

**"KETÄ KIINNOSTAA TUOTTAA TUTKINTOJA JA
JULKAISUJA LIUKUHIHNAPERIAATTEELLA...?"
- Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen
yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön**

Kirsi-Mari Kallio

Sarja/Series A-1:2014



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Kustos: Professori Timo Hyvönen
Turun yliopisto

Ohjaaja: Professori Timo Hyvönen
Turun yliopisto

Esitarkastajat: Professori Jukka Pellinen
Jyväskylän yliopisto

Professori Jarmo Vakkuri
Tampereen yliopisto

Vastaväittäjä: Professori Jukka Pellinen
Jyväskylän yliopisto

Copyright Kirsi-Mari Kallio & Turun kauppakorkeakoulu

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-952-249-341-5 (print) 978-952-249-342-2 (PDF)

ISSN 0357-4652 (print) 1459-4870 (PDF)

Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A

Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2014

TIIVISTELMÄ

Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana suomalainen yliopistosektori on kokenut perustavanlaatuisia muutoksia johtamisessaan ja hallinnossaan. Voimallisimmin yliopistojen ohjaukseen on vaikuttanut uuden julkisjohtamisen (New Public Management) ideologia ja sen myötä tulosohjauksen ja -johtamisen käytönotto.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää yliopistojen tulosohjauksen ja erityisesti siihen liittyvän suoritusmittauksen laajaa ja muuttuvaa ilmiökenttää, ja erityisesti sitä, miten kyseinen ilmiö näkyy tutkimus- ja opetustyötä tekevien henkilöiden päivittäisessä työssä. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen: 1) Millaista tulosohjaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus on suomalaisissa yliopistoissa? 2) Miten suoritusmittaaminen, tulosohjaus ja tulosjohtaminen vaikuttavat yliopistohenkilökunnan työhön: sen arviointiin, sisältöön, akateemisen henkilökunnan työmotivaatioon ja akateemisen uran houkuttelevuuteen? Kahden edeltävän kysymyksen pohjalta tutkimuksessa selvitetään myös, 3) mitkä ovat nykyisten tulosjohtamisjärjestelmien sekä suoritusmittareiden keskeisimmät puutteet henkilökunnan näkökulmasta yliopistojen ohjaus- ja johtamiskäytäntöinä?

Tutkimuksessa perehdytään mikrotasolle, akateemista työtä tekevien henkilöiden kokemuksiin suoritusmittaamisesta ja tulosohjauksesta. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostaa 2010 kerätty laaja kyselyaineisto sekä 2012 suoritettut teemahaastattelut. Kyselyssä selvitettiin yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan kokemuksia ja mielipiteitä oman työnantajayliopiston tulosjohtamisesta ja se koostui kvantitatiivisista monivalintakysymyksistä sekä avoimista, laadullisista kysymyksistä. Kysely lähetettiin kolmen suomalaisen yliopiston sisällä toimiville neljälle tiedekunnalle kussakin, yhteensä siis 12 tiedekunnalle. Kysely lähetettiin kokonaisotantana sähköpostitse yhteensä 2870 edellä mainittujen tiedekuntien työntekijälle. Vastausprosentiksi muodostui 33,6. Systemaattista katoa ei havaittu. Tutkimuksen kyselyaineistoa täydentää 12 teemahaastattelua, joiden avulla selvitettiin kyselyyn osallistuneiden tiedekuntien nykyisiä tulosjohtamis- ja suoritusmittauskäytäntöjä. Edellä mainitun aineiston lisäksi tutkimuksessa on perehdytty tulosohjaukseen liittyvään asiakirja-aineistoon.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että suoritusmittarit ja tulosohjaus eivät ole istuneet saumattomasti yliopistoihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistoille asettamat tavoitteet eivät ole ristiriidattomia. Tiedontuotannossa ja erityisesti yliopistojen suoritusmittauksessa on omia erityispiirteitään, jotka aikaansaavat sen, että tulosohjaukseen liittyvä mittaaminen ja arviointi on jo lähtökohtaisesti hankala suorittaa objektiivisesti. Tutkimuksessa saatiin selville, että vaikka yliopistot ovat voineet itse järjestää sisäisen hallintonsa uuden yliopistolain antamissa puitteissa niin kuin itse parhaaksi näkevät, on käytännössä

ministeriön rahanjakomalli ohjausmuotona kopioitunut lähes suoraan – joskin joissain tapauksissa hieman eri painotuksin – yliopistojen, tiedekuntien ja jopa yksittäisten työntekijöiden ohjauksen tasolle arvioinnin ja mittaamisen osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä opetus- ja kulttuuriministeriön rahanjaon kriteerit määräävät yliopistojen ja tiedekuntien toimintaa ja sen suuntaa erittäin voimakkaasti. Ohjaamalla yliopistoja rahanjaon kautta tavoittelemaan tietynlaisia tuloksia, ja vieläpä kilpailemaan keskenään näiden tulosten saavuttamisesta niukkuuden vallitessa, opetusministeriön ohjausotteen voisi siis väittää olevan jopa tiukempi kuin ennen, vaikka uusi yliopistolaki yliopistojen autonomiaa korostaakin. Tulosohjauksen voidaankin sanoa ohjaavan niin vahvasti yliopistoja tulostavoitteiden muodossa, että todellista liikkumavaraa siinä, millaisia tuloksia kukin yliopisto henkilöstöltään odottaa, tai millä indikaattoreilla tuloksia kuvataan, ei juuri ole.

Tutkimuksen empiirisestä osiosta selviää, että kyselyyn vastanneiden yliopistotyöntekijöiden arvioiden mukaan nykyisessä tulosohtaus- ja johtamisjärjestelmässä sekä laadullinen että määrällinen arviointi näyttävät olevan jossain määrin epäonnistuneita. Mittareita ei ole pystytty luomaan sellaisiksi, että ne aidosti kannustaisivat työntekijöitä. Vaikutukset työmotivaatioon ja akateemisen uran houkuttelevuuteen voidaan luonnehtia enemmistön osalta negatiivisiksi. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että yliopistohenkilökunnan selkeän enemmistön mielestä tulosohtaus ei toimi käytännössä nykyisellään. Syitä ovat vastaajien mukaan ainakin vääränlaiset mittarit, järjestelmän kyvyttömyys palkita hyvistä suorituksista, yliopistotyön sisäisesti motivoitunut luonne, jolloin motivaatioon on vaikea vaikuttaa ulkoisin kannustimin tai sanktioin, tulosohtauksen johtaminen epäterveeseen kilpailuun henkilökunnan kesken sekä tulosohtauksen mukanaan tuoma byrokratia ja paperityö. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että nykyiset tulosindikaattorit ovat vastaajien mielestä painottuneet liikaa määrällisiin mittareihin laadun ja laadullisen arvioinnin jäädessä taka-alalle. Vastaajista valtaosa toivoisi heidän työhönsä kohdistuvan arvioinnin olevan laaja-alaista ja tasapainotettua. Tutkimuksen keskeisenä tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää seuraavia havaintoja:

- 1) Tulosohtaus ja -johtaminen eivät näyttäyty sen paremmin teoreettisen kirjallisuuden kuin empiirisen aineistonkaan valossa parhaalta ratkaisulta yliopistojen johtamiseen ja ohjaamiseen. Syitä on lukuisia. Pääasiassa ne kuitenkin jakautuvat yliopistotyön luonteeseen liittyviin tekijöihin, rakenteellisiin tekijöihin sekä historiallisiin syihin ja arvoihin liittyviin tekijöihin. Yliopistotyön luonteeseen liittyvistä tekijöistä päällimmäisiksi nousevat yliopistojen luonne asiantuntijaorganisaatioina sekä yliopistojen tuotantoprosessit, joita on lähes mahdoton mitata ja yhteismitallistaa tulosohtauksen tavoitteiden mukaisesti. Rakenteellisista tekijöistä voidaan nostaa esille yliopistojen organisoituminen ammatillis-byrokratioina, matriisiorganisaatioina sekä löyhäsidonnaisina organisaatioina.

Nämä mainitut yliopistojen tyypilliset rakenteelliset piirteet sopivat melko huonosti yhteen tulosohjauksen periaatteiden kanssa. Lisäksi tulosohjauksen tarkoituksenmukaisuuteen yliopistotyössä vaikuttavat myös yliopistotyöhön liitetyt historialliset syyt ja arvot, kuten esimerkiksi akateemisen vapauden ja tieteen vapauden ihanteet. Nämä ihanteet ja perinteet ovat monin tavoin ristiriidassa tulosohjauksen ja -johtamisen ideologian kanssa.

2) Toisin toteutettuna tulosohjaus ja -johtaminen voisivat ohjausvaikutuksiltaan olla nykyistä tarkoituksenmukaisempia yliopistoissa. Laskentatoimella on todellisuutta rakentavana luonne: laskelmien kautta niiden laatija määrittelee niiden vastaanottajille, mitä asioita käsitellään laskelmissa ja raporteissa ja mitä taas ei, eli hän itse asiassa määrittelee, mikä on tärkeää ja mikä ei. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on kiistatonta, että laskentatoimi – tässä tapauksessa erityisesti suoritusmittaaminen – ohjaa yliopistoja ottamalla kantaa siihen, mikä on tärkeää ja mikä ei. Tulosohjauksen aikakaudella mittarien ja indikaattorien ja niiden tuottamien tulostietojen avulla ensin opetus- ja kulttuuriministeriö viestii yliopistoille, mikä on tärkeää ja mikä ei, ja sitä kautta yliopistot siirtävät nämä painotukset ja arvostukset omiin suoritusmittausjärjestelmiinsä. Yliopistojen tulostavoitteet ovat pääosin määrällisiä, perustuen siihen valtiovarainministeriön esittämään ajatukseen, että määrälliset mittarit olisivat objektiivisempia. Tutkimuksen empiiriset löydökset osoittavat kuitenkin kiistatta sen, että yliopistotyöntekijöiden selkeän enemmistön mukaan tulosohjauksen nykyiset mittarit ovat yksipuolisia ja riittämättömiä yliopistojen todelliseen ohjaukseen. Yliopistojen suoritusmittausjärjestelmää tulisi mahdollisuuksien mukaan kehittää niin, että mittarit olisivat samaan aikaan sekä tasapainotettuja että kannustavia. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ottamalla vertais- ja itsearviointi osaksi mittaristoa.

3) Huolimatta tulosohjauksen ja -johtamisen edellä mainituista heikkouksista, tulosohjauksella ja -johtamisella on ollut myös joitakin positiivisia vaikutuksia yliopistojen sisäiseen johtamiseen verrattuna aikaan ennen tulosohjausta. Yliopistojen johtaminen näyttää tulleen proaktiivisemmaksi. Yliopistoista näyttää tulleen aktiivisempia toimijoita johtamisen kehittämisessä kuin mitä ne olivat ennen tulosohjauksen aikaa. Yliopistojen keskushallinnot ja akateemista työtä tekevät tiedekunnat eivät ainoastaan passiivisesti odota opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksiä, vaan osallistuvat aktiivisesti esimerkiksi mittareihin ja indikaattoreihin liittyvään keskusteluun ja niiden kehittämiseen sekä yliopistoissa sisäisesti että julkisuudessa. Ainakin tulosjohtamiseen liittyvän ajatuksen siitä, että yksilöiden suoritusten mittaamisen kautta organisaation strategia jalkautetaan organisaation kaikille tasoille, voi jossain määrin sanoa toteutuneen.

Asiasanat: suoritusmittaus, suorituskyvyn johtaminen, tulosohjaus, tulosjohtaminen, yliopistot, uusi julkisjohtaminen

ESIPUHE

No one learns as much about a subject as one who is forced to teach it.

– Peter F. Drucker

Minun kohdallani väitöskirjaprosessi on ollut pitkä matka, joka on sisältänyt niin harhapolkuja kuin onnistumisiakin. Jos olisin monta vuotta sitten tälle matkalle lähtiessäni tiennyt, että se tulee sisältämään ohjaajan- ja aiheenvaihdoksia, erilaisia toimia ja toimenkuvia, aikana, jolloin koin henkilökohtaisessa elämässä suuria muutoksia, voi olla, että matka olisi jäänyt tekemättä. Nyt, tätä kirjoittaessani voin todeta, että onneksi näin ei käynyt.

Hakiessani hetken mielijohteesta vastavalmistuneena maisterina assistentin paikkaa tuntemattomalta laitokselta vanhasta kotikaupungistani, en oikeastaan ymmärtänyt juurikaan, mihin olin ryhtymässä. Pikkuhiljaa vuosien kuluessa olen kuitenkin jotain ymmärtänyt. Olen oppinut lukemaan, kuuntelemaan, puhumaan ja puolustamaan omaa näkemystäni. Näkemystä, joka aluksi oli vain kokoelma hentoisia ajatuksia siitä, minkälainen minä olen tutkijana, mutta joka on sittemmin voimistunut varmuudeksi siitä, minkälaiseen tutkimukseen uskon ja millaista tutkimusta itse haluan tehdä ja lukea.

Nyt on yksi etappi takana, ja kiitosten aika. Kiitän työni esitarkastajia, Jukka Pellistä ja Jarmo Vakkuria kommenteista, joiden avulla kirjasta tuli entistä parempi. Haluan kiittää työni ohjaajaa Timo Hyvöstä. Vaikka tulit prosessiin mukaan vasta sen loppumetreillä, olen kiitollinen saamastani tuesta ja luottamuksesta. Olen saanut tehdä työtäni itsenäisesti. Markus Granlundia haluan kiittää tutkimuspaperaideni kommentoimisesta sekä tuesta siinä vaiheessa, kun työlle etsittiin uutta ohjaajaa. Kiitän myös Liikesivistysrahastoa työni tukemisesta eri vuosina.

Haluan kiittää Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen väkeä, erityisesti niitä henkilöitä, jotka olivat siellä töissä vuosina 2003–2004. Silloisen esimieheni Markku Wileniuksen kehotuksesta aloin suunnitella jatko-opintoja. Vaikka sittemmin tie vei Poriin, en olisi varmaankaan koskaan lähtenyt tälle tielle ilman Tutulaisten kannustusta. Kiitän myös kaikkia niitä ihania kollegoita, joihin olen saanut tutustua vuosien varrella, ja erityiset kiitokset haluan esittää tohtoriopiskelija-kollegoilleni Kati Suomelle, Annika Blombergille ja Mervi Vähätalolle oikolu-kuavusta juuri ennen työn painatusta.

Suurimmat kiitokset haluan kuitenkin esittää puolisolleni Tomi Kalliolle. Paitsi kannustava aviomies, olet ollut työni paras ja pahin kriitikko – ilman sinun

kommenttejasi työni ei olisi näin hyvä! Lopuksi esitän kiitokset myös muulle perheelleni, ja erityiskiitos pitkämielisyydestä lähtee kotijoukoille Annalle, Eerolle sekä rakkaalle pojalleni Joelille.

Porissa 12.12.2013,

Kirsi-Mari Kallio

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	21
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	21
1.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	27
1.3	Tulos- ja suoritusmittaus	29
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset	30
1.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.....	34
2	NEW PUBLIC MANAGEMENT JA TULOSOHJAUS JULKISHALLINNOSSA	37
2.1	New Public Managementin taustaa	37
2.2	New Public Managementin keskeiset ulottuvuudet	40
2.2.1	Tehokkuus.....	40
2.2.2	Asiakkuus.....	41
2.2.3	Johtajuus	42
2.2.4	Yrittäjämäisyys	43
2.2.5	Tilivelvollisuus	44
2.2.6	NPM:in keskeiset ominaisuudet, tavoitteet ja ristiriidat.....	44
2.3	Tulos- ja tavoitejohtamisen historia Suomessa	45
2.4	Tulosohjaus ja -johtaminen Suomen valtionhallinnossa.....	48
2.4.1	Tuloksellisuuden käsite valtionhallinnossa	48
2.4.2	Tulosohjausprosessi	51
2.4.3	Tilivelvollisuus ja tuloksellisuusraportointi.....	55
2.4.4	Kokemukset tulosohjauksesta ja tulosjohtamisesta	57
2.4.5	Tulosohjauksen nykytila Suomessa	59
3	YLIOPISTOT JA TULOSOHJAUS.....	63
3.1	Suomalaiset yliopistot ja tiedepolitiikka	63
3.2	Yliopistolaki	66
3.3	Tulosohjaus yliopistoissa	69
3.3.1	Tulosohjaus prosessina	69
3.3.2	Yliopistojen palkkausjärjestelmä	71
3.3.3	Työajan seuranta	73
3.4	Yliopistojen kustannuslaskenta ja rahoitusmalli.....	75
3.4.1	Lakisääteinen kustannuslaskenta Suomessa	75
3.4.2	Yliopistojen rahoitusmalli Suomessa.....	76

3.4.3	Rankingit, sitaatiot ja julkaisufoorumit	82
3.5	Yliopistojen keskeiset ominaispiirteet tulosjohtamisen kannalta	85
3.5.1	Yliopistot ammattilaisbyrokratioina	85
3.5.2	Yliopistot matriisiorganisaatioina	86
3.5.3	Yliopistot löyhäsidonnaisina organisaatioina.....	88
3.5.4	Akateeminen vapaus ja asiantuntijatyö	90
3.5.5	Tiedekuntien ja tieteenalojen välisistä eroista.....	92
3.5.6	Yliopistojen ”tuotantoprosessi” ja toimintaympäristö	95
3.5.7	Sisäinen motivaatio ja luovuus asiantuntijatyössä	96
4	TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTON KERUU JA KUVAUS.....	99
4.1	Empiirisen tutkimuksen tarve	99
4.2	Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus	100
4.2.1	Empiirinen aineisto.....	100
4.2.2	Teemahaastattelut	101
4.2.3	Kyselylomakkeen sisältö	102
4.2.4	Tutkimuksen kohderyhmä	103
4.2.5	Kyselyaineiston edustavuus	105
4.3	Kyselytutkimuksen vastaajat demografisesti.....	108
4.4	Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysimenetelmät	113
4.4.1	Kvantitatiivisen aineiston analyysi.....	113
4.4.2	Kvalitatiivisen aineiston analyysi.....	114
4.4.3	Tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista.....	115
4.5	Tutkimuksen yleistettävyydestä.....	117
5	EMPIIRISEN AINEISTON KUVAILU JA ANALYYSI OSA I: HAASTATTELUT JA KYSELYN KVANTITATIIVINEN OSA	121
5.1	Tulosohjaus ja arviointi käytännössä tutkimuksen kohdeorganisaatioissa	122
5.2	Kysely	131
5.3	Henkilökunnan mieltämät tulosjohtamisen ja suorituksen arvioinnin välineet	131
5.4	Henkilökunnan mieltämät arvioivat tahot	140
5.5	Arvioinnin säännöllisyys	142
5.6	Työn laadullinen ja määrällinen kokonaisarviointi	149
5.7	Laadullinen ja määrällinen arviointi eri työtehtävissä.....	157
5.8	Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys työn kannalta	160
5.8.1	Arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta.....	161
5.8.2	Arvioinnin merkitys palkan kannalta	166
5.8.3	Arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta	170
5.8.4	Arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta	174

5.8.5	Yhteenvedo laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkityksestä työn kannalta.....	177
5.9	Tulisiko arvioinnin olla henkilökunnan mielestä laadullista vai määrällistä?.....	178
5.10	Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin	183
5.11	Väittämät	187
5.11.1	Väittämät laadusta ja määrästä suorituksen arvioinnissa.....	187
5.11.2	Väittämät määrällisistä tavoitteista	190
5.11.3	Väittämät tuloksellisuudesta	192
5.11.4	Provokatiiviset väittämät	194
6	EMPIIRISEN AINEISTON KUVAILU JA ANALYYSI OSA II: KYSELYN KVALITATIIVINEN OSA.....	197
6.1	Kyselyn avointen kysymysten analyysi	197
6.2	Tulosohjauksen vaikutus työmotivaatioon.....	198
6.2.1	Negatiivinen vaikutus	200
6.2.2	Ei vaikutusta.....	209
6.2.3	Kaksijakoinen vaikutus.....	211
6.2.4	Positiivinen vaikutus.....	213
6.2.5	Yhteenvedo tulosohjauksen vaikutuksista työmotivaatioon...	214
6.3	Tulosohjauksen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen	215
6.3.1	Negatiivinen vaikutus	217
6.3.2	Ei vaikutusta tai vähäinen vaikutus	222
6.3.3	Positiivinen tai potentiaalisesti positiivinen vaikutus.....	223
6.3.4	Kaksijakoinen vaikutus.....	224
6.3.5	Yhteenvedo tulosohjauksen vaikutuksista akateemisen uran houkuttelevuuteen	225
6.4	Miten suorituksen arviointi tulisi henkilökunnan näkemysten mukaan toteuttaa.....	227
6.4.1	Tasapainotetut, laaja-alaiset mittarit	228
6.4.1.1	Tasapainotetut mittarit laadun ja määrän suhteen ..	229
6.4.1.2	Tasapainotetut mittarit työn eri osa-alueiden suhteen	231
6.4.1.3	Työyhteisön kehittämisen huomioivat tasapainoiset mittarit.....	232
6.4.1.4	Tasapainotetut mittarit jotka huomioivat tieteenalojen väliset erot	234
6.4.2	Yksinomaan tai pääasiassa laatuun perustuvat mittarit	235
6.4.3	Ei mittareita.....	237
6.4.4	Yksinomaan tutkimusmeriitteihin perustuvat mittarit	238
6.4.5	Nykyiset mittarit	239

6.4.6	Määrälliset mittarit	240
6.4.7	Palautteeseen tai evaluointiin perustuvat mittarit.....	240
6.4.8	Yhteenvedo.....	241
6.5	Kohti suoritusmittausorientoitunutta akatemiaa	244
7	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	249
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	249
7.1.1	Tulosohjaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus suomalaisissa yliopistoissa	250
7.1.2	Suoritusmittaamisen, tulosohjauksen ja -johtamisen vaikutus yliopistotyön arviointiin ja sisältöön	254
7.1.3	Suoritusmittauksen sekä tulosohjauksen ja -johtamisen vaikutus yliopistohenkilökunnan työmotivaatioon ja akateemisen uran houkuttelevuuteen.....	259
7.1.4	Tulosjohtamisjärjestelmien sekä suoritusmittareiden keskeisimmät puutteet henkilökunnan näkökulmasta	261
7.1.5	Mittareiden kehittäminen	263
8	TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO, RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET.....	269
8.1	Tieteelliset ja teoreettiset implikaatiot.....	269
8.1.1	Tulosohjaus ja -johtaminen eivät näyttäydy parhaana mahdollisena ratkaisuna yliopistojen ohjaamiseen ja johtamiseen.....	270
8.1.2	Kohti nykyistä tarkoituksenmukaisempaa tulosohjausta ja -johtamista	274
8.1.3	Tulosohjauksen ja -johtamisen positiivisia vaikutuksia.....	277
8.2	Käytännölliset implikaatiot.....	278
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	280
8.4	Jatkotutkimusaiheet	282
	SUMMARY	283
	LÄHTEET	287
	LIITE 1: KYSELY	302
	LIITE 2: HALLINTOPÄÄLLIKÖIDEN HAASTATTELUIEN HAASTATTELURUNKO	306
	LIITE 3: KUVIOT JA TAULUKOT	307

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pääteemoittain	34
Kuvio 2	Tutkimuksen rakenne.....	35
Kuvio 3	Tuloksellisuus valtionhallinnossa - tulosprisma	50
Kuvio 4	Tuloksellisuus ja sen alakäsitteet valtionhallinnossa.....	51
Kuvio 5	Tulosohjauksen toimeenpanoketju	55
Kuvio 6	Yliopistojen tulosohjaus.....	70
Kuvio 7	Yliopistojen käytössä olleet ja esitetyt rahoitusmallit vuosina 1995–2010.....	78
Kuvio 8	Yliopistojen rahoitus 2010 lähtien	80
Kuvio 9	Yliopistojen matriisirakenne ja tulosohjaus.....	87
Kuvio 10	Tieteenalojen välisiä eroja	93
Kuvio 11	Vastaajien pääasialliset työtehtävät työajan käytön mukaan...	112
Kuvio 12	Henkilökunnan tunnistamat korkeakouluhallinnon arvioinnin välineet	132
Kuvio 13	Tutkimuspisteiden käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan	135
Kuvio 14	Kirjallisen kurssipalautteen käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan	136
Kuvio 15	Kehityskeskustelujen käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan	137
Kuvio 16	Yliopistojen palkkausjärjestelmän käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan.....	139
Kuvio 17	Arvioinnin säännöllisyys eri työtehtävissä vastaajien mukaan.....	143
Kuvio 18	Tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyys tieteenaloittain vastaajien mukaan.....	144
Kuvio 19	Tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyys tiedekunnittain vastaajien mukaan.....	146
Kuvio 20	Opetustehtävien arvioinnin säännöllisyys tieteenaloittain vastaajien mukaan.....	147
Kuvio 21	Opetustehtävien arvioinnin säännöllisyys tiedekunnittain vastaajien mukaan.....	148
Kuvio 22	Kokonaisuoriutumisen arviointi vastaajien mukaan (prosenttijakauma)	150
Kuvio 23	Henkilöstön oma kokonaisarviointi tiedekunnittain vastaajien mukaan.....	154
Kuvio 24	Korkeakouluhallinnon suorittama kokonaisarviointi tiedekunnittain vastaajien mukaan.....	155

Kuvio 25	Korkeakouluhallinnon suorittama määrällinen ja laadullinen arviointi eri työtehtävissä vastaajien mukaan.....	158
Kuvio 26	Henkilöstön oma määrällinen ja laadullinen arviointi eri työtehtävissä vastaajien mukaan	159
Kuvio 27	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta	161
Kuvio 28	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta.....	167
Kuvio 29	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta.....	171
Kuvio 30	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta.....	174
Kuvio 31	Minkälaista arvioinnin tulisi henkilökunnan mielestä olla eri työtehtävissä	179
Kuvio 32	Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin.....	184
Kuvio 33	Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin tiedekunnittain	186
Kuvio 34	Väittämät laadusta ja määrästä suorituksen arvioinnissa	188
Kuvio 35	Väittämät määrällisistä tavoitteista	191
Kuvio 36	Väittämät tuloksellisuudesta.....	193
Kuvio 37	Provokatiiviset väittämät	195
Kuvio 38	Tulosohjauksen vaikutus työmotivaatioon (avoimet vastaukset).....	199
Kuvio 39	Tulosohjauksen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen.....	216
Kuvio 40	Miten arviointi tulisi henkilökunnan mielestä suorittaa	227
Kuvio 41	Tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyys yliopistoittain vastaajien mukaan	307
Kuvio 42	Opetustehtävien arvioinnin säännöllisyys yliopistoittain vastaajien mukaan	307
Kuvio 43	Määrällisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tiedekunnittain	308
Kuvio 44	Laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tiedekunnittain	309
Kuvio 45	Määrällisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tiedekunnittain	310
Kuvio 46	Laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tiedekunnittain	311
Kuvio 47	Määrällisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tiedekunnittain	312
Kuvio 48	Laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tiedekunnittain	313

Kuvio 49	Määrällisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta tiedekunnittain.....	314
Kuvio 50	Laadullisen arvioinnin merkitys sisällön kannalta tiedekunnittain.....	315
Kuvio 51	Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tiedekunnittain.....	316
Kuvio 52	Minkälaista opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tiedekunnittain.....	317
Kuvio 53	Väittäjä: ”Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” tieteenaloittain	318
Kuvio 54	Väittäjä: ”Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” tieteenaloittain	318
Kuvio 55	Väittäjä: ”Minusta on tärkeää että työtäni arvioidaan määrällisesti” tieteenaloittain.....	319
Kuvio 56	Väittäjä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” tieteenaloittain.....	319
Kuvio 57	Väittäjä: ”Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” asematason mukaan	320
Kuvio 58	Väittäjä: ”Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” asematason mukaan	320
Kuvio 59	Väittäjä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” asematason mukaan	320
Kuvio 60	Väittäjä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” asematason mukaan	321
Kuvio 61	Väittäjä: ”Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein” tieteenaloittain.....	321
Kuvio 62	Väittäjä: ”Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” tieteenaloittain	322
Kuvio 63	Väittäjä: ”Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” tieteenaloittain	322
Kuvio 64	Väittäjä: ”Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi” tieteenaloittain.....	323
Kuvio 65	Väittäjä: ”Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein” aseman mukaan.....	323
Kuvio 66	Väittäjä: ”Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” aseman mukaan	324
Kuvio 67	Väittäjä: ”Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” aseman mukaan.....	324

Kuvio 68	Väittämä: ”Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi” aseman mukaan	324
Kuvio 69	Väittämä: ”Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan” tieteenaloittain	325
Kuvio 70	Väittämä: ”Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” tieteenaloittain	325
Kuvio 71	Väittämä: ”Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” tieteenaloittain	326
Kuvio 72	Väittämä: ”Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” tieteenaloittain	326
Kuvio 73	Väittämä: ”Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn tieteenaloittain	327
Kuvio 74	Väittämä: ”Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” tieteenaloittain	327
Kuvio 75	Väittämä: ”Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan” aseman mukaan	328
Kuvio 76	Väittämä: ”Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” aseman mukaan	328
Kuvio 77	Väittämä: ”Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” aseman mukaan	328
Kuvio 78	Väittämä: ”Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” aseman mukaan	329
Kuvio 79	Väittämä: ”Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” aseman mukaan	329
Kuvio 80	Väittämä: ”Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” aseman mukaan	329
Kuvio 81	Väittämä: ”Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” tieteenaloittain	330
Kuvio 82	Väittämä: ”Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta” tieteenaloittain	330
Kuvio 83	Väittämä: ”Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” aseman mukaan	331
Kuvio 84	Väittämä: ”Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta” aseman mukaan	331

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1	NPM:in keskeiset ominaisuudet, tavoitteet ja ristiriidat.....	45
Taulukko 2	Tutkimusaineisto.....	100
Taulukko 3	Kohdeorganisaatiot tilastojen valossa.....	104
Taulukko 4	Tutkimuksen kohdetiedekuntien keskeiset tunnusluvut vuodelta 2010.....	105
Taulukko 5	Vastausprosentit yliopistoittain.....	107
Taulukko 6	Vastausprosentit tieteenaloittain.....	107
Taulukko 7	Vastausprosentit tiedekunnittain.....	108
Taulukko 8	Kyselyn vastaajat tiedekunnittain.....	109
Taulukko 9	Kyselyn vastaajat tieteenaloittain.....	109
Taulukko 10	Kyselyn vastaajat yliopistoittain.....	110
Taulukko 11	Vastaajien työkokemus yliopistosektorilla (vuosissa).....	110
Taulukko 12	Vastaajien koulutustausta.....	110
Taulukko 13	Vastaajien asema organisaatiossa.....	111
Taulukko 14	Vastaajien työtehtävien jakautuminen prosenttilukuina.....	112
Taulukko 15	Turun yliopiston hallintopäälliköiden haastattelut.....	124
Taulukko 16	Jyväskylän yliopiston hallintopäälliköiden haastattelut.....	126
Taulukko 17	Oulun yliopiston hallintopäälliköiden haastattelut.....	128
Taulukko 18	Henkilökunnan nimeämät arviointimenetelmät yliopistoittain	133
Taulukko 19	Eri arviointimenetelmien käyttö tieteenaloittain.....	134
Taulukko 20	Työtä arvioivat tahot (kokonaisjakauma).....	141
Taulukko 21	Kokonaissuoriutumisen arviointi vastaajien mukaan (kokonaisjakauma).....	149
Taulukko 22	Henkilöstön oma arviointi ja yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama arviointi tieteenaloittain vastaajien mukaan.....	152
Taulukko 23	Henkilöstön oma arviointi ja yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama arviointi asematasoittain vastaajien mukaan.....	153
Taulukko 24	Määrällisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tieteenaloittain.....	164
Taulukko 25	Laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tieteenaloittain.....	164
Taulukko 26	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta asematason mukaan.....	165
Taulukko 27	Määrällisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tieteenaloittain.....	168
Taulukko 28	Laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tieteenaloittain.....	169
Taulukko 29	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta asematason mukaan.....	169

Taulukko 30 Määrällisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tieteenaloittain	172
Taulukko 31 Laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tieteenaloittain	173
Taulukko 32 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta asematason mukaan	173
Taulukko 33 Määrällisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta tieteenaloittain	175
Taulukko 34 Laadullisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta tieteenaloittain	176
Taulukko 35 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta asematason mukaan	176
Taulukko 36 Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tieteenaloittain.....	180
Taulukko 37 Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit sukupuolen mukaan	181
Taulukko 38 Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit asematason mukaan	181
Taulukko 39 Minkälaista opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tieteenaloittain.....	182
Taulukko 40 Minkälaista opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit sukupuolen mukaan	182
Taulukko 41 Minkälaista opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit asematason mukaan	183
Taulukko 42 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin tieteenaloittain.....	184
Taulukko 43 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin yliopistoittain	185
Taulukko 44 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin sukupuolen mukaan	185
Taulukko 45 Yhteenveto tulosohjauksen vaikutuksista työmotivaatioon	215
Taulukko 46 Yhteenveto tulosohjauksen vaikutuksista akateemisen uran houkuttelevuuteen.....	226
Taulukko 47 Yhteenveto henkilökunnan suosimista mittareista	243
Taulukko 48 Hahmotelmia uusiksi tasapainotetun arvioinnin kriteereiksi ...	266
Taulukko 49 Yliopistot ja tiedekunnat: muu, mikä?" -kategorian vastaajat	332
Taulukko 50 Laadullinen ja määrällinen arviointi eri työtehtävissä	332
Taulukko 51 Henkilöstön oma arviointi ja yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama arviointi yliopistoittain vastaajien mukaan.....	333
Taulukko 52 Yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama tutkimustehtävien arviointi yliopistoittain	333
Taulukko 53 Henkilöstön oma tutkimustehtävien arviointi yliopistoittain ...	333

Taulukko 54	Yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama opetustehtävien arviointi yliopistoittain.....	333
Taulukko 55	Henkilöstön oma opetustehtävien arviointi yliopistoittain	334
Taulukko 56	Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta yliopistoittain.....	334
Taulukko 57	Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys palkan kannalta yliopistoittain.....	334
Taulukko 58	Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta yliopistoittain.....	335
Taulukko 59	Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta yliopistoittain.....	335
Taulukko 60	Minkälaista arvioinnin tulisi olla? Vastausten kokonaisjakaumat lukumäärinä	335
Taulukko 61	Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit yliopistoittain.....	336
Taulukko 62	Minkälaista opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit yliopistoittain.....	336
Taulukko 63	Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin aseman mukaan	336
Taulukko 64	Kaikkien väittämien vastausten jakaumat.....	337
Taulukko 65	Väittäjä: ”Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” yliopistoittain.....	338
Taulukko 66	Väittäjä: ”Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” yliopistoittain.....	338
Taulukko 67	Väittäjä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” yliopistoittain	338
Taulukko 68	Väittäjä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” yliopistoittain	338
Taulukko 69	Väittäjä: ”Akateemista työtä ei ylipäättäen tulisi arvioida määrällisin mittarein” yliopistoittain	339
Taulukko 70	Väittäjä: ”Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” yliopistoittain.....	339
Taulukko 71	Väittäjä: ”Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” yliopistoittain.....	339
Taulukko 72	Väittäjä: ”Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi” yliopistoittain	339
Taulukko 73	Väittäjä: ”Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan” yliopistoittain.....	340
Taulukko 74	Väittäjä: ”Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” yliopistoittain	340

Taulukko 75 Väittämä: ”Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” yliopistoittain	340
Taulukko 76 Väittämä: ”Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” yliopistoittain	340
Taulukko 77 Väittämä: ”Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” yliopistoittain	340
Taulukko 78 Väittämä: ”Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” yliopistoittain	341
Taulukko 79 Väittämä: ”Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” yliopistoittain	341
Taulukko 80 Väittämä: ”Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta” yliopistoittain.....	341

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yliopistojen kehitys Euroopassa on saanut viimeisten parin vuosikymmenen aikana erityisen vahvasti vaikutteita narratiivista, joka kertoo teollisen yhteiskunnan muutoksesta kohti jälkiteollista tietoyhteiskuntaa. Se, mitä ”tietoyhteiskunta” aivan tarkalleen ottaen tarkoittaa, on kuitenkin vielä melko epäselvää sekä poliittisessa että sosiologisessa mielessä. On kuitenkin selvää, että tiedosta ja tiedontuotannosta on tullut ”kasvun ja kukoistuksen” sekä kilpailukyvyyn tärkein ajuri niin yksittäisille kansakunnille kuin globaalistikin ajateltuna. (Kristensen 2011, 36). Länsimaissa edellä kuvatun jälkiteollisen tietoyhteiskunnan eräksi avainasemassa oleviksi innovaattoreiksi on valjastettu yliopistot ja yliopistolaitos. Tiede ja yliopistot ovat olleet keskeisessä asemassa kansallisissa innovaatiopolitiikoissa jo 1990-luvun alusta lähtien. Lienee siis selvää, että tämä yhteiskunnallinen muutos on vaikuttanut myös yliopistoihin ja niissä tehtävään työhön suurestikin. Yliopistojen perinteinen asema ”tiedon kehtoina” on kyseenalaistettu, ja yliopistolaitos on ollut muutoksen ja kriisin kourissa, samalla kun eurooppalaiset yliopistot, pitkälti EU:n ja OECD:n johdolla, ovat muuttuneet yhä enemmän pragmaattisiksi, käytännön innovaatiopolitiikkaa, tietoyhteiskuntaa ja talouselämää palveleviksi laitoksiksi. (ks. esim. Kristensen 2011, 42.)

Suomessa yliopistot ovat valtiojohtoisia. Kun viimeisen parinkymmenen vuoden aikana suomalainen valtionhallinto on läpikäynyt lukuisia muutoksia ja kehitysvaiheita, on sen mukana myös suomalainen yliopistosektori kokenut monia, perustavanlaatuisia ja nopeitakin muutoksia johtamisessaan ja hallinnossaan. Uuden julkisen johtamisen ideologian, eli New Public Managementin (NPM) innoittamana yksittäisten yliopistojen johtamisen perusteet ovat menneet uusiksi erityisesti yliopistojen johtamisrakenteen, resurssiallokaation sekä suorituksen ja tuloksen mittaamisen osalta lähes kaikissa länsimaissa, Suomi mukaan lukien.

Sen lisäksi, että yliopistoista on tehty kansallisen kilpailukykyimme ja innovaatiopotentialimme lippulaivoja, ovat viimeisen kahden vuosikymmenen aikana myös monet muut suuret muutokset kohdistuneet yliopistoihin. Näitä ovat olleet esimerkiksi tulosjohtamisen käyttöönotto, uusi yliopistolaki ja sen myötä johtamisen uudistaminen muun muassa ylimmän johdon päätösvallan osalta, opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallin uudistamiset entistä kilpaillumpaan suuntaan ja samalla suoran perusrahoituksen suhteellinen väheneminen, tieteel-

listen tutkimusten julkaisufoorumeita arvioiva Julkaisuforumihanke, yliopistojen oikeudellisen aseman muutos, sekä erillisten yliopistojen yhdistymiset. Tutkimusta kaivataankin kipeästi sen suhteen, miten nämä lukuisat, suhteellisen lyhyen ajan sisällä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet yliopistoihin ja yliopistotyöhön.

Yliopistojen johtamisrakenteen osalta suurimmat uudistukset ovat koskeneet yhtäältä valtionohjauksen muutosta resurssi- ja budjettiperäisestä ohjauksesta kohti yhä tulorientoituneempaa ohjausta, sekä toisaalta yliopiston ylimmän johdon muuntamista lähemmäksi yritysmäistä ”ammattijohtoa”. Resurssiallokation osalta erilaiset suorituksen ja tuloksellisuuden mittaamisen tavat ja käytännöt ovat muuttaneet yliopistojen toimintakulttuuria merkittävästi. Esimerkkinä mainittakoon vaikkapa se, että tutkintonsa suorittaneiden opiskelijoiden määrään kiinnitetään nykyisessä järjestelmässä enemmän huomiota kuin opintonsa aloittaneiden opiskelijoiden määrään. Myös yliopistojen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen merkittävä kasvu¹ on vaikuttanut osaltaan tuloksellisuuden ja suoritusmittauksen roolin kasvuun yliopistojen johtamisessa. Tämä edellä lyhyesti kuvattujen uudistusten myötä syntynyt uusi ”suoritusmittausorientoitunut akademia” kiinnittää entistä enemmän huomiota tuotoksiin, määriin, standardien ja sääntöjen noudattamiseen sekä kolmansien osapuolten suorittamiin evaluointeihin. (ks. myös Kristensen 2011.) Nykyään siis paitsi yliopistojen johtaminen yleensä, myös erityisesti niiden rahoitus on entistä enemmän riippuvainen suoritusmittareiden tuottamista tuloksista (ks. ter Bogt ja Scapens 2009, 1).

Englanninkielisille termeille *performance measurement* ja *performance management* ei ole yksiselitteistä suomenkielistä käännöstä. Useimmiten puhutaan suorituskyvyn mittaamisesta, joskus myös tulosmittauksesta (ks. esim. Vakuri 2003, Otley 1999). Selvyyden vuoksi tässä tutkimuksessa suomenkielinen käsite ”suoritusmittaus” ymmärretään jatkossa englanninkielisten termien *performance measurement* sekä *performance management* synonyymina. Tällöin kyseinen käsite ymmärretään laajasti, niin että se kattaa sekä suorituksen mittamisen eri tasoilla (henkilö- yksikkö- ja organisaatiotasot) sekä suoritukseen ja tulokseen aktiivisesti vaikuttamaan pyrkivän *performance managementin* (ks. esim. van Helden ym. 2008, 642). Tällöin se sisältää toteutuneiden tulosten laskennan lisäksi tulevaisuusaspektin (ks. Fryer ym. 2009). Laskentatoimi on tämän tulos- ja suoritusmittauksen keskiössä, niin mittaamisteknisessä mielessä, kuin mittaamisen legitimaatiossakin (ks. esim. Modell 2004, 42).

Samalla, kun suomalainen yliopistolaitos on mennyt yhä suoritusmittaus- ja tulorientoituneempaan suuntaan, on julkisessa keskustelussa kiistelty yhä enenevässä määrin siitä, mikä on nykyisen yliopistolaitoksen tehtävä yhteiskun-

¹ Vuonna 2009 korkeakoulujen ulkopuolisella rahoituksella rahoitettiin tutkimusmenoja n. 540 miljoonalla eurolla, vertailun vuoksi esimerkiksi vuonna 1999 ulkopuolisen rahoituksen osuus tutkimusmenoista oli alle 300 miljoonaa euroa. (Lähde: KOTA -tietokanta.)

nassa. Yliopistoille on maassamme määritelty lakisääteisiä tehtäviä. Yliopistolain (558/2009) mukaan:

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taseettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Yliopistoissa ja niiden toimintaympäristössä sekä niihin liittyvässä lainsäädännössä tapahtuneet muutokset ovat puhuttaneet julkisuudessa yliopistojen työntekijöitä laajasti, eikä keskustelu ole välttämättä ollut lainsäätäjien tai yliopistohallinnon kannalta kovin mairittelevaa. Suoritusmittarien käyttöönotto on saanut osakseen huomattavaa kritiikkiä yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnalta. Tulosohjaus tai sen kritiikki ilmiönä eivät kuitenkaan koske pelkästään yliopistoja, vaan kritiikkiä on esitetty muissakin julkisen sektorin organisaatioissa, joihin suoritusmittausta on ajettu sisään. Yliopistojen kohdalla suoritusmittauksen vastustamisessa on kuitenkin erityisiä syitä. Raffinsøe-Møller (2011, 49) toteaa, että yliopisto on jo lähtökohdiltaan kaikista julkisista organisaatioista selkeästi suoritusmittausorientoitunein – nimittäin tutkimusartikkelit ja opinnäytteet käyvät jo lähtökohtaisesti läpi vertaisarvioinnin, esimerkiksi professorien, apulaisprofessorien ja lehtorien virat täytetään pääasiassa tutkimusnäyttöihin perustuvan vertaisarvioinnin perusteella, ja opetusnäyttöjä arvioidaan jatkuvasti opiskelijoiden toimesta. Lisäksi yliopistomaailmassa saavutetaan myös epäformaalimmin statusta siinä määrin yksinomaan tutkimusnäyttöjen perusteella, että esimerkiksi laitoshallinnollisille tehtäville on usein vaikea löytää tekijöitä. Hallinnolliset tehtävät kun eivät paranna tutkimus- ja opetushenkilökunnan statusta samalla tavalla kuin tutkimusmeriitit. Vaikka yliopistohenkilökunta on siis hyvinkin totunut suoritusmittaukseen ja -arviointiin, on tapa, jolla ministeriö sitä tulosohjaukseen liittyen toteuttaa, selkeästi ristiriidassa akateemisen maailman ihanteiden kanssa. Valtiovalta ja yliopistoväki eivät tunnu olevan yksimielisiä siitä, mitä mitataan, kuka mittaa ketä ja miksi. Tämän lisäksi sen tunnistaminen, millaista on hyvä suoriutuminen akateemisessa työssä tai hyvä tulos yliopistossa, on myös ristiriitaista. Tuloksellisuuden käsite ja hyvä suoritus ovat asioita, joita on usein hankala määritellä, ainakaan yksiselitteisesti. Erityisesti voittoa tavoittelemattomassa asiantuntijatyössä, kuten tieteellisessä tutkimuksessa, tulosta voi olla erittäin vaikeaa määritellä niin, että se huomioisi yliopistoissa tehtävän akateemisen työn erityisluonteen (Kallio ja Kallio 2012b).

Viime vuosina yliopistohenkilökunnan vastustus ja kriittisyys yliopistoa koskevia uudistuksia kohtaan on tullut esille muun muassa kiivaina kirjoituksina sanoma- ja ammattilehdissä. Alle on koottu muutamia lainauksia tällaisista tieteen tilaa, uutta yliopistolakia, tulosjohtamisjärjestelmää ja suoritusmittausta kritisoivista kirjoituksista. Esimerkiksi Pellinen (2013) on todennut yliopistojen uudesta johtamisjärjestelmästä seuraavasti:

Ministeriöiden (OKM ja VM) johdolla Suomessa on kehitetty 70-luvulta lähtien yliopistojen tulosohjausta. Yliopistot ovat kuuliaisesti toteuttaneet ministeriöistä tulevia hallinnon kehittämistoiveita. Nyt voidaan kuitenkin sanoa, että tavoiteltu ohjausmalli on viimeistä piirtoa myöten valmis. Yliopistojen taloudellinen autonomia, uusi rahoitusmalli ja kilpailu rahoituksesta tuntuvat suorastaan pelottavan 'tehokkaalta' yhdistelmältä. On kuitenkin osoitettu, että tämä ohjausmuotojen yhdistelmä ei ole välttämättä erityisen tehokas tietointensiivisten organisaatioiden ohjauksessa. Omistajan oikeuksiin perustuvasta, organisaatiohierarkiassa ylhäältä alas valuvasta epäluottamuksesta ja sen vaatimasta valvontakoneistosta muodostuu helposti pakottava ohjausjärjestelmä (Adler & Borys, 1996).

Pellisen (2013) mukaan siis yliopistojen johtamisjärjestelmän uudistaminen ei ole välttämättä ollut kovinkaan onnistunutta. Myös muut yliopistosektorin muutokset ovat saaneet kriittisiä äänenpainoja osakseen. Esimerkiksi Nurmi (2011) on kirjoittanut yliopistojen yhdistämiseen liittyen seuraavaa:

Yliopistojen operatiivisen toiminnan kannalta monitoimialayliopistokonglomeroitumiselle ei ole ollut tarvetta. Suuruuden ekonomia ja mittakaavaedut eivät realisoitu tietointensiivisellä alalla sillä tavoin kuin tavaratuotannossa. Tutkimuksen ja opetuksen vaikuttavuus tulee niiden tasosta eikä tuottamisen määrästä. Tosin tulosjohtamisjärjestelmässä yliopistotkin ovat oppineet tuottamaan määrällistä jonninjoutavaa.

Nurmi siis pitää yliopistojen yhdistymistä kyseenalaisena kehityksenä, ja kritisoi vahvasti myös tuloksellisuutta painottavan johtamistavan sopivuutta yliopistotyöhön. *Helsingin Sanomien* vieraskynäkirjoituksessa 9.5.2012 Nyman (2012) taas on todennut seuraavaa vedoten juuri valmistuneeseen yliopistolakimuutoksen arviointiin: ”Kolme neljästä korkeakoulujen työntekijästä pitää uutta henkilöstöpolitiikkaa jokseenkin tai täysin epäonnistuneena”, ja jatkaa: ”Kyseessä on suuruusluokaltaan jopa pelottava vaaran merkki suomalaiselle innovaatioympäristölle.”

Fogelholm (2012) taas on ottanut kriittisesti kantaa Tieteen tila ja taso 2012 -raporttiin², jossa hänen mukaansa ”kirjoitetaan, että yliopistoilla on nyt entistä paremmat mahdollisuudet valintojen tekemiseen”. Yliopistojen nykykehityksestä Fogelholm toteaa Suomen Akatemian sivustolla seuraavasti:

Työnjako alkaa olla hukassa, kun kaikki tekevät kaikkea. Professoreilla ja yliopistonlehtoreilla pitäisi olla aikaa ajatella, pohtia ja lukea, lyhyesti sanottuna: aikaa siihen luovaan työhön, joka on tieteen kehittymisen edellytys. Toki meillä on 1600 tunnin työsuunnitelma, joka ei oikeastaan tunne erikseen työtä ja lepoa. Mutta jos viikko toisensa jälkeen opetuksen valmistelussa ja toteuttamisessa, opinnäytteiden ohjauksessa, tutkimuksessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa on juostava kilpaa ajan kanssa, ei ole ihme jos into laantuu ja laatu kärsii.

Yllä esitetyistä ja lukuisista muista vastaavanlaisista kannanotoista huokuu sekä kriittisyys nykyistä yliopistojärjestelmää kohtaan, että huoli yliopistojen tulevaisuuden kehityksestä. Tähän kehitykseen liittyen Niukko ja Kallio (2006, 19) ovat todenneet, merkittävien samankaltaistavien eli *isomorfisten* paineiden vaikuttavan yliopistokentällä. Niukon ja Kallion (2006, 19) mukaan sen lisäksi, että yliopistot kohtaavat ylikansallisia samankaltaistavia paineita, myös kansallisella tasolla on havaittavissa samankaltaistavia paineita, jotka kumpuavat tehokkuus- ja tuloksellisuusihanteista. Kirjoittajat jatkavat, että yliopistoihin kohdistuva muutospainne on pääosin lähtöisin nimenomaan organisaatioympäristön muutoksesta, eikä niinkään yliopistojen omasta muutoshalusta (Niukko ja Kallio 2006, 27). Kristensen (2011, 19) taas on todennut osuvasti, että niin hyvässä kuin pahassakin, yliopistot ovat kokeneet millaista on, kun saa pääroolin kansallisessa innovaatiopolitiikassa, tietoyhteiskunnan kasvun edesauttajana, ja uuden globaalin tietoyhteiskunnan kilpailukyvyyn vahvistajana. Nämä muutokset yliopistojen ulkoisessa statuksessa yhdessä New Public Managementin sävyttämien muutosten kanssa ovat vaikuttaneet yliopistojen perustehtäviin eli tutkimukseen ja koulutukseen. Kristensen (2011, 20) jatkaakin:

The idea of a self-governing and independent university with its academic freedoms and emphasis on the link between research and teaching seems to belong to a bygone era in which universities were still relatively sequestered and aristocratically-elevated elite institutions. It is well-known that they no longer are. Long ago, they became mass universities and, as such, they fashion themselves as

² Tieteen tila ja taso on Suomen Akatemian kolmen vuoden välein tekemä arviointi. Tuorein raportti julkaistiin 8.10.2012. Suomen Akatemia on tehnyt arviointeja vuodesta 1997 lähtien. Arviointien tarkoituksena on eri tieteenalojen laadun pitkäjänteisen seuranta. Lisäksi niiden avulla on tarkoitus ja antaa pohjaa tiedepoliittiselle päätöksenteolle.

both among many “learning arenas” in the individual’s lifelong learning and competence development and one among many research institutions in the knowledge society’s polycentric knowledge production. But even as universities are thus transformed into “knowledge producers” and “learning arenas” on equal footing with others, the concept of the university has also become hollowed-out and empty.

Yllä esitetty sitaatti tuo hyvin esille sen, mitä kutsutaan yliopiston kriisiksi³. Yliopistojen kriisillä tarkoitetaan tarkemmin sanoen klassisen humboldtilaisen yliopiston idean kyseenalaistamista. Nykyisenkaltainen moderni, käyttäjäystävällinen ja markkinalähtöinen tiedontuottaja-yliopisto, jota ohjataan suoritusmittauksen ja tulosopimusten keinoin, tuntuu kieltämättä olevan ristiriidassa humboldtilaisen yliopistoihanteen kanssa. Tällaista uutta managerialistista yliopistoa on myös kutsuttu nimellä ”McUniversity” (ks. esim. Parker ja Jary 1995; Parker 2002; Sousa ym. 2011). Yliopistolaitos on yksi pitkäikäisimmistä ja perinteikkäimmistä instituutioista modernissa yhteiskunnassa – jota pidemmät ja vanhemmat traditiot on vain kirkolla – mutta samanaikaisesti yksi modernin maailman innovatiivisimmista instituutioista. Tämä instituutio toimii uuden tiedon, ajatusten, teknologioiden – sekä uuden tavan ymmärtää luontoa, yhteiskuntaa, historiaa ja ihmistä – lähteenä. (Kristensen 2011, 20–21.)

Yllä esitetyn johdannon pohjalta tässä tutkimuksessa tarkastellaan yliopistojen tulosoajasta, niiden suoritusmittauskäytäntöjä sekä yliopistossa tehtävää työtä tulosoajauksen ja tulosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen vahvana motivaattorina on ollut yllä esitetyn kaltainen – sekä julkisessa keskustelussa, tieteellisessä kirjoittelussa että myöskin yliopistojen käytävillä, kokoushuoneissa ja kahvipöydissä käyty – kaikenlainen epävirallinen ja virallinen, vahvasti negatiivissävyinen tulosoajaukseen ja yliopistojen johtamiseen sekä tämän johtamisen mukanaan tuomiin mittareihin liittyvä keskustelu. Erityisesti tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu siitä, onko tämä kritiikki vain yksittäisten äänekkäiden ”valittajien” kokemaa, vai onko vastustus uusia johtamiskäytäntöjä kohtaan kenties laajempaa yliopistoissa työskentelevän henkilökunnan keskuudessa. Lisäksi on haluttu selvittää niitä syitä, joista tämä havaittu negatiivinen suhtautuminen tulosjohtamiseen ja -mittareihin johtuu. Seuraavissa alaluvuissa selvitetään tarkemmin tutkimuksen tarkoitus sekä empiirisen tutkimuksen toteuttamista.

³ “The crisis of the university”, ks. esim. Amaral ja Magalhães 2003.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Vaikka NPM:in ja tulosjohtamisen vaikutuksia yliopistojen johtamiseen ja toimintaan on tutkittu jonkin verran kansainvälisesti, tutkimus on tapahtunut lähinnä makrotasolla yleisesti yliopistojen tulosohjaukseen liittyen tai vaihtoehtoisesti yksittäisen yliopiston tasolla (ks. esim. Modell 2003; 2005a; 2006; Churchman 2002; Lawrence ja Sharma 2002) muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (ks. esim. ter Bogt ja Scapens 2009). Samoin Suomessa tutkimus on keskittynyt lähinnä makrotasolle tulosohjauksen tutkimukseen tai vaihtoehtoisesti mesotasolle yksittäisen yliopiston tai tiedekunnan tulosjohtamisen tutkimiseen lähinnä hallinnon kannalta (ks. esim. Hölttä 1995; Kekäle 1997; Vakkuri 1998; Salminen 2003; Treuthardt 2004; Kuoppala 2005a; 2005b; Rekilä 2006; Juppo 2011; Näppilä 2012). Lisäksi laskentatoimen piirissä on tehty jonkin verran koulutusorganisaatioiden budjetointiin, tilivelvollisuuteen ja talouden ohjauksen muutoksiin liittyvää tutkimusta, mutta näistäkin vain pieni osa on koskenut erityisesti yliopistoja (ks. esim. Covaleski ja Dirsmith 1988; Cutt ym. 1993; Edwards ym. 1996; Edwards ym. 2000; Moll ja Hoque 2011; Ezzamel ym. 2013). Kuitenkin tähän mennessä on tutkittu vain hyvin vähän sitä, miten yliopistosektorilla tapahtuneet nopeat ja lukuisat hallinnolliset muutokset muun muassa resurssien allokoinnissa, johtamisessa sekä erityisesti suorituksen ja tuloksen mittaamisessa ovat vaikuttaneet yksittäisten yliopistojen laitoksiin, tiedekuntiin sekä niissä työskenteleviin yksilöihin, eli mikrotasoon. Myöskään vertailuja eri yliopistojen tai tiedekuntien työntekijöiden näkemysten välillä tulosjohtamiseen liittyen ei ole aikaisemmin juuri tehty (ks. esim. ter Bogt ja Scapens 2009, 1; Modell 2005a, 539).

Vaikka yliopistojen tasolla suoritusmittaukseen liittyvä laaja empiirinen tutkimus on vielä melko vähäistä, on julkisen sektorin suoritusmittausta sen sijaan tutkittu monen eri tieteenalan ja oppiaineen piirissä. Van Heldenin, Johnsenin ja Vakkurin (2008, 642) mukaan erityisesti kansantaloustiede, hallintotiede, laskentatoimi⁴ ja sosiologia ovat yleisesti tuottaneet tutkimusta julkisen sektorin suoritusmittaukseen liittyen. Tästä voidaan päätellä, että tutkimusaihe onkin jossain määrin poikkitieteellinen tai pikemminkin tieteidenvälinen⁵.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää yliopistojen suoritusmittaukseen liittyvää laajaa ja muuttuvaa ilmiökenttää, ja erityisesti sitä, miten

⁴ Van Helden ym. (2008) ovat tehneet review-tutkimusta siitä, millaisia tutkimusteemoja on käsitelty julkisen sektorin suoritusmittauksen saralla johdon laskentatoimen ja hallintotieteen aloilla. Heidän mukaansa yhdysvaltalaiset hallintotieteilijät keskittyvät yleensä suoritusmittausjärjestelmän suunnitteluun, eurooppalaiset laskentatoimen tutkijat suoritusmittauksen käyttöön, kun taas eurooppalaiset hallintotieteilijät ovat keskittyneet erityisesti suoritusmittauksen vaikutuksiin. Sen sijaan yhdysvaltalaiset laskentatoimen tutkijat eivät juuri ole aihetta tutkineet.

⁵ Marr ja Schiuma (2003, 684) sekä Fryer ym. (2009, 480) ovat kuitenkin todenneet, että usein eri alojen tutkijat pysyttelevät omissa ”siiloissaan”, vaikka aihepiirin tutkimukselle olisi hyödyllistä tieteenalojen rajat ylittävää, laajempaa näkemystä.

kyseinen ilmiö näkyy tutkimus- ja opetustyötä tekevien henkilöiden päivittäisessä työssä. Tutkimuksessa tarkastellaan:

1. *Millaista tulosohjaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus on suomalaisissa yliopistoissa?*
2. *Miten suoritusmittaaminen, tulosohjaus ja tulosjohtaminen vaikuttavat yliopistohenkilökunnan työhön: a) sen arviointiin, b) sisältöön, c) akateemisen henkilökunnan työmotivaatioon ja d) akateemisen uran houkuttelevuuteen?*
3. *Kahden edeltävän kysymyksen pohjalta tutkimuksessa selvitetään myös, mitkä ovat nykyisten tulosjohtamisjärjestelmien sekä suoritusmittareiden keskeisimmät puutteet henkilökunnan näkökulmasta yliopistojen ohjaus- ja johtamiskäytäntöinä. Lisäksi tutkimuksessa annetaan ehdotuksia siitä, mihin suuntaan suoritusmittausjärjestelmiä voisi jatkossa kehittää.*

Tutkimuksessa perehdytään mikrotasolle, akateemista työtä tekevien henkilöiden kokemuksiin suoritusmittaamisesta, tulosohjauksesta ja -johtamisesta. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostaa syksyllä 2010 kerätty laaja kyselyaineisto⁶ sekä keväällä 2012 suoritettut teemahaastattelut. Kyselyssä selvitettiin yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan kokemuksia ja mielipiteitä oman työnantajayliopiston tulosjohtamisesta. Kysely koostui 20 kvantitatiivisesta monivalintakysymyksestä, Likert-asteikollisista väittämistä sekä neljästä avoimesta, laadullisesta kysymyksestä. Kysely lähetettiin kolmen suomalaisen maantieteellisesti erillisen monialayliopiston – Turun yliopiston, Jyväskylän yliopiston ja Oulun yliopiston – sisällä toimiville neljälle toisiaan vastaavalle tiedekunnalle kussakin, yhteensä siis 12 tiedekunnalle. Kyselyyn valitut tiedekunnat olivat kasvatustieteiden, kauppa- ja taloustieteellinen, humanistinen ja matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta. Kysely lähetettiin totaaliotantana sähköpostitse yhteensä 2870:lle edellä mainittujen tiedekuntien työntekijöille. Vastauksia saatiin kahdessa viikossa 966, jolloin vastausprosentiksi muodostui 33,6. Systemaattista katoa suhteessa yliopistoon, tieteenalaan tai yksittäiseen tiedekuntaan ei havaittu. Siksi vastausten voidaan olettaa edustavan hyvin paitsi valittujen 12 tiedekunnan työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia, myös epäsuorasti suomalaisen yliopistosektorin työntekijöiden näkemyksiä yleisesti. Tutkimuksen kyselyaineistoa täydentää 12 teemahaastattelua, joiden avulla selvitettiin kyselyyn osallistuneiden tiedekuntien nykyisiä tulosjohtamis- ja suoritusmittauskäytäntöjä. Empiirisen aineiston lisäksi tutkimuksessa on perehdytty tulosohjaukseen liittyvään asia-

⁶ Kyselyaineisto on kerätty yhdessä professori Tomi J. Kallion kanssa.

kirja-aineistoon. Tutkimuksen aihepiiri on erittäin ajankohtainen niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Esimerkiksi Euroopassa, Yhdysvalloissa, Australiassa sekä Aasiassa kaikissa kehitetään parhaillaan hyvin vahvasti sellaisia yliopistojärjestelmiä, joiden keskeisenä osana on suoritusmittaus ja mittarien osoittamat tulokset.

1.3 Tulos- ja suoritusmittaus

Performance managementina myöhemmin tutuksi tullut käsite johtaa Sousan ym. (2010, 1443) mukaan jo Frederik Taylorin ja Henry Fordin oppeihin. Oppi yhdistää performance managementin määritelmän mukaan yksilöiden ja ryhmien työsuorituksen (käyttäytymisen) organisaation tehokkuuteen ja sen strategiaan päämääriin. Performance management on yksilöiden ja tiimien suorituksen ja tuloksen jatkuva tunnistamisen, mittaamisen ja kehittämisen prosessi (ks. myös Otley 1999). Performance measurementilla, eli suoritusmittauksella, taas viitataan ”sosiaalisiin instrumentteihin, suoritus- ja tulosindikaattoreihin, joita on tarkoitettu käytettäväksi rationaalisen päätöksenteon tukena niin hallinnollisissa kuin poliittisissakin prosesseissa” (Johnsen ja Vakkuri 2006, 292).

Johdon laskentatoimen kirjallisuudessa on keskusteltu siitä, mitä kaikkea performance management ja performance measurement tai niiden lähitermit⁷ oikeastaan pitävät sisällään, eikä yksimielisyyteen termien osalta ole täysin päästy (ks. esim. Broadbent ja Laughlin 2009). Malmi ja Brown (2008, 289) ovatkin todenneet, että yrityksissä konseptualisoida organisaatioiden kontrollijärjestelmiä tai -”paketteja” (*management control packages*) käy helposti niin, että ”lähes kaikki organisaatiossa kuuluu kontrollijärjestelmän piiriin”. Vaikka täyttä yksimielisyyttä termien sisällöstä ei olekaan saavutettu, on nykyinen suoritusmittaukseen liittyvä akateeminen kirjallisuus melko yksimielinen siitä, että tuloksellisuusindikaattorien pitää olla laaja-alaisia ja strategisesti linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, jotta johto voisi niiden avulla tehdä johdonmukaisia päätöksiä (ks. esim. Kaplan ja Norton 1992; 1996; 2012; Otley 1999; Flamholtz 1980; 1996). Kirjallisuus ei tosin ole yksimielinen siitä, miten tällaisia suorituksen paranemiseen tähtäviä tuloksia saavutetaan (ks. esim. Grafton ym. 2010; Fanco-Santos ym. 2012). Flamholtzin (1996, 598) määritelmän mukaan kuvattunlaisen ”kontrollijärjestelmän perimmäinen tarkoitus ei ole kontrolloida ihmisten käytöstä *per se*, vaan vaikuttaa ihmisiin niin, että he toimivat ja tekevät päätöksiä, jotka heidän mielestään ovat yhdenmukaisia organisaation tavoitteiden kanssa”.

⁷ Lähitermejä ovat esimerkiksi organizational control (Flamholtz 1996), measurement in managerial accounting, (Flamholtz 1980) sekä management control systems (Malmi ja Brown 2008.)

Suoritusmittausta on usein ehdotettu lääkkeeksi, jolla julkiselta sektorilta saataisiin poistettua tehottomuutta (ks. esim. Osborne ja Gaebler 1992). Julkisella sektorilla suoritusmittaus merkitsee ”tuotteiden” määrittelemistä sekä tulosten ja tehokkuuden mittaamiseen tähtäävien tulosindikaattorien määrittelyä. Tämän puolestaan pitäisi parantaa julkisen organisaation tulosta (ks. esim. de Brujin 2002). Tämänkaltaisella tulosajattelulla on ollut merkittävä vaikutus julkisten organisaatioiden johtamiseen niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin. Julkisen organisaation suoritteiden, tehokkuuden ja tuloksen mittaaminen on kuitenkin osoittautunut melko vaikeaksi tehtäväksi. Erityisesti julkisen organisaation toiminnan ja sen tuottaman tuloksen välinen syy-yhteys on hankala suoritusmittauksen kannalta, sillä tuloksellisuus riippuu monesta eri tekijästä, ja suoritusmittauksen tuloksista ovat kiinnostuneita eri sidosryhmät. (de Brujin 2002; Rantanen ym. 2007; ks. myös Adcroft ja Willis 2005).

Modellin (2005b) mukaan erityisesti laskentatoimen piirissä tehty julkisen sektorin suoritusmittaustutkimus on ollut jonkin verran jakautunutta instrumentaalisen, laskentatekniikkaan liittyvän tutkimuksen sekä institutionaalisen ja poliittisen suoritusmittaustutkimuksen leireihin. Hänen mukaansa tarvitaan enemmän tutkimusta, joka yhdistää institutionaalisia, poliittisia ja laskentateknisiä selityksiä suoritusmittauksen kehittämiseksi. Tämä tutkimus pyrkii tällaiseen Modellin peräänkuuluttamaan instrumentaalista sekä institutionaalista ja poliittista näkökulmaa yhdistävään lähestymistapaan.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tutkimusongelma määrittelee tutkimusmenetelmien valintaa. Yinin (1994) mukaan kyselytutkimuksella voidaan vastata kysymyksiin kuka, mitä, missä, kuinka paljon, kun taas laadullisilla tutkimuksilla voidaan vastata kysymyksiin kuinka ja miksi. Tässä tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta ja käytetään neljänlaista tutkimusaineistoa: asiakirja-aineistoja; kyselytutkimuksen avulla hankittua kvantitatiivista aineistoa, kyselytutkimuksen avulla hankittua kvalitatiivista aineistoa sekä haastatteluja.

Tutkimuksen pääasiallinen aineisto koostuu survey-tutkimuksesta, jossa on sekä kvantitatiivisia kysymyksiä ja väittämiä että laadullisia, avoimia kysymyksiä. Lisäksi tutkimusta varten on tehty 12 teemahaastattelua. Survey-tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää laajasti, minkälaista tulosohejaus ja -johtaminen tällä hetkellä on suomalaisissa yliopistoissa sekä sitä, miten yliopistohenkilökunta valituissa kohdeorganisaatioissa suhtautuu tulosohejaukseen ja sen mittareihin. Kvantitatiivisten kysymysten avulla saadaan selville, kuinka moni yliopistohenkilökunnasta on mitään mieltä, sekä se, millaisia eroja eri vastaajaryhmien mie-

lipiteissä mahdollisesti on. Kyselyn kvalitatiiviset avoimet kysymykset taas syventävät ymmärrystä siitä, miksi vastaajat ovat valinneet tietyt vastausvaihtoehdot, eli tarjoavat syvällisempiä perusteluja tutkimuksen kvantitatiivisen osan tuloksille. Haastattelut toimivat lähinnä faktoja kartoittavana taustamateriaalina, niiden avulla on selvitetty, millaisia tulosjohtamiskäytäntöjä on käytössä tutkimuksen kohdeorganisaatioissa.

Koska tutkimuksessa yhdistetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusaineistoja, tutkimuksen toetutustapa soveltaa Modellin (2009a; 2010) jäsentämällä tavalla niin kutsuttua *mixed-methods-menetelmää* (ks. myös esim. Lillis ja Mundy 2005; Morse 2003; Teddlie ja Tashakkori 2003; Vaivio ja Siren 2010; Vaivio 2008). Erilaisia tutkimusmenetelmiä yhdistetään, jotta saataisiin toisiaan täydentäviä oivalluksia samasta empiirisestä ilmiöstä (Modell 2009a, 209). Esimerkiksi Lukka (2010) on peräänkuuluttanut metodologisten ratkaisujen ja filosofisten tausta-ajatusten sekä teoreettisten oletusten osalta laajempaa valikoimaa myös johdon laskentatoimen piirissä tehtävän tutkimuksen osalta. Wheeldon ja Ahlberg (2012, 113) ovat puolestaan todenneet, että nykypäivän kompleksiset tutkimusongelmat vaativat kattavampia tutkimushankkeita ja uusia nyanseja. Heidän mukaansa aiempi jako kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta tekevien tutkijoiden välillä ei huomionnut sitä, että niin laadullinen kuin määrällinenkin tutkimusaineisto ovat luontaisesti yhteydessä toisiinsa, sillä kaikki kvantitatiivinen data perustuu laadullisen harkintakyvyn varaan, ja kaikki laadullinen data on kuvailtavissa määrällisesti. He jatkavat: ”As an important new research community, it [mixed methods] involves research in which both qualitative and quantitative approaches to data gathering, analysis, interpretation, and presentation are used.”

Mixed-methods-keskustelun yhteydessä puhutaan yleensä myös aineistotriangulaation käsitteestä. Triangulaatiolla viitataan Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöön samassa tutkimuksessa, ja sen käyttöä voidaan perustella sillä, että triangulaation avulla on mahdollisuus saada kattavampi kuva tutkimuskohteesta. Modellin (2009a, 209) modifioitu käsitys triangulaatiosta viittaa siihen, että eri tutkimusmenetelmien kerätystä tutkimusaineistosta voidaan tehdä teoreettisesti perusteltuja johtopäätöksiä, ottaen kuitenkin huomioon löydösten tilannesidonnaisuus. Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa.

Triangulaation käyttöä on kuitenkin aiemmassa kirjallisuudessa myös kyseenalaistettu metodologisessa mielessä: eri tutkimusmenetelmät perustuvat erilaisiin ihmiskäsityksiin (vrt. esim. Burrell ja Morgan 2009, 3) ja voivat näin ollen joidenkin tulkintojen mukaan olla mahdotonta sovittaa yhteen. Eskola ja Suoranta (1998, 71) varoittavat, että väärin sovellettuna triangulaatio voi pahimmassa tapauksessa johtaa ”käsitteellisiin sekaannuksiin, ristiriitojen hyväksymiseen ja teoriattomaan tietoamiseen”. Tässä tutkimuksessa aineistotriangulaation valin-

taan on ajanut tutkittavan ongelman monitahoinen luonne, ja siksi voidaankin yhtyä Eskolan ja Suorannan (1998, 25) näkemykseen, jonka mukaan edes kvalitatiivisten tutkimusten perusteet itsessään eivät nekään noudattele tieteenfilosofisia rajalinjoja, sillä niiden kehittämiseen on otettu vaikutteita lukuisista ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista.

Viime aikoina ainakin johdon laskentatoimen piirissä on alettu keskustella mixed methods -tutkimuksen yhteydessä myös kriittisestä realismista tieteenfilosofisena tietoteorianana. Tähän on omat syynsä, sillä ainakin Modellin (2009, 209) mukaan *kriittinen realismi* on potentiaalinen tapa kaventaa funktionalistisen ja tulkitsevan paradigman välistä kuilua organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (ks. esim. Modell 2009a; 2010). Modellin (2009; 2010) mukaan olennaista on se, että kriittisessä realismissa, toisin kuin empiirisen realismin muissa muodoissa, hyväksytään se, että on olemassa jonkinlainen vakiintunut, havainnoivasta yksilöstä riippumaton todellisuus, mutta hylätään mahdollisuus siihen, että tutkimustuloksia voisi verifioida absoluuttisessa tai objektiivisessä mielessä (ks. myös Niiniluoto 1999). Myös tässä tutkimuksessa omaksutaan Modellin (2009a) tulkinta kriittisestä realismista ja sen edustama käsitys todellisuudesta. Kriittinen realismi hylkää ajatuksen ”naiivista” realismista, jonka mukaan olisi olemassa yksi ainoa, objektiivinen maailma, jota voi havainnoida ja josta voi saavuttaa tietoa ilman, että sitä tarvitsisi tulkita tieteellisten teorioiden avulla. Näin ollen kriittisen realismin näkökulmasta empiiriset havainnot eivät ole ainoastaan suoria heijastuksia olemassa olevasta todellisuudesta. Hines (1988) on todennut, että laskentatoimi itsessään on todellisuuden konstruointia, ei ainoastaan ”ei-problemaattisen totuuden” kommunikointia. Tinkerin ym. (1982) mukaan esimerkiksi budjetit eivät ole ainoastaan arvioita siitä, mitä tulee tapahtumaan, vaan niiden avulla myös asetetaan tavoitteita ja motivoidaan johtajia toimimaan niin, että tavoitteet saavutetaan (Mäkelä 2012). Sama pätee suoritusmittareihin. Modellin (2009a) tulkinnan mukaan kriittisen realismin hengessä tehdyt oletukset johtavat siihen, että tutkijalla on melko vapaat kädet valita tieteellisten teorioiden ja menetelmien välillä, sillä kriittisen realismin todellisuuskäsitys on pluralistinen (Modell 2009a; Niiniluoto 1999). Kriittisen realismin hyväksyminen tarkoittaa aina kuitenkin myös sitä, että on mahdollista, että tietyssä kontekstissa pätevä konstruktio ei välttämättä ole toimiva toisessa kontekstissa, ainakaan sellaisenaan. (Modell 2009a.)

Koska tässä tutkimuksessa siis käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta, tarkastellaan vielä yleisesti niiden eroja tutkimuksen teoriasidonnaisuuden suhteen. Yleisesti ottaen, määrällisillä tutkimusmenetelmillä pyritään yleistämiseen kontrolloidun, arvoneutraalin teoriaa testaavan tutkimusprosessin kautta. Tällaisessa tutkimuksessa päättely on yleensä luonteeltaan *deduktiivista*. (Wheeldon ja Ahlberg 2012, 114.) Eskola ja Suoranta (1998) nimittävät tätä deduktiivista lähestymistapaa teorialähtöiseksi tai teoriasidonnaiseksi. Tällöin

tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin: aineiston analyysia ohjaa valmis malli ja analyysin tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. (KvantiMOTV.) Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä kohtaan esitetty kritiikki kohdistuu yleensä siihen, että matemaattisiin keskiarvioihin pohjautuvat menetelmät eivät huomioi tarpeeksi ihmisen käyttäytymisen kompleksista luonnetta. Ainoastaan numeeriseen informaatioon keskittymällä ei välttämättä päästä kovin syvälle tutkimusongelmaan liittyviin yksityiskohtiin.

Laadullinen tutkimus taas yleensä perustuu konstruktiiiviseen maailmankuvaan joka ei usko siihen, että maailmassa olisi olemassa yhtä muuttumatonta todellisuutta, vaan todellisuus rakentuu sosiaalisesti. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus on usein luonteeltaan *induktiivista*: etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Wheeldon ja Ahlberg 2012, 114; Eskola ja Suoranta 1998, 83.) Kun tutkimusta tehdään induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, on sen pääpaino aineistossa. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan myös tarttua sellaisiin seikkoihin, joiden tutkija ei tutkimuksen alussa oletanut olevan tutkimusongelman kannalta relevantteja (Miller ym. 2006, 329).

Mixed-method -tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Tällainen tutkimus on yleensä teoriasidonnaista, mutta siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, vaikka kytkennät siihen ovat havaittavissa (Wheeldon ja Ahlberg 2012, 115; Eskola ja Suoranta 1998; Morse 2003; Teddlie ja Tashakkori 2003). Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään selityksiä tai vahvistusta teoriasta tutkijan tekemien tulkintojen tueksi. Kun tätä vahvistusta sitten etsitään, saatetaan myös huomioida, ettei empiria vastaa kaan aiempia tutkimuksia. (Eskola ja Suoranta 1998.) Tällaista teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös *abduktiiviseksi* päättelyksi (KvantiMOTV; Wheeldon ja Ahlberg 2012, 115–117; ks. myös Lukka ja Modell 2010). Miles ja Huberman (2002, 396) ovat todenneet:

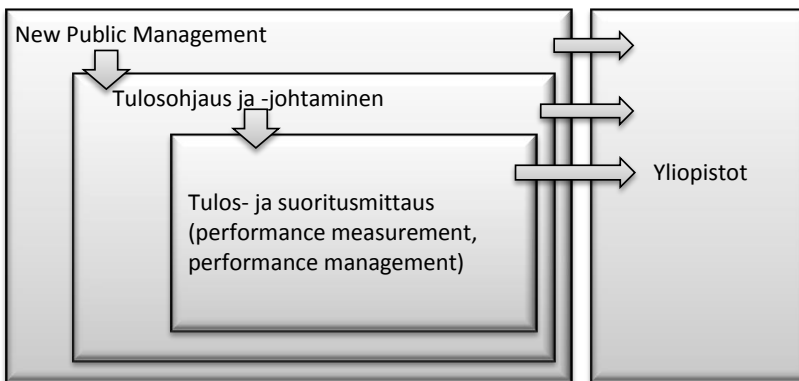
Both quantitative and qualitative inquiry can support and inform each other in important ways. Narratives and variable-driven analyses need to interpenetrate and inform each other. Realists, idealists and critical theorists can do better by incorporating other ideas than remaining pure.

Mixed-method-ajatus hylkääkin “joko-tai” -asetelmat tutkimuksen tekemisessä, ja pyrkii tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä tutkimusongelmalähtöisesti. Tällaisesta abduktiivisesta päättelystä voidaan puhua silloin, kun arvostetaan sekä induktiivista että deduktiivista lähestymistapaa, ja luotetaan tutkijan tekemiin päätöksiin tutkimuksen edetessä. (Wheeldon ja Ahlberg 2012, 117.) Aineiston tarkastelua siis ohjaavat tutkijan omat ennakkokäsitykset ja/tai perehtyneisyys

tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Näin ollen teoreettiset johtopäätökset eivät synny pelkkien havaintojen pohjalta, kuten tapahtuu induktiivisessa päättelyssä. (KvantiMOTV; Wheeldon ja Ahlberg 2012, 115; Grönfors 1982, 33–37.) Tammen (1996, 89) mukaan abduktiivisessa päättelyssä aineiston analyysin lähtökohdiana on se, ”ettei pyritä löytämään tai osoittamaan tilastollisia riippuvuuksia”, vaan paremminkin se, että tutkimuksen lähdeaineistosta syntyy tulkin- toja, jotka toimivat ”teoreettisesti mielenkiintoisen kokonaisuuden havainnollis- tavana”. Juuri tällaiseen tutkimusasetelmaan on pyritty tässäkin tutkimuksessa.

1.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne

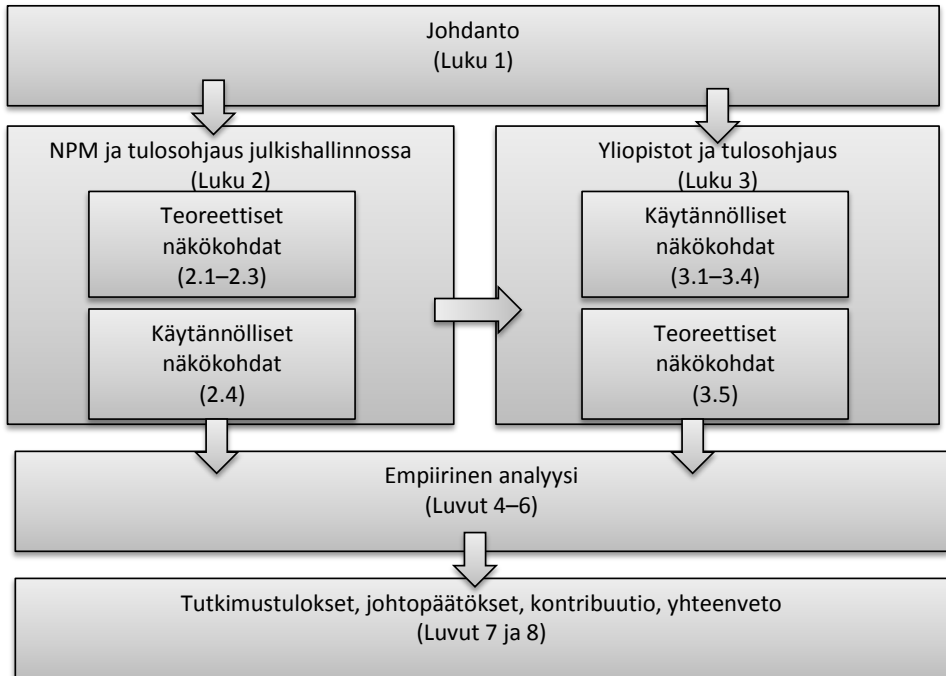
Tässä tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle siitä ajatuksesta, että New Public Management johtamisdoktriinina ja kansainvälisenä trendinä on ollut vaikuttimena siihen, että suomalaisissa yliopistoissa ja itse asiassa koko valtionhallin- nossa on siirrytty tulosohjaukseen ja -johtamiseen. Tulosohjauksen ja -johtami- sen käyttöönotto on taas puolestaan edellyttänyt suoritusmittauksen käyttöö- ottoa ja sen jatkuvaa kehitystä.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pääteemoittain

Tässä tutkimuksessa edetään kuvion 1 osoittamalla tavalla tarkastelemalla ensin yleisempää ilmiötä (New Public Management) ja etenemällä siitä edelleen kohti yksityiskohtaisempaa tarkastelua, ensin tulosohjausta ja -johtamista ja edelleen suoritusmittausta. Kaikki tämä tarkastelu tehdään kuvion 1 havainnollistamalla tavalla yliopistojen kontekstissa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muo- dostavat siis uusi julkisjohtaminen eli New Public Management, sen oppeja seu- raileva tulosohjaus ja -johtaminen, sekä suoritusmittaus (Kuvio 1).

Tässä luvussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tausta, esiteltiin tutkimuksen tavoite, tieteenfilosofiset taustaoletukset, tutkimuksen metodologia sekä tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi siirrytään tarkastelemaan New Public Managementia johtamisdoktriinina, sen keskeisiä ulottuvuuksia sekä sille esitettyä kritiikkiä. Luvussa esitellään myös tulosajattelu valtionhallinnossa sekä suomalainen tulosohjausjärjestelmä. Luvussa kolme siirrytään tarkastelemaan yliopistojen tulosohjausta ja -johtamista, sekä niihin liittyviä erityispiirteitä ja ongelmia.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 2 havainnollistetaan tutkimuksen rakennetta, erityisesti teoreettisten ja käytännöllisten sisältöjen yhteyttä ja argumentoinnin etenemistä. Lukujen 2 ja 3 etenemisen osalta on valittu rakenne, jossa sisällöllisesti ylemmän käsitetason asiakokonaisuudesta siirrytään alempaan. Luvussa 2 kuvataan siis ensin laajempaa ilmiökenttää, New Public Managementia, jonka jälkeen kuvataan yksi sen ilmentymismuodosta ja seurauksista, suomalaisen julkishallinnon tulosohjaus sekä siihen liittyvät tuloksellisuuskriteerit. Tämän jälkeen tulosohjauksesta esitetään koko valtionhallinnon tasolla aiempien tutkimusten tuloksia. Julkishallinnon tulosohjaukseen perehtymisen jälkeen luvussa 3 siirrytään kuvaamaan tulosohjausta nimenomaan yliopistojen kontekstissa sekä käsitellään erityisesti yliopistoihin kohdistettua suoritusmittausta. Tarkastelu siis etenee yleisemmästä

yksityisempään. Kun luvussa 3 on selvitetty se, miten tulosohjaus käytännössä yliopistoissa toteutuu, siirrytään vielä pohtimaan sellaisia yliopistojen teoreettisia ja rakenteellisia piirteitä, jotka erityisesti liittyvät tulosohjaukseen ja sen toteuttamiseen. Tutkimuksen abduktiivisen luonteen vuoksi luvuissa 2 ja 3 hankittu esiymmärrys sekä teoriasta että aiempien tutkimusten empiirisistä tuloksista ohjaa aineiston analyysiä tutkimuksen empiirisessä osiossa. Luku 2 luo institutionaalisen ja poliittis-hallinnollisen viitekehyksen tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Tämä, yhdessä tulosohjauksen käytäntöjen tarkastelun kanssa (alaluvut 2.4 ja 3.1–3.4) pohjustaa alalukua 3.5, jossa hahmotellaan tutkimuksen keskeinen teoreettinen viitekehys. Alaluvussa tarkastellaan akateemisten työntekijöiden eetosta, yliopisto-organisaatioiden rakenteellisia kysymyksiä, sekä yliopistojen tavoitteiden ristiriitaisuutta. Empiiristen tulosten analyysi pohjautuu temaattisesti erityisesti tähän lukuun.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto, sen keräys- ja analyysitapa. Samalla otetaan kantaa tutkimustulosten yleistettävyyteen. Luvuissa viisi ja kuusi esitellään, kuvaillaan ja analysoidaan tutkimuksen empiirinen aineisto. Luvussa viisi esitellään tutkimushaastattelut ja niiden tulokset, sekä kyselytutkimuksen kvantitatiivisen osan tulokset kokonaisjakaumin ja ristiintaulukoinnein. Analyysiä on täydennetty avointen kysymysten analyysin avulla hankitulla ymmärryksellä. Luvussa kuusi keskitytään kyselystä saatuun laadulliseen aineistoon analysoimalla avointen kysymysten vastaukset. Erityyppisten aineistojen analyysit on kaikki tehty aineistolähtöisesti. Luvussa seitsemän vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset tiivistetyssä muodossa. Luvussa kahdeksan otetaan kantaa tutkimuksen kontribuutioon ja sen rajoitteisiin. Luvun lopuksi esitetään vielä ideoita jatkotutkimukselle.

2 NEW PUBLIC MANAGEMENT JA TULOS- OHJAUS JULKISHALLINNOSSA

Tässä tutkimuksessa käsitellään julkisten organisaatioiden, erityisesti yliopistojen, johtamista ja hallintoa. Käsitteellisesti julkisella hallinnolla (*public administration*) viitataan toisaalta kunnalliseen, valtiolliseen ja yleensä yhteiskunnalliseen toimintaan, sekä toisaalta sellaiseen hallintoon, jonka tulisi olla avointa, demokraattisesti kontrolloitavaa ja kansalaisten arvioitavissa (Lähdesmäki 2003, 31). Tässä luvussa käsitellään yleisesti uutta julkisjohtamista eli New Public Managementia, sen ilmenemistä ja ominaisuuksia sekä sille esitettyä kritiikkiä erityisesti Suomessa. Lisäksi luvussa tarkastellaan Suomen valtionhallinnon tulosohjaus- ja tulosjohtamisjärjestelmiä yleisellä tasolla. Erityisesti keskitytään tuloksellisuuden käsitteeseen ja tulosohjausprosessiin valtionhallinnossa. Luku pohjustaa lukua 3, jossa siirrytään käsittelemään tulosohjausta ja -johtamista yliopistojen hallinnossa.

2.1 New Public Managementin taustaa

Euroopassa levisi 1980-luvulla New Public Managementiksi eli ”uudeksi julkiseksi johtamiseksi” tai ”uudeksi julkisjohtamiseksi” (ks. Kiikka 2002; Lähdesmäki 2003) nimetty julkisen hallinnon reformi, joka sai pontensa Isossa-Britanniassa Margaret Thatcherin ja Yhdysvalloissa Ronald Reaganin johdolla suoritetuista uudistamistoimenpiteistä⁸. Heidän hallintokausillaan aiemmin suunniteltuun keskittynyt julkinen hallinto pyrittiin muuttamaan kohti liike-elämä-lähtöisempää hallintotapaa (ks. esim. Pollit ja Bouckaert 2011, 11). Uuden julkisjohtamisen ajatukset levisivät muihinkin länsimaihin, ja 1980-luvulta lähtien suurin osa länsimaista on ottanut käyttöön rationaalisia liike-elämästä tuttuja johtamiskäytäntöjä julkisen hallinnon alla toimivissa organisaatioissaan. NPM on ollut yksi merkittävimmistä megatrendeistä nykyisessä länsimaisessa julkishallinnossa. (ks. esim. ter Bogt ja Scapens 2009, 1; Möttönen 1997, 56; Salminen 2003; Temmes 1993; Temmes ym. 2001; Lähdesmäki 2003; Chandler ym. 2002; Salminen 2003, 55; Modell 2005b.) NPM:in opit ovat vaikuttaneet erityisen paljon Isossa-Britanniassa, Uudessa-Seelannissa ja Australiassa, mutta esimerkiksi

⁸ Yhdysvalloissa reformi tunnetaan paremmin nimellä ”Reinventing Government” New Public Managementin sijaan (ks. Osborne ja Gaebler 1992).

myös Saksa, Hollanti, Ruotsi, Tanska ja Suomi ovat omaksuneet laajasti NPM:in vaikutteita julkishallintoonsa (Jylhäsaari 2009, 36; ks. myös de Brujin 2002; Lähdesmäki 2003, 85–93; Pollit ja Bouckaert 2004, 98–99; Kristensen ym. 2011).

Sen lisäksi, että NPM:in ominaispiirteet ja toteutustavat vaihtelevat hieman maasta toiseen, ajan kuluessa myös NPM:in ilmenemismuodot ovat muuttuneet (ks. esim. Hood 1991; 1995b; Chandler ym. 2002; Lähdesmäki 2003). Tästä huolimatta yleisesti ottaen NPM:illä viitataan yksityiseltä sektorilta tuttuun johtamisoppiin ja -välineiden soveltamiseen julkisen sektorin organisaatioihin (ter Bogt ja Scapens 2009, 3; Pollit ja Bouckaert 2011). NPM:in oppien mukaan toiminnan virheettömyys ja sääntöjenmukaisuus eivät ole enää riittäviä hyveitä julkishallinnossa niin kuin aiemmin ajateltiin, vaan näitä ovat ennemminkin esimerkiksi päätöksenteon nopeus, joustavuus ja kustannustehokkuus (Hood, 1991; 1995; Lähdesmäki 2003, 65; Pollit & Bouckaert 2011). NPM:in mukanaan tuomat uudistamistoimenpiteet ovat kohdistuneet laajasti toisaalta julkisen sektorin kokoon ja kustannuksiin, toisaalta myös sen tehtäviin, ohjaus- ja johtamisjärjestelmiin sekä virkamiesten lukumäärään ja heidän toimintaansa. NPM:in oppien käyttöönoton taustalta löytyy voimakas tyytymättömyys julkisen hallinnon toimintaa kohtaan, erityisesti julkiseen talouteen ja sen rahoituskelliseen perustaan (Lähdesmäki 2003, 9; Hood 1991; 1995b.)

NPM ei ole yksi yhtenäinen teoria, vaan ennemminkin joukko samoihin aikoihin kehittyneitä ajatuksia (ks. Hood 1991; 1995b; Chandler ym. 2002; Chandler 2000; Pollit ja Bouckaert 2011). Lähdesmäen (2003, 9) mukaan NPM:ia voidaan tästä huolimatta pitää johtamisdoktriinina. Tällä hän tarkoittaa johtamisteoreettiseen keskusteluun liittyvää oppia, joka sisältää normatiivisia periaatteita siitä, miten julkisjohtamista voidaan parantaa ja uudistaa. NPM ei kuitenkaan anna yksiselitteistä määritelmää johtamisesta, vaan pyrkii pikemminkin kuvailemaan sitä, millaista julkisjohtamisen tulisi olla ja miten sitä voisi parantaa. (Lähdesmäki 2003, 16, ks. myös Hood 1991; 1995b; Chandler ym. 2002; Chandler 2000; Pollit ja Bouckaert 2011.) Vaikka eri maissa NPM-reformit ovat painottaneet eri asioita, yhtä mieltä ollaan ainakin siitä, että NPM:in myötä julkisten organisaatioiden toiminnan painopiste on siirtynyt tiukoista toimintapolitiikoista kohti johtamistaitoa, prosessista suoritekeskeisyyteen, hierarkioista kohti kilpailua ja kiinteästä palkkausjärjestelmästä kohti tulospalkkausta (Lähdesmäki 2003, 57; vrt. Hood 1995b; Chandler 2000).

Myös Suomi on seurannut NPM-trendiä ja reformoinut oman julkishallintonsa uuden julkisjohtamisen doktriinin mukaiseksi. Tämä 1980-luvulla alkanut Suomen valtionhallinnon reformi on ollut yksi maamme historian voimakkaimmista hallinnollisista uudistuksista. (Stenvall 2000, 209; Kiikka 2002, 9; Salminen 2003, 57.) Suomessa erityisesti halu irtautua raskaasta, byrokraattisesta johtamistraditiosta ja pyrkimys tehokkaaseen ja joustavaan tapaan tuottaa julkisia pal-

veluja on johtanut NPM:in käyttöönottoon (Salminen 2003, 55; Kiiikka 2002, 9). NPM:in tavoitteeksi on usein määritelty julkisen sektorin suorituskyvyn ja tehokkuuden parantaminen (Hood 1991; 1995b, 94; Chandler 2000; Chandler ym. 2002; Pollit ja Bouckaert 2011).

Suomessa julkishallinnon kehityksessä on ollut viimeisten 20 vuoden aikana keskeistä siirtyminen panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvästä hallinnollisesta ajattelumallista tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta korostavaan malliin (Virtanen ja Stenvall 2010, 46; ks. myös Lähdesmäki 2003). Tehokkuuden tavoittelun ohella muita syitä uuteen johtamisdoktriiniin siirtymiseen Suomessa on esitetty olevan muun muassa hyvinvointivaltion kriisi, taloudellinen lama, muiden maiden esimerkit ja asiakaskeskeisyyden korostaminen (Stenvall 2000, 210).

NPM:in periaatteiden moninaisuus ja laaja-alaisuus hankaloittavat NPM-ilmion määrittelyä. Samasta syystä NPM:in mukanaan tuomat keskeiset ominaisuudet voidaan myös jaotella hieman eri tavoin. (ks. esim. Hood 1991; Lähdesmäki 2003; Pollit ja Bouckaert 2011). Eräänä toimivana jaotteluna voidaan kuitenkin pitää Lähdesmäen (2003, 60–82) erityisesti Suomen kontekstissa tehtyä jaottelua. Sen mukaan NPM:illa voidaan tunnistaa olevan kuusi keskeistä periaatetta, jotka pääpiirteittään on tunnistettavissa myös yliopistojen kontekstissa. Nämä ovat: tehokkuus, kansalaisen rooli, johtaminen, yrittäjyysajattelu, tilivelvollisuus ja politiikan ja hallinnon suhde. (ks. myös Osborne 2006, 379; Virtanen ja Stenvall 2010, 47–5.) Lähdesmäkeä (2003) mukaillen tässä tutkimuksessa NPM:in ulottuvuuksiksi on myöhemmin tarkemmin esiteltävällä tavalla nimetty *tehokkuus*, *asiakkuus*, *johtajuus*, *yrittäjämäisyys* ja *tilivelvollisuus*. Alaluvuissa 2.2.1–2.2.5 on käsitelty New Public Managementin keskeistä sisältöä ja ulottuvuuksia mainittua jaottelua mukaillen. Koska Lähdesmäen (2003, 63–64) jaottelun mukainen kuudes periaate, politiikan ja hallinnon suhde, jossa on keskeistä virkamiesten ja poliittisten päätöksentekijöiden erillisyy⁹, liittyy ennemminkin paikallis- ja kunnallishallintoon kuin tämän tutkimuksen kohteena olevaan yliopistojen johtamiseen, on se rajattu tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

NPM:in ulottuvuudet ja niiden kritiikki esitellään seuraavissa alaluvuissa tiiviissä muodossa. Jäljempänä luvussa 3 teoreettisesti sekä uudelleen luvuissa 5 ja 6 empirian analyysin yhteydessä palataan näiden ulottuvuuksien ilmenemismuotoihin erityisesti yliopistojen tulosohtauksen ja -johtamisen kontekstissa.

⁹ Lähdesmäen (2003) jaottelussa politiikan ja hallinnon suhde NPM:in ulottuvuutena määritellään muun muassa niin, että ”hallintovirkamiesten tulisi olla vastuussa poliitikkojen määrittelemien tavoitteiden ja päämäärien tehokkaasta ja vaikuttavasta toimeenpanosta” (Lähdesmäki 2003, 63). Vaikka niin poliitikot kuin hallintovirkamiehetkin vaikuttavat välillisesti myös yliopistojen toimintaan, näiden tahojen kytkökset tulosohtaukseen ja -johtamiseen, eli tämän tutkimuksen kontekstiin ovat kuitenkin siinä määrin löyhät, että Lähdesmäen jaottelun mukaisen kuudennen ulottuvuuden ei ole katsottu tuovan mitään keskeistä uutta tämän tutkimuksen analyysiin.

2.2 New Public Managementin keskeiset ulottuvuudet

2.2.1 Tehokkuus

NPM koostuu joukosta julkisen hallinnon uudistusvaatimuksia. NPM:in julkisen hallinnon tehokkuuden parantamiseen tähtääviä kansainvälisesti tunnettuja iskulauseita ovat ”*doing more for less*” ja ”*more value for the money*” (Lähdesmäki 2003; Modell 2005b; 2006, ks. myös Hood 1991; 1995b; Chandler ym. 2002). Tehokkuuteen liittyvien vaatimusten korostumiseen ovat johtaneet sekä kansalaisten tyytymättömyyden kasvu hallintoa ja sen toimintakykyä kohtaan että poliitikkojen vaatimus kooltaan pienemmästä, responsiivisemmasta ja yrittäjäisemmästä hallinnosta (Lähdesmäki 2003, 14; ks. myös Chandler 2000, 253; Modell 2005b; 2006). Tehokkuuden ja taloudellisuuden vaatimukset ovat NPM-uudistuksen keskeisiä arvoja. Niin kutsutut kolme E:tä – *economy*, *efficiency* ja *effectiveness*¹⁰ – kuvaavat NPM:in liittyvää tehokkuuden vaatimusta, joka korostaa hallinnon suorituskyvyn parantumista sekä vastuuta kansalaisille hyvästä taloudenpidosta. (Lähdesmäki 2003, 60–61; Modell 2004, 42; 2005; 2006.) Suomessa uudistuksen tavoitteena on ollut tehdä julkisista organisaatioista pienempiä, hierarkkisesti matalampia, innovatiivisempia ja tuloksellisuuteen kannustavia. Myös henkilöstön johtamiseen on kaivattu joustavuutta, toimintavapautta ja tuloskeskeisyyttä. (Lähdesmäki 2003, 15; Virtanen ja Stenvall 2010, 47.)

Tehokkuuteen liittyy keskeisesti myös vaikuttavuus. Vaikuttavuuden arviointi on keskeinen osa tulossuuntautunutta johtamista, ja sen avulla tuotetaan jatkuvasti systemaattista palautetta asianosaisten toiminnasta, tuloksista ja vaikutuksista. Tästä syystä NPM:in mukaisesti johtajilta odotetaan paitsi tuloksellisuutta, myös tuloksellisuutta arvioivien järjestelmien rakentamista. (Virtanen ja Stenvall 2010, 51.)

NPM:iin ja sen soveltamiseen liittyy kuitenkin ilmeisiä ongelmia. Tehokkuusvaatimukset on usein nimetty vastalääkkeiksi tehottomaksi mielletylle julkiselle hallinnolle. Toisaalta julkiseen hallintoon liittyy muitakin arvoja kuin tehokkuus. Tällaisia ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, edustavuus, osallistuminen ja tasa-arvo. (ks. esim. Pollit, 1986, 161; Möttönen 1997, 58–60; Lähdesmäki 2003, 61.) Nämä perinteiset arvot ja tehokkuusajattelu mielletään usein ristiriitaisiksi ja huonosti yhteensopiviksi. Lisäksi vastinetta rahalle -ajattelu ja siihen sisältyvät tehokkuusvaatimukset ovat herättäneet epäilyjä siitä, että NPM:in mukanaan tuomien uudistusten tausta-ajatuksena olisikin resurssien leikkaus. Tämän kritiikin

¹⁰ Kolme E:tä voidaan suomentaa esimerkiksi termein taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Näistä enemmän yliopistokontekstissa jäljempänä luvussa 3.

mukaan julkista sektoria on siis kavennettu ja kevennetty sen perinteisten arvojen kustannuksella. (Lähdesmäki 2003, 61, ks. myös Jylhäsaari 2009, 51; Modell 2005b; 2006.)

Sen lisäksi, että tehokkuuden on kritisoitu olevan huonosti yhteensopiva julkisen sektorin perinteisten arvojen kanssa, on myös esitetty kritiikkiä sen suhteen, ettei valtion virkakoneisto pysty NPM:in ihanteiden mukaisesti yhdenmukaisesti sitoutumaan toiminnan periaatteisiin. Tällainen yhdenmukaisuutta korostava johtaminen nähdään mekanistisena ja vanhanaikaisena. (Möttönen 1997, 58–60). Lisäksi tehokkuusvaatimusten mukanaan tuomat mittaaminen ja kontrolli suoritustittauksen, tulostavoitteiden ja näihin liittyvien kannustinjärjestelmien muodossa ovat herättäneet vastarintaa julkisen hallinnon alla olevissa organisaatioissa. (ks. esim. Jylhäsaari 2009, 62; ks. myös Möttönen 1997.)

2.2.2 Asiakkuus

NPM on tuonut mukanaan asiakkuuden käsitteen julkiseen hallintoon. NPM:in ajattelun mukaan kansalaisen rooli nähdään julkisen toiminnan rahoittajana veromaksun välityksellä, mutta myös valintoja tekevänä asiakkaana ja kuluttajana. Todellisuudessa kansalaisella on kuitenkin paitsi subjektiivisia oikeuksia, myös velvollisuuksia, joita ei asiakkaalla tai kuluttajalla ole (Jylhäsaari 2009, 50). Myös asiakkuuden käsite itsessään on ongelmallinen. Julkisissa palveluissa asiakkuuden määritelmä on erilainen palvelusta riippuen ja siksi monitahoinen ilmiö. Esimerkkinä Lähdesmäki (2003, 62) mainitsee poliisin, oikeuslaitoksen tai mielisairaalan ”asiakkaat” (ks. myös Möttönen 1997, 58–60; Brignall ja Modell 2000; Wisneski ja Stewart 2004; Rantanen ym. 2009). Julkisten palveluiden käyttäjiä ei voida pitää pelkästään kuluttajina ja asiakkaina; he ovat myös kansalaisia, joilla on eittämättä erilainen suhde palveluihin kuin yksityisen sektorin asiakkailla. Lisäksi julkisen sektorin kyky vastata kuluttajan tarpeisiin on rajallinen. (Hood 1991; Möttönen 1997, 59; Lähdesmäki 2003, 62.)

Drucker (1964, 85) on esittänyt like-elämän toimintalogiikasta seuraavaa: ”The purpose of a business is to create a customer. The purpose is to provide something for which an independent outsider, who can choose not to buy, is willing to exchange his purchasing power.” Tähän sitaattiin oikeastaan tiivistyy julkisen sektorin asiakkuuden käsitteen suurin ongelma: siinä, missä yksityiseltä sektorilta lainatun asiakkuusajattelun ja tuloksellisuuden perimmäinen ajatus on asiakas, jolla on vapaus valita ostaako hyödykkeen vai ei, ei tätä samaa valinnanvapautta voi rinnastaa julkisiin hyödykkeisiin, kuten esimerkiksi koulutukseen, terveydenhuoltoon tai oikeustoimeen. Näin ollen asiakkuuden käsite julkisella sektorilla ei voi tulla samalla tavalla yksiselitteisesti määritellyksi kuin yksityisellä sektorilla. Esimerkiksi Ezzamel ym. (2012) ovat jakaneet edellä mainitut

logiikat professionaaliseen sekä liiketaloudelliseen logiikkaan. Näiden logiikkojen yhteensovittaminen julkisen sektorin organisaatioissa on osoittautunut erittäin hankalaksi¹¹ (ks. myös Guthrie ja English 1997; Brignall ja Modell 2000; Rantanen ym. 2007).

2.2.3 Johtajuus

NPM:iin läheisesti liittyvän managerialismin keskeisenä arvona on vahva johtajuus. Managerialismissa ajatellaan, että johtamisella voidaan parantaa organisaatioiden toimintaa. Managerialismin uskomusten mukaan yksityinen sektori toimii julkista sektoria tehokkaammin ja tämän seurauksena julkisen sektorin kannattaa ottaa käyttöön yksityisellä sektorilla hyväksi havaittuja johtamisopeja. Managerialismi korostaa johtajien henkilökohtaista merkitystä ja heidän ominaisuuksiinsa. (ks. esim. Hood 1991; 1995a; Möttönen 1997, 56; de Brujin 2002; Sehested 2002.) Lähdesmäen (2003, 62) mukaan perinteistä virkamiestä pidetään sääntöihin ja menettelytapoihin sidottuna harmaana byrokraattina, kun taas NPM:in ihanteena on toimitusjohtajamainen ammattijohtaja, jolla on toimintavapautta ja vastuuta. Kun julkisjohtamisen perinteisessä mallissa korostui julkisen johtajan asema politiikan toteuttajana ja johtajan uralla eteneminen tapahtui asiantuntemuksen perusteella, korostaa NPM taas johtajuutta selkeästi ammattina. (Virtanen ja Stenvall 2010, 43–49; ks. myös Chandler 2000, 253; de Brujin 2002; Sehested 2002; Fryer ym. 2009; Raffinsøe-Møller 2011, 55.)

Managerialismia vastaan esitetyssä kritiikissä korostetaan sitä, että julkisen johtamisen perusta on erilainen kuin yksityisellä sektorilla, sillä julkisen johtamisen toimintaympäristö on monimutkaisempi ja sen toimijoilla on ristiriitaisia päämääriä (Möttönen 1997, 58–60). Tämän lisäksi sellaiset organisaatiot, joissa henkilöstön professionalismin taso on korkea – kuten vaikkapa sairaalat tai yliopistot – luovat johtamiselle erityisvaatimuksia. NPM:in mukanaan tuomat hallintouudistukset tuovat esille professionalismin ja managerialismin vastakkainasettelun. Siinä, missä managerialismissa yksilön toiminnan oikeutus lähtee henkilön hierarkkisesta asemasta organisaatiossa, on professionalismissa yksilön aseman perusta erityiskoulutuksen tuoma asiantuntemus. Managerialismissa johtajan toiminnan tavoite on tehokkuus, kun taas professionalismissa painottuvat vaikuttavuus ja tekninen pätevyys. Managerialismi on merkinnyt aikaisemmin vapaana pidetyn korkean professionalismin omaavan henkilökunnan asetta-

¹¹ Ylipäätään julkisen ja yksityisen sektorin tai vanhan ja uuden hallinnon ajattelun logiikkojen eroon on kiinnitetty paljon huomiota myös laskentatoimen tutkimuksessa, jossa viime vuosina on erityisesti yleistynyt institutionaaliseen logiikkaan ja sen muutokseen liittyvä laskentatoimen tutkimus. (ks. esim. Brignall & Modell 2000; Modell 2003; Lounsbury 2008; Ezzamel ym. 2012; Hyvönen ym. 2009; Rautiainen ja Järvenpää 2012). Esimerkiksi Modell (2009b) on tehnyt review-tutkimuksen julkisen sektorin institutionaalisesta PM -tutkimuksesta.

mista tulostavoittelulle, markkinaehtoisuudelle ja muille NPM:in toimintamalleille alisteisiksi. (Jylhävuori 2009, 56–57; ks. myös de Brujin 2002; Sehested 2002; Fryer 2009; Ezzamel ym. 2012.) Jylhävuoren (2009, 58–59) mukaan NPM on merkinnyt hallinnollisten tehtävien ja byrokratian lisääntymistä professionalistien työssä. Myös työntekijöihin kohdistettu valvonta on useassa tapauksessa lisääntynyt. Valvonnan lisääntyminen liittyy ylhäältä asetettuihin tulostavoitteisiin ja niiden seuraamiseen. Jylhävuoren (2009, 58–59) mukaan valvonta kiristää professionalistien ja johdon suhteita aiheuttaen samalla konfliktien vaaran eri professioiden ja ammattiryhmien välille. Erityisesti suoritusmittauksen on koettu heikentävän professionalistista autonomiaa (ibid.; ks myös de Brujin 2002; Sehested 2002; Fryer 2009; Ezzamel ym. 2012). Tähän ristiriitaan palataan myöhemmin luvussa 3 sekä tutkimuksen empiirisen aineiston käsittelyn yhteydessä luvuissa 5 ja 6.

2.2.4 Yrittäjämäisyys

Yrittäjämäisyys, tai kuten Lähdesmäki (2003) sitä kutsuu, ”yrittäjyysajattelu”, kuuluu NPM:in keskeisiin periaatteisiin. Tässä ajattelussa korostetaan julkisjohtajan roolia omistajana ja riskienottajana. Koska julkisjohtaja ei voi olla riskinottaja perinteisessä mielessä, on hänen roolinsa yrittäjyysajattelun mukaisesti ennemminkin uusien ideoiden ja toimintamahdollisuuksien kehittäjänä toimiminen. Yrittäjämäisen julkisjohtajan nähdään myös etsivän jatkuvasti uusia tulonlähteitä ja tätä kautta tuottavan vastiketta verorahoille. (Osborne & Gaebler 1993; Lähdesmäki 2003, 63; Virtanen ja Stenvall 2010, 51.)

Yrittäjämäisen ajattelun mukaan myös johtamisen toimijuus-käsite on selkeästi erilainen verrattuna perinteiseen julkisjohtamisen malliin: siinä, missä perinteisessä mallissa korostettiin toimijoiden kuuliaisuutta toimia järjestelmän sääntöjen puitteissa, NPM:in lähtökohtana on se, että toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsekkäästi hyödykseen. Avainkysymykseksi nousee miten luoda sellainen järjestelmä, jossa toimijat tekevät järjestelmän kannalta olennaisia asioita samalla kun ajavat opportunistisesti omia etujaan. (Virtanen ja Stenvall 2010, 47.)

Yrittäjämäisyyden ihanteelle julkishallinnossa on esitetty luonnollisesti myös kritiikkiä, jota on jo edellä käsitelty. Kritiikin ytimessä on pelko siitä, että yrittäjyysajattelun myötä perinteiseen virkamieskäsitykseen kuuluva vaatimus yleisen edun vaalimisesta unohtuu. (Lähdesmäki 2003, 63.) Oman edun ajaminen ja opportunistisuus voivat johtaa kokonaisuuden kannalta epäedullisiin ratkaisuihin eli osaoptimointiin (ks. esim. de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005). Myös tähän aiheeseen palataan tarkemmin yliopistokontekstissa luvussa 3.

2.2.5 Tilivelvollisuus

NPM:in tavoitteena on luoda yhä kustannustietoisempi hallinto, mikä tarkoittaa kustannusperäistä harkintaa siitä, missä rajallisten julkisten resurssien käyttö olisi tehokkainta. Ajatuksellisesti tämä on merkinnyt siirtymää kohti tilivelvollisuuden (accountability) näkökulmaa julkishallinnossa. (Virtanen ja Stenvall 2010.) Tulosohjaus, johon liittyy tulosvastuu, on käsitteenä tullut julkishallintoon yrity maailmasta. Tulosvastuun käsite on läheinen yritysten laskentatoimen tilivelvollisuuden käsitteelle. Tilivelvollisuuden käsite sisältää paitsi julkishallinnossa tyypillisesti tilivelvollisuudeksi mielletyn vastuun lakien ja määräysten noudattamisesta taloushallinnossa, myös laajemmin ymmärrettynä tulosvastuun annettujen voimavarojen mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä sekä voimavarojen käytön raportoinnista. (Valtiovarainministeriö 2005, 92–93).

Tilivelvollisuudessa korostuu toimintavapaus: virkamiesten vastuuta toimintansa tuloksista halutaan lisätä. Tulosvastuu edellyttää tuloksellisuuden osoittamista, joka toteutetaan mittaamalla ja arvioimalla tuloksia. (Lähdesmäki 2003, 65; ks. myös Virtanen ja Stenvall 2010, 51.) Julkisella sektorilla tulosten mittaaminen ei kuitenkaan ole aina ongelmattonta: eräs keskeisimmistä NPM:in liitettyistä kritiikeistä kohdistuu siihen, että tulosten korostaminen lisää byrokratiaa yllyttämällä ”tulostittaritaituun” (Dixon ja Suckling 1996; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009). Lisäksi tilivelvollisuuden ja toimintavapauden myötä myös valvonta lisääntyy; tämä lisääntynyt valvonta on koettu useasti liialliseksi ja haitalliseksi. (Lähdesmäki 2003, 65; 78; ks. myös Hood 1991; Jylhäsaari 2009.) NPM:in liitettyihin tuloksellisuusindikaattoreihin ja mittareihin liittyen on esitetty kritiikkiä paitsi Suomen kontekstissa, myös kansainvälisesti. Esimerkiksi Modell (2005; 2006) sekä Johnsen (2005) ovat molemmat ilmaisseet huolensa siitä, että tuloksellisuusraportointi tuottaa tyypillisesti paljon tilastotietoa, mutta hyvin vähän päätöksenteon, eli varsinaisen tulosjohtamisen, kannalta relevanttia informaatiota. (ks. myös Dixon ja Suckling 1996; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009.)

2.2.6 NPM:in keskeiset ominaisuudet, tavoitteet ja ristiriidat

Taulukkoon 1 on tiivistetty yllä esitetyt, tämän tutkimuksen kannalta keskeiset NPM:in ulottuvuudet ja tavoitteet hyödyntäen Lähdesmäen (2003) käyttämää jaottelua. Lisäksi taulukossa on esitetty kuhunkin NPM:in ominaisuuteen liittyvät keskeiset ristiriidat, joiden implikaatioita käsitellään tässä tutkimuksessa jatkossa yliopistokontekstissa.

Taulukko 1 NPM:in keskeiset ominaisuudet, tavoitteet ja ristiriidat

NPM:in ominaisuus	Tavoite	Ristiriita
<i>Tehokkuus</i>	Tavoitteena on tehdä julkisista organisaatioista pienempiä, hierarkialtaan matalia, innovatiivisempia ja tuloksellisuuteen kannustavia.	Tehokkuuden ja perinteisen julkisen sektorin arvojen ristiriita. Koettu kontrollin lisääntyminen. (ks. Lähdesmäki 2003; Möttönen 1997; Pollit 1986; Jylhäsaari 2009.)
<i>Asiakkuus</i>	Kansalaisen rooli julkisen toiminnan rahoittajana veromaksun välityksellä sekä julkisten palveluiden asiakkaana.	Asiakkaan ja kuluttajan käsite julkisissa palveluissa ei ole yksiselitteinen. (ks. Lähdesmäki 2003; Möttönen 1993; Jylhäsaari 2009.)
<i>Johtajuus</i>	Ihanteena on toimitusjohtajamainen ammattijohtaja, jolla on toimintavapautta ja vastuuta. Managerialismin ihanne: yksilön toiminnan oikeutus lähtee henkilön hierarkkisesta asemasta organisaatiossa.	Johtajan näennäinen toimintavapaus. Managerialismin ja professionalismin ristiriita. (ks. Lähdesmäki 2003; Möttönen 1993; Jylhäsaari 2009.)
<i>Yrittäjämäisyys</i>	Toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia opportunistisesti hyödykseen. Julkisjohtajan nähdään etsivän jatkuvasti uusia tulonlähteitä ja tätä kautta tuottavan vastiketta verorahoille.	Yksilön oman edun ja yleisen edun yhteensovittaminen; opportunisti. (ks. Lähdesmäki 2003; Möttönen 1993; Virtanen ja Stenvall 2010.)
<i>Tilivelvollisuus</i>	Tilivelvollisuudessa korostuu toimintavapaus: virkamiesten vastuuta toimintansa tuloksista halutaan lisätä. Tulosvastuu edellyttää tuloksellisuuden osoittamista, joka toteutetaan mittaamalla ja arvioimalla tuloksia.	Tuloksellisuuden osoittaminen, mitaamisongelmat, tulosmittaritehtailu, valvontamentaliteetti ja toimintavapauden rajoittaminen tilivelvollisuuden kautta. (ks. Lähdesmäki 2003; Hood 1991; Pollit 1986; Jylhäsaari 2009.)

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tulosohjausta, joka toimintatapana on otettu käyttöön NPM -reformin myötä suomalaisessa julkishallinnossa. Tulosjohtamista ja -ohjausta tarkastellaan ensin yleisesti valtionhallinnossa jotta saadaan luotua taustaa luvuille 3–8, joissa edelleen tarkastellaan näitä ilmiöitä erityisesti yliopistojen näkökulmasta.

2.3 Tulos- ja tavoitejohtamisen historia Suomessa

Suomen valtionhallinnossa oli vielä 1970-luvun alussa eletty vahvasti suunnitelluun perustuvaa aikaa, jonka ajatuksena oli se, että huolellisella ennakkosuunnittelulla voitaisiin hallita laajoja kokonaisuuksia. Vuosikymmenen lopulle tultaessa alkoi kuitenkin vahvistua käsitys siitä, että raskaat suunnittelu- ja budjettijärjes-

telmät eivät välttämättä auttaneetkaan kokonaisuuksien ja muuttuvien tilanteiden hallinnassa. Päinvastoin, ne saattoivat vahvistaa organisaation eri alayksiköiden eriytymistä tehden julkisesta hallinnosta jäykkäliikkeisen. (Virkkunen ym. 1987, 48.) NPM:in ajatuksia ja ulkomaisia esimerkkejä (ks. esim. Pollit ja Bouckaert 2003; Hood 1991) seuraten, Suomessa alettiin uudistaa julkista hallintoa 1980-luvulla.

NPM ei suoraan implikoi sitä, että valtion pitäisi ottaa käyttöön tulosohtausjärjestelmä. Tulosohtauksen tuominen Suomen valtionhallintoon kuitenkin ilmentää hyvin sellaista ajattelutapaa, joka on tyypillistä NPM:lle. Sekä NPM:in ideologiassa että tulosohtauksessa korostuvat tuotokset, tulokset ja vaikuttavuus (Virtanen ja Stenvall 2010, 46; 51; ks. myös Lähdesmäki 2003). Lisäksi niin NPM kuin tulosohtaus korostavat ajattelutapaa, jonka mukaan julkisen sektorin kannattaa ottaa käyttöön yksityisellä sektorilla hyväksi havaittuja johtamisopeja. Molemmat myös sisältävät vahvasti ajatuksen suorituksen mittaamisesta ja seurannasta, tilivelvollisuudesta ja voimavarojen mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä, sekä voimavarojen käytön raportoinnista. (ks. esim. Hood 1991; 1995a; Möttönen 1997, 56; de Brujin 2002; Sehested 2002; de Brujin 2002; Sehested 2002; Fryer 2009; Ezzamel ym. 2012; Valtiovarainministeriö 2005, 92–93.) Voidaan kuitenkin todeta, että NPM:in mukanaan tuomat ajatukset ja niiden leviäminen on edesauttanut suomalaisen julkishallinnon siirtymistä tulosohtauksen ja tulosjohtamisen piiriin.

Suomen valtionhallinnossa käynnistettiin tulosohtausuudistus 1980-luvun lopulla. Tulosjohtamisella tarkoitetaan Santalaisen ym. (1980, 66) mukaan ihmiskeskeistä johtamistapaa, jossa kiinnitetään huomio erityisesti toiminnan tavoitteisiin, tuloksiin ja näiden saavuttamiseen. Tulosjohtamisen ajatuksena on yksilöiden suoritusten mittaamisen kautta paitsi suoritustason nostaminen, myös organisaation strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille. Tulosjohtamisessa kehitetään mittarit ja palautejärjestelmät, joiden tehtävä on ohjata henkilöstöä kohdistamaan työpanoksensa organisaation strategian mukaisiin asioihin. Tulosjohtamisen oppikirjojen mukaan tulosjohtamisessa korostuvat suunnitelmallisuus sekä osallistuva ja luova johtaminen. (ks. esim. Kiikka 2002; Santalainen ym. 1980, 66; Salminen 2009, 132; Kallio ja Kallio 2012a; b.) Suomessa tulosjohtaminen on saanut vaikutteita erityisesti Peter Druckerin (1964) tavoite- ja tulosjohtamiskirjoituksista¹² (Drucker 1964; Summa ja Virtanen 1998, 122; Möttönen 1997, 45; Temmes 1990, 9, ks. myös Modell 2004). Druckerin tulosjohtamismallissa korostetaan sitä, että organisaation tavoitteet eivät ole itsestään selviä ja kaikkien tiedostamia, vaan organisaation tulee itse määrittellä tavoitteet ja kommunikoida ne niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille (Greenwood

¹² Englanninkielisiä vastineita ovat Management by objectives (MBO) ja Management by results (MBR).

1981; Möttönen 1997, 47). Keskeisenä osana tulosjohtamista ovat alaisten ja johtajan väliset keskustelut, joissa keskustellaan tavoitteista, tuloksista ja tuloksien arvioinnista. Salmisen (2009, 136) mukaan nimenomaan näiden *kehityskeskustelujen* tulisi olla keskeisimmässä roolissa muutettaessa organisaation kulttuuria tulossuuntautuneemmaksi.

Tulosjohtamiselle löytyy useita määritelmiä, ja kirjallisuudessa on käyty keskustelua siitä, ovatko tavoite- ja tulosjohtaminen (management by objectives ja management by results) sama johtamistapa (ks. esim. Temmes 1990; Möttönen 1997). Möttönen (1997, 46) mukaan on turha pohtia tavoite- ja tulosjohtamisen eroja, koska niitä voidaan pitää samaan kategoriaan kuuluvina, tavoitetta korostavina johtamisen suuntauksina. Möttöstä (1997, 46) mukaillen myös tässä tutkimuksessa tavoite- ja tulosjohtaminen määritellään saman johtamisdoktriinin ilmentymiksi ja täten katsotaan, että tulosjohtamisen käsite sisältää myös sen edeltäjän, tavoitejohtamisen keskeiset ajatukset. Molemmille käsitteille on olennaista tavoitteen määrittelyn tärkeys. Toinen olennainen asia on tavoitteiden saavuttamisen arviointi. (Möttönen 1997; Greenwood 1981; ks. myös Modell 1994.)

Temmesin (1990, 10) mukaan tavoitteellista johtamista voidaan käyttää yleiskäsitteenä, jolla tarkoitetaan ”johtamisen ajattelutapaa, joka korostaa tavoitteiden/tulosten saavuttamista keskeisenä johtamisen lähtökohdana”. Tavoitteelliseen johtamiseen voi liittyä erilaisia tavoite- ja tulosjohtamiskäytäntöjä. Keskeistä näille on, että ne ovat sisällöllisesti ja lähtökohdiltaan vastakkaisia byrokraattisen, ylhäältä päin annettavien ohjeiden noudattamista ja toimeenpanoa korostavan johtamisen kanssa. (Temmes 1990, 10.) Virkkusen ym. (1987, 49) mukaan Suomessa on siirrytty vähitellen tiukkojen toimintatapojen ja väljän tuloksen aikakaudesta väljien toimintatapojen ja tiukan tuloksen aikakauteen. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tätä ”uutta” aikaa – eli julkisen hallinnon tulosohejausta ja -johtamista Suomessa.

Kuten jo aiemmin todettiin, NPM -kehityksen myötä tuloksellisuutta on alettu korostaa valtionhallinnon osana lähes kaikissa länsimaissa (ks. esim. Hood 1991; 1995b; Chandler ym. 2002; Lähdesmäki 2003; Modell 2005b; ter Bogt ja Scapens 2009; Pollit ja Bouckaert 2011; Kristensen ym. 2011). Laaja kirjallisuuskatsaus kuitenkin osoittaa, että tulosohejausta ja -johtaminen termeinä ovat verrattain suomalainen ilmiö, sillä näiden termien käyttö ei ole yleistä kansainvälisessä johtamisen tai laskentatoimen tutkimuskirjallisuudessa¹³, vaan näiden keskustelun avainsanoja ovat NPM tai julkisen hallinnon modernisaatio¹⁴.

¹³ Sen sijaan MBO ja MBR käsitteinä ovat hyvin yleisiä niin sanotussa konsulttikirjallisuudessa.

¹⁴ Samasta syystä tässä tutkimuksessa kansainvälisten lähteiden käyttö on rajallista niissä kohdin kun kuvataan nimenomaan tulosohejausta ja tulosohejausjärjestelmää suomalaisina ilmiöinä.

2.4 Tulosohtaus ja -johtaminen Suomen valtiorhallinnossa

2.4.1 Tuloksellisuuden käsite valtiorhallinnossa

Suomen valtiorhallinnossa siirryttiin NPM:in ideologian omaksumisen myötä asteittain tulosohjaukseen 1990-luvun kuluessa. Valtion kaikki ministeriöt ja niiden alaiset virastot siirtyivät kokonaisuudessaan tulosohjauksen piiriin viimeistään vuonna 1995. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että valtior virastojen lukuisat yksityiskohtaiset kulumomentit yhdistettiin virastokohtaisiksi toimintamenomenteiksi, joiden käyttöä koskevaa toimivaltaa delegoitiin enenevässä määrin virastojen johdolle. (Valtiorvarainministeriö 2010.) Kuten NPM-reformissa yleensä, myös Suomen valtior tulosohjauksuuuistuksen tavoitteena oli julkisten palvelujen tuotannon tehostaminen. Alkuvaiheessa uuuistus oli lähinnä budjetti-uudistus, jonka tärkein osa-alue oli yhteen toimintamäärärahaan siirtyminen eli niin kutsuttu toimintamenobudjetointi virastojen lisääntyvän toimintavapauden nimissä. Virastojen toimintavapautta lisättiin erityisesti niille kohdennettujen resurssien käytön osalta. Vuonna 1997 uuuistettiin valtior kirjanpitomalli. Uuudistuksen tavoitteena oli luoda pohja aidolle kustannuslaskennalle valtior virastojen ja laitosten osalta. Vuonna 2004 uuuistettiin talousarviolainsäädäntöä. Uuudistuksen tarkoituksena oli terävöittää valtiorhallinnon tulosohjauksa ja tilivelvollisuutta. Uudet talousarviosäännökset korostavat voimakkaasti oikeiden ja riittävien tietojen esittämisvaatimusta. (Valtiorvarainministeriö 2005,10; 15–16.) Uuudistus merkitsi julkisorganisaatioille sitä, että vastedes niille asetettiin tavoitteet, joiden toteutumista resursoidaan ja seurataan. Uuudistus merkitsi näin ollen myös tulosopimusten ja tulosneuvottelujen käyttöönottoa. (Kiikka 2002, 14;23; ks. myös Modell 1996.)

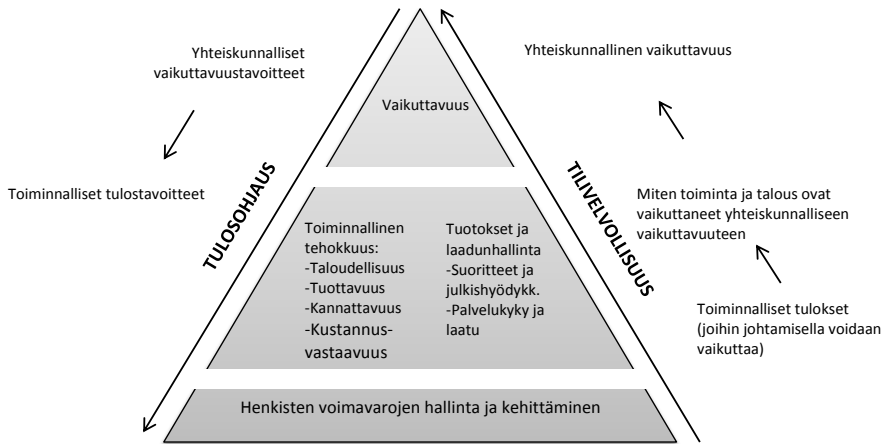
Siinä, missä tulosjohtamisessa on kyse organisaation sisäisestä johtamisprosessista, jolla pyritään mahdollistamaan tuottava ja taloudellinen toiminta tulos-tavoitteiden ollessa johtamisen väline, liittyy tulosohjauks puolestaan koko valtiorhallinnon omistajaohjaukseen, joka käytännössä muodostuu tulosopimusneuvotteluista ja erilaisista suunnitteluasiakirjoista. (Treuthardt 2005, 209; Kuoppala 2005b, 227; ks. myös Sundström 2006, 406.) Tulosohjauksessa ja -johtamisessa korostuu johtajien autonomia ja kontrollia on pyritty siirtämään tuloksia painottavaan ex post -kontrolliin aiemman, sääntö- ja normiperusteisen ex ante -kontrollin sijaan. Yrittäjähenkiseen suhtautumiseen organisaation suorituskykyä kohtaan kannustetaan yhdistämällä johtamiseen toisaalta suurempi toimintavapaus ja toisaalta tiukentuvat tulosvaatimukset. Näin organisaatioyksiköiden tilivelvollisuus kattaa siis myös toiminnan tulokset. (Summa ja Virtanen 1998, 122–123.) Kiikan (2002, 22) mukaan tulosohjauksen myötä tulosajattelu on levinnyt koskemaan paitsi organisaation toiminnan ohjauksa, myös organisaatioiden

työntekijöitä henkilökohtaisesti. Kuten Salminen (2009, 133) on todennut, ”Tulosjohtamisen perimmäinen tarkoitus – tulosten saavuttaminen ja organisaation menestyminen – merkitsee näin ollen henkilöstölle orientoitumista tulosajatteluun.” Greenwood (1986, 225) on korostanut samaa asiaa toteamalla: “Subordinates play a major role in setting their own objectives and not merely receiving objectives from above.”

Valtiovarainministeriön julkaisemassa Tulosohjauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 9) tulosohjaus määritellään seuraavasti:

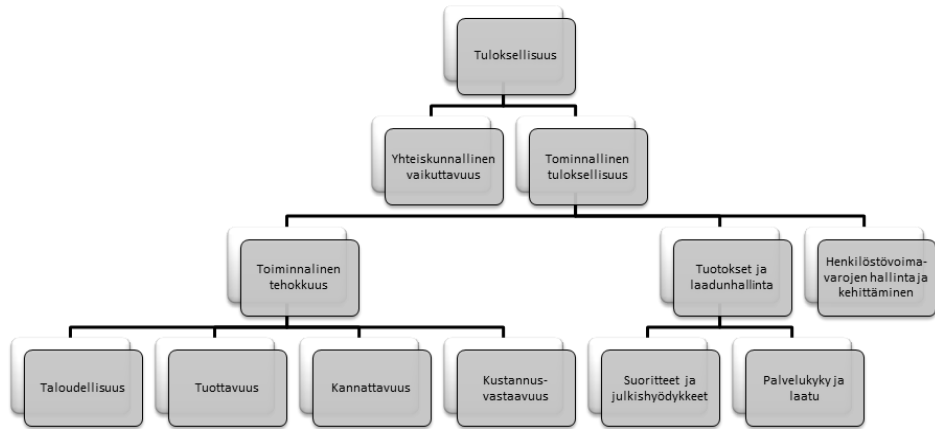
Tulosohjaus on vuorovaikutteinen, sopimusajatteluun perustuva ohjausmalli. Sen toiminnallinen ydin on löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tulosohjauksen perusideana on, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan kustannustehokkaasti aikaan halutut vaikutukset.

Käsikirjassa korostetaan, että julkisen toiminnan tuloksia ja täten tulosohjauksen onnistumista arvioidaan sekä yhteiskunnallisten hyötyjen (saavutettujen tulosten) että voimavarojen tehokkaan käytön (tuotannollisen tehokkuuden) näkökulmista. Jotta valtion virastojen toimintaa ja tuloksia voidaan arvioida, on tulostavoitteiston ja mittariston oltava riittävän kattava. (Valtiovarainministeriö 2005, 9.) Tulosohjauksen käsikirjan mukaan tuloksellisuuden peruskriteerit valtionhallinnossa muodostuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta (*outcomes*) ja toiminnallisesta tuloksesta (*outputs*). Vaikuttavuustavoitteet kuvaavat toiminnan perimmäisiä yhteiskunnalle syntyviä hyötyjä eli aikaansaatuja vaikutuksia yhteiskunnassa. Esimerkkinä vaikuttavuustavoitteista Tulosohjauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 24) on mainittu oppilaitoksista valmistuneiden sijoittuminen työelämään sekä patentteja saaneiden yritysten menestyminen kansantaloudessa. Toiminnalliset tulostavoitteet taas ohjaavat välittömiä ja konkreettisia suoritteita, joita virasto tuottaa, esimerkiksi mainittakoon vaikka oppilaitoksissa suoritettut tutkinnot tai käsitellyt patenttihakemukset. Toiminnallinen tuloksellisuus on Tulosohjauksen käsikirjassa edelleen jaettu toiminnalliseen tehokkuuteen, tuotoksiin ja laadunhallintaan sekä henkilöstövoimavarojen hallintaan ja kehittämiseen. Toiminnallista tehokkuutta arvioidaan taloudellisuuden, tuottavuuden, kannattavuuden ja kustannusvastaavuuden kriteerein, tuotoksia ja laadunhallintaa taas suoritteiden ja julkishyödykkeiden määrällä sekä toiminnan palvelukyvyllä ja laadulla. (Valtiovarainministeriö 2005, 24–25). Edellä kuvattu Tulosohjauksen käsikirjan mukainen tuloksellisuuden määrittely on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 3 Tuloksellisuus valtionhallinnossa - tulosprisma
(Valtiovarainministeriö 2005, 26.)

Tulosohjauksen käsikirjassa esitetty tuloksellisuuden jaottelu on havainnollistettu kuvallisesti tulosprisman muodossa. Tulosohjauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 26) korostetaan, että toiminnan tuloksellisuuden tulisi muodostua eri osa-alueiden (yhteiskunnallinen vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen) yhteisvaikutuksesta, ja edelleen, että hyvin toimiva tulosohjaus hyödyntää tunnuslukuja mittaamisen apuna kaikilla tuloksellisuuden osa-alueilla. Lisäksi käsikirjassa korostetaan, että viraston tai laitoksen tulostavoitteissa painottuvat toiminnan taloudellisuus ja tuottavuus, laatu ja palvelukyky, sekä muut välittömät vaikutukset. Valtioneuvoston taholla voidaan tehdä kuitenkin myös valintoja laajoista toimenpidekokonaisuuksista yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liittyen. Tällöin vaikuttavuustavoitteet tulisi ulottaa myös virastokohtaisiin tulostavoitteisiin. Esimerkiksi yliopistolle laissa säädettyä yhteiskunnallista palvelutehtävää on pyritty vahvistamaan korkeakoulujen yhteisten aluestrategioiden avulla. (Valtiovarainministeriö 2005, 26.)



Kuvio 4 Tuloksellisuus ja sen alakäsitteet valtionhallinnossa

Tuloksellisuuden käsite on osoittautunut käytännössä hyvin hankalasti määriteltäväksi. Näyttää siltä, että edes Tulosohjauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005) tehokkuutta ja tuloksellisuutta termeinä ei ole pystytty yksiselitteisesti ja johdonmukaisesti käyttämään. Esimerkiksi käsikirjan luvussa 2, jossa esitellään tulosprismaa (Kuvio 3), on toiminnallinen tehokkuus esitetty yläkäsitteenä, ja sen alakäsitteinä on kuvattu taloudellisuus, tuottavuus, kannattavuus ja kustannusvastaavuus. Tässä kohtaa on kuitenkin huomioitava, että käsikirjan tekstissä toiminnallinen tuloksellisuus on määritelty toiminnallisen tehokkuuden yläkäsitteeksi, jonka alle muina alakäsitteinä on listattu tuotokset ja laadunhallinta sekä henkiset voimavarat (Kuvio 4). Tulosprisman kuviossa nämä tasot eivät kuitenkaan erotu, ja lukija saa olla tarkkana pystyäkseen seuraamaan käsikirjan käsitteenmuodostusta. Tällainen käsitteiden hankala ymmärtäminen ja hahmottaminen ovat omiaan tuottamaan ongelmia valtion virastoille tulosohjauksen käytännön toteutukseen.

2.4.2 Tulosohjausprosessi

Seuraavaksi luodaan lyhyt katsaus tulosohjausprosessiin yleisesti valtion hallinnon alla olevissa ministeriöissä ja virastoissa. Tulosohjausprosessin raportointi ja seuranta ministeriöissä ja valtionhallinnossa etenee niin, että kukin hallinnonala laatii määrärahakehysten puitteissa oman toiminta- ja taloussuunnitelmansa (TTS), jonka tulisi antaa linjaukset ja tärkeimmät tavoitteet tunnuslukuineen ministeriön hallinnonalan toimintapolitiikkaa koskien. Valtion talousarvion valmisteluun liittyen ministeriöille on säädetty sekä ennakollinen – eli perusteluväl-

voitettu – että jälkikäteinen tilivelvollisuus. Ennakollinen tilivelvollisuus tarkoittaa sitä, että talousarvioon merkittävät määrärahat on perusteltava aikaansaannoksilla, eli juuri edellä mainittujen vaikuttavuustavoitteiden ja toiminnallisten tulostavoitteiden esittämisellä. Talousarvioesitys antaa pohjan myös jälkikäteiselle tilivelvollisuudelle. Arvioissa on esitettävä tiedot niin, että niiden pohjalta toteutunutta kehitystä voidaan verrata talousarvioehdotuksessa esitettyihin vaikuttavuustavoitteisiin sekä alustaviin toiminnallisiin tulostavoitteisiin. Tulosohjauksen käsikirjassa on todettu, että niin ministeriöiden strategia-asiakirjoissa kuin kunkin hallinnonalan TTS-suunnitelmassa esitettyjen tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia valtion talousarvioesityksen kanssa. Eri tasoilla esitettyjen tavoitteiden tulisi olla loogisessa suhteessa toisiinsa. Tällöin toiminnalliset tulostavoitteet olisivat virasto- ja laitostason tavoitteina ja yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet koko politiikkasektorin tai hallinnonalan tavoitteina. Lisäksi käsikirjassa korostetaan ministeriöiden tavoitteiden toteutumiseen liittyvää tulosvastuuta. TTS-suunnitelman aikajänne on yleensä useita vuosia, mutta budjetin määrärahat jaetaan toimintavuosittain. Tätä lyhyttä aikajännettä on pidetty ongelmallisena, ja sen vuoksi esimerkiksi yliopistojen tulossopimukset laaditaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan. (Valtiovarainministeriö 2005, 30–32, 38.)

Tulosohjaus velvoittaa virastot raportoimaan tulostavoitteiden toteutumisesta ministeriölle toimintakertomuksen ja tilinpäätöslaskelmien muodossa. Ministeriöt taas raportoivat oman hallinnonalamensa tuloksellisuudesta omien toimintakertomustensa avulla. Ne taas puolestaan yhdistetään valtion tilinpäätökseen. Talousarviolain 16§ mukaan:

Virastojen ja laitosten tulee järjestää toiminnan kustannusten, toiminnallisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seuraamista sekä muita ohjauksen, johtamisen ja tilivelvollisuuden toteuttamisen tarpeita varten tuloksellisuuden ja johdon laskentatoimensa sekä muu seurantajärjestelmänsä... siten kuin valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetään.

Edelleen Talousarvioasetuksen 55§:n mukaan: ”Viraston ja laitoksen on järjestettävä edellä 41§:ssä säädetyn kirjanpitoensa lisäksi toiminnan tuloksellisuuden seuranta (tuloksellisuuden laskentatoimi).” Talousarvioasetuksen 55§ todetaan vielä, että tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa raportoitavia tärkeimpiä toimintaa ja tuloksellisuutta koskevia tietoja voidaan verrata kuluvan vuoden lisäksi kahden aikaisemman vuoden tietoihin jatkuvuuden turvaamiseksi (Valtiovarainministeriö 2005, 63). Ministeriöiden raportointia valvoo valtiovaraincontroller -toiminto, jonka tehtävänä on varmistaa, että valtion tilinpäätöskertomus antaa oikeat ja riittävät tiedot valtionaloudesta ja tuloksellisuudesta. Controller-toiminnon tarkoituksena on tulosohjauksen osalta ohjata, sovittaa yhteen ja kehittää valtionaloutta ja tuloksellisuutta koskevaa raportointia ja arvi-

ointia kattaen tuloksellisuuden ja talouden arviointitoiminnan sekä strategisen laskentatoimen. (*Valtiovarain controller -toiminto* 2012.)

Tulosohjauksen käsikirjan (Valtiovarainministeriö 2005, 64) mukaan virastojen toimintakertomuksissa nykyisellään tulosten analyysi on ollut osin puutteellista esimerkiksi sen suhteen, mistä mahdolliset poikkeamat tulosten ja tavoitteiden välillä johtuvat. Myöskään kustannuslaskentaraporttien tuottamaa informaatiota ei hyödynnetä riittävästi toiminnanohjauksessa ja suunnittelussa.

Valtiovarainministeriön (2005) mukaan valtion virastojen tuloksellisuuden kuvauksessa olisi tarkoitus keskittyä erityisesti niihin tavoitteisiin, joihin virasto voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja sen johtamisella. Toimintakertomuksessa tulee verrata talousarvioesityksen alustavia tulostavoitteita ministeriön vahvistamaan tulossopimukseen. Virastojen toiminnan tuloksellisuutta mitataan tunnuslukujen ja mittarien avulla. Näistä esitetään kuluneen vuoden lisäksi kahden edellisen vuoden lukuja. (Valtiovarainministeriö 2005, 66–67.) Tuloksellisuuden kuvauksen tulisi sisältää kaikki tuloksellisuuden osa-alueet, eli taloudellisuuden, tehokkuuden, tuotoksien ja laadunhallinnan sekä henkisten voimavarojen kuvauksen (vrt. Kuvio 3). Taloudellisuuden ja tuottavuuden mittaaminen edellyttää virastoilta toiminnan tuotteistamista eli niiden toiminnan mieltämistä suoritteina (tuotteet tai palvelut). Jos tuotteistamista ei pystytä tekemään, voidaan käyttää niin kutsuttuja sijaissuureita, kuten tehtäväalue-, prosessi-, toiminta- tai poliittikka-aluekohtaisia kustannuksia taloudellisuuden ja tuottavuuden kuvauksessa. (Valtiovarainministeriö 2005, 69–73.)

Tuloksellisuustietojen lisäksi ministeriöiden ja virastojen toimintakertomuksissa kuvataan toiminnan vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden kuvauksessa on kuitenkin virastokohtaisia eroja. Esimerkiksi laaja-alainen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden raportointi kuuluu erityisesti ministeriöiden vastuulle osana valtion tilinpäätöskertomusta. Joillakin hallinnon aloilla, kuten juuri tutkimuslaitosten ja yliopistojen kohdalla, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi on kuitenkin tärkeässä osassa myös virastojen omassa raportoinnissa. (Valtiovarainministeriö 2005, 68). Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi, erityisesti tunnuslukujen muodossa on kuitenkin usein haastavaa ja sitä varten tarvittavaa tietoa voi olla hankala kerätä.

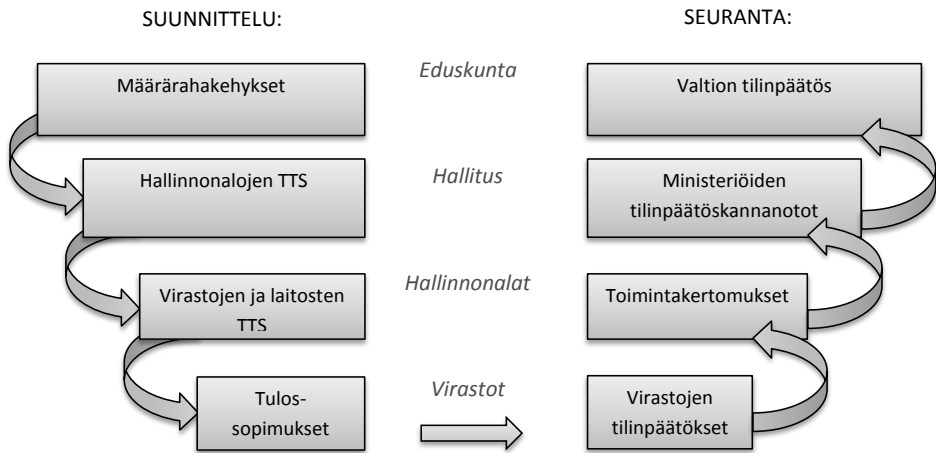
Valtion tilivirastoja arvioidaan niiden tuloksellisuuden osalta erityisesti laadittuihin tulosraportteihin ja toimintakertomuksiin pohjautuen, mutta jossain määrin myös muuhun tilinpäätösaineistoon nojaten. Ministeriöiden on taas otettava kantaa oman hallinnonalansa tilivirastojen tilinpäätöksiin sekä kerrottava niistä toimenpiteistä, joihin tilinpäätökset liitteineen ja selvityksineen antavat aihetta (Talousarvioasetuksen 66 i §:n i mom.). Ministeriö antaa palautetta virastoille tilinpäätöskannanoton muodossa sekä niiden taloudenhoidosta ja toiminnasta (esimerkiksi raporttien oikeellisuudesta ja laadusta) että toiminnan tuloksellisuudesta. Tämä tilinpäätöskannanotto on valtion tulosohjauksen työvä-

line. (Valtiovarainministeriö 2005, 83–87.) Tulosraporttien lisäksi virastot voivat käyttää apunaan ulkoisen tahon suorittamaa arviointia viraston tulosraportointia täydentämään (Valtiovarainministeriö 2005, 83–84).

Arvioinnista eli evaluoinnista on kirjoitettu kokonainen luku Tulosohtauksen käsikirjaan (Valtiovarainministeriö 2005), mutta kuitenkin niin, ettei evaluoinnin muodolle tai sisällölle ole pystytty antamaan selkeitä määritelmiä. Arviointi on jaettu sisäiseen arviointiin eli itsearviointiin, joka mielletään osaksi laadunhallintaan liittyvää viraston omaa systemaattista kehittämisprosessia, sekä ulkoiseen arviointiin. Ulkoinen arviointi taas on jossain määrin kontrolloivaa ja ohjaavaa ja sitä tehdään esimerkiksi tehtyjen sopimusten ja sitoumusten varmistamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2005, 108–109.) Tulosohtauksen käsikirja (Valtiovarainministeriö 2005, 103–104) antaa melko laajan määritelmän sille, mistä näkökulmasta evaluointi tulisi suorittaa: käsikirjan mukaan arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi kansainvälisestä vertailunäkökulmasta, asiakas- ja tulevaisuusnäkökulmasta, kustannustehokkuusnäkökulmasta tai yhteiskuntataloudellisesta näkökulmasta.

Osana tulosohtausta valtion työmarkkinalaitos suosittaa myös tulospalkkauksen käyttöä. Tulospalkkauksen perusteena on etukäteen, pääsääntöisesti jollekin ryhmälle, asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen. Valtion työmarkkinalaitoksen asettaman työryhmän mukaan hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä ”lisää tavoite- ja tulostietoisuutta, tukee toiminnallisten ja taloudellisten tulostavoitteiden saavuttamista ja toimii organisaation kehittämisen välineenä”. (Valtiovarainministeriö 2005, 94–95.)

Jotta tulosohtaus toteutuisi eheästi, on tuloksellisesta tai vähemmän tuloksellisesta toiminnasta oltava seurauksia tuloksentekijälle. Siksi on olennaista, että tulosohtausprosessissa voidaan osoittaa tulosvastuullinen taho, joka edellyttää vastuullisen ja vastuun arvioijan erillisyyttä, eli ohjaajan ja tuloksentekijän roolit on selvästi erotettava toisistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ministeriöiden ja virastojen roolit tulisi olla erotettu selkeästi valtionhallinnossa. Tulosvastuuseen liittyvistä kannustimista ja kontrollitoimenpiteistä on Tulosohtauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 92–93) todettu, että käytännössä tulostavoitteista poikkeaminen merkitsee yleensä tulostavoitteiden tarkistamista, tehostamiskehotuksia, huomion kiinnittämistä todettuihin ongelmiin tai kehittämistyöhön kannustamista. Tulosvastuun määrittelyyn liittyy kuitenkin myös mahdollisuus sanktioiden ja kannustimien käyttöön. Tulosohtauksesta tehdyissä selvityksissä (ks. esim. Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007; Valtiovarainministeriö 2010; 2012; Kivelä 2010) on kuitenkin tullut esille, että virastojen ja laitosten näkökulmasta tulosohtauksesta puuttuvat selkeät julkilausutut pelisäännöt tulosvastuun toteutumisesta.



Kuvio 5 Tulosohjauksen toimeenpanoketju

Kuviossa 4 on esitetty pelkistämällä tulosohjauksen toimeenpano-osuuden osalta suunnittelu- ja seurantaketjut, jotka liittyvät tuloksellisuuden ja määrärahojen seurantaan. Nämä ketjut kulkevat valtionhallinnossa määräraha-kehkeyksistä tulos-sopimuksiin ja edelleen virastojen tilinpäätöksistä valtion tilinpäätökseen, aivan kuten tässä luvussa tämä prosessi on lyhyesti kuvattu. (vrt. Valtiovarainministeriö 2010, 95.) Tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiinnon kohteena jatkossa ovat kuvion alaosassa esitetyt virastojen ja laitosten – joita tässä tutkimuksessa siis edustavat yliopistot – toiminta- ja taloussuunnitelmat, tulos-sopimukset, tilinpäätökset ja toimintakertomukset sekä näiden käytännöt ja vaikutukset yliopistokontekstissa.

2.4.3 Tilivelvollisuus ja tuloksellisuusraportointi

Tilivelvollisuuden käsite sisältää paitsi julkishallinnossa tyypillisesti tilivelvollisuudeksi mielletyn vastuun lakien ja määräysten noudattamisesta taloushallinnossa, myös laajemmin ymmärrettyä vastuun annettujen voimavarojen mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä sekä voimavarojen käytön raportoinnista (Valtiovarainministeriö 2005, 92–93). Ministeriöt ovat tulostasvuudessa oman toimialansa tuloksellisuudesta. Ministeriöt siis asettavat tulostavoitteet, ja niiden hallinnon alaiset virastot esittävät nämä tulokset tilinpäätöksessään oikein ja riittävin tiedoin. Tulosohjauksen käsikirjassa korostetaan, että tavoitteiden tulisi olla sellaisia, jotka kytkeytyvät mahdollisimman tiiviisti toiminnan voimavaroihin, jolloin niiden saavuttaminen riippuu nimenomaan viras-

ton tekemisistä ja sen toiminnan johtamisesta. Tämän tutkimuksen kannalta erityisen huomionarvoista on se, että tulohajauksen käsikirjan mukaan tulostavoitteet tulisi asettaa ensisijaisesti tunnuslukuina ja vasta toissijaisesti sanallisina tavoitteina. (Valtiovarainministeriö 2005, 27.) Erityisesti eduskunnan taholta on tuotu esiin vaatimus konkretisoida tavoitteita ja tuloksellisuusraportointia tunnuslukujen avulla. Vaikka käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 49) myönnetään että tunnusluvuilla on yleisesti tiedossa olevia puutteita, niiden käyttöä perustellaan tunnuslukujen selkeydellä, havainnollisuudella ja mitattavuudella esimerkiksi tulospalkkauksen soveltamisen edellytyksenä. Tulohajauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 45–46) on listattu hyvän tulostavoittajan yleisiä ominaisuuksia seuraavasti:

- mittari kuvaa toiminnan tuotosta tai aikaansaannosta eikä tekemistä (toiminnan kuvaus),
- mittari kuvaa todella niitä asioita, joita halutaan saavuttaa tai jotka ovat keskeisiä toiminnan onnistumisen kannalta (relevanttius),
- mittarin arvoon voidaan vaikuttaa viraston omin toimenpitein (vaikutettavuus),
- mittarin arvoille voidaan asettaa tavoitteita (tavoitetietoisuus),
- mittaria voidaan käyttää suhteellisen vakiintuneena ja tehdä vertailuja ajallisesti (pysyvyys),
- mitattava asia kytkeytyy toiminnan peruspäämääriin ja strategioihin, jolloin sen seurannalla on merkitystä toiminnan johtamiselle ja ohjaamiselle (keskeisyys),
- mittaria tulkitaan samalla tavalla niin virastossa kuin ministeriössä (yksiselitteisyys),
- mittatiedot saadaan suhteellisen vähillä voimavaroilla (resurssien käyttö).

Tulohajauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 49) tuloksellisuutta kuvataan panos-tuotosmallilla, johon on lisätty laatu- ja vaikuttavuus. Käsikirjassa on edelleen kuvattu myös ”laadun mittaamista”. Käsikirjan mukaan laatuun liittyvät tulostavoitteet olisi ihanteellista kvantifioida (ibid.). Tämä on kuitenkin osoittautunut monella hallinnonalalla hankalaksi tai pahimmillaan jopa tuloksia vääristäväksi. Tähän mainittuun laadun kvantifioimisen problematiikkaan yliopistojen tulosjohtamisen yhteydessä palataan myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Suoritusmittaus on tuloksellisuusraportoinnin ja tilivelvollisuuden osoittamisen edellytys. Modell (2009, 277) toteaa, että suoritusmittaus julkisella sektorilla on paljon muutakin kuin tekninen tai instrumentaalinen mittausjärjestelmä. Julkisella sektorilla laskentatoiminta – erityisesti siis suoritusmittausta ja suoritusmittausjärjestelmiä – käytetään legitimaation välineinä. Tulosten osoittamisen kautta halutaan saada julkishallinto näyttämään modernilta ja tehokkaalta samalla, kun ajetaan sisään NPM:in ajatuksia normatiivisena ideana (Rautiainen ja Järvenpää

2012; ks. myös Arnaboldi ja Lapsley 2004; Hyvönen ym. 2009). Vaikka modernisaatiota ja tehokkuutta ideaaleina voi olla vaikea vastustaa, vaikuttaa kuitenkin julkisissa organisaatioissa monta, kilpailevaa toimintalogiikkaa, ja siksi suoritusmittaus saa osakseen niissä sekä kiitosta että kritiikkiä (ks. Rautiainen ja Järvenpää 2012; ks. myös Modell 2003; Lounsbury 2008; Ezzamel ym. 2012; Hyvönen ym. 2009).

Fryer ym. (2009) ovat tehneet laajan kirjallisuuskatsauksen julkisen sektorin suoritusmittauksen kirjallisuudesta. Heidän mukaansa lukuisten tutkimusten pohjalta vaikuttaa siltä, että suoritusmittaus ei yksinkertaisesti näyttäyty menestyksekkäänä julkisella sektorilla (Fryer ym. 2009, 488; 491.) Esimerkiksi Modell (1996, 42) on todennut, että samalla, kun NPM:in aikakaudella laskentatoimesta on tullut yhä tärkeämpi legitimaation väline tulohajauksessa, ovat tulosten mittaamisongelmat kuitenkin käytännössä rajanneet käytössä olevat mittarit kapeiksi taloudellisiksi ja muiksi tehokkuusmittareiksi (ks. myös Modell 2005b; vrt. esim. Kaplan & Norton 1992; 1996; 2012;). Modellin (2003, 334) mukaan tavoitteiden ja tulosindikaattorien välillä ei useinkaan ole riittävää yhteyttä, ja näin ollen tulohajausjärjestelmä ei välttämättä toimi. Lisäksi tulorientoituneella ohjauksella ei usein pystytä riittävästi ottamaan huomioon julkisen organisaation toiminnan kompleksisia sosiaalisia ja poliittisia prosesseja. Tästä syystä tulorientoitunutta järjestelmää julkisissa organisaatioissa on syytetty naiviksi. (Modell 2003, 335.)

2.4.4 Kokemukset tulohajauksesta ja tulosjohtamisesta

Käytäntö on osoittanut, että valtionhallinnon tuloksellisuudelle näyttäisi löytyvän useita osin limittäisiä määritelmiä, ja lisäksi tuloksellisuuden alakäsitteitä käytetään kirjavasti ja usein melko abstraktilla tasolla (ks. esim. Salminen 2009, 133; ks. myös Kiikka 2002, 25; de Brujin 2002; Adcroft ym 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Rantanen ym. 2007; Fryer ym. 2009). Tuloksellisuuden käsite onkin hyvin hankala valtionhallinnossa, eikä sitä ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti, vaan kullakin hallinnonalalla ja kussakin julkisessa organisaatiossa joudutaan hakemaan oman toiminnan kannalta oikea määritelmä esimerkiksi tehokkuuden käsitteelle (Kiikka 2002; Salminen 2009). Ongelmallista on myös se, että tuloksellisuuden käsitteet ovat muokkautuneet liiketaloustieteen ja liiketaloudellisen ajattelun pohjalta, eivätkä niinkään julkisen hallinnon toimintalogiikan pohjalta (Kiikka 2002, 26; ks. myös Brignall ja Modell 2000; de Brujin 2002; Adcroft ym 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Rantanen ym. 2007; Fryer ym. 2009). Edellä mainitut seikat ovat Kiikan (2002, 24) mukaan johtaneet siihen, että Suomessa käytännössä vain harva valtionhallinnon tulosyksikkö on pystynyt asettamaan täsmälliset tulostavoitteet kaikille tuloksellisuuden osatekijöilleen. Lisäksi

ongelmallista on ollut se, että Tulosohjauksen käsikirjassa (Valtiovarainministeriö 2005, 49–55) on tuloksellisuus esitetty panos-tuotos-mallilla, jossa laatu on liitetty toimintoihin ja prosesseihin. Tällaista panos-tuotossuhdetta voi olla käytännössä vaikea mieltää julkisen sektorin palveluntuotannossa. Ongelmia on tuottanut myös se, että Tulosohjauksen käsikirja korostaa laadunkin osalta mitattavuutta, joka voi olla hyvin hankalasti toteutettavissa käytännössä.

Toteutettujen tutkimusten valossa tulosjohtamisesta saadut kokemukset julkis-sektorilla Suomessa eivät ole olleet erityisen kannustavia. Möttönen (1997) on todennut väitöskirjassaan, ettei tulosjohtaminen ole toiminut kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa, samoin Kiikka (2002) havaitsi omassa väitöstutkimuksessaan, ettei tulosjohtaminen ole parantanut odotetulla tavalla työmotivaatiota sen paremmin puolustusvoimien kuin poliisin organisaatioissa. Tulosjohtamisen toimimattomuuteen on monia syitä, joista yksi on valtion vajavainen kyky palkita hyvistä työsuorituksista, vaikka se tulosohjauksen periaatteisiin kuuluu (ks. Kallio ja Kallio 2012a; b).

Vajavainen kyky palkita hyvistä työsuorituksista on kuitenkin ainoastaan yksi tulosohjauksen haasteista julkisella sektorilla. Suurin haaste lienee se, että julkisen sektorin organisaatioiden toimintalogiikka ja työnkuva eroavat usein ratkaisevalla tavalla yksityisen sektorin organisaatioiden vastaavista. (ibid; ks. myös Brignall ja Modell 2000; Adcroft ja Willis 2005; Rantanen ym. 2009.) Kiikan (1997) mukaan tulosohjauksen toimimattomuus johtuu siitä, että julkisen sektorin poliittis-hallinnollisen järjestelmän ominaispiirteet poikkeavat huomattavan paljon yritysmaailman ominaispiirteistä, joihin NPM ja tulosohjaus alun perin perustuvat. Voittoa tavoittelemattomien, avoimen kilpailun ulkopuolella toimivien, demokraattisen päätöksenteon piiriin kuuluvien julkisten organisaatioiden toimintalogiikka on monessa tapauksessa varsin erilainen suhteessa yrityksiin. Verrattuna julkisiin organisaatioihin, yritysten toiminnan tavoite on selkeästi helpommin määriteltävissä: niiden perimmäisenä tavoitteena on kasvattaa omistajien varallisuutta tuottamalla hyödykkeitä markkinoille. Markkinoilla kuluttajat, eli asiakkaat punnitsevat tuotettujen hyödykkeiden arvon ja laadun oman ostokäyttäytymisensä myötä. Sen sijaan julkisorganisaatioiden toiminnalla on usein erinäisiä tavoitteita, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuus, edustavuus, osallistuminen ja tasa-arvo. Näin ollen julkisen sektorin organisaatioissa ”tuotetun” hyödykkeen arvoa ja laatua on erittäin vaikea määrittää markkinaehtoisesti. (Kallio ja Kallio 2012a; ks. myös esim. Dixon ja Suckling 1996; Guthrie ja English 1997; Brignall ja Modell 2000; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009; Rantanen ym 2009; Hyvönen ym. 2011.) Esimerkiksi Van de Walle (2008) on todennut, että indikaattorien valinnan ongelma ei ole tekninen, vaan konseptuaalinen: on ongelmallista tunnistaa ja nimetä, millainen on hyvä tulos julkisella sektorilla (ks. myös Rantanen ym. 2007). Rantasen ym. (2007) mukaan julkisella sektorilla päädytään usein mittaa-

maan ennemmin toiminnan tuotosta eli tehokkuutta (output) kuin sen lopputulosta eli vaikuttavuutta (outcome).

2.4.5 Tulosohjauksen nykytila Suomessa

Ennen siirtymistä tulosohjauksen tarkasteluun erityisesti yliopistosektorin kontekstissa, tässä alaluvussa käsitellään vielä sellaisia selvityksiä ja raportteja, jotka ovat tarkastelleet erityisesti *suomalaisen* tulosohjauksen tilaa ja toimintaa. Lähteenä käytetty materiaali koostuu lähinnä asiakirja-aineistosta, sekä yhdestä suomalaisesta väitöskirjasta. Tulosohjauksen tilaa ja toimintaa on selvitetty Suomessa viimeisen vuosikymmenen aikana ainakin valtionalouden tarkastusviraston toimesta vuonna 2007 sekä valtiovarainministeriön toimesta vuonna 2010. Lisäksi valtiovarainministeriö on julkaissut tuoreen loppuraportin 2010 tulosohjauksen kehittämishankkeestaan, johon valtionalouden tarkastusvirasto on antanut oman lausuntonsa. Näiden lisäksi Kivelä (2010) on tutkinut väitöskirjassaan tulosohjauksen tilaa Suomessa. Seuraavassa luodaan katsaus näistä tutkimuksista esiinnousseisiin tärkeimpiin huomioihin tulosohjausjärjestelmän puutteista nimenomaan tämän tutkimuksen kannalta tarkasteltuina.

Aluksi voidaan todeta, että tarkasteltavana olevien raporttien ja tutkimusten mukaan tulosohjaus ei näyttäydy valtionhallintoon kovin hyvin soveltuvana ohjaus- ja johtamismallina. Esimerkiksi valtionalouden tarkastusvirasto on toiminnantarkastuskertomuksessaan todennut, että joiltakin osin tulosohjausmalli näyttää soveltuvan valtionhallintoon varsin huonosti. (Valtionalouden tarkastusvirasto 2007, 8–9, ks. myös Kallio ja Kallio 2012a; b). Toiminnantarkastuskertomuksessa on todettu myös, että tulosohjauksen lisäksi valtionhallinnossa sovelletaan edelleen varsin laajasti myös resurssi- ja normiohjausta, eikä toimijoiden vapaus tulosten saavuttamiseksi ole erityisen merkittävästi lisääntynyt, kuten tulosohjauksen periaatteisiin kuuluisi. Myös tuloksen tekemiseen liittyvien kannustinten merkitys oli vuosina 2001–2006 selvityksen mukaan vähäinen. Alla on eritelty erinäisiä tulosohjausjärjestelmässä esiintyviä puutteita ja järjestelmän ongelmakohtia.

Ensiksi, kaikissa edellä mainituissa raporteissa nousee tavalla tai toisella esille *suoritusten mittaamiseen ja mittareihin liittyvät ongelmat*. Esimerkiksi Kivelä (2010, 152–153) on väitöskirjassaan todennut, että tulosohjausprosessissa tavoitteiden ja resurssien välisten yhteyksien määrittelyyn ei tuntunut olevan ministeriöissä välineitä. Tämä näkyi virastoissa niin, että tulostavoitteet miellettiin yksiselitteisiksi silloin, kun ne olivat numeerisia (esimerkiksi yliopistojen tutkintotavoitteet, tuomioistuinten ratkaisemat asiat) tai yksittäisiä hankkeita tai toimenpiteitä. Tällöin ne todettiin myös helpommin velvoittaviksi ja niistä otettiin suurempi vastuu virastoissa. Todellisuudessa kuitenkin monen viraston toi-

minnan kannalta keskeisiä toimintoja ei pystytä kuvaamaan mitattavina tuloksina. Tämä saattaa jopa pahimmillaan vääristää mittareiden antamaa informaatiota virastojen toiminnasta. (Kivelä 2010; ks. myös Pöllä ja Vuorela 2001; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009.) Myös valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomuksessa on todettu, että tulosohjauksen tavoitteiden kohdalla todettiin olevan merkittäviä puutteita sekä tavoitteiden ja resurssien kytkeytymisessä toisiinsa että aitojen tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteiden mittareiden kehittämisessä ja käytössä (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007, 8–9). Lisäksi tulosohjauksen käsikirjassa on todettu tulosohjausjärjestelmän toiminnassa puutteita: yksityiskohtaiset ja suoraviivaiset sovellukset tavoitteiden määrittelyssä ja mittaamisessa on koettu toimintaa yksipuolistaviksi ja vääristäviksi (Valtiovarainministeriö 2005, 17)¹⁵.

Toinen esille nouseva ongelmakohta tulosohjauksessa on *jatkuvuuteen ja tuloksellisen tai ei-tuloksellisen toiminnan seurauksiin* liittyvä. Tulosohjauksen tulisi olla jatkuvuuteen perustuva prosessi (Salminen 2009, 134). Tällöin tulosjohtamisessa olisi kyse pitkäaikaisesta vaikuttamisesta organisaatioon ja siinä toimiviin yksilöihin muutosstrategian avulla. Tämän ajattelun mukaan yksittäisten organisaatioyksiköiden aikaansaamat säästöt tulisi kohdentaa tulosta aikaansaaviin yksiköihin, jos niillä halutaan pyrkiä tuloskulttuuria kannustavaan ja motivoivaan toimintaan. Pöllän ja Vuorelan (2001) selvityksen mukaan kuitenkin monilla hallinnonaloilla epäiltiin, että hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen – tulosohjauksen periaatteiden mukaan – ei johdakaan palkitsemiseen, vaan päinvastoin, se saattaa johtaa tavoitteiden kiristämiseen ja määrärahojen kehyksen supistamiseen. Virastoja ei siis palkita resurssien säästöstä, vaan päinvastoin, niiden resurssien saantia voidaan jopa leikata. (Kivelä 2010, 153; de Brujin 2002.) Tämä on selvästi ristiriidassa tulosohjauksen periaatteiden kanssa.

Kolmantena ongelmana raporttien ja selvitysten mukaan nousee esille *laskentajärjestelmän ja sen hyödyntämisen puutteet*. Valtion tulosohjauksen tilaa tutkineen Kivelän (2010, 163–178) sekä valtiontalouden tarkastusviraston tekemän Tulosohjauksen tila -selvityksen (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007) mukaan laskentatoimen rooli tulosohjauksen toteuttamisessa on merkittävä. Raporteissa jatketaan kuitenkin, että nykyisellään laskentajärjestelmä ja sen hyödyntäminen eivät ole tulosohjausmekanismin kannalta riittävällä tasolla: laskentatoimen asiantuntijoiden vähäisyys sekä taloushallinnon perinteinen rooli ainoastaan rutiiniasioita hoitavana yksikkönä rajoittaa mahdollisuuksia kehittää aidosti johtamista tukevaa laskentatointia. Ongelmana ei kuitenkaan Kivelän (2010, 179) huomioi-

¹⁵ Valtiontalouden tarkastusvirasto (2012) on antanut lausunnon Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraporttiin huhtikuussa 2012. Mittareista ja niiden kehittämisestä on lausunnossa todettu: ”Käikkä tapauksissa ei tarvita pitkälle vietyjä mittareita: esimerkiksi toimialojen mukaan ryhmitellyt kustannukset ja henkilötyövuodet eivät ole huonoja kuvaajia mm. silloin, kun toimintaa ei ole järkevää tuottaa tai suoritekohtaisten kustannustietojen avulla ei johdeta toimintaa.” (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2012).

den mukaan ole yksin laskentatoimen asiantuntemuksen puute, vaan myös se, että huomattava osa ministeriöiden ja niiden alaisten virastojen ja laitosten toiminnasta on yksinkertaisesti sellaista, ettei tuloksellisuuden ristiriidan kuvaaminen ole laskentatoimen keinoin helppoa. Huomattavaa on myös se, että eri virastojen tulokset eivät ole yhteismitallisia, joten kvantitatiivisesti mitattavien tietojen käyttökelpoisuus päätöksenteon tukena on hataraa. Valtiovarainvaliokunta on todennut, että laskentatoimi on sekä tulosohjauksen ja tilivelvollisuuden terävöittämisen että tehokkuuden parantamisen kriittinen menestystekijä. (Kivelä 2010, 179). Valtiontalouden tarkastusvirasto on vuonna 2007 arvioinut, että tulosohjauksen näkökulmasta laskentatoimen tila on varsin huono – seurantajärjestelmät joko puuttuivat, tai niissä oli merkittäviä puutteita. Myöskään ohjaus- tai johtamisvastuussa olevat henkilöt eivät kokeneet tarvitsevansa laskentatoimen tuottamaa informaatiota siinä laajuudessa, kuin tulosohjaus ja tulosjohtaminen olisivat välttämättä edellyttäneet. Lisäksi valtionhallinnossa on edelleen suuri haaste mieltää virastojen toiminta suoritteina ja tuotteina, joiden määrien muuttosta pystyttäisiin seuraamaan ja tuotannon tehokkuutta mittaamaan kustannuslaskennan avulla, ja mitattavien tavoitteiden asettamisen on todettu olevan ongelmallista. (Kivelä 2010, 179; Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007; ks. myös de Brujin 2002.)

Neljäntenä ongelmana raporteissa esitetään *putkihallinto ja osaoptimointi*. Tulosohjauksen arviointihankkeen loppuraportissa (Valtiovarainministeriö 2010, 59) todetaan, että vuonna 2004 tehty tulosohjausuudistus on ollut: ”lähtökohtaisesti onnistunut ja sen keskeisillä osa-alueilla on tapahtunut kehitystä.” ja että: ”Uudistuksen mukanaan tuomat uudet toimintamallit ovat saaneet hyvän vastaanoton.” Tästä huolimatta tulosohjauksen todetaan olevan taitekohdassa, ja järjestelmässä nähdään edelleen olevan paljon korjattavaa. Järjestelmän puutteeksi todetaan muun muassa se, että tulosohjausjärjestelmä ajaa ministeriökoh-taiseen putkihallintoon eikä horisontaalista, hallinnonalojen välisiä tai niiden yhteisiä tavoitteita riittävästi aseteta tai seurata. Tämä saattaa johtaa niin sanottuun siiloajatteluun ja pahimmillaan tuloksellisuuden osaoptimointiin (ks. myös de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009).

Viidentenä ongelmana kirjallisuudesta nousee esille se, että *turhan raportti-tuotannon mielletään lisääntyneen*. Tulosohjauksen käsikirjan (Valtiovarainministeriö 2005, 17) mukaan arviointiraporttituotanto on saanut osakseen kritiikkiä: virastoissa ja hallinnonaloilla on tuotettu runsaasti raportteja, jotka ovat kertoneet usein jostakin muusta kuin toiminnan vaikuttavuudesta tai toiminnallisesta tuloksellisuudesta. Myös *liikkumavaran vähäisyys neuvotteluissa* on nostettu ongelmaksi: tulosneuvotteluja on moitittu rutiininomaisiksi ajanpuutteesta ja liikkumavaran vähäisyydestä johtuen. (Valtiovarainministeriö 2005, 17.)

Tulosohjauksen arviointihankkeen loppuraportissa todetaan, että osa järjestelmän haasteista liittyy hallinnonalakohtaisiin erityispiirteisiin (Valtiovarainministeriö 2010, 63–63; 92–93). Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tulosohjausjärjestelmää ja sen ongelmia hallinnonalakohtaisesti ministeriön ja hallinnonalan välisessä ohjausprosessissa. Tarkastelussa keskitytään yliopistojen ja opetus- ja kulttuuriministeriön väliseen tulosohjausprosessiin sekä erityisesti yliopistojen sisäiseen tulosjohtamiseen.

3 YLIOPISTOT JA TULOSOHJAUS

Tässä luvussa perehdytään yliopistoihin organisaatioina, suomalaiseen yliopistojärjestelmään sekä yliopistoissa tehtävään työhön ensinnä ministeriön ja yliopistojen välisen tulosohjauksen ja toisaalta yliopistojen omien, sisäisten tulosjohtamisprosessien ja käytäntöjen valossa. Luvun aluksi taustoitetaan lyhyesti suomalaisen tiedepolitiikan tavoitteita sekä tarkastellaan korkeakoulujen hallinnon kehitystä historiallisesta perspektiivistä kohti tulosohjausta. Tämän jälkeen siirrytään kuvaamaan tulosohjausprosessia yliopistoissa. Näiden jälkeen siirrytään tarkastelemaan erityisesti yliopistojen rahoitusta, kustannuslaskentaa ja suoritusmittausta sellaisina, kuin ne esiintyvät nykyisessä yliopistohallinnossa vuoden 2010 uuden yliopistolain voimaan astumisen myötä. Luvun loppupuolella keskitytään sellaisiin yliopistojen organisatorisiin erityispiirteisiin, jotka ovat tulosohjauksen ja -johtamisen kannalta olennaisia. Yliopistoja tarkastellaan luvussa kahdella ulottuvuudella, ensinnä suomalaisten yliopistojen tulosohjauksen ja johtamisen hallinnollisella ja erityisesti käytännön ulottuvuudella (alaluvut 3.1–3.4), ja toiseksi kuvaamalla yliopistojen organisatorisia erityispiirteitä ja niiden luonnetta enemmän teoreettiselta kannalta (kappaleet 3.5.1–3.5.7).

3.1 Suomalaiset yliopistot ja tiedepolitiikka

Suomessa on 14 yliopistoa¹⁶, joista kymmenen on monialayliopistoja, yksi taideyliopisto, kaksi teknillistieteellisen alan yliopistoja sekä yksi kauppatieteellisen alan yliopisto. Yliopistot toimivat opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) hallinnonalalla. Lisäksi maassamme on Maanpuolustuskorkeakoulu, joka toimii puolustusministeriön hallinnonalalla. Suomalaiset yliopistot on hajautettu maantieteellisesti. Yliopistojen perustehtäväksi on säädetty tieteellisen tutkimuksen harjoittaminen ja siihen perustuvan ylimmän opetuksen antaminen. Lisäksi yliopistoille on laissa säädetty kolmas tehtävä, jonka mukaan ne toimivat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa ja edistävät tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Yliopistolaki 1. luku 2 §).

¹⁶ Aalto-yliopisto (AYO), Helsingin yliopisto (HY), Itä-Suomen yliopisto (ISY), Jyväskylän yliopisto (JY), Lapin yliopisto (LY), Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LTY), Oulun yliopisto (OY), Svenska handelshögskolan (SHH), Taideyliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto (TTY), Tampereen yliopisto (TaY), Turun yliopisto (TY), Vaasan yliopisto (VY) sekä Åbo Akademi (ÅA).

Suomessa tärkein korkeakoulupolitiikan muotoilija on valtion keskushallinto¹⁷, koska vain sillä on lainsäätäjän asema. Tämä merkitsee sitä, että päätöksentekojärjestelmältään Suomi lukeutuu keskitettyihin maihin, joille on ominaista koulutuksen säätely yhtenäisellä, kansallisella lainsäädännöllä. (Lampinen 2003, 15.) Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelun (2012) mukaan maamme koulutus-, tiede- ja teknologiapolitiikkaa on kehitetty pitkäjänteisesti kansallisen innovaatiojärjestelmän vahvistamiseksi, ja politiikan tavoitteena on vahvistaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa tietoa ja osaamista sekä Suomen tieteen kansainvälistä tasoa ja näkyvyyttä. Vuonna 2010, jolloin tämän tutkimuksen empiria on kerätty, tiedepolitiikan painopisteitä olivat kansainvälisyyden vahvistaminen, tutkijankoulutuksen ja tutkijanuran kehittäminen, tutkimuksen laadun vahvistaminen sekä tieteen ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen lisääminen. Pääministeri Mari Kiviniemen hallitusohjelman (*Valtioneuvoston tiedonanto Eduskunnalle... 2010*) mukaisesti julkista tutkimusrahoitusta lisättiin muun muassa Suomen Akatemian tutkimusrahoituksena ja yliopistojen perusrahoituksena. Hallitusohjelmassaan Kiviniemen hallitus korosti tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta.

Suomen korkeakoulupolitiikan kehitys pitkällä aikavälillä voidaan jakaa kolmeen periodiin, joita kutakin on määrittänyt tietty johtamisdoktriini. Ensimmäistä periodia, joka vaikutti aina 1960-luvulle saakka, kutsutaan akateemisen traditioon perustuvan doktriinin ajaksi. Sen vallitessa akateemisia traditioita kunnioitettiin, ja autonomiset yliopistot professoreineen päättivät korkeakoulupolitiikan suuntauksista. (Kuoppala 2005b; ks. myös Kaukonen ja Välimaa 2010, 14–15; Lampinen 2003.) Yhtäältä kansainvälistyminen ja toisaalta maamme taloudellinen kehitys loivat kuitenkin paineita yliopistolaitoksen uudistumiselle. Nämä uudistuspaineet johtivat lopulta korkeakoulutuksen kehityksen toisen periodin alkamiseen. Tämä periodi tunnetaan kehitysdoktriinin aikakautena.

Kehitysdoktriini oli massakorkeakoulutuksen aikaa, ja se oli vallalla 1960-luvun lopusta aina 1980-luvun lopulle saakka. Tuon ajan kehityksellä oli vahva yhteys Suomen yhteiskunnan teollistumiseen, sekä julkisen hallinnon, hyvinvointivaltion ja uuden OECD-vetoisen tiedepolitiikan kehitykseen. (Kaukonen ja Välimaa 2010, 14.) Kehitysdoktriinin ollessa vallalla valtio yhtäältä lisäsi yliopistojen resursseja, mutta toisaalta sääteli tarkasti korkeakoulupolitiikkaa ja sen suuntauksia. Tuona aikana kehitettiin hyvin kattava suunnittelujärjestelmä korkeakoulutukselle. Opetusministeriön johdolla myös yliopistojen sisäinen hallinto sekä korkeakoulututkintojen sisältö uudistettiin. (Kuoppala 2005b; ks. myös Kaukonen ja Välimaa 14–15; Lampinen 2003.)

¹⁷ Valtion keskushallinnolla viitataan tässä laajasti niin eduskunnan kuin ministeriöidenkin asemaan politiikan muotoilijoina, jossa niillä on molemmilla omat roolinsa. (Ks. myös Kuvio 5.)

Suomen yliopistojärjestelmä on seurannut yleistä länsimaista trendiä siirtyesään tulosohjaukseen ja -johtamiseen vähitellen 1980-luvun lopulta lähtien (Kuoppala 2005a; ter Bogt ja Scapens 2009; Kristensen 2011, 19). Vuonna 1994 Suomessa otettiin käyttöön yliopistojen ja opetusministeriön välille laadittavat tulossopimukset. Täten kolmas ja tähän mennessä viimeinen periodi suomalaisessa korkeakoulupolitiikassa ja johtamisdoktriineissa tunnetaan tulosohjauksen ja -johtamisen aikana (Kuoppala 2005a; Salminen 2003, 59; Lampinen 2003).

Kansainvälisellä tasolla OECD:n vaikutus yliopistojen uudistumiseen on ollut merkittävä: monessa Euroopan maassa läpiviedyt kansalliset yliopistoreformit ovat saaneet kimmokkeensa OECD:n maalaamista suuntaviivoista. Vaikka OECD:llä ei ole auktoriteettia tai formaalia valtaa kansallisiin yliopistoihin nähden, sillä on merkittävä valta, ei ainoastaan poliittisten agendojen ajajana, mutta myös yleisten käsitysten, näkemysten ja mielikuvien edistäjänä. OECD onkin ollut merkittävä suunnannäyttävä NPM:in oppien mukaisten ja markkinaorientoituneiden yliopistojen synnyssä. NPM on vienyt yliopistoja yhä enemmän tietoa ja opetusta tuottavan yleishyödyllisen yritysmäisen toimijan suuntaan. Yliopistojen tarkoituksena on osallistua kansallisen kilpailukyvyyn parantamiseen globaaleilla markkinoilla. (ks. Kristensen 2011, 12;35.) Tätä uuta toimintakulttuuria on kuvattu myös termein *akateeminen kapitalismi*, (academic capitalism) tai *yrittäjämäinen yliopisto*, (entrepreneurial university) (Clark 1998; Kristensen 2011, 35.) Gibbons ym. (1994) ovat kuvanneet tätä kehitystä siirtymistä tiedontuotannossa *Moodista 1*, jota kuvasti traditionaalinen, klassinen ymmärrys tiedeyliopistoista, *Moodiin 2*. Moodi 2 puolestaan korostaa tutkimuksen uusia muotoja, tieteidenvälisyyttä ja yliopistojen ulkopuolella tapahtuvaa tutkimusta osana tiedontuotantoa. Edellä kuvatun kehityksen seurauksena yliopistojen suorituskykyyn kohdistuu yhä enemmän poliittisia, sosiaalisia ja taloudellisia paineita.

Tulosjohtamisen doktriinin mukaisesti yliopistot on alettu mieltää yrittäjämäisinä yksikköinä, joiden tärkein ajuri ovat markkinavoimat. Innovatiivisuus, joustavuus ja kyky reagoida ympäristön muutoksiin nähdään tärkeinä ominaisuuksina tulosohjatussa yliopisto-organisaatiossa. (ks. Kekäle 1997; Kuoppala 2005a, 346–347; Patomäki 2005; Lampinen 2003; ks. myös Juppo 2011.) Yllä kuvattua tiedontuotannon logiikan muutosta on kritisoitu nimeämällä se ”kognitiiviseksi kapitalismiksi”. Kognitiivisen kapitalismin aikakaudella innovaatioiden syntymisestä on tullut pakollista kansakuntien hyvinvoinnille ja kilpailukyvyille. Yliopistot eivät enää ole ainoastaan paikkoja, joissa syntyy niin kutsuttua akateemista tiedettä, vaan instituutioita, jotka muodostavat keskeisen osan kunkin maan kansallista tiede- ja innovaatiopolitiikkaa. Edellä kuvattua kehitystä on kritisoitu myös kutsumalla sitä *tiedon politisoitumiseksi*. (Kristensen 2011, 36–37.) NPM:in yliopistosektorille mukanaan tuomat kognitiivinen kapitalismi ja tiedon politisoituminen ovat osa tulosorientoitunutta aikakautta yliopistoissa. Tiedon

tuottaminen voidaan nyt periaatteessa rinnastaa minkä tahansa hyödykkeen tuotantoon, jolloin tuotantoa voidaan laskea, kvantifioida, optimoida, ja tuoda osaksi taloudellisia indikaattoreita suoritusmittauksen avulla (ibid.).

Edellä mainittuun kehitykseen nivoutuen, myös Suomessa valtio on kohdistanut yliopistojärjestelmän toimintakykyyn erityisen paljon odotuksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Valtionhallinto on pyrkinyt tehostamaan yliopistojen toimintaa ensin tulosityöryyn ja uuteen palkkausjärjestelmään siirtymisen myötä ja sittemmin uudistamalla yliopistolakia vuoden 2010 alussa. (ks. Kivistö 2009.) Uutta yliopistolakia ja sen mukanaan tuomia muutoksia käsitellään tarkemmin seuraavaksi.

3.2 Yliopistolaki

Suomalaista korkeakoulupoliittista lainsäädäntöä on Kaukosen ja Välimaan (2010, 15) mukaan 1980-luvulta saakka leimannut kaksi pyrkimystä: ensimmäisenä tavoitteena on ollut tarjota yliopistoille enemmän autonomiaa ja toisena tavoitteena saada yliopistot palvelemaan paremmin suomalaisen yhteiskunnan ja talouselämän tarpeita niin tutkimuksen kuin opetuksen osalta. Vuonna 1997 säädettiin maamme ensimmäinen itsenäinen yliopistolaki, joka astui voimaan 1.8.1998. Tätä ennen yliopistoihin liittyvät säädökset olivat erillislaeissa (Jääskinen ja Rantanen 2007, 49; Juppo 2011, 12). Kaukonen ja Välimaa (2010, 16) ovat nimenneet lain keskeisimmiksi uudistuksiksi yliopistoille annetun oikeuden itse perustaa ja lakkauttaa yksiköitä sisäisin päätöksin sekä nimittää professorit (aiemmin nimitysvalta oli valtion päämiehellä). Muita tärkeitä uudistuksia vuoden 1997 laissa olivat yliopistojen mahdollisuus nimetä yliopiston ulkopuolisia jäseniä hallitukseensa, sekä yliopistojen velvoittaminen niiden toiminnan ja sen vaikuttavuuden arviointiin sekä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Edellä mainittujen lisäksi olennaisia muutoksia vuoden 1997 yliopistolaisissa olivat yliopistojen oikeus perustaa yliopistorahastoja ja -yhtiöitä sekä antaa tilauskoulutusta.

Vuonna 2009 yliopistolakia uudistettiin edelleen. Eduskunta hyväksyi uuden yliopistolain, joka korvasi vuoden 2010 alusta lähtien vanhan, vuodelta 1997 olevan yliopistolain 16.6.2009. Uudella yliopistolalla säädettiin yliopistojen uudesta oikeushenkilöasemasta julkisoikeudellisina laitoksina, niiden hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta, kuitenkin niin, että yliopistoilla on edelleen perustuslaissa turvattu itsehallinto. Uuden lain myötä yliopistojen valtionohjauksessa otettiin käyttöön uusi rahoitusmalli, jossa lisättiin toiminnan laadun ja vaikuttavuuden painoarvoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.) Vuoden 2010 yliopistolakiuudistuksen yhteydessä sovittiin myös vuoden 2010 alussa tapahtuvasta yliopistojen yhdistymisestä: Turun yliopisto ja Turun kauppa-keakoulu yhdistyivät yhdeksi yliopistoksi, Joensuun ja Kuopion yliopistot yh-

distyivät Itä-Suomen yliopistoksi, Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppa-korkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun toiminnat siirrettiin uuteen Aalto-yliopistoon¹⁸. Lisäksi vuodesta 2013 lähtien Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulu yhdistyivät yhdeksi Taideyliopistoksi.

Vuonna 2010 voimaan astuneen uuden yliopistolain keskeisimmät kohdat suhteessa aiempaan, vuonna 1997 säädettyyn lakiin, on tiivistetty alla olevaan listaan Kaukosen ja Välimaan (2010, 18–19; ks. myös Juppo 2011) jaottelua mukailleen:

1. Yliopistot muuttuivat joko säätiöiksi tai julkisoikeudellisiksi laitoksiksi; näin ollen niiden asema valtion tilivirastona lakkautettiin vuoden 2010 alusta.
2. Yliopistoista tuli itsenäisiä oikeushenkilöitä. Tämä tarkoittaa, että ne voivat omistaa oikeuksia ja kiinteää omaisuutta sekä harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee niiden tehtävien toteuttamista.
3. Yliopistoissa on kolme valtaa käyttävää toimielintä: hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Yliopistokollegio on uusi toimielin. Lisäksi 40 prosenttia hallituksen jäsenistä tulee olla yliopiston ulkopuolisia henkilöitä.
4. Henkilökunnan palvelussuhteet muutettiin työsuhteiksi entisten valtion virkasuhteiden sijaan.
5. Yliopistojen perusrahoitus tulee edelleen opetusministeriön budjetista. Uudessa laissa se on sidottu yliopistoindeksiin.
6. Akateemista vapautta korostetaan sekä yliopiston yleisten tehtävien että työsuhteen kuvauksessa. Akateeminen vapaus on kuvattu laissa vahvasti.

Opetusministeriön (2009, 2) mukaan yliopistouudistuksen tarkoituksena oli lisätä yliopistojen autonomiaa ja luoda niille samanlaiset toimintaedellytykset kuin kansainvälisesti menestyneimmillä yliopistoilla. Uudistuksen tavoitteena oli, että yliopistojen lisääntyvä toimivalta ja talousvastuu: ”luovat kannusteet ja edellytykset järjestää yliopistojen toiminta nykyistä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin” (Opetusministeriö 2009, 2). Sekä yliopistouudistuksen että yliopistojen yhdistämisen keskeisinä tavoitteina olivat opetuksen laadun parantaminen ja opiskeluprosessien kehittäminen sekä tutkimuksen kansainvälisen tason kohottaminen (Opetusministeriö 2009, 2). Opiskeluprosessin kehittämisellä on ainakin julkisissa keskusteluissa viitattu opiskeluaikojen nopeuttamiseen.

Ennen uuden lain voimaantuloa yliopistojen hallinnosta ja johtamisesta tehtiin laajoja selvityksiä, ja lakiuudistus oli laajalla lausuntokierroksella muun muassa kaikissa yliopistoissa sekä keskeisissä opiskelija- ja ammattijärjestöissä (*Lausuntopyyntö luonnoksesta...* 2009). Uuden lain ja samaan ajankohtaan ajoitetun

¹⁸ Aalto-yliopisto toimii säätiömuotoisena yliopistona.

useiden yliopistojen yhdistymisen myötä, vuonna 2010 suomalaiset yliopistot olivat uuden ajan alussa. Sekä uuden lain vaikutukset yliopistotyön arkisiin käytäntöihin että erityisesti lakiuudistusta ja yhdistymisiä edeltävä laaja ja julkinen diskurssi johtivat siihen, että yliopistohenkilökunta on todennäköisesti entistä valveutuneempaa keskustelemaan siitä, miten yliopistoja maassamme ohjataan ja johdetaan.

Vuoden 2010 lakiuudistuksen vaikutuksista tehtiin arviointi, joka käynnistettiin elokuussa 2011 ja saatiin valmiiksi maaliskuussa 2012. Arviointihankkeessa selvitettiin, mitä tai millaisia vaikutuksia yliopistolakiuudistus on saanut aikaan yliopistoissa, erityisesti yliopistojen sisällä strategisen johtamisen ja henkilöstöpolitiikan alueilla. (Niinikoski ym. 2012.) Niinikosken ym. (2012, 3) arviointiraportin alussa kuitenkin todetaan, että arviointiaineiston keruussa oli merkittäviä haasteita, ja että aineiston sisäinen vertailtavuus on puutteellista. Lisäksi raportissa todettiin, että lakiuudistuksen ja arvioinnin suorittamisen väliin jäänyt ajanjakso oli verrattain lyhyt, ja jätti näin ollen yliopistoille melko vähän aikaa tehdä lain edellyttämiä muutoksia tai uudistuksia (Niinikoski ym. 2012, 19). Erityisesti tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevan tulohajautuksen ja -johtamisen kannalta käydään seuraavaksi läpi Niinikosken ym. (2012) raportista henkilöstöhallintoon sekä ministeriön ohjaukseen liittyvien arviointien keskeisimmät tulokset.

Niinikosken ym. (2012) arviointiraportin mukaan maaliskuuhun 2012 mennessä lakiuudistuksen merkitys näkyi jonkin verran strategisen johtamisen alueella mutta vähemmän henkilöstöpolitiikassa, joka on lähellä tämän tutkimuksen fokusta. Lakiuudistus on selvityksen mukaan vaikuttanut sidosryhmäyhteistyöhön, strategiseen ohjaukseen ja talousjohtamisen vahvistumiseen sekä yliopistojen sisäiseen organisoitumiseen ja johtamisjärjestelmiin. Raportin mukaan ylin johto on ollut keskeisessä asemassa mainittujen muutosten aikaansaamisessa, sen sijaan henkilöstön osuus mainituissa muutoksissa on ollut ohutta. Raportissa todetaan myös, että henkilöstön keskuudessa vallitseva suhtautuminen sekä lakiuudistusta että laajemmin korkeakoulupolitiikan nykyistä suuntausta kohtaan on kriittistä. (Niinikoski ym. 2012, 3–4.) Tätä kriittisyyttä ja sen syitä tarkastellaan tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Ministeriön ohjauksen suhteen Niinikosken ym. (2012) arviointiraportti toteaa, että ministeriön näkökulmasta on ollut tavoitteena entistä laajempi strateginen tavoitteenasettelu yliopistojen talouden ohjauksessa. Myös yliopistot ovat pitäneet tämänsuuntaista kehitystä hyvänä. Raportin mukaan tulohajautuksen on katsottu vahvistuneen lakimuutoksen myötä. Valtaosa raportin hallintoelinkyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että ministeriön ohjauksessa on kehitettävää. Vastajat näkivät, että ministeriön ohjaus voisi tukea entistä tarkoituksenmukaisemmalla tavalla yliopistojen strategista ohjausta, sillä sen ei ollut nähty kehittyneen aiempaa johdonmukaisempaan suuntaan. Yliopistojen rahoitusmalli oli edelleen

kehittämisen kohteena arviointihankkeen toteutuksen aikana. Kriittisiä äänenpajoina Niinikosken (2012, 49) raportin mukaan sai ainakin valtionrahoituksen nykyinen kohdentamistapa, jota ei pidetty tarkoituksenmukaisena.

3.3 Tulosohtaus yliopistoissa

3.3.1 Tulosohtaus prosessina

Koko valtionhallinnon ja erityisesti yliopistojen tulosjohtamisuudistus on ollut moniulotteinen prosessi. Kuoppalan (2005b, 227) mukaan siinä korostuvat hallinnolliset näkökohdat. Tässä suhteessa käsitteet tulosohjaus ja tulosjohtaminen viittaavat eri asioihin. Ensinnäkin, siinä missä *tulosohjauksen* merkittävimmät vaikutukset kohdistuvat yliopistojen ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisiin ohjaussuhteisiin, puhuttaessa *tulosjohtamisesta*, on kyseessä yliopistojen sisäisen päätösvallan jakaminen sekä päätösvallan ja valtasuhteiden muutokset yliopistojen sisällä.

Edellä mainittuun jakoon tulosohjaukseen ja tulosjohtamiseen liittyen on opetus- ja kulttuuriministeriön todennut seuraavaa: ”Yliopistojen päätöksentekojärjestelmä on hyvin itsenäinen, sillä niiden toiminta perustuu yliopistojen itsehallinnolle ja tieteen vapaudelle. Yliopistot päättävät itse sisäisestä hallinnostaan yliopistolain mukaisesti.” (*Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* 2012). Kaikki suomalaiset yliopistot ovat joko itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia tai säätiölain mukaisia yksityisoikeudellisia säätiöitä. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja varmistaa, että korkeakoulujen hallinto toimii ja on ohjattu asianmukaisesti. (*Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* 2012.)

Valtioneuvosto hyväksyy neljän vuoden välein koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman, jossa määritellään lähivuosien koulutus- ja tutkimuspoliittiset linjaukset. Hallitusohjelman, Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman ja lainsäädännön lisäksi yliopistoja ohjataan ministeriön ja yliopistojen välisillä tulosopimuksilla. Tulosopimukset sovitaan kolmen vuoden periodeiksi, joiden aluksi yliopistot ja ministeriö käyvät neuvottelut, joissa sovitaan yliopistojen toiminnalliset ja määrälliset tavoitteet sekä niiden vaatimat määrärahat. Lisäksi sopimuksissa määritellään tavoitteiden seuranta ja arviointi sekä toiminnan kehittäminen. Korkeakoulujen ja ministeriön väliseen tiedonvaihtoon kehitetty KOTA-järjestelmä¹⁹ on tulosopimukseen liittyvän ohjauksen keskeinen

¹⁹ Sittemmin Vipunen-tietopalvelu.

työväline. Niinä vuosina, joina neuvotteluja ei käydä, opetusministeriö antaa yliopistoille kirjallisen palautteen. (*Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* 2012).

Keskeinen osa tulosohtausprosessia ovat opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen välillä säännöllisesti käytävät neuvottelut, joissa osapuolet sopivat määrävuosiksi yliopiston tehtävästä, profiilista ja painoaloista sekä yliopistolle asetettavista koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta keskeisistä tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä. Neuvottelujen perusteella laadittavan sopimuksen rakenne on kaikille yliopistoille yhtenäinen. Sen sijaan sopimuksen sisältö on yliopiston erityispiirteet huomioon ottava, lukuun ottamatta korkeakoululaitoksen yhteisiä tavoitteita. (Opetusministeriö 2010, 4.) Yliopistoilla on siis vapaus järjestää oman toimintansa ohjaus, mutta käytännössä yliopistot toteuttavat ministeriöltä tulevia tulosohtautavoitteita alla olevassa kuviossa havainnollistetulla tavalla.



Kuvio 6 Yliopistojen tulosohtaus

Kukin yliopisto sopii opetus ja -kulttuuriministeriön kanssa yliopistokohtaiset tulostavoitteet ja toiminnan resurssit, jotka itsenäiset yliopistot edelleen tulosohtamisen keinoin kohdentavat tiedekuntiin tai yksiköihin²⁰. Yliopistoilla on valta järjestää johtamisensa itsenäisesti, mutta käytännössä OKM:n tulostavoitteet ohjaavat myös yliopistojen sisällä tiedekuntien ja yksiköiden johtamista ja niiden tavoitteita. Tulosohtamisen oppien mukaan ohjaus ulottuu aina henki-

²⁰ Tyypillisesti yliopistot ovat organisoituneet tiedekunniksi, mutta osa suomalaisista yliopistoista on uuden yliopistolain myötä 1.1.2010 alkaen organisoitunut tiedekuntien sijaan yksiköiksi: esimerkiksi Tampereen yliopisto ja Aalto-yliopisto ovat organisoituneet korkeakouluiksi.

löstön yksilötasolle saakka tulostavoitteina, suorituksen mittaamisena ja arviointina. Lisäksi se toteutuu yliopistojen palkkausjärjestelmän kautta. Yliopiston ja tiedekunnan tai yksikön omien käytäntöjen mukaisesti sekä kehityskeskustelujen ja palkkausjärjestelmän kautta yksittäisten henkilöiden suoriutuminen vaikuttaa myös tiedekuntakohtaisiin tavoitteisiin ja tuloksiin. Tiedekunnat raportoivat edelleen yliopistohallinnolle tuloksellisuudestaan, minkä jälkeen yliopisto kokonaisuudessaan raportoi tulosten toteutumisesta ministeriölle. (Kuvio 6).

Se, miten eri yliopistot ovat omat tulosjohtamisprosessinsa järjestäneet, voi vaihdella yliopistosta ja tiedekunnasta toiseen. Näppilän (2012, 70) mukaan yliopistoissa hyvinä pidetyt johtamiskulttuurit voivat erota suurestikin laitoksittain, vaihdellen aina yhteispäätöksenteosta johtoryhmiin tai vahvaan yksilöjohtamiseen. Jopa saman tieteenalan sisällä voi johtamiskulttuureissa olla merkittäviä eroja. Tiettyä selvää johtamiskulttuuria ja perinnettä ei välttämättä voi todentaa. Havaitut erot voivat johtua laitoksen historiasta tai sisäisestä sosiaalisesta dynamiikasta. Erot voivat liittyä myös tieteenalakohtaisiin erityispiirteisiin, joihin vaikuttaa kunkin tieteenalan tiedollinen rakenne ja tutkimustyön luonne. (Näppilä, 2012,70; ks. myös Kekäle 1997.) Selvää kuitenkin on, että tulosjohtamisen aikakaudella niin johdon kuin henkilöstönkin on pohdittava omaa suhtautumistaan tulostavoitteisiin ja suorituksen arviointiin. Kuten myöhemmin tämän tutkimuksen empiria osoittaa, suhtautuminen voi vaihdella tiedekunnan omien mitaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä aina päätökseen olla välittämättä ulkoapäin asetetuista tulostavoitteista.

Huolimatta yliopistojen vapaudesta päättää sisäisistä prosesseistaan ja johtamisestaan, on ministeriön ohjausote yliopistoista tulosohtauksen aikakaudella kiristynyt. Tämä johtuu siitä, että ministeriö odottaa yliopistoilta yhä laajenevassa määrin sekä laadullista että määrällistä tietoa näiden tuloksellisuudesta. Ministeriön ohjausote yliopistojen ”tuotteiden” (opetus, tutkinnot, tutkimus, julkaisut) määrästä ja laadusta on siis yhä tiukempi. Samaan aikaan myös kirjanpidolle ja kustannuslaskennalle on esitetty tiukentuvia vaatimuksia, ja ulkoiset evaluoinnit sekä rankingit ovat tulleet osaksi yliopistojen arkipäivää. (ks. esim. Kekäle 1997; Näppilä 2012.)

3.3.2 *Yliopistojen palkkausjärjestelmä*

Yliopistoissa otettiin käyttöön 1.1.2006 uusi tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen perustuva palkkausjärjestelmä. Palkkausjärjestelmän uudistus tuli voimaan koko valtiosektorille vaiheittain; yliopistoihin se tuli vuonna 2006, jolloin se tunnettiin ensin nimellä *uusi palkkausjärjestelmä* (UPJ) ja sittemmin nimellä *valtion palkkausjärjestelmä* (VPJ). Uuden yliopistolain ja sitä seuranneen yliopistojen oikeudellisen aseman muutoksen myötä

vuonna 2010 sen nimeksi on vakiintunut ”yliopistojen palkkausjärjestelmä” (YPJ). Sisällöllisesti nämä kolme käsitettä (UPJ/VPJ/YPJ) viittaavat samaan järjestelmään.

Yliopistojen UPJ-käsikirjan (2006) mukaan uusi palkkausjärjestelmä on osa kannustavaa johtamista, ja sen tavoitteena on ”edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, parantaa yliopistojen palkkakilpailukykyä työnantajana sekä tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä ja entistä vaativampiin tehtäviin hakeutumisesta, kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä kehittää ja parantaa esimiestyötä ja johtamista”. Yliopistojen uudessa palkkausjärjestelmässä virkamiehen ja työntekijän palkkaus muodostuu tehtävän vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä henkilökohtaisesta työstä suoriutumisen osasta. Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy tehtävien vaativuustason perusteella, ja yliopistoissa on käytössä kaksi arviointijärjestelmää, opetus- ja tutkimushenkilöstöön sovellettava arviointijärjestelmä sekä muuhun henkilöstöön sovellettava arviointijärjestelmä. Näistä järjestelmistä kerrotaan UPJ-käsikirjassa (2006, 7) seuraavasti:

Opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtävien vaativuuden arviointijärjestelmää käytetään tehtävän nimikkeestä riippumatta arvioitaessa opetus- ja tutkimustehtävissä työskentelevien henkilöiden tehtävien vaativuutta. Järjestelmässä arvioitavien tehtävien tulee painottua tieteelliseen tutkimukseen tai sen johtamiseen tai siihen perustuvaan yliopistolliseen tutkintoon johtavaan opetukseen.

Muun henkilöstön vaativuuskehikkoa sovelletaan muissa kuin opetus- ja tutkimustehtävissä toimivan henkilöstön tehtävien vaativuuden arviointiin. Kehikkoa sovelletaan tehtäviin, joihin kuuluu sellaisten kehittämisen- ja selvityshankkeiden toteuttaminen, jotka eivät ole rinnastettavissa tieteelliseen perustutkimukseen (esimerkiksi täydennyskoulutuskeskuksissa tai vastaavissa yksiköissä).

Kunkin henkilön kohdalla tehtävien vaativuusarviointi perustuu tehtävänkuvaukseen ja tehtävään sovellettavaan arviointijärjestelmään. Tehtävien vaativuutta ja vaativuustasoa tarkastellaan arviointikeskusteluissa, jotka käydään työntekijän ja esimiehen välillä (UPJ-käsikirja 2006, 11–12).

Henkilökohtainen palkanosa perustuu arvioon työntekijän työstä suoriutumisesta ja se voi olla enintään 46 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Opetus- ja tutkimushenkilöstön työssä suoriutumisen arvioinnin pääkriteerit ovat opetukselliset, tutkimukselliset ja yliopistoyhteisölliset ansiot. Viimeksi mainituilla viitataan yliopistojen kolmanteen, yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävään. Muulla henkilökunnalla nämä pääkriteerit ovat ammatinhallinta, vastuullisuus työssä ja toiminta työyhteisössä sekä laatu ja tuloksellisuus. (UPJ-käsikirja 2006, 13–17.) Käsikirjassa (2006) tuodaan esille, että arvioinnissa olisi huomioitava tieteenala-

erot sekä taideyliopistojen erityisluonne. Tämä tarkoittaa sitä, että toisistaan perusluonteensa perusteella poikkeavien alojen (esimerkiksi luonnontieteet ja humanistiset tieteet) opettajien tai tutkijoiden ansioita ei tule verrata keskenään, vaan arviointi tehdään suhteessa omaa alaa vastaavien alojen opettajiin tai tutkijoihin.

Kun uuden palkkausjärjestelmän tavoitteita verrataan NPM:in mukanaan tuomiin tavoitteisiin ja tulosoajausuudistuksen periaatteisiin (ks. Luku 2), voidaan nähdä selvä yhteys uuden palkkausjärjestelmän ja tuloksia sekä tavoitteellisuutta korostavan tulosjohtamisen välillä. Myös Tulosoajauksen käsikirjan (2005) mukaan valtion työmarkkinalaitos suosittaa tulospalkkauksen käyttöä osana tulosoajasta. Vaikka yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä ei ole varsinaisesti tulospalkkaukseksi nimetty järjestelmä (ks. esim. Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011), se sisältää selviä tulospalkkaukseen liitettyjä piirteitä henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arvioinnin ja seurannan sekä mittareiden muodossa. Vaikka ministeriön taholta UPJ-järjestelmän ja tulosoajauksen välistä yhteyttä ei ole haluttu korostaa, myöhemmin havainnollistettavalla tavalla tätä tutkimusta varten kerätty empirinen aineisto osoittaa, että yliopistojen palkkausjärjestelmä mielletään opetus- ja tutkimustyötä tekevän henkilöstön piirissä kiinteäksi osaksi tulosoajaus- ja johtamisjärjestelmää. Täten uusi palkkausjärjestelmä mielletään kiinteäksi osaksi nykyistä, tuloksellisuutta painottavaa johtamista.

YPJ-palkkausjärjestelmän käytännön toteutukseen liittyy erinäisiä ongelmia. Yliopistojen taloudellisten resurssien niukkuus ja sisäisen rahanjaon todellisen neuvotteluvaran puuttuminen on erityisen ongelmallista kannustavan palkkausjärjestelmän kannalta (Kuoppala 2005b, 244). Kuoppalan (2005b) mukaan palkkausjärjestelmän sallimat palkitsemismahdollisuudet ovat tulosjohtamisen perusajatuksiin nähden olemattomat, joten hyväkkään tulosta ei ole mahdollista palkita tarkoituksenmukaisesti (ks. myös Kallio ja Kallio 2012b). Käytännön ongelmat henkilöstön työpanoksen arvioinnissa vaikuttavat myös palkkauksen toteutumiseen: yliopistojen kehittymättömän kustannuslaskennan takia henkilöstön tuloksellisuuden arvioinnin mahdollisuudet ovat vähäiset. (Kuoppala 2005b, 244–248.)

3.3.3 Työajan seuranta

Näppilän (2012) mukaan yliopistojen tulosoajauksen seurantajärjestelmien tehtävänä on palvella yhtäältä valtion keskushallinnon ohjauksen eli tulosoajauksen, ja toisaalta yliopistojen sisäisen johtamisen, eli tulosjohtamisen tarpeita. Valtion keskushallinnon tavoitteena ovat koulutus- ja tiedepolitiikan yleiset tavoitteet, kuten korkeakoulutetun työvoiman saatavuus. Lisäksi tulosoajauksella on tehokkuus- ja tuottavuustavoitteita, jotka on yhdistetty uudenmuotoisten autonomisten

yliopistojen valtionapuperusteisiin ja talousohjaukseen. Tämä tarkoittaa Näppilän (2012, 177) mukaan sitä, että: ”Yliopistojen tutkijat ja opettajat tulkitaan täten kansallisen korkeakoulupolitiikan toteuttajiksi” (vrt. Kristensen 2011). Tällainen ajattelutapa edellyttää, että laitosten tutkijoiden ja opettajien toiminnasta voidaan pitää objektiivisesti tiliä, ja että heidän tekemänsä työ on yksiselitteisesti mitattavissa, laskettavissa ja hallittavissa. Tällöin tavoitteena on työn optimointi ja valvonta kohdistuu näin ollen todellisuudessa ”tuotosten lisäksi myös työssä olemiseen ja työn tekemiseen annettujen määräysten mukaisesti” (Näppilä, 2012, 178). Näppilä jatkaa edelleen:

Tietojärjestelmät ja laskentatoimi tukevat ensisijaisesti laitoksilla toimivien tutkijoiden ja opettajien ulkopuolista kontrollointia, valvontaa ja ohjausta... Työnjohdon ja valvonnan toteuttaminen on laitostason johtajan sekä sääntöjen, määrärahojen jaon ja menettelyohjeiden varassa. (Näppilä, 2012, 178.)

Edellä mainittuun liittyen, yhtenä suoritusmittaukseen liittyvänä kehityksenä on ollut Suomen kaikissa yliopistoissa käyttöön otettu työajan kohdentamisjärjestelmä. Useimmissa yliopistoissa on otettu käyttöön Sole TM-niminen tietokanta, josta on tullut joillekin yliopiston tutkimus- ja opetushenkilökuntaan kuuluville suoranaisten kirasana. Turun yliopiston intranetin mukaan:

SoleTM on Turun yliopiston sähköinen työajankohdentamisjärjestelmä, jota käytetään palkkakustannuksien kohdentamiseen sekä täydentävän rahoituksen projektien työajan raportointiin eri rahoittajille. Järjestelmästä saatavia tuntijakaumia käytetään lisäksi sisäisessä laskennassa sekä opetusministeriön ja tilastokeskuksen taloustiedonkeruussa.

Akateemisessa työssä työajan tarkka seuranta ja eri aktiviteetteihin käytetyn työajan kohdistaminen ei ole kovin mielekästä työn luonteen vuoksi, eikä työtunteja edes välttämättä pysty mittaamaan tarkasti. Lisäksi akateemiselle henkilökunnalle työajan kohdentaminen eri toimintoihin tai projekteihin näyttäytyy turhana byrokrationa, joka vie aikaa itse suorittavalta työltä.

Työajan mittaaminen tai edes sen raportointi eivät kuitenkaan ole Sole TM:n suurimmat ongelmat – suurin ongelma on se, että työajan kohdentaminen tehdään täysin keinotekoisesti. Suuri osa tutkijoista merkitsee tekevänsä työtä kuvitteelliset 7,25 tuntia joka päivä, huolimatta siitä, kuinka paljon työtä todellisuudessa tehdään (ks. myös Salo ja Heikkinen 2010.) Salo ja Heikkinen (2010) epälevätkin, monen muun yliopiston työntekijän tavoin, millainen vaikutus tällaisella kaksoiskirjanpidolla on akateemisen työn eettiselle perustalle. He uskovat, että keksittyjen lukujen syöttämisellä tietokantaan voi olla jopa demoralisoiva vaikutus yliopiston työntekijöihin. Ainakin on selvää, että järjestelmä turhauttaa monet. Näppilä (2012, 180) on todennut, että tietojärjestelmiin ja niiden toimi-

vuuteen ja sisältöihin on kohdistettu kasvavia paineita. Käytössä oleva kokonaiskustannusmalli on tuonut esiin yhä selkeämmin yliopiston johtamisen keskeisen ristiriidan akateemisen vapauden ja toisaalta kustannusten muodostukseen keskeisesti liittyvän työajan seurannan välillä. Työajan seurantajärjestelmä olettaa, että hierarkiassa korkealla olevat viralliset johtajat pystyvät havaitsemaan ja ymmärtämään toimintaympäristön vaatimukset ja suunnittelemaan näihin soveltuvan hallinto- johtamis- ja organisaatorakenteen, ja että johtaja on rationaalinen ja punnitsee eri vaihtoehtoja. Järjestelmä olettaa myös, että tutkijoiden ja opettajien työ on pilkottavissa osiin tutkimuksen, opetuksen, yhteiskunnallisen palvelutehtävän ja hallintotöiden osalta, ja että työajanseurannalla sekä kokonaiskustannuslaskennalla saadaan selville mitä kukin teki, koska ja kuinka kauan. (ibid.; ks. myös de Brujin 2002.)

Erityisesti resurssien allokoinnissa on yliopiston johdolla ja ministeriöillä tehtävänä merkittäviä päätöksiä siitä, miten voimavaroja ohjataan eri tieteenalojen/koulutusalojen, eri tulosalueiden, ja yliopiston ydin- ja tukitehtävien välillä. Allokoinnin kannalta kustannustietotarvetta on yliopiston organisaation eri tasoilla: koko yliopiston tasolla sen johto tekee linjaratkaisut, kun taas tiedekunta- ja laitostasolla oleva johto tekee allokointiratkaisuja. Yliopistoissa henkilöstö on menoilla mitaten tärkein voimavara ja sen tuloksellinen käyttö on koko yliopiston onnistumisen kannalta keskeinen tekijä. (Meklin ja Kallio 2005, 14.) Meklin ja Kallio (2005) ovat todenneet selvityksessään, että viime vuosina on esiintynyt yhä useammin väitteitä siitä, että opetus- ja tutkimushenkilöstön aika kuluu yhä enenevässä määrin hallintoon, eikä aikaa näin ollen jää ydintyöhön, jossa tulokset lopulta syntyvät. Tällaisten ”turhien” hallinnollisten tehtävien todellista määrää kukaan ei näytä tietävän tarkkaan, koska työajan käyttöä näihin on mahdotonta seurata. (ks. myös de Brujin 2002; Hyvönen ym. 2011; Ansari ja Euske 1987.)

3.4 Yliopistojen kustannuslaskenta ja rahoitusmalli

3.4.1 Lakisäätöinen kustannuslaskenta Suomessa

Kivelän (2010, 156) mukaan kriittinen menestystekijä tulosohjauksen ja tilivelvollisuuden terävöittämiseen ja organisaation tehokkuuden parantamiseen on laskentatoimi. Laskentatoimi on myös oleellinen tulostietojen tuottaja ja raportoinnin perusta julkisella sektorilla. Kustannuslaskennan tuottamaa informaatiota tarvitaan sekä yliopistojen sisäisessä johtamisessa että yliopiston tuloksellisen toiminnan johtamisessa valtion tilivirastona. (Meklin ja Kallio 2005, 10; 14.) Yliopistojen kustannuslaskennan tila ja kehittämistarpeet ovat olleet huo-

mion kohteina aina tulosohjausjärjestelmän käyttöönotosta alkaen, ja yliopistojen kustannuslaskentaa on kehitetty yhdessä tulosohjauksen kanssa vuodesta 1993 lähtien useassa opetusministeriön asettamassa hankkeessa (Meklin ja Kallio 2005).

Laki valtion talousarviosta kertoo, että valtion virastojen ja laitoksien (21 §) tulee antaa tilinpäätöksessä ja tulosvastuun toteuttamista varten laadittavassa toimintakertomuksessa ”oikeat ja riittävät tiedot talousarvion noudattamisesta sekä viraston ja laitoksen tuotoista ja kuluista, taloudellisesta asemasta ja toiminnallisesta tuloksellisuudesta”. Tämä edellyttää toimivaa kustannuslaskentaa.

Laissa valtion talousarviosta (1988/423) todetaan, että valtion virastojen ”toiminnan harjoittamisen päämääränä on valtion toiminnallinen tuloksellisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus”. Tulosohjauksen keinoin yliopistoille asetetaan yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet ja toiminnalliset tulostavoitteet. Tulosohjaukseen liittyy oleellisesti tilivelvollisuus; yliopistot ovat tilivelvollisia opetusministeriön kanssa sovittujen tavoitteiden saavuttamisesta eli talousarviossa niille osoitetuilla määrärahoilla aikaansaadusta toiminnan tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. (Meklin ja Kallio 2005,12–13.)

Talousarviolaissa ja -asetuksessa on tilivelvollisuuden toteutumisen varmistamiseksi täsmennetty suunnittelu-, laskenta- ja raportointijärjestelmään kohdistuvia vaatimuksia, jotta toiminnallisesta tuloksellisuudesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta saadaan *oikeat ja riittävät tiedot*. Kustannuslaskennan tuottama informaatio välittää nimenomaan näitä oikeita ja riittäviä tietoja. (Meklin ja Kallio 2005,12–13.)

Yliopiston johto tarvitsee luotettavaa tietoa toimintojen, suoritteiden ja yksiköiden kustannuksista, sillä yliopistojen täydentävän rahoituksen lisääntyessä kustannustietojen merkitys korostuu myös johdon näkökulmasta. Koska yliopistojen voimavarat ovat rajalliset, on yliopiston käytettävä voimavarat mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisuutta palvelevasti. Näin ollen yliopistojen tavoitteena on saada aikaan mahdollisimman hyvää opetusta ja tutkimusta käytettävissä olevilla resursseilla. Tuloksellisuus- ja kustannuslaskennan tuottamaa tietoa tarvitaan ainakin voimavarojen allokointiin ja tehokkaaseen käyttöön, ulkopuolisella rahoituksella toteutettavan toiminnan kustannusten seuraamiseen sekä raportointiin sidosryhmille. (ks. Meklin ja Kallio 2005.)

3.4.2 Yliopistojen rahoitusmalli Suomessa

Suomi on seurannut yleistä eurooppalaista trendiä tehdessään muutoksia julkisen hallinnon alla olevien organisaatioiden johtamis- ja kontrollijärjestelmiin NPM:in ja tulosohjauksen käyttöönoton myötä. Kuten monessa muussakin maassa, myös Suomessa yliopistojen rahoitus on aikaisempaa enemmän riippuvainen suoritus-

mittareiden indikoimista tuloksista. (ks. Parker 2002; ter Bogt ja Scapens 2009, 1.) Yliopistojen johtamisjärjestelmien uudistuksen syynä on monissa tapauksissa ollut lainsäätäjien halu lisätä yliopistojen toimintojen läpinäkyvyyttä ja niiden toiminnan tehokkuutta (ks. ter Bogt ja Scapens 2009, 2).

Kuten muualla Euroopassa, myös Suomessa yliopistojen rahoitusjärjestelmä on uusiutunut merkittävästi. 1980-luvun lopulle saakka suomalaisten yliopistojen rahoitus koostui pääasiassa valtion rahoituksesta. Tilanne on muuttunut merkittävästi 2010-luvulle tultaessa, erityisesti tutkimuksen rahoituksen osalta. Nykyään yliopistojen tutkimusrahoituksesta yli puolet tulee ulkopuolisista lähteistä kuten Suomen Akatemialta, Tekesiltä, EU:n puiteohjelmista ja rakennerahoituksena, yrityksiltä, ministeriöiltä sekä muulta julkiselta sektorilta ja säätiöiltä. (Kekäle 1997; Kuoppala 2005a, 346–347; Patomäki 2005; Kaukonen ja Välimaa 2010, 14–15.)

Valtionhallinnon siirtyessä tulosohtauksen aikakauteen myös yliopistojen määrärahojen ohjautumisen ideologia muuttui ratkaisevasti: niitä ei enää automaattisesti suunnata niin kutsutuille tieteen pääaloille vaan määrärahaossa otetaan huomioon tutkimuksen ja tutkijankoulutuksen tarpeet sekä saavutetut tulokset. Myös tehokkuusvaatimus nousee selvästi esille tulosohtauksen ajan yliopistoissa: voimavarojen tehokas hyödyntäminen, sekä tehokkuus-, tuloksellisuus- ja vaikuttavuusperiaatteet asetetaan nykyään korkeakoulutuksen kehittämisen perusteiksi. Tämän tuloksellisuusdoktriinin aikakaudella korostuu korkeakoulujen rooli palvelulaitoksina, joiden tehtäväksi on määritelty yhteiskunnan tarpeisiin reagointi ja vastaaminen haluttuja palveluja tuottamalla. (Lampinen 2003, 29.)

Historiallisesti tarkasteltuna vuosina 1988–1993 korkeakoulujen toimintamenoista alle kaksi prosenttia jaettiin niin kutsuttuna tuloksellisuusrahana, joka perustui tutkintoihin ja opettajakuntaan suhteutettuun määrään (Lampinen 2003, 30). Vuonna 1994 tulosrahaan vaikutti seitsemän kriteeriä, ja sen osuus oli 3,4 prosenttia toimintamenoista. Tutkimuksen laatuun pyrittiin panostamaan muun muassa valitsemalla tieteen huippuyksiköt²¹. (Kaukonen ja Välimaa 2010, 14–15.) 1990-luvulla kehitettiin niin ikään valtakunnallinen KOTA-tietokanta, johon on koottu korkeakoulujen tuloksia ja kustannuksia koskevaa tietoa vuosittain. Tietokanta on mahdollistanut ennalta päätettyjen tulosindikaattorien tarkan seurannan sekä korkeakoulujen välisen vertailun niiden perusteella. (Lampinen 2003, 30.)

Yliopistojen tulosohtauksen aikakaudella esitetyt sekä käytössä olleet eri rahoitusmallit vuodesta 1995 lähtien on tiivistetty kuvioon 6. Kuvioista nähdään, miten tulossopimuksissa on siirrytty ajan myötä pelkistä tutkintojen määriä painottavista tulossopimuksista ensin tutkimuksen osuuden kasvattamiseen, ja sit-

²¹ Näistä muodostettiin sittemmin Suomen Akatemian rahoittama huippuyksikköohjelma.

temmin laajuustekijöihin (joihin kuuluvat muun muassa tilat ja palkat) yliopistojen suoritusten mittaamisessa ja arvioinnissa.

Ministeriön työryhmän esitys (Linna 1, 1995)			
Ylemmät perustutkinnot 60 %		Tohtorintutkinnot 40 %	
Opetusministeriön käyttämä 1998–2000			
Ylemmät perustutkinnot 65 %		Tohtorintutkinnot 35 %	
Ministeriön työryhmän esitys (Hakkarainen 1996)			
Ylemmät perustutkinnot 50 %		Tohtorintutk. 15 %	Tutkimus 35 %
Ministeriön työryhmän esitys (Linna 2, 1998)			
Ylemmät perustutkinnot 60 %		Tohtorintutkinnot tutkijakoulut 28 %	ja tutkimus 12 %
Opetusministeriön käyttämä 2001–2007			
Ylemmät perustutkinnot 48 %		Tohtorintutkinnot 32 %	Laajuustekijät 20 %
Opetusministeriön käyttämä 2007–2009			
Laajuustekijä 23 %	Tutkimus, tutkijakoulutus ja taiteellinen toiminta 30 %	Koulutus 37 %	3.tehtävä 10 %

Kuvio 7 Yliopistojen käytössä olleet ja esitetyt rahoitusmallit vuosina 1995–2010 (Mustajoki 2002, 102; Opetusministeriö 2005, 31)

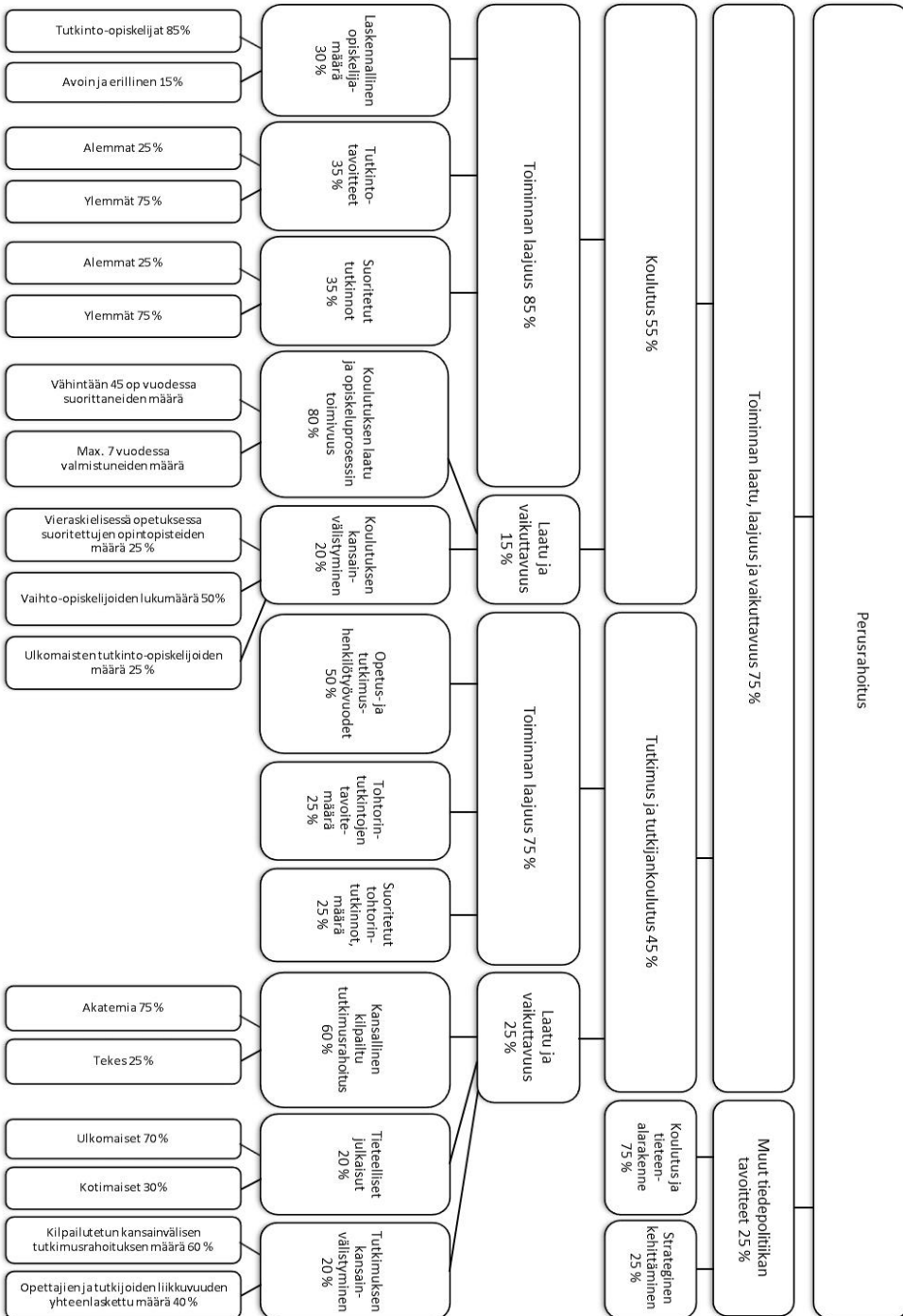
Tällä hetkellä yliopistojen kokonaisrahoitus muodostuu valtion talousarviossa yliopistoille osoitetuista määrärahoista sekä tätä täydentävästä rahoituksesta, johon kuuluvat maksullinen toiminta, lahjoitukset ja sponsorirahoitus. Suora rahoitus yliopistoille valtiolta on noin 64 prosenttia yliopistojen kokonaisrahoituksesta. Perusrahoituksen määrärahat jaetaan yliopistojen kesken laskennallisen mallin avulla. Perusrahoitus koostuu opetuksen ja tutkimuksen rahoituksen lisäksi strategiarahoituksesta. Täydentävästä rahoituksesta merkittävä osa on kansallisesti kilpailtua tutkimusrahoitusta. Yliopistojen perustutkimusta rahoittaa ja arvioi niin ikään opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluva Suomen Akatemia. (*Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* 2012.)

Luonnostellessaan yliopistojen ohjausta ja rahoitusta vuodesta 2010 eteenpäin, opetusministeriö on todennut, että yliopistojen taloudellisen autonomian vahvistaminen edellyttää ministeriön ohjaukselta ja rahoitusinstrumenteilta aiempaa strategisempaa otetta. Näin ollen:

Yksittäisen yliopiston tuleva resurssikehitys on osittain yhteydessä siihen, kuinka se onnistuu perustehtävissään valittujen toiminnallisten ja laadullisten indikaattorien perusteella. Laskennallisen rahoituksen kautta jaetaan valtionrahoitus yliopistojen kesken siten, että keskimääräistä laadukkaammat, vaikuttavammat ja tuloksellisemmat yliopistot hyötyvät. (Opetusministeriö 2009, 12.)

Tämä toteama asettaa suomalaiset yliopistot kilpailemaan keskenään rahoituksesta tuloksellisuusmittarein. Uuden, vuonna 2010 voimaan astuneen yliopistolain myötä yliopistojen rahoitusmalli perusrahoituksen osalta muuttui kuvion 7 mukaiseksi.

Vuoden 2010 alusta voimaan astuneessa yliopistojen rahoitusmallissa yliopistojen perusrahoituksesta 75 prosenttia jaetaan toiminnan laadun, laajuuden sekä vaikuttavuuden mukaan ja 25 prosenttia muiden tiedepolitiikan tavoitteiden mukaan. Yliopistojen toiminnan laadusta, laajuudesta ja vaikuttavuudesta 55 prosenttia muodostuu koulutuksesta ja 45 prosenttia tutkimuksesta ja tutkijankoulutuksesta. Sekä koulutuksen että tutkimuksen osalta rahoitus jakautuu edelleen toiminnan laajuuteen (85 prosenttia koulutuksesta ja 75 prosenttia tutkimuksesta) sekä laatuun ja vaikuttavuuteen (15 prosenttia koulutuksesta ja 25 prosenttia tutkimuksesta). Laajuuden mittareina koulutuksen osalta ovat opiskelijamäärä, tutkintotavoitteet ja suoritettut tutkinnot sekä tutkimuksen osalta henkilökunnan henkilötyövuodet, tohtorintutkintojen tavoitemäärät ja toteutuneiden tohtorintutkintojen määrät. (*Valtioneuvoston asetus yliopistoista* 2009; Opetusministeriö 2009.) Huomionarvoista on, että laadun ja vaikuttavuuden mittarit sekä koulutuksen että tutkimuksen ja tutkijankoulutuksen osalta ovat pitkälti määrällisiä indikaattoreita: opetuksen laatua ja vaikuttavuutta mitataan opiskelunopeudella ja kansainvälisten opintopisteiden ja opiskelijoiden määrällä kun taas tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta mitataan saadun ulkopuolisen rahoituksen, tieteellisten julkaisujen sekä kansainvälisen tutkimusrahoituksen ja tutkijoiden liikkuvuuden määrällä. (ks. Opetusministeriö 2009.)



Kuvio 8 Yliopistojen rahoitus 2010 lähtien (vrt. Opetusministeriö 2009)

Opetusministeriön luonnoksessa yliopistojen ohjauksesta ja rahoituksesta vuodelle 2010 (Opetusministeriö 2009, 8) laadun indikaattoreista todetaan seuraavasti:

Toiminnan laatu otetaan välillisesti huomioon yliopistojen tunnuslukutavoitteissa ja näiden toteutumisen seurannassa. Yksiselitteisesti ja kattavasti laatua ei voida ottaa huomioon tilastoseurannassa, vaan tarvitaan myös kokonaisvaltaisempia arviointeja. Yliopistojen koulutus-, tutkimus- ja taiteellisen toiminnan laatua ja vaikuttavuutta vahvistetaan säännöllisillä arvioinneilla sekä yliopistojen laatujärjestelmien ulkopuolisilla arvioinneilla.

On huomioitava, että vaikka yliopistojen toiminnan rahoituksesta jaetaan edelleen uudessa rahoitusmallissa suurin osa suoritettujen tutkintojen sekä tutkintotavoitteiden perusteella, tuloksellisuuden ja mittareiden merkitys yliopistohenkilökunnan mielikuviin suorituksen arvioinnista on ollut merkittävä. Tämä käy ilmi tämän tutkimuksen empiirisistä tuloksista sekä luvussa 1 esitetyitä julkisesta keskustelusta. Syitä näihin mielikuviin lienee monia, kuten esimerkiksi se, että kehityskeskusteluissa otetaan yhä enemmän esille yksilön suoriutuminen, jota voidaan verrata ministeriön asettamiin tavoitteisiin. Näitä syitä tarkastellaan tarkemmin tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin yhteydessä.

Yliopistojen rahoitusmallia uudistettiin jälleen vuoden 2013 alussa. Uusimassa mallissa keskeistä on julkaisujen entistä suurempi osuus rahoituksen määräytymisestä, sekä julkaisufoorumihankkeen mukaisesti julkaisujen laadun painottaminen. Lisäksi perus- ja jatkotutkinto-opiskelijoiden ”läpimenoajat” sisällytettiin rahoitusmalliin ja kansainvälisyyden osuutta kasvatettiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.) Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteena uudessa rahoitusmallissa on edistää koulutus- ja tiedejärjestelmän kansainvälistymistä, sekä poistaa sellaisia koulutus- ja tiedepolitiikan ongelmia, kuten suomalaisten myöhäinen opintojen aloittaminen, opintojen heikko läpäisy ja pitkät opintoajat. Lisäksi tavoitteena on nostaa tutkimusinfrastruktuurin tasoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.) Koska tätä uutta rahoitusmallia ei ollut vielä otettu käyttöön tutkimuksen empirian kehittämisen aikaan, ja koska siitä ei edelleenkään ole riittävästi kokemuksia sen uutuuden vuoksi²², ei sitä käsitellä tässä tutkimuksessa enempää. Selvää kuitenkin on, että keskustelu vuonna 2013 voimaan astuneesta rahoitusmallista on jo etukäteen vaikuttanut esimerkiksi median sekä mielipidekirjoitusten ja ajankohtaisen ammatillisen kirjoittelun kautta yliopistohenkilökunnan mielipiteisiin ja mielikuviin.

²² Ensimmäinen tuloksellisuusraportointi vuoden 2013 kriteerein julkaistaan vuonna 2014.

3.4.3 *Rankingit, sitaatiot ja julkaisufoorumit*

Akateemista ja tieteellistä toimintaa on kautta aikojen arvioitu ulkopuolisten tahojen, yleensä kollegojen toimesta, joten arviointi ja niin sanotut rankingit (engl. rankings) eli paremmuusjärjestykset ovat kuuluneet jo pitkään akateemisen maailman perinteisiin. Yliopistomaailmaa on kuitenkin kuluneen vuosikymmenen aikana alettu arvioida korostuneesti myös sen ulkopuolelta käsin, esimerkiksi juuri valtiovallan ja ministeriöiden toimesta. Tämä ulkopuolisten suorittama arviointi on koettu akateemisessa yhteisössä vieraaksi – tehtyjä arvioita ja rankingeja tulkitsevat henkilöt, jotka eivät välttämättä ymmärrä täysin akateemisen maailman toimintalogiikkaa. Tieteellisen työn edellyttämä luovuus ja opetustyön kuormittavuus tutkimuksen kustannuksella ovat esimerkkejä tällaisista akateemisen työn realiteeteista. Tästä syystä nyt käsitellään yliopistoarankingien, sitaatioiden ja julkaisufoorumien merkitystä sekä yliopistoyhteisön sisällä että niiden tulkintaa yliopistomaailman ulkopuolisen toimijan silmin.

Yliopistorankingit eli yliopistojen väliset maailmanlaajuiset ”paremmuuslistaukset” ovat melko tuore ilmiö. Suomessa ilmestyi vuonna 2003 ensimmäistä kertaa ranking, joka tunnetaan nimellä Shanghai-lista. Muut tämän jälkeen ilmestyneet tunnetut listat ovat THE ja QS sekä Taiwanin korkeakoulujen arviointikeskuksen lista. Sanghain lista on painottunut huippututkimuksen henkilöindikaattoreihin – esimerkiksi nobelisteihin ja alansa paljon siteerattuihin tutkijoihin – nämä muodostavat puolet pisteistä listalla. Toinen puoli pisteytyksestä laskeaan tietyissä, lähinnä luonnontieteisiin painottuvissa huippulehdissä julkaistujen artikkelien²³ määrästä sekä yliopiston tutkimusaktiivisuudesta suhteessa tutkimushenkilökunnan määrään. QS-listaus perustuu puolestaan pääosin kyselyyn, jossa vastaajat nimeävät tutkimuksen huippuyksiköitä. (Mustajoki 2010.) THE-ranking perustuu myös kyselyyn, jonka avulla muodostetaan indikaattoreita muun muassa opetuksesta, tutkimuksen sitaatioista, elinkeinoelämältä saatavasta rahoituksesta sekä kansainvälisyydestä. Taiwanin korkeakoulujen arviointikeskuksen ranking perustuu ainoastaan julkaisuihin; niiden määrään sekä niiden vaikuttavuuteen sitaatioiden kautta. Huippulehdissä julkaistu ja paljon siteerattu tutkimus on tärkeä kriteeri Taiwanin listassa. (ibid.)

Vaikka rankingeissa ja niiden tavassa vertailla yliopistoja on eroja, ne perustuvat kuitenkin pääsääntöisesti tutkimuksen tasoa kuvaaviin indikaattoreihin. Mustajoen (2010, 20) mukaan tämä johtuu siitä, että ”Huippuyliopiston maine perustuu mielikuvissa ennemminkin tutkimukseen kuin opetukseen”. Toisaalta on ongelmana se, miten opetuksen laatua mitattaisiin luotettavasti – opetuksessa tulisi arvioida koko oppimisprosessia. Tällä hetkellä tutkimuksen indikaattorit kiinnittävät huomiota vain tutkimuksen tuloksiin, käytännössä julkaisuihin.

²³ Ks. tarkemmin www.shanghairanking.com.

Lisäksi rankingien ongelma on niiden aggregaatioluonne. Yliopistoja tarkastellaan niissä kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa yliopistot ovat hyvin heterogeenisiä yhteisöjä. Ylipäätään listoissa korostuvat luonnontieteet, samalla kun niistä jäävät usein ulkopuolelle humanistiset tieteet. (Mustajoki 2010.)

Kun yliopistojen tutkimusta arvioidaan, on julkaisujen arviointi keskeisessä roolissa. Tämä perustuu tiedeyhteisön käsitykseen tiedon avoimuudesta perustutkimuksessa, mikä johtaa siihen, että vain julkaisemisen kautta tutkimus saavuttaa merkittävyytensä. Kun tutkimus julkaistaan, se tulee samalla alisteiseksi kollegojen kritiikille. (Mustajoki 2010.) Julkaistujen artikkelien määrän seuraaminen on kuitenkin melko karkea mittari ainakin kahdesta syystä: ensinnä, on olemassa eritasoisia julkaisukanavia eli *julkaisufoorumeja* – joissakin journaaleissa on huomattavasti helpompi julkaista kuin toisissa, ja vaikeampi on yleensä kilpailumpi ja täten laadukkaampi julkaisufoorumi. Siksi tieteellisiä journaaleja verrataan toisiinsa niin kutsuttujen *impact factorien* avulla. Toiseksi, *sitaatiot* kertovat siitä, kuinka moni on viitannut tutkijan artikkeliin. Paljon sitaatioita saanut artikkeli on todennäköisesti vaikuttava – se on saanut laajan yleisön. (ibid.)

Rankingit, sitaatiot ja julkaisufoorumien arviointi ovat kaikki yliopistossa tehtävän työn laadun mittaamiseen tärkeitä välineitä. Tätä varten myös Suomessa on vuonna 2010 perustettu niin kutsuttu Julkaisufoorumi-hanke, jonka tarkoitus on ”arvioida laadullisesti tieteellisinä julkaisukanavina käytettäviä aikakauslehtiä, kokoomateoksia ja monografiasarjoja” (Niiniluoto 2010; Auranen ja Pölönen 2012). Julkaisufoorumihankkeessa mallia otetaan Norjasta ja Tanskasta. Julkaisufoorumin luokitukset tulivat myös osaksi opetus- ja kulttuuriministeriön uutta rahanjakomallia vuodesta 2013. Tästä kehityksestä on esitetty monenlaisia näkemyksiä yliopistotyöntekijöiden puolelta. Esimerkiksi McDonald ja Cam (2007; 2008) ovat esittäneet hyvin perusteltua kritiikkiä liittyen julkaisemiseen kauppatieteiden huippujournaaleissa. Ensinnä, heidän mukaansa julkaisufoorumien erottelu on hankalaa, ja niin sanottu ”huippujournaali” on usein kehäpäätelmä. Huippulehdissä julkaisevat tutkijat tulevat parhaista yliopistoista, ja nämä yliopistot ovat parhaita, koska niiden tutkijat julkaisevat huippulehdissä. Toiseksi, parhaat tutkijat julkaisevat huippulehdissä, ja huippulehdet ovat taas niitä, joissa alansa parhaat tutkijat julkaisevat tutkimuksiaan. Kolmanneksi, huippuartikkelit ilmestyvät huippulehdissä, jotka ovat huippulehtiä, koska niissä ilmestyy alan parhaat artikkelit. Edellä mainittu pätee myös sitaatioihin: parhaisiin artikkeleihin viitataan eniten ja eniten viitattut tutkimuspaperit ovat parhaita. (McDonald ja Cam 2007; 2008; ks. myös Parker ja Jary 1995; Parker 2002.) McDonaldin ja Camin (2007; 2008) esittämä kritiikki tuo hyvin esille, että jopa tiedeyhteisön sisällä tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta on erittäin hankala yksiselitteisesti määritellä. On vaikea uskoa, että tällaista arviointia voitaisiin tarpeeksi objektiivisesti suorittaa myöskään yliopistomaailman ulkopuolisten tahojen – kuten ministeriöiden – toimesta.

Kaikissa edellä kuvatuissa rankingmenetelmissä on omat ongelmansa. Mustajoki (2010) on tiivistänyt rankingien, sitaatioiden ja impact factorien ongelmat toteamalla, että tutkijan tavoitteet ja rankinglistojen kriteerit kohtaavat siinä, että menestystä tulee vain, jos julkaisee paljon ja jos julkaisuja siteerataan. Sitaatioiden ja impact factoreiden korostaminen on edistänyt tieteellisen julkaisemisen ekspansiota. Koska kaikilla on kiire julkaista, tutkijoille jää entistä vähemmän aikaa tekstien lukemiseen. Näin ollen suurin osa julkaisuista jää vaille yleisöä. Tällainen kehitys ei ole edullista tieteen kehittymisen ja uudistumisen kannalta. (Mustajoki 2010.) Julkaisemista vain pisteiden vuoksi kutsutaan joskus akateemisissa piireissä ”nollatutkimukseksi”. Julkaisujen määrän tarkka seuraaminen on johtanut myös julkaisujen pilkkomiseen pisteidenkeruun vuoksi. Myös omiin julkaisuihin pyritään viittamaan pisteidenkeruun vuoksi. (Parker ja Jary 1995; Parker 2002; McDonald ja Cam 2007; 2008.) Impact factorit eivät ole nekään yksiselitteisiä julkaisujen laadun mittareita, sillä Reedijikin ja Moedin (2001) mukaan ne ovat helposti manipuloitavissa. Journalien impact factoreiden kohoamiseen voidaan, tahallisesti tai tahattomasti, vaikuttaa päätoimittajan strategisilla valinnoilla. McDonald ja Cam (2007; 2008) kutsuvat edellä kuvattu kehitystä pelaamiseksi (*”game playing”*).

Raffinsøe-Møller (2011, 71) on kritisoinut edellä kuvattuja järjestelmiä. Hän löytää ainakin neljä ongelmaa nykyisistä sitaatio-, ranking- ja julkaisufoorumi-järjestelmistä. Ensinnä, julkaisut ovat vain yksi osa tutkimustyöhön liittyvistä aktiviteeteista; esimerkiksi konferenssit, työpajat ja tutkimusseminaarit tärkeä osa tutkijan työtä, mutta niitä ei huomioida nykyjärjestelmissä käytännössä ollenkaan. Toiseksi, systeemi suosii riskittömiä ja lyhytaikaisia tutkimusprojekteja epäonnistumisen riskin sisältävien isojen tutkimusprojektien sijaan, mikä on ristiriidassa tieteen ihanteen ja luovan työn ajatuksen kanssa (ks. kpl 3.5.7). Kolmanneksi, järjestelmä tuntuu suosivan tiettytyyppistä tutkimusta – tyypillisesti perustutkimusta soveltavan tai suoremmin käytännön hyötyjä tavoittelevan tutkimuksen sijaan. Tyypillisesti tutkimuksia saa julkaistuksi ainoastaan tieteenalan sisäisiä käytäntöjä seuraamalla, huolimatta siitä, onko tutkimuksella todellisuudessa minkäänlaista käytännön relevanssia. Neljäntenä ongelmana Raffinsøe-Møller kritisoi järjestelmiä siitä, että keskityttäessä tiettyyn julkaisumuotoon (vertaisarvioidut journaliartikkelit) aikaansaadaan sekä institutionaalista että tieteen konservatismia. Tämä voi puolestaan ehkäistä tieteen uudistumista koska tieteellisen työn tuloksia mitataan jo kehitetyin mittarein. (ks. myös Parker ja Jary 1995; Parker 2002.)

3.5 Yliopistojen keskeiset ominaispiirteet tulosjohtamisen kannalta

Tässä aluvussa käsitellään sellaisia yliopistojen keskeisiin ominaispiirteisiin liittyviä teorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmiä ja yliopisto-organisaatioiden ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia tulosohjauksen ja tulosjohtamisen kannalta. Käsiteltävät teemat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan osittain päällekkäisiä ja limittäisiä. Tästä syystä seuraavat aluvut sisältävät myös jonkin verran risti- viittauksia.

3.5.1 Yliopistot ammattilaisbyrokratioina

Yliopistot ovat Mintzbergin (1990, 185) mukaan tyypillisiä ammattilaisbyrokraatioita. Ammattilaisbyrokraatiat ovat tyypillisesti kooltaan suuria ja sisäisesti eriytyneitä eli differentioituneita, kuten monialayliopistot Suomessa ovat (Kallio ja Kallio 2011, 53–54). Ammattilaisbyrokratia on yksi byrokraattisen organisoitumisen alamuoto (Mintzberg 1990, 185). Byrokraattiselle organisaatiolle on ominaista korkea muodollisuus ja monimutkaisuus, mutta alhainen keskittyneisyys (Hatch 2006). Monimutkaisuus on seurausta muun muassa organisaation koosta ja sen työn monimutkaisuudesta. Korkea muodollisuuden aste taas johtuu pyrkimyksestä turvata toiminnan ennakoitavuus. Alhainen keskittyneisyys taas viittaa siihen, että operationaalista vastuuta siirretään organisaatiossa alaspäin. (vrt. Tevameri ja Kallio 2009, 21.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yliopistojen toiminta on varsin ennakoitavaa esimerkiksi tutkintojen sisältöjen ja tason osalta, samalla kun organisaatio mahdollistaa henkilöstön vapauden ja luovuuden toimintojen sisällä, esimerkiksi tieteenaloittain organisoidun tutkimuksen osalta (Kallio ja Kallio 2011, 53–54). Mintzbergin (1990) mukaan ammattilaisbyrokraatian merkittävin koordinaatiomekanismi on – poiketen perinteisesti byrokraatiin liitetystä *työn* standardoinnista – *taitojen* standardointi, joka saadaan aikaiseksi koulutuksella ja indoktrinaatiolla. Taitojen standardointiin päädytään, koska vaativaa erikoisosaamista edellyttäviä tehtäviä – kuten yliopistossa tutkimus ja ylin opetus – ei ole mahdollista mielekkäästi koordinoita muilla tavoin. Vaativan koulutuksen ja indoktrinaation seurauksena asiantuntijat pystyvät tekemään monimutkaisessa organisaatiossa ja vaativassa työssään ennakoitavia päätöksiä (ibid.).

Mintzbergin (1990, 193) mukaan ammattilaisbyrokraatiassa esiintyy usein kaksi rinnakkaista hallintohierarkiaa. Toinen on demokraattinen ja alhaalta ylöspäin suuntautuva ammattilaisille eli professionalisteille suunnattu, ja toinen byrokraattinen ylhäältä alas suuntautuva ja hallintohenkilöstölle kohdistettu. Professionalistisessa eli ammatillisessa hierarkiassa asiantuntemus on vallan perusta, yksilön vaikutusvalta perustuu hänen tietoihinsa ja taitoihinsa. Toisin sanoen

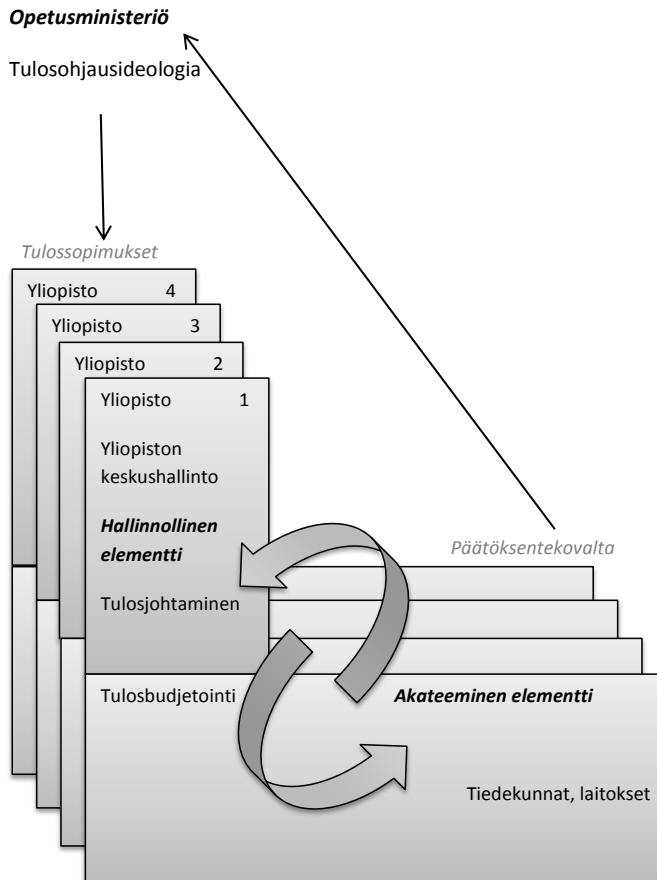
suurin osa vallasta pysyy hierarkian pohjalla, professionalistista operatiivista työtä tekevällä henkilöstöllä. (Mintzberg 1990, 193). Tämä seikka jo tekee tulosoajuksesta lähtökohtaisesti haastavaa – professionalistien autonomia ja valta ovat ristiriidassa ylhäältäpäin ministeriön asettamien ja yliopistohallinnon soveltamien tulostavoitteiden kanssa. Lisäksi valta on yliopistossa tyypillisesti juuri professionalisteilla itsellään, eikä hallintohenkilöstöllä, joka kuitenkin toimeenpanee tulosoajukseen liittyviä hallinnollisia seuranta- ja valvontajärjestelmiä. Tämän seurauksena professionalistit saattavat tuntea, etteivät hallinnon kehittämät seuranta- ja valvontajärjestelmät kosketa heitä ja tekevät työnsä kuten tahtovat, ikään kuin ”hallinnosta huolimatta”.

Mintzberg (1990, 196) huomauttaa, että tuotosten vaikean mitattavuuden ja tavoitteiden vaikean ennalta sopimisen vuoksi ”strategian käsite – yksittäinen, yhtenäinen päätösmalli, joka on yhteinen koko organisaatiolla – menettää suuren osan merkityksestään ammatillisbyrokratiassa”. Organisaatiostrategian kannalta katsottuna ammatillisbyrokratian strategiat, kuten esimerkiksi tutkimusstrategiat, ovat pitkälti organisaatioissa toimivien yksittäisten ammattilaisten sekä ulkopuolisten ammatillisten yhteisöjen strategioita (Mintzberg 1990, 196). Tyypillisesti tällainen ulkopuolinen ammatillinen yhteisö on esimerkiksi tutkijan oman tieteenalan kansainvälinen tiedeyhteisö. Näin ollen valtiovaltan taholta asetetut tiede- ja yliopistopoliittiset tavoitteet saattavat tuntua professionalistien näkökulmasta sekä omasta työstä irrallisilta että omaa asiantuntijavaltaa väheksyiltä. Näin tulosoajaus ei välttämättä ulotu professionalistin työhön todellisenä työtä ohjaavana tekijänä (ks. myös Fyer ym. 2009).

3.5.2 Yliopistot matriisiorganisaatioina

Akateemiset toiminnot organisoituvat yliopistoissa yleisesti kahdella ulottuvuudella: tieteenaloittain ja yliopistoittain. Clarkin (1983) mukaan tämän kaksiulotteisen rakenteen vuoksi yliopistoja voidaan tarkastella matriisiorganisaatioina. Matriisimaisuus yliopisto-organisaatioissa tarkoittaa, että hallinto vastaa erilaisista tukitoiminnoista, kun taas päätoiminnoista – tutkimuksesta ja opetuksesta – vastaavat tiedekunnat ja laitokset. Yliopiston matriisirakenteen horisontaalisen ulottuvuuden muodostavat tieteenalat ja vertikaalisen ulottuvuuden yliopiston keskushallinto ja sen alaisuudessa toimivat hallintoyksiköt. Matriisiorganisaatiolle tyypillisesti hallinnollisten asiantuntijayksiköiden toimivalta koskee hallintoa, kun taas tiedekunnat ja laitokset vastaavat organisaation varsinaisista tehtävistä. Akateemisissa järjestelmissä siis tieteenalat ovat tuotantoyksiköitä ja yliopistot alueellisia yksiköitä. Samalla tieteenalalla toimivat tutkijat ja opettajat ovat osa sekä kansallista että kansainvälistä tiedeyhteisöä, jonka jäsenillä on val-

taa toisiin yhteisön jäseniin nähden esimerkiksi vertaisarvioinnin kautta. (Clark 1983, 28–62; Kuoppala 2005b.)



Kuvio 9 Yliopistojen matriisirakenne ja tulosohjaus (mukaihen Kuoppala 2005b, 231)

Yliopistojen matriisirakennetta on havainnollistettu kuviossa 8. Matriisirakenneessään yliopistojen hallinnollisen ulottuvuuden muodostavat yliopistojen ylin johto ja keskushallinnot, kun taas akateemisen ulottuvuuden muodostavat tiedekunnat (yksiköt). Tulosohjaukseen liittyvä kansallinen keskushallinto, Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö, kytkeytyy yliopistoihin niiden keskushallintojen kautta. Keskushallinnolla on kaksi päätehtävää: yhtäältä sen tulee luoda edellytykset akateemiselle työlle ja toisaalta vastata tulosvastuun toteutumisesta opetus- ja kulttuuriministeriölle ja muille rahoittajille. Lisäksi matriisirakenteesta johtuen, yliopistojen hallinnon on jaettava opetukseen ja tutkimukseen liittyvä sisällöllinen päätöksenteko tieteenalojen kautta. Taloudellisen päätöksenteon näkökulmasta ministeriön ja yliopistojen väliset tulosohjaukset ovat tulosoh-

jausideologian konkreettisia ilmentymiä. Yliopistojen sisällä tulosohjausideologia ilmenee tulosjohtamisessa ja tulosbudjetoinnissa, joiden kautta yliopiston keskushallinto välittää tulostavoitteet tiedekuntiin ja ainelaitoksiin. Näin ollen opetus- ja kulttuuriministeriöltä lähtöisin oleva tulosohjaus konkretisoituu yliopistojen omissa, sisäisissä tulosneuvotteluissa. (Kuoppala 2005b, 232–233.)

Edellä kuvattu matriisirakenne tuo ongelmia tulosohjauksen ja muidenkin korkeakoulupoliittisten päätösten toteuttamiseen. Tulosohjauksessa päätöksenteon kohteena on ensi sijassa yliopistot kokonaisina hallintoyksikköinä, edustajinaan keskushallinnot. Näin ollen opetusministeriön ohjaus saavuttaa kyllä luontevasti yliopiston keskushallinnon, mutta ohjaus ei kohdennu suoraan tieteenharjoittajiin eli organisaation akateemiseen osaan. Yliopistoissa siis vallitsee eräänlainen hallinnon ja tieteenharjoittajien konflikti. (Kuoppala 2005b, 233.) Sama logiikka ulottuu myös yksittäiseen työntekijään: henkilöstön professionaalinen asema riippuu autonomisessa tiedeyhteisössä saavutetusta arvostuksesta, kun taas formaalinen, hallinnollinen asema riippuu siitä, mikä henkilön asema on hallintohierarkian mukaan. Yliopistojen organisatorinen erityispiirre on se, että organisaation arvostetuimmat jäsenet saattavat sijaita hallintohierarkkisesti organisaation alatasolla. (Lampinen 2003, 11.)

Tieteellisen toiminnan perinteiset arvot – kuten akateemisen vapauden periaate – ovat vahvasti juurtuneet tiedekuntiin ja laitoksiin. Tästä syystä vahva johtajuus, joka on tulosjohtamiselle tyypillinen piirre, saa aikaan usein voimakastakin vastarintaa (Kuoppala 2005b, 237). Samaa ristiriitaa ovat korostaneet myös esimerkiksi Summa ja Virtanen (1998, 133) todetessaan, että ”...vaikka tulosopimuskäytäntö toimisikin hyvin opetusministeriön ja kunkin korkeakoulun hallinnon välisessä ohjausprosessissa, sillä ei silti välttämättä olisi kovin merkittävää ohjausvaikutusta tulosopimusketjujen loppupäässä olevien ’tuotantoyksiköiden’ – ainelaitosten²⁴ – toimintaan.”

3.5.3 Yliopistot löyhäsidonnaisina organisaatioina

Yliopistoihin on perinteisesti liitetty matriisirakenteen lisäksi toinen rakenteellinen ominaisuus, löyhäsidonnaisuus (*loose coupling*) (ks. Weick 1976). Löyhäsidonnaiset organisaatiot ovat sellaisia, joilla on joko vain vähän keskenään yhteisiä muuttujia tai niiden yhteiset muuttujat ovat merkitykseltään heikkoja (Weick 1976; Kuoppala 2010). Monet korkeakoulujärjestelmien osat samoin kuin yksittäiset yliopistojen osat ovat vain löyhästi sidoksissa toisiinsa. (Kuoppala ym. 2010, 69–70.) Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että akateemiset perus-

²⁴ Ainelaitosten synonyymina voidaan tässä yhteydessä käyttää joissakin tapauksissa tiedekuntia (vrt. esim. Turun yliopisto) tai yksiköitä (vrt. esim. Tampereen yliopisto) riippuen siitä, miten hallinto on järjestäytynyt kunkin yliopiston sisällä.

yksiköt yliopistojen sisällä (tarkoittaen esimerkiksi koulutusohjelmia, tiedekuntia, laitoksia ja osastoja) eivät ole juuri riippuvaisia toisten akateemisten yksiköiden toiminnasta. Tämä johtuu ennen kaikkea akateemisen työn erityisosaimista vaativasta luonteesta sekä yliopistojen matriisimaisesta rakenteesta: useimmilla akateemisilla perusyksiköillä on läheisempi suhde muissa yliopistoissa sijaitseviin oman tieteenalansa perusyksiköihin kuin oman yliopistonsa muihin akateemisiin perusyksiköihin, saati keskushallintoon. (Kivistö 2009, 55; ks. myös Modell 2003, 354; Raffinsøe-Møller 2011, 60–61.) Samaan tapaan tutkijat ja opettajat ovat usein tiiviimmin sitoutuneita omaan tutkimukseensa kuin omaan työnantajayliopistoonsa (Kallio ja Kallio 2012b). Samassa organisaatiossa voi myös olla samanaikaisesti käytössä sekä yleisesti vallalla oleva toiminnan logiikka (kuten tulosohejaus) että sen kanssa kilpailevia, ja siihen löyhästi sidoksissa olevia logiikoita (kuten vaikka akateemisen vapauden ihanne) (ks. esim. Rautiainen ja Järvenpää 2012). Löyhäsidonnaisuuden seurauksena sekä yliopistojen johtaminen että korkeakoulujärjestelmän ohjaaminen ja koordinointi ovat monimutkaisia prosesseja, eikä niihin ole helppo vaikuttaa perinteisillä hallinnon ohjausmekanismeilla. Yliopistojen keskushallinnolla on vähän keinoja valvoa tai kontrolloida akateemisten perusyksikköjen opetus-, tutkimus- ja kolmannen tehtävän toteutumista niin kuin ministeriö sitä saattaisi edellyttää. (Kuoppala ym. 2010, 69–70.) Lampinen (2003, 11) onkin todennut, että: ”suoraviivainen, tuloshakuinen johtaminen soveltuu huonosti tähän väljän organisatorisen rakenteen ja kilpailevien arvojen ympäristöön.”

Organisaatiot käyttävät löyhäsidonnaisuutta keinona suojata ydintään institutionaalisen ympäristön paineilta. Näin toimiessaan organisaatiot alkavat käyttäytyä niin, että ne sitoutuvat ulkoa päin tuleviin vaateisiin, kuten esimerkiksi tulosohejaukseen, kuin rationaaliin myynteihin. (Meyer & Rowan 1977; ks myös Modell 1996; Czarniawska ja Genell 2002.) Kuoppalan ym. (2010) mukaan Meyer ja Rowan (1977) tarkoittavat rationaalisilla mynteillä sitä, että yliopistot esimerkiksi laativat ministeriön niiltä edellyttämiä dokumentteja muuttamatta kuitenkaan oman toimintansa peruspiirteitä juurikaan ohjauksen edellyttämään suuntaan (ks. myös Weick, 1976; Orton ja Weick 1990). Tätä samaa ilmiötä kuvataan Tulosohejauksen kehittämishankkeen arviointiraportissa (Valtiovarainministeriö 2012). Raportissa todetaan, ettei tulosohejaus ole monessa valtion virastossa edelleenkaan vakiintunut tosiasialliseksi ohjausmuodoksi, vaan sen rinnalla käytetään edelleen laajasti muita ohjausmuotoja (Valtiovarainministeriö 2012). Myös Hölttä (1995) on kiinnittänyt huomiota siihen, että korkeakouluissa tehdään päätöksiä samanaikaisesti usealla tavalla. Ensinnä on perinteinen kollegiaalinen päätöksentekotapa, joka perustuu akateemisten kollegojen itsehallintoon ja konsensukseen, sekä toisaalta sen rinnalla tulosohejaukseenkin tiiviisti liittyvää byrokraattista päätöksentekoa, joka taas puolestaan pohjautuu sääntöihin, tiukkoihin toimintatapoihin ja hierarkiaan. (Lampinen 2003, 11.) Edellä

kuvatun löyhäsiddonnaisen organisaatiorakenteen lisäksi löyhäsiddonnaisuus on löydettävissä paitsi yliopistojen hallintorakenteesta, myös akateemisesta työstä itsessään eli varsinaisesta työtehtävästä (Näppilä 2012, 70; Hölttä 1995, 48). Tällä viitataan tieteenalakohtaisiin eroihin työn tekemisen tavassa.

Lopuksi, löyhäsiddonnaisuus liittyy myös yksiköiden johtamisen ongelmallisuuteen. Yleensä ainelaitoksen tai tiedekunnan johtajan rooli on strateginen; johtajan tyypillisiin tehtäviin voivat kuulua muun muassa tutkimuksen edistymisen seuraaminen, rahoituksen hankkiminen, projektien kehittäminen ja rekrytointi. Erilaisten vastuualueiden laaja kirjo yhdessä hajaantuneen, löyhäsiddonnaisen organisaatiorakenteen kanssa tekee työn valvomisesta ja tieteellisen laadun arvioinnista erittäin ongelmallista. (ks. esim. Owens-Smith 2001, 431.)

3.5.4 Akateeminen vapaus ja asiantuntijatyö

Suomen perustuslain 16 §:n 3 momentissa turvataan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Tähän tieteen vapauteen kuuluu sen harjoittajan oikeus valita tutkimusaiheensa ja menetelmänsä. Opetuksen vapaus sisältää oikeuden opiskella itseään kiinnostavia asioita ja oikeuden opettaa haluamallaan tavalla niin sisällöllisesti kuin menetelmällisesti. Tutkimuksen ja opetuksen vapaus edellyttävät, että valtion toimielinten sijasta yliopiston omat hallintoelimet käyttävät päätösvaltaa yliopiston opetuksesta ja tutkimuksesta päätettäessä. Näin ollen yliopistolla tulee olla myös ratkaiseva asema opettajiensa ja tutkijoidensa valinnassa tehtäviin. (*Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi...2008*, 5.) Yliopistojen autonomialla viitataan erityisesti yksittäisen opettajan, tutkijan ja opiskelijan vapauteen, joka ilmenee koko yliopisto-organisaatiossa sekä sen yksittäisten jäsenten, tiedekuntien ja laitosten toiminnassa. Sillä ei siis viitata yliopiston hallinnon vapauteen. (Kuoppala 2005b. 234; ks. myös Summa ja Virtanen 1998, 126–127.)

Yllä kuvattuun tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapauteen liittyy tiiviisti tiedon hankintaan liittyviä arvoja kuten johdonmukaisuuden, perinpohjaisuuden, pätevän perustelun, teräväpiirteisen erittelyn ja kriittisen ajattelun arvostaminen (Lampinen 2003, 12). Akateemisen vapauden ihanne liittyy sekä yliopistoissa suoritettavaan tutkimukseen että niissä annettavaan opetukseen. Akateemisella vapaudella viitataan yleensä niin opettamisen ja oppimisen vapauteen, kuin akateemisten yksiköiden itsemääräämisoikeuteen ja niiden institutionaaliseen

autonomiaan²⁵. (Karran 2009, 267.) Institutionaalinen autonomia ei kuitenkaan ulotu kansallisten yliopistojemme hallinnolliseen elementtiin samalla tavalla kuin se ulottuu yliopistojen akateemiseen elementtiin. Koska yliopiston hallinnolla ei ole juuri keinoja puuttua tutkimuksen ja opetuksen sisältöön, luo akateeminen vapaus edellytykset asiantuntijavallalle eli professionalismille. Tämän vuoksi yhtäältä byrokraattinen hallinto ja toisaalta akateemiseen vapauteen ja asiantuntijuuteen nojaava tieteellinen toiminta ovat jatkuvassa ristiriidassa keskenään. (Kuoppala 2005b, 229–232; Kivistö 2009, 55; Fyer ym. 2009; Näppilä 2012.)

Akateemisen vapauden lisäksi yliopistomaailmaan liittyy keskeisesti tutkimuksen yliverainen asema opetukseen nähden. Akateemisen yhteisön jäsenet saavuttavat arvostuksensa pääasiassa tutkimuksen avulla, mistä syystä tutkimuksen arvostus on kaikkein suurinta. (Lampinen 2003, 13; Ylijoki 1998, 54; Kristensen 2011, 22–23.) Käytännössä tämä johtaa siihen, että esimerkiksi opetuksen, pedagogisen kehittämisen ja hallinnon arvostus on vastaavasti vähäisempää yliopistoyhteisöissä.

Akateemiseen työ on erityisluonteista, sillä työ keskittyy tiedon lisäämiseen, jakamiseen ja omaksumiseen, toisin sanoen tutkimukseen, opetukseen ja oppimiseen. Kaikki tämä on panoksena, prosessina ja tuotoksena suurimmaksi osaksi näkymätöntä työtä. Akateemisen työn sisällön eli substanssin ymmärtäminen vaatii usein syvällistä tieteenalan tuntemusta. Akateeminen työ on lisäksi luonteeltaan usein monimuotoisempaa kuin monet muut työt. Ajatustyön korostuminen tekee akateemisesta työstä usein myös sellaista, että se ei ole samalla tavalla aikaan ja paikkaan sidottua kuin moni muu palvelualan työ. Edellä luetelluista syistä ulkopuolisten on hyvin vaikea – ellei jopa mahdoton – arvioida mielekkäällä tavalla opetukseen, tutkimukseen ja yliopistojen kolmanteen tehtävään käytettyä työaikaa tai panosta. (Kivistö 2009, 55). Jo edellä mainittujen seikkojen vuoksi tulosohejaus ja sen mittarit soveltuvat melko huonosti itsenäisyyttä, oppimista ja luovuutta korostavaan akateemiseen työhön. Tulosohejauksen saatetaan jopa tuntea heikentävän yliopistohenkilökunnan autonomiaa ja luovan ei-toivottua valvontamentaliteettia professionalistien työhön. Lisääntynyt hallinnon ja hallintobyrokraatian määrä ei kuitenkaan ole vain yliopistohenkilökunnan tuntemus, vaan tulosohejauksen ja sen mittareiden mukanaan tuoma fakta. Esimerkiksi Tanskassa, joka on pohjoismainen edelläkävijä yliopistojen tulosohejauksen käyttöönotossa, on Copenhagen Business Schoolissa tilastojen perusteella todettu, että akateemisen ja hallintohenkilökunnan suhde on muuttunut suhdelu-

²⁵ Tässä yhteydessä käsitteiden käytössä on ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi Kuoppala (2005b) ja Kivistö (2009) puhuvat yliopistojen institutionaalisesta vapaudesta akateemiseen vapauteen liittyen. Kristensen (2011, 25) on tarkentanut, että ainakaan Tanskan kontekstissa NPM:in ja yliopistojen reformin myötä yliopistojen autonomialla ei viitattaisi *institutionaaliseen vapauteen* perinteisessä mielessä, vaan operatiiviseen autonomiaan. Operatiivisen autonomian turvin yliopistoilla on vapaus itsenäisesti priorisoida ja päättää resurssien jaosta tilanteessa, jossa rahoitus ja resurssit ovat rajallisia, ja jossa yliopiston intressipiiriin kuuluu useita erilaisia ryhmiä.

vusta 52–48 vuonna 2001 lukuun 43–57 vuoteen 2009 tultaessa. Samoin hallinnolliset kustannukset olivat samana aikana kasvaneet²⁶. (Kristensen ym. 2011, ks. myös de Brujin 2002; Fryer ym. 2009.)

Tieteellisen tutkimustyön ominaispiirteitä ovat korkea autonomia, hiljainen tieto sekä riippuvaisuus luottamuksesta. Nämä tekijät muodostavat kollegiaalisen kontrollijärjestelmän, jossa laadunarvioinnin perusteena on maine ja kyky puolustaa väitteitä. (Owens-Smith, 2001, 430.) Tutkijat ja opettajat arvostavat autonomiaa, ovat vaikeasti johdettavia ja nauttivat työn joustavuudesta. Erityisesti poikkitieteellisissä tutkimushankkeissa ja joskus myös yliopistojen ainelaitoksilla on tilanteita, joissa alaiset suorittavat sellaisia työtehtäviä, joita heidän esimiehensä eivät ymmärrä eivätkä osaa, ja täten tieteellistä työtä on ajoittain mahdollista valvoa ja sen todellisia tuloksia arvioida. (Owens-Smith 2001, 431–432.)

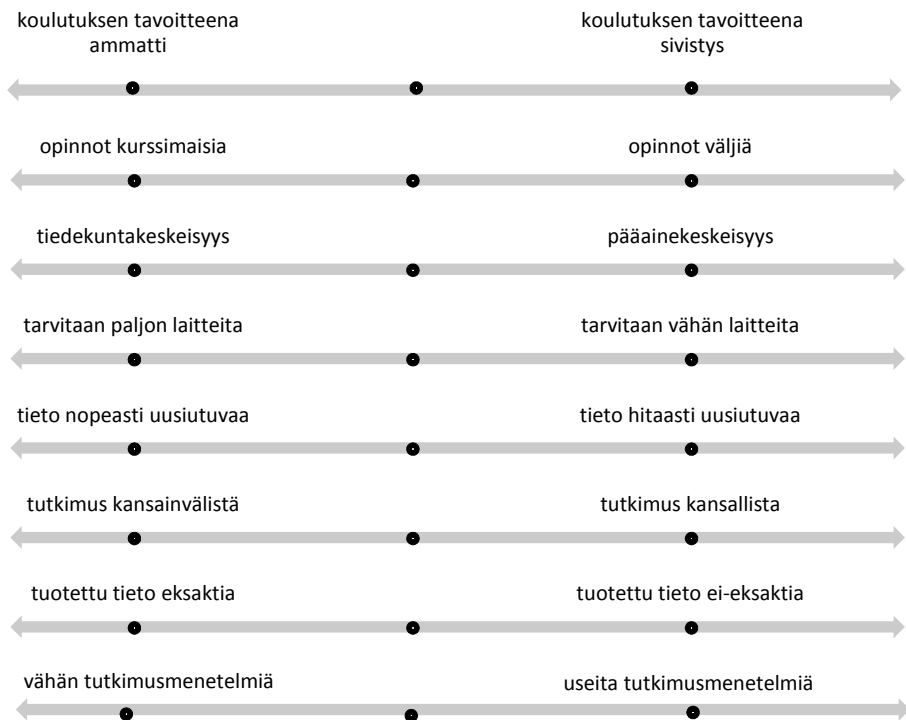
3.5.5 Tiedekuntien ja tieteenalojen välisistä eroista

Yliopistoa tarkastellaan yleensä yhtenä monoliittisena kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa yliopisto on Mustajoen (2002, 48) mukaan harvinaisen heterogeeninen yhteisö, johtuen tieteenalojen välisistä eroista ja yliopiston erilaisista osakulttuureista (ks. myös Becher 1989; Ylijoki 1998; Becher & Trowler 2001; Trowler & Wareham 2008). Yliopistojen opetus ja tutkimus on kautta aikojen jaettu tieteenaloihin ja tiedekuntiin. Tiedekuntia voidaan jaotella eri perustein ja niitä voidaan näiden jaottelujen mukaan sijoittaa eri kohdille jatkumojä. Tällaisia tyyppillisiä jatkumojä on listattu Mustajokea mukaillen kuvioon 10.

Yliopistojen tiedekunnista ja oppiaineista jotkut valmistavat selkeästi tiettyyn ammattiin, kuten lääkäriksi, juristiksi tai luokanopettajaksi, kun taas toiset antavat yleisempiä valmiuksia toimia monessa eri tehtävässä, mutta ei tiettyä ammattipätevyyttä. Joissain opinnoissa, kuten esimerkiksi lääketieteen ja eläinlääketieteen opinnoissa opinnot ovat tiukan kurssimaisia, valinnaisuutta on vähän ja suurin osa samaan aikaan sisäänkirjoittautuneista opiskelijoista valmistuu yhtä aikaa. Joissakin tiedekunnissa yksilöllinen valinnanmahdollisuus taas antaa opiskelijalle vapauden määritellä hyvin pitkälti tutkintonsa koostumuksen ja opintotahdin. Myös sen suhteen, onko opiskelu tiedekunta- vai pääainekeskeistä, on suuria eroja. Esimerkiksi lääke- ja oikeustieteellisen tiedekunnan opiskelijat opiskelevat tiedekuntavetoisesti, ja käyvät opinnoissaan läpi kaikki tiedekunnan ainelaitokset. Toisessa ääripäässä esimerkiksi humanistisissa ja luonnontieteissä

²⁶ Osa suhdeluvun muutoksesta voidaan selittää sillä, että aikaisemmin akateemiseksi henkilökunnaksi määriteltäjä henkilöitä on nyt vähemmän, kun esimerkiksi professoreita on siirretty laitosjohtajiksi. Suhdeluku ei kuitenkaan itsessään ota ollenkaan huomioon jokaisen akateemista työtä tekevän hallinnollisen työtaakan lisääntymistä esimerkiksi raportoinnin, koordinaation ja rahoitushakemusten laatimisen muodossa. (Kristensen ym. 2011.)

opiskelu on pitkälle pääaineveitoista. (Mustajoki 2002, 49–52; ks. myös Becher 1989; Trowler & Wareham 2008.)



Kuvio 10 Tieteenalojen välisiä eroja (mukailten Mustajoki 2002, 49–52)

Seuraava jatkumo Mustajoen mallissa liittyy laitteiden määrään. Opiskelussa ja työnteossa tarvittavien laitteiden määrä vaikuttaa luonnollisesti myös rahanjatkoon tiedekunnissa ja oppiaineissa. Tyypillisesti luonnontieteissä ja joissakin soveltavissa tieteissä esimerkiksi laboratorioiden käyttö vaatii paljon laitteita, mutta myös esimerkiksi fonetiikassa ja arkeologiassa tarvitaan kalliita laitteita. Sen sijaan joillakin tieteenoaloilla tietokoneet ja kirjallinen materiaali riittävät työ- ja opiskeluvälineiksi. Eroja on myös siinä, kuinka nopeasti tieto uusiutuu: ääripäässä filosofian opiskelija saattaa lukea 2000 vuotta vanhaa kirjallisuutta, kun taas lääketieteessä harvoin luetaan yli kymmenen vuotta vanhaa kirjallisuutta. Tiedon uusiutuminen vaikuttaa myös tieteellisiin julkaisukanaviin ja tieteellisen julkaisun muotoon – monografioiden kirjoittaminen voi olla filosofiassa arvostetuin tapa julkaista, kun taas lääketieteessä konferenssipaperit ja journaliartikkelit ovat olennainen tapa julkaista uusinta tutkimustietoa. Vastaavasti myös eri tieteenalojen journalien julkaisunopeuksissakin on selkeitä eroja. Viimeinen Mustajoen (2002) esittämä jatkumo on kansainvälisen ja kansallisen tutkimuksen

välillä. Niin sanotuissa kansainvälisissä tieteissä kuten lääketieteessä ja fysiikassa tutkimusyhteisö on kansainvälinen. Toisaalta esimerkiksi suomen kieleen, kulttuuriin ja kansanperinteeseen liittyvä tutkimus on tyypillisesti hyvin kansallista. (Mustajoki 2002, 49–52.) Mustajoen malliin voisi lisätä myös vielä muitakin jatkumoa, joista kaksi ilmeisen tärkeää ovat tiedon muoto sekä tutkimusmenetelmien määrä. Esitettyyn Mustajoelta (2002) peräisin olevaan kuvioon 9 on lisätty nämä jatkumot. Tiedon muodolla tarkoitetaan, että joillakin tutkimusaloilla, kuten perinteisesti luonnontieteissä, tutkittava ja opetettava tieto on eksaktia, kun taas toisilla tutkimusaloilla, kuten kasvatustieteessä, tiedon luonne on tyypillisesti epäeksaktia. Myös tutkimusmenetelmien määrä vaihtelee tieteenalasta toiseen; toisilla aloilla, kuten matematiikassa sovelletaan tyypillisesti vain yhtä tutkimusmenetelmää, kun taas esimerkiksi yhteiskuntatieteellistä tutkimusta varten tietoa hankitaan ja sitä analysoidaan hyvin monin eri menetelmin.

Edellä mainittujen jatkumojen lisäksi eri tieteenalojen toimintakulttuureissa on suuria eroja. Eri tieteenalojen välillä on myös kulttuurisia työntekijän asemaan liittyviä eroja esimerkiksi siinä, millaisia ovat uusien tulokkaiden – yleensä professorin valvonnan alaisena työskentelevien tohtoriopiskelijoiden – asema, työtehtävät ja vapaus. Luonnontieteissä on tyypillistä, että tuore tutkija tulee osaksi hierarkkisesti organisoitunutta tutkijaryhmää (positional mode), kun taas esimerkiksi yhteiskuntatieteissä tohtoriopiskelijoille annetaan tyypillisesti enemmän vapauksia ja heitä kohdellaan kollegoina (personal mode). (Hakala 2009, 501–503.)

Tutkimustyössä tieteenalojen välisien erojen lisäksi eri yliopistojen laitokset, tiedekunnat ja yksiköt eroavat toisistaan toiminnan organisoimallaan muodon mukaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiedekunnat, ainelaitokset ja tutkimusyksiköt profiloituvat yleensä eri tavoin: siinä, missä ainelaitokset edustavat voimakkaammin perinteisiä akateemisia arvoja ja toimintatapoja, tutkimusyksiköt profiloituvat selkeämmin toimimaan yhteistyössä ulkoisen ympäristön kanssa esimerkiksi yritysyritystyön kautta. (Näppilä 2012, 70–71; Ylijoki 2003; ks. myös Lyytinen ym. 2010, 47.) Edellä käsitellyt yliopiston ominaispiirteet tekevät yliopistosta sekä heterogeenisen yhteisön että vaikuttavat myös siihen, miten tulosohjaus käytännössä näkyy ja miten se koetaan eri tieteenaloilla ja miten henkilöstö mahdollisesti suhtautuu tulosohjaukseen ja -johtamiseen. Lampisen (2003, 14) mukaan valtiollinen korkeakoulupolitiikka on ollut perinteisesti sokea tieteenalojen eroille, jolloin mittareita sekä hallinto- ja palkitsemisjärjestelmiä on rakennettu jonkinlaisella keskivertoperiaatteella, joka ei ota riittävästi huomioon tieteenalakohtaisia eroja.

3.5.6 *Yliopistojen ”tuotantoprosessi” ja toimintaympäristö*

Tarkasteltaessa yliopistojen toimintaa tuotantoprosessina – niin kuin tulosohjauksen periaatteiden mukaan tulisi jokaisen julkisen organisaation kohdalla tehdä – huomataan, että tämä tuotantoprosessi on varsin monimutkainen. Ensimmäisenä haasteena yliopiston tuotantoprosessin tarkastelussa on se, että yliopistojen tuotantoprosessi hyödyntää useampaa kuin yhtä panosta ja tuottaa useampaa kuin yhtä tuotosta. Yliopistojen tärkeimpiä panoksia ovat tilat, laitteet ja henkilöstö. Vastaavasti tuotoksia on ainakin kolmen tyyppisiä: opetusta, tutkimusta ja yhteiskunnallista palvelua, jotka kaikki vielä jakautuvat osatuotoksiin. (ks. Kivistö 2009, 56; Meklin ja Kallio 2005,13; Näppilä 2012, 103; Czarniawska ja Genell 2002.) Näin ollen panosten ja tuotosten jakautuminen on hankalasti määriteltävissä millään mittareilla ja taloudellisilla indikaattoreilla niin kuin tulosohtaus edellyttäisi. Toisena ongelmana on panosten kohdentaminen: yliopiston yleisiä panoksia on hyvin hankala määrittää kohdentuvaksi yhteen yksittäiseen tuotokseen, sillä opetus, tutkimus ja kolmas tehtävä ovat kietoutuneet toisiinsa yliopiston tuotantoprosessissa. Kolmas ongelma liittyy tieteenalakohtaisiin eroihin: eri tieteenaloilla on hyvin erilaiset tuotantoprosessit, ja ne vaativat hyvin erilaiset resurssit esimerkiksi laitteiden, tilojen ja henkilöstön määrän puolesta. (Kivistö 2009, 56.)

Tulosohtauksen kontekstissa yliopiston ja valtion suhteesta voidaan löytää ilmeisiä tavoiteristiriitoja. Valtio ja yliopisto ovat melko yksimielisiä yliopistojen laajoista tavoitteista, liittyen tiedon tuottamiseen, välittämiseen ja säilyttämiseen. Sen sijaan suppeampia ja tarkempia päämääräkuvauksia määriteltäessä saattaa esiintyä tavoiteristiriitoja valtion ja yliopistojen välillä. Nämä ristiriidat liittyvät tyypillisesti ohjaus- ja rahoitussuhteisiin, mutta niiden taustalla on perustavanlaatuinen näkemusero yliopistojen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa. Tämä tavoiteristiriita voidaan nimetä ”institutionaalisen” ja ”instrumentaalisen” yliopistokäsityksen välillä ilmeneväksi ristiriidaksi. (Kivistö 2009, 56, ks. myös Raffinsøe-Møller 2011, 60.)

Suomessa yliopistot edustavat perinteisesti humboldtilaisen sivistysyliopiston ihanteen mukaista institutionaalista yliopistokäsitystä, jonka taustalla ovat ihanteet oppimisen, opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta sekä sivistyksestä itseisarvona (ks. esim. Habermas 1990). Tämän institutionaalisen käsityksen mukaan yliopistojen ensisijainen tehtävä on ylläpitää pyyteetöntä tiedon ja totuuden etsimistä sekä kriittisen itsenäisen ajattelun kehittämistä yhteiskunnassa. Institutionaalisen yliopistonäkemyksen mukaan yliopisto on vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa yliopiston ja tieteen omilla ehdoilla, ei valtiollisen tai yhteiskunnallisen kysynnän mukaisesti. Humboldtilaisuudesta kumpuavat tavoitteet katoaan usein toteutuvan parhaiten toiminnallisen autonomian ja täysmääräisen valtionrahoituksen turvin. (Kivistö 2009, 57.)

Sen sijaan instrumentaalisen yliopistokäsityksen mukaan – jota valtion tulosohejaus pitkälti edustaa – yliopistot nähdään välineinä kansallisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden saavuttamisessa²⁷. Näin ollen valtio korostaa yliopistokenttään liittyvissä tavoitteissaan erityisesti tehokkuutta, yhteiskunnallista vaikuttamista ja laatua sekä kansallisia ja alueellisia tarpeita²⁸.

Valtion ja akateemisen maailman yliopistokäsitysten erot ovat tyypillisesti kärjistyneet tavoiteristiriidoiksi, jotka käytännössä koskevat kahta asiaa: yliopistojen valtionrahoituksen määrää sekä akateemisen vapauden ja institutionaalisen autonomian laajuutta. NPM:in myötä lisääntyneen markkina- ja tulossuuntautuneisuuden, tilivelvollisuustarpeiden sekä kilpailun rahoituksesta on katsottu uhkaavan yliopistojen keskeisiä arvoja, tieteellistä vapautta ja institutionaalista autonomiaa. (Kivistö 2009, 57.) Suomalaisessa tiede- ja innovaatiopolitiikassa yliopistot nähdään osana innovaatiojärjestelmää, joten niihin kohdistuu yhä enemmän tilivelvollisuus- ja tehokkuusvaatimuksia samalla, kun ulkoisen tutkimusrahoituksen rooli kasvaa (Hakala 2009, 504).

Näiden edellä kuvattujen virallisten ja näkyvien arvo- ja tavoiteristiriitojen lisäksi Kivistö (2009, 57–58) epäilee, että valtion ja yliopistojen suhde saattaa sisältää myös epävirallisia ja näkymättömiä tavoiteristiriitoja. Valtion tulostavoitteiden ja tilivelvollisuusedellytysten taustalla saattaa olla julkilausumaton oletus siitä, etteivät yliopistot käytä niille osoitettuja varoja valtion edun mukaisesti. Sama pätee käänteisesti yksittäisten yliopistotyöntekijöiden tasolla: uudet kontrolli- ja työaikajärjestelmät koetaan akateemisen vapauden uhkana, ja ne saavat työntekijät tuntemaan, että heitä tarkkaillaan. (ibid.)

3.5.7 Sisäinen motivaatio ja luovuus asiantuntijatyössä

Yliopistoissa tehtävää tutkimus- ja opetustyötä voi luonnehtia luovaksi työksi, jota ohjaa usein vahva sisäinen motivaatio tehdä tiedettä ja/tai olla hyvä opettaja. Viime vuosina motivaatiotutkimuksen piirissä on alettu yhdistää psykologiaa ja talousteoriaa. Talousteoriaa ja psykologiaa yhdistävässä tutkimuksessa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien ja motivaation suhde on ollut tutkimuksen kohteena. Erityisesti jako sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on herättänyt tätä poikkitieteellistä mielenkiintoa. (ks. Van Herpen, Van Praag ja Cools 2005.) Freyn ja Jegenin (2001) mukaan ulkoisesta motivaatiosta voidaan puhua silloin, kun motivaation lähde tulee ulkoapäin ja sitä stimuloi esimerkiksi rahallinen

²⁷ Korkeakoulupoliitiikka ei kuitenkaan vaikuta yksistään näihin tavoitteisiin, vaan valtiovallan taholta asetettavat tavoitteet kytkeytyvät laajasti työllisyys-, kauppa- ja teollisuus, talous-, alue- ja sosiaalipoliitiikkaan.

²⁸ Nykyään alueiden aktiivisuus koulutus- ja innovaatiopolitiikassa on kehittynyt ja toisaalta yliopistojen asema alueellisessa innovaatio toiminnassa ja se kehittämisessä on tullut keskeiseksi. (Kaukonen ja Välimaa 2010, 15.)

palkkio (ks. myös Van Herpen et. al. 2005). Decin (1997, 13) mukaan taloustieteiden ihmiskuva on keskittynyt ulkopuolisiin kannustimiin – ihmiset muuttavat käyttäytymistään ulkopuolisten houkuttimien takia. Talusteoria siis olettaa ulkoisen motivaation olevan käyttäytymisen kannalta olennaista. Taloustieteilijät eivät kiellä etteivätkö ihmiset ole joskus sisäisesti motivoituneita, mutta siihen ei juuri kiinnitetä huomiota, ja ulkoisten motivaatiotekijöiden – tyypillisesti rahan – katsotaan olevan kaikkein tehokkain motivaation lähde. Vastaavasti sisäisellä motivaatiolla viitataan usein nautinnolliseen kiinnostukseen toimintaa kohtaan sen itsensä tähden, ei ulkoisten palkkioiden toivossa. (Deci 1971; 1975; ks. myös Calder ja Staw 1975; Amabile 1997.) Csikszentmihalyin (1996) mukaan sisäisesti motivoitunut toiminta on ilomielistä nautintoa tehtävän suorittamisesta ja täydellistä uppoutumista työhön.

Decin (1997) mukaan erityisesti psykologit korostavat sellaisia ihmisen käyttämisen motiiveja, jotka tulevat henkilöstä sisältäpäin. Rajanveto sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei kuitenkaan ole aina kovinkaan selvää. Esimerkiksi vuorikiipeilijä voi Decin (1997) mukaan olla sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitunut: hän valloittaa huippuja toisaalta nautinnosta lajiin, toisaalta saamansa tunnustuksen vuoksi. Samaan tapaan yliopistoissa tehtävää tutkimustyötä voidaan tehdä tieteen tekemisen palosta ja akateemisen vapauden ihanteen ajamana, mutta esimerkiksi työn julkaisemisen formaatti ja julkaisukanava saattavat hyvinkin olla ulkoisesti motivoituja. Tutkija voi esimerkiksi haluta julkaista kollegoiden tai työnantajan arvostamissa julkaisuissa²⁹. Yliopistoissa tehtävää työtä voidaan luonnehtia kuitenkin pääsääntöisesti sisäisesti motivoituneeksi. Se, miten akateemisessa työssä tarvittava luovuus pääsee esille tulosoikeuden aikakaudella, tai se, kuinka motivoivaksi esimerkiksi nykyinen yliopistojen tulosoikeus-, suoritusmittaus- tai palkkausjärjestelmä koetaan, ovat mielenkiintoisia kysymyksiä.

Crowding-teoriassaan Frey (1997) analysoi erilaisten ulkoisten interventtioiden vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Nämä ulkoiset interventiot voivat koostua niin rahallisista kuin ei-rahallisista palkkioista (Frey 2002, ks. myös Frey 1997; Frey ja Jegen 2001). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tietyissä olosuhteissa ulkoisen palkkion lisääminen alun perin sisäisesti motivoituneeseen tehtävään voi heikentää sisäistä motivaatiota (Weiner 1980; Deci 1971; Calder ja Staw 1975; Eisenberger, Rhoades ja Cameron 1999). Tätä kutsutaan ”crowding out”-efektiksi. Tällöin saattaa näyttää siltä, että ulkoisen edun tai palkkion saanut henkilö työskentelisi tarmokkaammin ja tuottaisi enemmän, mutta todellisuudessa työ on stereotyyppisempää ja sen tulos on heikompa laadultaan verrattuna vastaavaan työhön, josta ei ole tiedossa ulkoisia kannustimia tai palkkioita. Sisäinen motivaatio laskee erityisesti jos saatavan palkkion tai kannustimen

²⁹ Julkaiseminen arvostetuilla foorumeilla edesauttaa myös pitkällä tähtäimellä urakehitystä

mielletään olevan kontrolloivaa, sattumanvaraista suoritukseen liittyen tai sen katsotaan kohtelevan työntekijöitä epätasa-arvoisesti. (Frey 2002; Van Herpen, Van Praag ja Cools 2005.) Eritoten vaatimus täyttää jokin tietty suoriutumisstandardi (performance standard) – kuten saavuttaa tietty määrä tutkimuspisteitä – verrattuna ei-spesifioituun tavoitteeseen – kuten tavoitteeseen tehdä parhaansa – näyttää vaikuttavan erityisen negatiivisesti sisäiseen motivaatioon (Eisenberger, Rhoades ja Cameron 1999; Deci ja Ryan 1985). Jos yliopistojen työntekijät päättävät tulosohjauksen ajamina suorittaa vain niitä työtehtäviä, jotka näkyvät nykyisissä mittareissa, kuten julkaista paljon ja nopeasti tutkimuspisteiden toivossa, työn laatu ja sen luovuus todennäköisesti kärsivät, koska aikaa ei ole huolelliseen aineiston keräykseen ja analyysiin (Kallio & Kallio 2012a). Pidemmällä tähtäimellä myös tehtävämotivaatio saattaa kärsiä tällaisesta toiminnasta, erityisesti jos toiminta on yksilön oman eetoksen vastaista.

On havaittu, että on myös tilanteita, joissa ulkoinen interventio eli esimerkiksi palkkio tai kannuste, voi vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon (Frey 2002). Yleensä luovuuden kokemukset liittyvät tällaisiin positiivisiin vaikutuksiin. Positiivinen ”crowding in” -efekti voi syntyä, kun interventio mielletään kannustavaksi; palkkiot lisäävät sisäistä motivaatiota silloin, kun ne tukevat yksilön autonomiaa ja saavat aikaan tunteen, että yksilön työ otetaan vakavasti. Toteutuakseen crowding in -efekti tarvitsee tuekseen vapauden tunnetta ja varauksetonta tukea (ibid.) Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun tutkija tuntee tekevänsä tärkeää työtä ja saa vielä lisäksi esimerkiksi työnantajankin kannustepalkkion korkeatasoisesta tieteellisestä työstä.

Tulosohjauksen mukanaan tuoma määrällinen ja säännöllinen mittaaminen ja arviointi saattavat heikentää yliopistotyöntekijän sisäistä motivaatiota – ainakin, jos hän tuntee tekevänsä tutkimus- ja opetustyötä tieteen itsensä vuoksi. Täten tulosjohtaminen voi pahimmillaan saada aikaan sisäisen motivaation heikentymisen. Tällaisilla henkilöillä on ilmeinen vaara ajautua byrokraattiseen mentaliteettiin, jossa työtä ohjaavat ennen kaikkea turvallisuushakuisuus, oman aseman säilyttäminen ja palkka. (de Brujin 2002; Kallio ja Kallio 2012b, 61–62.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTON KERUU JA KUVAUS

4.1 Empiirisen tutkimuksen tarve

NPM:in ja tulosjohtamisen vaikutuksia yliopistojen johtamiseen ja toimintaan on tutkittu jonkin verran kansainvälisesti, mutta pääosa tutkimuksesta on kohdistunut makrotasolle yliopistojen tulosohjaukseen yleisesti. Jonkin verran tutkimusta on myös tehty yksittäisten yliopistojen tasolla (ks. esim. Modell 2005a; 2006; Churchman 2002; Lawrence ja Sharma 2002). Myös Suomessa tehty tutkimus on keskittynyt lähinnä makrotasolle, joko tulosohjauksen tutkimukseen tai vaihtoehtoisesti yksittäisen yliopiston tai tiedekunnan tulosjohtamisen hallinnolliseen tutkimiseen (ks. esim. Treuthardt 2004; Rekilä 2006; Kuoppala 2005a; 2005b; Salminen 2003; Kekäle 1997; ks. myös Aarrevaara ja Pekkola 2010). Tähän mennessä on tutkittu vain vähän sitä, miten tulosohjauksen aikaansaamat muutokset resurssien allokoinnissa, johtamisessa ja erityisesti suoritusmittaamisessa ovat vaikuttaneet yksittäisiin yliopistoihin, niiden tiedekuntiin sekä erityisesti niissä työskenteleviin yksilöihin (ks. esim. ter Bogt ja Scapens 2009; 2012; Modell 2005a, 539). Vertailuasetelmat tutkimuksessa taas ovat keskittyneet eri maiden yliopistohallinnon vertailuun (ks. esim. Pollit ym. 2011).

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään, millaista tulosohjaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus on suomalaisissa yliopistoissa, miten suoritusmittaaminen, tulosohjaus ja tulosjohtaminen vaikuttavat yliopistohenkilökunnan työhön: sen arviointiin, sisältöön, akateemisen henkilökunnan työmotivaatioon ja akateemisen uran houkuttelevuuteen. Kahden edeltävän kysymyksen pohjalta tutkimuksessa selvitetään myös, mitkä ovat nykyisten tulosjohtamisjärjestelmien sekä suoritusmittareiden keskeisimmät puutteet henkilökunnan näkökulmasta yliopistojen ohjaus- ja johtamiskäytäntöinä. Lisäksi tutkimuksessa annetaan ehdotuksia siitä, mihin suuntaan suoritusmittausjärjestelmiä voisi jatkossa kehittää. Tutkimuksessa perehdytään mikrotasolle, akateemista työtä tekevien henkilöiden kokemuksiin suoritusmittaamisesta, tulosohjauksesta ja -johtamisesta. Esim. Kuoppalan (2005b, 228) mukaan parhaiten tulosohjauksen ja -johtamisen merkitystä kykenevät arvioimaan juuri yliopistoissa työskentelevät henkilöt – kokevathan he tulosohjauksen mukanaan tuomat muutokset omassa työssään konkreettisesti.

4.2 Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus

4.2.1 Empiirinen aineisto

Tutkimuksen ensikäden empiirisen aineiston muodostavat survey-tyyppinen kyselytutkimus ja teemahaastattelut. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään toisen käden empiiristä aineistoa, johon lukeutuu akateemisten tutkimusten ja kirjojen lisäksi paljon ministeriöiden raportteja ja selvityksiä sekä jonkin verran tilastoaineistoa. Empiirisen tutkimusaineiston tyytit on kuvattu alla taulukossa 3.

Taulukko 2 Tutkimusaineisto

Aineistotyyppi	Sisältö	Kuvaus/lukumäärä
Kyselyaineisto	Yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnalle suunnattu kysely: sisältää kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä sekä kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä	Ensikäden aineisto, vastauksia 966
Teemahaastattelut	Tutkimuksen kohdeyliopistojen tiedekuntien hallintopäälliköiden haastattelut	Ensikäden aineisto, 12 haastattelua
Tilastot	Tutkimuksen kohdeyliopistoihin ja tiedekuntiin liittyvä tilastoaineisto	Toisen käden aineisto, KOTA, Vipunen, yliopistojen omat vuosikertomukset
Asiakirja-aineisto	Aihepiiriin liittyvät keskeiset ministeriöiden raportit ja selvitykset (mm. tulosohjaukseen, yliopistolakiin ja yliopistojen rahoitukseen liittyen)	Toisen käden aineisto, viittaukset julkaisuihin on yksilöity lähdeluettelossa aakkosjärjestyksessä

Tutkimuksen survey-aineisto on kerätty internet-pohjaisella kyselylomakkeella. Kyselylomaketta testattiin useassa eri vaiheessa. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä tehtiin esitutkimuksena pilottikysely, jota testattiin viidellä kollegalla, jotka toimivat eri yliopistojen eri laitoksilla ja eri asematasoilla. Testauksen ja sen johdosta tehtyjen korjausten jälkeen pilottikysely lähetettiin Porin yliopistokeskuksen henkilökunnalle keväällä 2008 (ks. Kallio ja Kallio 2012, 63–64). Pilottikyselyyn vastasi yhteensä 85 henkilöä Turun kauppakorkeakoulusta, Turun yliopistosta, Taideteollisesta korkeakoulusta, Tampereen yliopistosta ja Tampereen teknillisestä yliopistosta. Pilottikyselyn jälkeen kyselylomaketta muokattiin edelleen, ja muokattua lomaketta testattiin vielä erikseen kolmella kollegalla, jotka edustivat eri henkilöstöryhmiä eri yliopistoista. Viimeisten muutosten jälkeen valmis lomake lähetettiin kyselyn kohderyhmälle elokuussa

2010. Esitestaaminen ja pilottikysely olivat kriittisen tärkeitä vaiheita tutkimuksessa, koska valmis kysely lähetettiin niin suurelle joukolle, että kyselyn täydentäminen myöhemmin olisi ollut mahdotonta. Tämän vuoksi kyselyn pilotointiin ja testaamiseen käytettiin paljon aikaa.

Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse yhteensä 2870:lle yliopistossa työskentelevälle henkilölle. Vastauksia saatiin kahden viikon määräajan ja kahden muistutuskierroksen jälkeen yhteensä 966 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 33,6. Vastausprosenttia voidaan pitää kyselyn laajuuteen nähden hyvänä³⁰.

4.2.2 Teemahaastattelut

Tutkimusta varten suoritettiin sekä kyselytutkimus että 12 teemahaastattelua. Hallintopäälliköiden haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä mittaamisen ja arvioinnin välineitä kullakin tiedekunnalla oli käytössään ja millä tavoin edellä mainittuja välineitä käytetään tiedekuntatasolla ja yliopistohallinnossa.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna, eli vastaajille annettiin etukäteen tutustuttavaksi haastattelurunko, jonka mukaan haastattelu pääsääntöisesti eteni. Tutkija saattoi kuitenkin haastattelun edetessä esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluista neljä suoritettiin henkilökohtaisena haastatteluna ja seitsemän haastattelua tehtiin puhelimitse. Yksi haastatteluista tehtiin sähköpostihaastatteluna haastateltavan omasta pyynnöstä, eli vastaaja vastasi esitettyihin kysymyksiin kirjallisesti sähköpostitse. Tämän jälkeen haastateltavalle esitettiin vielä tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse, joihin hän edelleen vastasi. Varsinaisten haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista tuntiin, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

Haastattelujen tekeminen nähtiin tarpeelliseksi, jotta voitiin tavallaan ”kontrolloida” kyselyn tuloksia – eli verrata vastaajien näkemyksiä käytössä olevista mittaus- ja arviointimenetelmistä tiedekunnassa virallisesti käytössä oleviin mittaus- ja arviointijärjestelmiin. Haastattelujen tuottamaa tietoa ei olisi välttämättä saanut esille muulla tavoin, kuten esimerkiksi yliopistojen sisäisiä dokumentteja tarkastellen. Haastattelujen funktio ei siis ollut selvittää vastaajien mielipiteitä tulosohjauksesta johtamisesta ja sen työkaluista, niin kuin kyselyssä tehtiin, vaan haastattelut tuottivat samantyyppistä ”faktatietoa” kuin tutkimusta varten kerätty lähdekirjallisuus ja asiakirjamateriaali.

³⁰ Ks. tarkemmin kappale 4.2.5.

4.2.3 Kyselylomakkeen sisältö

Webropol-ohjelmalla toteutetun sähköisen kyselylomakkeen avulla selvitettiin yliopistohenkilökunnan omia kokemuksia ja näkemyksiä tulosohjauksen muodoista sekä vaikutuksista omassa työssä. Kyselyssä selvitettiin, mitä tulosohjauksen muotoja kunkin vastaajan kohdeyliopistossa ja -tiedekunnassa on käytössä ja miten opetus- ja tutkimushenkilökunta kokee tulosohjauksen vaikuttavan oman työnsä sisältöön, omaan työmotivaatioonsa ja akateemiseen uran houkuttelevuuteen. Lisäksi selvitettiin henkilöiden yleisiä näkemyksiä omassa yliopistossa käytössä olevista tulosohjauksen mittareista ja arviointityökaluista sekä näiden käytännön toimivuudesta. Tutkimuksen avulla haluttiin lisäksi selvittää, millainen arviointijärjestelmän tulisi vastaajien mielestä olla. Erityisen mielenkiinnon kohteena olivat laadullinen ja määrällinen arviointi.

Tutkimus koostui viidestä taustakysymyksestä, neljästä avoimesta kvalitatiivisesta kysymyksestä, 13 kvantitatiivisesta monivalintakysymyksestä, 17 asteikollisesta väittämästä sekä vapaasta laadullisesta palaute-osasta (Liite 1). Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajan yliopisto ja tiedekunta, työkokemuksen pituus yliopistomaailmassa, sukupuoli, koulutustaso sekä asema organisaatiossa. Kvalitatiivisilla avoimilla kysymyksillä selvitettiin vastaajien näkemyksiä omin sanoin kerrottuna tulosohjauksen vaikutuksista omaan työhön, omaan työmotivaatioon ja akateemisen uran houkuttelevuuteen. Lisäksi kysyttiin millaisilla laadullisilla ja/tai määrällisillä mittareilla henkilöt itse haluaisivat omaa työtään arvioitavan.

Kvantitatiivisten monivalintakysymysten avulla selvitettiin, mitä tehtäviä vastaajan työhön kuuluu, miten työtehtävissä suoriutumista arvioidaan kunkin yliopiston korkeakouluhallinnon toimesta ja mitkä tahot osallistuvat arviointiin, sekä toisaalta miten vastaajat itse arvioivat suoriutumistaan. Lisäksi kvantitatiivisessa osiossa selvitettiin, mihin tehtäviin vastaajan työaika pääosin kuluu, miten hän itse arvioi työtään ja vastaavasti, miten korkeakouluhallinto arvioi työtä, kuinka säännöllisesti korkeakouluhallinnon arviointi kohdistuu kuhunkin työtehtävään sekä mitä arvioinnin ja mittaamisen välineitä vastaajat tunnistavat omaan työhönsä liittyen. Lisäksi vastaajilta kysyttiin vielä monivalintakysymyksiä, ovatko he tyytyväisiä nykyiseen arviointiin, onko määrällisellä ja/tai laadullisella arvioinnilla merkitystä heidän työmotivaatioonsa, palkkaansa, urakehitykseensä ja/tai työnsä sisältöön, sekä tulisiko heidän mielestään korkeakouluhallinnon suorittaman arvioinnin olla enemmän laadullista, määrällistä vai yhdistelmä näistä kahdesta.

Kyselyn loppupäässä olevilla Likert-asteikollisilla väittämillä selvitettiin muun muassa vastaajien suhtautumista laadulliseen ja määrälliseen arviointiin ja mittaamiseen sekä näiden kohdistumista työn kannalta olennaisiin asioihin. Lisäksi kysyttiin muun muassa mittaamisen ja arvioinnin vaikutuksista uusien ideoiden

syntyyn sekä määrällisen mittaamisen objektiivisuudesta. Viimeisenä kyselyssä esitettiin tietoisesti provokatiivisia väittämiä yliopistojen nykytilasta, johon vastaajat saivat ottaa kantaa Likert-asteikolla. Kyselyn aivan lopussa vastaajille annettiin vielä mahdollisuus avoimen kentän muodossa antaa palautetta tai mahdollisesti lisätä jotakin aihepiiriin liittyvää. Kyselyssä ei ollut niin sanottua pakotettua vastaamista eli vastaaja saattoi niin halutessaan jättää jonkin kysymyksen väliin.³¹ Tästä syystä kyselyn vastaajamäärä vaihtelee muutaman prosenttiyksikön kysymyksestä toiseen. Kaikki kysymykset ja väittämät sekä niihin saadut vastaukset käsitellään yksityiskohtaisesti seuraavissa luvuissa.

4.2.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin kolme suomalaista yliopistoa ja niiden sisällä neljä tiedekuntaa kustakin, eli yhteensä 12 tiedekuntaa. Tutkimuksen kohdeyliopistot ja tiedekunnat ovat:

- *Turun yliopisto*: Kasvatustieteiden tiedekunta, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, Turun kauppakorkeakoulu ja Humanistinen tiedekunta
- *Jyväskylän yliopisto*: Kasvatustieteiden tiedekunta, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, Taloustieteiden tiedekunta³² ja Humanistinen tiedekunta
- *Oulun yliopisto*: Kasvatustieteiden tiedekunta, Luonnontieteellinen tiedekunta, Taloustieteiden tiedekunta ja Humanistinen tiedekunta

Kohdeorganisaatioiden valintaa voidaan perustella monella tavalla. Yliopistot valittiin ensinnäkin sillä perusteella, että ko. kolme organisaatiota ovat kooltaan suomalaisella yliopistokentällä suurin piirtein samassa kokoluokassa. Turun yliopisto on kaikilla mittareilla mitattuna hieman Oulun yliopistoa suurempi, kun taas Jyväskylän yliopisto on pienin (ks. Taulukko 3). Kaiken kaikkiaan tutkimuksen kohdeyliopistot ovat kooltaan suomalaisessa mittakaavassa keskisuuria.

³¹ Tähän päädyttiin siitä syystä, että toivottiin mahdollisimman aitoja vastauksia, ts. vastaajan ei ollut pakko rastiittaa kaikkia vastauksia päästäkseen lomakkeella eteenpäin.

³² 1.9.2010 alkaen Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan nimi muuttui Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluksi.

Taulukko 3 Kohdeorganisaatiot tilastojen valossa³³

	Opiskelijamäärä (yht.)	Tutkintojen määrä (yht.)	Opetus- ja tutkimushenkilökunnan määrä (yht. HTV)	Julkaisujen määrä (yht. julkaisutyypit A-E) ³⁴	Yliopistojen valtionrahoitus 2010 ³⁵
Jyväskylän yliopisto	9810	2628	1428	1548	120760
Oulun yliopisto	10463	2738	1627	1947	132124
Turun yliopisto	13076	2936	1719	3119	146088

Toisena tärkeänä kriteerinä kohdeyliopistojen valinnassa oli se, että niistä löytyisi mahdollisimman samankaltaiset tieteenalat tiedekunniksi organisoituneina. Tutkimukseen valitut tiedekunnat ovat oppiaineiden perusteella keskenään suurin piirtein samansisältöisiä, mutta toisaalta kohdejoukkoon valitut tieteenalat/tiedekunnat ovat keskenään erilaisia. Muina valintakriteereinä olivat maantieteellinen sijainti ja yliopistojen historia: valitut yliopistot sijaitsevat maantieteellisesti eri puolilla Suomea ja ovat historiallisesti eri-ikäisiä. Näin voidaan tehdä yliopistojen, tieteenalojen ja tiedekuntien välistä vertailua. Tutkimuskohteeksi valikoitujen tiedekuntien keskeiset tunnusluvut on vielä esitetty ohessa. (Taulukko 4).

³³ Taulukossa esitetyt tilastotiedot ovat vuodelta 2010. Lähde: Opetushallinnon raportointipalvelu Vipunen.

³⁴ Opetushallinnon raportointipalvelu jakaa julkaisut KOTA-luokittelun mukaan viiteen kategoriaan A–E. Tässä tilastossa on listattu kokonaismäärät kaikista julkaisutyypeistä.

³⁵ Lähde: *Opetusministeriön kohdentama valtion...2009*

Taulukko 4 Tutkimuksen kohdetiedekuntien keskeiset tunnusluvut vuodelta 2010³⁶

Tiedekunta	Kaikki opiskelijat	Ylemmät tutkinnot	Tohtorintutkinnot	Henkilötyövuodet
TY Kasvatustieteiden tiedekunta	2279	183	11	187
TY Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	4220	188	32	602
TY Turun kauppakorkeakoulu	2974	222	9	286
TY Humanistinen tiedekunta	4964	274	12	300
JY Kasvatustieteiden tiedekunta	1638	226	14	168
JY Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	2475	164	34	538
JY Taloustieteiden tiedekunta	1127	122	14	89
JY Humanistinen tiedekunta	3815	297	22	278
OY Kasvatustieteiden tiedekunta	1674	184	9	160
OY Luonnontieteellinen tiedekunta	3592	218	40	511
OY Taloustieteiden tiedekunta	1480	161	9	83
OY Humanistinen tiedekunta	2013	183	8	139

Koska kohdeyliopistot ja tiedekunnat valittiin tietoisesti niiden ominaisuuksien ja vertailtavuuden perusteella, voidaan kohdejoukosta puhua harkinnanvaraisena näytteenä³⁷. Harkinnanvaraisella näytteellä valittujen kohdeorganisaatioiden akateemiselle henkilökunnalle toteutettiin kokonaistutkimus eli totaaliotanta. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valinta on siis eräässä mielessä suoritettu laadullisen tutkimuksen aineiston rajauksen periaatteita noudattaen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajausta tehdään teoreettista kattavuutta silmälläpitäen, kuitenkin tapauskohtaiseen analyysiin perustuen. Tässä tutkimuksessa valinnan kriteerinä on käytetty valittujen kohdeorganisaatioiden teoreettista kiinnostavuutta (tieteenalojen keskinäinen erilaisuus, tiedekuntien ja yliopistojen vertailtavuus) asetetun tutkimusongelman ratkaisussa (vrt. Eskola ja Suoranta 1998, 64–65). Vastaajien sähköpostiosoitteet kerättiin kunkin tiedekunnan ja laitoksen internet-sivuilta loppukesällä 2010.

4.2.5 Kyselyaineiston edustavuus

Kyselytutkimusta tehtäessä on tapana arvioida vastausprosenttia. Ottaen huomioon, että kyselytutkimuksen toteutusajankohta oli lyhyt, kyselylomake verrattain pitkä, ja se, että vastaajajoukoksi oli valittu yksittäisten yliopistojen työntekijät, vasta-

³⁶ Lähteet: Turun yliopiston vuosikertomus 2010; Jyväskylän yliopiston vuositilasto 2010; Oulun yliopiston vuosi 2010.

³⁷ Erotuksena esimerkiksi satunnais- tai ryväsotannasta (ks. esim. Metsämuuronen 2006; Eskola ja Suoranta 1998, 18).

usprosenttia 33,6 voidaan pitää hyvänä. Esimerkiksi Shih ja Fan (2009) esittävät, että keskimääräinen vastausprosentti johtavissa tieteellisissä julkaisuissa julkaisuissa e-mail-kyselyissä on 33 prosenttia, standardipoikkeaman ollessa 22 prosenttia. Baruch ja Holton (2008) ovat tutkineet organisaatiotutkimuksen johtavia journaaleja ja niiden survey-tutkimusten vastausprosentteja. Heidän selvityksensä mukaan e-mail-pohjaisten kyselyjen keskimääräinen vastausprosentti on ollut 35 vuonna 2005, standardipoikkeaman ollessa 18,2 prosenttia. Tuoreessa julkaisussa Melnyk ym. (2012) tutkivat kuuden tasokkaan journalin survey-tutkimuksen vastausprosentteja ja havaitsivat, että niiden keskiarvot vaihtelivat 22 prosentista 59 prosenttiin. Mainittuihin laajoihin selvityksiin vedoten voidaan todeta, että tämän tutkimuksen vastausprosenttia voidaan pitää alalla tehtäviin tutkimuksiin verrattuna samantasoisena. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on otettava myös huomioon se, että kohdeorganisaatioiden sisällä ei ole tehty otantaa, vaan kohdejoukoksi on valittu kaikki näiden organisaatioiden opetus- ja tutkimushenkilökunnan edustajat, ja näin ollen kyseessä on niiden suhteen kokonaistutkimus. Lisäksi pitää muistaa, että aineistotriangulaatio – eli tässä tutkimuksessa se, että kyselylomake itsessään sisälsi sekä laadullisesti että määrällisesti arvioitavia osia, sekä se, että kyselyn lisäksi suoritettiin teemahaastatteluja – lisää tutkimuksen ja tutkijan tekemien tulkintojen luotettavuutta (vrt. Modell 2009a).

Systemaattista katoa suhteessa tiedekuntaan, yliopistoon tai tieteenalaan ei havaittu. Koska www-sivuilta kerätyistä vastaajien sähköpostiosoitteista ei ole mahdollista yksiselitteisesti tunnistaa vastaajan sukupuolta tai asematasoa, ei katoanalyysia suhteessa näihin ole voitu suorittaa. Lisäksi systemaattista sisällöllistä katoanalyysia (*response-rate bias*) suhteessa esimerkiksi vastaajan kriittisyyden tai vastauspreferenssien suhteen on mahdotonta suorittaa tällaisen kyselytutkimuksen puitteissa. Toisin sanoen ei ole mahdollista selvittää, onko esimerkiksi se joukko yliopistojen työntekijöistä, joka jo valmiiksi suhtautuu positiivisemmin tai kriittisemmin tulosohtaukseen ja -johtamiseen, ollut aktiivisempi vastaamaan kyselyyn. Seuraavissa taulukoissa on esitetty kyselyn vastausprosentit sähköpostiosoitteiden mukaan yksilöityinä tiedekunnittain, yliopistoittain ja tieteenaloittain jaoteltuina³⁸.

³⁸ Katoanalyysia tehtäessä koko kyselyn vastaajamäärä, 966 vastaajaa, on kohdistettu tiedekuntiin, tieteenaloihin ja yliopistoihin alkuperäisten sähköpostiosoitteiden perusteella. Erot suhteessa kysymykseen 1 johtunevat siitä, että sähköpostiosoitteet on kerätty tiedekuntien www-sivuilta, joiden ajantasaisuutta ei ole erikseen tarkastettu.

Taulukko 5 Vastausprosentit yliopistoittain

Yliopisto	Vastauksia	Lähetetty	Vastausprosentti
Turun yliopisto	459	1281	35,8 %
Jyväskylän yliopisto	237	798	29,7 %
Oulun yliopisto	270	791	34,1 %
Yhteensä	966	2870	33,7 %

Taulukko 6 Vastausprosentit tieteenaloittain

Tieteenala	Vastauksia	Lähetetty	Vastausprosentti
Kasvatustiede	148	458	32,3 %
Matemaattis-luonnontieteellinen	441	1308	33,7 %
Kaupp- ja taloustieteet	145	384	37,8 %
Humanistinen ala	232	720	32,2 %
Yhteensä	966	2870	33,7 %

Yliopistojen tasolla tarkasteltuna Jyväskylän yliopisto on hieman aliedustettu verrattuna kahteen muuhun yliopistoon; kun kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 33,7, oli Jyväskylän vastausprosentti 29,7, Oulun 31,1 ja Turun 35,8. Turun yliopistolta saatujen vastausten hieman korkeampaan määrään saattoi vaikuttaa esimerkiksi se, että kyselylomakkeeseen liittyvässä sähköpostiviestissä ilmoitettiin, että kyselyn laatijat työskentelevät Turun yliopistossa. Tieteenaloittain tarkasteltuna vastausten jakaumat näyttävät hyvinkin edustavilta – jokaiselta tarkastelun kohteena olevalta tieteenalalta on saatu yli 32 prosentin edustus. Taulukossa 7 on vielä listattu vastausprosentit tiedekunnittain.

Taulukko 7 Vastausprosentit tiedekunnittain

Tiedekunta	Vastauksia	Lähetetty	Vastausprosentti
TY Kasvatustieteiden tiedekunta	48	111	43,2 %
TY Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	213	568	37,5 %
TY Turun kauppakorkeakoulu	91	228	39,9 %
TY Humanistinen tiedekunta	107	374	28,6 %
JY Kasvatustieteiden tiedekunta	31	143	21,7 %
JY Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	115	382	30,1 %
JY Taloustieteiden tiedekunta	27	83	32,5 %
JY Humanistinen tiedekunta	64	190	33,7 %
OY Kasvatustieteiden tiedekunta	69	204	33,8 %
OY Luonnontieteellinen tiedekunta	113	358	31,6 %
OY Taloustieteiden tiedekunta	27	73	37,0 %
OY Humanistinen tiedekunta	61	156	39,1 %
Yhteensä	966	2870	33,7 %

Myös tiedekuntatasolla vastausten jakauma on melko tasainen; ainoastaan Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden tiedekunnan sekä Turun yliopiston Humanistisen tiedekunnan vastausprosentit jäivät alle kolmenkymmenen prosentin. Toisaalta mainittujen tiedekuntien vastausprosentit olivat kuitenkin molemmat yli 20, joten myös niiden osalta vastausprosentteja voidaan pitää vähintäänkin tyydyttävinä.

4.3 Kyselytutkimuksen vastaajat demografisesti

Kyselyn ensimmäiseen taustakysymykseen, jossa selvitettiin vastaajan yliopisto ja tiedekunta, vastasi 961 henkilöä, joista 941 kuului kohdejoukon yliopistoihin ja tiedekuntiin ja 21 muuhun kuin kohdejoukon yliopistoihin. Vastaajien lukumäärä ja prosentuaalinen osuus koko vastaajajoukosta on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8 Kyselyn vastaajat tiedekunnittain

Tiedekunta	Vastauksia	Prosentti- osuus
TY Kasvatustieteiden tiedekunta	43	4,5 %
TY Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	207	21,5 %
TY Turun kauppakorkeakoulu	90	9,4 %
TY Humanistinen tiedekunta	101	10,5 %
JY Kasvatustieteiden tiedekunta	32	3,3 %
JY Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	113	11,8 %
JY Taloustieteiden tiedekunta	26	2,7 %
JY Humanistinen tiedekunta	64	6,7 %
OY Kasvatustieteiden tiedekunta	70	7,3 %
OY Luonnontieteellinen tiedekunta	110	11,4 %
OY Taloustieteiden tiedekunta	27	2,8 %
OY Humanistinen tiedekunta	57	5,9 %
TY Kasvatustieteiden tiedekunta	21	2,2 %
Yhteensä	961	100,0 %

Vastaajien sähköpostiosoitteet oli hankittu tiedekuntien omilta internet-sivuilta, joten sivujen päivitystilanteesta riippuen muutama yksittäinen vastaaja (yhteensä 2,2, % kaikista vastaajista) ei ollut enää tutkimusaineiston keruuhetkellä kohteena olevien tiedekuntien palveluksessa. Nämä yksittäiset vastaajat ja heidän osuutensa kokonaisuudesta prosenttilukuna on esitelty Liitteessä 3 (Taulukko 49). Koska yksittäiset vastaajat ovat kuitenkin aiemmin olleet työsuhteessa juuri tutkimuksen kohdejoukkona olevissa tiedekunnissa ja täten tunsivat niiden toimintatavat, ja toisaalta, koska he kuitenkin edustavat prosentuaalisesti hyvin pientä joukkoa kokonaisuudesta, päätettiin heidänkin vastauksensa ottaa mukaan kokonaisanalyysiin. Ristiintaulukoinneissa tätä vastaajajoukkoa ei luonnollisesti käsitelty.

Taulukko 9 Kyselyn vastaajat tieteenaloittain

Tiedekunta	Vastauksia	Prosenttiosuus
Kasvatustiede	144	15,0 %
Matemaattis-luonnontieteellinen	431	44,8 %
Kauppa- ja taloustiede	143	14,9 %
Humanistinen	222	23,1 %
Muu, mikä?	21	2,2 %
Yhteensä	961	100,0 %

Vastaajia voidaan jaotella myös tieteenaloittain ja yliopistoittain. Taulukoissa 9 ja 10 on esitetty vastaajien jakaumat tieteenaloittain ja yliopistoittain.

Taulukko 10 Kyselyn vastaajat yliopistoittain

Yliopisto	Vastauksia	Prosenttiosuus
Turun yliopisto	441	45,9 %
Jyväskylän yliopisto	235	24,5 %
Oulun yliopisto	264	27,5 %
Muu, mikä?	21	2,2 %
Yhteensä	961	100,0 %

Kyselyn vastaajista 53,9 prosenttia oli miehiä ja 46,1 prosenttia naisia³⁹. Kysymykseen työsuhteen pituudesta yliopistolla vastasi yhteensä 965 henkilöä. Vastaajat jakaantuivat melko tasaisesti työsuhteen pituuden mukaan: noin 20 prosenttia vastaajista ilmoitti olleensa työsuhteessa yliopistoon alle 5 vuotta ja toisaalta toisessa ääripäässä lähes 13 prosenttia vastaajista ilmoitti työskennelleensä yliopistomaailmassa yli 30 vuotta. Kaikkien vastaajien työkokemus yliopistosektorilla vuosissa on esitetty taulukossa 10. Taustakysymyksissä selvitettiin myös vastaajien koulutustaustaa. Kysymykseen vastasi 956 henkilöä. Vastaajista 55,4 prosenttia oli tohtorin tutkinnon suorittaneita.

Taulukko 11 Vastaajien työkokemus yliopistosektorilla (vuosissa)

Työikä	Vastauksia	Prosentti- osuus
Alle 5 vuotta	200	20,7 %
5–10 vuotta	241	25,0 %
11–20 vuotta	264	27,4 %
21–30 vuotta	139	14,4 %
Yli 30 vuotta	121	12,5 %
Yhteensä	965	100,0 %

Taulukko 12 Vastaajien koulutustausta

Koulutustausta	Vastauksia	Prosentti- osuus
Ei korkeakoulututkintoa	2	0,2 %
Alempi korkeakoulututkinto	9	0,9 %
Ylempi korkeakoulututkinto	362	37,7 %
Lisensiaatintutkinto	56	5,8 %
Tohtorintutkinto	532	55,4 %
Yhteensä	961	100,0 %

³⁹ Vipunen-tilastopalvelun mukaan Suomessa vuonna 2010 yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnasta karkeasti 58 prosenttia oli miehiä ja 42 prosenttia naisia. Voidaankin todeta, että tämän kyselyn vastausten jakauma ei ole vinoutunut sukupuolen mukaan.

Tutkimukseen vastanneista henkilöistä noin puolet (51,4 %) kuului ns. perusopetuksen muuhun henkilökuntaan, eli heidän nimikkeinään oli esimerkiksi assistentti, yliassistentti, lehtori, yliopisto-opettaja, tohtorikoulutettava tai tutkija-tohtori. Professoreja oli vajaa 17 prosenttia vastaajista. Noin neljännes vastaajista kuului tutkijoiden ryhmään (esim. tutkija, projektitutkija, erikoistutkija, vanhempi tutkija jne.) Muihin kuin edellä mainittuihin ryhmiin ilmoitti kuuluvansa 6,3 prosenttia vastaajista. Heidän nimikkeinään oli muun muassa tuntiopettaja, yli-insinööri, emeritusprofessori, koordinaattori, laitosjohtaja, tutkimusjohtaja, tutkijakoulutettava, yliopistotutkija, laboratorioinsinööri ja projektipäällikkö (Taulukko 13).

Taulukko 13 Vastaajien asema organisaatiossa

Asema	Vastauksia	Prosentti-osuus
Professorit	160	16,7 %
Perusopetuksen muu henkilökunta (assistentti, yliassistentti, lehtori, yliopisto-opettaja, tohtorikoulutettava jne.)	493	51,4 %
Tutkijat (tutkija, projektitutkija, erikoistutkija, vanhempi tutkija jne.)	246	25,7 %
Muu, mikä?	60	6,3 %

Vastaajien jakauma professoreihin ja muuhun henkilökuntaan vastaa hyvin maamme yliopistojen sisäistä painotusta professorien ja muun henkilökunnan suhteen: vuonna 2010 tutkijanuralla V-vaiheessa⁴⁰ olevia opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvia henkilöitä oli Suomen yliopistoissa 2676 henkilöä, kun henkilökuntaa oli kokonaisuudessaan 18 400⁴¹. Tämä tarkoittaa että professorien osuus koko opetus- ja tutkimushenkilökunnasta Suomessa olisi karkeasti laskien noin 15 prosenttia.

Seuraavaksi selvitettiin, mitä työtehtäviä vastaajien työhön kuului. Kysymykseen vastasi 964 henkilöä, joista lähes 90 prosentin tehtäviin kuului tutkimus ja yli 80 prosentin tehtäviin opetus. Esimiestehtäviä vastaajista oli noin neljänneksellä. Muita hallinnollisia tehtäviä ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtäviä teki reilut 40 prosenttia vastaajista. Lisäksi reilu kymmenesosa vastaajista ilmoitti työhönsä sisältyvän muita kuin edellä mainittuja tehtäviä. Työtehtävien jakautuminen prosentteina on esitetty alla olevassa taulukossa.

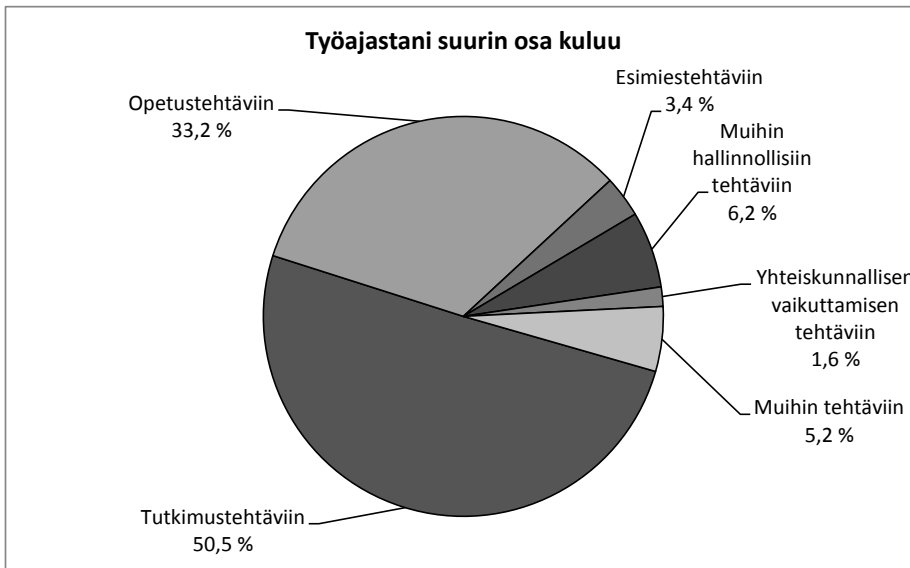
⁴⁰ Nimikkeinä mm. Professori, Akatemiaprofessori, Tutkimusprofessori ja Tutkimusjohtaja (ks. esim. Opetusministeriö 2008).

⁴¹ Lähde: Opetushallinnon raportointipalvelu Vipunen, <http://vipunen.csc.fi>.

Taulukko 14 Vastaajien työtehtävien jakautuminen prosenttilukuina

Työtehtävä	Vastauksia	Prosentti- osuus
Tutkimustehtävät	859	89,1 %
Opetustehtävät	802	83,2 %
Esimiestehtävät	244	25,3 %
Muut hallinnolliset tehtävät	433	44,9 %
Yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät	408	42,3 %
Muut tehtävät, mitkä?	119	12,3 %

Se, että vastaajista 859 ilmoitti töihinsä kuuluvan tutkimusta ja 802 henkilöä opetusta, antaa myös selkeän kuvan yliopiston perustehtävistä ja niiden toteutumisesta yliopistohenkilökunnan päivittäisessä työssä. Ehkä hieman yllättäenkin vain 42 prosenttia vastaajista mielsi yhteiskunnallisen vaikuttamisen, eli yliopiston kolmannen tehtävän kuuluvan omiin työtehtäviinsä. Vastaajista 119 ilmoitti työhönsä kuuluvan myös muita kuin edellä mainittuja tehtäviä. Tällaisissa vastauksissa mainittiin muun muassa erilaiset projektitehtävät, luottamustehtävät, koordinaatio, yliopistoyhteisön ja tiedeyhteisön tehtävät, harjoittelun ohjaus, suunnittelu- ja kehittämistyö, sihteerin työt, asiakaspalvelu ja opiskelijoiden neuvonta sekä tekninen tuki ja ylläpito.



Kuvio 11 Vastaajien pääasialliset työtehtävät työajan käytön mukaan

Viimeisenä taustoittavana kysymyksenä vastaajilta kysyttiin mihin yksittäiseen työtehtävään suurin osa heidän työajastaan kuluu. Kysymys oli poissulkeva monivalintakysymys eli vastaaja pystyi valitsemaan ainoastaan yhden pääasiallisen työtehtävän. Vastausvaihtoehdot olivat: tutkimustehtävät, opetustehtävät,

esimiestehtävät, muut hallinnolliset tehtävät, yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät sekä muut tehtävät. Vastausten jakauma on esitetty kuviossa 10.

Vastaajista noin puolet (482 vastaajaa) kertoi pääosan työajastaan kuluvan tutkimustehtäviin ja noin kolmannes vastaajista (317 vastaajaa) käytti työajastaan suurimman osan opetustehtäviin. Muut tehtävät saivat vain vähän vastaajia: pääosa työajasta kului muihin hallinnollisiin tehtäviin noin kuudella prosentilla vastaajista (59 vastaajaa), muihin tehtäviin noin viidellä prosentilla vastaajista (50 vastaajaa) ja esimiestehtäviin noin kolmella prosentilla vastaajista (32 vastaajaa). Alle kaksi prosenttia vastaajista kertoi suurimman osan työajastaan kuluvan yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtäviin (15 vastaajaa).

4.4 Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysimenetelmät

4.4.1 Kvantitatiivisen aineiston analyysi

Kvantitatiivisen kyselyaineiston tarkoitus tässä tutkimuksessa on ennen kaikkea *kuvailta* tutkittavaa ilmiötä. Alkula ym. (1994, 187) toteavatkin, että kuvaileva ja selittävät tutkimus voidaan nähdä tavoitteiltaan erilaisiksi toiminnoiksi, vaikka käytännössä ei aina voidakaan luokitella yksittäistä tutkimusta yksinomaan kuvailevaksi tai selittäväksi. Kuvailevassa tutkimuksessa tarkoituksena on esitellä aineistoa, muuttujia ja tutkittavaa ilmiötä, kun taas selittävässä tutkimuksessa pyritään kausaalipäätelmiin (ibid.).

Kuvailevassa tutkimuksessa tutkimuksen onnistumisen kannalta kaksi kriittistä osa-aluetta ovat otannan perusjoukon valinta sekä huolellinen käsiteanalyysi ja käsitteiden valinta (Alkula ym. 1994, 187). Ensimmäisessä kriittisessä vaiheessa on siis kyseessä sen joukon valinta, johon havaintoyksiköiden kuvaus kohdistetaan. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko on kaikkien valittujen yliopistojen tiedekuntien koko opetus- ja tutkimushenkilökunta. Kuvaileva tutkimus pyrkii jonkin tuntemattoman asian tai tilanteen mahdollisimman tarkkaan ja oikeaan esittämiseen. Samalla mahdollistuu vertailu eri osajoukkojen kesken, johon ristiintaulukointi sopii hyvin. Vertailu saattaa sisältää myös havaittujen erojen syitä koskevia päätelmiä (Alkula ym. 1994, 187).

Tässä tutkimuksessa kuvataan yliopistohenkilökunnan suhtautumista tulostulokseen ja suoritusmittaukseen. Tutkimuksessa kuvailaan kohdejoukkoa kokonaisuudessaan sekä vertaillaan ristiintaulukoinnein eri tavalla muodostettujen vastaajaryhmien antamia vastauksia. Vertailuja tehdään vastaajien sukupuolen, aseman, yliopiston, tiedekunnan ja tieteenalan suhteen. Joissain tapauksissa pyritään myös arvioimaan havaittujen erojen syitä koskevia päätelmiä – kuitenkin

kin erityisesti näin tehdään tutkimuksen kvalitatiivisesta osasta saatujen vastausten pohjalta.

Toinen kuvailevan tutkimuksen kriittinen osa-alue on käsitteiden valinta ja niiden operationalisointi, jotta voitaisiin olla varmoja siitä, mitä tutkimuksessa itse asiassa ”mitataan” (Alkula ym. 1994, 188–189). Teorian tehtävä kuvailevassa tutkimuksessa on Alkulan ym. (1994, 189) mukaan merkityksellisten käsitteiden rajaaminen ja määrittely sekä teoreettisten, osin abstraktien käsitteiden sekä konkreettisen mittarin yhteyden järkevä hahmottaminen. Tässä tutkimuksessa käsitteiden valintaa ja operationalisointia on tehty ensin teoriaan tutustumalla ja luomalla teoreettinen viitekehys tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimukseen liittyvällä laajalla esitutkimuksella oli merkittävä rooli. Kyselylomakkeen huolellinen testaaminen ja muokkaaminen ovat edesauttaneet sitä, että sekä tutkija että tutkittavat ovat olleet selvillä ja yksimielisiä siitä, mitä tutkimuksessa on tutkittu.

4.4.2 Kvalitatiivisen aineiston analyysi

Kyselyn kvantitatiivinen osio tehtiin siitä syystä, että haluttiin saada laaja kuva siitä, miten yliopistohenkilökunta suhtautuu tulosoikeuteen ja -johtamiseen. Kyselyn kvalitatiivinen osa taas tarjosi selityksiä ja vahvistusta löydetuille ilmiöille, sekä lisäksi avasi muutamia esille tulleita kvantitatiivisen aineiston aukkoja selityksen muodossa kyselyaineiston vastausjakaumien osalta. Jos kvantitatiivinen aineisto olisi nostanut esille laajemminkin ristiriitoja vastausten ja vastausjakaumien välillä, olisi kvalitatiivisen aineiston analyysi tuonut varmasti selityksiä myös tällaisille ristiriidoille. Nyt tällaisia ristiriitoja aineistojen välillä ei kuitenkaan ilmennyt.

Kvalitatiiviselle aineistolle ominaisia piirteitä ovat sen ilmaisullinen rikkaus, kompleksisuus sekä monitasoisuus (ks. esim. Alasuutari 1999, 83). Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisia aineistoja on kaksi: teemahaastattelut sekä kyselyn avoimet vastaukset. Teemahaastattelujen analyysissä on edetty siten, että haastattelut nauhoitettiin ja edelleen litteroitiin. Litteroitu aineisto luettiin huolellisesti läpi, ja kysymyksiin saatuja vastauksia vertailtiin keskenään. Lopuksi vertailun tärkeimmät tulokset tiivistettiin taulukkomuotoon. Haastattelujen avulla haluttiin saavuttaa mahdollisimman informatiivinen kuva siitä, mitä virallisia mittaamisen ja arvioinnin välineitä kussakin tiedekunnassa oli kyselyn tekohetkellä käytössä. Kun tämä on tiedossa, mahdollistuvat erilaiset vertailuasetelmat käytössä olevien arvioinnin välineiden sekä vastaajien mielipiteiden jakautumisen välillä.

Kyselyyn kuuluneiden avointen kysymysten pääasiallinen analyysitapa oli vastausten teemoittelu. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelu tarkoittaa sitä, että vastauksista nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia tee-

moja, joka mahdollistaa niiden esiintymisen vertailun aineistossa. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. Tässä tutkimuksessa saadut vastaukset luettiin ensin useaan kertaan kysymyskohtaisesti huolellisesti läpi, jonka jälkeen tutkijalle alkoi muodostua kuva siitä, minkälaisia teemoja vastauksista voitaisiin muodostaa. Ensin tehtiin Webropol-analyysityökalun avustamana karkea, alustava jaottelu hakusanoihin ja fraaseihin pohjautuen. Tämän jälkeen kaikki muodostetut teemat ja niiden vastaukset käytiin taas huolellisesti läpi, ja vastauksia siirrettiin tarvittaessa muodostettujen teemojen välillä. Tässä vaiheessa vielä muokattiin teemoja: joitakin vastausluokkia yhdistettiin ja joistakin vastauksista rakennettiin uusia teemoja. Myös laadullista aineistoa analysoidessa voidaan argumentoida prosentiosuuksilla tai muilla tilastollisilla suureilla (ks. esim. Alasuutari 1999, 203). Näin on menetelty myös tämän kyselyn avointen vastausten luokittelujen kohdalla – prosenttijakaumat kuvaavat hyvin sitä, kuinka tyypillisiä kuhunkin teemaan kuuluvat vastaukset olivat kaikkien vastausten joukossa.

4.4.3 Tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelu liittyy tutkimuksessa käytettyjen mittarien validiteetin ja reliabiliteetin tarkasteluun. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä, tarkastelua siitä, mittaako kyseinen mittari juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (vrt. Alkula ym. 1995). Alkulan ym. (1995, 89–92) mukaan ”validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä”. Lisäksi he huomauttavat, että tieteellisen tiedon kumulatiivisen, itseään korjaavan luonteen vuoksi usko havainnon tai teorian todistusvoimaan kasvaa sitä myötä kuin toisiaan seuraavat tutkimukset tuottavat johdonmukaisia ja samansuuntaisia tuloksia (ibid). Tässä tutkimuksessa ”mitattavina” ovat olleet henkilöjen mielipiteet ja näkemykset. Kyselylomakkeen huolellinen testaaminen sekä avointen kysymysten yhdistäminen kyselyyn ovat lisänneet huomattavasti tämän tutkimuksen validiteettia.

Laadullisen tutkimuksen osalta validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyyteen: onko tutkimus tehty ”oikein”, eli ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Aineiston syntymisen ja empirian hankkimiseen, purkamiseen ja analysointiin käytetyt periaatteet kuvaamalla voidaan lisätä sekä tutkimuksen pätevyyttä että sen luotettavuutta (ibid).

Mittarin reliabiliteetilla viitataan sen luotettavuuteen. Joskus sitä on myös kuvattu suomenkielisillä sanoilla käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tällä viitataan erityisesti mittarin johdonmukaisuuteen. Jos mittari on täysin reliaabeli, satunnaisvirheet tai olosuhteet eivät vaikuta siihen. (ks. esim. Alkula ja Pöntinen 1995.) Tässä tutkimuksessa on huomioitava, että tulokset varmasti liittyvät tiiviisti ajankohtaan, eli siihen hetkeen, jolloin tutkimus on kerätty. Edellä mainittu ei kuitenkaan vähennä tämän tutkimuksen reliabiliteettia, sillä tarkoituksena olikin kuvata ja selittää yliopistojen suoritusmittaukseseen liittyvää laajaa ja muuttuvaa ilmiökenttää, ja erityisesti sitä, miten kyseinen ilmiö näkyy tutkimus- ja opetustyötä tekevien henkilöiden päivittäisessä työssä. Tutkimuksen erityisenä mielenkiintona olivatkin nimenomaan tulosohjauksen viimeaikaisten muutosten ja yliopistosektorin kehityksen vaikutukset henkilöstön näkemyksiin.

Reliabiliteetilla viitataan siihen, että reliaabelin kyselyn vastaukset eroavat siksi, että vastaajien mielipiteet eroavat, ei siksi, että kysely on monitulkintainen tai hämmäntävä (*KvanttiMOTV*). Samoin kuin validiteetin kohdalla, tämän tutkimuksen kvantitatiivisen osan reliabiliteettia on parannettu lomakkeen huolellisella testaamisella sekä avointen kysymysten ja haastattelujen yhdistämisellä tutkimusaineistoon. Lisäksi on huomioitava, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetista ollaan yleensä kiinnostuneita siksi, että väittämäpatteristosta on tapana muodostaa summamuuttujia (Alkula ja Pöntinen 1995, 95–101). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan lasketa summamuuttujia, vaan survey-aineistoa käsitellään pääasiassa kuvaavin menetelmin. Tämä siitä syystä, että vastaajilta on kysytty suoraan heidän näkemyksistään.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla reliabiliteetti-käsitteen käytön mielekkyydestä on tutkijoiden keskuudessa eriäviä mielipiteitä (ks. esim. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Luotettavuuden parantamisen keinoista laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan on enemmän yhteneväisiä mielipiteitä: tutkimuksen aineiston huolellinen arkistointi ja raportointi sekä menetelmien ja tutkimusvaiheiden kuvaus ja raportointi lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tekstien analysoimisessa perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia, haastatteluissa esitestausta ja harjoittelua, sekä videomista tai nauhoittamista. Tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voivat saada käsityksen aineistosta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa survey-aineiston avointen vastausten kuvaileva analyysi, haastatteluaineiston litterointi sekä avointen kysymysten koodauksen lukuisten sitaattien käyttö edesauttavat laadullisen tutkimuksen osalta sen reliabiliteettia eli tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

4.5 Tutkimuksen yleistettävyydestä

Tässä tutkimuksessa on yhdistetty sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Ensin käsitellään laadulliseen ja sitten määrälliseen tutkimukseen liittyvää yleistettävyyden problematiikkaa, ja lopuksi tarkastellaan vielä lyhyesti tutkimuksen teoreettista yleistettävyyttä kokonaisuutena.

Laadullisen tutkimuksen piirissä on perinteisesti ajateltu, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai esimerkiksi antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin tapahtumasta (Eskola ja Suoranta 1998, 61; 66). Yleistyksiä ei ole laadullisessa tutkimuksessa katsottu mahdolliseksi tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista. Näin toimitaan myös tämän tutkimuksen laadullisen aineiston – teemahaastatteluiden ja kyselyn avointen kysymysten – osalta. Eskolan ja Suorannan (1998, 66) määritelmän mukaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat oikeastaan tapaustutkimuksia: niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Sen vuoksi on erityisen tärkeää, että aineisto muodostaa kokonaisuuden. Näin ollen aineiston tarkoituksenmukainen kokoaminen on tutkimuksen kannalta kriittinen vaihe. Kyselylomakkeen testaamiseen ja aineiston kokoamiseen käytettiinkin tässä tutkimuksessa erityisen paljon aikaa, jotta varmistettiin tutkimuksen validiteetti. Haluttiin siis varmistaa, että kysymykset mittasivat juuri sitä asiaa, mitä niiden oli tarkoitus mitata (ks. esim. Alkula ym. 1995; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan myös vertailuasetelmat parantavat yleistettävyyttä laadullisessa tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa vertailua suoritetaan eri henkilöstöryhmien, tieteenalojen, tiedekuntien, yliopistojen sekä sukupuolten välillä.

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa yleistettävyyden ongelma liittyy yleensä tilastolliseen yleistämiseen ja todennäköisyyslaskentaan, jolloin tarkoitus on saada osajoukko edustamaan koko kehikkoperusjoukkoa. Tällöin otoksen valinnasta tulee kriittinen osa yleistettävyyden ongelmaa. Yleensä halutaan, että otos kuvaa populaatiota (ks. esim. Byrne 2002, 72–73). Tässä tutkimuksessa kysymyksessä ei kuitenkaan ole otos (*sample*), vaan harkittu näyte, joka on valittu laadullisin kriteerein. Tällöin yleistyksen kohdepopulaatio onkin samainen näyte kokonaisuudessaan, jolloin tämän tutkimuksen aineisto voidaan tulkita tilastotermein itse asiassa kokonaistutkimukseksi. Tästä johtuen tämän tutkimuksen osana olevan survey-tutkimuksen tulokset ovat sellaisenaan suoraan yleistettävissä niihin tiedekuntiin, josta aineisto kerättiin.

Koska tilastollisessa mielessä kyseessä on koko tutkittavalle populaatiolle lähetetty kysely, käy näin ollen myös tilastollinen testaaminen turhaksi. As-teikollisten muuttujien otoksiin perustuvassa tilastollisessa Chi²-testaamisessa tutkitaan sitä, voiko otoksessa havaittujen erojen olettaa pätevän myös perusjou-

kossa⁴². Kuten jo aiemmin todettiin, tässä tutkimuksessa on kyseessä tilastollisessa mielessä kokonaistutkimus, ja tutkimuksen kvantitatiivisen osan tulokset ovat siten suoraan yleistettävissä kohdejoukkoonsa. Näin ollen ainoastaan vastausprosentin kautta tapahtuva edustavuuden arviointi on tässä survetutkimuksessa olennaista, eikä esimerkiksi riippumattomuustestejä ole mielekästä suorittaa⁴³.

Tässä tutkimuksessa on siis yhdistetty aiemmin kuvatulla tavalla kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta, joista kvantitatiivisen survey-tutkimuksen tulokset ovat sellaisenaan suoraan yleistettävissä niihin tiedekuntiin, joista aineisto kerättiin. Survey-tutkimuksen osan muodostavat kuitenkin myös laadulliset, avoimet kysymykset, joista ei ole tarkoituksenmukaista tehdä samalla tavalla suoraan kohdeorganisaatioihin sopivaa yleistystä, vaan kuvata ja selittää koko tutkittavaa ilmiökenttää laajemmin. Avoimet vastaukset tarjoavat selityksiä sille, miksi vastaajat ovat valinneet juuri tietyt vastausvaihtoehdot kyselyn kvantitatiivisessa osiossa. Lisäksi sen avulla vastaajat voivat kertoa näkemyksiään paljon laajemmin kuin mitä kyselyn kvantitatiivinen osio sallii.

Tutkimuksen yleistämiseen liittyy myös *teorettinen yleistäminen*. Tällaisessa yleistämisessä on kyse tutkittavan ilmiön paremmasta ymmärtämisestä. Tässäkin tutkimuksessa pyritään tutkittavan ilmiön, tulosohjauksen- ja johtamisen sekä niihin liittyvien suoritusmittareiden vaikutusten parempaan ymmärtämiseen. Siinä, missä Ketokiven (2009, 189) mukaan tilastollisen yleistyksen ajatus on suoraviivainen, on teorettinen yleistys monimutkaisempaa, mutta myös mielenkiintoisempaa. Teorettista yleistämistä tehtäessä kysytään, kuinka yleisen tason teorettisiin johtopäätöksiin ja selityksiin tulos oikeuttaa. Kallion (2006; 2011, 69) mukaan siitä, miten liiketaloustieteissä muodostetaan teoria, tai mitä teorialta edellytetään liiketaloustieteissä, ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa. Hän korostaa kuitenkin teorettisen argumentaation sisäistä loogisuutta sekä sen yksittäisten osien kausaalisuutta (ks. myös Sutton ja Staw 1995; Weick 1989). On myös todettava, että yhteiskuntatieteellinen tutkimus on käytännössä aina tilannesidonnaista, ja erityisesti liiketaloustieteelliseltä tutkimukselta odotetaan yleensä teorettisen ulottuvuuden lisäksi käytännön relevanssia (Kallio 2011, 68–69).

Koska tämän tutkimuksen kohdeyksiköiksi on valittu kolme yliopistoa ja neljä tieteenalaa ei liene kohtuutonta olettaa, että kyselyn vastaukset, ainakin laadullisessa mielessä, melko suuressakin määrin kuvaavat koko suomalaiset yliopistosektorin henkilökunnan näkemyksiä ja kokemuksia tulosohjauksesta ja tulos-

⁴² Jos havaitut ja oletetut frekvenssit eroavat tarpeeksi toisistaan, tämän tutkimuksen välimatka-asteikollisille muuttujille soveltuva Chi2-testi olettaa, että havaitut erot eivät todennäköisesti johdu ainoastaan sattumasta, vaan ne ovat löydettävissä myös perusjoukossa. Otoksoon ollessa hyvin suuri, kuten tässä tutkimuksessa, on todennäköistä, että pienikin riippuvuus muuttujien välillä antaa tilastollisesti merkitsevän chi2-testituloksen. (ks. esim. Alkula ym.1994; Metsämuuronen 2006; Kvanti-MOTV).

⁴³ Ks. kappale 4.2.5

johtamisesta. Lisäksi, koska yliopistohenkilökunnan liikkuvuus paitsi kansainvälisesti, mutta aivan erityisesti Suomen rajojen sisäpuolella on hyvin suurta, voidaan myös ajatella, että monilla vastaajilla on joko oman tai kollegan työkokemuksen kautta myös melko valaistunut näkemys siitä, miten muissa yliopistoissa omalla tieteenalalla toimitaan. On kuitenkin huomioitava, että tämä laadullinenkin yleistettävyys rajoittuu tutkimuksen kohteena oleviin ja niitä lähellä oleviin tieteenaloihin. Kyselystä puuttuvat esimerkiksi tekniset tieteet ja lääketieteet, joilla on omat vahvat traditionsa, ja joiden toimintalogiikka ja akateeminen kilpailu eroavat osittain muista tieteenaloista.

5 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAILU JA ANALYYSI OSA I: HAASTATTELUT JA KYSELYN KVANTITATIIVINEN OSA

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan tutkimuksen empiiristä aineistoa. Luvussa esitellään ensin hallintopäälliköiden haastattelujen keskeisimmät tulokset tiivistetysti sekä kuvataan ja analysoidaan kyselytutkimuksen monivalinta- ja väittämäkysymysten vastausjakaumia. Analyysin ja kuvauksen tavaksi on valittu *aineistolähtöinen* analyysi- ja esitystapa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (1996) mukaan aineistolähtöisellä analyysillä voidaan tarkoittaa sekä laadullista sisällönanalyysia että sisällön määrällistä erittelyä. Tässä tutkimuksessa on yhdistelty molempia analyysitapoja. Kvantitatiivisen aineiston kuvailun yhteydessä on hyödynnetty myös kyselyn avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia. Ne syventävät ymmärrystä siitä, miksi vastaajat ovat valinneet tietyn vastausvaihtoehdon. Avoimet vastaukset on esitetty alkuperäisessä muodossaan siten, kun vastaajat ovat ne itse kirjoittaneet. Ainoastaan selkeät kirjoitusvirheet on korjattu. Lisäksi joitakin yksittäisiä, hyvin pitkiä vastauksia on katkaistu. Nämä katkaistut kohdat on esitetty tekstissä kahdella perättäisellä katkoviivalla (--).

Kyselylomakkeella vastaajilta kysyttiin erilaisia taustamuuttujia: ikää, sukupuolta, asemaa, tieteenalaa, tiedekuntaa ja työkokemusta yliopistolla vuosissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana tarkastellaan usein sitä, miten vastausten jakaumat muuttuivat eri taustamuuttujien mukaan. Kaikista tutkimuksessa käsiteltävistä kysymyksistä laadittiin ristiintaulukoinnit eri taustamuuttujien mukaan. Ristiintaulukoinnit eivät kuitenkaan osoittaneet työkokemuksen pituuden osalta minkäänlaista trendiä esimerkiksi niin, että pidempään yliopistomaailmassa olleet työntekijät olisivat suhtautuneet vaikkapa muita kriittisemmin tai positiivisemmin arviointiin ja mittaamiseen – trendikuvio oli sahaavaa lähes kaikissa asteikollisten kysymysten perusteella tehdyissä ristiintaulukoinneissa virkaiän osalta. Tämän perusteella voidaan jo nyt todeta, että kyselyn vastausten osalta työkokemuksen pituus yliopistomaailmassa ei noussut selittäväksi tekijäksi minkään kysymyksen kohdalla. Sen sijaan tieteenala, tiedekunta, asema organisaatiossa sekä joissain tapauksissa sukupuoli selittivät tiettyjä havaittuja eroja mielipiteissä.

5.1 Tulosohtaus ja arviointi käytännössä tutkimuksen kohdeorganisaatioissa

Yliopistojen nykyinen rahanjakomalli edellyttää suoritusmittareiden ja tuloksellisuusindikaattorien käyttöä opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen välisessä ohjaussuhteessa. Ministeriön mukaan ohjauksen keskeiset välineet ovat opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen väliset sopimukset, palautemenettely ja seurantajärjestelmät sekä näiden sähköiset työkalut, kuten KOTA-tulosohjausjärjestelmä ja Vipunen-tilastopalvelu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 15.) Ministeriön selvityksessä todetaan:

Tulosohjauksessa rahoittajana toimiva valtio määrittelee tilivelvöllisille yliopistoille tavoitteita ja toivottua tulosta kuvaavia indikaattoreita. Rahoituksen ohjausvaikutus perustuu oletukseen, että yliopistot reagoivat tulosta kuvaavien indikaattorien tuottamiin taloudellisiin kannustimiin suuntaamalla toimintaansa indikaattoreiden osoittamaan suuntaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 21.)

Yllä mainitut opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat tavoitteet eivät kuitenkaan ole ristiriidattomia. Tiedontuotannossa (knowledge production) ja erityisesti yliopistojen suoritusmittauksessa on omia erityispiirteitään, jotka aikaansaavat sen, että tulosohjaukseen liittyvä mittaaminen ja arviointi on jo lähtökohtaisesti hankala suorittaa objektiivisesti. Ensinnäkin, tulosohjauksen ideologian mukaisesti suoritusmittausjärjestelmät tulisi rakentaa niin, että niissä mitataan panoksia, tuotoksia ja tuloksia. Tämä on kuitenkin hyvin ongelmallista, koska yliopistoissa tärkeimmät tuotosten ja tulosten ”mittarit” ovat luonteeltaan aineettomia. Esimerkiksi tutkimuksen ja sen vaikuttavuuden tai henkilökohtaisen oppimisen ymmärtäminen osana tuloksia tai tuotoksia on mittaamisen kannalta ongelmallista. Lisäksi esimerkiksi tutkimus- ja opetustyön tulosten kvantifiointi ei ole universaalisti sovellettavissa eri tieteenaloilla ja oppiaineissa. Tämä johtuu sekä yliopistojen tuotoksen sisällöstä että tuotostietojen keräämisen ja tallettamisen heterogeenisyydestä. (Vakkuri ja Meklin 2003, 754.)

Juuri edellä kuvattuun yliopistoissa tuotettavien tuotosten heterogeenisyyteen liittyen tämän tutkimuksen teemahaastatteluilla haluttiin selvittää, millaisia mittaamis- ja arviointikäytäntöjä eri tiedekunnissa oli tutkimuksen toteutushetkellä käytössä sekä osin myös kartoittaa sitä, miten järjestelmiä oli aikomus kehittää jatkossa. Taulukkoihin 15–17 on tiivistetty yliopistoittain kunkin tutkimukseen osallistuneen tiedekunnan osalta käytössä olevia mittaamisen ja arvioinnin välineitä ja niiden soveltamiskäytäntöjä. Haastatteluaineiston analyysistä käy ilmi, että eri tiedekunnissa on käytössä varsin samansuuntaiset mittaamisen ja arvioinnin välineet, jotka ovat kopioituneet lähes suoraan opetusministeriöltä yliopistojen hallinnon kautta tiedekuntien käytännöiksi. Haastattelun perusteella voidaan

kuitenkin todeta, että mittareita ja arviointimenetelmiä sovelletaan osittain eri tavoin eri tiedekunnissa.

Eri tiedekunnista voidaan taulukoista 15–17 yhteenvetona ottaa esille ainakin seuraavanlaisia huomioita. Kun tarkastelu aloitetaan Turun yliopistosta, voidaan todeta, että siinä, missä Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa julkaisut eivät ole toistaiseksi olleet keskeisessä osassa resurssien jaossa tai tuloksellisuuden palkitsemisessa, on tilanne päinvastainen saman yliopiston matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa, jossa julkaisut, sitaatioindeksit ja ulkoisen rahoituksen hankinta ovat mittaamisen ja arvioinnin keskeiset kohteet. Tosin Turun yliopiston matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa julkaisufoorumien laadun arvottamisesta vasta keskustellaan; toistaiseksi mittaamista on tehty vain julkaisujen määrän suhteen. Turun kauppakorkeakoulussa taas tutkimuspisteitysjärjestelmä on kaiken arvioinnin keskiössä, ja se on laajalti käytössä. Järjestelmä on hyvin tarkka: se ottaa huomioon sekä laadullisia että määrällisiä tekijöitä tutkimustoiminnasta. Lisäksi se ulottuu aina yksilötasolle asti. Turun kauppakorkeakoulun pisteytyksessä on pidetty tärkeänä, että mukana on myös esim. konferenssijulkaisut, jotta kynnyks saada tutkimuspisteitä ei olisi nuorellekaan tutkijalle liian korkea. Turun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa käytännössä koko tiedekunnan rahanjako on määritetty suurimmaksi osaksi virkarakenteen perusteella, jopa niin, että esimerkiksi palvelusvuodet vaikuttavat eniten palkkoihin, ei niinkään tuloksellisuus. Siellä painotetaan kaikkia julkaisuja yhtä suurella painolla, eli julkaisujen laatua ei ainakaan toistaiseksi mitata tai arvioida. Tästä voidaan päätellä että tuloksellisuus ja sen seuranta eivät ainakaan toistaiseksi ole kovin keskeisessä asemassa Turun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa.

Siirryttäessä tarkastelemaan Jyväskylän yliopistoa kokonaisuudessaan, voidaan todeta, että osassa tiedekunnista mittaamis- ja arviointikäytännöt ja järjestelmät ovat vasta kehitteillä. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa esimiehen suorittama arviointi on tärkein kriteeri kaikessa arvioinnissa, kun taas luonnontieteiden tiedekunta on luonut omat käytäntönsä, jossa keskiössä on kunkin yksilön uralla eteneminen henkilökohtaisten suoritusten avulla. Tämä järjestelmä tuntuu olevan selvästi tulosorientoituneempi ja myös tuloksellisuuden osalta henkilökohtaisempi kuin Jyväskylän yliopiston muissa tutkimukseen osallistuneissa tiedekunnissa. Jyväskylässä humanistisen tiedekunnan arviointijärjestelmä on myös melko vakiintunut ja tuloksellisuuskriteerit on luonnontieteiden tapaan tarkasti dokumentoitu. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa mittaamis- ja arviointikäytännöt olivat haastattelun aikaan muihin tiedekuntiin verrattuna melko kehittymättömiä, mutta hallintopäällikön mukaan voimakkaan kehittämisen kohteena.

Taulukko 15 Turun yliopiston hallintopääliköiden haastattelut

Turun yliopisto	Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta	Turun yliopisto, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	Turun yliopisto, Turun kaupparokkeakoulu	Turun yliopisto, Humanistinen tiedekunta
Tiedekunnan rakenne	2 laitosta	7 laitosta	4 laitosta, 1 erillislaitos, 2 muuta yksikköä	2 laitosta
1. Tutkimuspisteytys	Tulossa 2013 uudistuksen myötä.	Ei olemassa tarkkaa järjestelmää tiedekuntatasolla, laitoksilla tai oppiaineissa voi olla omia "alasysteemejä" – kaikissa julkaisut, viittaukset ja ulkoisen rahan hankinta tärkeitä kriteerejä.	Henkilö- ja laitostasolla. Henkilötasolla julkaisut (myös konferenssipaperit), sitaattiot, asiantuntijatehtävät, annetut lausunnot sekä kansainvälisyys. Laitostasolla ulkoinen rahoitus.	Ei käytössä.
2. Kirjallinen kurssipalaute	Ei systemaattisesti.	Laitoskohtaisia, ei tiedekuntatasolla.	Kerätään, mutta ei vaikuta arviointiin.	Ei suoriutumisen arviointiin välineenä kuin välillisesti.
3. Muu opiskelijapalaute	Ei systemaattisesti.	Tiedekuntatasolla palaute koko tutkinnosta.	Suomen ekonomiiiton teemät kyselyt huomioidaan tiedekuntatasolla.	Tiedekuntatasolla palaute koko tutkinnosta.
4. Kehityskeskustelut	Esimiehestä riippuen.	Esimiehestä riippuen; kaikkien pitäisi käydä.	Käydään vuosittain.	Käydään, mutta ei ole suoranaista henkilökunnan suoriutumisen arviointiin väline.
5. Esimiehen muu palaute	Esimiehestä riippuen.	Tutkimusryhmissä merkittävää.	Vaikutta kehityskeskustelujen kautta arviointiin.	Ei ole suoranaista henkilökunnan suoriutumisen arviointiin väline.
6. Vertaisarviointi (kollegoita saatu palaute)	Epäformaalisti.	Epävirallista mutta tärkeää.	Vaikuttaa kehityskeskustelujen kautta arviointiin.	Ei ole suoranaista henkilökunnan suoriutumisen arviointiin väline.
7. Rahoittajan suorittama arviointi (ulkoisen rahoituksen hankkeet)	Käytössä.	Kyllä, lisäksi tieteenala-arviointit.	Ei tiedossa tiedekuntatasolla.	Ei tiedossa tiedekuntatasolla.
8. Muu, mikä?	Kansainvälisyys.	Kansainvälisyys.	Kansainvälisyys.	–
<i>Kuinka usein esitetyihin arviointimuotoihin liittyyvä arviointia suoritetaan?</i>	Palkkakeskustelujen yhteydessä, hankkeen päätyttyä ja väliraporteissa. Kansainvälisyyden osalta vuosittain.	Tiedot kerätään vuosittain vuosiraportoinnin yhteydessä.	Vuosittain.	Vuosittain.

<i>Em. arviointimuotojen vai- kutuksen palkan henkiosaan</i>	Mikään em. ei suoraan vai- kuta, esimieskeskusteluissa voidaan sivuta. Henkiosaan on resurssipulan vuoksi ylipäätään vaikea vai- kuttaa.	Tutkimuksen edistymisen, julkaisut, ulkoisen rahan han- kinta ovat pääasiallisia kritee- rejä, joita painotetaan YPJ- keskusteluissa.	Tutkimuspisteityksen kriteerit keskeisiä. Opetuksessa eri- tyismaininnat (esim. vuoden opettajaksi valinta tms.)	Henkiosaan on resurssipulan vuoksi ylipäätään vaikea vai- kuttaa. Työssäolovuodet mää- rittävät edelleen palkkatasoa.
<i>Miten laatu ja määrä on huo- mitoitettu mittareissa?</i>	Kehitteillä ja keskusteluissa (esim. julkaisukanavien laatu), mutta ei toistaiseksi ainakaan virallisesti vaikuta. Laadunarviointi osana ulkoi- sen rahoituksen hankkeiden raportointia.	Julkaisuissa huomioidaan ainoastaan KOTA-tietokannan jaotellun mukaiset julkaisut, tasolla A-C. Laadun huomi- oiminen julkaisuissa on ke- hiteillä.	Tutkimuspisteitysjärjestelmä arvottaa erilaiset julkaisut, asiantuntijatehtävät ja sitaatiot eri tavoin. Periaate on, että laadukkaimmista saisi eniten pisteitä.	Ei toistaiseksi mitenkään.
<i>Miten resurssit jaetaan tiede- kunnan sisällä?</i>	Noudattaa samaa linjaa sen kanssa miten yliopisto jakaa resurssia laitoksille, hieman eri painotuksin tosin. Tulok- sellisuuden perusteella jaetaan laitoksille noin 5 prosenttia opintopisteiden, tutkintojen, julkaisujen, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen ja kan- sainvälisyyden mukaan.	Noudattaa samaa linjaa kuin miten yliopisto jakaa resurs- seja laitoksille. Laitehankinnat tärkeä osa resurssien jakoa, laitoskohtaiset erot tässä suu- rellisuuden perusteella jaetaan prosenttia, pääkriteereinä ulkoisen rahan hankinta, jul- kaisut ja kansainvälisyys. Joitain yliopistolta korvamer- kittyjä rahapotteja voidaan jakaa myös esim. koulutusoh- jelmien kehittämiseen.	Puolet tuloksellisuusrahaista jaetaan suoraan tutkimuspis- teiden perusteella. Muita kriteerejä ovat suorite- tut maisterin- ja tohtorintut- kinnot sekä opintopisteet. On pohdittu pitäisikö tutki- muspisteityksen vaikuttaa vieläkin enemmän rahanja- koon.	Em. arviointikriteereillä hyvin vähäinen vaikutus, tuloksellis- suusrahaa ei ole jaettu vuosiin. Palkkarahat jaetaan laitoksille virkarakenteen mukaan ja niistä säästämällä laitokset saavat toimintarahaa. Vuos- delle 2013 on jaossa tuloksel- lisuusraha, joka jaetaan julkai- sujen, opintopisteiden ja tut- kintojen sekä ulkoisen rahoi- tuksen perusteella.
<i>Palkitaanko tiedekunnassamme tuloksellisuudesta? Miten?</i>	Laitoksen kautta, laitos hyö- tyy, ei yksittäinen henkilö.	Uralla eteneminen palkitsee. Julkaiseminen keskiössä.	Tutkimuspisteityksen kautta palkitaan laitoksia.	Laitostasolla jaossa pieni potti vuonna 2013.

Taulukko 16 Jyväskylän yliopiston hallintopäälliköiden haastattelut

Jyväskylän yliopisto	Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta	Jyväskylän yliopisto, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta (Kauppakorkeakoulu)	Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta
Tiedekunnan rakenne	2 laitosta	4 laitosta	oppiainejako	5 laitosta
1. Tutkimuspestiväys	Ei virallista järjestelmää käytössä	Ei varsinaista järjestelmää, mutta tutkimusasioita seurataan tarkasti uran eri vaiheissa; erityisesti kv. julkaisut ja väitöskirjoitukset.	Käytössä.	Ei formaalia systeemiä, mutta kv. journalaartikkeleja sekä ulkoisen rahoituksen hankintaa arvostetaan. Tilastoidaan henkilötasolla.
2. Kirjallinen kurssipalaute	Kerätään, muttei arvioinnin väline.	Opiskelijapalauteessa tulleita asioita otetaan esille kehityskeskusteluissa. Samoin mm. opetusasioita arvioidaan täytettävässä opetus- ja tutkimustehtäviä.	Käytössä.	Kerätään. Arviointiin vaikuttavat todennäköisesti esimieskeskustelujen kautta.
3. Muu opiskelijapalaute	–	Vaikuttaa (kehityskeskustelujen kautta).	Käytössä.	Esimieskeskustelujen kautta.
4. Kehityskeskustelut	Kyllä. Tarkoitus jatkossa pitää erillisiä YPJ-keskusteluita, tähän asti samassa.	Käytössä.	Käytössä.	Käytössä.
5. Esimiehen muu palaute	Esimiehestä riippuen.	–	Käytössä.	Esimieskohtaista.
6. Vertaisarviointi (kollegoilta saatu palaute)	Ei käytössä.	–	Käytössä.	Ei ainakaan virallisesti.
7. Rahoittajan suorittama arviointi (ulkoisen rahoituksen hankkeet)	Ei käytetä arvioinnissa kuin ehkä potkukeustapauksissa.	–	Käytössä.	Riippuu hankkeesta.
8. Muu, mikä?	EOS.	Ulkoisen rahoituksen hankkiminen.	–	Auditoinnit.
<i>Kuinka usein esitetyihin arviointimuotoihin liittyyvä arviointia suoritetaan?</i>	Vuosittain.	Yleensä kerran vuodessa kehityskeskustelun ja/tai YPJ-keskustelun yhteydessä. Tarvittaessa muutenkin.	Vaihtelee tiimeittäin, kaikkia em. vähintään joka toinen vuosi.	Vuosittain.

<i>Em. arviointimuotojen vaikutus palkan henkiosaan</i>	Kyllä vaikuttavat, voimallisimmin julkaisut.	Kansainväliset julkaisut, väitöskirjoitukset, menestymisen tutkimusrahoituksen hankkimisessa ja opiskelijapalaute vaikuttavat henkiosaan ja uralla etenemiseen.	Kaikki em. vaikuttavat esimiehen arvion, kehityskeskustelujen ja YPJ:n kautta.	Tutkimuspisteytys ja ulkoisen rahoituksen hankinta tärkeimmät kriteerit, myös hyvä opiskelijapalaute huomioidaan esimieskeskusteluissa.
<i>Miten laatu ja määrä on huomioitu mittareissa?</i>	Esimerkiksi julkaisujen kohdalla ei kirjallisia kriteerejä olemassa; käytännössä julkaisujen arviointi menee esimiehen asiantuntemuksen mukaan. Henkiosassa yritetään saada laadullinen aspekti näkyviin mahdollisuuksien mukaan.	Tutkimus: määrä ja laatu eli julkaisu korkeatasoisissa lehdissä (Science, Nature jne), rahoituksessa SA:n ja EU:n kilpailun tutkimusrahoituksen hankkiminen. Opetuksen laatuun vaikuttavat ohjattujen väitöskirjojen määrä ja laatu, mutta myös ohjattujen pro gradu -tutkielmien määrä. Ansioksi luetaan onnistumiset vaativien kursien pidossa sekä uusien kursien ja opetusmenetelmien kehittäminen.	Laatua ei toistaiseksi juurikaan ole huomioitu; on työn alla.	Laadukkaita julkaisufoorumia (kv. journalit) painotetaan.
<i>Miten resurssit jaetaan tiedekunnan sisällä?</i>	Laitostasolle tuleva palkitsemisen on rehtorin arvion varassa – ei lukkoon lyötyjä kriteerejä olemassa. Ei myöskään tiedekuntatasolla virallisia kriteerejä, tapauskohtaisia. Ei virallisia kriteerejä tiedekuntatasolla, tapauskohtaisia.	Resurseja suunnataan kaikilla tasolla sinne, mistä on odotettavissa korkeatasoisia tuloksia: julkaisuja, korkeatasoista opetusta sekä ulkopuolista rahoitusta. YPJ:n vaativuus- ja henkiosamääräytyvät arvioiden mukaan, samoin tutkijanuralla eteneminen perustuu edellä esitettyihin arvioihin.	Jakoperusteet parhaillaan kehitteillä.	Rahanjakomallissa on tuloksen mukaan jaettava osuus. Tuloksellisuuteen vaikuttavat tutkinnot, laadukkaat julkaisut ja ulkoisen rahoituksen hankkiminen.
<i>Palkitaanko tiedekunnassamme tuloksellisuudesta (henkilöillä)? Miten?</i>	Ei virallisia kriteerejä tiedekuntatasolla, tapauskohtaisia.	YPJ:n vaativuus- ja henkiosamääräytyvät arvioiden mukaan, samoin tutkijanuralla eteneminen perustuu edellä esitettyihin arvioihin.	Kehitteillä uusi järjestelmä tiedekuntaan. Palkitsemista on nyt yliopistotasolla sekä kunniamainintoja esim. ”paras opettaja”. Aurahat ym. huomiosoitukset tutkimukselle.	Laadukkaat julkaisut ja ulkoisen rahoituksen hankkiminen vaikuttavat YPJ-keskustelujen kautta. Henkilökuntaa palkitaan myös esim. virkistysretkillä, jos on tehty hyvää tulosta.

Taulukko 17 Oulun yliopiston hallintopääliköiden haastattelut

Oulun yliopisto	Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta	Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta	Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta	Oulun yliopisto, Humanistinen tiedekunta
Tiedekunnan rakenne	koulutusohjelmajako	8 laitosta, 2 yksikköä	6 yksikköä	oppiainejako
1. Tutkimuspiestisyys	Julkaisuja seurataan.	Käytössä tulospohjainen rahajakomalli.	YPI:ää ja urakehitysmallia myötäilevä järjestelmä käytössä. Järjestelmä huomioi erityisesti julkaisujen määrät ja niiden impact factorit.	Ei käytössä.
2. Kirjallinen kurssipalaute	Vaikuttaa kehityskeskusteluiden kautta.	Käytössä.	Hyvä palaute vaikuttaa YPJ:n kautta.	Käytössä oppiaineryhmätasolla.
3. Muu opiskelijapalaute	Vaikuttaa kehityskeskusteluiden kautta.	Vaikuttaa kehityskeskusteluiden kautta.	Ainejärjestön ”hyvä opettaja” -palkinto vaikuttaa arviointiin.	Ei käytössä formaalisti.
4. Kehityskeskustelut	Käytössä.	Käytössä.	Käydään, mutta ei käytetä työn arviointiin.	Käydään säännöllisesti.
5. Esimiehen muu palaute	Vaikuttaa kehityskeskusteluiden kautta.	YPI-mittariston kautta.	Esimiehestä riippuen.	Tiedekunnan ”missä mennään” palaute henkilöstölle.
6. Vertaisarviointi (kollegoilta saatu palaute)	Ei järjestelmällisesti ainakaan.	Ei virallisesti ainakaan.	Ei käytössä.	Ei pysyvä käytäntö.
7. Rahoittajan suorittama arviointi (ulkoisen rahoituksen hankkeet)	Käytössä.	Käytössä.	Ei vaikutta arviointiin.	Ei tietoa tiedekuntatasolla.
8. Muu, mikä?	Kannustepalkkiojärjestelmä.	Kannustepalkkiojärjestelmä tulossa.	Kannustepalkkiojärjestelmä, ulkoisen rahoituksen hankinta.	Kannustepalkkiojärjestelmä tulossa.
<i>Kuinka usein esiteryihin arviointimuotoihin liittyyvää arviointia suoritetaan?</i>	Vuositasolla, mutta ollaan siirtymässä kvartaalijatteluun esimerkiksi julkaisujen, väitöskirjojen ja gradujen seurannan suhteen.	Vuosittain.	Vuoteen 2010 asti arviointi kannustepalkkion osalta oli jatkuva, 2011 eteenpäin seuranta vuositasolla.	Vuosittain.
<i>En. arviointimuotojen vaikutus palkan henkiosaan</i>	Kehitys- ja YPJ- keskustelujen kautta. Käytössä myös kannustepalkkiojärjestelmä.	Erityisesti julkaisut ja ohjatut opinnäytetyöt vaikuttavat.	Vaikuttavat, voivat vaikuttaa jopa vaati-osaan.	Kehityskeskustelujen yhteydessä käydään läpi työsuunnitelmat ja suorituminen. Kannustepalkkio tulossa käyttöön.

<p><i>Miten laatu ja määrä on huomioitu mittareissa?</i></p>	<p>Kansainväliset referee-artikkelit huomioidaan.</p>	<p>Julkaisujen osalta tulospohjaisessa rahanjakomallissa on pisteytetty julkaisuja tieteenalakohtaisesti. Opetuksen puolella laatu näkyy lähinnä YPJ:n kautta.</p>	<p>Melko tarkasti: impact factor vaikuttaa julkaisuissa, kriteereissä professoreilta vaaditaan kovempia impact factoreita kuin jatko-opiskelijoilta. Opetuksessa pedagogisen pätevyuden hankkiminen kuvaa laatua.</p>	<p>Kunkin oman suoriutumisen tuloksellisuus, myös koulu- ja opintojen, oppiaineen tai tutkimuksen tuloksellisuus verrattuna asetettuihin vuosittaisiin tavoitteisiin.</p>
<p><i>Miten resurssit jaetaan tiedekunnan sisällä?</i></p>	<p>Pääsääntöisesti jo tiedossa olevien oppiaineiden tarvitsemien resurssien mukaan.</p>	<p>Laitostasolla tulospohjainen rahanjakomalli, joka noudattaa lähes suoraan OKM:n mallia: tutkimus, julkaisu ja ulkoinen rahoitus.</p>	<p>Tuloksellisuuden perusteella maksettavaan osuuteen vaikuttavat maisterintutkimnot (60 %), tohtorintutkimnot (20 %) ja julkaisu (20 %).</p>	<p>Tuloksellisuuden mukaan jaettavaan osaan vaikuttavat oppiaineryhmittäin ohjatut gradut ja väitöskirjat, julkaisut, tutkintotavoitteiden saavuttaminen sekä täydentävän rahoituksen hankinta. Julkaisut on jaettu eri tasoihin.</p>
<p><i>Palkitaanko tiedekunnassamme tuloksellisuudesta? Miten?</i></p>	<p>Kannustepalkkiojärjestelmän kautta, pääasiallinen kriteeri julkaisu.</p>	<p>Laitos- ja henkilötasolla YPJ:n kautta, pääkriteerit julkaisu ja opinnäytteiden ohjaus. Uutena tulossa henkilökohtainen kannustepalkkiojärjestelmä.</p>	<p>Jos tiedekunnalla positiivinen tulos, maksetaan kannustuspalkkio rahana. Hyvin tarkat kriteerit: esim. tutkimuksen puolella julkaisuista omasta asemasta (väitöskirjan tekijä tai jo väitellyt) riippuen, kriteerit, senioreilla kriteerit ovat tiukemmat. Opetuksen puolella esim. pedagogisen pätevyuden hankkimisesta ja yli kymmenen gradun vuosittaisesta ohjauksesta palkitaan.</p>	<p>Oppiaineryhmittäin tuloksellisuuden mukaan, uutena tulossa henkilökohtainen kannustepalkkiojärjestelmä.</p>

Tutkimukseen osallistuneista yliopistoista Oulun yliopistossa korostetaan kahta muuta yliopistoa voimakkaammin ja systemaattisemmin tuloksellisuuden merkitystä sekä henkilö- että tiedekuntatasolla. Myös tulosohjaukseen ja -johtamiseen liittyvät arvioinnin ja mittaamisen välineet ovat Oulun yliopistossa kokonaisuudessaan selvästi kaikista tutkimukseen osallistuneista tiedekunnista pisimmälle viedyt. Koko yliopiston kattava kannustepalkkiojärjestelmä otettiin Oulussa käyttöön vuoden 2011 alusta, ja jo sitä ennen monilla laitoksilla oli ollut käytössään omat variaationsa kannustepalkkioista. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa kannustepalkkiojärjestelmän pääkriteerinä olivat refereerijulkaisut, ja järjestelmässä oltiin haastattelujen tekoheikällä siirtymässä yrity maailman tapaiseen kvartaaliajatteluun suoritusten mittaamisessa ja seurannassa. Oulun yliopiston luonnontieteiden tiedekunnassa suorituksen arviointi- ja mittaamisjärjestelmän olennaisimpina kriteereinä toimivat tieteenalakohtaisesti arvostetut julkaisut sekä opinnäytetöiden, erityisesti väitöskirjojen ohjaus. Oulun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa tuloksellisuus on määritelty odotuksia paremmaksi suoriutumiseksi, ja tällainen suoriutuminen näkyy kannustepalkassa. Koko 12 tiedekunnan ryhmän joukosta selkeästi pisimmälle viety ja tuloksellisuusorientoitunein järjestelmä löytyi Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnasta, jossa on käytössä muihin tutkimukseen valittuihin tiedekuntiin verrattuna yksityiskohtaisin ja kattavin kannustepalkkiojärjestelmä. Järjestelmän kriteereinä olivat asiantuntijuuden kasvaminen ja prosessimainen toimintatapa. Myös opetuksen laatu on huomioitu Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnan mittaristoissa systemaattisesti, toisin kuin muissa tutkimuksen tiedekunnissa. Ylipääntään tulosohjaus painotuksineen tuntui olevan jalkautettu kaikkein konkreettisimmin Oulussa opetus- ja kulttuuriministeriön rahanjakomallia mukailien aina yksilötasolle saakka.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että vaikka yliopistot siis ovat voineet itse järjestää sisäisen hallintonsa uuden yliopistolain antamissa puitteissa niin kuin itse parhaaksi näkevät, käytännössä ministeriön ohjausmalli on kopioitunut lähes suoraan – joskin joissain tapauksissa hieman eri painotuksin – tiedekuntien ja jopa yksittäisten työntekijöiden tasolle arvioinnin ja mittaamisen osalta. Kuitenkin erityisesti niin sanottujen tiedeindikaattorien osalta voidaan nähdä selkeitä eroja siinä, kuinka tuloksellisuuteen suhtaudutaan eri tiedekunnissa, yliopistoissa ja tieteenaloilla sekä erityisesti siinä, kuinka tuloshakuisesti kunkin tiedekunnan järjestelmää on pyritty kehittämään.

5.2 Kysely

Seuraavaksi tarkastellaan kyselyn kvantitatiivisen osan tuloksia⁴⁴. Ennen kysymysten esittämistä kyselylomakkeella oli seuraavanlainen johdantoteksti:

Opetusministeriö omaksui 1990-luvulla tulosohjausmallin, jota on edelleen jalkautettu yksittäisten yliopistojen omassa sisäisessä hallinnossa yksilötasolle erilaisin tulosjohtamis- ja kannustinjärjestelmin. Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita siitä, miten yliopistohenkilökunta kokee oman yliopiston korkeakouluhallinnon toteuttaman tulosohjauksen ja työssä suoriutumisen arvioinnin sekä siitä, kuinka motivoivaksi oman työn kannalta mahdollinen arviointi ja mittaus koetaan.

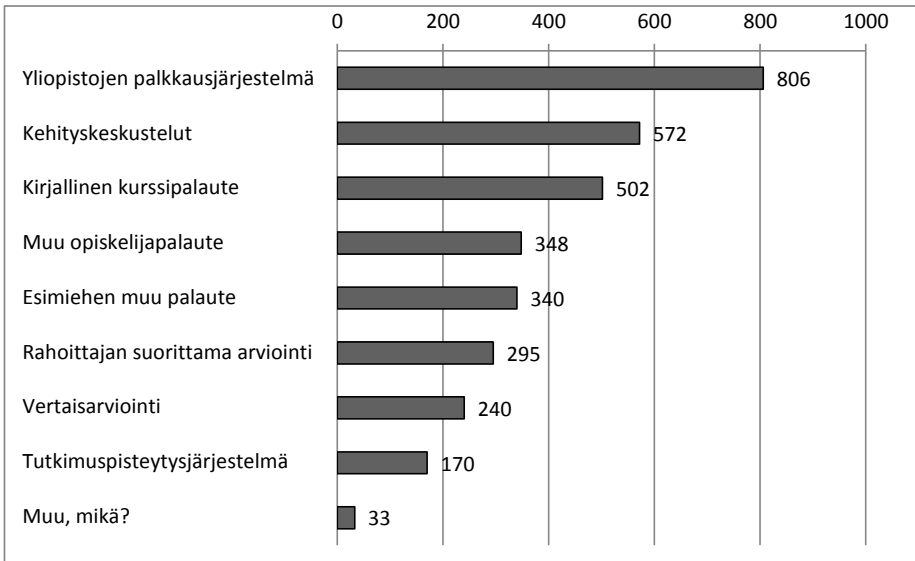
Korkeakouluhallinnolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa oman yksikön/tiedekunnan/yliopiston sisäistä hallintoa. Kysymykset kohdistuvat nimenomaisesti korkeakouluhallintoon, ellei kysymyksen yhteydessä määritellä toisin.

Tällaisella johdantotekstillä vastaajille selvitettiin, mitä tutkimuksessa haluttiin saada selville. Samalla käsitteet tulosohjaus ja tulosjohtaminen rinnastettiin toisiinsa niin, että vastaajan oli helpompi mieltää ne osaksi samaa ilmiötä. Tämä haluttiin tehdä siksi, ettei syntyisi mahdollista sekaannusta käsitteissä. Kyselylomake kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 1.

5.3 Henkilökunnan mieltämät tulosjohtamisen ja suorituksen arvioinnin välineet

Kyselylomakkeella vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä arvioinnin välineitä heidän työnsä arviointiin käytetään. Kysymys kuului: ”Mitä yliopistosi korkeakouluhallinnon tunnistamia mittaamisen ja arvioinnin välineitä käytetään työsi arviointiin?”. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa annettiin yhdeksän vastausvaihtoehtoa. Vastaaja pystyi nimeämään niin monta mittaamisen ja arvioinnin välinettä kuin halusi. Annetut vaihtoehdot olivat: a) valtion palkkausjärjestelmä, b) tutkimuspisteytysjärjestelmä, c) kirjallinen kurssipalaute, d) muu opiskelijapalaute, e) kehityskeskustelut, f) esimiehen muu palaute, g) vertaisarviointi ja h) rahoittajan antama palaute. Lisäksi viimeistä vaihtoehtoa i) ”muu, mikä?” oli mahdollista täydentää avoimessa vastauskentässä.

⁴⁴ Kyselylomakkeen sisältöä on jo esitelty aiemmin kappaleessa 4.2.3.



Kuvio 12 Henkilökunnan tunnistamat korkeakouluhallinnon arvioinnin välineet

Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten laajasti henkilökunta mieltää yliopistoissa ylipäätään olevan käytössä tulosohjaukseen liittyviä erilaisia mittaamisen ja arvioinnin välineitä. Toisaalta kysymyksellä selvitettiin myös sitä, miten eri tavalla eri yliopistoissa ja tiedekunnissa käytetään erilaisia mittaamisen ja arvioinnin välineitä henkilökunnan oman arvion mukaan.

Kysymykseen vastasi yhteensä 912 henkilöä. Lähes kaikki vastaajat tunnistiivat arvioinnin välineeksi yliopistojen palkkausjärjestelmän, joka on voimassa maanlaajuisesti samansisältöisenä kaikissa yliopistoissa. Seuraavaksi eniten mainintoja sai kehityskeskustelu (572 vastausta), joka kuuluu kiinteänä osana valtion tulosohtausjärjestelmään. Se, että läheskään kaikki vastaajat eivät olleet tunnistaneet kehityskeskustelua arvioinnin osaksi, voi johtua joko siitä, että kaikissa tiedekunnissa tai laitoksissa henkilökunta ei välttämättä miellä sitä arvioinnin välineeksi, tai siitä, että joidenkin henkilöiden kohdalla tai joissain tiedekunnissa ei ole käyty järjestelmään kuuluvia keskusteluja. Tähän tulkintaan on päädytty sekä kyselyn avointen kysymysten että myös haastattelujen perusteella: hallintopäälliköt myönsivät, että esimiehet suhtautuvat hyvin eri tavoin velvollisuksiinsa esimerkiksi kehityskeskustelujen suhteen. Kyselyn avointen kysymysten vastaukset antavat lisätietoa kehityskeskustelujen erilaisista rooleista:

Uskon, että se [tulosohtaus] on vaikuttanut negatiivisesti lähes kaikkien työmotivaatioon. Omassa yksikössämme ei ole varaa nostaa palkkoja, joten vaati- ja henkitasoni pysyvät samoina riippumatta siitä, mitä teen ja miten hyvin hoidan tehtäväni. En myöskään ole koskaan osallistunut työntekijänä yhteenkään kunnan kehitys-

keskusteluun. Oma kokemukseni järjestelmästä on lähinnä VPJ-esimiehenä, ja se on masentava. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Arvioinnin ja mittaamisen välineitä kartoitettaessa yli 500 mainintaa sai myös kirjallinen kurssipalaute, joka tosin koskettaa vain sitä osaa henkilökunnasta, jonka työhön kuuluu opetus. Muita suhteellisen usein mainittuja mittaamisen ja arvioinnin välineitä olivat: muu opiskelijapalaute (348 vastaajaa), esimiehen muu palaute (340 vastaajaa), rahoittajan suorittama arviointi, esimerkiksi ulkoisen rahoituksen hankkeissa (295 vastaajaa) sekä vertaisarviointi eli kollegoilta saatu palaute (240 vastaajaa). Tutkimuspisteytyksen nimesi arvioinnin välineeksi 170 vastaajaa. Lisäksi kysymyksen yhteydessä esitetty vastausvaihtoehto muu, mikä sai 33 vastausta. Avoimissa vastauskentissä muiksi arvioinnin välineiksi nimettiin muun muassa viranhaut talon sisällä, kansainvälinen tiedeyhteisö, refereejulkaisut, ”pärstäkerroin”, yliopistojen valtakunnallinen opetuksen ja tutkimuksen laadunarviointi, yhteistyökumppaneiden palaute, työajanseuranta sekä väitöskirjan ohjaajan palaute.

Sen lisäksi, että kysymyksellä kartoitettiin sitä, mitä korkeakouluhallinnon mittaamisen ja arvioinnin välineitä yliopistohenkilökunta kokonaisuudessaan tunnistaa, haluttiin myös selvittää, onko mittaamisen ja arvioinnin välineissä eroja yliopistoittain, tiedekunnittain tai tieteenaloittain. Ristiintaulukoinnit laadittiin yliopistokohtaisesti ja tieteenaloittain. Yliopistokohtaisessa tarkastelussa ei syntynyt merkittäviä eroja arviointimenetelmien välille, pois lukien se seikka, että Turun kauppakorkeakoulun vahva tutkimuspisteytyksen korostaminen heijastui myös koko Turun yliopiston kokonaisjakaumaan tutkimuspisteiden osalta. (Taulukko 18).

Taulukko 18 Henkilökunnan nimeämät arviointimenetelmät yliopistoittain

Yliopistoittain	TY	JY	OY
YPJ	87,0 %	88,2 %	91,3 %
Tutkimuspisteet	23,9 %	14,5 %	13,9 %
Muu opiskelijapalaute	33,7 %	35,0 %	48,8 %
Kehityskeskustelut	63,4 %	60,0 %	63,9 %
Esimiehen palaute	35,7 %	39,5 %	38,5 %
Vertaisarviointi	27,0 %	26,4 %	25,8 %
Rahoittajan arviointi	34,2 %	30,0 %	31,3 %
Kurssipalaute	55,9 %	55,0 %	54,8 %

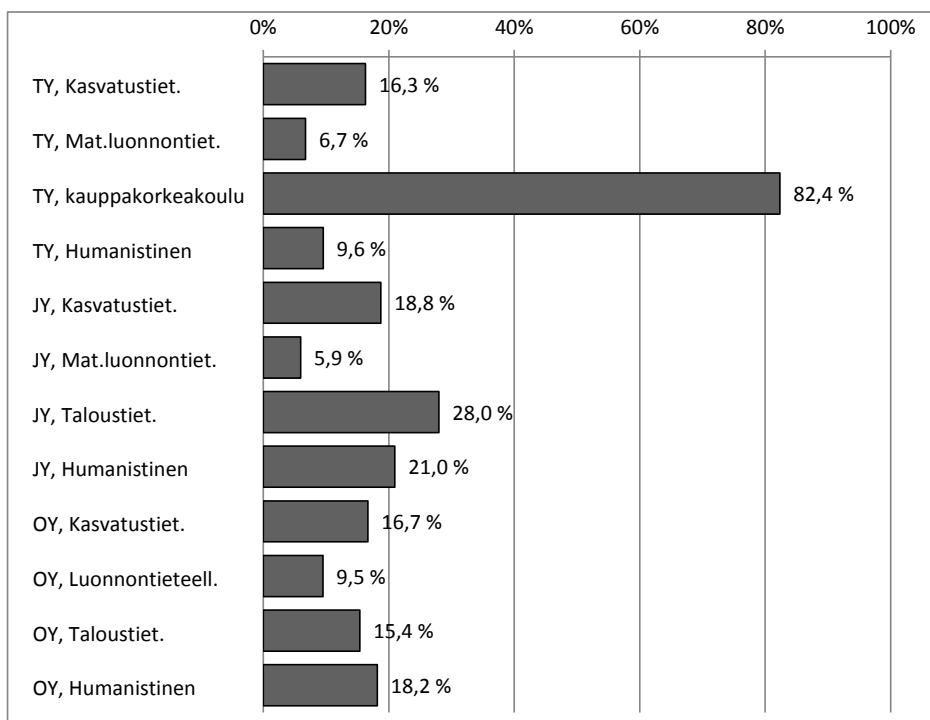
Tieteenalan mukaan tarkasteltuna jakaumissa sen sijaan löytyy joitakin mielenkiintoisia eroja. Tutkimuspisteiden ja kirjallisen kurssipalautteen käytössä kauppa- ja taloustieteelliset tiedekunnat ovat vastaajien mukaan huomattavan aktiivisia. Lähes 60 prosenttia kauppa- ja taloustieteilijöistä tunnisti tutkimuspisteytyksen työnsä arvioinnin välineeksi samalla kun vastaava luku matemaattis-

luonnontieteellisissä tiedekunnissa työskentelevien kohdalla oli vajaat seitsemän prosenttia. Tutkimuspisteitys ja kehityskeskustelut mainittiin arvioinnin välineiksi matemaattis-luonnontieteellisissä tiedekunnissa huomattavasti harvemmin kuin muissa tiedekunnissa. Humanistisilla aloilla vastaajat mainitsivat useammin vertaisarvioinnin kuin muiden tieteenalojen edustajat. Hallintopäälliköiden mukaan missään tutkimuksen humanistisessa tiedekunnassa ei vertaisarviointia kuitenkaan pidetty virallisena arvioinnin välineenä (Taulukko 19).

Taulukko 19 Eri arviointimenetelmien käyttö tieteenaloittain

Tieteenaloittain	Kasvatustiede	Mat. luonnontiet.	Kauppa- ja tal. tiede	Humanistinen
YPJ	97,2 %	85,5 %	92,6 %	85,8 %
Tutkimuspisteet	17,0 %	7,3 %	59,6 %	15,2 %
Kurssipalaute	45,4 %	52,1 %	70,6 %	58,3 %
Muu opiskelijapalaute	44,0 %	32,3 %	34,6 %	48,3 %
Kehityskeskustelut	73,0 %	51,1 %	75,7 %	69,2 %
Esimiehen palaute	30,5 %	37,3 %	39,0 %	41,2 %
Vertaisarviointi	23,4 %	24,1 %	20,6 %	37,0 %
Rahoittajan arviointi	17,0 %	35,1 %	32,4 %	37,4 %

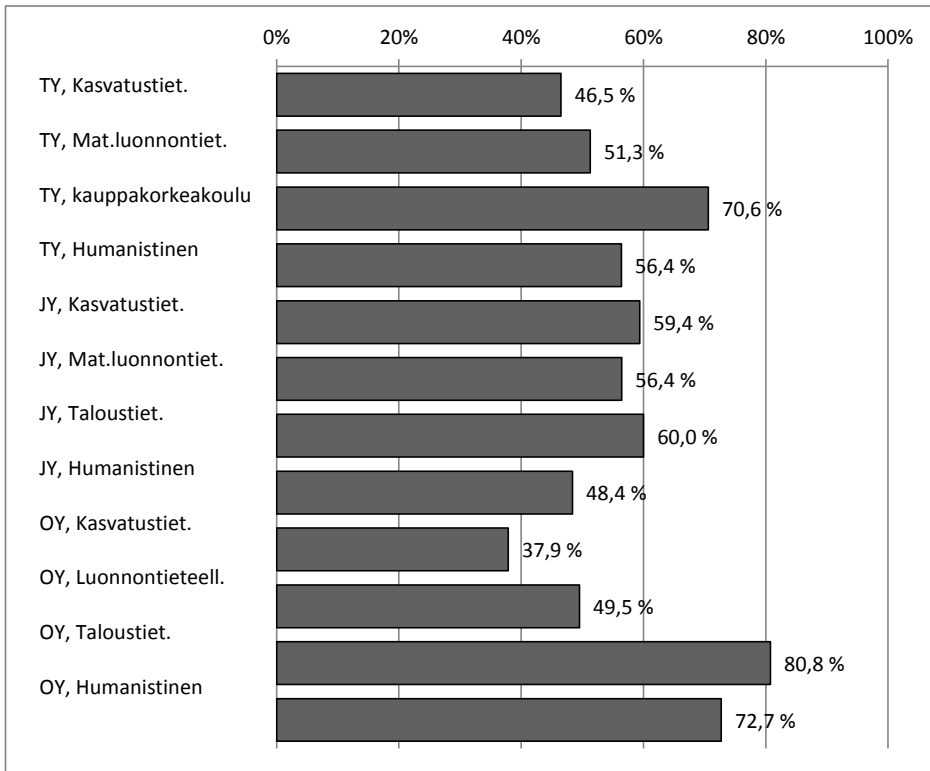
Tieteenalakohtaisista vastausjakaumista huokuu ehkä enemmän tieteenalakohtaiset työn tekemiset tavat ja traditiot, kuin varsinaiset erot esimerkiksi yliopistojen välillä. Kuten jo kappaleessa 3.5.5 kerrottiin, yliopistot ovat heterogeenisiä yhteisöjä, ja näin ollen tieteenalakohtaiset erot tuntuvat vaikuttavat siihen, miten henkilöstö mieltää tulosohjauksen ja -johtamisen sekä niihin liittyvät arvioinnin ja mittaamisen välineet eri tiedekunnissa. (vrt. Mustajoki 2002, Lampinen 2003.)



Kuvio 13 Tutkimuspisteiden käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan

Ristiintaulukoinnit osoittavat sen, miten henkilökunta eri tiedekunnissa mieltää eri arviointimenetelmien roolin. Kun joissain tiedekunnissa (kaikki matemaattis-luonnontieteelliset tiedekunnat ja lisäksi Turun yliopiston humanistinen tiedekunta) alle kymmenen prosenttia vastaajista on nimennyt tutkimuspisteityksen arvioinnin välineeksi, toisessa ääripäässä on Turun kauppar korkeakoulu, jossa peräti 82,4 prosenttia vastaajista nimesi tutkimuspisteityksen arvioinnin välineeksi. Tutkimuspisteitys -käsite pitääkin sisällään Turun kauppar korkeakoulun hallintopäällikön mukaan tyypillisesti suomalaisissa kauppar korkeakouluissa, erityisesti Turun ja Helsingin kauppar korkeakouluissa vakiintuneen, melko pitkälle kehitetyn järjestelmän, joka pyrkii huomioimaan tutkimukseen liittyvään meritoitumiseen kiinteästi kuuluvat aktiviteetit⁴⁵. Tutkimuspisteitys-termin huono tunnettuus muissa kuin kauppar tieteellisissä tiedekunnissa tuli esille vasta hallintopäälliköiden haastattelujen yhteydessä.

⁴⁵ Esimerkiksi Turun kauppar korkeakoulun nykyinen tutkimuspisteitysjärjestelmä huomioi julkaisemisen, kansainvälisyyden ja ulkopuolisen rahoituksen hankkimisen. Turun kauppar korkeakoulun tutkimuspisteitysjärjestelmässä erityyppiset julkaisut on pisteytetty niin, että tieteellisistä journaliartikkelista saa huomattavasti enemmän pisteitä kuin vaikkapa konferenssijulkaisuista tai kotimaisesta kirja-artikkelista.

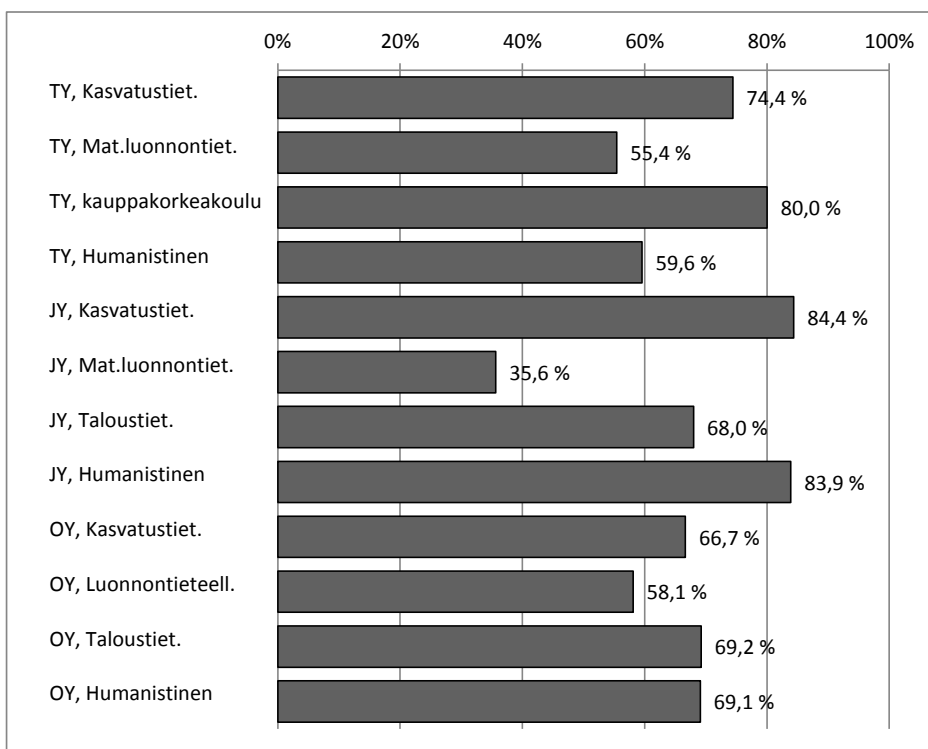


Kuvio 14 Kirjallisen kurssipalautteen käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan

Hallintopäälliköiden haastatteluissa kävi siis ilmi, että ainoastaan Turun kauppakorkeakoulussa ja Jyväskylän yliopiston kauppatieteiden tiedekunnassa on käytössä nimenomaisesti tutkimuspisteytysjärjestelmäksi nimetty järjestelmä. Tältä osin kysymyksenasettelu ei siis ollut täysin onnistunut – kyselylomakkeella olisi-kin voinut vaihtoehtoisesti puhua tutkimuspisteytyksen sijaan julkaisemisesta, jolloin jakaumat olisivat olleet todennäköisesti erityyppiset⁴⁶ (Kuvio 13).

Myös kirjallisen kurssipalautteen käytön laajuus henkilöstön arviointiin miellettiin eri tiedekunnissa eri tavoin: siinä, missä Turun kauppakorkeakoulussa sekä Oulun yliopiston Taloustieteiden ja Humanistisessa tiedekunnassa kirjallista kurssipalautetta käytettiin arviointiin vastaajista yli 70 prosentin mukaan, mieltä vain noin 38 prosenttia Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan vastaajista kirjallisen kurssipalautteen olevan osa heihin kohdistuvaa arviointia. Muissa kyselyn tiedekunnissa osuus vaihteli 45 ja 60 prosentin välillä (Kuvio 14).

⁴⁶ Tutkimuspisteytys-termin mahdollinen huono tunnettuus kauppakorkeakoulujen ulkopuolella ei tullut esille pilottikyselyssä eikä liioin lomaketta testattaessa.



Kuvio 15 Kehityskeskustelujen käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan

Hallintopäälliköiden haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneissa tiedekunnissa kurssipalaute vaikuttaa todellisuudessa henkilöstön arviointiin ainoastaan välillisesti kehitys- ja YPJ-keskusteluiden kautta. Missään kyselyyn osallistuneista tiedekunnista sitä ei käytetty sellaisenaan arvioinnin välineenä. Näin ollen Turun kauppakorkeakoulun, Oulun yliopiston taloustieteiden sekä humanistisen tiedekunnan piirissä laajasti vaikuttavaa tulorientoitunutta ajattelutapaa voidaan pitää vastausjakaumien pääasiallisena selittäjänä.

Kehityskeskustelujen käytön laajuudessa vastauksissa näkyi joitakin eroja tiedekunnittain: erityisen silmiinpistävät olivat Jyväskylän yliopiston matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan vastausjakaumat. Siinä, missä Jyväskylän yliopiston kasvatustieteilijöistä lähes 85 prosenttia nimesi kehityskeskustelut arvioinnin välineeksi, vain hieman yli 35 prosenttia saman yliopiston matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan vastaajista tunnisti kehityskeskustelut arvioinnin välineenä (Kuvio 15). Tämä on mielenkiintoista jo senkin takia, että kehityskeskustelut ovat osa valtion tulohajauksen mukanaan tuomaa arviointijärjestelmää, jota periaatteessa pitäisi soveltaa samalla tavoin kaikissa suomalaisissa yliopistoissa ja tiedekunnissa. Haastattelut kuitenkin tarjosivat lisäselvitystä kyselyn tulokselle: haastatellut hallintopäälliköt myönsivät, että kehityskeskustelut ovat

monelle esimiehelle hallinnon taholta tuleva taakka tai pakko, jota kaikki eivät toteuta, ainakaan yliopiston toivomassa mittakaavassa. Tämä tutkimustulos heijastaa aiemmin kappaleessa 3.5.1 käsitellyä yliopistojen luonnetta ammattilaisbyrokratioina. Ammattilaisbyrokratiassa professionalistien autonomia ja valta ovat ristiriidassa ylhäältäpäin asetettujen määräysten kanssa. Osa esimiehistä mieltää tämän vuoksi, että esimerkiksi hallinnon kehotus käydä kehityskeskustelut alaisten kanssa ei kosketa heitä. Koska valta on yliopistossa tyypillisesti juuri professionalisteilla itsellään, eikä hallinto henkilöstöllä, joka kuitenkin toimeenpanee tulosehjäykseen liittyviä hallinnollisia seurantajärjestelmiä, saattavat esimiehet tuntea, etteivät hallinnon kehittämät seuranta- ja valvontajärjestelmät kosketa heitä. (Mintzberg 1990; ks myös Fryer ym. 2009).

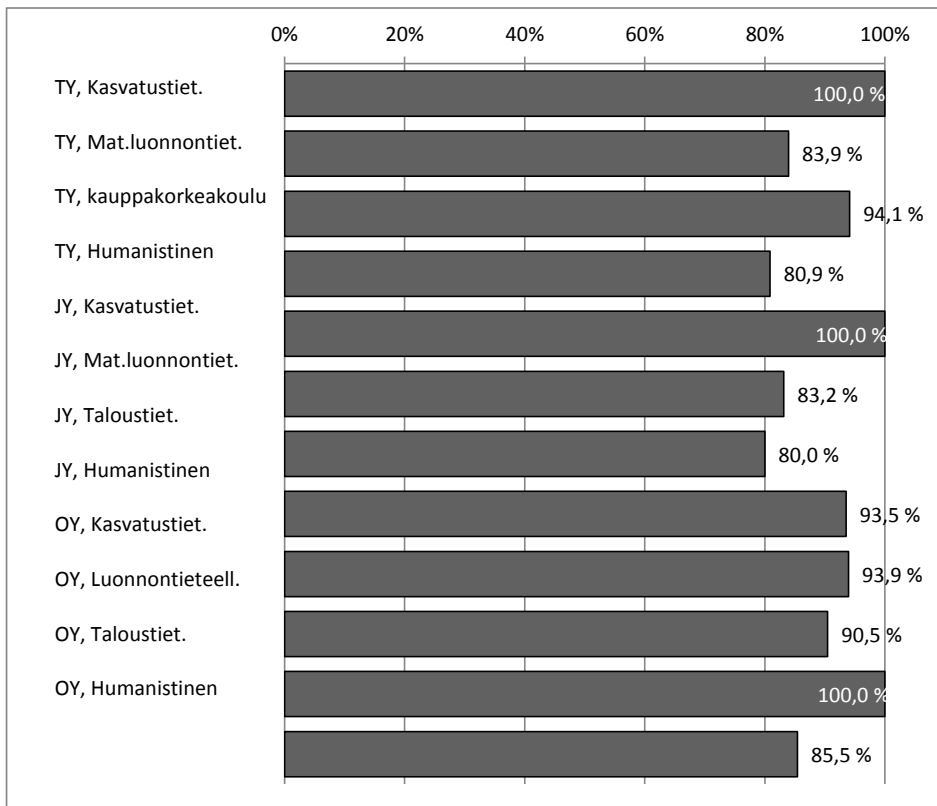
Toinen selitys sille, miksi kehityskeskustelut oli kyselyn vastaajien toimesta nimetty vain harvoin arvioinnin välineeksi, on se, että monen avoimiin kysymyksiin vastanneen mielestä niillä ei ole mitään vaikutusta mihinkään. Esimerkkinä tällaisista vastauksista esitetään seuraavat kaksi sitaattia:

--Kehityskeskustelut dekaanin kanssa ovat lähinnä muodollisuus; samoin omien alaisten kanssa. (Professori, mies, humanistiset tiedeet, työssä yli 30 vuotta.)

--Koska kehityskeskustelun ainoa reaalin sisältö on todeta molemmipuolisesti, että millään ei ole oikeasti mitään väliä, koska mitään palkintoa ei kuitenkaan voi saada, lannistaa se olemassa olevaa työmotivaatiota. (Muu henkilökunta, mies, matemaattisluonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Koska kehityskeskustelu koetaan usean vastaajan mielestä vain turhaksi muodollisuudeksi, ei sitä näin ollen nimetty myöskään arvioinnin välineeksi. Siinä, missä tiedekunnan mukaan tarkasteltuna kehityskeskusteluiden käyttö arvioinnin välineenä vaihteli melko suurestikin, yliopistojen palkkausjärjestelmän henkilöstön arvioinnin välineeksi nimenneiden vastaajien jakauma erosi vain jonkin verran tiedekunnittain tarkasteltuna. Vastaajien osuus vaihteli 74 prosentista sataan prosenttiin (Kuvio 16).

Yliopistojen palkkausjärjestelmä koskettaa maanlaajuisesti kaikkia yliopistoissa työskenteleviä henkilöitä. Siihen, että kaikki eivät olleet nimenneet yliopistojen palkkausjärjestelmää arvioinnin välineeksi, on ainakin kaksi potentiaalista syytä. Ensinnäkin, lomakkeella käytettiin vielä vanhaa nimitystä ”valtion palkkausjärjestelmä”, vaikka järjestelmän virallinen nimi oli jo tuolloin YPJ. Jotkut vastaajat saattoivat tästä syystä jättää valitsematta tämän vastausvaihtoehdon. Toiseksi, saattaa myös olla, että melko suuri osa vastaajista mielsi, että YPJ ei todellisuudessa esimerkiksi takuupalkalle jäämisen tai oman tiedekunnan rajallisten palkitsemismahdollisuuksien vuoksi toteudu; näin ollen sitä ei välttämättä myöskään mielletty todelliseksi mittaamisen ja arvioinnin välineeksi.



Kuvio 16 Yliopistojen palkkausjärjestelmän käyttö henkilöstön arviointiin – käytön laajuus tiedekunnittain vastaajien mukaan

Edellä esitetty tulkinta vahvistuu, kun siirrytään tarkastelemaan kyselyn avointen kysymysten vastauksia. Tähän liittyen esitetään asian kiteyttäviä sitaatteja avoimista kysymyksistä:

[Tulosohjaus] *alentaa* [työmotivaatiota], *koska järjestelmä ei toteudu: en saa palkkaa siltä tasolta jolta minun toimenkuvan kuvauksen mukaan pitäisi.* (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

-- *Luulin, että omalla aktiivisuudella voisi vaikuttaa esimerkiksi palkkaukseen, mutta kaikesta huolimatta (väitös jne.) palkka ei nouse ja vaatimukset vain kasvavat. Työmotivaatio tällä hetkellä todella heikko. Lähinnä petetty olo!* (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Jos siis henkilö ei ole saanut YPJ-keskusteluissa useana vuonna esimiehen hänelle suosittelemaa palkankorotusta, hän on jäänyt takuupalkalle tai esimies on todennut, että hyvästä työstä huolimatta palkkaa ei voida laitoksen resurssipulan

vuoksi nostaa, saattaa tämä vaikuttaa siihen, ettei työntekijä miellä YPJ-järjestelmää arvioinnin muodoksi (vrt. de Brujin 2002).

Tässä kappaleessa on esitelty sitä, millä välineillä vastaajat mieltävät oman yliopistonsa korkeakouluhallinnon arvioivan heidän työtään. Sekä tässä kappaleessa esitettyjen henkilökunnan vastausten jakaumien perusteella että hallintopäälliköiden haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että kaikki tutkimuksen kohdeyliopistot soveltavat valtion rahoitusmallin mukaista tulohajautuskriteeristöä henkilöstönsä työn arviointiin melko suoraan. Yliopistoilla on kuitenkin lain sallima autonomia järjestää oma sisäinen hallintonsa niin kuin parhaaksi näkevät. Käytännössä näyttää siltä, että tulohajautus ohjaa niin vahvasti yliopistoja tulostavoitteiden muodossa, että todellista liikkumavaraa siinä, millaisia tuloksia kukin yliopisto henkilöstöltään odottaa tai millä indikaattoreilla tuloksia kuvataan, ei juuri ole. Tiedekunnat kuitenkin eroavat toisistaan siinä, millä painolla ne korostavat tuloksellisuutta, eli erilaisia mittauksen ja arvioinnin välineitä osana hallintoaan. Nämä erot tuloksellisuuden painotuksessa saatiin selville hallintopäälliköiden haastatteluista⁴⁷. Eroja on selkeästi myös siinä, mitkä mittauksen ja arvioinnin välineet henkilökunnan mielestä ovat heidän yliopistonsa korkeakouluhallinnon käytössä ja mitkä eivät. Tämä kävi ilmi edellä käsitellyistä kyselyn vastauksista. Erot ovat nimenomaan erityisesti tieteenala- ja tiedekuntakohtaisia – eroja ei voida juurikaan selittää yliopistokohtaisesti.

5.4 Henkilökunnan mieltämät arvioivat tahot

Seuraavaksi analysoidaan kysymystä, jossa vastaajilta kysyttiin, mikä tai mitkä tahot heidän näkemyksensä mukaan arvioivat eri työtehtäviä yliopistossa. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa kukin vastaaja pystyi valitsemaan yhden tai useamman arvioitsijatahon kullekin työtehtävälle tai ilmoittamaan, että kyseessä oleva työtehtävä ei kuulu omiin töihin. Nimetyt työtehtävät olivat: a) tutkimustehtävät, b) opetustehtävät, c) esimiestehtävät, d) muut hallinnolliset tehtävät, e) yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät sekä f) muut tehtävät. Valittavat tahot taas olivat: yliopistoni korkeakouluhallinto, oma esimies, alaiset, opiskelijat, kollegat, rahoittajat ja ei kukaan. Vastaaja pystyi myös ilmoittamaan, mikäli jokin tehtävä ei kuulunut hänen työtehtäviinsä.

⁴⁷ Eroja tuloksellisuuteen suhtautumisessa on käsitelty tiedekuntatasolla kappaleessa 5.1.

Taulukko 20 Työtä arvioivat tahot (kokonaisjakauma)

	Tutki- mustehtä- vät	Opetus- tehtävät	Esimies- tehtävät	Muut hall. tehtävät	Yk. vai- kutta- minen	Muut tehtävät
Kk. hallinto	392	154	53	105	93	26
Oma esimies	617	397	126	234	183	98
Alaiset	47	24	107	29	14	8
Opiskelijat	49	613	17	32	24	22
Kollegat	311	145	47	86	83	46
Rahoittajat	369	13	11	31	68	21
Ei kukaan	34	58	78	180	217	120
Ei kuulu työhöni	44	90	467	300	282	374
Vastauksia yht.	1863	1494	906	997	964	715

Kysymykseen vastasi yhteensä 921 henkilöä. Yllä on esitetty kysymykseen saatujen vastausten kokonaismäärät. Taulukosta voidaan suoraan tulkita ainakin se, että lähes kaikissa työtehtävissä oma esimies on saanut eniten valintoja. Lisäksi tutkimustehtävien arvioinnissa korostuu korkeakouluhallinnon osuus kun taas opetustehtäviä arvioivaksi tahoksi oli useimmiten nimetty opiskelijat. Esimies-tehtäviä arvioivaksi tahoksi oli nimetty useimmiten alaiset. Muiden hallinnollisten tehtävien ja muiden tehtävien kohdalla jakaumat muistuttavat toisiaan; kaikissa näissä tehtävissä vaihtoehto ”ei kukaan” valittiin melko usein. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin vielä yliopiston kolmea perustehtävää: tutkimusta ja opetusta sekä yliopistojen kolmatta tehtävää, eli yhteiskunnallista vaikuttamista (Taulukko 20).

Tutkimustehtävien kohdalla eniten mainintoja saivat oma esimies (617 vastausta) sekä korkeakouluhallinto (392 vastausta). Myös kollegat ja rahoittaja saivat molemmat yli 300 vastausta. Vain harva vastaaja ilmoitti, että tutkimus ei kuulu heidän työhönsä tai ettei tutkimustehtäviä arvioisi mikään tahon. Opetustehtävien kohdalla, ei kovin yllättäen, opiskelijat nimettiin useimmin opetustehtäviä arvioivaksi tahoksi (613 vastausta). Seuraavaksi eniten mainintoja sai oma esimies (397 vastaajaa), kun taas yliopiston korkeakouluhallinnon oli nimennyt arvioivaksi tahoksi 154 vastaajaa. Lisäksi kollegat oli nimennyt arvioivaksi tahoksi lähes yhtä moni (145 vastaajaa).

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen kohdalla eniten vastauksia sai vaihtoehto ”ei kuulu työhöni”. Tämä tulos on jopa yllättävä, sillä jo yliopistolainsäädännön määräyksellä yhteiskunnallinen vaikuttaminen on määritelty kolmanneksi keskeiseksi yliopiston tehtäväksi tutkimuksen ja opetuksen lisäksi. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen kuuluu lisäksi esimerkiksi yliopistojen palkkausjärjestelmän kriteereihin. Kuitenkin lähes 300 tähän kyselyyn vastanneen yliopiston tutkimus- ja opetushenkilökunnan jäsenen mielestä kyseinen kolmas tehtävä ei kuulu heidän työhönsä ollenkaan. Syy tähän vastausjakaumaan lienee se, että yliopiston perinteiset perustehtävät – opetus ja tutkimus – mielletään yhä monen yliopiston

työntekijän mielestä yliopiston ainoiksi ”todellisiksi” tehtäviksi (ks. esim. Mustajoki 2002).

Yhteenvetona henkilökunnan työtä arvioivista tahoista voidaan todeta, että korkeakouluhallinnon suorittama arviointi vaikuttaa olevan vastaajien mielestä voimallisinta nimenomaan tutkimustehtävien kohdalla. Samaan suuntaan viittaavat myös hallintopäälliköiden haastattelut, joiden mukaan tuloksellisuuden seuranta on tärkeintä juuri tutkimusmeriittien kohdalla. Myös kyselyn avoimet vastaukset viittasivat tähän, kuten seuraavat sitaatit illustroivat:

Tuntuu, että vain tutkimusta arvostetaan. Opetushenkilökunnalla ei aikaa jää juurikaan tutkimuksen tekoon, joten miten olisin "tuotava"? (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustiede, työssä alle 5 vuotta.)

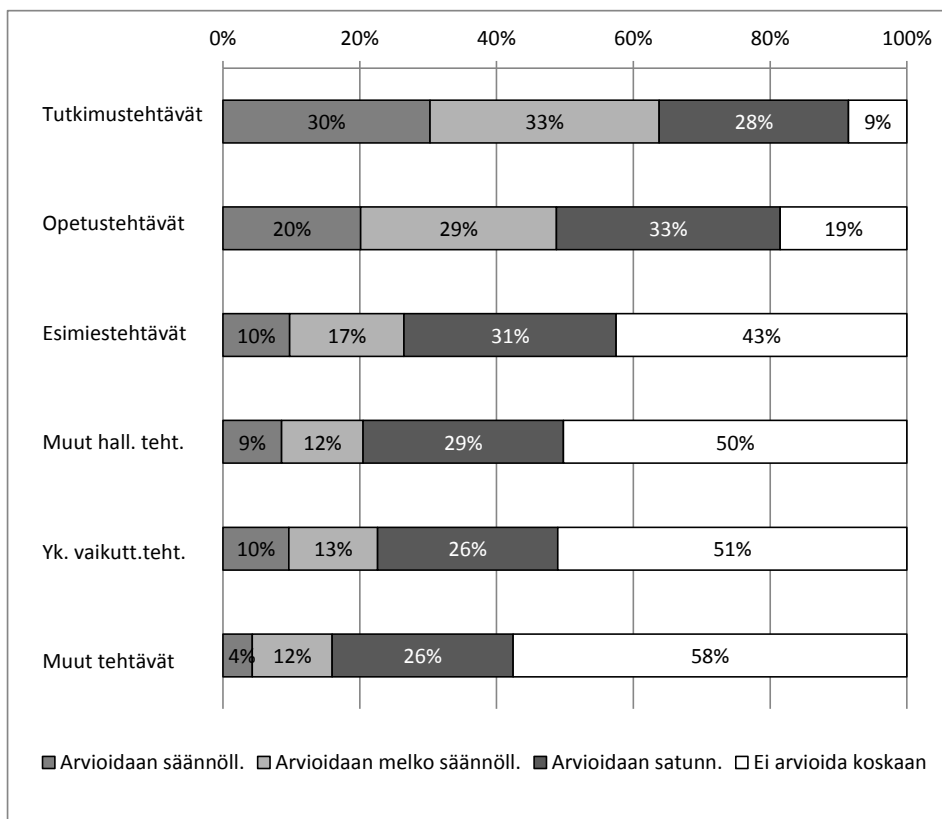
-- Pitäisi tehdä asioita esim. julkaista englannin kielellä, tietynnimisissä Journaleissa, mahdollisimman paljon, vaikka tietää, että tieteen etujen mukaista olisi omalla kohdalla julkaista huolellisesti viimeisteltyjä tutkimuspapereita suomeksi. Työnjaon periaatteiden mukaan kaikkien ei tarvitse noudattaa samaa muuttia. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Vaikka voisi luulla, että korkeakouluhallinnon suorittamalla arvioinnilla on eniten merkitystä juuri yliopiston perustehtävien, eli tutkimuksen, opetuksen ja kolmannen tehtävän kohdalla, itse asiassa melko harva vastaaja tunnistaa korkeakouluhallinnon heidän työtään arvioivaksi tahoksi muissa kuin tutkimustehtävissä. Vastaajat selkeästi mielsivät, että yliopistojen akateemiset esimiehet, eli tyypillisesti professorit ja dekaanit, ovat ainoastaan osa yliopiston akateemista, suorittavaa työtä tekevää henkilökuntaa, eikä niinkään korkeakouluhallinnon osa. Korkeakouluhallinnoksi mielletään vastaajien mielikuvissa pääasiassa hallintovi-roissa oleva henkilöstö. Tähän tulkintaan on päädytty kyselyn avointen kysymysten vastausten perusteella.

5.5 Arvioinnin säännöllisyys

Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeella myös vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka usein heidän suoritustaan arvioidaan eri työtehtävissä. Kysymykseen vastattiin kunkin työtehtävän kohdalla erikseen. Nimetyt työtehtävät olivat samat kuin edellisessä kysymyksessä, eli: a) tutkimustehtävät, b) opetustehtävät, c) esimiestehtävät, d) muut hallinnolliset tehtävät, e) yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät sekä f) muut tehtävät. Vastaustahtoehdot olivat: ”arvioidaan säännöllisesti”, ”arvioidaan melko säännöllisesti”, ”arvioidaan satunnaisesti”, ”ei

arvioida koskaan” sekä ”ei kuulu työhöni”. Kysymys oli niin sanottu poissulkeva monivalintakysymys, eli kunkin työtehtävän kohdalla vastaaja saattoi valita ainoastaan yhden vaihtoehdon. Vastaajien kokonaisjakaumat on esitetty alla (Kuvio 17).



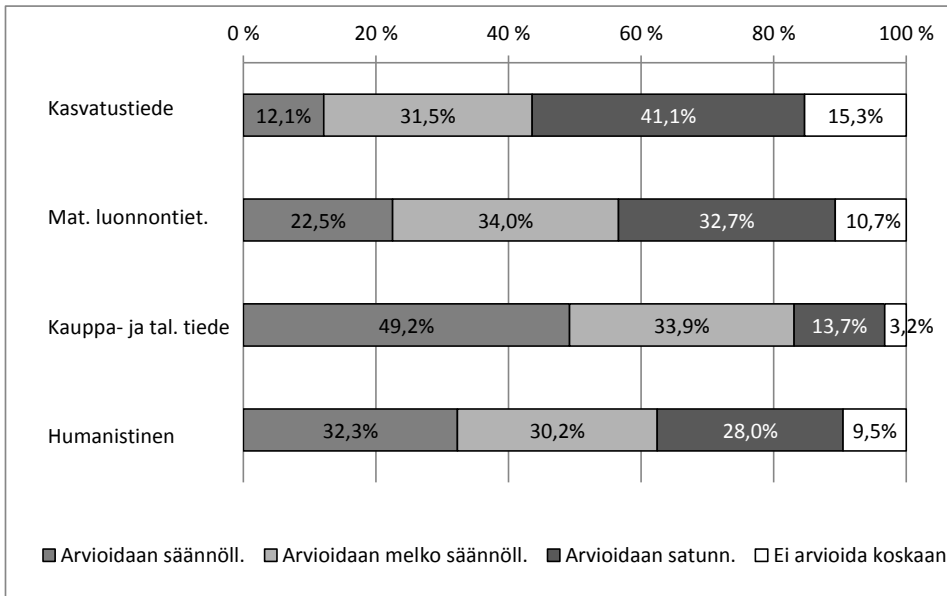
Kuvio 17 Arvioinnin säännöllisyys eri työtehtävissä vastaajien mukaan

Kysymykseen vastasi 884 henkilöä. Seuraavassa tulosten analyysissä vaihtoehdon ”ei kuulu työhöni” valinneet vastaajat on suodatettu pois kokonaisprosentteista: vastaukset kuvastavat sitä, miten ne vastaajat, joiden työhön kukin mainittu tehtävä kuului, mieltävät heihin kohdistuvan arvioinnin säännöllisyyden. Tutkimuksen validiteetin kannalta vastausvaihtoehto ”ei kuulu työhöni” oli kuitenkin tärkeä antaa, vaikka ryhmää ei käsitellä ristiintaulukoinneissa.

Vastaajista 66 prosenttia ilmoitti, että heidän tutkimustyötään arvioidaan säännöllisesti tai melko säännöllisesti, ja 28 prosenttia ilmoitti heidän tutkimustyötänsä arvioitavan satunnaisesti. Vain yhdeksän prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että heidän tutkimustyötään ei arvioida koskaan. Opetustyön kohdalla jakaumat olivat samansuuntaiset; 49 prosentin mukaan opetustyötä arvioidaan säännöllisesti tai melko säännöllisesti, 33 prosenttia vastaajista ilmoitti opetus-

työtä arvioitavan satunnaisesti ja 19 prosentin mukaan opetustyötä ei arvioida koskaan. Esimiestehtävissä, muissa hallinnollisissa tehtävissä, yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävissä ja muissa tehtävissä noin puolet vastaajista (44–58 prosenttia tehtävästä riippuen), ilmoitti, että näitä tehtäviä ei arvioida koskaan (Kuvio 17).

Kokonaisjakaumien lisäksi haluttiin vielä selvittää yksittäisten työtehtävien kohdalla, onko arvioinnin säännöllisyydessä eroa tieteenaloittain, yliopistoittain tai tiedekunnittain. Vertailu tehtiin ristiintaulukoimalla. Tarkasteluun otettiin mukaan vain yliopiston perinteiset päätehtävät, tutkimus ja opetus.

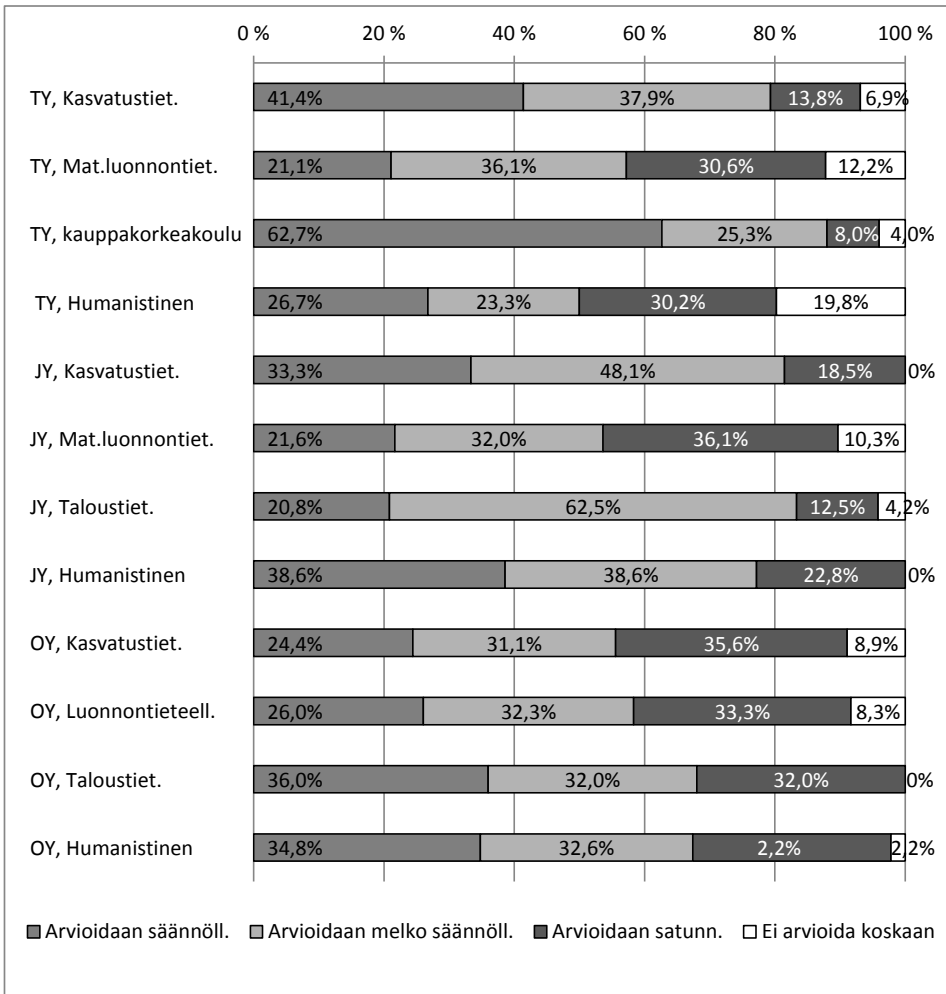


Kuvio 18 Tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyys tieteenaloittain vastaajien mukaan

Ristiintaulukoinnista havaitaan, että joitakin tieteenalakohtaisia eroja tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyydestä löytyi. Vastaajien mukaan kasvatustieteissä tutkimustehtäviä ei arvioida niin säännöllisesti kuin muilla tieteenaloilla: vain 12 prosenttia kasvatustieteitä edustavista vastaajista ilmoitti tutkimustyötä arvioitavan säännöllisesti ja 32 prosenttia melko säännöllisesti, kun vastaavat luvut ovat matemaattis-luonnontieteellisissä tiedekunnissa 23 ja 34 prosenttia, humanistisella alalla 32 ja 30 prosenttia sekä kauppa- ja taloustieteissä muihin verraten korkeat, 49 ja 34 prosenttia. Kauppa- ja taloustieteissä siis yli 83 prosenttia tutkimusta tekevistä vastaajista ilmoitti heidän tutkimustyötään arvioitavan säännöllisesti tai melko säännöllisesti. Tämä tulos oli odotettavissa myös hallintopäälliköiden haastattelujen perusteella, erityisesti Turun kauppakorkeakoulun ja Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnan tutkimustyöhön liittyvien

pisteytysjärjestelmien kuvauksen perusteella. Kasvatustieteiden kohdalla tutkimustyötä ilmoitti arvioitavan satunnaisesti 42 prosenttia vastaajista ja 15 prosenttia ilmoitti, ettei heidän tutkimustyötään arvioida koskaan. Vastaavat luvut (satunnainen arviointi tai ei arvioida koskaan) ovat matemaattis-luonnontieteellisellä alalla seuraavaksi korkeimmat: 33 ja 11 prosenttia, humanistisella alalla 28 ja 10 prosenttia. Kaikkien alhaisimmat jakaumat satunnaisen arvioinnin kohdalla olivat kauppa- ja taloustieteissä: tällä tieteenalalla 14 prosentin mukaan tutkimustyötä arvioidaan satunnaisesti, kun ainoastaan 3 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän tutkimustyötään ei arvioida koskaan (Kuvio 18).

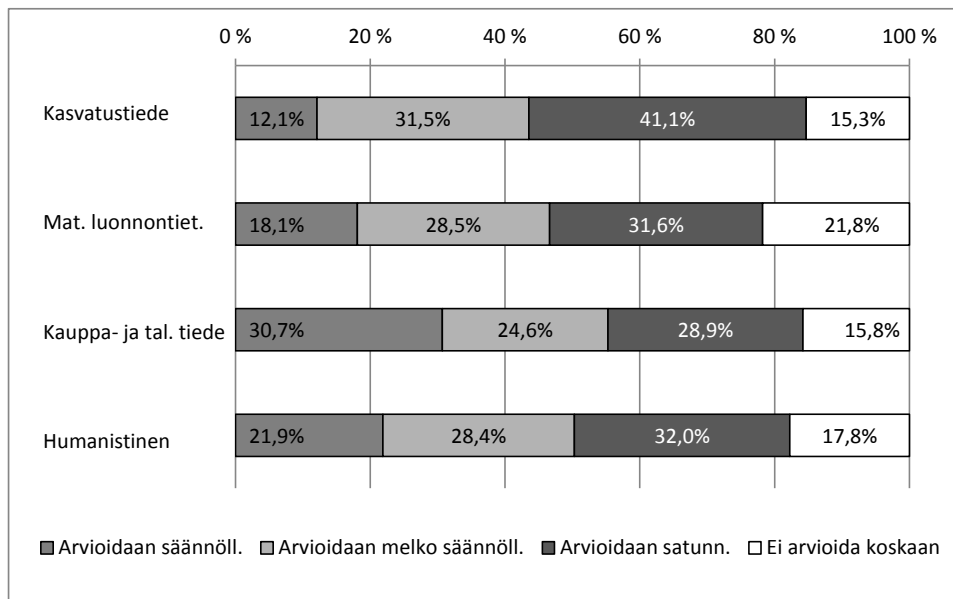
Vastausjakaumien mukaan siis tieteenalalla on merkitystä arvioinnin säännöllisyyden tai ainakin henkilökunnan mieltämän arvioinnin säännöllisyyden osalta. Kauppa- ja taloustieteiden sekä matemaattis-luonnontieteellisissä tiedekunnissa näyttää selkeästi olevan vallalla hyvin säännöllinen tutkimustyön arviointi Sen sijaan kun arvioinnin säännöllisyyttä verrataan yliopistoittain, huomataan, että yliopistokohtaisesti eroja ei ole juurikaan nähtävissä. Erot näkyvät enemmänkin tiedekuntatasolla (Kuvio 19) ja tieteenalatasolla (Liite 3, Kuvio 41).



Kuvio 19 Tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyys tiedekunnittain vastaajien mukaan

Verrattaessa tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyyttä tiedekunnittain, löytyy joitakin eroja: yli 80 prosenttia vastaajista Turun kauppar korkeakoulussa, Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellisessä tiedekunnassa sekä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa ilmoitti, että tutkimustehtäviä arvioidaan säännöllisesti tai melko säännöllisesti, kun vastaava luku esimerkiksi Turun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa oli vain 50 prosenttia. Lisäksi Turun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa lähes 20 prosenttia tutkimustyötä tekevästä vastaajista oli sitä mieltä, että heidän tutkimustehtäviään ei arvioida koskaan. Vastaukset ovat yhtäpitäviä haastatteluista saadun informaation kanssa: erityisesti Turun kauppar korkeakoulu sekä Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta ovat voimakkaasti kehittäneet tutkimuksen tuloksellisuuden pohjautuvaa mallia.

Toisaalta matemaattis-luonnontieteellisissä tiedekunnissa, joissa tuloksellisuutta korostetaan hallintopäälliköiden haastattelujen mukaan erityisesti urakehityksen kautta, ei arviointi vaikuta olevan yhtä säännöllistä kuin muissa tiedekunnissa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan arvioinnin säännöllisyydestä laadittuja ristiintaulukointeja opetustehtävien osalta.



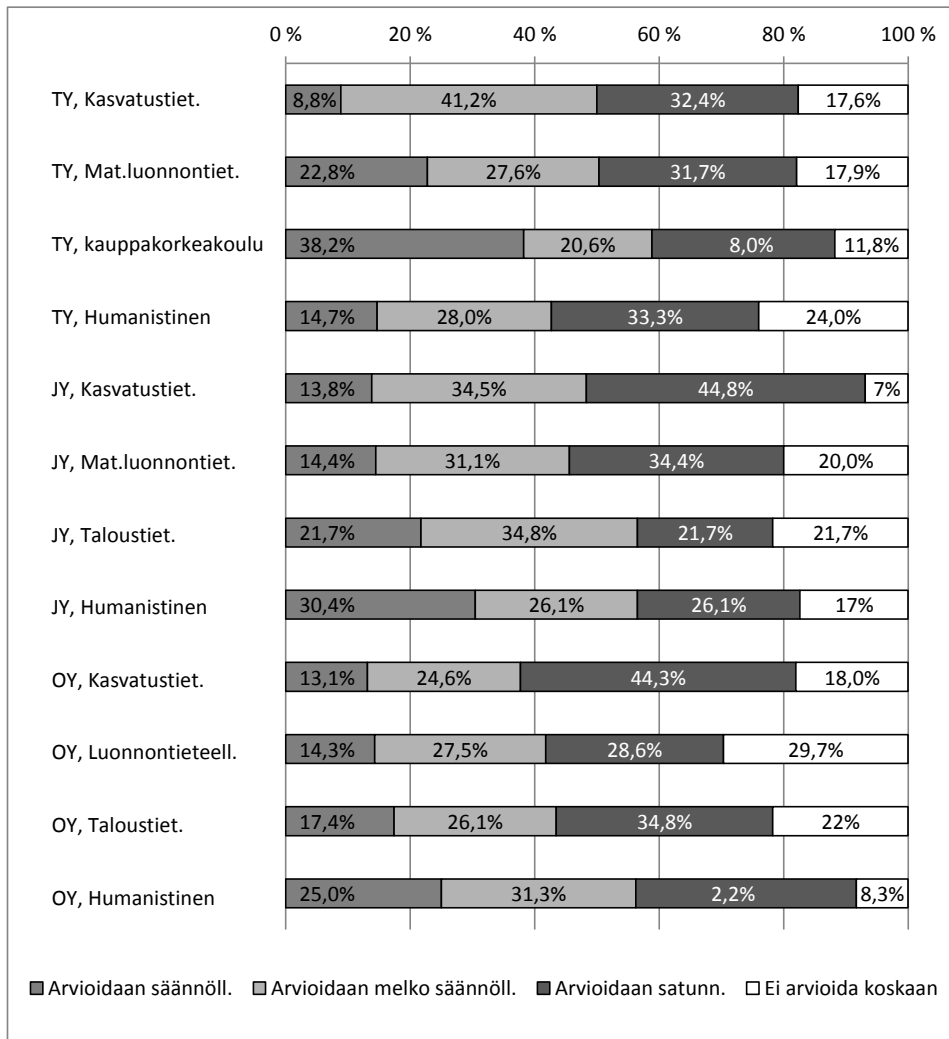
Kuvio 20 Opetustehtävien arvioinnin säännöllisyys tieteenaloittain vastaajien mukaan

Verrattaessa henkilökunnan mieltämää opetustehtävien arvioinnin säännöllisyyttä tieteenaloittain, säännöllinen tai melko säännöllinen arviointi tuntuu olevan yleisintä kauppa- ja taloustieteissä, toiseksi yleisintä humanistisella alalla ja kolmanneksi yleisintä matemaattis-luonnontieteellisellä alalla. Tieteenalan substanssin huomioon ottaen kenties hieman yllättäen kasvatustieteiden edustajista yli 41 prosentin mukaan opetuksen arviointi on satunnaista⁴⁸ (Kuvio 20). Opetustehtävien säännöllisyydessä työnantajayliopisto ei juuri selitä eroa jakaumissa, kuten ei aiemmissakaan kysymyksissä (Liite3, Kuvio 42).

Tiedekuntakohtaisessa tarkastelussa, kun katsotaan säännöllistä tai melko säännöllistä arviointia yhteen niputettuina, voidaan todeta, että säännöllisintä opetuksen arviointi näyttäisi olevan vastaajien mukaan Turun kauppakorkeakoulussa (58,8 % vastaajista), Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekun-

⁴⁸ On kuitenkin mahdollista, että opettajankoulutusta antavat ja sen itse saaneet vastaajat ovat kriittisempiä sen suhteen mitä tarkoitetaan opetuksen arvioinnilla ja sen säännöllisyydellä suhteessa kyselyn muihin vastaajiin.

nassa (56,5 % vastaajista), Jyväskylän yliopiston humanistisessa tiedekunnassa (56,5 % vastaajista) sekä Oulun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa (56,3 % vastaajista). Sekä Oulun että Jyväskylän yliopistojen kasvatustieteiden tiedekunnissa yli 44 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että opetuksen arviointi on satunnaista. Kun tarkastellaan vastausvaihtoehtoa ”ei arvioida koskaan”, huomattavimmat erot ovat Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellisen ja Oulun yliopiston luonnontieteellisen tiedekunnan välillä: Oulun yliopiston Luonnontieteellisessä tiedekunnassa lähes 30 prosenttia opetustehtäviä tekevistä työntekijöistä ilmoittaa, ettei heidän opetustyötään arvioida koskaan, kun vastaava luku Jyväskylän kasvatustieteilijöillä on vain noin seitsemän prosenttia (Kuvio 21).



Kuvio 21 Opetustehtävien arvioinnin säännöllisyys tiedekunnittain vastaajien mukaan

Arvioinnin säännöllisyyden kannalta mielenkiintoisimmat erot tuntuivat tulevan esiin yliopiston kahden perustehtävän, tutkimuksen ja opetuksen kohdalla, ja nimenomaan joko tieteenaloittain tai tiedekunnittain tarkasteltuna. Kyselyn vastausten valossa näyttää siis siltä, että yhtäältä yksittäisen tiedekunnan käytännöt ja toisaalta laajemmin tiedeyhteisön vaikutus ovat merkittävimmät vaikuttajat sille, kuinka säännöllisesti opetusta ja erityisesti tutkimusta arvioidaan.

5.6 Työn laadullinen ja määrällinen kokonaisarviointi

Kyselylomakkeella oli useampi kysymys, joka liittyi työn ja työssä suoriutumisen arviointiin ja erityisesti laadullisten arviointimenetelmien ja määrällisten mittareiden käyttöön. Seuraavaksi käsiteltävissä kysymyksissä vastaajilta kysyttiin, miten he arvioivat omaa kokonaissuoriutumistaan työssä sekä edelleen, miten he kokevat yliopiston korkeakouluhallinnon arvioivan omaa kokonaissuoriutumistaan. Vastausvaihtoehdot olivat: yksinomaan laadullisesti, pääasiassa laadullisesti, yhtäläillä laadullisesti ja määrällisesti, pääasiassa määrällisesti ja yksinomaan määrällisesti. Kysymykset olivat: ”Arvioitko itse työssäsi omaa kokonaissuoriutumistasi enemmän laadullisin vai määrällisin tekijöihin?” sekä ”Arvioidaanko oman yliopistosi korkeakouluhallinnon toimesta kokonaissuoriutumistasi enemmän määrällisin vai laadullisin tekijöihin?”. Kysymykseen itse suorituksesta arvioinnista vastasi 937 henkilöä ja yliopiston suorittamasta arvioinnista 862 henkilöä (Taulukko 21).

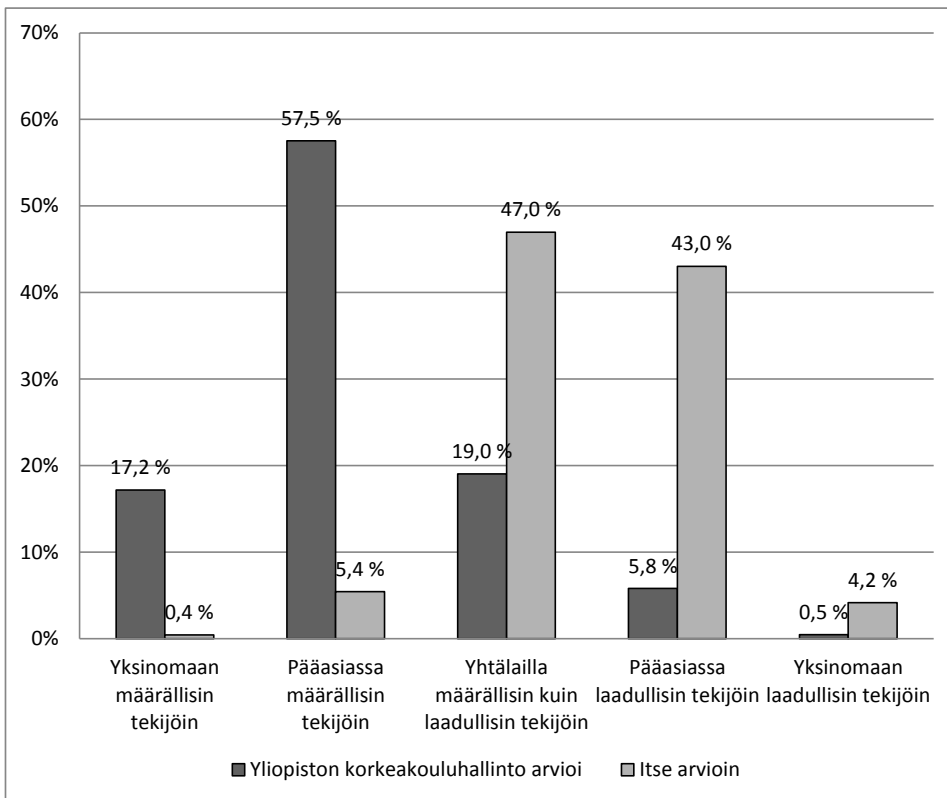
Taulukko 21 Kokonaissuoriutumisen arviointi vastaajien mukaan (kokonaisjakauma)

	Itse arvioin	Yliopiston korkeakouluhallinto arvioi
Yksinomaan määrällisin tekijöihin	4	148
Pääasiassa määrällisin tekijöihin	51	496
Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöihin	440	164
Pääasiassa laadullisin tekijöihin	403	50
Yksinomaan laadullisin tekijöihin	39	4
Yhteensä	937	862

Seuraavaksi esitetään työn arviointiin liittyvät prosentuaaliset kokonaisjakaumat. Jopa 74,7 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yliopisto arvioi heidän suoriutumistaan yksinomaan (17,2 %) tai pääasiassa (57,5 %) määrällisin tekijöihin, kun taas vain reilun kuuden prosentin mukaan yliopistohallinto arvioi yksinomaan (0,5 %) tai pääasiassa (5,8 %) laadullisin tekijöihin heidän suoriutumistaan. Vastaajista 19 prosenttia ilmoitti yliopistohallinnon käyttävän niin sanottua tasa-

painotettua eli yhtälailla määrällistä kuin laadullista arviointia yhdistelevää arviointia heidän työnsä arvioinnissa (Kuvio 22).

Edellä esitetyt jakaumat ovat lähes päinvastaiset kun kysyttiin, miten henkilöstö itse arvioi kokonaissuoriutumistaan: noin 47 prosenttia kaikista vastaajista arvioi omaa työssä suoriutumistaan yksinomaan (4,2 %) tai pääasiassa (43 %) laadullisin tekijöin kun taas omaa suoriutumistaan yksinomaan (0,4 %) tai pääasiassa (5,4 %) määrällisin tekijöin arvioi vain alle kuusi prosenttia vastaajista. Niin sanottua tasapainotettua arviointia oman suoriutumisensa arvioinnissa ilmoitti käyttävänsä 47 prosenttia vastaajista (Kuvio 22).



Kuvio 22 Kokonaissuoriutumisen arviointi vastaajien mukaan (prosenttijakauma)

Yllä esitetyistä jakaumista havainnollistuu esimerkiksi se, että yliopistohallinnon suorittaman arvioinnin ja henkilöstön oman arvioinnin välillä on selvä ristiriita: henkilöstö itse arvioi omaa suoriutumistaan joko laadullisin tekijöin tai tasapainotetulla arvioinnilla, kun taas yliopiston arviointi on ainakin vastaajien mukaan voittopuolisesti määrällistä. Sama seikka tuli selkeästi esille myös avointen kysymysten vastauksista:

Arviointikriteerit tulisivat olla linjassa yliopiston tavoitteiden kanssa. Jos yliopistossa halutaan painottaa laatua, niin kyllä silloin tulisi arvioinnissa painottaa enemmän julkaisujen laatua kuin määrää. Ja sama pätee opetuksessa. Jos halutaan painottaa opetuksen tärkeyttä, niin kyllä sen painoarvoa tulisi tällöin nostaa myös suorittamisen arvioinnissa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Koulutuksen, kuten ei terveydenhuollonkaan, saavutuksia voi mitata pelkästään lukuarvoilla ja määrillä. Koulutuksen ja opetuksen tärkein anti on sisältö, ei opintopisteet. Tutkimusta taas pyritään mittaamaan mitä merkillisimmillä kokonaismäärä-jakauma-kirjoittajanpaikka-viittaukset-yrityksillä. Tähän toivoisin selkeyttä, ja ennen kaikkea yksinkertaisia mittareita (lukumäärä, viittaukset, per vuosi). (Nainen, Perusopetuksen muu henkilökunta, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Laadullisen ja määrällisen arvioinnin välillä olevan ristiriidan pohtimista jatketaan vielä tarkemmin tässä tutkimuksessa analysoitaessa kyselyn avointen kysymysten tuloksia.

Siitä, miten henkilökunta mieltää työn kokonaisarvioinnin, tehtiin myös ristiintaulukoinnit. Ristiintaulukoinneissa haluttiin selvittää vaihteleeeko henkilöstön oma arviointi sekä yliopiston suorittama arviointi tieteenaloittain, yliopistoittain, asematason mukaan tai tiedekunnittain. Seuraavissa taulukoissa on esitetty ristiintaulukoinnit tieteenaloittain, yliopistoittain sekä asematason mukaan. Tieteenalakohtaisesti tarkasteluna henkilöstön omassa arvioinnissa matemaattis-luonnontieteiden ja kauppa- ja taloustieteiden edustajat tuntuvat suosivan jossain määrin enemmän tasapainotettua arviointia, kun taas kasvatustieteilijöistä ja humanisteista vastaavasti hienoinen enemmistö käyttää oman työnsä arviointiin yksinomaan tai pääasiassa laadullista arviointia (Taulukko 22).

Taulukko 22 Henkilöstön oma arviointi ja yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama arviointi tieteenaloittain vastaajien mukaan

	Itse arvioin			Yliopiston korkeakouluhallinto arvioi		
	Yksin-om. tai pääas. määräll. tekijöin	Yhtä-lailla määräll. kuin laadull. tekijöin	Yksin-om. tai pääas. laadullisin tekijöin	Yksin-om. tai pääas. määräll. tekijöin	Yhtä-lailla määräll. kuin laadull. tekijöin	Yksin-om. tai pääas. laadullisin tekijöin
Kasvatustiede	6,4 %	43,3 %	50,4 %	78,5 %	13,8 %	7,7 %
Matem. luonnontiet.	7,2 %	48,6 %	44,2 %	72,5 %	21,6 %	5,9 %
Kauppa- ja tal. tiede	5,1 %	51,4 %	43,5 %	73,3 %	22,9 %	3,8 %
Humanistinen	4,1 %	42,4 %	53,5 %	78,2 %	13,9 %	7,9 %

Yliopiston korkeakouluhallinnon suorittaman arvioinnin osalta selkeä pääosa kaikista vastaajista on sitä mieltä, että se on yksinomaan tai pääasiassa määrällistä. Tieteenalakohtaisesti tarkasteltuna kasvatustieteiden ja humanististen tieteiden edustajat ovat nimenneet yliopiston korkeakouluhallinnon suorittamaksi arviointitavaksi määrällisen arvioinnin vieläkin useammin kuin matemaattis-luonnontieteiden tai kauppa- ja taloustieteiden edustajat. Kauppa- ja taloustieteiden sekä matemaattis-luonnontieteiden edustajat ovat nimenneet tasapainotetun arvioinnin yliopiston suorittaman arvioinnin muodoksi hieman useammin kuin kyselyyn vastanneen kahden muun tieteenalan edustajat (Taulukko 22.) Yliopistoittain tarkasteltuna merkittäviä eroja vastaajien väliltä ei juuri löytynyt (Liite 3, Taulukko 51).

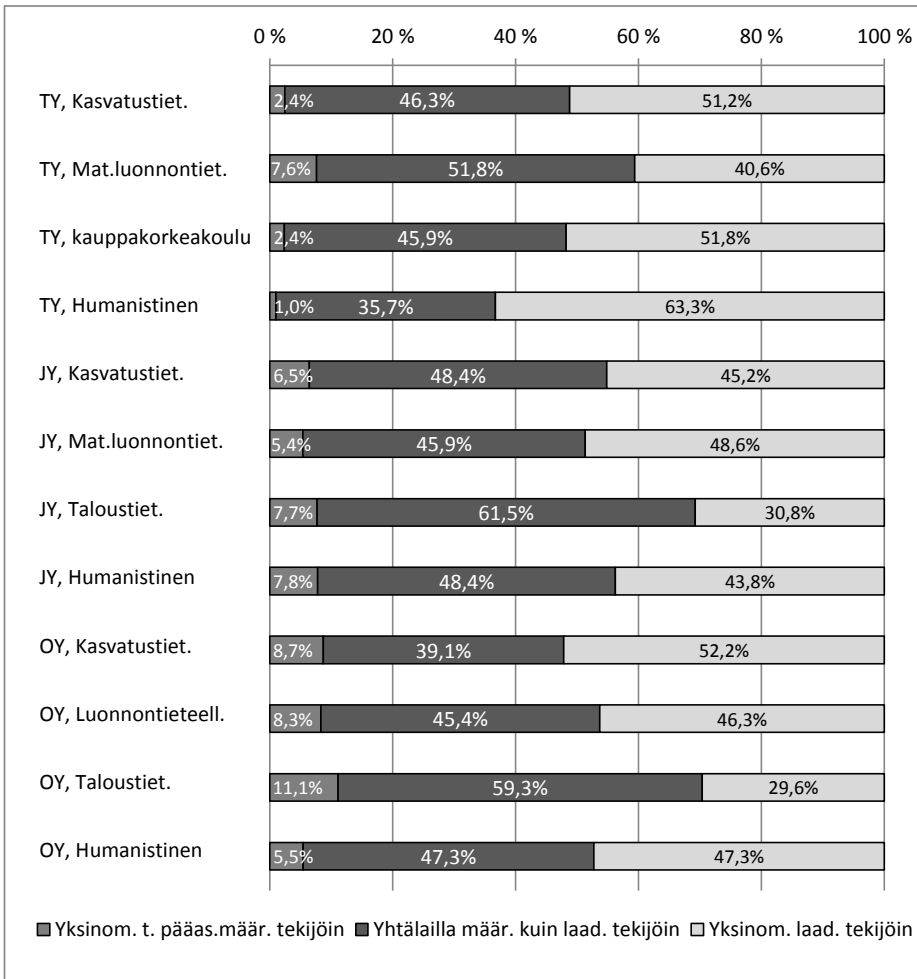
Tieteenalan lisäksi myös asemapääntö tuntuu vaikuttavan siihen, miten henkilöstö arvioi omaa suoriutumistaan, jos kaikkia muita henkilöstöryhmiä verrataan professoreihin. Muista kuin professoreista omaa työtään ilmoitti arvioivansa yksinomaan tai pääasiassa laadullisin menetelmin noin puolet vastaajista, kun vastaava luku professoreiden kohdalla oli noin 38 prosenttia. Professorit taas antavat muuta henkilökuntaa enemmän painoarvoa tasapainotetulle arvioinnille; omaa työtään arvioi yhtälailla määrällisin kuin laadullisin tekijöin noin 57 prosenttia professoreista, kun muun henkilökunnan kohdalla vastaava luku oli noin 45 prosenttia. Sen sijaan eroja ei juuri löytynyt oman työn määrällisen arvioinnin suhteen: yksinomaan tai pääasiassa määrällisesti omaa työtään arvioi muusta henkilökunnasta noin kuusi ja professoreista noin viisi prosenttia (Taulukko 23).

Taulukko 23 Henkilöstön oma arviointi ja yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama arviointi asematasoittain vastaajien mukaan

	Itse arvioin			Yliopiston korkeakouluhallinto arvioi		
	Yksin- om. tai pääas. määräll. tekijöin	Yhtä- lailla määräll. kuin laadull. tekijöin	Yksin- om. tai pääas. laadullis- in teki- jöin	Yksin- om. tai pääas. määräll. tekijöin	Yhtä- lailla määräll. kuin laadull. tekijöin	Yksin- om. tai pääas. laadullis- in teki- jöin
Professori	5,2 %	56,8 %	38,1 %	74,1 %	21,8 %	4,1 %
Muu henkilökunta	6,1 %	44,7 %	49,2 %	75,1 %	18,3 %	6,6 %

Yliopiston suorittaman arvioinnin osalta professorien ja muun henkilökunnan näkemykset arvioinnista eivät juuri eronneet toisistaan. Kaikista henkilöryhmistä ylivoimainen enemmistö katsoi yliopiston korkeakouluhallinnon arvioivan heidän työtään pääasiassa tai yksinomaan määrällisesti, kun taas yksinomaan tai pääasiassa laadullista arviointia yliopiston korkeakouluhallinnon taholta koki vain 4,1–6,6 prosenttia vastaajista molemmissa henkilöstöryhmissä (Taulukko 23). Myöskään sukupuolen mukaan tarkasteltuna jakaumissa ei löytynyt suuria eroja.

Ristiintaulukoinnissa tiedekunnan mukaan henkilökunnan oman työn arviointi ei kovinkaan paljoa vastausjakaumissa eronnut (Kuvio 23). Oma työtään arvioi yksinomaan tai pääasiassa määrällisesti yhdestä yhteentoista prosenttia vastaajista. Turun Yliopiston humanistisen tiedekunnan työntekijät tuntuivat painottavan kaikkien eniten omassa arvioinnissaan laadullista arviointia (63,3 prosenttia vastaajista), ja Oulun yliopiston sekä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden henkilökunta taas tasapainotettua arviointia (noin 60 prosenttia vastaajista kummasakin).

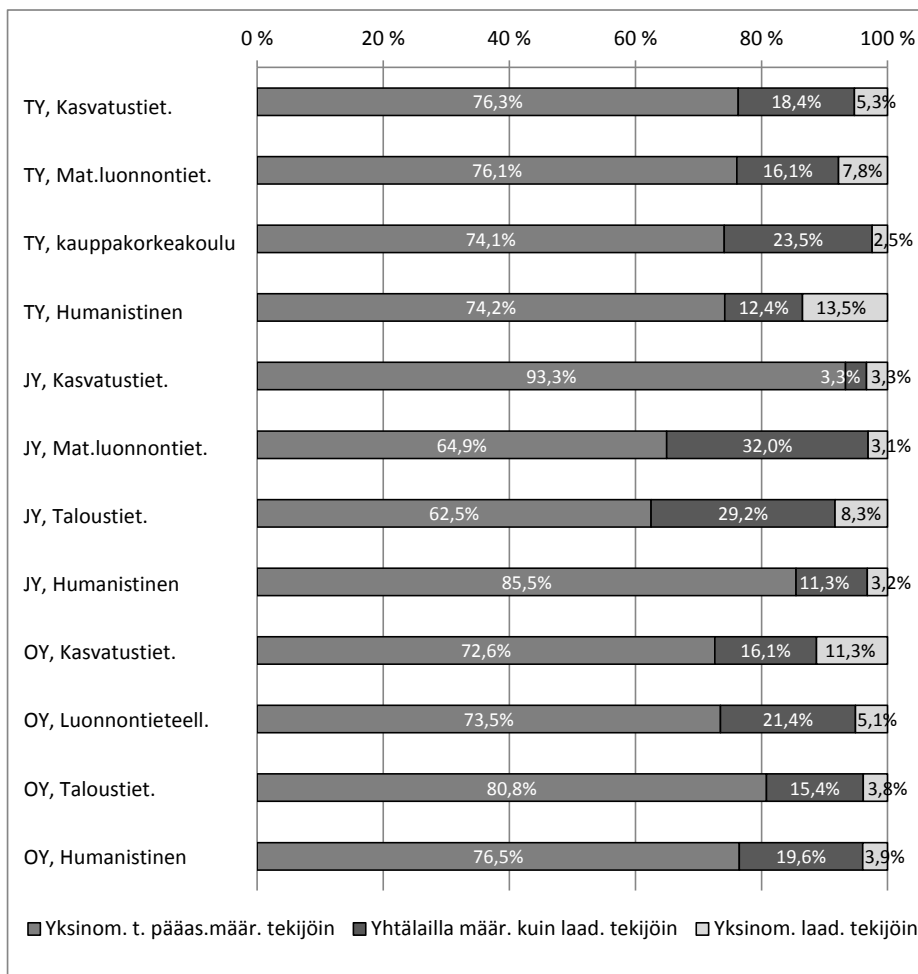


Kuvio 23 Henkilöstön oma kokonaisarviointi tiedekunnittain vastaajien mukaan

Sen sijaan kun tarkastellaan, miten henkilöstö mieltää oman yliopiston korkeakouluhallinnon arvioivan heitä, löytyy tiedekuntakohtaisia eroja huomattavasti enemmän kuin mitä henkilöstön itse suorittamassa arvioinnissa löytyi. Vastaajien mukaan määrällisin tekijöin tapahtuva arviointi oli vähäisintä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa, jossa sielläkin yli 62 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän työtään arvioidaan yksinomaan tai pääasiassa määrällisin tekijöin yliopistohallinnon toimesta. Toiseksi vähiten määrällistä arviointia käytettiin vastaajien mukaan Jyväskylän yliopiston matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa, jossa vastaajista 65 prosenttia mielsi yliopiston korkeakouluhallinnon arvioivan heitä yksinomaan tai pääasiassa määrällisesti.

Kaikkien voimallisimmin yliopiston suorittama määrällinen arviointi tuntui vastaajien mukaan vaikuttavan Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekun-

nassa, jossa jopa 93 prosenttia kaikista vastaajista totesi suorituksen arvioinnin olevan yksinomaan tai pääasiassa määrällistä. Tasapainotettua arviointia suoritettiin vastaajien mukaan eniten Jyväskylän yliopiston matemaattis-luonnontieteellisessä sekä taloustieteiden tiedekunnassa (noin 30 % vastauksista). Turun yliopiston humanistisen tiedekunnan vastaajat sekä Oulun yliopiston kasvatustieteiden edustajat olivat nimenneet vastaajista useimmin laadullisen arvioinnin yliopiston korkeakouluhallinnon käyttämäksi arviointimenetelmäksi (13 % ja 11 % vastaajista) (Kuvio 24).



Kuvio 24 Korkeakouluhallinnon suorittama kokonaisarviointi tiedekunnittain vastaajien mukaan

Yhteenvedona korkeakouluhallinnon opetus- ja tutkimushenkilöstöön kohdistamasta arvioinnista voidaan yleisellä tasolla todeta, että henkilöstö mieltää heidän työhönsä kohdistuvat arvioinnin muodot eri tiedekunnissa pitkälti samalla

tavalla kuin miten hallintopäälliköt niitä haastatteluissaan kuvasivat. Arvioinnin muodot ovat siis jossain määrin heterogeenisiä tiedekuntien ja tieteenalojen välillä. Kun kuitenkin katsotaan sitä, miten henkilöstö itse omaa työtään arvioi, vastaukset ovat hyvinkin homogeenisiä. Se, miten henkilökunta siis omaa työtään arvioi, ei riipu siitä, millaista tiedekunnan tasolta korkeakouluhallinnon heihin kohdistama arviointi todellisuudessa on.

Se, miten tiedekunnan tai yliopiston korkeakouluhallinto henkilöstöään arvioi, ei siis loppujen lopuksi tunnu vaikuttavan siihen, miten henkilöstö omaa työtään arvioi. Tämä indikoi sitä, että tulosohejaus ei ole juurtunut ajattelumallina yliopistohenkilökunnan mieliin todelliseksi ohjauksen välineeksi, vaan muut tekijät, esimerkiksi oma kunnianhimo, sisäinen motivaatio tai akateemisen vapauden ihanne ennemminkin ohjaavat työtä. Tähän johtopäätökseen on päädytty kyselyn avointen kysymysten vastausten perusteella. Tätä kuvaavat muun muassa seuraavat vastaukset kyselyn avoimiin kysymyksiin:

[Tulosohjaus] *ei* [vaikuta työmotivaatiooni] *mitenkään*. *Motivaatio työhön löytyy muualta, omasta halusta kehittyä tutkijana ja opettajana.* (Mies, tutkija, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5-10 vuotta.)

[Tulosohjauksella] *ei* [ole] *mitään merkitystä* [työmotivaation kannalta]. *Työn merkittävyys ja motivaatio tulevat ihan toisaalta.* (Mies, professori, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Omaan motivaatiooni [tulosohjaus] *ei* [vaikuta] *juurikaan, mutta henkilökohtaisesti en pidä esim. tutkimuksen tuloksellisuutta mittaavia kriteereitä ollenkaan järkevinä.* (Nainen, perusopetuksen muu henkilökunta, työssä 11–20 vuotta.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö käyttää kvantitatiivisia suoritusmittareita saadaksesen selville opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tuloksia (Opetusministeriö 2009). Jotta tulosohejaus ja -johtaminen toimisivat edellä kuvatulla tavalla, edellyttävät ne toimivia suoritusmittausjärjestelmiä, jotka taas puolestaan ohjaavat henkilökunnan työn fokuksen organisaation strategian mukaiseksi (Kallio ja Kallio 2012b). Puhtaasti määrälliset mittarit eivät huomioi tehdyn työn laatua. Tämä laadun ja määrän välinen ristiriita heijastuu selvästi edellä käsiteltyihin kyselytutkimuksen tuloksiin korkeakouluhallinnon suorittamasta arvioinnista sekä henkilökunnan omasta arvioinnista. Työntekijät arvioivat omaa työtään pääsääntöisesti laadullisesti tai tasapainotetuilla mittareilla, vaikka yliopistojen nykyiset mittaamis- ja arviointikäytännöt tuntuivat olevan vahvasti kvantitatiivispainotteisia tulosohejauksen ideologian mukaisesti.

Raffinsøe-Møller (2011, 56) on todennut, että yliopistohenkilökunnan näkemys tuloksista on laadullinen ainakin kolmelta kannalta:

1. Tutkijoiden kontribuutiota arvioidaan pääasiallisesti laadullisesti, toisaalta vertaisarvioinnin kautta ja toisaalta itsearviointina oman ajatteluprosessin kehittymisestä.
2. Yliopistojen meritoitumisjärjestelmä on ainakin näihin päiviin saakka ollut pääosin kvalitatiivinen. Jokainen yleneminen tai virka saadaan yleensä vertaisarviointiperiaatteella hankitun lausunnon perusteella, jossa arvioidaan opetuksen ja tutkimuksen tasoa ja laatua.
3. Yliopistojen kolmannen tehtävän arviointi on ollut tähän saakka myös pääosin kvalitatiivista. (ibid.)

On nähtävissä, että nykyisessä tulosohejausjärjestelmässä on vaarana se, että korkeasta tuottavuudesta kvantitatiivisin kriteerein tulee korkeaa laatua halutumpi ominaisuus tulosohejatussa yliopistossa työskentelevälle tutkijalle ja opettajalle. Laatu ja määrä eivät tietenkään ole automaattisesti toistensa vastakohtia, mutta vaarana nykyjärjestelmässä on, että yliopistoissa ajaudutaan tulkinnallisesta suoritusmittauksesta mekaaniseen tulosten ja suoritusten tavoitteluun. (Kallio ja Kallio 2011b; Raffinsøe-Møller 2011, 57.) Tätä tematiikkaa käsitellään tarkemmin kyselyn avointen kysymysten analyysin yhteydessä luvussa 6.

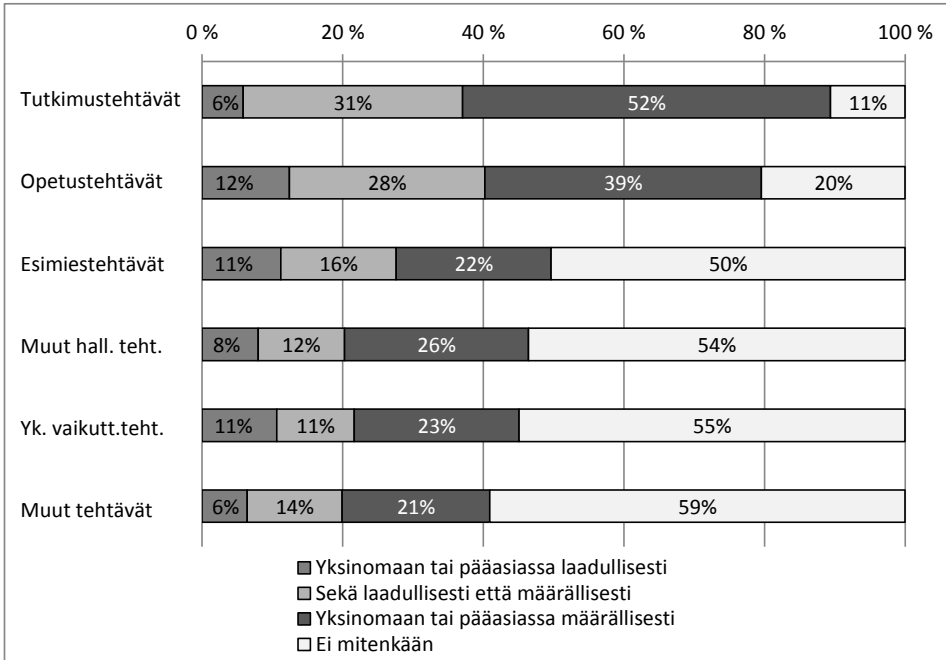
5.7 Laadullinen ja määrällinen arviointi eri työtehtävissä

Liittyen edellä tarkasteltuun henkilökunnan työn arviointiin sekä korkeakouluhallinnon henkilöstöön kohdistamaan arviointiin, vastaajia pyydettiin kyselylomakkeella arvioimaan vielä tarkemmin, miten heidän näkemyksensä mukaan eri työtehtäviä arvioidaan oman yliopiston korkeakouluhallinnon toimesta sekä vastaavasti, miten he itse arvioivat kutakin työtehtäväänsä. Kysymykset olivat: ”Miten kohdassa 10 rastittamiasi tehtäviä arvioidaan yliopistosi korkeakouluhallinnon toimesta?” sekä ”Miten arvioit itse kohdassa 10 rastittamiasi työtehtäviä?”⁴⁹.

Vastaajia pyydettiin siis kertomaan kunkin työtehtävän (tutkimus, opetus, esimiestehtävät, muut hallinnolliset tehtävät, yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät sekä muut tehtävät) kohdalla vielä erikseen, arvioidaanko yliopiston korkeakouluhallinnon toimesta kutakin tehtävää heidän näkemyksensä mukaan yksinomaan laadullisin tekijöin, pääasiassa laadullisin tekijöin, yksinomaan määrällisin tekijöin, pääasiassa määrällisin tekijöin, yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin

⁴⁹ Kyselylomakkeen kohdassa 10, johon kysymyksessä viitattiin, kysyttiin mitä työtehtäviä vastaajien työhön kuului.

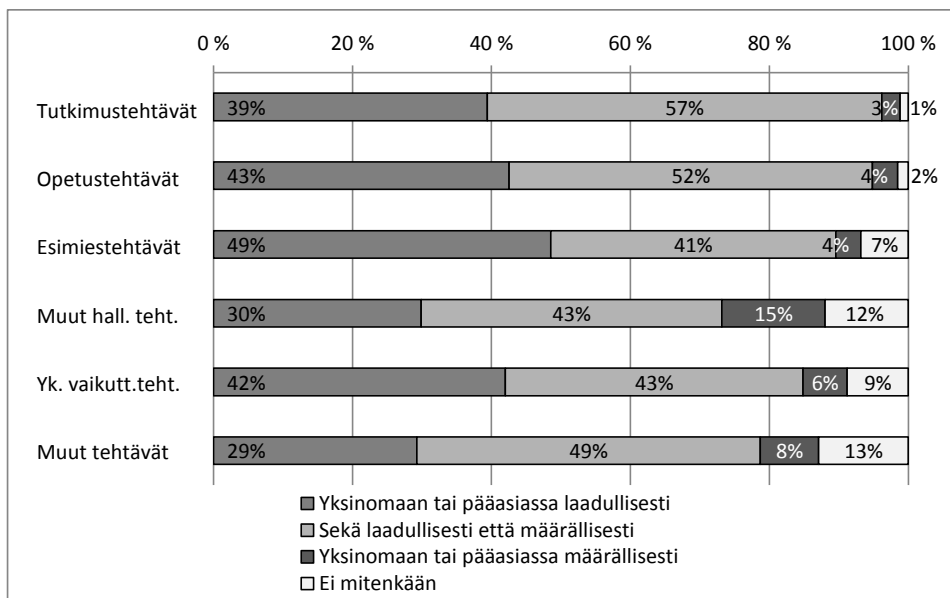
tekijöin vai ei mitenkään. Vastaajat pystyivät myös kunkin työtehtävän kohdalla ilmaisemaan, jos mainitut työtehtävät eivät kuuluneet heidän työnkuvaansa. Kysymykseen vastasi 919 henkilöä. Vastaavasti vastaajilta kysyttiin samoin vastausvaihtoehdoin, miten he itse arvioivat työtään kussakin työtehtävässä. Tähän kysymykseen vastasi 920 henkilöä. Molemmat kysymykset olivat poissulkevia monivalintakysymyksiä, eli vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita vain yksi kutakin työtehtävää kohden. Vastausten lukumääräinen kokonaisjakauma on esitetty liitteessä 3 (Taulukko 50).



Kuvio 25 Korkeakouluhallinnon suorittama määrällinen ja laadullinen arviointi eri työtehtävissä vastaajien mukaan

Yllä on eritelty vastausten jakautuminen prosenttimäärinä niiden vastaajien osalta, jotka ilmoittivat työtehtäviinsä kuuluvan kutakin tehtävää; ne vastaajat, jotka valitsivat vaihtoehdon ”ei kuulu työhöni” on siis suodatettu pois jakaumista. Jakaumista käy ilmi, että vastaajien mukaan määrällistä arviointia näytetään suosivan korkeakouluhallinnon toimesta kaikissa työtehtävissä. Erityisen selkeästi tämä näkyy kahdessa yliopiston perustehtävässä, opetuksessa ja tutkimuksessa: tutkimustyötä tekevästä 52 prosenttia ja opetustyötä tekevästä 39 prosenttia on nimennyt yliopistohallinnon heihin kohdistaman arvioinnin määrälliseksi. Sen sijaan esimiestyötä, muita hallinnollisia tehtäviä tai yhteiskunnallista vaikuttamista ei vastaajien enemmistön (työtehtävästä riippuen 50–59 prosenttia vastaajista) mukaan edes arvioida korkeakouluhallinnon toimesta. Tämän kysy-

myksen tulokset indikoivat samaa asiaa, kuin edellä käsitellyt vastaukset työn arvioinnin säännöllisyydestä sekä hallintopäälliköiden vastaukset myös osaltaan kertoivat: työn arviointi on kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yliopistoissa ja tiedekunnissa painottunut ensisijaisesti tutkimuksen ja toissijaisesti opetuksen arviointiin muiden työtehtävien arvioinnin jäädessä huomattavasti vähemmälle (Kuvio 25).



Kuvio 26 Henkilöstön oma määrällinen ja laadullinen arviointi eri työtehtävissä vastaajien mukaan

Vastaajilta kysyttiin vastaavasti, miten he itse arvioivat omaa työtään eri työtehtävissä: laadullisesti, määrällisesti vai yhtälailla molemmiin tavoin. Yllä on eritelty vastausten jakautuminen prosenttimäärinä niiden osalta, jotka ilmoittivat työtehtäviinsä kuuluvan kutakin tehtävää⁵⁰. Niistä vastaajista, joiden työhön kuului tutkimustehtäviä, 39 prosenttia ilmoitti arvioivansa omaa työtään yksinomaan tai pääasiassa laadullisesti ja 57 prosenttia sekä laadullisesti että määrällisesti. Vain kolme prosenttia tutkimustyötä tekevistä vastaajista ilmoitti arvioivansa omaa työtään yksinomaan tai pääasiassa määrällisesti ja edelleen yksi prosentti ilmoitti, ettei arvioi omaa tutkimustyötään ollenkaan. Opetustehtävien kohdalla jakauma on samansuuntainen: 43 prosenttia opetustyötä tekevistä vastaajista arvioi opetustyötään yksinomaan tai pääasiassa laadullisesti, 52 prosenttia yhtä-

⁵⁰ Vastaajat pystyivät myös kunkin työtehtävän kohdalla ilmaisemaan, jos mainitut työtehtävät eivät kuuluneet heidän työnkuvaansa. Tässä ristiintaulukoinnissa on siis huomioitu vain ne vastaajat, jotka ovat ilmoittaneet työhönsä kuuluvan kutakin työtehtävää.

lailla laadullisesti ja määrällisesti, kun taas vain neljä prosenttia opetustyötä tekevistä vastaajista arvioi opetustyötään yksinomaan tai pääasiassa määrällisesti. Kaksi prosenttia opetustyötä tekevistä ilmaisi, ettei arvioi opetustaan mitenkään (Kuvio 26).

Noin 60 prosenttia vastaajista ilmoitti, että esimiestehtävät eivät kuulu heidän työhönsä. Niistä vastaajista, joiden työhön esimiestehtävät kuuluivat, noin puolet arvioi esimiestyötä yksinomaan tai pääasiassa laadullisesti, 41 prosenttia tasapainotetuim kriteerein ja noin neljä prosenttia yksinomaan tai pääasiassa määrällisesti. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen eli yliopistojen kolmannen tehtävän kohdalla jakaumat noudattelivat hyvin samanlaista linjaa kuin esimiestehtävissäkin. Muiden hallinnollisten tehtävien ja muiden tehtävien kohdalla noin 30 prosenttia vastaajista ilmoitti arvioivansa työtä yksinomaan tai pääasiassa laadullisesti, reilut 40 prosenttia tasapainotetuim kriteerein ja kuudesta kahdeksaan prosenttia yksinomaan tai pääasiassa määrällisin tekijöin (Kuvio 26).

Edellä käsiteltyjen kysymysten vastausjakaumien perusteella vaikuttaa siltä, että kunkin tutkimukseen osallistuneen yliopiston korkeakouluhallinto arvioi erityisesti henkilökunnan tutkimus- ja opetustehtävistä suoriutumista. Molemmissa tehtävissä arviointi tapahtuu vieläpä voittopuolisesti määrällisin kriteerein. Sen sijaan yliopiston kolmannen tehtävän, esimiestehtävien, hallinnollisten tehtävien sekä muiden tehtävien kohdalla yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei korkeakouluhallinto arvioi näitä mainittuja tehtäviä mitenkään. Valtaosa henkilöstöstä arvioi itse omia työtehtäviään joko laadullisesti tai tasapainotetulla arvioinnilla.

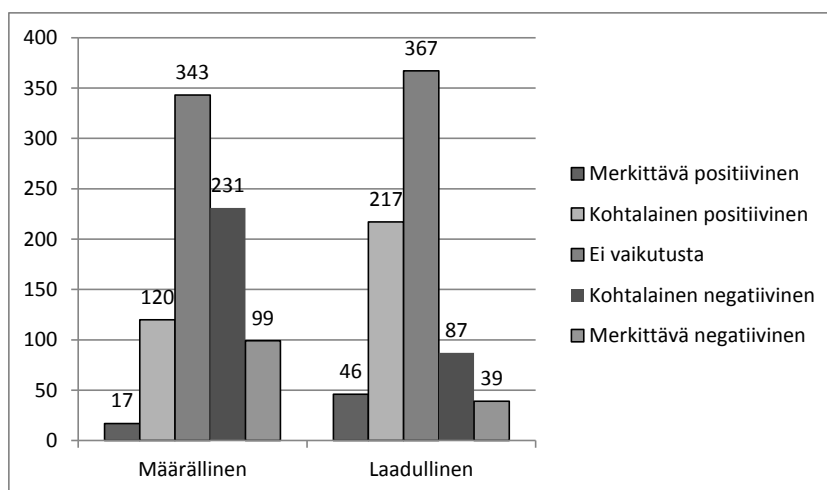
5.8 Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys työn kannalta⁵¹

Seuraavaksi kyselyn vastaajilta kysyttiin ”Onko yliopistosi toteuttamalla määrällisellä arvioinnilla merkitystä työsi kannalta” sekä ”Onko yliopistosi toteuttamalla laadullisella arvioinnilla merkitystä työsi kannalta”. Kyseessä oli poissulkeva monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehtoina annettiin a) merkittävä positiivinen, b) kohtalainen positiivinen, c) ei vaikutusta, d) kohtalainen negatiivinen ja e) merkittävä negatiivinen. Kysymykset esitettiin erikseen työmotivaation, palkan, urakehityksen ja työn sisällön osalta. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tähän kysymykseen saatuja vastauksia.

⁵¹ Tässä kappaleessa käsitelty empiria on julkaistu vuonna 2012 artikkelissa, jossa tarkastellaan tulosohjauksen ja motivaation välistä suhdetta (Kallio ja Kallio 2012a).

5.8.1 Arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta

Kysymykseen määrällisen arvioinnin merkityksestä työmotivaation kannalta vastasi 810 henkilöä ja kysymykseen laadullisen arvioinnin merkityksestä työmotivaation kannalta 756 henkilöä. Määrällisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta oli 137 vastaajan eli 17 prosentin mielestä merkittävän tai kohtalaisen positiivinen, kun taas 330 vastaajaa eli 40 prosenttia vastaajista vastasi vaikutuksen olevan merkittävän tai kohtalaisen negatiivinen. Suurin osa vastaajista, 343 vastaajaa eli 42 prosenttia kaikista vastaajista vastasi, että määrällinen arviointi ei vaikuta mitenkään työmotivaatioon. Myös laadullisen arvioinnin kohdalla suurin osa vastaajista, eli 367 vastaajaa (48,5 %), oli sitä mieltä, että arvioinnilla ei ole vaikutusta työmotivaatioon. Huomionarvoista on kuitenkin, että seuraavaksi suurin ryhmä, eli 263 vastaajaa (34,8 % vastaajista), arvioi laadullisella arvioinnilla olevan merkittävä tai kohtalainen positiivinen vaikutus heidän työmotivaatioonsa. Vain 126 vastaajaa eli 17 prosenttia vastaajista kertoi laadullisella arvioinnilla olevan negatiivista vaikutusta työmotivaatioon kun taas määrällisen arvioinnin kohdalla yli 40 prosenttia koki vaikutuksen negatiiviseksi suhteessa työmotivaatioon (Kuvio 27).



Kuvio 27 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta

On huomionarvoista, että suurimman yksittäisen vastaajaryhmän sekä tulosohtaukseen liittyvällä määrällisen kuin laadullisenkin arvioinnin kohdalla on kerännyt vastausvaihtoehto ”ei vaikutusta”. Lisäksi on mielenkiintoista huomata, että määrällisellä arvioinnilla tuntuu olevan huomattavasti useammin kohtalainen tai merkittävä negatiivinen vaikutus työmotivaatioon kun taas laadullisen arvioinnin

tapauksessa vaikutus tuntuu olevan juuri päinvastainen eli positiivinen (Kuvio 27).

Kyselyn avoimet kysymykset tarjoavat selityksiä vastausten jakaumiin. Syy sille, että suurimman yksittäisen vastaajaryhmän mielestä sen koommin laadullisella kuin määrälliselläkin arvioinnilla ei koeta olevan merkitystä työmotivaation kannalta, selittyy työn sisäisesti ohjautuvalla luonteella. Sisäisesti ohjautuvaan työhön liittyy se, että akateemiselle uralle on päädytty tieteen tekemisen palosta ja sisäisestä motivaatiosta yliopistotyötä kohtaan. (ks. esim. Karran 2009, 267). Tätä kuvastaa esimerkiksi seuraava avoimeen kysymykseen saatu vastaus:

[Tulosohjaus] *ei vaikuta* [akateemisen uran houkuttelevuuteen] *kovin paljon. Haluan akateemiselle uralle, koska siinä on vapaus tutkia sitä aihetta, mistä on kiinnostunut.* (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Syy sille, että erityisesti määrällinen arviointi koetaan motivaatioon haitallisesti vaikuttavaksi, on todennäköisesti se, että määrän dominointi nykyisessä tuloso-
hauksen mittaristossa turhauttaa työntekijät, jotka haluaisivat tehdä laadukasta, pitkäjänteistä opetus- ja tutkimustyötä (ks. Kallio ja Kallio 2012a). Tähän liittyvät seuraavat avointen kysymysten vastaukset:

*Tulosohjaus ei ole kovin motivoivaa tutkimuksen tekemisen kannalta. Mittarit ovat määrällisiä (esim. julkaisujen määrä) eivätkä kannusta pitkäjänteiseen ja laadukkaaseen (perus)tutkimukseen. Viesti on: tärkeintä on julkaista, ei väliä, missä ja mitä, kunhan julkaisee. Myös kansainvälisiin konferensseihin osallistumisia laske-
taan, mutta samalla todetaan, ettei ole varaa kustantaa matkoja tai että ei pidä osallistua liikaa, että ehtii julkaistakin.* (Professori, mies, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Kun tulos = lukumäärä vaikuttaa se työmotivaatioon alentavasti. Monasti suorastaan turhauttaa ja työpaikan vaihto käy mielessä. (Professori, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Yllä olevat sitaatit kuvaavat yliopistoissa vallitsevaa ristiriitaa asiantuntijavaltaa korostavan professionalismin ja määrällistä tulosta korostavan tuloso-
hauksen välillä: byrokraattinen hallinto ja akateemisen vapauden ja asiantuntijuuteen no-
jaava tieteellinen toiminta ovat ristiriidassa keskenään (ks. Kuoppala 2005b, 229–232; Kivistö 2009, 55; Fryer ym. 2009; Näppilä 2012). Kyselyn tulosten mukaan erityisesti määrällisten tulosmittareiden koetaan olevan ristiriidassa asi-
antuntijuuden, professionalismin ja akateemisen vapauden kanssa. Määrällinen mittaaminen tuntuu lisäksi rapauttavan yliopistotyön sisäisesti motivoitunutta luonnetta (Kallio ja Kallio 2012a). Tuloso-
hjaus ja -johtaminen voivat näin ollen pahimmillaan saada aikaan sisäisen motivaation heikentymisen (Kallio ja Kallio

2012b, 61–62). Tätä aihepiiriä tullaan käsittelemään vielä tarkemmin luvussa 6 avointen kysymysten analyysin yhteydessä, mutta esitetään jo tässä kohtaa asiaan liittyvät seuraavat kaksi avoimiin kysymyksiin saatua vastausta:

Työmotivaationi romahti täysin. En koe nykyistä systeemiä luovan tutkimustyön ja opetuksen kannalta mielekkääksi. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

[Tulosohjauksen] vaikutus menee selvästi miinukselle. -- Työhyvinvoinnin tutkijat ovat jo osoittaneet että työn mielekkyyden puute ja vähäiset vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon. Allekirjoitan tämän mitä suurimmassa määrin. Yliopiston sisäisesti motivoituneista luovista työntekijöistä tehdään turhautuneita, ulkoa ohjautuvia rutiinien kanssa näpertäjiä. -- Tulosohjaus johtaa siis helposti varovaiseen, varman päälle ja pikaisesti jotain tulosta näyttävään toimintaan. Siinä eivät luovuudet ja innovaatiot kukoista! (Professori, nainen, kasvatustieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Syynä sille, miksi laadullinen arviointi taas koettiin määrällistä useammin vaikuttavan työmotivaatioon positiivisesti, näyttäisi kyselyn avointen kysymysten analyysin valossa olevan laadullisen palautteen kannustava luonne. Freyn (2002) mukaan motivaatioon liittyvä positiivinen ”crowding in” -efekti syntyy silloin, kun arvioinnin ja palkitsemisen koetaan tukevan yksilön autonomiaa. Tällöin yksilölle tulee tunne, että hänen työnsä otetaan vakavasti. Toteutuakseen crowding in -efekti edellyttää työntekijän kokemaa tunnetta vapaudesta ja varauksettomasta tuesta. Esimerkkinä kuvatunlaisesta laadullisen arvioinnin positiivisesta vaikutuksesta on seuraava avointen kysymysten vastaus:

Koen tarpeellisiksi käydyt kehityskeskustelut, sillä niissä pääsen tuomaan esille omia toiveita ja mielipiteitäni mutta myös kuulemaan mitä esimies minulta odottaa ja vaatii. Koulutuksen kannalta kurssi- ja koulutuspalautteet ovat aina olleet osa minua ja tekemääni työtä kaikkialla missä opetan tai koulutan. Niistä saan suoran palautteen niiltä ketä koulutan. Palautteiden anonymiteetti takaa rehellisen, rakentavan palautteen saannin. Olen ottanut rakentavan palautteen itseni kehittämisen kannalta tärkeäksi osaksi palautetta, mutta tunnen myös tyytyväisyyttä ja motivaatiota lisäävänä sen, että saan positiivista palautetta niiltä ketä koulutan. (Tutkija, nainen, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kysymyksestä laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkityksestä työmotivaation kannalta tehtyjä ristiintaulukointeja. Niistä huomataan, että vastauksissa on jonkin verran eroja tieteenaloittain tar-

kasteltuna. Tarkasteltaessa määrällisen arvioinnin merkitystä työmotivaation kannalta huomataan, että kaikkein negatiivisimman arvion antavat kasvatustieteiden edustajat. Jopa 55 prosenttia kaikista kasvatustieteiden edustajista totesi määrällisen arvioinnin merkityksen olevan heidän työmotivaatioonsa kannalta kohtalaisen tai merkittävän negatiivinen (Taulukko 24).

Taulukko 24 Määrällisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tieteenaloittain

	Merkit- tävä posi- tiivinen	Kohtalai- nen posi- tiivinen	Ei vaiku- tusta	Kohtalai- nen nega- tiivinen	Merkit- tävä ne- gatiivinen
Kasvatustiede	3,3 %	10,7 %	31,1 %	33,6 %	21,3 %
Matemaatt. luonnontiet.	2,2 %	11,8 %	49,9 %	24,4 %	11,8 %
Kauppa- ja tal. tiede	2,3 %	27,1 %	33,3 %	27,1 %	10,1 %
Humanistinen	1,1 %	15,1 %	41,3 %	33,0 %	9,5 %

Kasvatustieteiden vastaajat suhtautuivat kaikkein negatiivisimmin myös laadulliseen arviointiin; 26 prosenttia heistä piti laadullisen arvioinnin merkitystä työmotivaation kannalta kohtalaisen tai merkittävän negatiivisena. Kauppa- ja taloustieteilijät taas suhtautuivat ylipäätään arviointiin kaikkien positiivisimmin – lähes 30 prosenttia heistä piti määrällisen arvioinnin merkitystä motivaation kannalta positiivisena ja yli 44 prosenttia laadullisen arvioinnin merkitystä motivaation kannalta positiivisena. Tosin on huomioitava, että kauppa- ja taloustieteilijöistäkin yli 37 prosenttia piti määrällisen arvioinnin merkitystä motivaation kannalta kohtalaisen tai merkittävän negatiivisena. Laadullisen arvioinnin negatiiviseen vaikutukseen suhteessa työmotivaatioon uskoi kuitenkin vain 14 prosenttia kauppatieteilijöistä (Taulukko 24; Taulukko 25).

Taulukko 25 Laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tieteenaloittain

	Merkit- tävä posi- tiivinen	Kohtalai- nen posi- tiivinen	Ei vaiku- tusta	Kohtalai- nen nega- tiivinen	Merkit- tävä negatiivi- nen
Kasvatustiede	3,6 %	30,9 %	39,1 %	15,5 %	10,9 %
Matemaatt. luonnontiet.	3,6 %	23,9 %	55,3 %	12,1 %	5,1 %
Kauppa- ja tal. tiede	6,1 %	38,6 %	41,2 %	10,5 %	3,5 %
Humanistinen	12,5 %	31,3 %	45,5 %	8,0 %	2,8 %

Matemaattis-luonnontieteiden edustajat suhtautuivat ylipäätään arvioinnin ja työmotivaation suhteeseen kaikkein neutraaleimmin. Kysyttäessä määrällisen arvioinnin vaikutusta motivaatioon lähes 50 prosenttia valitsi vastausvaihtoehdon

”ei mitenkään”. Lisäksi 55 prosenttia heistä valitsi vaihtoehdon ”ei mitenkään” myös laadullisen arvioinnin kohdalla. Silti matemaattis-luonnontieteellisten tiedekuntien vastaajistakin yli 36 prosenttia piti määrällisen arvioinnin merkitystä motivaation kannalta negatiivisena. Lisäksi 28 prosenttia matemaattis-luonnontieteiden edustajista vastasi laadullisen arvioinnin vaikuttavan motivaatioon positiivisesti. Humanististen tieteiden edustajista yli 42 prosenttia uskoi määrällisen arvioinnin vaikuttavan negatiivisesti motivaatioon, samalla kun melkein yhtä suuri osa vastaajista ei uskonut määrällisen arvioinnin merkitsevän työmotivaation kannalta mitään. Lisäksi humanististen tieteiden edustajista noin 44 prosenttia – eli yhtä suuri osuus kuin kauppa- ja taloustieteilijöistä – piti laadullisen arvioinnin merkitystä työmotivaation kannalta positiivisena ja vain noin 10 prosenttia negatiivisena (Taulukko 24).

Taulukko 26 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta asematason mukaan

	Merkit- tävä posi- tiivinen	Kohtalai- nen posi- tiivinen	Ei vaiku- tusta	Kohtalai- nen nega- tiivinen	Merkit- tävä negatiivi- nen
Määrällinen					
Professorit	2,7 %	20,5 %	36,3 %	26,0 %	14,4 %
Muut	2,0 %	13,5 %	43,4 %	29,3 %	11,8 %
Laadullinen					
Professorit	7,4 %	31,1 %	43,7 %	11,1 %	6,7 %
Muut	5,7 %	28,1 %	49,8 %	11,7 %	4,7 %

Ristiintaulukoinnit laadittiin myös asematason mukaan. Professorit suhtautuvat jonkin verran muuta henkilökuntaa positiivisemmin sekä määrälliseen että laadulliseen arviointiin. Määrällisen arvioinnin kohdalla professoreista 36 prosenttia katsoi, ettei sillä ole motivaatioon minkäänlaista vaikutusta, kun muusta henkilökunnasta yli 43 prosenttia valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Kuitenkin myös professoreista yli 40 prosenttia koki määrällisellä arvioinnilla olevan merkittävä tai kohtalainen negatiivinen merkitys työmotivaation kannalta (Taulukko 26).

Jakaumista tehtiin ristiintaulukoinnit myös yliopistotasolla. Kuten muidenkaan kysymysten kohdalla, eroja yliopistoittain ei kovin paljon löydy. Jyväskylän yliopiston vastaajat tosin tuntuvat arvioivan jonkin verran muita positiivisemmin niin määrällisen kuin laadullisenkin arvioinnin merkitystä työmotivaation kannalta (Liite 3, Taulukko 56).

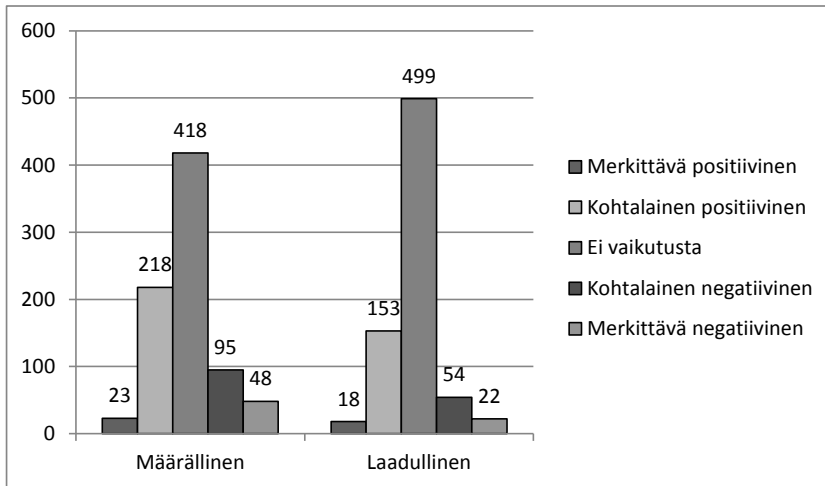
Ristiintaulukoinnit laadittiin myös tiedekunnittain. Yksittäisistä tiedekunnista Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta erottui ristiintaulukoinneissa positiivisella suhtautumisella määrällistä arviointia kohtaan – jopa 46 prosenttia

vastaajista oli sitä mieltä, että määrällinen arviointi vaikuttaisi positiivisesti työmotivaatioon. Negatiivisimmat arviot määrällisen arvioinnin merkityksestä suhteessa työmotivaatioon saatiin Turun ja Jyväskylän yliopistojen kasvatustieteiden tiedekuntien vastaajilta (Liite 3, Kuvio 43).

Laadullisen arvioinnin kohdalla positiivisimmin sen merkitykseen suhteessa työmotivaatioon suhtautuvat vastaajat edustavat Jyväskylän yliopiston taloustieteiden sekä humanistista tiedekuntaa. Turun ja Oulun yliopistojen kasvatustieteiden vastaajat suhtautuvat kaksijakoisesti laadullisen arvioinnin vaikutukseen motivaatioon: Oulun yliopiston kasvatustieteilijöistä 26 prosenttia piti laadullisen arvioinnin vaikutusta motivaatioon positiivisena samalla kuin lähes yhtä suuri osuus, 27 prosenttia vastaajista samassa tiedekunnassa, piti laadullisen arvioinnin vaikutusta negatiivisena. Turun yliopiston kasvatustieteissä lähes 47 prosenttia vastaajista arvioi, että laadullisella arvioinnilla on merkittävä tai kohtalainen positiivinen vaikutus motivaatioon; samalla kuitenkin saman tiedekunnan vastaajista 30 prosenttia piti vaikututusta kohtalaisen tai merkittävän negatiivisena (Liite3, Kuvio 44).

5.8.2 Arvioinnin merkitys palkan kannalta

Vastaajilta kysyttiin edelleen, miten laadullinen tai määrällinen arviointi vaikuttaa heidän palkkaansa. Kysymykseen määrällisen arvioinnin merkityksestä palkkaan vastasi 807 henkilöä ja laadullisen arvioinnin merkityksestä palkkaan vastasi 746 henkilöä. Vastaajista 241 eli vajaa kolmannes arvioi, että määrällisellä arvioinnilla on positiivinen merkitys palkan kannalta, kun taas 171 vastaajaa (23 %) piti merkitystä positiivisena laadullisen arvioinnin kohdalla. Arvioinnin vaikutus palkkaan nähtiin ylipäätään melko vähäisenä, sillä sekä määrällisen että laadullisen arvioinnin kohdalla vastausvaihtoehto ”ei vaikutusta” oli selkeästi yleisin (52 ja 67 prosenttia vastauksista). Määrällisellä arvioinnilla nähtiin olevan laadullista hieman enemmän negatiivisia vaikutuksia palkkaan; 143 vastaajaa (30 %) piti määrällisen arvioinnin vaikutusta palkkaan kohtalaisen tai merkittävän negatiivisena, kun taas 76 (23 %) koki laadullisella arvioinnilla olevan kohtalainen tai merkittävä negatiivinen vaikutus palkkaan (Kuvio 28). Määrällisellä arvioinnilla koettiin siis ylipäätään olevan enemmän niin negatiivisia kuin positiivisiakin vaikutuksia palkkaan verrattuna laadulliseen arviointiin



Kuvio 28 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta

Kyselyn avoimet vastaukset tarjoavat selityksiä sille, miksei sen koommin laadullisilla kuin määrällisilläkään arviointimenetelmillä koeta loppujen lopuksi olevan kovinkaan paljon merkitystä palkkauksen kannalta:

Mielestäni tällä hetkellä [tulosohjauksen] vaikutukset [työmotivaatioon ovat] vähäisiä. Tulosohjaus ei ole tarpeeksi selkeä ja lisäksi, sen vaikutukset palkkaan jäävät monesti melko vähäisiksi. Keskimäärin yliopistojen maksamat palkkathan eivät tulosohjauksen myötä ole käsittäkseni parantuneet, ainoastaan palkkaerot ovat kasvaneet. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Suomessa [tulosohjaus] ei [vaikuta työmotivaatioon] millään lailla, koska palkitsemismahdollisuuksia ei ole. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Taloudelliset resurssit tulosohjaukseen ovat niin pienet, että se kilpistyy lähinnä puuhasteluksi, joka vie aikaa tärkeämmiltä töiltä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei sillä [tulosohjauksella] ole merkitystä. Itselle kohdistuvat rahalliset palkkiot ovat niin pieniä ja on niin vaikea hahmottaa sitä, että millaisista suorituksista niitä maksetaan jos maksetaan. Tässä työssä motivaation täytyy löytyä ihan muualta: omista arvoista, kunnianhimesta ja tekemisen ilosta. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Yliopistojen palkkausjärjestelmä ei ole varsinainen kannustinpalkkiojärjestelmä, mutta kuten jo aiemmin esitettiin⁵², osana tulosohjaukseen liittyvää uudistusta yliopistojen palkkausjärjestelmä uudistettiin vuonna 2006 niin, että palkkaus koostuu nykyisin tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta palkanosasta. Yliopistohenkilökunta mieltääkin uuden palkkausjärjestelmän kiinteäksi osaksi nykyistä, tuloksellisuutta painottavaa johtamista. YPJ-palkkausjärjestelmän käytännön toteutukseen liittyvät ongelmat heijastuvat myös kyselyyn saaduissa vastauksissa. Ensinnä, taloudellinen niukuus ja sisäisen rahanjaon todellisen neuvotteluvaran puuttuminen on ongelmallista kannustavan palkkausjärjestelmän kannalta katsottuna (Kuoppala 2005b, 244; ks. myös Kallio ja Kallio 2012b). Toiseksi, käytännön ongelmat henkilöstön työpanoksen arvioinnissa vaikuttavat palkkauksen toteutumiseen: yliopistojen kehittymättömän kustannuslaskennan takia arvioinnin mahdollisuudet ovat vähäiset (Kuoppala 2005b, 244–248).

Taulukko 27 Määrällisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tieteenaloittain

	Merkit- tävä posi- tiivinen	Kohtalai- nen posi- tiivinen	Ei vaiku- tusta	Kohtalai- nen nega- tiivinen	Merkit- tävä ne- gatiivinen
Kasvatustiede	5,7 %	21,3 %	45,1 %	18,0 %	9,8 %
Matemaatt. luonnontiet.	1,1 %	28,5 %	54,5 %	10,5 %	5,4 %
Kauppa- ja tal. tiede	2,4 %	28,3 %	52,8 %	11,8 %	4,7 %
Humanistinen	4,5 %	27,0 %	53,9 %	9,6 %	5,1 %

Tieteenaloittain tarkasteltuna sekä määrällisen että laadullisen arvioinnin merkitystä palkan suhteen arvioivat kaikkein negatiivisimmin kasvatustieteiden edustajat; lähes 28 prosenttia koki määrällisen arvioinnin vaikuttavan negatiivisesti palkkaan ja noin 17 prosenttia näki laadullisella arvioinnilla olevan vastaava vaikutus. Humanististen tieteiden edustajat taas arvioivat muiden tieteenalojen edustajia useammin, että laadullisella arvioinnilla ei ole minkäänlaista vaikutusta palkkaan. Muilta osin vastauksissa ei esiintynyt mainittavia eroja sen suhteen, kuinka vastaajat kokivat arvioinnin vaikuttavan palkkaan (Taulukko 27; Taulukko 28).

⁵² Ks. kpl 3.3.2.

Taulukko 28 Laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tieteenaloittain

	Merkit- tävä posi- tiivinen	Kohtalai- nen posi- tiivinen	Ei vaiku- tusta	Kohtalai- nen nega- tiivinen	Merkit- tävä negatiivi- nen
Kasvatustiede	4,6 %	15,7 %	63,0 %	8,3 %	8,3 %
Matemaatt. luonnontiet.	1,2 %	22,3 %	66,2 %	7,9 %	2,4 %
Kauppa- ja tal. tiede	1,8 %	23,0 %	66,4 %	8,0 %	0,9 %
Humanistinen	4,0 %	16,2 %	72,8 %	5,2 %	1,7 %

Asematason mukaan tarkasteltuna löytyi joitakin eroja siinä, miten henkilöstö näkee arvioinnin vaikuttavan palkkaukseen, kun tarkasteluun otetaan professorit verrattuna muuhun henkilökuntaan. Professoreista lähes 40 prosenttia koki määrällisellä arvioinnilla olevan merkittävä tai kohtalainen positiivinen vaikutus palkkaan, kun vastaava prosenttiosuus muusta henkilökunnasta oli 28. Melko suuret erot jakaumissa löytyivät myös laadullisen arvioinnin kohdalla. Nimittäin siinä, missä noin 20 prosenttia muusta henkilökunnasta katsoo laadullisella arvioinnilla olevan positiivinen merkitys palkan kannalta, professoreista hieman yli 32 prosenttia kokee laadullisen arvioinnin vaikuttavan palkkaukseen positiivisesti (Taulukko 29). Vastausjakaumien selityksenä saattaa olla professorien aseman mukanaan tuoma arvostus ja korkeampi palkka, sekä näiden kautta ylipäätään positiivisempi suhtautuminen omaan palkkaukseen. Lisäksi professorien neuvotteluasema oman palkkansa suhteen saattaa olla muuta henkilöstöä parempi. Koska palkkauksesta ei erikseen kysytty kyselyn avoimissa kysymyksissä, ei näitä esitettyjä tulkintoja voida kuitenkaan vahvistaa avointen kysymysten perusteella.

Taulukko 29 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta asematason mukaan

	Merkit- tävä posi- tiivinen	Kohtalai- nen posi- tiivinen	Ei vaiku- tusta	Kohtalai- nen nega- tiivinen	Merkit- tävä negatiivi- nen
Määrällinen					
Professorit	7,6 %	31,9 %	44,4 %	11,1 %	4,9 %
Muut	1,8 %	26,3 %	53,4 %	12,1 %	6,3 %
Laadullinen					
Professorit	4,5 %	27,8 %	57,1 %	6,8 %	3,8 %
Muut	1,6 %	19,1 %	69,0 %	7,4 %	2,8 %

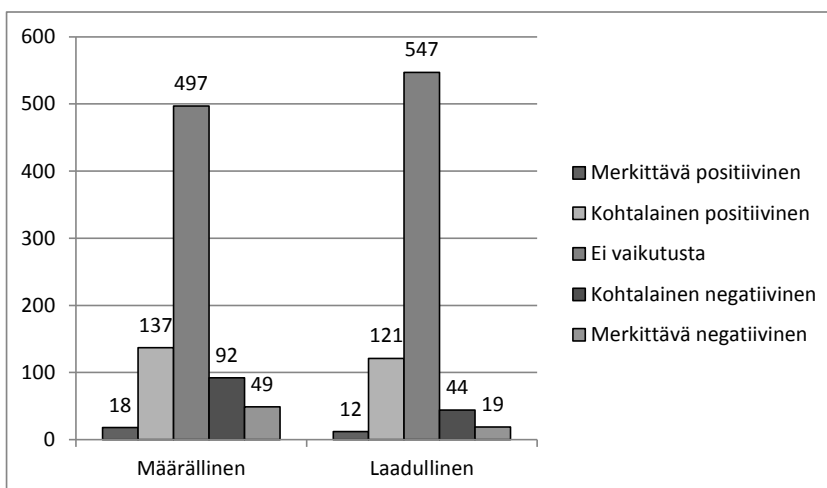
Yliopistotasolla tarkasteltaessa määrällisen arvioinnin suhdetta palkkaan arvioidaan kaikkein kriittisimmin Turun yliopistossa, jossa noin 24 prosenttia vastaa-

jista katsoi määrällisen arvioinnin vaikuttavan palkkaan merkittävän tai kohtalaisen positiivisesti, 55 prosenttia ei kokenut sen vaikuttavan mitenkään ja loput vajaa 21 prosenttia näki vaikutuksen olevan merkittävän tai kohtalaisen negatiivinen. Laadullisen arvioinnin osalta Jyväskylän yliopisto erottuu hieman muista, sillä muiden yliopistojen vastaajiin verrattuna hieman suurempi osa Jyväskylän yliopiston vastaajista uskoi, ettei laadullisella arvioinnilla ole minkäänlaista merkitystä suhteessa palkkaukseen (Liite 3, Taulukko 57).

Yksittäisten tiedekuntien tasolla määrällisen arvioinnin vaikutusta palkkaan arvioivat kaikkein negatiivisimmin Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan työntekijät; heistä peräti 38 prosenttia uskoi, että määrällisellä arvioinnilla on negatiivinen merkitys suhteessa palkkaukseen. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan työntekijät suhtautuivat myös kriittisimmin laadulliseen arviointiin: 20 prosenttia tiedekunnan vastaajista arvioi laadullisella arvioinnilla olevan negatiivinen merkitys suhteessa palkkaan. Samalla Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan edustajista peräti 88 prosenttia oli sitä mieltä, ettei laadullisella arvioinnilla ei ole minkäänlaista merkitystä suhteessa palkkaukseen. Positiivisimmin määrällisen arvioinnin merkitykseen suhteessa palkkaan suhtautuivat Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnan vastaajat. Heistä lähes 57 prosenttia arvioi määrällisellä arvioinnilla olevan positiivinen vaikutus palkkaan. Tämä tulos selittynee ainakin osin kyselyn toteuttamisajankohtana tiedekunnassa käytössä olleella laajalla kannustinpalkkiojärjestelmällä, joka perustui pääasiassa määrällisiin sekä osittain myös laadullisiin tuloksiin ja niistä palkitsemiseen. (Liite 3, Kuvio 45; Kuvio 46).

5.8.3 Arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitystä suhteessa urakehitykseen. Kun vastauksia käsitellään kokonaisuutena, arvioinnilla nähtiin ylipäätään olevan melko vähän vaikutusta urakehitykseen – määrällisen arvioinnin kohdalla 63 prosenttia vastaajista ja laadullisen arvioinnin kohdalla 74 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon ”ei vaikutusta”. Määrällisellä arvioinnilla koettiin olevan laadullista arviointia useammin negatiivinen tai positiivinen merkitys urakehityksen kannalta (Kuvio 29).



Kuvio 29 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta

Tätä yllä esitettyä tulosta voidaan selittää ensinnä sillä, ettei yliopistohenkilökunta koe tulosohjaus- ja johtamisjärjestelmän toimivan käytännössä kovinkaan kannustavasti. Yliopistohenkilökunta on hyvinkin tottunut suoritusmittaukseen ja -arviointiin akateemisen meritoitumisen osalta. Sen sijaan tapa, jolla ministeriö sitä tulosohjaukseen liittyen toteuttaa, on ristiriidassa akateemisella uralla etenemisestä ja meritoitumista havittelevien henkilöiden etoksen kanssa. Esimerkiksi julkaisemista pidetään tärkeänä meriittinä akateemisella uralla etenemisessä, mutta sen yhteyttä yliopistojen nykyiseen tulosohjausjärjestelmään pidetään kuitenkin edelleen melko löyhänä (Kallio ja Kallio 2012a.) Myös avointen kysymysten vastaukset viittaavat tähän, kuten seuraavan sitaatin avulla voidaan havainnollistaa:

Jos työntekijälle pystytään osoittamaan selkeästi, kuinka toimimalla hän pystyy esimerkiksi kohottamaan palkkaansa se toki kannustaa toimimaan tähän suuntaan. Toisaalta vaarana on se, että erilaiset pisteutusjärjestelmät näyttävät itsetarkoitukselliselta, eikä korkealaatuinen tutkimuksen tekeminen olekaan tutkijan uralla ensisijaista. Korkealaatuinen tutkimus ja oma henkinen kehitys ovat kuitenkin ainakin minulle henkilökohtaisesti perustutkinnon jälkeisten opintojen tärkeitä motivaattoreita. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Toinen syy sille, ettei tulosohjauksella koeta olevan vaikutusta urakehitykseen yliopistoissa löytyy yliopistojen organisatorisesta löyhäsidonnaisuudesta. Löyhäsidonnaisuuden vuoksi yliopistoihin ei ole helppo vaikuttaa perinteisillä hallinnon ohjausmekanismeilla (Kuoppala ym. 2010, 69–70; ks. myös Weick 1976).

Näin ollen suoraviivainen, tuloshakuinen johtaminen soveltuu huonosti yliopisto-ympäristöön (Lampinen 2003, 11). Tätä samaa ongelmaa korostavat esimerkiksi myös seuraavat avointen kysymysten vastaukset:

Työnantajan säännöillä eletään, enkä mieli asiaa sen enempää. Tulosohjaus ei lähtökohtaisesti sovi mitenkään tieteenharjoittamisen ja kriittisen ajattelun ohjaukseen tai tämän työnteon palkitsemiseen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Hallinto tekee omia juttujaan ja minä omiani, ei kannata antaa hallinnon vaivata liikaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Siirryttäessä ristiintaulukointeihin, on tieteenalakohtaisesti tarkasteltuna havaittavissa joitakin eroja määrällisen arvioinnin merkityksessä suhteessa urakehitykseen. Samansuuntaiset erot näkyvät myös laadullisen arvioinnin kohdalla, mutta eivät yhtä jyrkinä. Kauppa- ja taloustieteiden edustajissa oli kaikkein eniten niitä, jotka uskoivat määrällisellä arvioinnilla olevan positiivisia vaikutuksia urakehitykseen. Heitä oli noin kolmannes kaikista vastaajista. (Taulukko 30).

Taulukko 30 Määrällisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tieteenaloittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Kasvatustiede	2,5 %	9,2 %	63,0 %	15,1 %	10,1 %
Matemaatt. luonnontiet.	2,6 %	15,3 %	66,5 %	9,9 %	5,7 %
Kauppa- ja tal. tiede	1,6 %	31,2 %	48,8 %	13,6 %	4,8 %
Humanistinen	2,3 %	16,5 %	65,9 %	10,2 %	5,1 %

Kauppa- ja taloustieteilijät arvioivat myös kaikkein positiivisimmin laadullisen arvioinnin merkitystä; neljäsnes heistä uskoi laadullisen arvioinnin vaikuttavan positiivisesti urakehitykseen. Vastaavasti kasvatustieteissä vain vajaa 12 prosenttia uskoi määrällisen arvioinnin positiiviseen merkitykseen suhteessa urakehitykseen samalla kun yli 25 prosenttia uskoi vaikutuksen olevan kohtalaisen tai merkittävän negatiivinen. Kasvatustieteilijät suhtautuvat myös kaikkein negatiivisimmin laadullisen arvioinnin vaikutukseen suhteessa urakehitykseen. Matemaattis-luonnontieteiden edustajista peräti 77 prosenttia uskoi, ettei laadullisella arvioinnilla ole minkäänlaista vaikutusta urakehitykseen (Taulukko 30; Taulukko 31). Kuten aiempienkin vastaavien kysymysten tapauksessa, myös urakehityksen osalta vaihtoehto ”ei vaikutusta” nousi selkeästi suurimmaksi vastausluokaksi niin laadullisen kuin määrällisenkin arvioinnin kohdalla.

Taulukko 31 Laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tieteenaloittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Kasvatustiede	0,9 %	14,2 %	69,8 %	7,5 %	7,5 %
Matemaatt. luonnontiet.	1,5 %	13,1 %	77,4 %	5,8 %	2,1 %
Kaupp- ja tal. tiede	1,8 %	22,8 %	69,3 %	6,1 %	0,0 %
Humanistinen	2,3 %	18,5 %	72,3 %	5,2 %	1,7 %

Asemataso ei juuri vaikuttanut siihen, miten henkilökunta koki arvioinnin vaikuttavan urakehitykseen. Tosin professorikunnan vastaukset koskien sekä laadullisen että määrällisen arvioinnin merkitystä urakehityksen kannalta olivat kokonaisuudessaan hieman muun henkilökunnan vastauksia positiivisempia (Taulukko 32).

Taulukko 32 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta asematason mukaan

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
<i>Määrällinen</i>					
Professorit	2,8 %	22,5 %	62,0 %	7,0 %	5,6 %
Muut	2,2 %	16,3 %	62,5 %	12,7 %	6,3 %
<i>Laadullinen</i>					
Professorit	0,8 %	21,4 %	71,0 %	3,1 %	3,8 %
Muut	1,7 %	15,3 %	74,3 %	6,4 %	2,3 %

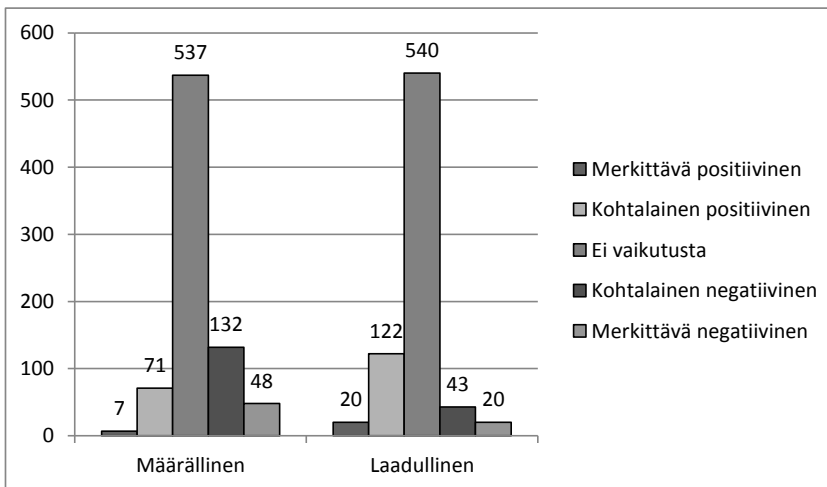
Yliopistoittain tarkasteltuna eroja siinä, miten henkilökunta mieltää arvioinnin vaikuttavan urakehitykseen, ei juuri esiintynyt. Tosin Jyväskylän yliopiston työntekijät näyttävät suhtautuvan sekä määrälliseen että laadulliseen arviointiin hieman muita positiivisemmin (Liite 3, Taulukko 58).

Tiedekuntakohtaisesti tarkasteltuna positiivisimmin määrällisen arvioinnin vaikutukseen suhteessa urakehitykseen uskovat Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnan työntekijät. Tätäkin tulosta selittänee tiedekunnan käytössä tutkimuksen tekohetkellä ollut tulospalkkausjärjestelmä. Kaikkein negatiivisimmat arviot määrällisen arvioinnin suhteesta urakehitykseen tulevat Turun ja Oulun yliopistojen kasvatustieteiden edustajilta. Jyväskylän yliopiston humanististen tieteiden edustajista jopa 37,7 prosenttia koki, että määrällisellä arvioinnilla on positiivinen merkitys urakehityksen kannalta, siinä missä Turun yliopiston hu-

manististen tieteiden edustajista saman merkityksen oli kokenut vain 6,9 prosenttia vastaajista. Lisäksi mainittakoon, että Jyväskylän yliopiston taloustieteen tiedekunnan henkilökunnasta jopa lähes puolet uskoi laadullisella arvioinnilla olevan positiivinen merkitys urakehityksen kannalta (Liite 3, Kuvio 47 sekä Kuvio 48).

5.8.4 Arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkityksestä työn sisällön kannalta. Kysymykseen vastasi määrällisen arvioinnin osalta 795 henkilöä ja laadullisen arvioinnin osalta 745 henkilöä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että arvioinnilla – oli se sitten määrällistä tai laadullista – ei juuri ole vaikutusta yliopistoissa tehtävän työn sisältöön. Määrällisen arvioinnin kohdalla 68 prosenttia ja laadullisen arvioinnin kohdalla 73 prosenttia vastaajista oli valinnut tämän vastausvaihtoehdon. Laadullisen arvioinnin kohdalla 19 prosenttia vastaajista koki sen vaikutukset työn sisältöön positiivisiksi ja vain vajaa 9 prosenttia vastaajista negatiivisiksi. Määrällisen arvioinnin kohdalla 180 vastaa- jaa eli 23 prosenttia vastaajista koki sen vaikuttavan negatiivisesti työn sisältöön. Määrällisen arvioinnin positiivisia vaikutuksia suhteessa työn sisältöön tunnisti 78 vastaajaa eli alle kymmenen prosenttia kaikista vastaajista (Kuvio 30).



Kuvio 30 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta

Saadut vastaukset määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkityksestä työn sisällön kannalta selittynevät edelleen sekä akateemisen työn sisäisesti ohjautuvalla luonteella että akateemisen vapauden ihanteella yliopistotyössä. Karranin (2009,

267) määritelmän mukaan akateemisella vapaudella viitataan yleensä opettamisen ja oppimisen vapautteen sekä akateemisten yksiköiden itsemääräämisoikeuteen ja niiden institutionaaliseen autonomiaan. Esimerkkinä tähän liittyvistä avointen kysymysten vastauksista seuraava sitaatti:

Teen työni parhaani mukaan riippumatta ulkopuolisista (keinotekoisista) vaikuttimista. [Tulosohjaus] Ei siis vaikuta suuntaan tai toiseen. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Se, miksi määrällinen arviointi kuitenkin jossain määrin vaikutti negatiivisesti työn sisältöön, selittyyne määrällisen arvioinnin mukanaan tuomalla stressin kokemuksella, kuten seuraavissa avointen kysymysten vastauksissa kuvataan:

Ei sillä [tulosohjauksella] ihan kauheasti ole ollut vaikutusta. Tietysti jatkuvasti yhä kasvavat tavoitteet stressaavat ajoittain, kun aikaa tutkimuksen tekemiselle on niukasti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ahdistaa, tuntuu, ettei mikään riitä. (Professori, mies, humanistiset tieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Esimerkiksi ter Bogt ja Scapens (2009) ovat todenneet, että henkilö- eli mikrotaason formaali suoritusmittaaminen lisää huomattavasti henkilökunnan ahdistusta yliopistoissa. Näitä henkilökunnan kokemia määrällisten mittarien mukanaan tuomia ahdistuksen tunteita käsitellään lähemmin avointen kysymysten analyysin yhteydessä luvussa 6.

Taulukko 33 Määrällisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta tieteenaloittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Kasvatustiede	1,7 %	10,1 %	63,9 %	16,0 %	8,4 %
Matemaatt. luonnontiet.	0,9 %	5,7 %	75,1 %	12,6 %	5,7 %
Kaupp- ja tal. tiede	0,8 %	14,8 %	60,2 %	21,1 %	3,1 %
Humanistinen	0,6 %	8,4 %	62,9 %	21,3 %	6,7 %

Ristiintaulukoinneissa tieteenalakohtaisessa tarkastelussa matemaattis-luonnontieteellisten tiedekuntien työntekijöistä kolme neljästä arvioi, ettei määrällisellä arvioinnilla ole minkäänlaista vaikutusta työn sisältöön ja edelleen lähes 79 prosenttia, ettei laadullinen arviointi vaikuta työn sisältöön. Kaupp- ja taloustieteilijöistäkin yli 70 prosenttia arveli, ettei laadullinen arviointi vaikuta heidän työnsä sisältöön (Taulukko 33; Taulukko 34).

Taulukko 34 Laadullisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta tieteenaloittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Kasvatustiede	1,9 %	15,7 %	69,4 %	7,4 %	5,6 %
Matemaatt. luonnontiet.	1,2 %	12,2 %	78,6 %	5,5 %	2,4 %
Kaupp- ja tal. tiede	1,8 %	19,6 %	70,5 %	8,0 %	0,0 %
Humanistinen	6,9 %	21,7 %	64,0 %	4,6 %	2,9 %

Kaikkein nuivimmin määrällisen arvioinnin merkitykseen suhteessa työn sisältöön suhtautuvat humanististen tieteiden edustajat; heistä 28 prosenttia koki määrällisellä arvioinnilla olevan negatiivinen vaikutus työn sisältöön. Samalla humanistit antoivat kaikkein positiivisimman arvion laadullisen arvioinnin vaikutuksesta työn sisältöön; noin 29 prosenttia heistä katsoi laadullisen arvioinnin vaikuttavan positiivisesti työn sisältöön (Taulukko 33; Taulukko 34).

Taulukko 35 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta asematason mukaan

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Määrällinen					
Professorit	0,0 %	12,0 %	65,5 %	14,1 %	8,5 %
Muut	1,1 %	8,3 %	67,9 %	17,1 %	5,6 %
Laadullinen					
Professorit	2,3 %	17,7 %	70,0 %	3,8 %	6,2 %
Muut	2,6 %	16,3 %	73,1 %	6,1 %	2,0 %

Asematason mukaan tarkasteluna niin professoreista kuin muustakin henkilökunnasta valtaosa katsoi, ettei sen koommin määrällisellä kuin laadullisellakaan arvioinnilla ole vaikutusta työn sisältöön. Asema ei merkittävästi vaikuttanut vastausjakaumiin (Taulukko 35). Myöskään vastaajan yliopistolla ei näyttäisi olevan merkittävää vaikutusta vastausten jakaumiin (Liite 3, Taulukko 59).

Sen sijaan tiedekuntatasolla tarkasteltaessa eroja ilmeni. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan vastaajista neljännes koki määrällisen arvioinnin merkityksen työn sisällön kannalta positiivisena; vertailun vuoksi mainittakoon, että Turun yliopiston matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan vastaajista alle viisi prosenttia arvioi määrällisellä arvioinnilla olevan positiivinen merkitys työn sisällön kannalta. Laadullisen arvioinnin positiivisiin vaikutuksiin suhteessa työn sisältöön tunnuttiin uskovan vahvimmin Turun yliopiston kasvatustieteiden tie-

dekunnan henkilökunnan keskuudessa, jossa 40 prosenttia oli vastannut laadullisen arvioinnin vaikuttavan työn sisältöön positiivisesti (Liite 3, Kuvio 49; Kuvio 50).

5.8.5 Yhteenveto laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkityksestä työn kannalta

Edellä on tarkasteltu kyselytutkimuksen tulosten pohjalta tulosohjaukseen ja -johtamiseen liittyvän arvioinnin merkitystä yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työmotivaation, palkan, urakehityksen ja työn sisällön kannalta. Kunkin tekijän kohdalla on tarkasteltu sekä määrällisen että laadullisen arvioinnin merkitystä. Näiden edellä esitettyjen jakaumien yhteenvetona voidaan todeta, että niin määrällisellä kuin laadullisellakin arvioinnilla vaikuttaa olevan melko vähäinen merkitys yliopistohenkilökunnan työn sisällön tai urakehityksen kannalta henkilökunnan oman näkemyksen mukaan. Myöskään palkkaan arvioinnin ei juuri koeta vaikuttavan. Kuitenkin siitä osasta vastaajia, joka kokee arvioinnilla olevan merkitystä suhteessa palkkaan, valtaosa kokee niin laadullisen kuin määrällisenkin arvioinnin vaikuttavan palkkaukseen lähinnä positiivisesti. Sen sijaan työmotivaatioon määrällinen arviointi tuntuu vaikuttavan negatiivisesti, kun taas laadullisella arvioinnilla koetaan usein olevan päinvastainen, eli positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

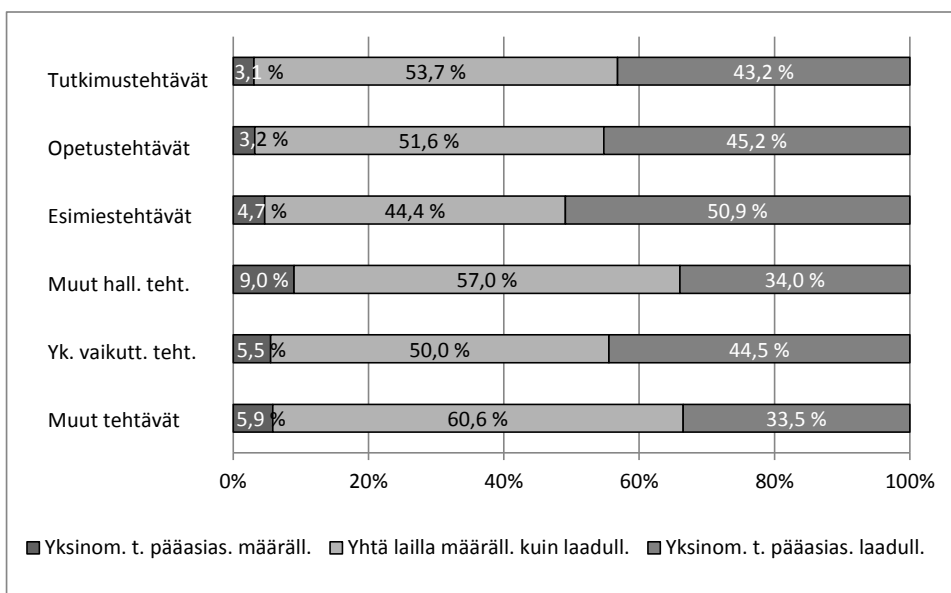
Edellä esitettyjen tulosten valossa työntekijöiden arvioiden mukaan nykyisessä tulosohjaus- ja johtamisjärjestelmässä sekä laadullisen että määrällisen arvioinnin osalta on jossain määrin epäonnistuttu. Joko tulosohjauksen tyyppinen järjestelmä ei ylipäätään sovi yliopistojen johtamiseen, tai mittareita ja arviointimenetelmiä ei ole pystytty luomaan sellaisiksi, että ne aidosti kannustaisivat työntekijöitä. Syitä saatuihin tuloksiin pohditaan tarkemmin avointen kysymysten avulla saadun aineiston analyysin yhteydessä luvussa 6. Kyselyn vastausten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että urakehityksen ja palkkauksen osalta linkki tulosohjaukseen ja siinä sovellettaviin suoritusmittareihin on henkilökunnan mielestä vähintäänkin väljä ja että erilaiset seurantajärjestelmät koetaankin vain turhaksi byrokratiaksi, jolla ei ole todellista vaikutusta työhön.

Kauppa- ja taloustieteilijöiden vastaukset poikkesivat jonkin verran muista vastauksista työmotivaation ja urakehityksen osalta. Heillä tuntuu olevan yleisesti lievästi positiivisempi suhtautuminen erityisesti määrällisen arvioinnin vaikutuksiin kuin muiden tiedekuntien edustajilla. Tämä tulos selittyyneen tieteenala-kohtaisilla traditioilla; kuten on tunnettua, tieteenalat eroavat toisistaan suuresti (ks. esim. Becher ja Trowler 2001; Hakala 2009; Mustajoki 1995). Moneen muuhun tieteenalaan verrattuna kauppa- ja taloustieteet ovat pragmaattisemmin orientoituneita, ja esimerkiksi yhteistyö yritysten kanssa tutkimuksen tai konsul-

toinnin saralla ei ole kauppa- ja taloustieteilijöille vierasta. Tämä mahdollisesti osaltaan vaikuttaa kauppa- ja taloustieteilijöiden muiden tieteenalojen edustajia positiivisempaan suhtautumiseen arviointia kohtaan. Siihen, että kauppa- ja taloustieteilijät suhtautuvat muita vastaajia positiivisemmin määrälliseen arviointiin on ajateltavissa ainakin neljä syytä (Kallio ja Kallio 2012a, 8). Ensinnä, kauppa- ja taloustieteiden tiedekunnissa työskentelevällä henkilökunnalla voi olla ylipääntään positiivisempi suhtautuminen tulosohjaukseen ja -johtamiseen yleisesti ja/tai määrälliseen mittaamiseen erityisesti. Toiseksi, kauppa- ja taloustieteiden mitaus- ja arviointijärjestelmät saattavat toimia paremmin kuin muissa tiedekunnissa. Tätä selitystä tukee myös se fakta, että Oulun taloustieteiden ja Turun kauppakorkeakoulun tutkimustulosten seurantajärjestelmät olivat selkeästi joukon kehittyneimmät. Kolmas – ja samalla mahdollisesti edelliseen kohtaan liittyvä – syy voi olla se, että kauppa- ja taloustieteilijät saattavat suhtautua määrälliseen arviointiin positiivisemmin, koska he ovat todenneet sillä olevan todellisia ohjausvaikutuksia. Neljäs mahdollinen selitys on se, että koska juuri kauppa- ja taloustieteiden tiedekunnissa käytetään enemmän tasapainotettua arviointia kuin tutkimuksen muilla tieteenaloilla (ks. esim. Taulukot 15–17; 21 ja 22), voi määrällinen mittaaminen tuntua henkilökunnasta motivoivammalta, kun se on yhdistetty laadullisiin mittareihin. Yllä esitetyt mahdolliset selitykset kuvaavat hyvin tutkittavan ilmiön kompleksista luonnetta. (Kallio ja Kallio 2012a.)

5.9 Tulisiko arvioinnin olla henkilökunnan mielestä laadullista vai määrällistä?

Vastaajilta kysyttiin, minkälaista suorituksen arvioinnin tulisi heidän mielestään olla. Kysymys oli esitetty muodossa: ”Tulisiko yliopistosi korkeakouluhallinnon toteuttaman arvioinnin olla mielestäsi laadullista vai määrällistä?” Kysymykseen piti vastata erikseen kunkin työtehtävän, eli tutkimustehtävien, opetustehtävien, esimiestehtävien, muiden hallinnollisten tehtävien, yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävien sekä muiden tehtävien osalta. Kysymys oli poissulkeva monivalintakysymys, jossa annetut vastausvaihtoehdot olivat: ”yksinomaan määrällistä”, ”pääasiassa määrällistä”, ”yhtä lailla määrällistä kuin laadullista”, ”pääasiassa laadullista”, ”yksinomaan laadullista” ja ”ei kuulu työhöni”. Kysymykseen vastasi 904 henkilöä. Vastausten kokonaisjakaumat on esitetty Liitteessä 3 (Taulukko 60). Muiden kuin tutkimus- ja opetustehtävien kohdalla vastaajien joukossa on paljon henkilöitä, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdon ”ei kuulu työhöni”. Seuraavassa on esitetty prosentuaaliset kokonaisjakaumat niin, että vastausvaihtoehdon ”ei kuulu työhöni” valinneet vastaajat on suodatettu kokonaisvastauksista pois.



Kuvio 31 Minkälaista arvioinnin tulisi henkilökunnan mielestä olla eri työtehtävissä

Yllä olevista jakaumista voidaan nähdä, että kaikissa työtehtävissä esimiestehtäviä lukuun ottamatta suurin joukko vastaajista on valinnut mieleisimmäksi arvioinnin muodoksi tasapainotetun arvioinnin. Esimiestehtävien kohdalla eniten vastauksia on saanut laadullinen arviointi. Kaikissa tehtävissä vastausvaihtoehdot ”pääasiassa laadullinen” tai ”yksinomaan laadullinen” ovat saaneet paljon vastauksia. Samoin kaikissa työtehtävissä pääasiassa tai yksinomaan määrällinen arviointi sai vain vähän kannatusta (Kuvio 31).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan aineistosta tehtyjä ristiintaulukointeja. Tarkastelu tehdään ainoastaan yliopiston kahden perinteisen päätehtävän, eli tutkimus- ja opetustehtävien osalta. Joitakin tieteenalakohtaisia eroja siinä, miten henkilöstö haluaisi tutkimustehtäviään arvioitavan tuli esille. Kasvatustieteiden edustajista 70 prosenttia haluaisi tutkimuksen arvioinnin olevan tasapainotettua arviointia ja 28 prosenttia toivoi yksinomaan tai pääasiassa laadullista arviointia tutkimustehtävissä. Myös kauppa- ja taloustieteiden edustajista yli 60 prosenttia toivoi tasapainotettua arviointia. Sen sijaan yli puolet humanististen tieteiden edustajista haluaisi tutkimustehtävien arvioinnin olevan yksinomaan tai pääasiassa laadullista. Matemaattis-luonnontieteiden edustajista 50 prosenttia toivoisi tasapainotettua ja lähes 47 prosenttia yksinomaan tai pääasiassa laadullista arviointia (Taulukko 36).

Taulukko 36 Minkäläistä tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tieteenaloittain

	Yksin- omaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä mää- rällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksin- omaan laadullista
Kasvatustiede	0,9 %	0,9 %	70,4 %	25,0 %	2,8 %
Matemaatt. luonnontiet.	0,3 %	3,0 %	50,1 %	41,0 %	5,6 %
Kauppaja- ja tal. tiede	0,0 %	4,1 %	60,7 %	32,8 %	2,5 %
Humanistinen	0,5 %	2,1 %	46,9 %	37,6 %	12,9 %

Jakaumat selittynevät pitkälti tieteenalakohtaisilla traditioilla: humanististen tieteiden vahvat perinteet vertaisarvioinnista ja suomenkielisten monografioiden kirjoittamisesta näkyvät heidän vastauksistaan. Arvioinnin muodoksi toivotaan yksinomaan tai pääasiassa laadullista arviointia⁵³. Tutkimukseen osallistuneilla muilla tieteenaloilla tasapainotettu arviointi saa eniten kannatusta. Valtiollinen korkeakoulupolitiikka on ollut perinteisesti melko sokea tieteenalojen välisille eroille (Lampinen 2003). Tämän vuoksi useasti vaikuttaa siltä, että mittareita sekä hallinto- ja palkitsemisjärjestelmiä on rakennettu jonkinlaisella keskiverto-periaatteella. Näin tieteenalakohtaiset erot eivät tule huomioiduksi (ibid). Tämän tulkinnan suuntaan viittaavat myös seuraavat humanististen tiedekuntien vastaajien antamat vastaukset kyselyn avoimiin kysymyksiin:

Julkaisuissa pannaan aivan liian suuri paino referee-julkaisuille. Oman alan kansainvälisissä julkaisuissa ei referee-käytäntöä juurikaan tunneta, joten olisi joskus hyvä kurkistaa näissä asioissa myös Itämeren yli. Monografioille, jotka usein monen vuoden uusrastuksen työ, annetaan liian vähän painoa. -- (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Ongelmakohtana on, että humanistista alaa arvioidaan aika pitkälle yleisten, luonnontieteen käytäntöihin painottuvien mittareiden kautta. Silloin ulkomailla julkaistujen artikkelien vaikutus ylikorostuu ja esimerkiksi monografioiden ja kotimaassa julkaistujen artikkelien merkitystä aliarvioidaan. Tähän tarvittaisiin tasapainotusta. Opetuksen ja tutkimuksen laadun huomioimiseen olisi lisäksi kehitettävä parempia mittareita nykyisen määrään painottuvan arvioinnin rinnalle. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ristiintaulukoinneissa yliopistotasolla tarkasteltuna jakaumat eivät eroa toisistaan juuri ollenkaan – toisin sanoen, siinä, miten henkilöstö haluaisi työtään arvi-

⁵³ Matemaattis-luonnontieteellisten tiedekuntien osalta laadullinen arviointi saattaa viitata myös julkaisujen arvostamiseen niiden laadun tai julkaisufoorumien laadun suhteen.

oitavan, ei ole eroa sen suhteen mistä yliopistosta vastaaja tulee (Liite 3, Taulukko 61). Määräviä ovat muut ominaisuudet, kuten tieteenala, tiedekunta, sukupuoli tai asema. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna naiset näyttäisivät toivovan miehiä useammin tasapainotettua arviointia (noin 60 prosenttia naisista ja 48 prosenttia miehistä). Sen sijaan yli 47 prosenttia miehistä haluaisi tutkimustyön arvioinnin olevan laadullista – naisten keskuudessa vastaava osuus on vajaa 39 prosenttia. Sen koommin naiset kuin miehetkään eivät juuri toivo yksinomaan tai pääasiallisesti määrällistä arviointia (Taulukko 37).

Taulukko 37 Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit sukupuolen mukaan

	Yksinomaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä määrällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksinomaan laadullista
Mies	0,4 %	3,9 %	48,4 %	39,5 %	7,8 %
Nainen	0,3 %	1,4 %	59,6 %	33,9 %	4,9 %

Asematason mukaan tarkasteltuna professorit tuntuvat suosivan muuta henkilökuntaa enemmän tasapainotettua arviointia tutkimustehtävissä – heistä yli 65 prosenttia on valinnut tasapainotetun arvioinnin, kun muusta henkilökunnasta vastaava osuus on 51 prosenttia. Muusta henkilökunnasta 46 prosenttia haluaisi arvioinnin olevan yksinomaan tai pääasiassa laadullista. Vastaava luku professorien ryhmässä on 32 prosenttia. Kummastakin henkilöstöryhmästä vain hyvin harva on valinnut yksinomaan tai pääasiassa määrällisen arvioinnin tutkimustehtävien osalta (Taulukko 38).

Taulukko 38 Minkälaista tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit asematason mukaan

	Yksinomaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä määrällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksinomaan laadullista
Professorit	0,0 %	3,3 %	65,4 %	25,5 %	5,9 %
Muut	0,4 %	2,6 %	51,2 %	39,1 %	6,7 %

Tiedekuntakohtaisessa tarkastelussa tasapainotetun arvioinnin osalta erottuvat sekä Jyväskylän yliopiston että Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnat (Liite 3, Kuvio 51). Jyväskylässä yli 79 prosenttia ja Turussa 72 prosenttia kasvatustieteiden edustajista vastasi, että arvioinnin tulisi olla sekä laadullista että määrällistä. Turun yliopiston humanistinen tiedekunta ja Jyväskylän yliopiston matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta taas erottuvat laadullista arviointia tutkimustehtävissä toivovien vastaajien määrässä. Molemmissa reilusti yli puolet vastaajista on valinnut laadullisen arvioinnin toivotuksi arvioinnin muodoksi.

Taulukko 39 Minkäläistä opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tieteenaloittain

	Yksin- omaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä mää- rällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksin- omaan laadullista
Kasvatustiede	0,8 %	3,9 %	51,9 %	37,2 %	6,2 %
Matemaatt. luonnontiet.	0,6 %	1,9 %	53,3 %	38,9 %	5,3 %
Kauppa- ja tal. tiede	0,0 %	5,0 %	50,8 %	41,7 %	2,5 %
Humanistinen	0,0 %	2,2 %	46,5 %	39,5 %	11,9 %

Siinä, millaista opetuksen arvioinnin tulisi vastaajien mukaan olla, ilmeni eroja suhteessa tieteenalaan, yliopistoon ja sukupuoleen hyvin maltillisesti (Taulukko 39). Humanististen tiedekuntien vastaajat erottuivat kuitenkin myös opetustehtävien osalta sillä, että heistä valtaosa – yli puolet – vastasi, että arvioinnin tulisi olla pääasiassa tai yksinomaan laadullista. Muiden tieteenalojen edustajista valtaosa toivoi tasapainotettua arviointia.

Yliopistoittain tarkasteltuna opetustehtävien osalta jakaumat eivät sanottavasti eronneet toisistaan (Liite 3, Taulukko 62). Tilanne on samansuuntainen sukupuolen mukaan tarkasteltaessa. Naisista hieman yli puolet ja miehistä hieman alle puolet valitsisi tasapainotetun arvioinnin mieluisammiksi opetustehtävien arvioinnin muodoksi. Selvästi yli 40 % sekä naisista että miehistä pitää laadullista arviointia sopivimpana opetustyön arvioimiselle (Taulukko 37).

Taulukko 40 Minkäläistä opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit sukupuolen mukaan

	Yksin- omaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä mää- rällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksin- omaan laadullista
Mies	0,4 %	3,6 %	48,9 %	39,7 %	7,4 %
Nainen	0,3 %	2,0 %	54,3 %	38,1 %	5,3 %

Asematason mukaan ristiintaulukoituna tulee esille joitakin eroja sen suhteen, miten henkilöstö haluaisi opetustyötään arvioitavan, aivan kuten oli tutkimuksenkin osalta. Professorit tuntuivat suosivan muuta henkilökuntaa enemmän tasapainotettua arviointia myös opetuksen osalta: professoreista runsaat 61 prosenttia ja muusta henkilökunnasta hieman alle puolet vastasi, että opetuksen arvioinnin tulisi olla sekä määrällistä että laadullista. Vastaavasti professoreista noin 37 prosenttia ja muusta henkilökunnasta noin 47 prosenttia vastasi, että opetustehtäviä tulisi arvioida pääasiassa tai yksinomaan laadullisesti (Taulukko 41).

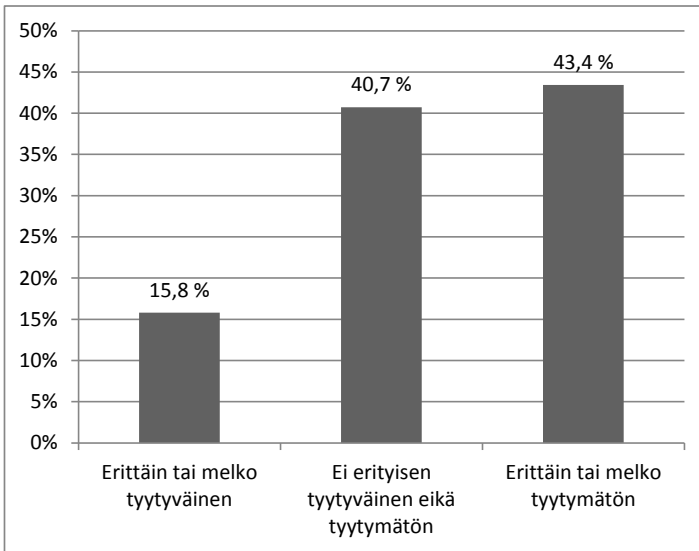
Taulukko 41 Minkäläistä opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit asematason mukaan

	Yksin- omaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä mää- rällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksin- omaan laadullista
Professorit	0,0 %	2,0 %	61,3 %	31,3 %	5,3 %
Muut	0,5 %	3,0 %	49,4 %	40,3 %	6,8 %

Tiedekuntatason tarkastelussa opetustehtävien arvioinnin osalta nousevat esille Turun ja Jyväskylän yliopistojen kasvatustieteiden tiedekuntien vastaajat sekä Oulun yliopiston taloustieteiden edustajat (Liite, 3 Kuvio 52). Molemmissa mainituissa kasvatustieteiden tiedekunnissa noin 60 prosenttia vastaajista on valinnut tasapainotetun arvioinnin toivottavaksi arvioinnin muodoksi opetustehtävien arvioinnissa. Oulun yliopiston taloustieteissä vastaava luku on jopa 68 prosenttia. Lisäksi joukosta erottui Turun yliopiston humanistinen tiedekunta, jonka edustajista lähes 60 prosenttia on vastannut, että arvioinnin tulisi olla laadullista.

5.10 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin

Seuraavaksi käsitellään kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin: ”Oletko tyytyväinen nykyiseen korkeakouluhallinnon suorittamaan työssä suoriutumisen arviointiin?” Tässä kysymyksessä ei siis eritelty mitään yksittäistä työtehtävää sen paremmin kuin määrällistä ja laadullista arviointia, vaan tyytyväisyyttä arviointiin haluttiin tarkastella nimenomaan kokonaisuutena. Annetut vastausvaihtoehdot olivat: ”erittäin tyytyväinen, ”melko tyytyväinen”, ”ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön”, ”melko tyytymätön” ja ”erittäin tyytymätön”. Kysymykseen saatiin 923 vastausta. Vastaajista vain 18 eli hieman alle kaksi prosenttia oli erittäin tyytyväisiä nykyiseen arviointiin, kun taas 128 eli vajaa 14 prosenttia oli melko tyytyväisiä nykyiseen arviointiin. Selkeä enemmistö, 376 vastaajaa (40,7 % vastaajista) ilmaisi, ettei ollut erityisen tyytyväinen tai tyytymätön nykyiseen korkeakouluhallinnon suorittamaan arviointiin. Samanaikaisesti kuitenkin 240 vastaajaa eli 26 prosenttia vastaajista oli melko tyytymättömiä, ja 161 vastaajaa eli yli 17 prosenttia erittäin tyytymättömiä oman korkeakouluhallintonsa suorittamaan työn arviointiin. Kun melko tyytymättömät ja erittäin tyytymättömät lasketaan yhdeksi tyytymättömien ryhmäksi, tässä ryhmässä on kaikkien eniten vastaajia, yli 43 prosenttia kaikista vastaajista (Kuvio 32).



Kuvio 32 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin

Tieteenaloittain tarkasteltuna kauppa- ja taloustieteilijät erottuvat sillä, että heidän joukossaan näyttäisi olevan jonkin verran enemmän vastaajia, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen arviointiin, kuin muiden tieteenalojen edustajissa. Kauppa- ja taloustieteiden edustajista yli 20 prosenttia on vastannut olevansa erittäin tai melko tyytyväisiä nykyiseen arviointiin. Toisaalta kauppa- ja taloustieteissä myös tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä on toiseksi suurin joukko kaikista neljästä tieteenalasta, eli runsaat 46 prosenttia. Eniten tyytymättömiä (53,9 %) ja vähiten tyytyväisiä (12,8 %) on kasvatustieteiden edustajissa. Vaihtoehto ”ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön” on ollut suosituin vastausvaihtoehto matemaattis-luonnontieteellisten alojen edustajien keskuudessa (noin 46 % vastaajista) (Taulukko 42).

Taulukko 42 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin tieteenaloittain

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Kasvatustiede	0,0 %	12,8 %	33,3 %	31,2 %	22,7 %
Matemaatt. luonnontiet.	2,2 %	12,3 %	45,8 %	21,7 %	18,0 %
Kauppa- ja tal. tiede	2,9 %	17,4 %	33,3 %	31,2 %	15,2 %
Humanistinen	1,9 %	14,6 %	42,3 %	26,8 %	14,6 %

Yliopistoittain tarkasteltuna Jyväskylän yliopistossa erittäin tyytymättömien osuus on kahteen muuhun tutkimukseen osallistuneeseen yliopistoon verrattuna

jonkin verran pienempi, 12,9 prosenttia (Taulukko 43). Vastaavasti ei erityisen tyytyväisiä eikä tyytymättömiä on Jyväskylässä hieman muita enemmän. Turun yliopistossa näyttäisi olevan muita yliopistoja hieman vähemmän henkilöitä, jotka olivat melko tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen arviointiin (alle 14 prosenttia vastaajista). Vastaavasti tyytymättömien osuus on Turun yliopistossa muita hieman suurempi (noin 46 prosenttia vastaajista). Erot eivät kuitenkaan ole kovin suuria.

Taulukko 43 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin yliopistoittain

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Turun yliopisto	1,9 %	11,7 %	40,6 %	26,0 %	19,8 %
Jyväskylän yliopisto	2,2 %	15,6 %	42,4 %	26,8 %	12,9 %
Oulun yliopisto	1,6 %	15,3 %	40,8 %	24,7 %	17,6 %

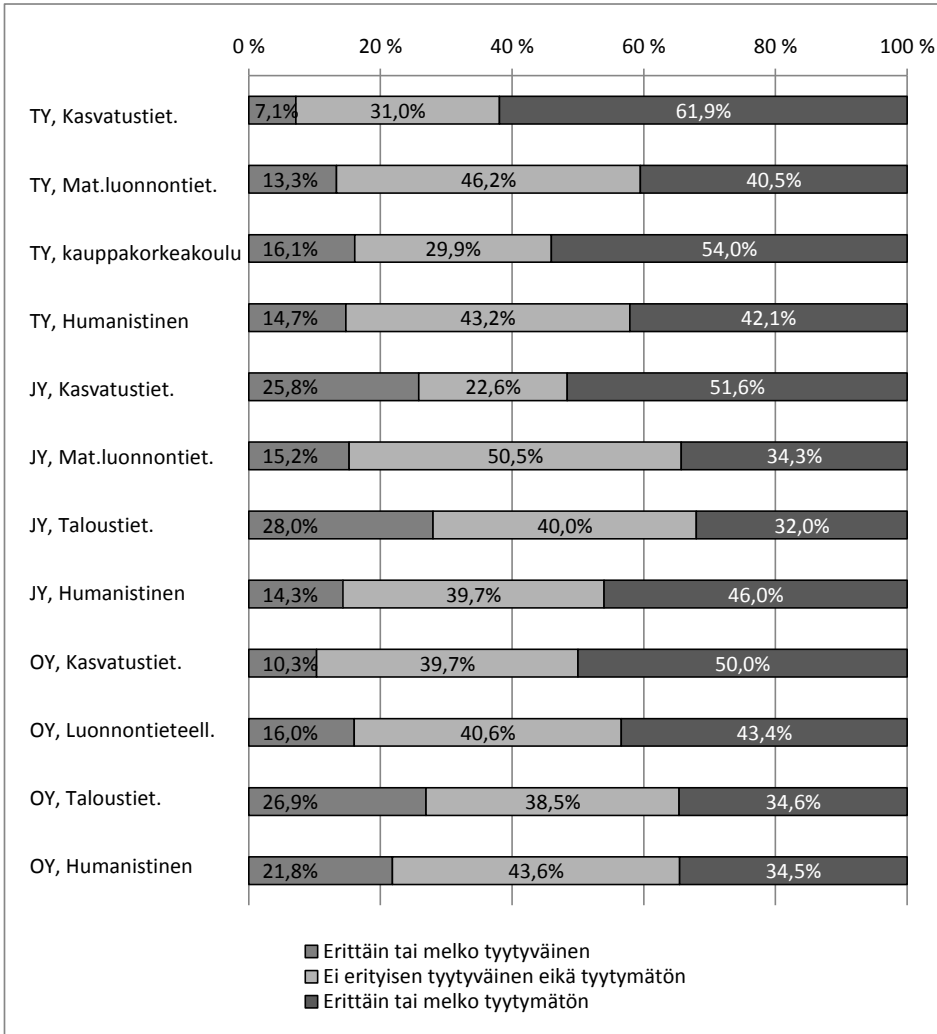
Sukupuolen mukaan tarkasteltuna naiset ovat miehiä tyytymättömämpiä nykyiseen arviointiin; yli 47 prosenttia naisista ilmoittaa olevansa melko tai erittäin tyytymätön nykyiseen työssä suoriutumisen arviointiin (Taulukko 44). Naisista tyytyväisiä on noin 10 prosenttia. Loput vajaa 43 prosenttia naisista ei ole erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön. Miehistä tyytymättömiä on runsaat 39 prosenttia, tyytyväisiä reilu viidennes ja loput, vajaa 40 prosenttia ei ole erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön. Asematason mukaan tarkasteltuna tyytyväisyydessä ei juuri havaittu eroja (Liite 3, Taulukko 63).

Taulukko 44 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin sukupuolen mukaan

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Mies	3,2 %	17,6 %	39,8 %	20,9 %	18,5 %
Nainen	0,5 %	9,7 %	42,5 %	32,1 %	15,2 %

Tiedekunnittain tarkasteltuna kaikkein eniten tyytymättömiä, lähes 62 prosenttia kaikista vastaajista, löytyy Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnasta. Myös tyytyväisten osuus on siellä kaikkein pienin, vain 7 prosenttia vastaajista. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden edustajien vastaukset ovat hyvin kaksijakoiset; toisaalta lähes 52 prosenttia vastaajista ilmoittaa olevansa tyytymätön mutta samalla tyytyväisten osuus on verrattain suuri, 26 prosenttia. Neutraalilla kannalla olevia (ei tyytyväinen eikä tyytymätön) on Jyväskylän kasvatustieteili-

jöiden joukossa vähemmän kuin missään muussa tiedekunnassa. Kaikkein tyytyväisimpiä arviointiin ovat Jyväskylän ja Oulun yliopistojen taloustieteiden edustajat – niissä tyytyväisten määrä on noin 26 prosenttia ja vastaavasti tyytymättömiä on noin kolmannes vastaajista (Kuvio 33). Sen sijaan kahdesta muusta kauppa- ja taloustieteellisestä tiedekunnasta poiketen Turun kauppakorkeakoulussa tyytyväisten osuus on vain noin 16 prosenttia vastaajista, tyytymättömien osuuden ollessa 54 prosenttia. Tyytymättömiä on tätä enemmän ainoastaan Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa.



Kuvio 33 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin tiedekunnittain

Tämä tulos on mielenkiintoinen, sillä ainakin kyselytutkimuksen toteuttamishetkellä Oulun ja Jyväskylän järjestelmät olivat kauppa- ja taloustieteissä eräällä

tavalla toistensa ääripäitä. Siinä, missä Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa kaikki arvioinnin osa-alueet vaikuttavat henkilön suoriutumisen arviointiin lähinnä esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen kautta eikä esimerkiksi kyselyn toteutushetkellä tutkimustulosten laatuun kiinnitetty juurikaan huomiota vaikkapa julkaisufoorumin suhteen, on taas Oulun järjestelmä hyvin formaali ja tarkka tulosten palkitsemisen suhteen. Turun kauppakorkeakoulunkin järjestelmä on sofistikoitunut, sillä se ottaa tarkasti huomioon yksilöiden erilaiset tutkimus-suoritteet. Turun järjestelmää ei kuitenkaan ole liitetty kannustepalkkaukseen yhtä tiiviisti kuin Oulun järjestelmä. Näyttääkin siltä, että tarkasti tuloksia mit-taava järjestelmä aiheuttaa vastaajissa tyytyväisyyttä vain silloin, kun siihen on liitetty huomattava henkilökohtaisen, rahallisen kannustepalkkion mahdollisuus. Se sijaan ilman henkilökohtaista rahallista kannustinta tarkka tulosten keräämi-nen ja pisteyttäminen herättääkin enemmän tyytymättömyyttä kuin väljempi, esimerkiksi kehityskeskusteluihin liitetty järjestelmä. Näin asia näyttää olevan vastausjakaumien perusteella ainakin kauppa- ja taloustieteiden osalta.

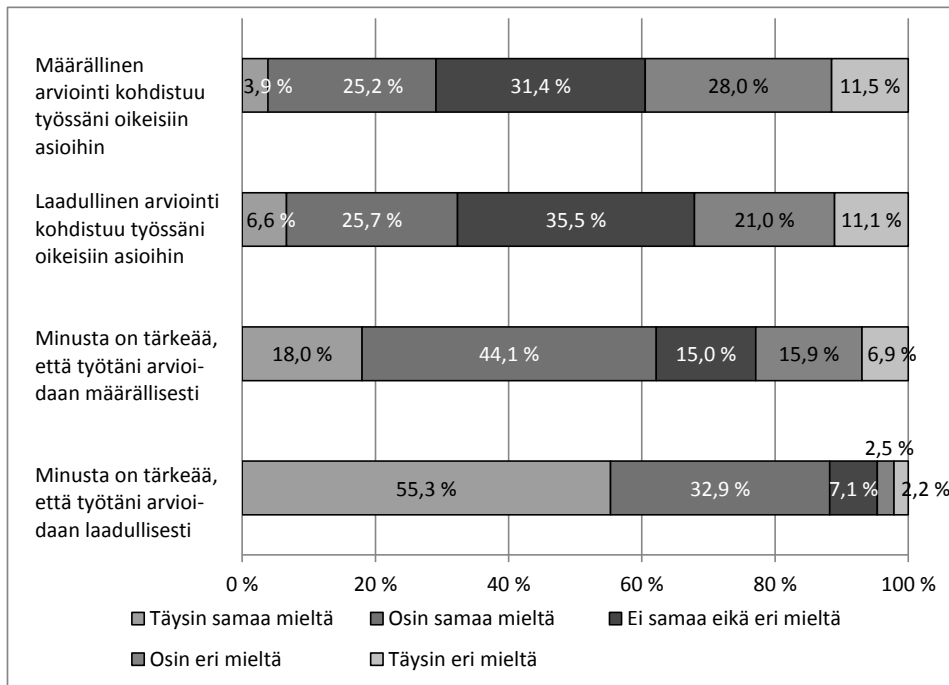
5.11 Väittämät

Aivan kyselyn lopuksi esitettiin väittämiä, joista erät olivat tarkoituksellisesti myös osin provokatiivisia. Vastaajat saivat ottaa kantaa väittämiin viisiportaisella Likert -asteikolla: ”täysin samaa mieltä”, ”osin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”osin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Kaikkien väittämien vastausten lukumääräiset kokonaisjakaumat on esitetty Liitteessä 3 (Taulukko 64).

5.11.1 Väittämät laadusta ja määrästä suorituksen arvioinnissa

Seuraavaksi esitetään sellaisten väittämien vastausten jakaumat, jotka keskittyi-vät laadulliseen ja määrälliseen suorituksen arviointiin. Ensimmäisenä haluttiin tietää, kokeeko henkilökunta, että työssä suoriutumisen arviointi kohdistuu hei-dän työssään oikeisiin asioihin. Väittämiä esitettiin erikseen määrällisen arvioin-nin ja laadullisen arvioinnin osalta. Vastaajista noin 29 prosenttia oli täysin tai osin samaa mieltä väittämän: ”määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” kanssa, reilun 31 prosentin kanta oli neutraali ja loput vajaa 40 prosent-tia vastaajista oli täysin tai osin eri mieltä väittämän kanssa. Noin kolmannes vastaajista vastasi, että laadullinen arviointi kohdistuu heidän työssään oikeisiin asioihin, reilu kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja vii-meinen vajaa kolmannes koki, että laadullinen arviointi ei kohdistu oikeisiin asi-oihin heidän työssään (Kuvio 34).

Vastaajia pyydettiin myös ottamaan kantaa väittämään arvioinnin tärkeydestä erikseen määrällisen ja laadullisen arvioinnin osalta. Vastaajista 18 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän: ”minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” kanssa, samalla kun reilu 44 prosenttia vastaajista oli osin samaa mieltä. Neutraalilla kannalla oli 15 prosenttia vastaajista, ja loput vajaa 23 prosenttia täysin tai osin eri mieltä. Väittämien valossa laadullinen arviointi näyttää nousevan määrällistä arviointia selkeästi tärkeämpään rooliin; jopa 55,3 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän: ”minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” kanssa ja lähes 33 prosenttia osin samaa mieltä. Neutraali kanta oli seitsemällä prosentilla vastaajista ja vain yhteensä 4,7 prosenttia vastaajista oli osin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa (Kuvio 34).



Kuvio 34 Väittämät laadusta ja määrästä suorituksen arvioinnissa

Tieteenaloittain tarkasteltuna kauppa- ja taloustieteellisten tiedekuntien mittaus- ja arviointijärjestelmien määrällisen arvioinnin korostuminen näkyy myös väittämien vastauksissa (Liite 3, Kuvio 53). Kauppa- ja taloustieteilijöistä noin 40 prosenttia oli täysin tai osin samaa mieltä siitä, että määrällinen arviointi kohdistuu heidän työssään oikeisiin asioihin. Toisaalta vastaavansuuruisen osuus (noin 41 prosenttia) kauppa- ja taloustieteilijöistä oli osin tai täysin eri mieltä sen kanssa, että määrällinen arviointi kohdistuisi heidän työssään oikeisiin asioihin.

Yksi mahdollinen selitys tälle ristiriidalle olisi se, että koska määrällistä arviointia harjoitetaan kauppatieteissä aiempien kyselyn vastausten valossa jonkin verran kyselyyn osallistuneita muita tieteenaloja enemmän, herättää se siksi paljon vastakkaisiakin mielipiteitä. Kasvatustieteilijät olivat kaikkein kriittisimpiä määrällisen arvioinnin suhteen tämänkin väittämän kohdalla: lähes puolet heistä oli sitä mieltä, ettei määrällinen arviointi kohdistu heidän työssään oikeisiin asioihin.

Laadulliseen arviointiin suhtauduttiin väittämien valossa määrällistä arviointia neutraalimmin (Liite 3, Kuvio 54). Kasvatustieteilijät suhtautuivat tähänkin kaikkein kriittisimmin; heistä yli 41 prosenttia koki, ettei laadullinenkaan arviointi kohdistu oikeisiin asioihin heidän työssään. Matemaattis-luonnontieteilijöistä yli 41 prosenttia oli neutraalilla kannalla sen suhteen, kohdistuuko laadullinen arviointi oikeisiin asioihin heidän työssään.

Vastaukset väittämään ”minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” eivät olennaisesti poikenneet tieteenalan mukaan toisistaan muutoin, kuin siltä osin, että kauppa- ja taloustieteiden vastaajat olivat useammin väitteen kanssa täysin tai osin samaa mieltä kuin muiden tieteenalojen edustajat (Liite 3, Kuvio 55).

Vaikka työn arviointia laadullisesti pidettiin huomattavan tärkeänä kaikilla tieteenaloilla, jakaumissa väittämän ”minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” kohdalla oli huomattavissa jonkin verran tieteenalakohtaisia eroja (Liite 3, Kuvio 60). Kauppa- ja taloustieteiden sekä humanististen tieteiden edustajista noin 92 prosenttia molemmista oli täysin tai osin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaavat jakaumat olivat 86 prosenttia matemaattis-luonnontieteissä ja 84 prosenttia kasvatustieteissä. Yliopistoittain tarkasteltuna edellä esitettyjen laatuun ja määrään suorituksen arvioinnissa liittyvien väittämien kohdalla ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. (Liite 3, Taulukko 65–Taulukko 68). Myöskään sukupuoli ei tuonut merkittäviä eroja jakaumiin.

Kun laatuun ja määrään liittyviä väittämiä verrataan asematason mukaan professorien ja muun henkilökunnan ryhmissä, huomataan, ettei henkilöstöryhmien välillä ole suurta eroa siinä, näkeekö henkilökunta määrällisen arvioinnin kohdistuvan oikeisiin asioihin heidän työssään: professorit olivat väittämien jakaumien valossa tosin hieman kriittisempiä arviointia kohtaan ylipäätään. Eri-tyisesti laadullisen arvioinnin kohdalla professorien kriittisyys on jonkin verran suurempaa kuin muulla henkilökunnalla. Väittämän: ”laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” kanssa oli professoreista osin tai täysin eri mieltä 44,4 prosenttia, kun vastaava luku muun henkilökunnan ryhmässä on 29,7 prosenttia (Liite 3, Kuvio 57; Kuvio 58).

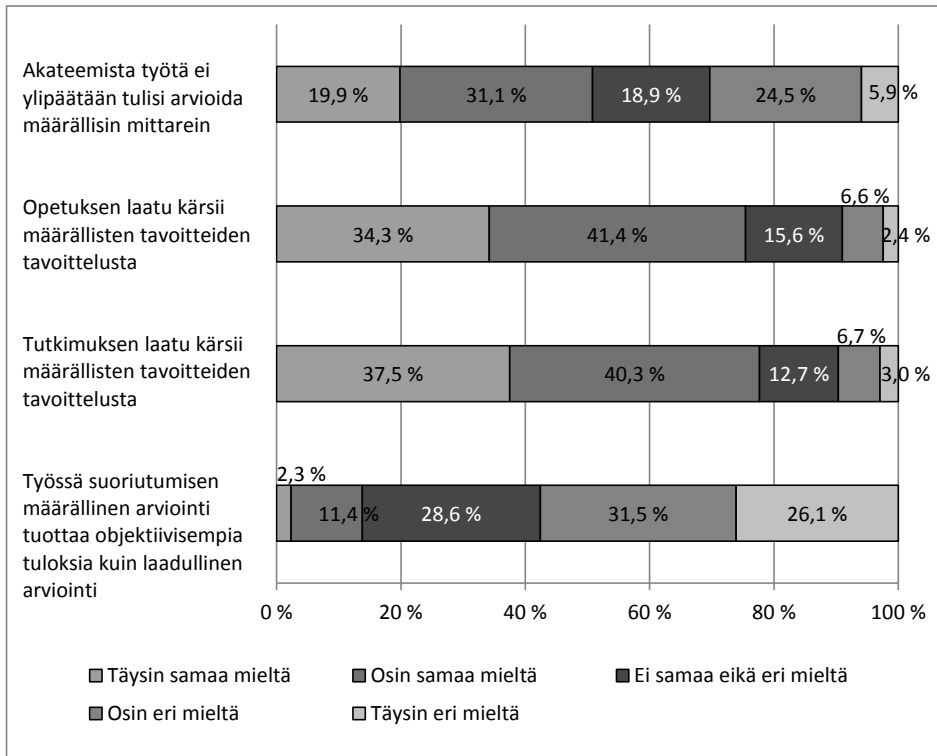
Tarkastellaan vielä väittämiä ”minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” ja ”minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” asematason mukaan jaoteltuna. Määrällisen arvioinnin omassa työssään koki tärkeäksi yli 70 prosenttia professoreista ja yli 60 prosenttia muusta henkilökunnasta. Laadul-

lisen arvioinnin kokee tärkeäksi lähes yhtä suuri osuus molemmista henkilöstöryhmistä: osuudet ovat 90,3 prosenttia professoreilla ja 88,1 prosenttia muulla henkilökunnalla (Liite 3, Kuvio 59; Kuvio 60).

Tiivistäen laatuun ja määrään kohdistuvista väittämistä voidaan todeta, että sen koommin laadulliset kuin määrällisetkään arviointikeinot eivät tunnu vastaajien mukaan kohdistuvan oikeisiin asioihin. Tieteenalojen välillä on tosin osittaisia eroja vastauksissa, ja kauppatieteiden edustajat suhtautuvat muiden tieteenalojen edustajia hieman positiivisemmin arviointiin ylipäätään. Lisäksi professorit ovat henkilöstöryhmänä hieman muuta henkilökuntaa kriittisempiä arvioinnin laatuun ja määrään liittyvien väittämien vastauksissa. Edelleen voidaan todeta, että työn määrällinen arviointi ei selvästikään tunnu yhtä monesta vastaajasta niin tärkeältä kuin sen laadullinen arviointi. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että yliopistojen mekanistiset ja formaalit ohjaus- ja johtamisjärjestelmät sekä niihin kytkeytyvät tietojärjestelmät, standardit, tuloksellisuuskriteerit ja tulosohjaukseen liittyvät ulkoisen tilivelvollisuuden vaatimukset saatetaan kokea uhkana asian tuntijoiden ajankäytön suunnittelulle ja sitä myötä henkilöstön itseohjautuvuudelle. (Näppilä 2012, 181; Trow 1996, 312.)

5.11.2 Väittämät määrällisistä tavoitteista

Kyselylomakkeella esitettiin neljä väittämää määrällisiin tavoitteisiin liittyen. Väittämän: ”akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein” kanssa samaa mieltä oli yli puolet vastaajista. Noin viidenneksen kanta oli neutraali, ja loput runsaat 30 prosenttia oli väittämän kanssa eri mieltä. Vastaajista 75,7 prosenttia oli osin tai täysin samaa mieltä väittämän: ”opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” kanssa ja 77,8 prosenttia väittämän: ”tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” kanssa. Molempien väittämien kanssa osin eri mieltä oli vajaat seitsemän prosenttia vastaajista. Täysin eri mieltä väittämien kanssa oli opetuksen laadun osalta vain 2,4 ja tutkimuksen laadun osalta kolme prosenttia vastaajista. Väittämään siitä, että työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaisi objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi, uskoi täysin vain runsaat kaksi prosenttia vastaajista. Vastaajista 11,4 prosenttia oli osin samaa mieltä, kun taas neutraali kanta oli vajaalla 29 prosentilla vastaajista, ja loput 57,6 prosenttia oli joko osin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa (Kuvio 35).



Kuvio 35 Väittämät määrällisistä tavoitteista

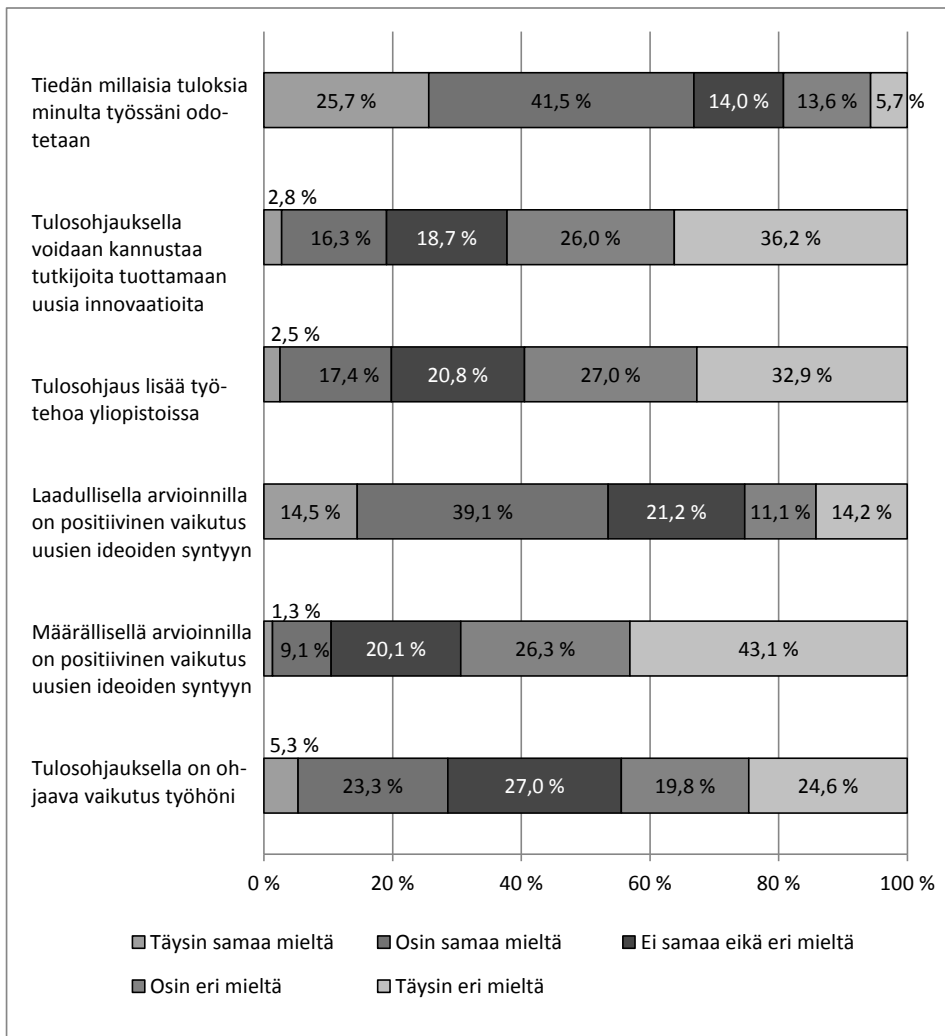
Tieteenaloittain tarkasteltuna joitakin eroja oli huomattavissa määrällisiin tavoitteisiin liittyvien väittämien kohdalla: kauppatieteilijät tuntuivat suhtautuvan määrälliseen arviointiin muita myönteisemmin, kun taas humanistit olivat kaikkein kriittisimpiä (Liite 3, Kuvio 61–Kuvio 64). Yliopistoittain tarkasteltuna näyttää siltä, että edellä esitettyjen väittämien valossa Turun yliopiston työntekijät suhtautuvat määrälliseen mittaamiseen hieman muita vastaajia kriittisemmin. Muita eroja yliopiston mukaan tarkasteltuna ei juurikaan havaittu (Liite 3, Taulukko 69–Taulukko 72).

Kun väittämiä tarkastellaan henkilöryhmittäin, huomataan, että muusta henkilökunnasta professoreita suurempi osa on samaa mieltä siitä, että akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein sekä siitä, että tutkimuksen ja opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta. Samalla kuitenkin muusta henkilökunnasta suurempi osa oli samaa mieltä väittämän: ”työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi”, kanssa (52,7 prosenttia vastaajista). Professoreista osin tai täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli noin 40 prosenttia (Liite 3, Kuvio 65–Kuvio 68).

5.11.3 Väittämät tuloksellisuudesta

Väittämistä yhteensä kuusi käsitteli tavalla tai toisella työn tuloksellisuutta. Väitteen: ”tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan” kanssa oli osin tai täysin samaa mieltä runsaat 67 prosenttia vastaajista, 14 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja loput 19,3 prosenttia vastaajista oli joko osin tai täysin eri mieltä. Seuraavan väittämän: ”tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatiota” kanssa oli täysin samaa mieltä vain alle kolme prosenttia vastaajista, samalla kun 16,3 prosenttia vastaajista oli osin samaa mieltä. Lisäksi noin 19 prosentin kanta oli neutraali. Sen sijaan 26 prosenttia vastaajista oli osin eri mieltä ja peräti runsaat 36 prosenttia täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vaikuttaisi siis siltä, että tulosohjaus mahdollisesti jopa kasvattaa henkilökunnan tietoisuutta sen suhteen, mitä heidän työltään odotetaan. Sen sijaan yliopistojen innovaatiokykyyn tulosohjaus ei tunnu vaikuttavan erityisen positiivisesti. Myös väitteen: ”tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” suhteen vastaajat olivat varsin kriittisiä. Vain 2,5 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja 17,4 prosenttia oli osin samaa mieltä. Neutraalilla kannalla oli noin 21 prosenttia vastaajista. Vastaajista vajaa 60 prosenttia ei uskonut tulosohjauksen juuri lisäävän yliopistojen työtehoa (Kuvio 36).

Seuraavaksi kysyttiin sitä, onko työn arvioinnilla positiivinen vaikutus ideoiden syntyyn yliopistotyössä. Kysymys kysyttiin erikseen laadullisen arvioinnin ja määrällisen arvioinnin osalta. Vastausten jakaumat ovat lähes päinvastaiset laadullisen ja määrällisen arvioinnin osalta: vastaajista vajaa 54 prosenttia oli täysin tai osin samaa mieltä sen kanssa, että laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn kun vain runsaat 10 prosenttia oli täysin tai osin samaa mieltä siitä, että määrällisellä arvioinnilla olisi vastaava vaikutus. Vastaajista runsas neljännes ei uskonut, että laadullisella arvioinnilla olisi positiivista vaikutusta uusien ideoiden syntyyn, ja lähes 70 prosenttia oli eri mieltä siitä, että määrällisellä arvioinnilla olisi positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn. Väittämän ”tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” kanssa samaa mieltä oli runsas 28 prosenttia vastaajista, 27 prosentin kanta oli neutraali ja vajaa 45 prosenttia oli osin tai täysin eri mieltä. Toisin sanoen kaikista vastaajista 71,4 prosenttia ei ole sitä mieltä, että tulosohjauksella olisi juurikaan ohjausvaikutusta heidän työhönsä (Kuvio 36).



Kuvio 36 Väittämät tuloksellisuudesta

Tarkasteltaessa väittämiä: ”tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” sekä ”tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” tieteenaloittain ristiintaulukoituna, näyttää siltä, että kauppa- ja taloustieteiden edustajat ovat väittämien kanssa useammin samaa mieltä kuin mitä muiden tieteenalojen edustajat (Liite 3, Kuvio 70 ja Kuvio 71). Laadullisen arvioinnin positiivisiin vaikutuksiin näiden väittämien valossa uskovat kaikkein useimmin humanististen alojen edustajat, kun taas vähiten laadullisen arvioinnin positiiviseen vaikutukseen uusien ideoiden syntyyn uskovat luonnontieteiden edustajat (Liite 3, Kuvio 72).

Yliopistoittain tarkasteltuna väittämien välisissä jakaumissa ei juuri ole eroja. (Liite 3, Taulukko 73–Taulukko 78). Myöskään sukupuoli ei näyttäisi vaikutta-

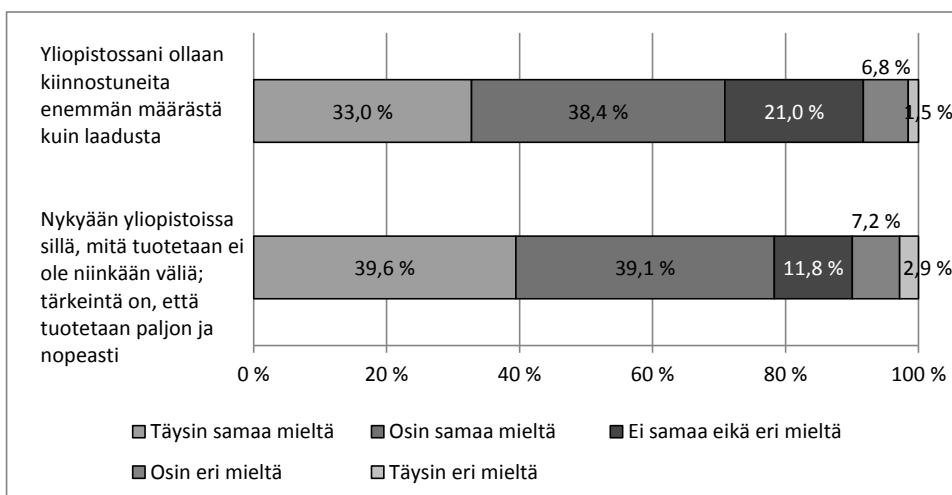
van jakaumiin. Asematason mukaan tarkasteltuna väittämien ”tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan” ja ”tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” kanssa professorit olivat samaa mieltä hieman useammin kuin muun henkilökunnan edustajat. Lisäksi tulosohjauksella koettiin olevan ohjaava vaikutus omassa työssä useammin professorien kuin muun henkilökunnan keskuudessa. Muiden väittämien kohdalla ei eroa juuri syntynyt aseman mukaan tarkasteltuna. (Liite 3, Kuvio 75–Kuvio 80).

Edellä esitettyihin tuloksellisuuteen liittyvien väittämien yhteenvetona voidaan todeta, että yliopistohenkilökunta tietää, millaisia tuloksia heidän työltään odotetaan. Sen sijaan se, millä tavalla tulosohjaus ohjaa henkilöstön työtä vaihtelee henkilöstä toiseen. Toisin sanoen vaikka tulosohjauksen periaate on jokseenkin hyvin tunnettu yliopistohenkilökunnan keskuudessa, sen kannustavaan tai tehokkuutta lisäävään vaikutukseen ei uskota henkilöstön keskuudessa yhtä suoraviivaisesti. Silti laadullisen arvioinnin vaikutus uusien ideoiden syntyyn mielletään valtaosan mielestä positiivisena, kun taas määrällisellä arvioinnilla tuntuu olevan henkilökunnan mielestä voittopuolisesti negatiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn.

5.11.4 Provokatiiviset väittämät

Aivan kyselyn loppuun sijoitettiin provokatiiviset väittämät⁵⁴. Jo kyselyä laadittaessa oli tiedossa, että yliopistohenkilökunta on henkilöstöryhmänä kriittinen verrattuna moneen muun työpaikan henkilöstöön. Tästä huolimatta oli kuitenkin yllättävää, että provokatiivisten väittämien kanssa samaa mieltä olevien osuus oli niin suuri.

⁵⁴ Väittämät haluttiin sijoittaa aivan kyselyn loppuun siksi, että kantaa ottaminen näihin tietoisesti kriittisiin väittämiin ohjaisi mahdollisimman vähän sitä, miten vastaajat vastasivat kyselylomakkeen muihin kysymyksiin.



Kuvio 37 Provokatiiviset väittämät

Esitetyn väittämän ”yliopistossani ollaan enemmän kiinnostuneita määrästä kuin laadusta” kanssa oli täysin samaa mieltä kolmannes vastaajista ja runsas 38 prosenttia oli osin samaa mieltä. Neutraalilla kannalla oli 21 prosenttia vastaajista ja vain alle yhdeksän prosenttia oli osin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Myös viimeisen väittämän ”nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan, ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” osalta täysin tai osin samaa mieltä olevien osuus oli huomattavan suuri. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli vajaa 40 prosenttia vastaajista. Lähes yhtä suuri osuus vastaajista oli osin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista vajaan 12 prosentin kanta oli neutraali, 7,2 prosenttia oli osin eri mieltä ja vain alle kolme prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa (Kuvio 37).

Provokatiivisten väittämien kohdalla edelleen sekä humanististen että kasvatustieteiden edustajat olivat kauppa- ja taloustieteilijöitä ja matemaattis-luonnontieteilijöitä kriittisempiä (Liite 3, Kuvio 81; Kuvio 82). Yliopistoittain, asematason mukaan tai sukupuolen mukaan tarkasteltuna provokatiivisten väittämien kohdalla ei ollut mainittavia eroja jakaumissa: tosin professorit olivat hieman vähemmän kriittisiä vastausvalinnoissaan (Liite 3, Taulukot 79–80; Kuviot 83–81).

Provokatiivisten väittämien vastausjakaumat kertovat siitä, että yliopistohenkilökunta on turhautunut nykyiseen, tulosoitoituneeseen tulohjohtamis- ja johtamisjärjestelmään tai ainakin hyvin kriittistä sen suhteen, millaiseen toimintaan nykyinen tulostittaristo yliopistoja ohjaa. Tämä huokuu myös esimerkkien seuraavista avointen kysymysten vastauksista:

Akateeminen ura houkuttelisi sen takia että ihminen saisi tehdä sitä mikä itseä kiinnostaa ilman liiallisia rajoitteita, tietenkin huoleh-

tien opetusvelvollisuuksista jne. Holhousmentaliteetti ei ole omiaan luomaan hyvää mielikuvaa yliopistosta. Yliopiston pitäisi olla älymystön keskus ja tieteen kehto - ei siinä oikeasti kaivata mitään talousmanagereita pitämään pep-talkkeja. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

[Tulosohjaus vaikuttaa akateemisen uran houkuttelevuuteen] erittäin tyrmävällä tavalla. Suomessa ei olla enää tekemässä huippu-tutkimusta tai edes hyvää sellaista, vaan pelkkää määrällistä silmänlumetta. Tiede on luovaa työtä - ihan kuin taidekin - sitä ei voi pakottaa. Tämä näkyy jo Suomen kansainvälisissä arvioinneissa tieteen saralla ja tulee näkymään entistä enemmän. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Sekä provokatiivisten väittämien vastausjakaumista että lukuisista yllä esitettyjen sitaattien kaltaisista avointen kysymysten vastauksista huokuu huoli siitä, millaiseksi yliopistot ovat kehittyneet tai ovat hyvää vauhtia kehittymässä. Managerialistista järjestelmää pidetään opetus- ja tutkimustyötä tekevän henkilökunnan keskuudessa akateemiselle työlle ja vapaudelle vieraana, ja tuloksellisuutta painottavaa johtamista uhkana tieteen vapaudelle ja työntekijöiden luovuudelle.

6 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAILU JA ANALYYSI OSA II: KYSELYN KVALITATIIVINEN OSA

Tässä luvussa esitellään kyselyn avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset. Analyysitapa on laadullinen. Kyselyn avoimet kysymykset tarjoavat laadullisia perusteluja tutkimuksen kvantitatiivisen osion löydöksille. Lisäksi ne toimivat itsenäisinä tiedonkeruun välineinä.

6.1 Kyselyn avointen kysymysten analyysi

Kyselyn kvalitatiivinen osio jakaantui neljään avoimeen kysymykseen ja vapaaseen palaute-osioon. Tässä tutkimuksessa on kuvattu ja analysoitu näistä kolme avointa kysymystä⁵⁵. Neljä ensimmäistä avointa, laadullista kysymystä sijoitettiin aivan kyselyn alkuun heti lyhyen johdantotekstin ja vastaajien taustatietoja kartoittavien kysymysten jälkeen. Avoin palautekenttä sen sijaan sijoitettiin aivan kyselyn loppuun. Avoimet kysymykset päädyttiin sijoittamaan kyselyn alkuun lähinnä kahdesta syystä. Ensinnä, vaikka kysely oli teknisesti sijoitettu kokonaisuudessaan yhdelle selainsivulle, jolloin vastaajan oli mahdollista etukäteen tutustua kaikkiin kyselyn kysymyksiin, oli ajatuksena, että vastaamalla ensin avoimiin kysymyksiin haluttiin mahdollisimman vähän ohjata sitä, miten vastaajat ilmaisevat näkemyksiään tulosohtauksesta. Toiseksi, sijoittamalla avoimet kysymykset aivan kyselyn alkuun haluttiin korostaa niiden merkitystä. Usein avoimet kysymykset sijoittuvat ikään kuin vähemmän tärkeinä kyselyn loppuun, ja siksi niihin ei aina saada kovin suurta vastausprosenttia verrattuna monivalintakysymyksiin ja väittämiin. Oli syynä sitten kysymysten sijoittelu tai vastaajia erityisesti puhutteleva kyselyn aihepiiri, tämän kyselyn tapauksessa avointen kysymysten vastaukset tuottivat laajan ja rikkaan aineiston – lähes 800 vastausta per kysymys – joiden avulla pystytään nyt sekä eksplikoimaan kvantitatiivisen osion vastauksia ja niiden taustoja että syventämään tutkimuksen empiirisiä johtopäätöksiä muutenkin.

⁵⁵ Kyselyn ensimmäinen avoin kysymys ”Miten tulosohtaus vaikuttaa työhösi” osoittautui vastausten analyysissa olevan lähes päällekkäinen kysymysten: ”Miten tulosohtaus vaikuttaa työmotivaatioosi” sekä ”Miten tulosohtaus vaikuttaa akateemisen uran houkuttelevuuteen”, kanssa. Tämän päällekkäisyyden sekä analyysin selkeyden vuoksi tätä ensimmäistä avointa kysymystä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Kyselyn avointen kysymysten pääasiallinen analyysitapa oli vastausten teemoittelu (ks. Eskola ja Suoranta 1998). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että vastauksista nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, mikä mahdollistaa eri teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (ibid.)

Kyselylomakkeella ennen avoimia kysymyksiä oli lyhyt teksti, jossa kerrottiin kyselystä yleisesti sekä määriteltiin lyhyesti, mitä tulosohjaus tarkoittaa. Teksti oli seuraavanlainen:

Opetusministeriön harjoittama tulosohjaus vaikuttaa yliopistoihin monin eri tavoin. Nykyään myös yliopistojen henkilökunnan työssä suoriutumista arvioidaan yliopistojen oman sisäisen korkeakouluhallinnon toimesta aiempaa aktiivisemmin. Tyypillisiä yliopistohenkilökuntaan kohdistuvia tulosohjauksen muotoja ovat mm. tutkimuspisteytys, kehityskeskustelut ja kurssipalaute.

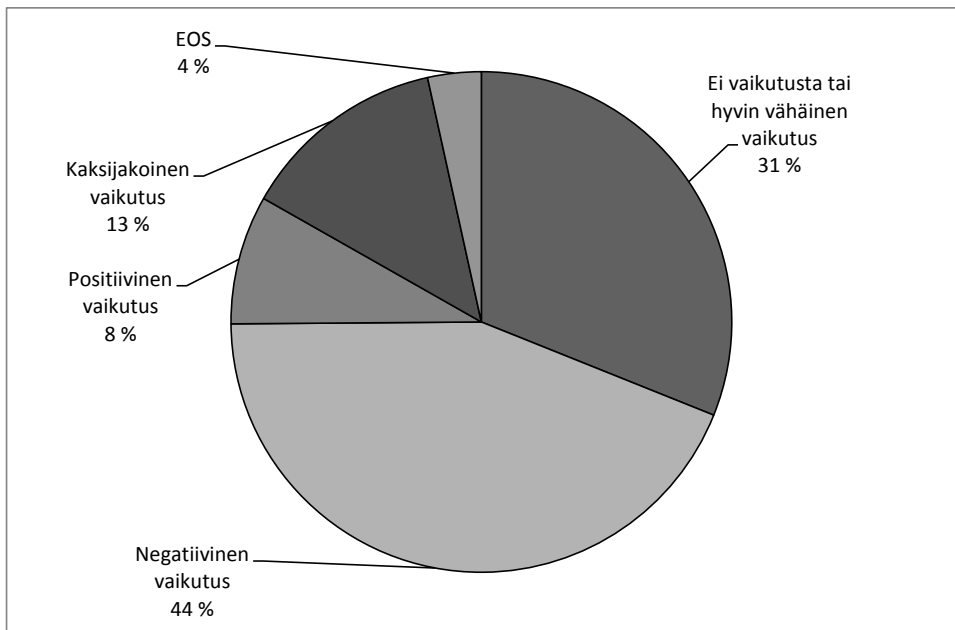
Seuraavassa käydään läpi avoimia kysymyksiä kysymys kerrallaan. Kysymysten vastaukset on teemoiteltu omiin luokkiinsa. Aina kunkin kysymyksen käsittelyn aluksi muodostetuista teemaluokista esitetään kvantifioitu yhteenveto. Tämän jälkeen saatuja vastauksia siirrytään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti.

Analyysissa on käytetty runsaasti sitaatteja. Tähän on kaksi syytä. Ensinnä, sitaatit elävöittävät tekstiä ja tuovat esille vastaajien persoonallisia piirteitä ja henkilökohtaisia tilanteita. Sitaattien yhteyteen on myös liitetty muutamia taustatietoja vastaajista. Sitaatteja on mielekästä lukea siksi, että niissä näkyy usein vastaajien voimakas emotionaalinen suhtautuminen aiheeseen; vastaukset ovat kanta-aottavia, asiantuntevia ja monesti myös varsin nokkelia – aivan kuten korkeasti koulutetuilta ja tutkittavasta asiasta kiinnostuneilta vastaajilta voi odottaa. Voimakas suhtautuminen tutkittavaan aiheeseen ilmenee toisissa vastauksissa suuttumuksena, toisissa ironiana ja joissain huumorina. Toinen syy sitaattien runsaaseen käyttöön on se, että suorat lainaukset parantavat tutkimuksen validiteettia – näin suuresta vastaajajoukosta tyypillisten, erottuvien tai osuvien sitaattien esiin tuominen selventää myös lukijalle tutkijan tekemää analyysia, vahvistaen näin tutkimuksen kvalitatiivisen osion luotettavuutta. Avoimista vastauksista on korjattu selkeät kirjoitus- ja lyöntivirheet, muutoin ne on esitetty alkuperäisessä muodossaan siten, kun vastaajat ovat ne itse kirjoittaneet. Lisäksi joitakin yksittäisiä, hyvin pitkiä vastauksia on katkaistu. Nämä katkaistut kohdat on esitetty tekstissä kahdella peräkkäisellä katkoviivalla (--).

6.2 Tulosohjauksen vaikutus työmotivaatioon

Ensimmäinen tässä tutkimuksessa käsiteltävä avoin kysymys liittyi työmotivaatioon. Kysymys oli esitetty seuraavasti: ”Miten tulosohjaus vaikuttaa omaan työhön?”

motivaatioosi?”. Kysymyksenasettelun taustalla oli erityisesti ajatus siitä, toimivatko tulosohejaus ja sen mittarit niin kuin teoriassa pitäisi. Tulosohejauksen teorian mukaan oletetaan, että paremmalla tuloksella koko organisaation tulos paranee, ja näin ollen sekä organisaatio että yksittäinen työntekijä hyötyvät. (ks. esim. Kiiikka 2002; Santalainen ym. 1980; Salminen 2009; Kallio ja Kallio 2012a; b; Möttönen 1997.) Kysymyksellä haluttiin ennen kaikkea tutkia tulosohejauksen sopivuutta asiantuntijoiden motivoimiseen. On yleisesti tiedossa, että yliopistotyö ja yleisemmin luova asiantuntijatyö ovat usein sisäisesti motivoituneita kutsu- mustehtäviä, joihin jo lähtökohtaisesti on vaikea vaikuttaa ulkoisin kannustimin, jotka taas ovat keskeisiä välineitä tulosohejauksen ja -johtamisen kontekstissa (ks. esim. Lampinen 2003; Karran 2009). Lisäksi oli jo aiempien tutkimusten pohjalta tiedossa, että monissakaan valtion tulosohejatuissa organisaatioissa tulosohejau- jausuudistus ei ole saanut aikaan niitä muutoksia, joita siltä odotettiin. Esimerkiksi Kiiikka (2002) on havainnut omassa väitöstutkimuksessaan, ettei tulosjohtaminen ole parantanut oletetulla tavalla työmotivaatiota ainakaan puolustusvoimien tai poliisin organisaatioissa, jotka molemmat siirtyivät valtion tulosohejauksen piiriin jo 1990-luvulla. Vastauksia tulosohejauksen vaikutuksia työmotivaatioon kartoittavaan kysymykseen saatiin yhteensä 840 kappaletta (Kuvio 38).



Kuvio 38 Tulosohejauksen vaikutus työmotivaatioon (avoimet vastaukset)

Huolellisen teemoittelun ja vastausten analyysin jälkeen vastaukset luokiteltiin sisällöllisesti viiteen luokkaan, joista suuruusjärjestyksessä neljä ensimmäistä olivat: negatiivinen vaikutus (368 vastausta), ei vaikutusta tai hyvin vähäinen

vaikutus (261 vastausta), kaksijakoinen vaikutus (112 vastausta) sekä positiivinen vaikutus (70 vastausta). Viimeiseen, viidenteen luokkaan sijoitettiin vastaukset, jotka eivät sopineet mihinkään edellä mainittuun kategoriaan; tyypillisin tällainen vastaus oli ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”. Tähän ”EOS” -luokkaan sijoitettiin myös sellaiset vastaukset, jotka kommentoivat tulosoehjausta tai sen yksittäisiä mittareita jotenkin, mutta joiden sisällöstä ei käynyt millään tavalla ilmi, miten tulosoehjaus vaikuttaa vastaajien työmotivaatioon. Vastaajista noin 3 prosenttia (27 vastausta) sijoitettiin tähän luokkaan (Kuvio 38).

Seuraavaksi käydään yksitellen läpi kysymykseen saatuja vastauksia vastausluokka kerrallaan. Samalla esitetään vastaajien antamia perusteluja sitaattien muodossa.

6.2.1 Negatiivinen vaikutus

Ylivoimaisesti suurin yksittäinen vastaajaluokka eli noin 44 prosenttia kaikista kysymykseen vastanneista vastaajista oli sitä mieltä, että tulosoehjaus vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Osassa vastauksia todettiin yksiselitteisesti tulosoehjauksen heikentävän työmotivaatiota. Seuraavat suorat lainaukset toimivat esimerkkeinä näistä vastauksista:

Ei ainakaan motivoi. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Ei motivoi vaan pikemminkin provosoi tekemään kaiken kehnomin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen kasvatustiede, työssä 21–30 vuotta.)

Haittaa. (Professori, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Se vei mielekkyyden tutkimustyöltä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustiede, työssä 11–20 vuotta.)

Tappanut täysin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Turhauttaa, kaventaa luovuuden tilaa ja vähentää motivaatiota. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustiede, työssä 5–10 vuotta.)

Vie lopunkin motivaation. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustiede, työssä yli 30 vuotta.)

Vituttaa. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontiede, työssä alle 5 vuotta.)

Ärsyttävästi, kiusaavasti, haitallisesti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Monissa vastauksissa kuitenkin tuotiin edelleen esille syitä, miksi tulohajautuksen vaikutus koetaan työmotivaatiota alentavaksi. Näistä vastauksista voidaan tunnistaa ainakin kolme erityistä syytä tulohajautuksen motivaatiota heikentävään vaikutukseen. Ensimmäinen syy liittyy *tulohajautuksen mukanaan tuomaan, lisääntyneeseen byrokraatiaan ja ajanhukkaan*, joka koituu erilaisten tulos- ja seuranta-järjestelmien ehdoilla toimimisesta. Vastaajat kokivat, että tulohajautuksen vaatima byrokraatia on poissa todellisesta työstä, eivätkä kokeneet sillä olevan juurikaan muuta vaikutusta työhön. (vrt. Näppilä 2012.) Turhan työn tekemisen lisäksi byrokraatialla voi olla vielä vakavampiakin seurauksia motivaation kannalta: tulohajautuksen saatetaan tuntea heikentävän yliopistohenkilökunnan autonomiaa ja luovan ei-toivottua valvontamentaliteettia professionalistien työhön (Mintzberg 1990). Lisääntynyt hallinnon ja hallintobyrokraatian määrä ei ole vain yliopistohenkilökunnan tuntemus, vaan tulohajautuksen ja sen mittareiden mukanaan tuoma fakta. Kuten jo luvussa 4 mainittiin, esimerkiksi Kristensen ym. (2011) on todennut, että Tanskassa Copenhagen Business Schoolissa on tilastojen valossa todettu, että akateemisen ja hallintojen henkilökunnan suhteellinen osuus henkilöstöstä on kasvanut. Lisäksi valtionvarainministeriön (2005, 17) mukaan ”virastoissa ja hallinnonaloilla on tuotettu runsaasti raportteja, jotka ovat kertoneet usein aivan muusta kuin toiminnan vaikuttavuudesta tai toiminnallisesta tuloksellisuudesta”. Muun muassa näin hallinnon lisääntynyttä byrokraatiaa kommentoitiin kyselyn avoimissa vastauksissa:

Tulohajaus toi myös mukanaan kasvavan byrokraatian, joka turhauttaa. (Professori, mies, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Heikentävästi. Ryhdyin akateemiselle uralle älyllisen intohimon ajamana. Nyt hallinnolliset tehtävät vievät aikaa yhä enemmän siltä työltä, mihin minut on koulutettu ja missä olen hyvä. (Professori, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Jatkuva erilaisten suunnitelmien, strategiapapereiden ja seuranta dokumenttien täyttäminen vie aikaa ja kuluttaa vähitellen sitä nk. sisäistä työmotivaatiota. (Professori, mies, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Jokseenkin ärsyttävää paperintäyttelyä, mikä ei ainakaan paranna motivaatiota. (Tutkija, mies, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Lisääntyneen ja turhan byrokratian osana työntekijöitä turhauttivat tulohajautuksen myötä käyttöön otetut monet ja päällekkäiset laskenta- ja seurantajärjestelmät. Esimerkiksi työajan seurantajärjestelmä SOLE TM sekä useat muut tietojärjestelmät saivat moitteita monelta vastaajalta:

Nyt toteutetussa muodossaan huomattavasti heikentävästi. On turhauttavaa kun tulosta syntyisi, jos sitä pääsisi tekemään, mutta organisaatio estää tätä yhä tehokkaammin. Nykyisin ei meinaa ehtiä tekemään töitä edes kotona iltaisin ja viikonloppuisin, kun lastutusten, matkamääräysten jne. sotkuja pitää selvitellä työajan jälkeinkin. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Negatiivisesti: kehnosti toimivat järjestelmät, joiden hyöty on vaikeata nähdä (esim. Travel, SOLE -työaikakirjaukset). (Muu henkilökunta, mies, kasvatustiede, työssä 11–20 vuotta.)

Edellä mainittu turhautuminen seurantajärjestelmiin on huomattu myös valtion tulohajautukseen liittyvissä selvityksissä. Kivelän (2010, 179) mukaan huomattava osa ministeriöiden ja niiden alaisten virastojen ja laitosten toiminnasta on yksinkertaisesti sellaista, ettei tuloksellisuuden ristiriidan kuvaaminen ole laskentatoimen keinoin helppoa. Kivelä (2009) jatkaa edelleen, etteivät eri virastojen tulokset ole yhteismitallisia, joten kvantitatiivisesti mitattavien tietojen käytökelpoisuus päätöksenteon tukena on hataraa. Myöskään valtioneuvoston tarkastusviraston (2007) selvityksen mukaan ohjaus- tai johtamisvastuussa olevat henkilöt eivät kokeneet tarvitsevansa laskentatoimen tuottamaa informaatiota siinä laajuudessa, kuin tulohajautus ja tulohajautus olisivat välttämättä edellyttäneet. Lisäksi joustamaton byrokratia aiheuttaa työn mielekkyyden kyseenalaistamista henkilökunnan keskuudessa. Tästä esimerkkinä on seuraava sitaatti:

Joustamaton byrokratia häiritsee, esim. tutkijan pitää kirjata 7.25 tunnin työaika, vaikka tekee oikeasti 10 tunnin päivää. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Yllä esitetyn sitaatin mukainen joustamaton laskentajärjestelmä ja työaikojen kaksoiskirjanpito voi lisäksi Salon ja Heikkisen (2010) mukaan johtaa jopa akateemisen työn eettisen perustan rapautumiseen. Kirjoittajat uskovat, että keksittyjen lukujen syöttämisellä tietokantaan voi olla demoralisoiva vaikutus yliopiston työntekijöihin.

Toinen keskeinen syy tulosohjauksen työmotivaatiota alentavaan vaikutukseen on *tulosohjauksen sopimattomuus akateemiseen työhön ylipäättään*. Yhtäältä vastauksissa tuotiin esille, että tulosjohtamisen ja ohjauksen mittarit korostavat ainakin osittain työn luonteen ja sisällön kannalta epäolennaisia asioita, ja että nykyiset mittarit ottavat huomioon vain osan työtehtävistä. Toisaalta tulosohjaus nähtiin ristiriitaisena akateemisen vapauden kanssa, ja sen koettiin lisäävän turhaa painetta, ahdistuneisuutta lisääntyneestä valvonnasta sekä työstressiä ylipäättään (vrt. Näppilä 2012; ter Bogt ja Scapens 2012). Lukuisten vastaajien mukaan nykyinen järjestelmä ei myöskään kannusta laatuun tutkimuksessa saati opetuksessa⁵⁶. Mittareiden vääristyneisyyteen, tutkimuksen laatuun sekä laadun ja määrän suhteeseen liittyen kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

Alentaa sitä, [työmotivaatiota] koska jos saa esim. yhden laadukkaan artikkelin kirjoitettua, menee toinen edelle jos on kirjoittanut ja saanut julkaistua kolme vasemmalla kädellä tehtyä sillä aikaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Heikentävästi. Ei kannusta laadukkaan tutkimuksen tekemiseen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Joskus se turhauttaa. Jokainen tietenkin haluaisi tehdä mahdollisimman laadukasta tutkimusta ja auttaa ihmisiä oppimaan. No, sehän ei ole mahdollista vaan määrä jyllää. Aika monen selviytymiskeino on vain keskittyä omiin asioihinsa. Kyynisyys on selvästi lisääntynyt. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kun tulos = lukumäärä vaikuttaa se työmotivaatioon alentavasti. monasti suorastaan turhauttaa ja työpaikan vaihto käy mielessä. (Professori, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Laskevasti, eli olen ahdistunut moraalisesta dilemmasta: laatu vs. määrä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Nykyinen managerialistinen yliopistohallinto sai siis vastaajat epäilemään, saavutetaanko määrällisiä tuloksia yhä enenevässä määrin laadun kustannuksella. Yhtälö on oikeastaan hyvin yksinkertainen: jos tutkintomääristä maksetaan yliopistoille, eikö ole helpointa lisätä tutkintomääriä laatua alentamalla? Samoin

⁵⁶ Ks. myös kyselyn kvantitatiivisen osan tulokset luvussa 5.

julkaisujen määrää pystytään lisäämään, kun valitaan helpoin julkaisukanava. Järjestelmä kannustaa myös julkaisujen pilkkomiseen (ks. Parker ja Jary 1995; Parker 2002; McDonald ja Cam 2007; 2008;). Pahimmillaan tällainen kehitys voi johtaa innovaatioiden tyrehtymiseen. Lisäksi raportoitiin huonoja kokemuksia opiskelijoiden rinnastamisesta yliopistojen asiakkaisiksi (ks. esim. Modell 2005a). Lukuisat vastaajat ilmaisivat työn laadun heikentyneen yliopistojen perustehtävissä tulosjohtamisen seurauksena esimerkiksi seuraavasti:

Tulosohjaus on lisännyt turhaa työtä, johon tuhlatu aika on pois oikeasti tuottavasta työstä. Jatkossa on odotettavissa, että tulosohjaus pudottaa tutkintojen ja opetuksen laatua, kun mittariksi laetaan suoritettujen tutkintojen ja tuotettujen opintopisteiden määrä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta)

Välillistä vaikutusta kyllä on. Olen kymmenen vuoden kuluessa saanut esimerkiksi selvästi nähdä, kuinka tutkintovaatimuksia on kevennetty ("ydinainesanalyysi") ja gradujen taso laskenut. Tämä on minusta kyseenalaista toimintaa - se ei ole sen paremmin opiskelijan kuin tieteenkään pitkän tähtäyksen edun mukaista - ja laskee motivaatiotani mitä opetukseen tulee. Opiskelijalta ei saa vaatia liikaa (lue: juuri mitään), jotta "tutkintosaanto" ei vain laskisi. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Vituttaahan se. Ei laitoksen tehtävä ole gradutuotannon – määrän – maksimointi, vaan laadukkaat tutkinnot. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Lisäksi ongelmaksi koettiin, että nykyjärjestelmän mittarit eivät tunnu ottavan huomioon opetusta ja sen laatua. Ylipäätään muu kuin tutkimustyö, kuten esimerkiksi yliopistohallinto tai pedagoginen kehittäminen, eivät saa osakseen yliopistoissa erityistä arvonantoa. (Lampinen 2003, 13; Ylijoki 1998, 54.) Opetuksen ja tutkimuksen välistä dilemmaa ja tutkimusmeriittien ylikorostumista kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

No, teen kyllä sellaisiakin asioita, joita mittarit eivät tällä hetkellä mittaa, mutta kieltämättä on ollut ikävä havaita, että opetuksen laatuun ei ainakaan kannata panostaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Opettajaksi joudutaan, ei päästä, nykyisen tulosohjausmallin alla. Se, joka pääasiassa opettaa, ei saa esim. 5-vuotistoimia, vaan ne, jotka tutkivat, ohittavat haussa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Koen, että opetustyön arvostus on pientä verrattuna tutkimukseen. Julkaisut ovat tärkeimpiä, opetuksen kehitykseen uhrattu aika ei tunnu koulun tasolla kiinnostavan juurikaan. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Tieteellisen toiminnan perinteiset arvot ovat vahvasti juurtuneet tiedekuntiin ja laitoksiin, minkä vuoksi tulosjohtamiselle tyypillinen vahva johtajuus⁵⁷ saa aikaan usein voimakastakin vastarintaa yliopistohenkilökunnassa (Kuoppala 2005b, 237). Näin ollen tulosohjauksen tunnetaan helposti heikentävän yliopistohenkilökunnan autonomiaa ja luovan ei-toivottua valvontamentaliteettia professionalistien työhön. Edellä mainittua perustavanlaatuista ristiriitaa tulosohjauksen ja akateemisen työn välillä erityisesti akateemisen vapauden vaarantumisen sekä ”valvontamentaliteetin” lisääntymisen myötä kuvattiin muun muassa seuraavallisesti:

Tutkijan ei tarvitse selitellä omaa toimintaansa kenellekään vaan saa vapaasti valita omat työskentelytapansa. Tulosohjauksessa pitäisikin olla hyvin tarkkana, ettei puututtaisi työtapoihin tai rutineihin, jotka ovat jokaisella omanlaisensa. Jatkuva edes pienikin seuranta tai vastaava on omalle reviirille tunkeutumista ja tuntuu käyttämiseltä, joka laskee työmukavuutta. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Tuntuu nöyryyttävältä, ettei luoteta työntekijän omaan vastuullisuuteen ja tietoon siitä, mikä on omalla tutkimusalalla olennaista. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

"Valvontamentaliteetti" ei motivoi; se pikemminkin latistaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Ei motivoi vähääkään. Lähtökohtana on jossain ilmeisesti ollut se, että pidetään lähes varmana, että yliopistoissa ei tehtäisi muuten yhtään mitään, jos ei joku koko ajan kyttää ja heiluta keppiä. (Professori, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Eniten negatiivisesti. Ei saa tehdä työtä niin kuin omasta mielestä olisi viisasta, vaan niin kuin joku tuntematon teoreetikko on keksinyt. Käskymalli ei toiminut Italiassa 1930-luvulla, eikä Suomessa

⁵⁷ Ks. kappale 2.2.3

2000-luvulla. (Perusopetuksen muu henkilökunta, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta)

Edellä kuvattujen seikkojen lisäksi moni vastaaja korosti yliopistotyön sisäisesti motivoitunutta luonnetta (ks. tarkemmin kappale 3.5.7), jonka kanssa tulosohjaus mittareineen sopii huonosti yhteen. Näin ollen työmotivaatio laskee jatkuvan seurannan tuloksena:

Se on vienyt sitä [työmotivaatiota] alaspäin, koska tutkimustyöhön liittyvä vapaus (autonomia - sic!) on tavallaan siirtynyt erilaisille kontrollereille ja ranking-listojen laatijoille. (Professori, mies, humanistiset tieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Selvästi heikentävästi. Yliopiston organisaatiomuutokset ovat itse asiassa saaneet minut suunnittelemaan yliopistourasta luopumista. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Tulosohjaus laskee motivaatiota, koska aiemmin teit työtä tutkimuksen ja opiskelijoiden eteen, nyt isoveljen, joka tarkkailee ja rankaisee. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Työmotivaationi romahti täysin. En koe nykyistä systeemiä luovan tutkimustyön ja opetuksen kannalta mielekkääksi. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Järjestelmän kaavamainen ja kapea ymmärrys tuloksesta ja tutkijantyön realiteeteista merkitsee usein huonoa omaatuntoa ja riittämättömyyden tunnetta, vaikka paiskisi töitä kellon ympäri. Aikaisemmin työ perustui ennen kaikkea omaan intohimoon, jonka kautta myös tuloksen määrä ja laatu oli itselle tärkeää. Järjestelmä onnistuu kuolettamaan oman intohimon. Surkukupaisaa, että kaipaillaan innovaatioita ja samalla luodaan järjestelmiä, jotka tukahduttavat niiden tuottamisen mahdollisuudet. (Tutkija, mies, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Kolmas olennainen syy siihen, miksi tulosohjaus koettiin motivaatiota alentavaksi, oli nykyisten tulosohjaus- ja johtamisjärjestelmien toimimattomuus, erityisesti niiden kyvyttömyys palkita hyvistä suorituksista. Tulosohjauksen ja tulospalkkauksen periaatteeseen kuuluva hyvästä suorituksesta palkitseminen ei ole resurssipulan vuoksi useinkaan mahdollista. Näyttää siltä, että yliopistojen palkkajärjestelmässä ei ole sen paremmin ainelaitos- kuin yliopistotasollakaan juuri varattu ylimääräisiä budjettivaroja, joilla palkita tulosohjausmittareilla hyvin suoriutuneita henkilöitä. Tämä seikka tuntuu turhauttavan yhtäläillä työntekijöitä

kuin esimiehiäkin. Myöskään laitosten tai tiedekuntien tasolla hyvin menestyneet, esimerkiksi lisärahoituksella ylijäämää hankkineet laitokset tai tiedekunnat eivät välttämättä nykyisessä rahoitusmallissa saa ansaitsemaansa ylijäämää oman laitoksensa käyttöön (vrt. Pöllä ja Vuorela 2001; de Brujin 2002; Kivelä 2010, 153). Tämä koetaan erityisen turhauttavaksi. Alla on esitetty joitakin lainauksia niistä vastauksista, joissa viitattiin erityisesti tulosohjausjärjestelmän ja palkkausjärjestelmän toimimattomuuteen eli kyvyttömyyteen palkita hyvästä suorituksesta henkilötasolla:

Vaikka lähimmän esimiehen mukaan on suoriutunut erinomaisesti työstään ja lisännyt panostaan merkittävästi, niin viimeistään laitostasolla kaikki tasapäistetään. Vaikka resurssit ovat tiukat niin tällaista ei pitäisi enää tapahtua. Tekee sen ettei huvita tehdä parastaan, vaan ainoastaan sen välttämättömimmän - ja sen osuutta lisätään pikkuhiljaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Koen epäreiluksi sen, että millään järkevällä panostuksella ei takuuvarmasti onnistu korottamaan tasoaan. Esim. hakeutuminen sivutoimiin tuottaa varmemmin lisäansioita kuin tutkimukseen panostaminen. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Vaikka tulosseuranta on kehittyntä, niin motivaatiota heikentää se, että tulos ei juuri tunnu palautteessa tai palkassa näkyvän. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Erit. henki-tason kautta sain palkankorotuksen palkkausjärjestelmäuudistuksen yhteydessä, mikä tuntui silloin palkitsevalta. Sittemmin tulosohjaus on pikemminkin vähentänyt motivaatiota: palkka ei ole noussut esim. FT-tutkinnon myötä, koska palkkakeskusteluja ei sinä vuonna käyty eikä rahaa kuulemma muutenkaan ole palkankorotuksiin. Tulosohjauksesta tuskin kannattaa edes puhua, jos tuloksen tekemisestä ei voida palkita. Kokemuksen karttumista ei myöskään huomioida. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kun luvattua, aiheelliseksi katsottua korotusta ei kolmen vuoden odottamisen jälkeen saanutkaan yliopiston yleisen korotuslinjan vuoksi, työmotivaatio romahti täysin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Työmotivaatio on käytännössä nolla, koska ns. kehityskeskusteluilla tai kertyneillä tutkimuspisteillä ei tunnu olevan mitään merkitystä esim. palkan määräytymiseen. Esimiehen ehdottoman palkankorotuksen hylkäystä ei kuulemma tarvitse edes perustella, vaan tässä organisaatiossa työnantaja voi yksipuolisesti ilman perusteluvelvoitetta päättää palkoista. (Tutkija, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Kuten edellä mainittiin, myös laitostasolla tulosohjauksen negatiiviset vaikutukset työmotivaatioon olivat saaneet vastaajat kuvailemaan järjestelmän toimimattomuutta. Kuten jo edellä esitetyistä vastauksista käy ilmi, eräänlaiseen nollasummapeliin ja niukkuuden jakamiseen viitattiin monessa vastauksessa. Joko laitoksella tai tiedekunnalla ei ole varaa palkita hyvästä suorituksesta tai hyvästä suorituksesta eräässä mielessä jopa rangaistaan tiukentuneiden vaatimusten muodossa (Kivelä 2010; ks. myös de Brujin 2002). Esimerkkeinä tästä ongelmasta kertovista vastauksista esitetään seuraavat sitaatit:

Ei erityisemmin motivoi, koska yliopiston tapaisessa julkisoikeudellisessa yhteisössä lisää jaettavaa ei käytännössä tule, joten taloudellisesti pelataan nollasummapeliä. Elikkä palkitseminen on joltain toiselta yliopistoyhteisön jäseneltä pois. Tulosohjausta yritetään väkisin soveltaa sellaiseen instituutioon, johon se ei sovi... Toisin sanoen hyvän tuloksen aikaan saaneet eivät välttämättä erityisesti hyödy tekemästään tuloksesta ja voivat pahimmillaan joutua leikkausten kohteeksi, kuten meidän yksikössämme kävi takavuosina. Ei paranna hirveästi motivaatiota tämä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Alentavasti, palkka ei nouse kokemuksen myötä eikä kasvavan työmäärän tai vastuun mukana vaan julkaisujen määrän mukaan. Korotukset ovat naurettavan pieniä eivätkä kannusta yhtään mihinkään. Laitoksella/projektilla olisi varaa maksaa kilpailukykyisempää palkkaa, mutta koska muilla laitoksilla ei ole varaa, niin meilekään ei saa maksaa suurempaa palkkaa, etteivät köyhempien laitosten tutkijat olisi meihin nähden eriarvoisessa asemassa. (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Heikentävästi, sillä tulosohjaus toteutuu vain byrokraattisella tasolla siten, että pakolliset kuviot: tutkimuspisteitys ja kehityskeskustelut hoidetaan mutta niiden tulokset eivät vaikuta mitenkään työn palkitsevuuteen. Epätasa-arvo tiedekunnan ja koko yliopiston sisäisessä rahanjaossa jatkuu entiseen malliin. (Professori, nainen, kasvatustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että suurin yksittäinen vastaajaryhmä, eli kaikkiaan 44 prosenttia vastaajista, piti tulohajauksen vaikutuksia motivaatioon pelkästään negatiivisina. Keskeisimpinä syinä tähän nähtiin i) tulohajauksen mukanaan tuoma kasvanut byrokratia ja tätä myötä työajan tuhraantuminen oman työn kannalta epäolennaisiin asioihin, ii) tulohajauksen ja yliopiston perinteisten arvojen sekä työn tekemisen tavan välinen periaatteellinen ristiriita sekä iii) järjestelmän kyvyttömyys palkita hyvistä työsuoituksista.

6.2.2 *Ei vaikutusta*

Vastaajista noin 31 prosenttia oli sitä mieltä, että tulohajauksella ei ole minäkäänlaista vaikutusta tai että sillä on vain hyvin vähäinen vaikutus heidän työmotivaationsa. Nämä vastaukset sijoitettiin luokkaan “ei vaikutusta”. Suurin osa tästä joukosta ilmoitti mielipiteensä hyvin lyhyesti tai melko yksiselitteisesti, esimerkiksi seuraavanlaisin tavoin:

Aika neutraalisti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Ei juuri ollenkaan - hetkellisenä ilon ja mielipahan ailahduksina. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Ei sinne eikä tänne. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Plus miinus nolla. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Monista vastauksista, joiden mukaan tulohajauksella ei ole vaikutusta työmotivaatioon tai vaikutus on vähäinen, ilmeni kuitenkin tyytymättömyys nykyistä järjestelmää kohtaan. Osassa vastauksista vedottiin esimerkiksi akateemisen työn luovuuteen tai akateemiseen vapauteen. Motivaation kerrottiin syntyvän muista tekijöistä, toisin sanoen työtä tehtiin ikään kuin tulohajauksesta huolimatta (vrt. Mintzberg 1990). Esimerkkeinä tällaisista sisäiseen motivaatioon vetoavista vastauksista esitetään seuraavat:

Ei merkittävää vaikutusta. Ehkä osaltaan ohjaa tavoitteellisesti esim. tieteellisiin artikkeleiden kirjoittamiseen, mut eihän sillä nyt motivaatioon oo juurikaan vaikutusta. Työmotivaatio tulee kuitenkin erityisesti sisimmästä. (Tutkija, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Ei vaikuta. Kyllä julkaisuaktiivisuus ja motivaatio siihen syntyy ihan omasta halusta tutkia ja julkaista. En koe, että julkaisuaktiiviteettini vaikuttaa juurikaan palkkaan - enemmänkin vitsi koko tulosohjaus. Jollain tavalla tuntuu, että vanha järjestelmä ikäliseneen oli jopa reilumpi kuin tämä nykyinen näennäisjärjestelmä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei vaikuta. Työmotivaationi on korkealla työn mielekkyyden vuoksi. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Monet niistä vastaajista, joiden mielestä tulosohjauksella ei ollut huomattavaa vaikutusta työmotivaatioon, toivat kuitenkin esille mittarien toimimattomuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tai palkkausjärjestelmän kyvyttömyyden palkita hyvistä työsuorituksista:

Ei juuri vaikuta. Tulosohjaus kuuluu yliopiston ylärakenteisiin, eikä suorittamisesta oikeasti palkita. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei kovinkaan paljon koska tuntuu että liikkumavaraa ei ole kovinkaan paljon suoritusosan suhteen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei mitenkään, koska se ei vaikuta palkkaukseen ja sitä kautta työn arvostukseen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Not. Despite the anxiety that your research points are not enough (negative motivator) and these individuals' results are published so that you might experience a 'brief period of shame' the performance measurement system has no effect on motivation. For the national pay scale scheme, I think it is a good idea for transparency, but in reality it has no effect. Whether you upgrade your skills (and engage in additional qualifications, for instance by doing pedagogic studies), do well as a researcher, have tons of teaching on high quality level, supervise half a dozen or more PhD, two dozen of masters and bachelor students, while engaging in other projects.. has no effect on how you will be classified in the pay scheme. It is dependent on available budgets. If someone would establish how one could get work motivation out of that system I would be very thankful. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Kuten edellä mainittiin, yliopistot ovat klassinen esimerkki ammattilaisbyrokraatioista, joissa professionalistisessa eli ammatillisessa hierarkiassa asiantuntemus on vallan perusta (Mintzberg 1990, 193). Näin ollen tulohjohtaminen on jo lähtökohdallisesti haastava järjestelmä yliopistojen johtamiselle. Professionalistien autonomia ja valta ovat ristiriidassa ministeriön ylhäältäpäin asettamien ja yliopistohallinnon soveltavien tulostavoitteiden kanssa. Edelleen, koska valta on yliopistossa professionalisteilla itsellään, eikä tulohjohtamista toimeenpanevalla hallintoehdokkaalla, johtaa tämä siihen, että professionalistit tuntevat, etteivät hallinnon kehittämät seuranta- ja valvontajärjestelmät kosketa heitä. Tätä kuvastaa hyvin se seikka, että lähes kolmannes tulohjohtamisen vaikutuksia työmotivaatioon kartoittaneeseen kysymykseen vastanneista henkilöistä ei kokenut tulohjohtamisella olevan mitään vaikutusta heidän työmotivaatioonsa.

6.2.3 *Kaksijakoinen vaikutus*

Luokkaan ”kaksijakoinen vaikutus” sijoitettiin sellaiset vastaukset, joissa vastaajat kokivat tulohjohtamisella olevan selkeästi sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työmotivaatioon. Tällaisia vastauksia oli noin 13 prosenttia kaikista vastauksista. Kannustavaksi koettiin se, että omalla panostuksella voi ainakin teoriassa vaikuttaa palkkaan. Negatiiviseksi koettiin tulohjohtamisen mukanaan tuoma kilpailumentaliteetti, lisääntynyt stressi ja se, että hyvistä suorituksista ei kuitenkaan aina saanutkaan palkkiota. Kaksijakoisia kommentteja olivat muun muassa seuraavat:

Aika vaihtelevasti. Toisinaan hyvinkin paljon ja toisinaan en välitä koko tulopohjaisuudesta. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Ajattelin sen toimivan toisaalta positiivisena ja kannustavana elementtinä, toisaalta myös hieman ahdistavana tekijänä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Ei ongelmia. Tulohjohtaminen on tullut jäädäkseen ja se on hyväksyttävä. Äärimmäinen kilpailu voi tietysti syödä työmotivaatiota monen kohdalla, mutta rajallisten resurssien maailmassa tulohjohtaminen on kuitenkin periaatteessa oikeudenmukaista. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Kaksijakoisesti. Toisaalta innostaa, toisaalta luo paineita. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Kaksipiippuinen asia. Tulosohejaus on tuonut tiettyä jämäkkyyttä, joka on mielestäni positiivista: esim. esimiestyöhön kiinnitetään (tai pitäisi kiinnittää) enemmän huomiota. Toisaalta helposti mennään vähän liiankin pitkälle, jolloin homma menee orjapiiskuroinniksi. Yliopistoissa syntyy paras tulos, kun niissä säilyy tietty väljyys ja hauskuus tekemisessä. Omalla kohdallani tämä on välillä ollut vähän kadoksissa, täytyy myöntää. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Jos mittarit ovat järkeviä, vaikuttaa positiivisesti. Auttaa tiedostamaan omasta työstä ja sen seuraamuksista. Tällä hetkellä osa mittareista ei ole järkeviä, osa on. Toisaalta on tuonut yliopistoon vankan ja rankan mittaamisen, erityisesti määrällisen mittaamisen kulttuurin ja paljon raportointivelvollisuutta ja seurantaa, joka vie paljon aikaa eikä ole kovin motivoivaa. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Olen luonteeltani eteenpäin pyrkivä ja tartun haasteisiin innokkaasti. Tulosohejaus on motivoiva mutta sillä on myös kääntöpuoli. Edellä mainittu stressaavuus mutta myös se on lisännyt laitoksen sisäistä kilpailua ja huonontanut työilmapiiriä merkittävästi. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnon-tieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Se on toisaalta tehnyt selkeämmäksi sen, mitä minulta odotetaan mutta samanaikaisesti mieleen on tullut akateemisen toimintakulttuurin muutostrendi, mikä ei välttämättä ole hyvään suuntaan. Tämä ajatus ei kuitenkaan ole konkretisoitunut erityisinä huononuksina, mutta henkiseen ilmapiiriin on hienoista vaikutusta ollut. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Lisäksi monissa kaksijakoisissa vastauksissa tuotiin esille se, että nykysysteemi ei kannusta yksittäisiä työntekijöitä tekemään mitään työyhteisön eteen⁵⁸.

Toisaalta ohjaa tekemään ja ponnistelemaan, koska tietää, että omalla aktiivisuudella (tutkimus, kongressit, osallistuminen) voi vaikuttaa myös palkkaan. Toisaalta on erittäin epäreilu ja epämotivoiva järjestelmä. Minulla on kollega, joka jättää kaiken perustyön hoitamatta (ei osallistu oppiaineen palavereihin ja kehittämistyöhön, ei pidä sovittuja asioita, hoitaa vain osan opetuksestaan vaikka

⁵⁸ Tätä ”Free-ridingin” ongelmaa käsitellään tarkemmin alaluvussa 6.3.

työsuunnitelmassa on muuta) mutta saa laitoksen arvostuksen (myös palkassa), kun tuottaa paljon kansainvälisiä artikkeleita ja ravaa ympäri maailmaa kongresseissa, vaikka ne eivät millään tavalla liity oppiaineeseemme ja sen kehittämiseen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Well, it's a part of life, and my own work would anyway be focused around similar criteria. But sometimes it creates bad feeling within the department when people doing important work that is not recognized in the criteria are not appreciated. As a boss (esimies) this is hard sometimes. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Tämän luokan vastauksista otettiin usein kantaa mittareihin ja niiden toimivuuteen samalla kun tulosohjauksen ja -johtamisen vaikutus nähtiin työmotivaation kannalta periaatteellisella tasolla potentiaalisesti positiivisena. Monissa vastauksissa tulosohtaus nähtiin siis potentiaalisesti toimivana, mutta joitakin tulosohtauksen mittareita, lisääntyntä byrokratiaa sekä huonontunutta työilmapiiriä kritisoitiin.

6.2.4 Positiivinen vaikutus

Toiseksi pienimmän vastaajajoukon työmotivaatioon liittyvään kysymykseen muodostivat henkilöt, jotka mielsivät tulosohtauksen vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Heitä oli yhteensä 70, eli noin kahdeksan prosenttia kaikista tähän avoimeen kysymykseen vastanneista. Osa kertoi yksiselitteisesti tai lyhyesti vaikutuksen olevan positiivinen ja kannustava:

Kannustavasti. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Suunnitelmallisuus kannustaa kehittämään sekä opetusta että tutkimusta. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Motivoi tekemään töitä kovemmin. (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Positiivisesti. On hyvä, että vihdoin viimein kiinnitetään huomiota siihen, mihin veronmaksajien varoja oikein käytetään. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Suurin osa tulosohjauksen vaikutuksen työmotivaatioon positiivisesti mieltävistä vastaajista esitti mielipiteensä kuitenkin melko varovaisesti:

Enimmäkseen positiivisesti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Hieman parantavasti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Positiivisesti mutta käytettävissä oleva kannustevara näyttäisi olevan aika marginaalinen kuitenkin. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Se jopa parantaa ajoittain työhön sitoutumista. (Professori, mies, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Tutkimusorientoituneena ihmisenä sopii hyvin, vain erilaiset lisääntyneet seurantajärjestelmät ja kankea hallinto hankalia. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Lopuissa positiivissävyisissä vastauksissa korostettiin erityisesti jotain tiettyä osa-aluetta tulosohjauksesta tai arvioinnissa; tulosohjauksen kerrottiin suuntaavan mielenkiintoa erityisesti tutkimuksen tekemiseen. Tästä on esimerkkinä seuraava sitaatti:

Lisää motivaatiota tehdä tutkimustyötä vaikka se ei normaaleihin työtunteihin täysin mahtuisikaan. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Myös kehityskeskustelut ja opiskelijoilta saatu kurssipalaute miellettiin useasti kannustaviksi työmotivaation kannalta. Ne saivat useita mainintoja positiivissävyisten vastausten joukossa.

6.2.5 Yhteenveto tulosohjauksen vaikutuksista työmotivaatioon

Taulukkoon 52 on koottu yhteen kaikki edellä esitetyt vastausluokat kysymyksen siitä, miten tulosohjaus vaikuttaa vastaajien työmotivaatioon. Lisäksi taulukkoon on tiivistetty sellaiset keskeisimmät perustelut, jotka nousivat esille tämän avoimen kysymyksen vastauksista.

Vastauksista voidaan yhteenvetona todeta, että ylivoimainen enemmistö vastaajista mieltää, ettei tulosohjaus toimi nykyisellään käytännössä. Myöskään kaikkia tulosohjaukseen periaatteessa positiivisesti suhtautuvia vastaajia nykyjärjestelmän toimivuus ei vakuuta. Tähän on kaksi syytä: ensinnä se, että

tulosohjauksen tämänhetkiset mittarit ovat vääranlaisia ja toiseksi se, ettei hyvää tulosta palkita resurssipulan vuoksi. Muita tämän kysymyksen myötä esiin tulleita ilmiöitä olivat akateemisen työn sisäisesti motivoitunut luonne, jonka todetaan monen vastaajan toimesta olevan ristiriidassa tulosohjauksen ulkoisia palkkioita korostavan ideologian kanssa sekä tulosohjauksen mukanaan tuoma lisääntynyt byrokratia. Monet vastaajat kokivat, että tulosohjaus ei ylipäätään sovi akateemiseen työhön, koska mittarit eivät huomioi akateemisen työn erityispiirteitä ja ovat täten uhka tieteen vapaudelle.

Taulukko 45 Yhteenveto tulosohjauksen vaikutuksista työmotivaatioon

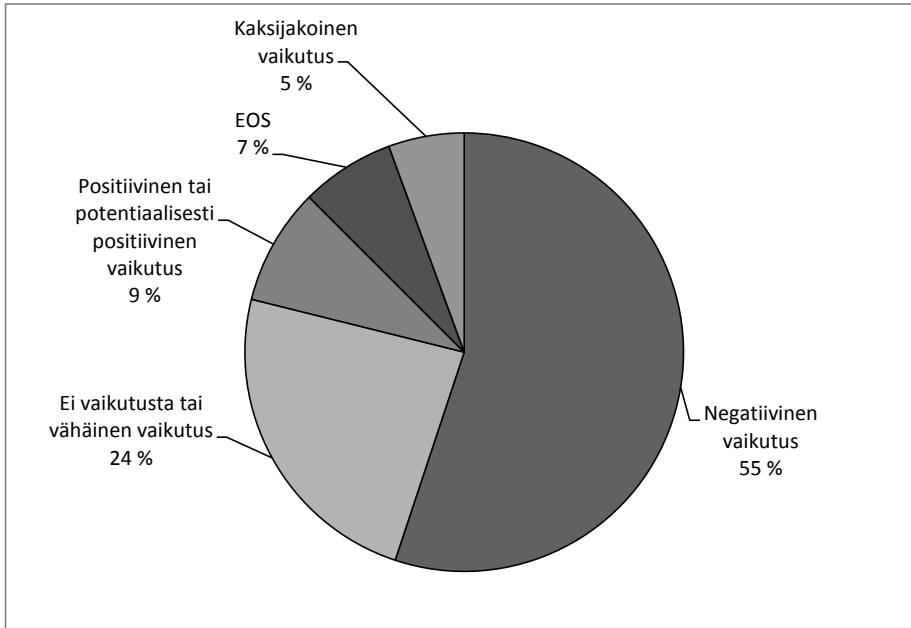
Negatiivinen <i>44 % vastaajista</i>	Ei vaikutusta <i>31 % vastaajista</i>	Kaksijakoinen <i>13 % vastaajista</i>	Positiivinen <i>8 % vastaajista</i>
Lisää byrokraatiaa ja tuhlaa työaikaa turhaan raportointiin.	Akateeminen työ on sisäisesti motivoitunut, eikä sitä siksi voi ohjata tulosohjauksella.	Toisaalta on hyvä, että työtä seurataan ja että hyvällä työllä on ainakin teoriassa mahdollisuus vaikuttaa tulotasoon. Toisaalta seuranta lisää myös epätevettä kilpailua.	Kehityskeskustelut ovat monen mielestä hyvä asia, tosin niitä myös kritisoitiin. Opiskelijapalaute motivoi monia opettajia. Järjestelmän käytännön toimivuus ei tosin aina vakuuta, vaikka idea on hyvä.
Tulosohjaus ei ylipäätään sovi akateemiseen työhön: mittarit eivät huomio akateemisen työn erityispiirteitä ja ovat uhka tieteen vapaudelle.			
Tulosohjaus ei toimi käytännössä: mittarit ovat vääranlaisia ja hyvää tulosta ei palkita koska ei ole resursseja.			

Tulosohjauksella näyttää kuitenkin olevan positiivisiakin vaikutuksia työmotivaatioon: joidenkin vastaajien mielestä on toisaalta hyvä, että työtä seurataan ja että hyvällä työllä on ainakin teoriassa mahdollisuus vaikuttaa tulotasoon. Myös kehityskeskustelut ovat monen mielestä hyvä asia, ja opiskelijapalaute motivoi monia opettajia. Järjestelmän käytännön toimivuus ei kuitenkaan vakuuta vastaajia, ja ylipäätään positiivisia vaikutuksia työmotivaation kannalta tulosohjauksessa näkevien joukko on melko pieni, noin viidennes kakista kysymykseen vastanneista.

6.3 Tulosohjauksen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin: ”Miten tulosohjaus mielestäsi vaikuttaa akateemisen uran houkuttelevuuteen?” Suomalaisissa yliopistoissa on otettu käyttöön niin kutsuttu neliportainen tutkijanura, joka kiinnittyy tiiviisti tulosohjauksen ajatuksiin. Tähän liittyen opetusministeriön asettaman työryhmän raportissa

todetaan, että: ”Tutkimuslaitosten ja ministeriöiden välisissä tulosohtausmenetelyissä tarkastellaan mahdollisuuksien mukaan myös tutkijanuranäkökulmaa”. (Opetusministeriö 2008.) Tämän avoimen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, toimiiko tulosohtaus kannustimena edetä akateemisella uralla, ja toisaalta hoitaa nykyisiä tehtäviä mahdollisimman hyvin. Tiedetään, että tieteellisen työn tuloksia voi olla erittäin hankala mitata ja täyttää objektiivisuutta mittareihin saadaan hyvin harvoin (ks. esim. Reedijik ja Moed 2001; Parker 2002; McDonald ja Cam 2007; 2008; Mustajoki 2010; Raffinsøe-Møller 2011).



Kuvio 39 Tulosohtauksen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen

Vastauksia avoimeen kysymykseen, joka kartoitti tulosohtauksen vaikutuksia akateemisen uran houkuttelevuuteen tuli yhteensä 826 kappaletta. Kysymykseen liittyvässä aineiston analyysissä vastaukset luokiteltiin viiteen luokkaan niiden sisällön mukaan. Luokat olivat: negatiivinen vaikutus (454 vastausta), ei vaikutusta tai vähäinen vaikutus (196 vastausta), positiivinen tai potentiaalisesti positiivinen vaikutus (71 vastausta) sekä kaksijakoinen vaikutus (46 vastausta). Viimeiseen, viidenteen luokkaan (57 vastausta) päädyttiin sijoittamaan vastaukset, jotka eivät ottaneet kantaa kysytyyn asiaan. Tyypillisin tällainen vastaus oli ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”. Yllä on esitetty vastausten jakautuminen prosentuaalisesti (Kuvio 39). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin kuhunkin vastausluokkaan sijoitettuja vastauksia ja niiden perusteluja.

6.3.1 Negatiivinen vaikutus

Suurin osa, yhteensä 54 prosenttia, tulosohjauksen vaikutuksia akateemisen uran houkuttelevuuteen kartoittavaan kysymykseen saaduista vastauksista, päädyttiin sijoittamaan luokkaan ”negatiivinen vaikutus”. Osassa vastauksista todettiin lyhyesti tulosohjauksen vaikutuksen olevan akateemisen uran houkuttelevuuden kannalta negatiivinen, sen enemmän syitä erittelemättä. Osassa vastauksista oli perusteltu melko tarkkaankin vastausta, ja kerrottu syitä siihen, miksi tulosohjauksen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen koettiin negatiiviseksi. Seuraavassa annetaan esimerkkejä ensin vastauksista, jossa ei tarkempaa perustelua ollut esitetty:

Akateemisen uran toteuttaminen on tehty aikaisempaa epäkiitollisemmaksi. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ehdottomasti vähentävästi. Laajemmin tulosohjauksen piirissä olevien kertomukset eivät ole mairittelevia. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Ei edistä akateemisen työn houkuttelevuutta. Pikemminkin akateemisen uran pitäisi olla täysin vapaata tulosohjauksesta. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Ei paljoa järkeä jäädä akateemiselle uralle. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Ei paljon houkuttele enää, enkä suosittelen kenellekään. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Erittäin negatiivisesti. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Häviää viimeinenkin mielenkiinto. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Kannustaa hakeutumaan muualle työhön. (Tutkija, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Pääosassa niistä vastauksista, joissa tulosohjauksen vaikutuksia akateemisen uran houkuttelevuuteen pidettiin negatiivisena, tarjottiin selityksiä ja syitä vastaukselle. Nämä vastaukset olivat sisällöllisesti rikkaita ja niistä näkyi emotionaalinen suhtautuminen tutkittavaan aiheeseen. Vastauksissa esiteltiin syitä, joiden vuoksi

nykyinen järjestelmä on koettu turhauttavaksi. Monet vastauksista olivat hyvin ironisia. Osassa vastauksista kysymystä oli pohdittu selkeästi omalta kannalta ja omaa uraa ajatellen, mutta valtaosassa vastauksista oli käsitelty ongelmakohtia yleisesti koko suomalaisen yliopistojärjestelmän tasolla.

Negatiivissävyyisissä vastauksissa oli löydettävissä neljä pääluokkaa syistä ja selityksistä sille, miksi yli puolet yliopistohenkilökunnasta kokee, että tulosohjauksen vaikutukset akateemisen uran houkuttelevuuteen ovat olleet kielteisiä, osan mielestä jopa tuhoisia. Nämä syyt olivat: a) lisääntynyt stressi ja ahdistus työssä, b) ristiriita tulosohjauksen sekä akateemisen vapauden ja sisäisesti motivoituneen työn välillä, c) tulosohjauksen myötä lisääntynyt byrokratia sekä d) tulosohjausjärjestelmän yleinen toimimattomuus. Mainitut syyt eivät ole toisiaan poissulkevia ja saattavat olla osin jopa päällekkäisiä.

Tyypillisin kritiikin kohde tuntui olevan tulosohjausjärjestelmän aiheuttamat paineet ja *lisääntynyt stressi*, jota koettiin akateemisella uralla. Järjestelmän koettiin olevan hyvin kontrolloiva ja siksi lisäävän paineita työssä. Ahdistuksen tunteet saattavat ter Bogtin ja Scapensin (2009; 2012) mukaan liittyä myös siihen, että numeerinen mittaaminen voi itse asiassa lisätä arvioinnin subjektiivisuutta. Syynä tähän on entisen ja nykyisen arvioinnin logiikkojen erilaisuus. Lisäksi esimerkiksi Näppilä (2012, 179) on todennut, että yliopistoissa tulosohjauksen myötä käyttöön otetut erityyppiset seuranta- ja valvontajärjestelmät informaatiotarpeineen lisäävät laitosten epäjärjestystä. Näppilän mukaan tämä saattaa johtaa siihen, että tutkijat ja opettajat ovat jatkuvasti epätasapainossa, pyrkien toteuttamaan sekä itsesääteilyä että mukautumaan ulkopuoliseen ohjailuun (Näppilä, 2012, 179). Koettuun stressiin ja ahdistukseen liittyvät kommentit olivat esimerkiksi seuraavanlaisia:

Ei ainakaan lisää houkuttelevuutta. Tulosohjaus lisää kilpailua entisestään, mikä tekee työstä stressaavaa. Se ei ole hyvää mainosta. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Heikentää sitä, jos palkka on heikko ja huono omatunto on jatkuvasti seuralaisena: ei koskaan voi täyttää jatkuvasti lisääntyviä vaatimuksia. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Jatkuva kilpailu ja sen korostaminen ei tee akateemisesta urasta houkuttelevaa joten siinä mielessä tulosohjaus tekee akateemisesta urasta entistä vähemmän houkuttelevan. Moni tutkijan urasta haaveileva ei ikinä haluaisi töihin isoon kaupalliseen firmaan jossa urakehitykseen kuuluisi kova kilpailu toisten työntekijöiden kanssa. Kuitenkin akateemisen uran luomiseen kuuluu samanlainen kilpailu

ja se saattaa tulla monelle yllätyksenä. (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Toinen perustelu sille, miksi tulohajauksella on vastaajista valtaosan mielestä negatiivinen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen, on ajatus siitä, että *tulohajaus on ristiriidassa akateemisen vapauden sekä yksilöiden työssään kokeman sisäisen motivaation kanssa.* (vrt. Deci 1971; 1975; Calder ja Staw 1975; Amabile 1997; Csikszentmihalyi 1996). Tähän viittaavista vastauksista esimerkkinä ovat seuraavat sitaatit:

Ei houkuttele, akateemiseen uraan, varsinkin tutkimukseen, kuuluu luovaa työtä ja vapautta sen toteuttamiseen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Ei paranna. Palkkatasolla ei ole koskaan voinut kilpailla yksityisen puolen kanssa, joten työn vapaus ja joustavuus ovat olleet ainakin minulle tärkeitä tekijöitä uranvalinnassa. Nyt näitä kavennetaan. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Heikentää motivaatiota antautua yliopistouralle, kuten kaikki muutkin yliopiston työilmapiirin huononnuksen viime aikoina. Yliopistotyöskentelystä on haluttu tehdä palkkatyötä kuin mikä tahansa muukin, ymmärtämättä sen erityistä, itseohjautuvaa luonnetta. (Professori, nainen, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Heikentävästi. Ei kukaan lähde akateemiselle uralle rikastumisen toivossa, ja parhaiden tutkijoiden kannustimena on palava halu tehdä tieteellistä tutkimusta. Jos tieteenteosta häviää vapaus liian tiukan ohjauksen vuoksi, menettää ala samalla houkuttelevuutensa juuri niiden lahjakkuuksien silmissä, joita juhlapuheiden mukaan alalle haluttaisiin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Se ei ainakaan lisää houkuttelevuutta. Luova työpanos edellyttää tiettyä vapautta ja joustoa, joka nyt uhkaa hävitä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kolmas mahdollinen selitys sille, miksi tulohajauksella vastaajien mielestä on negatiivinen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen, on tulohajauksen myötä lisääntynyt turhaksi koettu byrokratia ja eritoten työajan haaskaantuminen tarpeettomaksi koettuun raportointiin ja seurantajärjestelmiin (vrt. Valtiovarainministeriö 2005, 17; ks myös de Brujin 2002; Näppilä 2012; Kristensen ym. 2011; Kallio & Kallio 2012a).

Heikentää houkuttelevuutta. Yliopiston hallinnolla ei ole kykyä valvoa tutkimusta, koska suurin osa on aivan toiselta alalta. Näin luodaan vain ylimääräistä byrokratiaa ja hallintobudjetti kasvaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Heikentää, koska aikaa menee täysin turhaan näpertelyyn, joka ei vaikuta eikä oikeastaan voikaan vaikuttaa mihinkään. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

... Nykyään hallinnolla tuntuu olevan se käsitys, että jos jotakin asiaa on teknisesti MAHDOLLISTA seurata huonosti toimivalla tietokonejärjestelmällä, on seuraaminen myöskin HYÖDYLLISTÄ. Tietokonejärjestelmien kehittyminen on siis johtanut turhan työn lisääntymiseen! Järjellisessä maailmassa pyrittäisiin tietenkin pitämään hallinto mahdollisimman keveänä ja paikallisena... Järkeä ei kuitenkaan ole Suomessa missään koulutus uudistuksissa käytetty kriteerinä, joten lienee turha toivoa sitä käytettävän nytkään. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Yksi byrokratihomma lisää tässä työn ohessa. Heikentää sitä kautta työmotivaatiota ja akateemisen työn houkuttelevuutta. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Huonontamalla sitä merkittävästi. Taas yksi syy ennemminkin jäädä Oikeisiin Töihin (tm) kuin tulla yliopistolle. Taas yksi asia lisää jossa kuluu aikaa hallinnolliseen tyhjänpyörittelyyn ja jota varten täytyy palkata lisää hallintohenkilökuntaa (jotta voidaan palkata lisää hallintohenkilökuntaa pyörittämään näiden asioita, joiden takia täytyy palkata lisää hallintohenkilökuntaa jotta ...). Loputon pirun kierre, eivätkä edes keksi vain toisilleen hommia, vaan aina valuu meille tänne toteuttavaan portaaseen asti. Nyppiä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Neljäs syy siihen, miksi tulosohtaus tekee akateemisen uran aiempaa vähemmän houkuttelevaksi, oli ajatus siitä, että *nykyjärjestelmä ei toimi kunnolla*. Erityisesti jo aiemminkin käsitelty järjestelmän kyvyttömyys palkita hyvästä työsuorituksesta oli nostettu esiin monissa vastauksissa (ks. Möttönen 1997; Kiikka 2002; Pöllä ja Vuorela 2001; de Bruijn 2002; Kivelä 2010, 153; Kallio ja Kallio 2012a; b).

Ehkä se viranhaltijoilla jollakin tasolla vaikuttaa, mutta epäilen. Ei laitoksillakaan ole varaa maksaa todellista palkkaa, jossa "tulosohjaus" on otettu huomioon. Reaalimaailma ja yliopiston suunnittelemat yritysmaailmavisiot eivät ole milloinkaan kohdanneet. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei ainakaan positiivisesti nykymuodossaan. Ajatuksenahan "enemmän palkkaa enemmän tulosta tekeville" on hieno, mutta yliopistojen käytännön mahdollisuudet periaatteen toteuttamiseen ovat ole-mattomat - rahaa ei ole lisää niille, jotka tekevät sitä todellista tulosta. Lisäksi ainakin omassa yliopistossa tuntuu olevan sellainen mentaliteetti, että samassa virkatehtävässä toimiville on maksettava samaa palkkaa, muuten joku hermostuu. Ainakin olen kuullut täl-laisia perusteluja epävirallisesti. (Perusopetuksen muu henkilö-kunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ainakaan tulosohjaus ei näy työntekoa motivoivalla tavalla pal-koissa. Ei ihme että yliopiston houkuttelevuus työpaikkana on niin alhainen. Parhaat vedetään yritys-elämän pariin. sinne itseänikin vedetään. En ole vielä lähtenyt. Mutta ehkä lähdän. (Tutkija, nai-nen, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Ainakin tällaisen keski-ikäisen työntekijän mielestä heikentää. Joku nuorempi markkinavetoisen maailmankuvan omaksunut henkilö saattaisi kokea toisin. Edelleen viittaaan myös siihen, että realistisia mahdollisuuksia tuntuvaan palkankorotukseen ei akateemisessa maailmassa ole. (Tutkija, mies, kasvatustieteet, työssä yli 30 vuotta.)

On hälyttävää, että valtaosa vastaajista tieteenalasta, asemasta tai työkokemuksen pituudesta riippumatta viittasi siihen, että tulosohjauksen vuoksi akateeminen ura ei enää houkuttele ja jopa mainitsi harkitsevansa uran vaihtoa. Muutama vastaaja jopa ykskantaan ilmoitti tulosohjauksen vuoksi jättävänsä työt yliopistomaailmassa. Tähän liittyy esimerkiksi seuraava kommentti:

Vaihdan alaa yksityiselle sektorille. (Perusopetuksen muu henkilö-kunta, mies, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Näyttää siltä, että ainakaan urakehityksen ja akateemisen uran houkuttelevuuden kannalta tulosohjauksen seuraukset eivät ole olleet sellaiset, mitä Opetusministeriö tavoitteli. Tulosohjauksenhan piti nimenomaan kannustaa akateemista henkilö-kuntaa tutkijanuran eri vaiheissa (vrt. Opetusministeriö 2008).

6.3.2 *Ei vaikutusta tai vähäinen vaikutus*

Toiseksi suurin joukko kysymykseen vastanneista, 24 prosenttia kaikista vastaajista, ei joko tunnistanut tulohajauksella olevan minkäänlaista vaikutusta akateemisen uran houkuttelevuuteen tai kuvasi vaikutusten olevan hyvin vähäisiä. Kaikista niistä vastauksista, joissa vaikutusta ei tunnistettu tai sitä pidettiin vähäisenä, noin kolmasosassa ei annettu minkäänlaista perustelua sille, miksi tulohajaus ei vaikuta uran houkuttelevuuteen. Alla on esimerkkejä tällaisista vastauksista.

Ei erityistä vaikutusta. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Ei juuri lainkaan. (Useita samoja vastauksia.)

Onkohan loppujen lopuksi mitään merkitystä? (Tutkija, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Osa vastaajista perusteli vastaustaan systeemin kyvyttömyydellä palkita hyvästä työsuorituksesta henkilö- tai laitostasolla tai yksiselitteisesti totesi, että järjestelmä ei nykyisellään toimi:

Ei mitenkään: tyhjiä lupauksia ja visioita. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Mielestäni sillä ei ole vaikutusta. Lisäksi tuntuu siltä, että hyvä tulos ei välttämättä takaa mitään lisäresursseja esim. oppiaine- tai laitospohjaisesti. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei vaikutusta houkuttelevuuteen, koska tulohajauksesta saatava hyöty on kuitenkin aika pieni. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei vaikutusta nykyisellään kun palkka ei riittävästi riipu henkilön tuottavuudesta. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Noin puolet niistä vastauksista, joiden mukaan tulohajaus ei vaikuta akateemisen uran houkuttelevuuteen mitenkään tai joissa sen vaikutus mielletään hyvin vähäiseksi, perusteltiin sillä, että työn sisältö on tärkeämpää kuin tulohajauksen aikaansaamat veto- tai työntövaikutukset akateemisen uran jatkamiselle. Esimerkkeinä tällaisista vastauksista ovat seuraavat sitaattit:

Akateeminen ura on houkutteleva sinänsä, eikä tulosohjauskaan pysty sen houkuttelevuutta kokonaan tuhoamaan. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Akateemisen uran houkutus tekijöitä on niin paljon ja painoarvoltaan suurempia, joten tulosohjaus ei mielestäni vaikuta millään lailla. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei mielestäni mitenkään ratkaisevasti, muut tekijät ovat houkuttimena kuin tulosohjaus. (Tutkija, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Ei mitenkään, akateemisen uran valinneet ovat kiinnostuneita TIE-TEEN TEOSTA, eivät byrokratiasta. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Houkuttelevuus tulee syvästä mielenkiinnosta tieteentekoon. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Niitä, joita akateeminen ura aidosti houkuttaa, eivät varmaankaan ulkopuoliset arviointisysteemit häiritse. Nämä yliopistolaiset ovat enemmän sisältäpäin ohjautuvia. (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kuten yllä olevista vastauksista käy ilmi, syyksi siihen, miksi tulosohjaus ei vaikuta akateemisen uran houkuttelevuuteen, nimettiin työn sisäisesti motivoitunut luonne, tieteen tekemisen kiinnostavuus itsessään sekä työn vapaus (ks. Kallio ja Kallio 2012b; Minzberg 1990; Ylijoki 1998; Lampinen 2003; Kuoppala 2005b; Kivistö 2009; Näppilä 2012).

6.3.3 Positiivinen tai potentiaalisesti positiivinen vaikutus

Yhteensä yhdeksän prosenttia kaikista akateemista uraa ja tulosohjausta käsittelevään kysymykseen vastanneista vastaajista oli sitä mieltä, että tulosohjauksen vaikutukset akateemisen uran houkuttelevuuteen ovat nykyisellään positiiviset. Tosin osa tämän ryhmän vastaajista näki tulosohjauksen vaikutukset ennen kaikkea potentiaalisesti positiivisina. Toisin sanoen, he näkivät, että tulosohjaus vaikuttaisi akateemisen uran houkuttelevuuteen positiivisesti, jos vain järjestelmä toimisi kunnolla. Puhtaasti positiivissävytteisissä vastauksissa (noin viisi prosenttia kaikista vastauksista) käytettiin tyypillisesti melko lieviä ilmauksia:

Ehkäpä se saattaa sitä hivenen parantaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei kai ainakaan huononna houkuttelevuutta. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

On hyvä, että lopputulosta arvioidaan. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Tekee varmasti uran jonkin verran houkuttelevammaksi. (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Osa positiivisten vaikutusten luokkaan sijoitetuista vastauksista (noin neljä prosenttia kaikista vastauksista) piti tulohajauksen vaikutuksia akateemisen uran houkuttelevuuteen kuitenkin vain potentiaalisesti positiivisena:

Jos sitä sovellettaisiin käytännössä, se tekisi akateemisesta urasta kiinnostavan ja hyödyllisen. (Tutkija, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Nykyisellään ei juurikaan vaikutusta, mutta mikäli tulohajaus saadaan toimimaan (paperin lisäksi) myös käytännössä, niin se saattaa vaikuttaa houkuttelevuuteen positiivisesti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Periaatteessa vaikutus voisi olla positiivinen ja kannustava, jos se toimii ajatellulla tavalla. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Nämä yllä kuvatut vastaajat eivät siis nähneet tulohajauksen välttämättä nykyisellään lisäävän akateemisen uran houkuttelevuutta, mutta he näkivät järjestelmän kuitenkin joko potentiaalisesti tai idealistisessa mielessä positiivisena.

6.3.4 Kaksijakoinen vaikutus

Akateemisen uran houkuttelevuutta kartoittavaan kysymykseen saatujen vastausten neljännen ryhmän muodostivat sellaiset vastaajat, jotka tunnistivat tulohajauksella olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia akateemisen uran houkuttelevuuteen. Tähän ryhmään lukeutui noin neljä prosenttia vastauksista. Näitä vastauksia ei voitu luokitella sisällöllisesti muihin edellä mainittuihin luokkiin. Esimerkkeinä näistä vastauksista seuraavat sitaatit:

Hyvä, että tuloksellisuutta seurataan, mutta siitä pitäisi myös selkeämmin palkita. Hallinnollinen työ jää tulosohjauksessa lisäksi paitsioon. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Osoittamalla, että tuloksesta yms. asioista välitetään, mielestäni se tekee uran houkuttelevammaksi. Omilla teoillaan pystyy (teoriassa) vaikuttamaan tuloihinsa. Mutta mikäli työympäristö ei muutoin tue toimintaa, tulosohjaus aikaansaa negatiiviseen houkuttelevuusvaihtuksen. (Tutkija, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Toisia houkutellen toisia pois työntäen yliopistosta. (Professori, mies, kasvatustieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Vakauttaa urakehitystä mutta turruttaa motivaatiota uuteen. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Tyypillinen vastaaja tässä vastausluokassa näki tulosohjauksella olevan potentiaalisia vaikutuksia, mutta järjestelmän toteutus nykyisellään ei ole vakuuttanut häntä. Erityisesti juuri se, että nykyjärjestelmässä ei näy olevan mahdollisuuksia palkita hyvästä suorituksesta, on turhauttanut monet⁵⁹.

6.3.5 Yhteenveto tulosohjauksen vaikutuksista akateemisen uran houkuttelevuuteen

Yli puolet avoimeen kysymykseen vastanneista vastaajista mieltää tulosohjauksen vaikuttavan akateemisen uran houkuttelevuuteen negatiivisesti. Vajaa neljännes taas mieltää, ettei tulosohjauksella ole minkäänlaista vaikutusta akateemisen uran houkuttelevuuteen. Nämä kaksi teemaa yhdessä muodostavat miltei 80 prosenttia kaikista vastauksista. Vastaajista yhdeksän prosenttia mieltää vaikutuksen positiiviseksi tai potentiaalisesti positiiviseksi ja viiden prosentin mielipide on kahtiajakautunut. Nämä luokat on tiivistetty Taulukkoon 53. Taulukossa on esitetty tiivistetysti tärkeimmät perustelut, jotka nousivat esille tämän avoimen kysymyksen vastauksista esitetyille mielipiteille.

⁵⁹ Ks. myös kappale 2.4.4.

Taulukko 46 Yhteenveto tulohjauksen vaikutuksista akateemisen uran houkuttelevuuteen

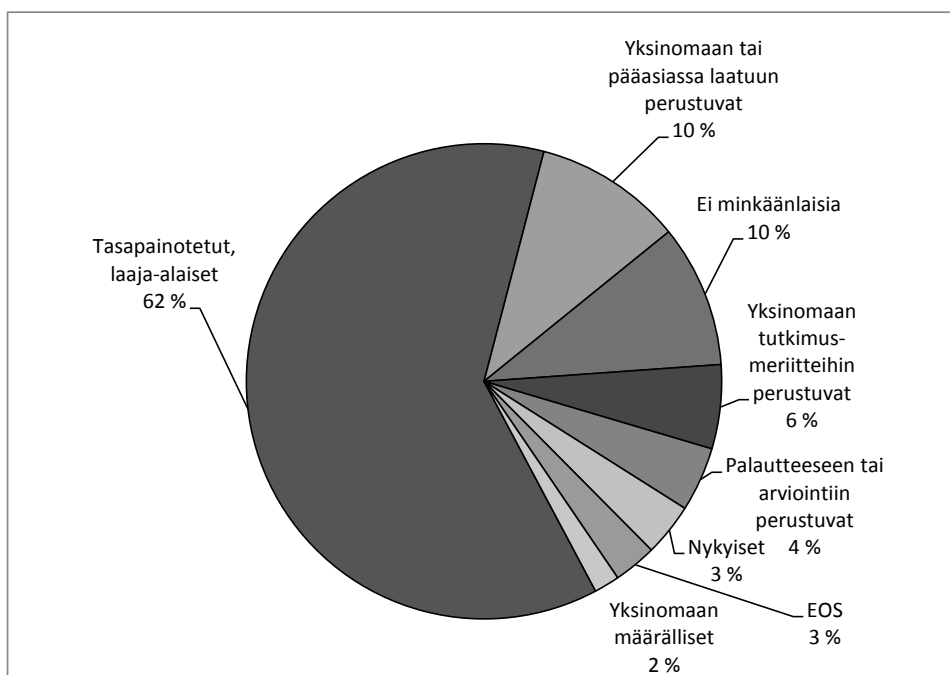
Negatiivinen <i>54 % vastaajista</i>	Ei vaikutusta <i>24 % vastaajista</i>	Positiivinen tai potentiaalinen <i>9 % vastaajista</i>	Kaksijakoinen <i>5 % vastaajista</i>
Lisääntyneet paineet ja stressi, kontrolloivaksi koettu järjestelmä.	Sisäinen motivaatio (halu tehdä tiedettä) ja akateeminen vapaus ohjaavat akateemiselle uralle, tulohjaus nähdään niiden suhteen indifferentinä.	Tulohjaus vaikuttaisi akateemisen uran houkuttelevuuteen positiivisesti, jos vain järjestelmä toimisi kunnolla.	Tulohjauksessa nähdään potentiaalia, joskin suuren osan mielestä nykyisellään järjestelmä ei toimi tarkoituksenmukaisesti. Houkuttelee alalle erityyppisiä ihmisiä kuin nykyään, mistä koetaan olevan sekä hyötyä että haittaa.
Sisäinen motivaatio ja akateeminen vapaus ovat ristiriidassa tulohjauksen kanssa.			
Kokemus lisääntyneestä byrokratiasta.			
Järjestelmä ei toimi, resurssit eivät riitä palkitsemaan hyvästäkin suorituksesta.			

Taulukkoon 56 on tiivistetty se, miten yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunta mieltää tulohjauksen vaikuttavan akateemisen uran houkuttelevuuteen. Kaikkien vastaajaluokkien vastauksista voidaan päätellä, että yliopistohenkilökunta mieltää yliopistomaailman muuttuneen entistä enemmän suoritusmitausorientoituneeksi. Lisäksi vastausten perusteella voidaan todeta, että yliopistohenkilökunta tuntee, ettei nykyinen tulohjausjärjestelmä yksinkertaisesti toimi. Tämä korostui sekä niiden vastaajien vastauksissa, jotka mielsivät tulohjauksen vaikuttavan negatiivisesti akateemisen uran houkuttelevuuteen että niiden vastaajien vastauksissa, jotka eivät mieltäneet sillä olevan mitään vaikutusta. Erityisesti se, että hyviä tuloksia ei tulohjauksen ja -johtamisen oppien mukaisesti pystytä palkitsemaan, sekä se, että mittarit ovat joko vääristyneitä, vinoutuneita tai yksipuolisia työn eri osa-alueiden suhteen nähdään ongelmallisena.

Muita tämän kysymyksen avulla esiin saatuja teemoja ovat akateemisen työn sisäisesti motivoitunut luonne sekä tulohjauksen vaikutus byrokratian, kiireen ja stressin lisääntymisenä. Sisäisesti motivoitunut asenne työhön näkyi joillekin vastaajista niin, ettei tulohjauksella ollut heidän kannaltaan mitään vaikutusta uran houkuttelevuuteen ja toisilla taas periaatteellisena ristiriitana tulohjauksen ja sisäisesti motivoituneen työn välillä. Osa yliopiston akateemisen työn teki- jöistä kuitenkin näkee tulohjauksessa olevan periaatteellisella tasolla potentiaalia yliopistotyön johtamisjärjestelmäksi, jos järjestelmää vain kehitettäisiin.

6.4 Miten suorituksen arviointi tulisi henkilökunnan näkemysten mukaan toteuttaa

Kyselyn viimeisenä avoimena vastaajilta kysyttiin: ”Minkälaisilla määrällisillä ja/tai laadullisilla mittareilla haluaisit omaa suoriutumistasi arvioitavan yliopistososi korkeakouluhallinnon toimesta?”. On tiedossa, että nykyiset opetusministeriön tulosohjaukskriteerit ovat pääosin määrällisiä, ja tämä heijastuu työn tulosten määrällisenä mittaamisena myös yliopistojen omissa tulosjohtamisjärjestelmissä. Tosin tiedekuntatasolla tulosohjaukskriteerien käytössä on joitakin eroja⁶⁰. Lisäksi on tiedossa, että akateemisen toiminnan laadun arvioinnissa tai mittaamisessa on omat haasteensa⁶¹. Tällä kysymyksellä haluttiinkin selvittää, minkälaiset mittarit ja arviointimenetelmät henkilökunnan mielestä sopisivat parhaiten heidän oman työnsä ja sen tulosten arviointiin.



Kuvio 40 Miten arviointi tulisi henkilökunnan mielestä suorittaa

Kysymykseen vastasi yhteensä 776 henkilöä. Tämän avoimen kysymyksen analyysissä vastaukset päädyttiin jakamaan yhteensä kahdeksaan luokkaan. Ylivoi- maisesti suurimman luokan muodostivat tasapainotettuja, laaja-alaisia mittareita korostavat vastaukset. Tähän luokkaan sijoittui peräti 62 prosenttia kaikista kysy-

⁶⁰ Ks. kappale 5.1.

⁶¹ Vrt. kappale 3.4.3.

mykseen saaduista vastauksista. Loput 38 prosenttia vastauksista muodostivat vielä seitsemän vastausluokkaa. Näistä suurimmat vastausluokat (molemmissa noin 10 % vastauksista) muodostivat vastaajat, jotka eivät halunneet minkäänlaisia mittareita kuvaamaan akateemista työtä ja vastaajat, jotka toivoivat työtään arvioitavan ainoastaan laadullisin kriteerein. Kuusi prosenttia vastaajista toivoi yksinomaan tutkimusmeriitteihin pohjautuvia mittareita, neljä prosenttia palautteeseen tai arviointiin perustuvia mittareita, sekä kolme prosenttia totesi, että nykyisenkaltaiset mittarit ovat hyviä. Kaksi prosenttia vastaajista toivoi yksinomaan määrällisiä mittareita, ja loput kolme prosenttia vastauksista sijoitettiin luokkaan ”ei osaa sanoa” (Kuvio 40). Nämä luokat on esitelty tarkemmin kappaleissa 6.4.1–6.4.7.

6.4.1 Tasapainotetut, laaja-alaiset mittarit

Ylivoimaisesti suurimman vastausten ryhmän muodostivat vastaajat, jotka ilmaisivat toivovansa akateemiseen työhön liittyvien mittarien olevan tasapainottuja ja laaja-alaisia. Tasapainotetuilla mittareilla viitataan usein laskentatoimen kirjallisuudessa sellaisiin mittareihin, jotka ottavat huomioon niin taloudellisia kuin eitaloudellisia tekijöitä kustannuslaskennassa ja laskentatoimen indikaattoreissa yleensä. Tunnetuin näistä on Kaplanin ja Nortonin (1992; 1996; 2012) tasapainotettu tuloskortisto eli *Balanced scorecard*. Vaikka tasapainotetuilla mittareilla alun perin saatettiin tarkoittaa taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita, on niiden merkitys jalostunut tarkoittamaan myös muulla tavalla tasapainotettua mittaristoa. Esimerkiksi Grafton ym. (2010, 689) korostavat, että nämä suoritusmittarit ovat ”laaja-alaisia, strategisesti suunnattuja suoritusindikaattoreita, joiden odotetaan parantavan organisaation tuloksia edesauttamalla sitä, että johdon saatavilla on päätöksenteon kannalta relevanttia informaatiota”.

Tasapainotetulla mittarilla viitataan tässäkin tutkimuksessa organisaation toiminnan eri osa-alueet huomioiviin mittareihin, eli Graftonin ym. (2010) mukaiseen laajaan määritelmään tasapainotetuista mittareista. Tämänäyttöisiä mittareita omissa avoimissa vastauksissaan siis ehdotti yli 62 prosenttia vastaajista. Painotus, jolla mittarit toivottiin koostettavan, vaihteli jonkin verran vastaajaryhmän sisällä, ja sen pohjalta tämä suurin vastaajaluokka on vielä jaettu neljään alakategoriaan. Kategoriat ovat tasapainotetut mittarit: a) laadun ja määrän suhteen, b) työn eri osa-alueiden suhteen, c) työyhteisön kehittämisen suhteen sekä c) tieteenalojen välisten erojen suhteen.

6.4.1.1 *Tasapainotetut mittarit laadun ja määrän suhteen*

Tämän alakategorian vastaajat toivoivat, että mittarit laadittaisiin ennen kaikkea niin, että ne huomioisivat sekä laadullisen että määrällisen suoriutumisen tai yli-päättään laadun ja määrän. Tällä hetkellä olemassa olevat OKM:n taholta tulevat arvioinnin välineet ja mittarit korostavat vahvasti määrällisiä Aspekteja (ks. myös Kivelä 2010). Kysymykseen saadut vastaukset olivat poikkeuksellisen pitkiä ja perusteltuja. Sitaatit ovat niin monipuolisia, kuvaavia ja/tai nokkelia, että niitä on mielekästä esittää runsaasti:

Esim. julkaisujen määrä, opetuksen kehittäminen, osallistuminen laitoksen/yliopiston toimikuntiin jne. elimiin, tutkintojen valmistamiseen (gradut, väitöskirjat) (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kirjoittamieni tutkimus- ja selvitysraporttien sisältö ja laatu, sidosryhmäyhteistyön sujuvuus, organisoitukykyjen hyvyys, annettujen lupauksen pitävyys, osoittamani itsenäisyys ja aloitteellisuus, osoittamani toiminnan jatkuva kehittäminen, osoittamani joustavuus. (Tutkija, nainen, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Tutkimuksen osalta julkaisutoiminta, tieteelliset luottamustehtävät, ansioituminen Suomen Akatemian silmissä. Opetuksen osalta uusien kurssien luennointi, oppimateriaalin tuottaminen, opettajuuden kehittäminen, opiskelijoiden ohjaaminen ja opiskelijoista välittäminen. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Tasapainoisilla! Nykyisin laadullisia mittareita ei todellakaan ole lainkaan, edes professuurilausunnoissa. Laatua mitataan niissäkin vain lehden ISI impact factorilla (jota kaikilla lehdillä ei ole, vaikei sen puute kerro suoraan lehden laatua, niin jotkut suomalaiset professorit näkevät että näin on) eikä tutkimusta lukemalla! Juuri eilen luin tällaisen lausunnon, onneksi ei ollut minusta kyse. (Professori, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Tärkeää olisi yhdistää määrällisiä ja laadullisia mittareita. Tällä hetkellä esim. julkaisuissa ei riittävän hyvin oteta huomioon että artikkeli lehdessä A voi olla huomattavasti työlämpi/parempi suorite kuin artikkeli lehdessä D. Tai vastaavasti konferensseissa on eroja, joihinkin on full paper -prosessi ja toisiin abstraktiprosessi, joissa kyse aivan eri mitallisista asioista. Toisaalta ei pitäisi mennä siihenkään suuntaan, että tuijotetaan pelkästään julkaisuja vaan pyrkiä kehittämään mittareita, joissa arvioidaan ja tehdään näky-

väksi akateemisen työn osa-alueita monipuolisesti. Lisäksi voisi ja pitäisi kehittää mekanismeja, joilla tuetaan sitä, että yliopiston tavoitteisiin päästäisiin - esim. julkaisujen laskeminen ja julkaisuista tärkeydestä puhuminen on vain yksi osa tätä mekanismia. Toivoisin, että voitaisiin luoda "tutkimuspiirejä", järjestää julkaisutyöpajoja tai vastaavia, joissa nuoret ja kokeneemmat tutkijat voisivat saada vertaispalautetta work-in-process -papereilleen tai muita tapoja tukea sitä, että yliopistossa laajalla rintamalla julkaistaisiin enemmän ja parempia julkaisuja. (Professori, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Toivoisin, että kaikenlainen tieteellinen toiminta - esim. tutkimuksen kehittäminen, ohjaaminen, opettaminen, erilaiset projektit - katsotaan työksi ja sen tuloksiksi riippumatta siitä, tuleeko jokaisesta kontaktista heti kirjallista tulosta. Laadukkaita refereejulkaisuja voi tehdä maksimissaan 3 kahdessa vuodessa, jos tutkii uusia asioita, mikä lie suotavaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Opiskelijamäärien perusteella hankittava rahoitus ei palvele akateemisesti koulutettuja sen enempää kuin yhteiskuntaakaan. Akateeminen työttömyys kasvaa ja koska akateemisen työn arviointi perustuu tuotettujen tutkintojen ja julkaisuiden määrään eikä laatuun, tilanne ei ainakaan parane resursseja vähentämällä. Julkaisujen laatu tulisi olla työssä suoriutumisen mittari, samoin kuin OMALLE ALALLE työllistyvien opiskelijoiden määrä, ei valmistuvien opiskelijoiden määrä. Muutenkin on järkevämpi mitata tutkimusryhmän suoriutumista ennen yksittäisten henkilöiden suoriutumista. Nykyinen arviointijärjestelmä ei myöskään tuota mitään muutoksia palkkaukseen, ihan sama kuinka työtehtävänsä hoitaa (enkä edes puhu asiasta omalta kohdaltani). (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Edellä esitetyissä sitaateissa korostuu yliopistojen suoritusmittauksen ongelmana se, että tulosalueiden suoritteiden kustannusten laskeminen on hankalaa. Esimerkiksi tutkintoja ja tutkimussuoritteita on melko lailla mahdotonta saattaa mielekkäästi yhteismitallisiksi kustannuslaskennassa: suoritteet ovat hyvin erilaisia ja vaativat hyvin erilaisia resursseja. Yliopistojen rahoitus on laaja ja monimutkainen sillä moninaisten rahoituslähteiden ja moninaisten tuotosten tai tuotteiden välinen yhteys on ainoastaan löyhästi yhteydessä näihin erilaisiin rahoituslähteisiin. (Näppilä 2012, 104.) Vastauksissa kritisoitiin myös nykyisten mittareiden

aikatähtäintä. Vastauksissa vedottiin muun muassa siihen, ettei luovasta akateemisesta työstä ole mielekästä näyttää tuloksia vuositasolla työn pitkäjänteisen luonteen vuoksi – esimerkiksi yksistään tieteellisten artikkelien julkaisuprosessit saattavat olla hyvin hitaita. (vrt. Valtiovarainministeriö 2005.)

6.4.1.2 Tasapainotetut mittarit työn eri osa-alueiden suhteen

Osa vastaajista toivoi tasapainotettuja mittareita työn eri osa-alueiden suhteen. Vastaajat kiinnittivät huomiota kaikkiin akateemisen työn eri osa-alueisiin, mutta osallistuivat erityisesti tutkimuksen ja opetuksen väliseen arvostuskeskusteluun.

Toivoisin, että opetustehtäviäkin arvostettaisiin. Ei vain julkaisujen määrää. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Sellaisilla, joissa näkyisi todellisuus: käytettävät resurssit/lähinnä aika/ tutkimukseen ja sen mukaan arviointi! Nykyinen käytäntö suosii Niitä joiden EI Tarvitse opettaa. Tutkimuksen määrää ja laatua olisi arvioitava suhteessa siihen. Nyt pelkästään tutkimusta tekevät saavat aina kaikki apurahat ym. koska heillä aikaa laatia anomuksia ...jne.. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Olen opettajapainotteisessa tehtävässä, jonka arvioiminen on paljon vaikeampaa kuin tutkimuspainotteisen, näillä nykykriteereillä. Opetus- ja tutkimuspuolen kriteerit sekoittuvat osin, mutta kaikki eivät tulkitse niitä samalla tavalla. Koska teen myös tutkimusta, olen puun ja kuoren välissä, sillä minulla painottuu opetus 75 %, enkä pysty tekemään tutkimusta niin paljon kuin haluaisin. Pieni oppiaine ei mahdollista painotuksen muutosta. (Muu henkilökunta, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Tutkimuspisteet, akateemisista asiantuntija- ja johtotehtävistä annettavat pisteet, muut tiedeyhteisössä vaikuttamisesta annettavat pisteet, opetusmateriaalin tuottamisesta annettavat pisteet, opetuksen kehittämishankkeista annettavat pisteet, tutkimukseen ja opetukseen liittyvistä palkinnoista ja tunnustuksista annettavat pisteet, yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta annettavat pisteet, tieteen popularisoinnista annettavat pisteet ELI tunnustus kaikelle sille työlle, jota tutkija/opettajat todellisuudessa tekevät! (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kyllä tieteellisten julkaisuiden määrää ja laatua voi arvioida esim. kansainvälisten olemassa olevien järjestelmien avulla (esim. ISI/web of science). Eli julkaisuiden määrät ja viittausten määrät ym. On kuitenkin ristiriitaista, että suurin osa työajasta menee opetukseen, jonka laatua ei kontrolloida mitenkään eikä hyvästä opettamisesta palkita. Tämä johtaa siihen, että vaikka haluaisi opettaa hyvin se on pakko tehdä huonosti, jos aikoo suoriutua hyvin niillä alueilla, joilla omaa suoriutumista mitataan ja palkitaan eli julkaisujen määrässä. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Yllä esitetyissä vastauksissa korostuu se akateemisen maailman erityispiirre, että tutkimuksen asema on ylivoimainen opetukseen nähden. Akateemisen yhteisön jäsenet saavuttavat arvostuksensa pääasiassa tutkimuksen perusteella, minkä vuoksi tutkimuksen arvostus on kaikkein suurinta. (Lampinen 2003, 13; Ylijoki 1998, 54; ks. myös Kristensen 2011, 22–23.) Sama arvostuksen epätasapaino on ainakin yllä esitettyjen kommenttien valossa näyttänyt kopioituneen myös tulosohjausjärjestelmään sellaisenaan.

6.4.1.3 Työyhteisön kehittämisen huomioivat tasapainoiset mittarit

Vastaajat, jotka korostivat työyhteisön kehittämistä sekä muita kaikille kuuluvia tai yhteisiä tehtäviä mittareiden osana, kiinnittivät huomiota siihen, että työyhteisön kehittämiseen ja muuhun työyhteisön sisällä tehtävään yhteiseen työhön ei ole mittareita. Tavallaan nykyisenkaltainen arviointijärjestelmä rankaisee työyhteisön aktiivisia jäseniä ja palkitsee vapaamatkustajia. (ks. Chapman ym. 1993.) De Brujin (2002) tunnistaa saman ongelman toteamalla, että ”suoritusmittaus tappaa vastuullisuuden”. Samaa ongelmaa voidaan nimittää myös osaoptimoinniksi (ks. myös Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009).

Enemmän arvostusta opettamiseen ja sen kehittämiseen, sekä toimimiseen toimikunnissa ja muissa yhteisissä tehtävissä. Nyt viisain on se, joka ei koskaan osallistu mihinkään yhteiseen toimintaan, niin ei päädy mihinkään vastuuseen vaan voi yksin pakertaa rauhassa työhuoneessaan huippututkimustaan. Tätä ei ole oikein. (Professori, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Toki kerättyä rahaa, julkaisuja ja ohjattuja tutkintoja pitää käyttää mutta myös muuta vastuunkantoa yliopistohallinnossa tulisi painottaa vahvasti. Tämä kannustaisi muitakin tarttumaan näihin teh-

täviin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

-- *Pitäisi arvostaa enemmän myös yliopistoyhteisön toimintaan/kehittämiseen liittyviä tekemisiä ja organisaation yhteisen osaamisen vahvistamiseen tähtäviä tekoja. On erittäin ikävää, jos tulosohjaus johtaa vain individualismiin ja oman uraputken vahvistamiseen.* (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Haluaisin, että arviointi ei tapahtuisi vain tehdyn perusteella, koska se perustuu ajatukseen, että mennyt ennustaa tulevaisuutta. Tutkijoilta tulisi vaatia suunnitelmia, miten he tulevat tuottamaan arvoa esim. seuraavan 3-5 vuoden aikana ja yliopistohallinnon pitäisi tuottaa sellaiset tukijärjestelmät, jotka tukevat, ja joskus vähän tuuppivatkin, kohden näitä päämääriä. Nyt ihmiset jätetään täysin oman onnensa nojaan, ja tässä pärjää ne, jotka ovat röyhkeimpiä ja itsekeskeisimpiä. Yliopistotehtävät ovat paljon laaja-alaisemmat, kuin vain artikkeleiden kirjoittaminen. Virkoihin valinta, kun se on näennäisen avointa, on täysin sattumanvaraista eikä siinä oteta mitenkään huomioon vaikkapa valtava kehitys tms. työ laitoksen tutkimuksen tai opetuksen hyväksi. Siis, haluaisin, että minua arvioidaisiin niin, että arviointi auttaisi minut huipulle tutkimuksessa ja opetuksessa, ja näin voisin parhaiten auttaa myös yliopistoa tuottamaan arvoa ja tulosta. Nyt minun pitäisi vältellä kaikki muita tehtäviä paitsi julkaisemista. No, näitä tyyppejä on yhä enemmän, mutta heidän tuotoksensa ovat tieteellisestikin yleensä korkeintaan keskinkertaisia. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

-- *Basically it feels as though the only thing that really gets counted is publications and so those who climb fastest are those who leave all the 'dogsbody' tasks to others. If you are active in helping others (e.g. arranging seminars, applying for funding for others etc.) it takes a lot of time but is counted as a dismerit as it is time away from publishing your own work. I think the selfishness this encourages makes it very hard for new scholars to enter the system.* (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Erityisesti yllä kuvattu free-ridingin eli vapaamatkustajuuden ongelma (Kallio ja Kallio 2012a, 11; ks. myös Chapman ym.1993; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Fryer ym. 2009) nousi selvästi esille tämän kysymyksen vastauksissa: monet kokivat, että nykyiset yksipuoliset mittarit aiheuttavat sen, että osa kolle-

goista meritoituu ikään kuin toisten kustannuksella, tekemällä vain yhtä, suoritusmittarien painottamaa osaa – erityisesti julkaisemista – ja jättämällä muut työt kollegoiden murheeksi. Tämä lisää eriarvoisuutta ja epäilemättä myös kateutta tiedekuntien ja laitosten sisällä.

Yllä esitetty vapaamatkustajuuden ongelma kytkeytyy tiiviisti myös jo luvussa 2 esitettyyn NPM:in kritiikkiin: NPM:ssa yrittäjämäisen ajattelun lähtökohtana on se, että toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsekäästi hyödykseen. Näyttääkin siltä, että yliopistojen tulosohtausjärjestelmää ei ole kyetty luomaan sellaiseksi, että ajaessaan opportunistisesti omia etujaan opetus- ja tutkimushenkilökunta hyödyttäisi samalla myös koko organisaatiota ja yliopistokenttää, kuten NPM:in ajatukseen sekä esimerkiksi tulosohtauksen ”isän”, Peter Druckerin, oppeihin kuuluu. (Virtanen ja Stenvall 2010, 47.)

6.4.1.4 Tasapainotetut mittarit jotka huomioivat tieteenalojen väliset erot

Monessa vastauksessa näkyi, ettei vastaajien mielestä nykyisessä tulosohtauksessa ole huomioitu tieteenalakohtaisia eroja riittävästi (vrt. Becher ja Trowler 2001; Mustajoki 2002). Vastaajista moni toivoi mittareita, jotka huomioisivat paremmin kunkin tieteenalan erityisluonteen ja tieteenalalle tyypilliset julkaisemis- ja meritoitumiskäytännöt sekä tieteenalakohtaisesti saatavissa olevat ulkopuoliset rahoituslähteet.

Tärkeysjärjestyksessä seuraavasti: 1) Julkaisujen määrä ja laatu 2) Opetuksen määrä ja siitä saadun palautteen taso 3) Muu yhteiskunnallinen vaikuttavuus mm. sidosryhmäyhteistyö. Kuitenkin julkaisujen osalta eri tieteenaloja koskevien mittaristojen tulisi olla paremmin synkronoituja. Nyt esim. ulkomaisia artikkeleja saatetaan ylipainottaa verrattuna tieteenalaan, joka on lähtökohdiltaan kotimaista. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Läpinäkyvillä ja todellisilla! Tällä hetkellä esim. julkaisuja mitataan luonnontieteistä olevilla mittareilla, jotka eivät ota huomioon sitä, että esim. humanistit julkaisevat muilla arvostetuilla foorumeilla kuin kv-aikakausjulkaisuissa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ei ainakaan sellaisia, mitä on tänä päivänä. Voidaanko kaikkea mitata? Nyt se painottuu yksistään TUTKIMUSTEN määrään. Palkkauksen nivominen tuloksellisuuteen ei tuonut palkkakehityksen nousua. Vaikka suoritus olisi nousnut, niin rahaa ei ole enempää vaan jopa vähemmän jaettavana. Nykyinen järjestelmä nostaa

eri tieteenaloja edustavat työntekijät eriarvoiseen asemaan. Esim. Matematiikka, fysiikka ja kemia lyövät tutkimuksillaan rahaa. Humanistiset alat, vaikka tekisivät kansainvälisesti merkittäviä julkaisuja omalta alaltaan, eivät pääse rahanjaossa samalle viivalle (arvostus). (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

1) selkeillä, 2) läpinäkyvillä, 3) keskusteltavilla. Määrällisten mittareiden tulisi olla suhteutettuja tieteenalaan (esim. julkaisujen määrä lääketieteessä vs. humanistisissa tieteissä). Ja niiden yksipuolisuutta tulisi täydentää laadullisilla mittareilla. (Tutkija, nainen, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Erityisesti humanististen alojen edustajat olivat huolissaan nykyisten tulostulosten vaikutuksista heidän tiedekuntiansa ja laitostensa tulevaisuudessa saaman rahoituksen määrään, koska humanistisilla aloilla perinteiset julkaisukäytännöt painottuvat muita tieteenaloja selkeämmin monografioihin ja suomenkielisiin julkaisuihin kuin kyselyyn osallistuneilla muilla tieteenaloilla on ollut tapana. Tieteenalojen välillä on suuriakin eroja julkaisutraditioissa, eli siinä, kuinka suuri osa tutkimuksista julkaistaan jurnaaleissa ja mikä taas on kokoomateosten ja monografioiden osuus⁶². Juuri humanistisilla aloilla suositaan monografioita ja suomenkielisiä kokoomateoksia, jotka eivät ole korkealle arvostettuja nykyisessä julkaisuforumijärjestelmässä. Myös kirjoittajien määrissä on eroja tieteenalojen välillä. Joillakin aloilla tutkimusta tehdään ryhmissä, ja näin ollen näillä aloilla julkaisuja tulee enemmän henkilöä kohden kuin toisilla aloilla. Humanistisissa tieteissä suositaan yksin tai kaksin kirjoittamista, jolloin julkaisuaktiivisuus per henkilö jääkin huomattavasti alhaisemmaksi, jos mitataan vain julkaisujen määrää. (ks. esim. Mustajoki 2002.) Kuten yllä esitetyistä sitaateista käy ilmi, tieteenalojen välisten erojen parempi huomioiminen arvioinnissa ja mittareissa tuli esille vastauksissa kaikkien tieteenalojen edustajien taholta.

6.4.2 Yksinomaan tai pääasiassa laatuun perustuvat mittarit

Toiseksi suurin vastausjoukko, yhteensä 76 vastausta, tosin kuitenkin vain noin kymmenen prosenttia kaikista tähän kysymykseen saaduista vastauksista, päädyttiin analyysissa sijoittamaan luokkaan ”yksinomaan tai pääasiassa laatuun perustuvat mittarit”. Osassa vastauksista todettiin vain yksinkertaisesti, että mittareiden, tai toisin sanoen arvioinnin, tulisi olla yksinomaan tai pääasiassa laadullista:

⁶² Ks. tarkemmin kappale 3.5.5.

Pääsääntöisesti laadullisin mittarein. (Professori, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Voiko tieteentekoa mitata? Milloin sitä voi mitata? Korkeintaan pitkän aikavälin kuluessa laadullisin keinoin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Nimenomaan LAADULLISILLA mittareilla. Kaikenlainen metri-mitta-arviointi johtaa pelkästään vääristymiin, sekä tutkimuksen että opetuksen arvioinnissa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Nimenomaan laadullisilla - uusien ideoiden ja asioiden käsitteellistämisen uusista näkökulmista vaatii aikaa. Ja joskus niitä ideoita ei sitten vaan synny tai huomaa menneensä harhaan. Tästä ei pitäisi rangaista. Kvartaalitiede ei ole kauaa enää tiedettä ollenkaan. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Suurella osalla tämän kategorian vastauksista keskityttiin myös yksityiskohtiin työn luonteessa. Erityisesti opetuksen laatuun sekä laadukkaisiin julkaisuihin kiinnitettiin huomiota:

Ensisijaisesti pitäisi mitata tutkimuksen ja opetuksen laatua. Ongelmana tässä on se, että tutkimustulosten ja julkaisujen laatu eli tieteellinen arvo selviää vasta useiden vuosien viiveellä, eikä sitä ole helppo kvantifioida. Opetuksen laatua on helpompi mitata, koska opiskelijoiden tyytyväisyys saamaansa opetukseen ja heidän saavuttamansa oppimistulokset näkyvät melko nopeasti. Määrää ei mielestäni pitäisi mitata muuta kuin siinä mielessä, että tarkistetaan minimiedellytysten täyttyvän. Jos määrää painotetaan liikaa, kannustetaan (tai pakotetaan) laskemaan tutkimuksen ja opetuksen tasoa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Tutkimusongelmien syvällisyys ja relevanssi. Opetuksen sisältö. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Omassa työssä kehittyminen (panostus omaan ammatilliseen kehittymiseen, asenne, motivaatio), työssä suoriutuminen. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Esimies voisi arvioida suoriutumista sanallisesti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Viimeisen sitaatin tavoin kahdenväliset keskustelut esimiehen kanssa, esimieheltä saatu suora palaute sekä kehityskeskustelujen rooli nostettiin monissa vastauksissa pääasiallisesti tai yksinomaan toivotuksi ”mittariksi” suorituksen arvioinnissa.

6.4.3 *Ei mittareita*

Kysymykseen siitä, miten henkilökunnan työssä suoriutumista tulisi arvioida, kolmanneksi suurin vastaajajoukko, eli 73 vastaajaa (noin 10 prosenttia vastaajista) oli sitä mieltä, että heidän työtään ei tulisi arvioida ollenkaan tai ei ainakaan minkäänlaisin mittarein korkeakouluhallinnon toimesta:

Mittarit ovat syvältä. Jos halutaan paljon graduja, niitä tulee. Jos haluaa hyviä graduja, niitä tulee. Jos haluat x graduja, niitä tulee... (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

En halua mitään mittareita, vaan enemmän aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä oman alan opetukseen ja tutkimukseen. Opettajat ja tutkijat tarvitsevat työrauhaa. (Perusopetuksen muu henkilökunta mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Haluaisin tehdä työtäni rauhassa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Ei millään. Ei luovuutta voi eikä pidä mitata millään helvetin mittareilla. Ihme tuottavuusajattelua, joka ei todellakaan sovi yliopistomaailmaan. Ihmiset, korjaan, byrokraatit, kehrittelee kaiken maailman älyttömiä juttuja ollakseen muka tärkeitä. Senpä takia olen koittanut pysytellä sellaisista kaukana. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Teen työni parhaalla mahdollisella tavalla riippumatta siitä, miten sitä mitataan. En halua suoriutumistani arvioitavan millään valiteetiltään ja reliabiliteetiltään ala-arvoisella mittarilla, jollaisia korkeakouluhallinnon käyttämät mittarit poikkeuksetta ovat. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

En minkäänlaisilla, teen työni muutenkin. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Paluuta mittarittomaan elämään ei enää ole, joten erilaisten huonojen vaihtoehtojen väliltä on valittava. Vaikeaa, koska EN haluaisi mittareita - ainakaan niin kuin ne nyt nähdään. Tieteen mittarit syntyvät vertaisryhmässä ja opetuksen osalta opiskelijoiden kautta. Jos mittareiden tarkoitus on ajaa laiskottelijat ruotuun, niin siinä ne ehkä onnistuvat (yliopistomaailma tuntee "ikuisia assareita", joiden tuottavuus on ollut vaikeasti mitattavissa, mutta ovatko hekään huonoja työntekijöitä?). Motivoituneen ne vain ajavat oravanpyörään. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet työssä 21–30 vuotta.)

Yllä esitetyt sitaatit tuovat esille sekä turhautumisen byrokraatiaan että koko tulosohtausjärjestelmään laajemminkin. Vastauksissa vedottiin usein työrauhaan ja siihen, että mittaaminen ja arviointi vain lisäävät turhaa työtä vähentäen näin perustyöhön käytettävissä olevaa aikaa.

6.4.4 Yksinomaan tutkimusmeriitteihin perustuvat mittarit

Yhteensä 43 vastaajaa, eli noin kuusi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että ainoastaan julkaisuaktiivisuuden, julkaisujen laadun ja muiden tutkimukseen liittyvien laadullisten ja määrällisten mittareiden tulisi olla korkeakouluhallinnon mittaamisen ja arvioinnin välineitä. Alla on esitetty muutama esimerkki tämän kategorian vastauksista:

Artikkelit tieteellisissä lehdissä ja niihin tehdyt viittaukset. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Ainoa mitä voisi edes ajatella ovat julkaisut kv. aikakauslehdissä. Mutta jopa tähän mittariin liittyy runsaasti ongelmia. Opintosuoritusten määrät yms. ovat suorastaan haitallisia ja vaarallisia mittareita ohjaten toimintaa täysin väärään suuntaan. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 21–30 vuotta.)

Jos perustutkimukselle halutaan antaa arvoa, tutkimusta pitää arvioida muutenkin kuin nykyisillä julkaisumäärillä. Perustutkimuksessa on aina riskinsä eikä sellaista tutkimustulosautomaattia saa aikaiseksi kuin soveltavalla puolella. (Professori, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Julkaisujen laatuun ja rajoitetummin määrään pohjaavat mittarit ovat ainoita, joilla on merkitystä yliopistojen ydintehtävien kannalta. Opiskelijapalautteesta opettajien suoriutumista arvioitaessa on Yhdysvalloista järkyttäviä kokemuksia, joten sitä pitää välttää viimeiseen asti. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, humanistiset tieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Valtaosassa julkaisemista ja tutkimustoimintaa painottavissa vastauksissa tuotiin esille julkaisujen ja julkaisuforumien laatu sekä muut tekijät, jotka heijastelevat tutkimustoiminnan laadukkuutta ylipäätään.

6.4.5 Nykyiset mittarit

Vastaajista vain 27 kertoi, että nykyiset mittarit ovat heidän mielestään tarkoituksenmukaisia. Tämä joukko muodosti kolme prosenttia kaikista vastaajista. Alla on esitetty muutama sitaatti tällaisista vastauksista:

Nykyiset mittarit ovat mielestäni ok, mutta mittaamisesta ei pitäisi aiheutua nykyisenlaista vaivaa tutkijalle tai sitten mittaamisen pitäisi johtaa jonkinlaisiin tuloksiin, jotka motivoisivat mittaamaan. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Nykyiset ovat hyviä. (Professori, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Nykyiset ovat ihan OK. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Sikäli kuin arviointia tehdään, nykyiset mittarit ovat OK. Nykyiset mittarit ihan hyvät, mutta saavutuksista täytyy todellisuudessa seurata jokin palkinto/sanktio, jos tulosohjausta ylipäätään harjoitetaan. Nyt se toteutuu vain puolittain eli lähinnä lisääntyneenä byrokrationa. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Oli oikeastaan jopa hieman yllättävää, että vain noin kolme prosenttia vastaajista esitti nykyisiä tai nykyisenkaltaisia mittareita mielestään tarkoituksenmukaisiksi arvioinnin ja mittaamisen muodoksi. Tämä kuvanee samaa tyytymättömyyttä nykyisiin tulosohjauksen käyttämiin mittareihin ja arvioinnin välineisiin, joka tuli selkeästi esille jo kyselyn kvantitatiivisessa osiossa.

6.4.6 Määrälliset mittarit

Ainoastaan määrälliseen mittaamiseen liittyviä vastauksia tuli ehkä hieman yllättäenkin vain 13 kappaletta. Määrällistä mittaamista korostava joukko muodosti näin ollen kaikkein pienimmän vastaajajoukon, joka oli kaksi prosenttia kaikista kysymykseen vastanneista.

Työvuosien määrä, julkaisujen määrä, opiskelijoiden ohjauksen määrä. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Maisterimäärä, julkaisujen määrä, väitelleiden määrä, tutkimusrahoitus. (Muu henkilökunta, nainen, humanistiset tieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Näissä yllä esitetyissä määrällistä mittaamista kaipaavissa vastauksissa otettiin huomioon työn eri osa-alueet: opetus, tutkimus ja kolmas tehtävä sekä hallinto ja työyhteisön kehittäminen, viimeiset lähinnä työtunteina. Moni myös esitti kriteeriksi työvuosien määrää, joka kuului entiseen, ennen YPJ-järjestelmää voimassa olleeseen palkkausjärjestelmään.

6.4.7 Palautteeseen tai evaluointiin perustuvat mittarit

Ehkä hieman yllättäen arvioinnin ja mittaamisen toivottuja välineitä kartoittavaan kysymykseen muodostui myös oma vastusluokka sellaisista vastauksista, joissa korostettiin jonkinlaista palautetta, arviointia tai evaluaatiota. Näitä vastauksia oli kuitenkin yhteensä vain 33, joten ne muodostivat noin neljä prosenttia kaikista vastauksista.

Tutkimuksen ja opetuksen ulkopuolisilla asiantuntija-arvioinneilla. Tämä on ainoa pätevä keino. Pahin tapa on käyttää julkaisujen määriä arvioinnin perusteena – tämä johtaa siihen, että tutkijat julkaisevat valtavia määriä silppututkimusta vain saadakseen julkaisuista pisteitä. Laatua pitäisi korostaa määrän asemesta, ja ainoa luotettava keino arvioida laatua on käyttää ulkopuolisia arvioitsijoita. Jos mittareita on pakko käyttää täydennyksenä, niiden tulee olla tarpeeksi monipuolisia: julkaisujen foorumit on otettava huomioon, yhteisjulkaisuissa on selvitettävä oma osuus (mikä osuus työstä on todella tehty tutkimusryhmässä?), ja tutkijoiden viitetausindeksejä on myös hyödynnettävä. Lisäksi on arvostettava puhujakutsuja kansainvälisiin kokouksiin, koska se kertoo siitä, että tutkimusta pidetään kiintoisana. Myös opetusta on arvioitava laadullisilla mittareilla tai vielä mieluummin arvioinneilla. Opiskelija-

palautteen rinnalle on nostettava opetuksen vertaisarviointi, mieluiten mahdollisimman kokeneiden ja varttuneiden professorien suorittamana. Arvioinnissa on otettava rohkeasti kantaa myös siihen, hallitsevatko professorit ja opettajat oikeasti opetettavan oppiaineen. Oppiaineen hallinnassa on useilla opettajilla selkeitä puutteita, joihin ei puututa. Tämä näkyy suoraan huonona opetuksena. (Professori, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

-- Vertaisarviointi (Amerikan malliin)? Määrän arviointi ei oikein vakuuta. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Vaikka tämän luokan vastauksia oli prosentuaalisesti pieni joukko vastaajista, antoivat juuri tämän vastausluokan mielenkiintoiset vastaukset uusia avauksia siitä, mihin suuntaan suoritusmittausjärjestelmää voisi kehittää niin, että mittarit olisivat samaan aikaan sekä tasapainotettuja että kannustavia. Itse- ja vertaisarvioinnin yhdistäminen tieteenalakohtaisiin tutkimuksen ja opetuksen arviointikriteereihin voisi olla uudenlainen näkökulma mittaristojen kehittämiseen. Tällä tavalla rakennettu mittaristo voisi olla sellainen, joka olisi tasapainotettu laadun ja määrän, työn eri osa-alueiden sekä tieteenalakohtaisten erojen suhteen. Lisäksi tällä tavalla rakennettu mittaristo voisi myös huomioida henkilökohtaisen kehittymisen ja akateemisen meritoitumisen sekä hyvän opetuksen ja ohjauksen. Se ainakin osittain poistaisi vapaamatkustajuuden ongelman, jos työyhteisön kehittäminen olisi yksi osa vertaisarviointia. Toki tämänkaltainen mittari saattaisi olla työläs rakentaa ja varmasti myös toteuttaa. Oikein rakennettuna tällainen mittaristo voisi kuitenkin olla nykyistä järjestelmää tasapainoisempi ja reilumpi, jos sen avulla onnistuttaisiin ottamaan huomioon nykyistä paremmin akateemisen työn luonne ja sen eri osa-alueet.

6.4.8 Yhteenvedo

Tässä alaluvussa tehdään yhteenvedo viimeisen avoimen kysymyksen: ”Minkälaisilla määrällisillä ja/tai laadullisilla mittareilla haluaisit omaa suoriutumistasi arvioitavan yliopistosi korkeakouluhallinnon toimesta?” vastauksista ja niiden analyysistä. Valtaosa vastaajista, jopa 62 prosenttia kaikista kysymykseen vastanneista, kertoi haluavansa yliopiston korkeakouluhallinnon suorittaman arvioinnin olevan jollain tavalla tasapainotettua. Tasapainotetulla arvioinnilla viitataan tässä Graftonin ym. (2010, 689) määritelmään, joka korostaa suoritusmittareita laaja-alaisina, strategisesti suunnattuina suoritusindikaattoreina. Valtaosa vastaajista toivoi laadun ja määrän suhteen tasapainotettua arviointia, mutta myös

muilla tavoin tasapainotettuja mittareita korostettiin. Esimerkiksi akateemisen työn eri osa-alueiden – erityisesti tutkimuksen ja opetuksen, mutta myös esimerkiksi esimiestyön suhteen – tasapainotettua arviointia esitti moni vastaaja. Toiseksi, tieteenalojen väliset erot haluttiin tuoda paremmin esille tasapainotetussa arvioinnissa. Kolmanneksi, työyhteisön kehittäminen ja kaikille yhteiset tehtävät haluttiin tuoda osaksi arviointia. Vastauksista loput 42 prosenttia jakaantuivat moneen pienehköön luokkaan: laatuun perustuvia mittareita painottaviin vastauksiin, määrään perustuvia mittareita painottaviin vastauksiin, evaluointiin perustuvia mittareita painottaviin vastauksiin, tutkimusmeriitteihin perustuvia mittareita painottaviin vastauksiin, nykyisenkaltaisia mittareita painottaviin vastauksiin sekä niihin vastauksiin, jossa ei haluttu minkäänlaista mittaamista ja arviointia yliopistotyöhön (Taulukko 47).

Taulukko 47 Yhteen veto henkilökunnan suosimista mittareista

Tasapainotetut, laaja-alaiset mittarit <i>62 % vastaajista</i>	Yksinomaan laatuun perustuvat <i>10 % vastaajista</i>	Ei mittareita <i>10 % vastaajista</i>	Evaluointiin perustuvan mittarit <i>4 % vastaajista</i>	Tutkimusmeriitit, nykyiset, määrään perustuvat ⁶³ <i>lopun 11 % vastaajista</i>
Laadun ja määrän suhde mittareissa tulisi harkita uudelleen.	Laadukkaan tutkimuksen ja opetuksen tavoittelu pitäisi olla tärkeintä yliopistotyössä.	Kaikki mittarit yksipuolisia, eikä riittävää objektiivisuutta ole saavutettavissa millään mittareilla.	Itse- ja vertaisarvioinnin yhdistäminen tieteenala-kohtaisiin tutkimus- ja opetuskriteereihin.	Ei ole parempia-kaan.
Työn eri osaluokkien suhde mittareissa tulisi harkita uudelleen.	Laadukkaiden julkaisujen pitäisi olla jokaisen tutkijan tavoite.			Näihin on jo totuttu.
Työyhteisön kehittämisen huomiointi pitäisi olla sisäisrakennetuihin mittareihin.	Esimiehen tekemä laadullinen arviointi työssä suoriutumuksesta koettiin tärkeäksi.		Henkilökohtainen kehittyminen sekä akateeminen meritoimituminen eivät näy riittävästi nykyisissä mittareissa.	Joidenkin vastaajien mielestä objektiivisinta on mitata määrää.
Tieteenalojen väliset erot tulisi huomioida paremmin mittareissa.			Nykyiset mittarit eivät ole riittävän tasapainotettuja.	
Free-riding ongelma on keskeinen sekä nykyisissä että OKM:n kehitteillä olevissa uusissa mittareissa.				
Tieteenalakohtaisia eroja ei ole huomioitu riittävästi nykyisissä tai OKM:n kehitteillä olevissa uusissa mittareissa.				

Tämän avoimen kysymyksen vastauksista nousi esille kaksi nykyiseen yliopistotyön mittaamiseen ja arviointiin yleisemminkin liittyvää keskeistä ongelmaa. Ensimmäinen on niin sanottu vapaamatkustajuuden eli free-ridingin ongelma. Mittareilla mitaten näet hyötyvät kaikkein eniten ne, jotka ajavat opportunistisesti omia etujaan yliopiston, laitoksen, tiedekunnan tai jopa tieteenalan etujen

⁶³ Tähän viimeiseen sarakkeeseen on yhdistetty kolme pienintä vastausluokkaa, jotka muodostivat yhteenlaskettuna 11 prosenttia vastauksista

sijaan (de Brujin 2002; Lähdesmäki 2003; Virtanen ja Stenvall 2010; Kallio & Kallio 2012a; b). Toinen esille noussut nykyisen tulohajautusjärjestelmän keskeinen ongelma koskee tieteenalakohtaisia eroja työn tekemisen tavassa, julkaisemisessa ym. käytännöissä. Vastauksissa ilmeni selkeästi erityisesti humanistien, mutta myös muiden tieteenalojen edustajien huoli siitä, että järjestelmä suosii tiettyjä tieteenaloja ja tiettyjä julkaisu- ja työskentelyperinteitä. Nykyiset tulohajautuksen käytännöt tuntuvat suosivan erityisesti luonnontieteitä. Tosin myös matemaattis-luonnontieteiden sisällä eri oppiaineet ovat erilaisessa asemassa.

Vastauksissa esitettiin kritiikkiä myös siitä, että nykyisessä tulokriteeristössä tutkimusmeriitit ovat ylivertaisena suhteessa opetukseen nähden ja lisäksi tutkimukseen ja julkaisemiseen kannustetaan vain tiettyssä yksipuolisessa formaatissa. Lisäksi vastauksista tuli esille mielenkiintoinen ehdotus siitä, että itse- ja vertaisarvioinnin yhdistäminen nykyisiin mittareihin voisi tehdä mittareista ja koko arviointijärjestelmästä oikein rakennettuna tasapainoisemman ja reilumman. Tällä tavalla rakennetun arviointijärjestelmän avulla onnistuttaisiin mahdollisesti ottamaan huomioon nykyistä paremmin akateemisen työn luonne ja sen eri osa-alueet.

6.5 Kohti suoritusmittausorientoitunutta akatemiaa

Avointen kysymysten analyysin yhteydessä yksittäisiin henkilöihin ja tiedekuntaan liitetyt arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät saivat vastaajilta osakseen tiukkaa kritiikkiä. Akateemisen maailman todettiin olevan muuttumassa suoritusmittausorientoituneeksi (vrt. ter Bogt ja Scapens 2012; Ylijoki 2005). Perinteiset arviointijärjestelmät, joiden keskiössä olivat työntekijöiden työn sisältö ja työn tulosten parantaminen, ovat tämän kritiikin mukaan väistymässä taka-alalle kvantitatiivisten mittarien tieltä. Ter Bogt ja Scapens (2012) kutsuvat näitä mittareita tuomitseviksi (engl. *”judgemental”*). Tässä uudessa tilanteessa koettu stressi ja erityisesti paine julkaista ovat selkeästi lisääntyneet akateemista työtä tekevän henkilökunnan keskuudessa. Ylijoen mukaan (2005, 570): ”perinteiset akateemiset arvot ja ideaalit – kuten vapaus, autonomia, henkilökohtainen kehitys, akateeminen meritoituminen, sekä kuuluminen omaan tiedeyhteisöön – ovat usein ristiriidassa ulkoisesti annettujen arvojen kanssa”. Lukuisat vastaajat ottivat vastauksissaan kantaa siihen, että tällainen kehitys johtaa pitkällä tähtäimellä Suomen innovaatio- ja kilpailukyvyyn alasajoon.

Seuraavaksi esitettävät kommentit kertovat siitä, etteivät käytetyt indikaattorit, ainakaan nykyisellään, kuvaa vastaajien mukaan kovinkaan hyvin yliopistotyötä, tai ainakin ne ovat yksipuolisia työn tulosten suhteen.

Houkuttelee puoleensa pisteenkerääjiä; ihmisiä jotka laiminlyövät sellaiset tehtävät (opetuksen kehittäminen, opetushallinto), joista ei saa palkkioita (virkoja tms.); yleensä omaa etuaan tavoittelevia, joille ympäröivä organisaatio on sivuseikka ja lähtevät parempiin hommiin heti kun tilaisuus tarjoutuu. (Perusopetuksen muu henkilökunta, nainen, kauppa- ja taloustieteet, työssä yli 30 vuotta.)

Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella maisteri- ja paperitehtäiksi muuttuneissa yliopistoissa? (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Kiitos tulosohjauksen, kukaan järkevä ihminen ei enää lähde yliopistouralle, jos on a) tietoinen työntekoon liittyvistä olosuhteista ja b) on olemassa muita vaihtoehtoja. Yliopistoista halutaan näköjään tehdä aidosti ja kestävästi uutta luovan ja hyvää kulttuuria suojelevan sivistysyliopiston sijaan kurjuuden parissa epäitsekäästi työskentelevien ja toisiaan pudotuskilpailussa syövien sääliöiden temmellyskenttä – paitsi jos alasi sattuu olemaan esim. pseudoluova, "innovaatioita" pursuava kaupallistekninen ala (vrt. Aalto-"yliopisto"), jolle kyllä rahoitusta tuntuu löytyvän riippumatta siitä millainen työn vaatavuus ja tuottavuus oikeasti, pitkällä tähtäimellä on. (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kasvatustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

Mielestäni tulosohjaus vähentää akateemisen uran houkuttelevuutta. Liiallisen tulosohjaukseen tuijottamisen varjopuolena voi tulla kaikenlaisten oikopolkujen käyttö sekä pseudotulosten tuottaminen henkilökohtaisen akateemisen uran edistämiseksi. Mikä taas edelleen pahimmillaan ja äärimmilleen vietyinä veisi pohjan kaikelta tieteellisen tutkimuksen luotettavuudelta. Ainakin se rapauttaa sitä pahasti. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä 11–20 vuotta.)

-- En suosittelen yliopistouraa kenellekään lahjakkaalle, analyyttiselle tai älykkäälle ihmiselle. Yliopisto sopii työpaikaksi lähinnä pyrkyreille. (Tutkija, nainen, humanistiset tieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Periaatteessa tulosohjaus voisi olla hyvä ja lisätä houkuttavuutta, jos ohjaus on toteutettu järkevästi ja se todella motivoi työntekijöitä. Mikäli ohjaus toimii huonosti, se karkottaa osaavat tekijät muualle. Tärkein asia ohjauksessa on oikea tapa mitata menestys-

mistä. Sitä saadaan mitä mitataan. Jos palkitaan julkaisujen lukumäärän maksimoinnista, saadaan todennäköisesti julkaisuliukuhihna, joka sylkee ulos enimmäkseen arvotonta roskaa. Näinhän on käynyt esimerkiksi tohtoritutkintojen kohdalla. Määrä on kasvanut ja taso on laskenut. Vain määrästä palkitaan. (Tutkija, mies, matemaattis-luonnontieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Näppilä (2012, 177–181) on väitöskirjassaan todennut, että ulkopuolinen ohjailu, sääntely ja kontrolli vähentävät yliopistojen tutkijoiden ja opettajien autonomista toimintaa. Näin olleen tulosohjaus ja siihen kytkeytyvä laskennallinen rahanjakomalli estävät ainakin osittain laitosten tutkijoita ja opettajia harjoittamasta omassa työssään täysimääräisesti aktiivista valintaa esimerkiksi tutkimushankkeiden suhteen, jolloin tulosohjauksen mukaiset tulostavoitteet on ennalta määritelty ja ulkopuolelta annettu. Lisäksi tulosohjaukseen liittyvä tuloksellisuuden raportointi vie aikaa pois varsinaiselta työltä ja aiheuttaa täten itsessään tehottomuutta (ibid.). Näppilän (2012, 181) väitöskirjan yksi lopputuloksista onkin se, että ”yliopistojen mekanistiset ja formaalit ohjaus- ja johtamisjärjestelmät sekä niihin kytkeytyvät tietojärjestelmät sekä standardit tuloksellisuuskriteerit eivät tue kansainvälisen tason huippututkimusta eivätkä kansallisen tason laatukoulutusta parhaalla mahdollisella tavalla.” Myös Trow (1996, 312) on todennut, että tulosohjaukseen liittyvät ulkoisen tilivelvollisuuden vaatimukset voivat olla uhka asiantuntijoiden oman ajankäytön suunnittelulle. Tämän tutkimuksen empiriassa tulosohjauksen nähtiin lisäksi edelleen lisäävän epätervettä kilpailua yliopistoissa johtaen siihen, ettei haastavia tai riskialttiita tutkimushankkeita uskalleta toteuttaa. Pahimmillaan tällainen kehitys voi johtaa innovaatioiden tyrehtymiseen. (ks. myös de Brujin 2002.)

Sen lisäksi, että nykyinen suoritusmittausorientoitunut akatemia vähentää yliopistohenkilökunnan itseohjautuvuutta, se kannustaa myös julkaisupelin pelaamiseen. McDonaldin ja Camin (2007; 2008) mukaan yliopistossa tehtävästä tutkimustyöstä on pitkälti tullut pelin pelaamista: yliopistojen tiedekunnat ovat osia peliä kannustaessaan tutkijoitaan julkaisemaan tietyissä, arvostetuissa jurnaleissa. Jurnaalien päätoimittajat ovat osa peliä ja hylkäävät valtaosan niille lähetetyistä artikkeliehdotuksista. Myös tutkijat ovat osa peliä: he viittaavat erityisesti sen jurnaalien artikkeleihin, jossa yrittävät itse julkaista, sekä niihin artikkeleihin, joihin muutenkin viitataan usein. Myös omiin papereihin viittaaminen kuuluu peliin. (ibid.; ks. myös de Brujin 2002; Vakkuri ja Meklin 2009, 244.)

Pelaamisen lisäksi vastaajat tunnistivat myös toisen epäterveen ilmiön nykyisessä kehityksessä. Tämä on tiedemaailmassa ”arvottoman nollatutkimuksen” tekeminen, eli toisin sanoen julkaiseminen julkaisemisen, ei kiinnostavien tieteellisten tulosten vuoksi. (ks. myös Mustajoki 2010; Reedijik ja Moed 2001;

Vakkuri ja Meklin 2009.) Yllä kuvattu kehitys huolestuttaa useita tähän tutkimukseen vastanneita henkilöitä kaikissa tiedekunnissa ja kaikilla tieteenaloilla:

[Tulosohjaus vaikuttaa uran houkuttelevuuteen] *alentavasti, ellei sitten ole status-ambitioita, eli haluaa tulla julkaisukoneeksi, koska vain sitä kautta voi saada nimityksiä parempaan tehtävään. Tietynlaisen vakioidun artikkelityypin tuottamisen voi omaksua ilman että tutkimuksen sisällöllä olisi mitään merkitystä. Innovaatioita ja puhtaasti uutta tietoa nykyinen pisteytys- ja arviointisysteemi ei voi tuottaa kauppatieteen alalla.* (Perusopetuksen muu henkilökunta, mies, kauppa- ja taloustieteet, työssä 11–20 vuotta.)

[Tulosohjaus] *Laskee uran houkuttelevuutta, sillä se tuottaa esim. tutkimuksessa pakon tuottaa julkaisuja tutkimuksen vaiheissa, joissa se ei ole hedelmällistä tutkimuksen perimmäisten kysymysten kannalta. Pelkästään tuloksellisuuden vuoksi ja tilastoja parantaakseen laaditut artikkelit voivat pahimmillaan hidastaa todellisten tutkimustulosten analyysia.* (Muu henkilökunta, nainen, kasvatustieteet, työssä alle 5 vuotta.)

Tieto siitä, että aikaa kuluu paljon muuhun kuin tutkimukseen ja että itsessään epäluuloa sisältävä kontrollin ilmapiiri on vallalla, vähentää oleellisesti tutkimuksen houkuttelevuutta. Nykyinen ilmapiiri houkuttelee mekaanisia tehtäviä suorittavia, ei uutta etsiviä ja löytäviä. Jatkuva pisteiden tuottamisen vaatimus vahvistaa sellaisten alojen toimintaa, joilla voidaan samasta laajasta kvantitatiivisesta aineistosta tuottaa paljon artikkeleita usean hengen tutkimusryhmässä. Tässä kokonaisuudessa laadullisen ja enemmän aikaa vaativan tutkimuksen asema heikkenee, mikä köyhdyttää tieteen kautta saavutettavaa maailmankuvamme rakentumista ja uudenlaisten asioiden ymmärrystä ja löytämistä. Artikkeleiden määrällisen kartuttamisen vaade heikentää artikkeleita laadullisesti, kun aika uuden ja laadukkaan aineiston kartuttamiseksi jää määrällisissä tuottavuuspaineissa yhtä artikkelia kohti vähäisemmäksi. Kaikki tämä vähentää tutkimuksen houkuttelevuutta niiden silmissä, joille tutkimuksen tekeminen on houkuttelevaa itse tutkimuksen sisällön kannalta, ei mekaanisena meriittinä määrällisistä suoritteista. Kun sisällöllinen kiinnostus tutkimuksen tekemiseen tätä myötä köyhtyy, köyhtyy vähitellen tiede kaikkiaan ja se, mitä se vapaana pystysi tuottamaan yhteiskunnan hyväksi. (Tutkija, nainen, työssä 11–20 vuotta.)

Keinotekoisia mittareita, joissa arvioidaan asioita vain määrällisin kriteerein. Määrä ei välttämättä ole laadun tae. Ei rohkaise riskinottoon ja todella urauurtavaan ja eteenpäin vievään tutkimukseen, jossa voi myös epäonnistua. Helpolla vaan paljon mitäänsanomattomia julkaisuja, niin hyvältä näyttää tilastoissa. (Tutkija, nainen, matemaattis-luonnontieteet, työssä 5–10 vuotta.)

Perinteisesti on katsottu, että tieteellisen tiedon tuottamisen luonteeseen ei sovi ulkoiset motivaatiotekijät, vaan tieteen tekeminen on ennen kaikkea nähty sisäisesti motivoituneeksi toiminnaksi⁶⁴. Tämän vuoksi tieteellisten julkaisujen kirjoittaminen jonkin muun tavoitteen kuin tieteen itsensä vuoksi nähdään hyvin ongelmalliseksi (ks. Raffinsøe-Møller 2011, 57). Tosiasia kuitenkin nykypäivän tiedemaailmassa on, että julkaisuja tietoisesti pilkotaan, eli yhdestä aineistosta kirjoitetaan monta jopa melko samansuuntaista tutkimusartikkelia tutkimuspiirien tai muiden suoritusta kuvaavien indikaattorien parantamisen toivossa. Pilkkomisen ongelmana on se, että loogiset tutkimuskokonaisuudet pilkotaan pienempiin, helposti julkaistaviin ja yksinkertaisempiin osiin. Samalla riskialttiita tutkimushankkeita saatetaan vältellä, sillä niistä saatavat tulokset eivät välttämättä näy vuosittaisissa indikaattoreissa samalla tavalla kuin niin kutsuttu valtavirtatutkimus.

Edellä kuvattuun liittyen, ja kuten niin kyselyn kvantitatiivisista kuin kvalitatiivisista tuloksista voidaan päätellä, suurinta osaa tulosohjauksen myötä yliopistoissa kerätystä tiedosta ei kerätäkään päätöksenteon tueksi per se. Sen sijaan tietoa kerätään, jotta voitaisiin vakuuttavasti esittää tuloksia toisille organisaatioille ja yliopiston vaikutuspiiriin kuuluville tahoille. Tämä johtaa siihen, että yliopistossa johdetaan suoritusmittausjärjestelmän tuloksia eikä niitä todellisia prosesseja ja toimintoja, joita ne kuvaavat. Näin ollen suoritusmittauksesta on tullut peliä, jossa pelin sääntöjä noudattava – esimerkiksi julkaisujaan pilkkova tutkija – hyötyy (ks. esim. de Brujin 2002; Vakkuri & Meklin 2003, 754–756; 2006). McDonald ja Kam (2007; 2008) toteavat, että menestyksekkäimpiä ovat ne yliopistotyöntekijät, jotka tarkoituksella rajoittavat työtehtävänsä vain niihin, joista saa parhaan mitattavan tuloksen (ks. myös Parker ja Jary 1995; Parker 2002; Vakkuri ja Meklin 2009). He jatkavat, että managerialistinen ajattelutapa johtaa siihen, että suorituksen indikaattorit korvaavat usein itse suorituksen; tutkimuksia julkaistaan siksi, että niistä saa laskettavissa olevia suoritteita, ei siksi, että niitä luettaisiin. Tärkeinä vaikuttimina tähän kehitykseen ovat olleet NPM:in tehokkuusvaatimukset sekä tulosohjauksen kaltaiset tuloksellisuutta painottavat ohjausjärjestelmät.

⁶⁴ Ks. kappale 3.5.7.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kerrataan tutkimuksen alussa esitetyt tutkimuskysymykset ja annetaan niihin tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen analyysin pohjalta vastaukset yksi kerrallaan. Lopuksi esitetään joitakin parannusehdotuksia nykyisiin suoritusmittareihin.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen alussa tutkimuksen lähtökohdaksi esitettiin tavoite kuvata ja selittää yliopistojen suoritusmittaukseen liittyvää laajaa ja muuttuvaa ilmiökenttää, ja erityisesti sitä, miten kyseinen ilmiö näkyy tutkimus- ja opetustyötä tekevien henkilöiden työssä. Tutkimuksen alussa esitetyt tavoitteet muotoiltiin tutkimuskysymysten muotoon seuraavasti:

1. *Millaista tulosohjaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus on suomalaisissa yliopistoissa?*
2. *Miten suoritusmittaaminen, tulosohjaus ja tulosjohtaminen vaikuttavat yliopistohenkilökunnan työhön: a) sen arviointiin, b) sisältöön, c) akateemisen henkilökunnan työmotivaatioon ja d) akateemisen uran houkuttelevuuteen?*
3. *Kahden edeltävän kysymyksen pohjalta tutkimuksessa selvitetään myös, mitkä ovat nykyisten tulosjohtamisjärjestelmien sekä suoritusmittareiden keskeisimmät puutteet henkilökunnan näkökulmasta yliopistojen ohjaus- ja johtamiskäytäntöinä. Lisäksi tutkimuksessa annetaan ehdotuksia siitä, mihin suuntaan suoritusmittausjärjestelmiä voisi jatkossa kehittää.*

Tutkimuksessa edettiin kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen analyysin kautta (luvut 2 ja 3) empiiriseen tutkimukseen ja empirian analyysiin (luvut 4, 5 ja 6). Tätä tutkimusta varten kerättiin laaja empiirinen aineisto, joka jakautui kolmenlaiseen aineistotyyppiin: hallintopäälliköiden haastatteluihin sekä laajaan survey-tutkimukseen, joka jakautui edelleen kvantitatiiviseen osaan eli asteikollisiin kysymyksiin ja kvalitatiiviseen osaan eli avoimiin kysymyksiin. Lisäksi tutkimusta varten tehtiin laaja kirjallisuuskatsaus, joka sisälsi tieteellisten julkaisujen lisäksi myös asiakirja-aineistoa. Ennen kuin edetään tutkimuksen johtopäätök-

siin, esitetään vielä tiivistetysti vastaukset tutkimuskysymyksiin edeltävän teoreettisen ja empiirisen analyysin pohjalta.

7.1.1 Tulosohejaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus suomalaisissa yliopistoissa

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: ”Millaista tulosohejaus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus on suomalaisissa yliopistoissa?” Tähän kysymykseen on pyritty vastaamaan lukujen 2 ja 3 teoreettisissa analyysissa, sekä edelleen hallintopäälliköiden haastatteluiden ja kyselyn vastausten analyysin pohjalta.

Suomi on seurannut kansainvälistä NPM-trendiä ja reformoinut oman julkishallintonsa – yliopistot mukaan lukien – uuden julkisjohtamisen doktriinin mukaiseksi (Salminen 2003; Kiikka 2002; Stenvall 2000). NPM:in tavoitteeksi on yleisimmin määritelty julkisen sektorin suorituskyvyn ja tehokkuuden parantaminen (ks esim. Hood 1991). NPM:in periaatteiden moninaisuus ja laaja-alaisuus hankaloittavat NPM-ilmion määrittelyä. Lähdesmäkeä (2003) mukailen tässä tutkimuksessa NPM:in ulottuvuuksiksi on määritelty *tehokkuus, asiakkuus, johtajuus, yrittäjämäisyys ja tilivelvollisuus*. Nämä NPM:in ulottuvuudet eivät kuitenkaan istu ongelmattomasti kaikkiin organisaatioihin, eivät myöskään yliopistoihin. Esimerkiksi tehokkuusvaatimusten mukanaan tuomat mittaaminen ja kontrolli suoritusmittauksen, tulostavoitteiden ja niihin liittyvien kannustinjärjestelmien muodossa ovat herättäneet vastarintaa julkisen hallinnon alaisuudessa toimivissa organisaatioissa, myös yliopistoissa. Ulottuvuuksista toinen, asiakkuuden käsite on myös hankalasti määriteltävissä yliopistojen toiminnassa. Huonoja kokemuksia esimerkiksi opiskelijoiden määrittelemisestä yliopistojen asiakkaaksi on raportoitu kansainvälisesti (ks. esim. Modell 2005a)⁶⁵. Kolmannen ulottuvuuden eli johtajuuden osalta yksilön oman edun ja yleisen edun yhteensovittaminen ja opportunismi sekä yrittäjämäisyyden ja tilivelvollisuuden osalta tuloksellisuuden osoittaminen, mittaamisongelmat, tulosmittaritehtailu, valvontamentaliteetti ja toimintavapauden rajoittaminen ovat kaikki ongelmia, joihin on törmätty myös yliopistokontekstissa, kun yksityisen sektorin toimintalogiikkaa on yritetty sovittaa julkisen hallinnon alla olevaan organisaatioon. (ks. Pollit 1986; Hood 1991; Guthrie ja English 1997; Möttönen 1993; Brignall ja Modell 2000; Lähdesmäki 2003; Vakkuri ja Meklin 2006; Jylhäsaari 2009; Virtanen ja Stenvall 2010.)

⁶⁵ Myös tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa vastaajat raportoivat kokemuksistaan alenevista kurssivaatimuksista ”tutkintosaannon” ylläpitämiseksi, johtuen osittain myös opiskelijoiden rinnastamisesta asiakkaaksi.

Yliopistoihin on kohdistettu kasvavassa määrin muutospaineita viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Nämä muutospaineet ovat pääosin lähtöisin nimenomaan organisaatioympäristön muutoksesta, eikä niinkään yliopistojen omasta muutoshalusta (Niukko ja Kallio 2006, 27). Yliopistoille on annettu rooli keskeisinä toimijoina Suomen kansallisessa innovaatiopolitiikassa samalla, kun niiden johtaminen ja rahoitus on entistä enemmän riippuvainen suoritusmittareiden avulla saaduista tuloksista (ks. esim. Kristensen 2011; ter Bogt ja Scapens 2009).

Yliopistojen nykyinen NPM-ideologiaa ja tulosohejausta ja -johtamista seuraileva rahanjakomalli edellyttää suoritusmittareiden ja tuloksellisuusindikaattorien käyttöä opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen välisessä ohjaussuhteessa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 15). Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistoille asettamat tavoitteet eivät kuitenkaan ole ristiriidattomia. Tiedontuotannossa ja erityisesti yliopistojen suoritusmittauksessa on omia erityispiirteitään, jotka aikaansaavat sen, että tulosohejaukseen liittyvä mittaaminen ja arviointi on jo lähtökohtaisesti hankala suorittaa objektiivisesti. Tulosohejauksen ideologian mukainen panosten, tuotosten ja tulosten mittaaminen on ongelmallista yliopistojen tuotantoprosessin aineettomuuden vuoksi. (ks. esim. Kallio & Kallio 2012b; ks. myös Mustajoki 2002; Vakkuri ja Meklin 2003.) Tältä pohjalta tutkimuksen kohdeorganisaatioiden hallintopäälliköille suunnatuilla teemahaastatteluilta haluttiin selvittää, millaisia mittaus- ja arviointikäytäntöjä tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden eri tiedekunnissa oli tutkimuksen toteutushetkellä käytössä.

Hallintopäälliköiden haastattelujen avulla saatiin selville, että eri tiedekunnissa on käytössä keskenään varsin samansuuntaiset mittaamisen ja arvioinnin välineet. Nämä ovat kopioituneet miltei suoraan opetusministeriön rahanjakomallista⁶⁶ eri yliopistojen keskushallintojen kautta tiedekuntiin. Vaikka yliopistot siis ovat voineet itse järjestää sisäisen hallintonsa uuden yliopistolain antamissa puitteissa niin kuin itse parhaaksi näkevät, on käytännössä ministeriön rahanjakomalli ohjausmuotona kopioitunut arvioinnin ja mittaamisen osalta lähes suoraan – joskin joissain tapauksissa hieman eri painotuksin – tiedekuntien ja jopa yksittäisten työntekijöiden ohjauksen tasolle. Tämä viestii siitä, että käytännössä OKM:n rahanjaon kriteerit määräävät yliopistojen ja tiedekuntien toimintaa ja sen suuntaa erittäin voimakkaasti. Huolimatta yliopistojen vapaudesta päättää sisäisistä prosesseistaan ja johtamisestaan (ks. Opetusministeriö 2009), ministeriön ohjausote yliopistoista on tulosohejauksen aikakaudella jopa kiristynyt: ministeriön ohjausote yliopistojen ”tuotteiden” määrästä ja laadusta näyttää olevan yhä tiukempi. (ks. esim. Kekäle 1997 ja Näppilä 2012, vrt. myös Kivelä 2010.)

⁶⁶ Ks. Kuvio 8.

Ohjaamalla yliopistoja rahanjaon kautta tavoittelemaan tietynlaisia tuloksia, ja vieläpä kilpailemaan keskenään näiden tulosten saavuttamisesta niukkuuden valitessa, opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausotteen voisi siis väittää olevan jopa tiukempi kuin ennen, vaikka uusi yliopistolaki yliopistojen autonomiaa korostaa. Näyttää siltä, että yliopistojen toimintamahdollisuudet ovat todellisuudessa supistuneet sen myötä kun tavoitellut tulokset ovat nykyisessä tulosohjauksessa erittäin tarkasti määritelty. Tähän liittyen esimerkiksi Näppilä (2010) onkin todennut, että nykyiseen tulosohjausjärjestelmään kytkeytyvät ulkopuolinen ohjailu, säätely ja kontrolli itse asiassa vähentävät yliopistojen akateemisten työntekijöiden autonomista toimintaa määrittämällä tulostavoitteiden kautta sen, mikä on tärkeää ja mikä ei (vrt. esim. Burchell ym. 1980, Mäkelä 2012; Hines 1988; ks. myös Adcroft ja Willis 2005, 395; Vakkuri ja Meklin 2006, 241).

Vaikka tutkimuskohteena olevissa tiedekunnissa käytössä olevat mittaamisen ja arvioinnin välineet näyttävät kopioituneen lähes suoraan opetusministeriön rahanjakomallista, tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella voidaan kuitenkin nähdä eroja siinä, kuinka itse tuloksellisuuteen ja tulosmittareilla menestymiseen suhtaudutaan eri tiedekunnissa ja tieteenaloilla. Lisäksi eroja on havaittavissa erityisesti siinä, kuinka kannustavaksi ja tuloshakuiseksi kunkin tiedekunnan tulosjohtamisjärjestelmää on pyritty kehittämään, ja millaisena järjestelmä sen seurauksena henkilökunnan keskuudessa koetaan. Voidaankin siis todeta, että valtion ohjausote tuntuu tiukemmin eräissä tiedekunnissa – niissä, jotka erityisesti ovat lähteneet mukaan kilpailemaan niukentuvista resursseista. Tämän tutkimuksen empirian pohjalta näyttää siltä, että kauppa- ja taloustieteissä sekä kasvatustieteissä tuloskriteerit ja näin ollen myös tulosohjaus- ja johtaminen ohjaavat tiedekuntien toimintaa erityisen vahvasti tulostavoitteiden kautta.

Sen lisäksi, että kohdeorganisaatioiden hallintopäälliköiden haastatteluissa selvitettiin tulosohjauksen mittareita ja muotoja, selvitettiin kyselyn avulla vastaajien näkemyksiä siitä, millaista tulosohjaus ja -johtaminen sekä niissä sovelletut mittarit ovat suomalaisissa yliopistoissa. Kyselyssä selvitettiin, mitä arvioinnin välineitä yliopistohallinnolla on käytössä henkilöstön työn arviointiin. Lähes kaikki vastaajat tunnistivat arvioinnin välineeksi yliopistojen palkkausjärjestelmän, kehityskeskustelut sekä kirjallisen kurssipalautteen. Muita suhteellisen usein mainittuja arvioinnin ja mittaamisen välineitä olivat muu opiskelijapalaute, esimiehen muu palaute sekä rahoittajan suorittama arviointi. Vastausjakaumissa löytyi joitakin mielenkiintoisia eroja tieteenalan mukaan jaoteltuna. Erityisesti näyttää siltä, että tutkimuspisteiden ja kirjallisen kurssipalautteen käytössä kauppa- ja taloustieteelliset tiedekunnat ovat huomattavan aktiivisia muihin tieteenaloihin verrattuna. Muita esiin nousseita asioita oli esimerkiksi se, että tutkimuspisteiden ja kehityskeskusteluiden käyttö arvioinnin välineinä tunnistettiin matemaattis-luonnontieteellisissä tiedekunnissa huomattavasti harvemmin kuin

muissa tiedekunnissa, kun taas humanistisilla aloilla korostui vertaisarvioinnin rooli muita tieteenaloja vahvemmin.

Kyselyn vastausten ja haastattelujen analyysin perusteella voidaan päätellä tulosohjauksen ohjaavan niin vahvasti yliopistoja tulostavoitteiden muodossa, että todellista liikkumavaraa siinä, millaisia tuloksia kukin yliopisto henkilöstöltään odottaa, tai millä indikaattoreilla tuloksia kuvataan, ei juuri ole. Eroja on kuitenkin selkeästi siinä, mitkä mittaamisen ja arvioinnin välineet henkilökunnan mielestä ovat heidän korkeakouluhallintonsa käytössä ja mitkä eivät. Erot ovat erityisesti tieteenala- ja tiedekuntakohtaisia – eroja ei voida juurikaan selittää yliopistokohtaisesti. Yhtenä vahvana selittävänä tekijänä havaittuihin eroihin voidaankin siis nähdä tieteenalakohtaiset vahvat traditiot ja kulttuurit (Mustajoki 2002, ks. myös Ylijoki 1998; Becher ja Trowler 2001).

Kyselyssä selvitettiin, mitkä tahot henkilökunta mielsi heidän työtään arvioiviksi tahoiksi kussakin työtehtävässä erikseen. Analyysin perusteella korkeakouluhallinnon suorittama arviointi vaikuttaa olevan voimallisinta nimenomaan tutkimustehtävien kohdalla. Tähän viittaavat myös hallintopäälliköiden haastatteluista saadut tiedot, joiden mukaan tuloksellisuuden seuranta on tärkeintä juuri tutkimusmeriittien kohdalla. Esimiestehtävien, muiden hallinnollisten tehtävien ja muiden tehtävien kohdalla valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, ettei kukaan tai mikään taho arvioi näitä työtehtäviä. Tämä tulos tukee myös aiemmissa tutkimuksissa todettuja havaintoja siitä, että yliopistojen tuotosten arvioinnissa ylikorostuvat tutkimusaktiivisuus ja julkaisut (vrt. McDonald ja Cam 2007; 2008; Mustajoki 2010; ks. myös Reedijk ja Moed 2001; Raffinsøe-Møller 2011).

Arviointimuotojen lisäksi kyselyssä selvitettiin myös sitä, kuinka säännöllistä arviointi vastaajien mielestä on eri työtehtävien osalta. Opetus- ja kulttuuriministeriö kerää tulostietoja vuosittain (ks. *Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* 2012). Myös yliopistot keräävät tiedot pääasiassa vuositasolla, mutta ainakin Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa on siirrytty kvartaalijatteluun. Kyselyn vastausten perusteella näyttää siltä, että kauppa- ja taloustieteiden sekä matemaattis-luonnontieteiden tiedekunnissa on totuttu säännölliseen arviointiin tutkimustyössä, kun taas kasvatustieteissä ja humanistisissa tieteissä arviointi ei ole yhtä säännöllistä. Kun arvioinnin säännöllisyyttä verrataan yliopistotasolla, huomataan, että yliopistokohtaisesti suuria eroja ei ole nähtävissä – erot näkyvät jälleen enemminkin tiedekunta- ja tieteenalatasoilla. Näyttää siltä, että yhtäältä yksittäisen tiedekunnan käytännöt ja toisaalta laajemmin tieteenalojen kulttuurit ja traditiot ovat merkittävimmät vaikuttajat sille, kuinka säännöllisesti opetusta ja erityisesti tutkimusta arvioidaan tai mielletään arvioitavan (vrt. Mustajoki 2002; ks. myös Ylijoki 1998; Becher ja Trowler 2001).

Tulosohjauksen ja -johtamisen mittareihin ja arviointimenetelmiin liittyen kyselyssä selvitettiin sitä, miten henkilöstö itse arvioi työtään ja toisaalta, miten

yliopiston korkeakouluhallinto arvioi henkilöstöä. Yliopistojen korkeakouluhallinnon suorittaman arvioinnin ja vastaajien oman arvioinnin välillä on selvä ristiiriita: henkilöstö itse arvioi omaa suoriutumistaan lähinnä joko laadullisin tekijöin tai tasapainotetulla arvioinnilla (yhtäläillä määrällinen kuin laadullinen arviointi), kun taas korkeakouluhallinnon arviointi on voittopuolisesti määrällistä. Henkilöstö mieltää kaikissa tutkimukseen osallistuneissa tiedekunnissa korkeakouluhallinnon suorittaman arvioinnin muodot pitkälti samalla tavalla kuin mitä hallintopäällikötkin niitä kuvailivat haastatteluissa. Sen sijaan merkittävä ja mielenkiintoinen huomio on se, että vastaajat arvioivat omaa työtään melko lailla samoin kriteerein tieteenalasta, tiedekunnasta tai yliopistosta riippumatta. Tämä siis tarkoittaa, että se, miten tiedekunta tai yliopisto henkilöstöään todellisuudessa arvioi, ei loppujen lopuksi tunnu vaikuttavan siihen, miten henkilöstö omaa työtään arvioi. Tämä taas edelleen indikoi sitä, että tulosohejaus ei ole juurtunut ajattelumallina yliopistohenkilökunnan mieliin todelliseksi ohjauksen välineeksi, vaan muut tekijät, esimerkiksi oma kunnianhimo, työssä koettu sisäinen motivaatio, akateemisen vapauden ihanne sekä oman tieteenalan traditiot ohjaavat yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan työtä tulosohejasta voimallisemmin. (ks. esim. Deci 1971; 1975; Calder ja Staw 1975; Amabile 1997; Csikszentmihalyi 1996; Ylijoki 1998; Summa ja Virtanen 1998; Becher ja Trowler 2001; Mustajoki 2002; Kuoppala 2005b.)

7.1.2 Suoritusmittaamisen, tulosohejauksen ja -johtamisen vaikutus yliopistotyön arviointiin ja sisältöön

Tutkimuksen toinen osaongelma: ”Miten tulosohejauksen ja tulosohejauksen vaikutustavat yliopistohenkilökunnan työhön?”, jakautui edelleen neljään alakysymykseen, joista seuraavaksi käsitellään kaksi ensimmäistä, eli a) *vaikutukset työn arviointiin* sekä b) *vaikutukset työn sisältöön*.

Suoritusmittarien käyttöönotto on saanut osakseen huomattavaa kritiikkiä yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnalta⁶⁷. Raffinsøe-Møller (2011, 49) on todennut, että yliopisto on jo lähtökohdiltaan kaikista julkisista organisaatioista selkeästi suoritusmittausorientoitunein. Esimerkiksi tutkimusartikkelit ja opin- näytteet käyvät läpi vertaisarvioinnin, ja lisäksi esimerkiksi professorien, apulaisprofessorien ja lehtorien virat täytetään pääasiassa tutkimusnäyttöihin perustuvan vertaisarvioinnin perusteella. Myös opetusnäyttöjä arvioidaan jatkuvasti opiskelijoiden toimesta. Lisäksi epäformaalimpi status saavutetaan yliopistomaailmassa lähes yksinomaan tutkimusnäyttöjen perusteella, ja näin ollen esimerkiksi laitoshallinnollisille tehtäville on usein vaikea löytää tekijöitä: hallinnolliset

⁶⁷ Ks. kappale 1.1.

tehtävät kun eivät kohota tutkimus- ja opetushenkilökunnan statusta samalla tavalla kuin tutkimusmeriitit. Vaikka yliopistohenkilökunta on siis hyvinkin tunnut suoritusmittaukseen ja -arviointiin, on tapa, jolla ministeriö sitä tulosohtaukseen liittyen toteuttaa, selkeästi ristiriidassa akateemisen maailman ihanteiden kanssa. (Raffinsøe-Møller 2011.)

Valtiovalta ja yliopistoväki eivät tunnu olevan yksimielisiä siitä, mitä pitäisi mitata, kenen pitäisi mitata, kuinka pitäisi mitata ja miksi. Tämän lisäksi sen tunnistaminen, millaista on hyvä suoriutuminen akateemisessa työssä tai hyvä tulos yliopistossa ylipäättään, on myös ristiriitaista. Tuloksellisuuden käsite ja hyvä suoritus ovat asioita, joita on yliopistokontekstissa usein hankala määritellä, ainakaan yksiselitteisesti. Erityisesti voittoa tavoittelemattomassa asiaturntija-työssä, kuten tieteellisessä tutkimuksessa ja opetuksessa, tulosta voi olla erittäin vaikeaa määritellä niin, että se huomioisi yliopistoissa tehtävän akateemisen työn erityisluonteen (Kallio ja Kallio 2012b). Tämän vuoksi onkin ristiriitaista, että tulosohtauksen käsikirjan mukaan tulostavoitteet tulisi asettaa ensisijaisesti tunnuslukuina ja vasta toissijaisesti sanallisina tavoitteina. Erityisesti eduskunnan taholta on tuotu esiin vaatimus konkretisoida tavoitteita ja tuloksellisuusraportointia tunnuslukujen avulla (Valtiovarainministeriö 2005, 27). Vaikka tulosohtauksen käsikirjassa (2005, 49) myönnetään, että tunnusluvuilla on yleisesti tiedossa olevia puutteita, niiden käyttöä perustellaan tunnuslukujen selkeydellä, havainnollisuudella ja mitattavuudella esimerkiksi tulospalkkauksen soveltamisen edellytyksenä.

Tutkimuksen empiirisestä osiosta selviää, että kyselyyn vastanneiden yliopistotyöntekijöiden arvioiden mukaan nykyisessä tulosohtaus- ja johtamisjärjestelmässä sekä laadullinen että määrällinen arviointi näyttävät olevan jossain määrin epäonnistuneita. Mittareita ei ole pystytty luomaan sellaisiksi, että ne aidosti kannustaisivat työntekijöitä. Kysyttäessä mitaamisen ja arvioinnin vaikutuksista yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön, suurimman vastaajamäärän sekä laadullisen että määrällisen arvioinnin osalta sai vaihtoehto ”ei vaikutusta”. Näin arvioi valtaosa vastaajista niin palkan, urakehityksen kuin työn sisällön kannalta. Näyttää siltä, että urakehityksen, työn sisällön ja palkkauksen osalta linkki tulosohtaukseen ja sen suoritusmittareihin on henkilökunnan mielestä vähintäänkin väljä, ja erilaiset seurantajärjestelmät koetaan vain turhaksi byrokratiaksi, jolla ei ole todellista vaikutusta työhön (ks. myös de Brujin 2002; Näppilä 2010; Kristensen ym. 2011; Kallio & Kallio 2012a). Tämä tukee myös aiempien tutkimusten löydöksiä, joissa on todettu, että YPJ-palkkausjärjestelmän sallimat palkitsemismahdollisuudet ovat tulosjohtamisen perusajatuksiin nähden olemattomat. (Kuoppala 2005b, Kallio & Kallio 2012a; b.) Mitä taas tulee urakehitykseen, on tiedossa että yliopistojen organisatorisen löyhäsidonnaisuuden vuoksi yliopistoihin ei ole helppo vaikuttaa perinteisillä hallinnon ohjausmekanismeilla (Kuoppala ym. 2010, 69–70; ks. myös Weick 1976). Näin ollen myös

suoraviivainen, tuloshakuinen johtaminen soveltuu huonosti yliopistoympäristöön (Lampinen 2003, 11). Tätä taustaa vasten myös tulohjauksen ja -johtamisen mittarit näyttävät väkivaltaosalle vastaajista indifferenttinä urakehitykseen, työn sisältöön ja palkkaukseen nähden. Yliopistohenkilökunta on hyvinkin totunut suoritusmittaukseen ja -arviointiin akateemisen meritoitumisen osalta. Sen sijaan tapa, jolla ministeriö sitä tulohjaukseen liittyen toteuttaa, on ristiriidassa akateemisella uralla etenemistä ja meritoitumista havittelevien henkilöiden eetoksen kanssa. Lisäksi vastaajista valtaosa oli sitä mieltä, että työn sisällön osalta tulohjauksen vaikutukset kilpistyvät turhaan byrokraatiaan joka näyttäytyy heille lähinnä lomakkeiden täyttämisenä, ajankäytön keinotekoisena kirjaimisena ja uusien tietojärjestelmien opetteluna.

On tiedossa, että tulohjaukseen liittyen yliopistoilla on käytössä erilaisia seurantajärjestelmiä, joiden tehtävänä on palvella toisaalta valtion keskushallinnon ohjauksen eli tulohjauksen, ja toisaalta yliopistojen sisäisen johtamisen, eli tulosjohtamisen tarpeita. Esimerkiksi työajan kohdentamisjärjestelmä on yksi tällainen tulohjauksen ja -johtamisen seurantamuoto. Akateemisessa työssä työajan tarkka seuranta ja eri aktiviteetteihin käytetyn työajan kohdistaminen ei kuitenkaan ole työn luonteen vuoksi kovin mielekästä, eikä eri työtehtäviin allokoituja työtunteja edes välttämättä pystytä mittaamaan tarkasti. Akateemiselle henkilökunnalle työajan kohdentaminen eri toimintoihin tai projekteihin näyttäytyykin turhana byrokraatiana, joka vie aikaa itse suorittavalta työltä. Lisäksi se, että järjestelmä olettaa tutkijoiden ja opettajien työn olevan pilkottavissa osiin tutkimuksen, opetuksen, yhteiskunnallisen palvelutehtävän ja hallintotöiden osalta, turhauttaa yliopistoväkeä. (de Brujin 2002; Näppilä, 2010; ks. myös Salo ja Heikkinen 2010.)

Edellä esitettyjen arvioinnin ja mittaamisen vaikutuksia käsittelevien kysymysten lisäksi kyselylomakkeella esitettiin erilaisia väittämiä liittyen mittaamiseen ja arviointiin yliopistotyössä. Mittareihin liittyvistä väittämistä voidaan tiivistäen esittää ainakin se, että karkeasti sanottuna vain kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että tällä hetkellä mittarit kohdistuvat heidän työssään oikeisiin asioihin. Noin 62 prosentin mielestä työn määrällinen arviointi on tärkeää, ja valtaosan (88 %) mielestä työn laadullinen arviointi on tärkeää. Kysyttäessä sitä, tietääkö henkilöstö, millaisia tuloksia heiltä työssä odotetaan, 67 prosenttia oli osin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Kysyttäessä väittämällä vastaajien suhtautumista määrällisiin ja laadullisiin mittareihin ja tavoitteisiin, saatiin selville, että vastaajista 76 prosenttia oli osin tai täysin samaa mieltä väittämän: ”opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” kanssa ja 78 prosenttia väittämän: ”tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” kanssa. Väittämän, jonka mukaan ”työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaisi objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi”, kanssa täysin samaa mieltä oli vain reilu kaksi prosenttia

vastaajista. Sen sijaan vain kolme prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja reilut 16 prosenttia osin samaa mieltä väittämän ”tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” kanssa. Väittämän ”tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” kanssa osin tai täysin samaa mieltä oli noin viidenes vastaajista. Näihin väittämiin saatujen vastausten valossa sen paremmin tulosohjauksen ohjaava vaikutus kuin nykyiset mittarit ja arviointimenetelmät eivät vaikuta kovinkaan tehokkailta. Valtaosa henkilökunnasta kyllä vakuuttaa tuntevansa tulosohjaus- ja johtamisjärjestelmän ja sen käyttämät mittarit, mutta ei kuitenkaan usko järjestelmän toimivuuteen tai ei vain piittaa siitä. Näyttää siis jälleen siltä, että oma ammatillinen tai tieteellinen kunnianhimo, työssä koettu sisäinen motivaatio, akateemisen vapauden ihanne sekä oman tieteenalan traditiot ohjaavat yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan työtä tulosohjausta voimallisemmin (ks. esim. Deci 1971; 1975; Calder ja Staw 1975; Csikszentmihalyi 1996; Ylijoki 1998; Amabile 1997; Summa ja Virtanen 1998; Becher ja Trowler 2001; Mustajoki 2002; Kuoppala 2005b).

Kyselyn vastaajilta kysyttiin lisäksi, onko työn arvioinnilla positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn yliopistotyössä. Kysymys esitettiin erikseen laadullisen arvioinnin ja määrällisen arvioinnin osalta. Vastausten jakaumat eroavat toisistaan selkeästi laadullisen ja määrällisen arvioinnin kohdalla: vastaajista 54 prosenttia on täysin tai osin samaa mieltä sen kanssa, että laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn, kun taas vain 10 prosenttia on täysin tai osin samaa mieltä siitä, että määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn. Tulosohjauksen ohjausvaikutuksiin ei uskonut kovinkaan moni, sillä väittämän: ”tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” kanssa samaa mieltä oli 28 prosenttia vastaajista.

Kyselylomakkeella esitettiin myös provokatiivisia väittämiä. Esitetyn väittämän: ”nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan, ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” kanssa täysin tai osin samaa mieltä oli lähes 80 prosenttia vastaajista. Yli 70 prosenttia vastaajista oli myös osin tai täysin samaa mieltä väittämän ”yliopistossani ollaan enemmän kiinnostuneita määrästä kuin laadusta” kanssa. Näiden vastausten perusteella näyttää siltä, ettei tulosohjaus nykyisine mittareineen sovellu yliopistossa tehtävän työn luonteen vuoksi kovinkaan hyvin yliopistojen johtamiseen, ainakaan mikäli työn laadulle halutaan antaa painoarvoa. Samaa mieltä on myös Näppilä (2010) todetessaan, että liikelähtöinen, yhdenmukaisiin numeraalisiin näyttöihin perustuva tulosohjaus on sellaisenaan tullut tiensä päähän. Kansainvälisessä tutkimuksessa esimerkiksi de Bruijn (2002), Adcroft ja Willis (2005), Rantanen ym. (2007) sekä Fryer ym. (2009) ovat myös arvostelleet rankasti managerialistisen ohjauksen ja suoritusmittauksen sopivuutta julkiselle sektorille.

Edellä esitetyt provokatiivisten väittämien tulokset yllättivät tutkijankin. Vaikka jo etukäteen oli odotettavissa, että yliopistoväki on kriittistä, oli silti

yllättävää, että näin suuri enemmistö vastaajista oli täysin tai osin samaa mieltä väittämien kanssa. Yllättävää oli lisäksi se, että työkokemus yliopistomaailmassa ei osoittanut merkitsevää trendiä missään kysymyksessä, vaan trendikuvio oli sahaavaa lähes kaikissa asteikollisten kysymysten perusteella tehdyissä ristiintaulukoinneissa. Työkokemuksen pituus yliopistomaailmassa ei siis noussut selittäväksi tekijäksi minkään kysymyksen kohdalla. Sen sijaan tieteenala, tiedekunta, asema organisaatiossa sekä joissain tapauksissa myös sukupuoli selittivät tiettyjä havaittuja eroja vastaajien mielipiteissä.

Tulosohjauksessa ja -johtamisessa yrittäjähenkiseen suhtautumiseen organisaation suorituskykyä kohtaan kannustetaan yhdistämällä johtamiseen toisaalta suurempi toimintavapaus ja toisaalta tiukentuvat tulosvaatimukset. Näin organisaatioyksiköiden tilivelvollisuus kattaa myös toiminnan tulokset. (Summa ja Virtanen 1998.) Tulosohjauksen myötä tulosajattelu on levinnyt koskemaan paitsi organisaation toiminnan ohjausta, myös organisaatioiden työntekijöitä henkilökohtaisesti; tulosjohtamisen perimmäinen tarkoitus, eli tulosten saavuttaminen ja organisaation menestyminen merkitsee myös henkilöstön orientoitumista tulosajatteluun. (Kiikka 2002; Salminen 2009.) Tämän tutkimuksen empirian valossa näyttää siltä, että tulosajattelu ei ole kuitenkaan – ainakaan nykyisin mittarein – juurtunut henkilöstön orientoitumistavaksi toivotulla tavalla. Esimerkiksi tulosohjauksen edellyttämien määrällisten mittarien ja tulostavoitteiden – joiden käyttöä perustellaan tunnuslukujen selkeydellä, havainnollisuudella ja mitattavuudella sekä esimerkiksi tulospalkkauksen soveltamisen edellytyksenä – käytännön sovellettavuus objektiivisella tavalla on osoittautunut hyvin haastavaksi (vrt. Valtiovarainministeriö 2005). Tuloksellisuuteen liittyvistä väittämistä saadut tulokset antoivat ymmärtää, että henkilöstö kyllä tietää, mitä heiltä mittarien valossa odotetaan, mutta sen koommin laadulliset kuin määrällisetkään arviointimenetelmät eivät tunnu kannustavan työntekijöitä nykyisellään.

Yllä esitetyt empiriset tulokset tuovat esille tulosohjauksen kontekstissa yliopiston ja valtion väliset tavoiteristiriidat. Valtio ja yliopisto ovat melko yksimielisiä yliopistojen laajoista tavoitteista, kuten tiedon tuottamisesta, välittämisestä ja säilyttämisestä, mutta suppeampia ja tarkempia päämääräkuvauksia määriteltäessä esiintyy tavoiteristiriitoja valtion ja yliopistojen välillä. Näiden ristiriitojen taustalla on näkemusero yliopistojen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa, joka voidaan nimetä ”institutionaalisen” ja ”instrumentaalisen” yliopistokäsityksen välillä ilmeneväksi ristiriidaksi. (Kivistö 2009; ks. myös Raffinsøe-Møller 2011.) Suomessa yliopistot edustavat perinteisesti humboldtilaisen sivistysyliopistohanteen mukaista institutionaalista yliopistokäsitystä, jonka taustalla vallitsevat ihanteet oppimisen, opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta sekä sivistyksestä itseisarvona (ks. esim. Habermas 1990). Tämän institutionaalisen yliopistonäkemymyksen mukaan yliopisto on vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa yliopiston ja tieteen omilla ehdoilla, ei valtiollisen tai yhteiskunnallisen kysynnän mukai-

sesti (Kivistö 2009). Tulohajauksessa sen sijaan yliopistot nähdään instrumentaalisen yliopistokäsityksen mukaisesti, jolloin ne ovat välineitä kansallisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden saavuttamisessa. Instrumentaalisen käsityksen mukaan yliopistojen toiminnassa korostuvat erityisesti tehokkuus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja laatu sekä kansalliset ja alueelliset tarpeet. (ks. Hakala 2009.)

7.1.3 Suoritusmittauksen sekä tulohajauksen ja -johtamisen vaikutus yliopistohenkilökunnan työmotivaatioon ja akateemisen uran houkuttelevuuteen

Kysymys suoritusmittaamisen, tulosjohtamisen ja tulohajauksen vaikutuksista yliopistohenkilökunnan työhön jakautui edellä esitetyllä tavalla neljään osaan. Seuraavaksi tarkastellaan erityisesti sitä, miten edellä mainitut vaikuttavat c) akateemisen henkilökunnan työmotivaatioon sekä d) akateemisen uran houkuttelevuuteen.

Akateemisen työn on usein kuvattu olevan sisäisesti motivoitunutta kutsu- ja vastuuta. Erilaisten ulkoisten interventoiden – kuten rahallisten palkkioiden – vaikutuksia sisäiseen motivaatioon on tutkittu melko paljon, ja useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tietyissä olosuhteissa ulkoisen palkkion lisääminen alun perin sisäisesti motivoituneeseen tehtävään voi heikentää sisäistä motivaatiota (Deci 1971; Calder ja Staw 1975; Weiner 1980; Eisenberger ym. 1999; ks. myös Kallio & Kallio 2012a). Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio laskee erityisesti jos saatavan palkkion tai kannustimen mielletään olevan kontrolloivaa, sattumanvaraista suoritukseen nähden tai sen katsotaan kohtelevan työntekijöitä epä tasa-arvoisesti. (Frey 2002; Van Herpen, Van Praag ja Cools 2005.) Eritoten vaatimus täyttää jokin tietty suoritumisstandardi – kuten vaikka saavuttaa tietty määrä tutkimuspisteitä – verrattuna ei-spesifioituun tavoitteeseen – kuten tavoitteeseen tehdä parhaansa – näyttää tutkimusten valossa vaikuttavan erityisen negatiivisesti sisäiseen motivaatioon (Deci ja Ryan 1985; Eisenberger ym. 1999). Ulkoiset kannustimet ja rajoitteet esimerkiksi YPJ-järjestelmän ja tulostavoitteiden muodossa näyttävät heikentäneen yliopistohenkilökunnan sisäistä motivaatiota myös tämän tutkimuksen empirian valossa: ylivoimainen enemmistö tulohajauksen vaikutuksia työmotivaatioon kartoittaneeseen kysymykseen vastanneista vastaajista mieltää, ettei tulohajaus toimi henkilöstön motivaatiokeinoon nykyisellään käytännössä. Myöskään niitä vastaajia, jotka suhtautuvat periaatteessa positiivisesti tulohajaukseen, ei nykyjärjestelmän toimivuus vakuuta.

Kysyttäessä mittaamisen ja arvioinnin vaikutuksista yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön, suurimman vastaajamäärän sekä laadullisen että määrällisen arvioinnin vaikutusten osalta sai vaihtoehto ”ei vaikutusta”. Näin

arvioi valtaosa vastaajista niin rahallisen korvauksen, urakehityksen kuin työn sisällön kannalta. Työmotivaation osalta vastaukset kuitenkin poikkesivat muista vastauksista, sillä hieman kärjistetyksi ilmaistuna määrällisellä mittaamisella tuntuisi olevan negatiivinen vaikutus yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työmotivaatioon, kun taas laadullisen arvioinnin vaikutus koetaan pääosin positiivisena⁶⁸.

Huolimatta yllä mainituista selvistä puutteista, tulosohjauksella näyttää empirian valossa kuitenkin olevan positiivisiakin vaikutuksia työmotivaatioon: joidenkin vastaajien mielestä on toisaalta hyvä, että työtä seurataan ja että hyvällä työllä on ainakin teoriassa mahdollisuus vaikuttaa tulotasoon. Myös kehityskeskustelut ovat monen vastaajan mielestä hyvä asia, ja opiskelijapalaute motivoi monia opettajia. Järjestelmän käytännön toimivuus ei kuitenkaan vakuuta suurinta osaa edes niistä vastaajista, joiden mielestä tulosohjauksen ajatus on periaatteellisella tai idealistisella tasolla hyvä.

Kysyttäessä tulosohjauksen vaikutuksista akateemisen uran houkuttelevuuteen, yli puolet avoimeen kysymykseen vastanneista vastaajista mielsi tulosohjauksen vaikutukset negatiiviseksi. Vajaa neljännes taas mielsi, ettei tulosohjauksella ole minkäänlaista vaikutusta akateemisen uran houkuttelevuuteen. Nämä kaksi vastausluokkaa yhdessä muodostivat miltei 80 prosenttia kaikista vastauksista. Vastausten perusteella voidaan todeta, että yliopistohenkilökunta tuntee, ettei nykyinen tulosojousjärjestelmä toimi. Tämä tulee esille sekä niiden vastaajien vastauksista, jotka mieltävät tulosohjauksen vaikuttavan negatiivisesti akateemisen uran houkuttelevuuteen, että niiden vastaajien vastauksista, jotka eivät mieltäneet sillä olevan mitään vaikutusta akateemisen uran houkuttelevuuteen. Erityisesti se, että hyviä tuloksia ei tulosohjauksen ja -johtamisen oppien mukaisesti pystytä palkitsemaan, sekä se, että mittarit ovat joko vääristyneitä, vinoutuneita tai yksipuolisia työn eri osa-alueiden suhteen, nähdään ongelmallisena. Näitä esiin nousseita teemoja tarkastellaan vielä myöhemmin tässä luvussa⁶⁹.

Tämän tutkimuksen empiria tuki yllä kuvailtuja teoreettisia havaintoja sisäisesti motivoituneesta työstä. Akateemisen uran houkuttelevuutta käsittelevän kysymyksen kohdalla esiin nousseita laajempia teemoja olivat akateemisen työn sisäisesti motivoitunut luonne ja akateeminen vapaus sekä tulosohjauksen vaikutus työhön lähinnä byrokratian, kiireen ja stressin lisääntymisenä. Sisäinen motivaatio suhteessa omaan työhön ilmeni joillekin vastaajista niin, ettei tulosohjauksella ollut heidän kannaltaan mitään vaikutusta uran houkuttelevuuteen, ja toisilla taas periaatteellisena ristiriitana tulosohjauksen ja sisäisesti motivoituneen työn välillä. Osa vastaajista kuitenkin näki tulosohjauksessa olevan

⁶⁸ Kauppa- ja taloustieteilijät poikkesivat jonkin verran vastauksissa muista vastaajista työmotivaation ja urakehityksen osalta. Heillä tuntuu olevan yleisesti jossain määrin positiivisempi suhtautuminen määrällisen arvioinnin vaikutuksiin kuin muiden tiedekuntien edustajilla (vrt. Kallio & Kallio 2012a).

⁶⁹ ks. kappale 7.1.4.

periaatteellisella tasolla potentiaalia yliopistotyön johtamisjärjestelmäksi, jos järjestelmää vain kehitettäisiin.

7.1.4 Tulosojohtamisjärjestelmien sekä suoritustuntareiden keskeisimmät puutteet henkilökunnan näkökulmasta

Tämän tutkimuksen empiriasta nousi esille *tulos- ja suoritustuntareihin liittyviä keskeisiä puutteita henkilökunnan näkökulmasta*. Kysyttäessä tulosojohtauksen vaikutuksesta henkilökunnan työmotivaatioon avoimella kysymyksellä, saatiin selville, että hieman alle puolet vastaajista on sitä mieltä, että vaikutus on negatiivinen, samalla kun lähes kolmanneksen mukaan tulosojohtauksella ei ole mitään vaikutusta työmotivaatioon, tai vaihtoehtoisesti vaikutus koetaan hyvin vähäiseksi. Tämän empiirisen tuloksen perusteella voidaan todeta, että yliopistohenkilökunnan enemmistön mielestä tulosojohtaus ei toimi käytännössä. Toimimattomuuteen on löydettävissä tehdyn analyysin pohjalta viisi syytä, joita tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

Ensimmäinen syy tulosojohtauksen toimimattomuuteen on se, että tulosojohtauksen tämänhetkiset mittarit ovat vääränlaisia yliopistoissa tehtävän työn luonteen kannalta. Tulosojohtauksen ajan yliopistoissa tehokkuusvaatimuksilla on keskeinen rooli: voimavarojen tehokas hyödyntäminen, sekä tehokkuus-, tuloksellisuus- ja vaikuttavuusperiaatteet asetetaan nykyään korkeakoulutuksen kehittämisen perusteiksi (Lampinen 2003). On huomattava, että tulosojohtaukseen liitetyt, ministeriön taholta yliopistoille asetetut laadun ja vaikuttavuuden mittarit sekä koulutuksen että tutkimuksen ja tutkijankoulutuksen osalta ovat pitkälti määrällisiä indikaattoreita: opetuksen laatua ja vaikuttavuutta mitataan opiskelunopeudella ja kansainvälisten opintopisteiden ja opiskelijoiden määrällä kun taas tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta mitataan saadun ulkopuolisen rahoituksen, tieteellisten julkaisujen sekä kansainvälisen tutkimusrahoituksen ja tutkijoiden liikkuvuuden määrällä (ks. Opetusministeriö 2009). Tämä jo itsessään on ongelmallista, sillä laadun esittäminen määrällisin indikaattorein voi pahimmillaan vääristää todellisuutta. Lisäksi on todettava, että jopa tiedeyhteisön sisällä tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta on erittäin hankala yksiselitteisesti määritellä (ks. McDonald ja Cam 2007; 2008; ks. myös Kivistö 2009, 55; Fyer ym. 2009; Näppilä 2012). Näin ollen on vaikea uskoa, että arviointia voitaisiin tarpeeksi objektiivisesti suorittaa myöskään yliopistomaailman ulkopuolisten tahojen toimesta. Tämän tutkimuksen avointen kysymysten vastauksissa kritisoitiinkin laajasti nykyisiä mittareita niiden yksipuolisuudesta.

Toisena syynä tulosojohtauksen toimimattomuuteen nousi esille se, ettei hyväkään tulosta pystytä palkitsemaan niin kuin tulosojohtauksen oppien mukaan kuuluisi. Puutteellinen kyky palkita on seurausta lähinnä yliopistoja vaivaavasta niu-

kasta rahoituksesta ja sen aiheuttamasta resurssipulasta. Esimerkiksi YPJ-palkkausjärjestelmän käytännön toteutukseen liittyy erinäisiä ongelmia yliopistojen taloudellisten resurssien niukkuuden ja sisäisen rahanjaon todellisen neuvotteluvaramin puuttumisen seurauksena (Kuoppala 2005b; ks. myös Fryer 2002). Kuoppalan (2005b) mukaan YPJ-palkkausjärjestelmän sallimat palkitsemismahdollisuudet ovat tulosjohtamisen perusajatuksiin nähden olemattomat, joten hyväkkään tulosta ei ole mahdollista palkita tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi käytännön ongelmat henkilöstön työpanoksen arvioinnissa vaikuttavat palkkauksen toteutumiseen: yliopistojen kehittymättömän kustannuslaskennan takia henkilöstön tuloksellisuuden arvioinnin mahdollisuudet ovat vähäiset. (Kuoppala 2005b; ks. myös Kallio ja Kallio 2012b.)

Kolmanneksi, tulosohejauksella ei koeta olevan merkitystä sen vuoksi, että yliopistoissa työtä tehdään muusta syystä kuin ulkoisten kannustimien tai palkkioiden takia. Osa vastaajista kokee, että tulosohejaus ei ylipäättään sovi akateemiseen työhön, sen mittarit eivät huomioi akateemisen työn erityispiirteitä ja ovat täten uhka tieteen vapaudelle ja akateemiselle vapaudelle (ks. esim. Karran 2009; Lampinen 2003). Töitä tehdään kuten ennenkin, ikään kuin tulosohejauksesta huolimatta. Akateemisen työn erityisluonteisuus tuli esille myös kyselyn avointen kysymysten vastauksissa. Akateeminen työ keskittyy tyypillisesti tiedon lisäämiseen, jakamiseen ja omaksumiseen, toisin sanoen tutkimukseen, opetukseen ja oppimiseen, jotka kaikki ovat panoksena, prosessina ja tuotoksena suurimmaksi osaksi näkymätöntä työtä. Lisäksi akateemisen työn sisällön ymmärtäminen vaatii usein syvällistä tieteenalan tuntemusta, ja akateeminen työ on luonteeltaan usein monimuotoisempaa kuin monet muut työt. Ajatustyön korostuminen tekee akateemisesta työstä usein myös sellaista, että se ei ole samalla tavalla aikaan ja paikkaan sidottua kuin moni muu työ. Täten ulkopuolisten on hyvin vaikea arvioida mielekkäällä tavalla opetukseen, tutkimukseen ja yliopistojen kolmanteen tehtävään käytettyä työaikaä tai panosta. (Kivistö 2009.) Lisäksi on tilanteita, joissa alaiset suorittavat sellaisia työtehtäviä, joita heidän esimiehensä eivät ymmärrä eivätkä osaa, ja täten tieteellistä työtä on ajoittain mahdotonta valvoa ja sen todellisia tuloksia arvioida. (Owens-Smith 2001, 431–432.) Näin ollen, tulosohejaus ja sen mittarit soveltuvat jo lähtökohtaisesti melko huonosti itsenäisyyttä, oppimista ja luovuutta korostavaan akateemiseen työhön. Kuten kyselyn vastauksistakin kävi ilmi, tulosohejauksen saatetaan tuntea heikentävän yliopistohenkilökunnan autonomiaa ja luovan ei-toivottua valvontamentaliteettia työhön (ks. Kivistö 2009, 55; Fyer ym. 2009; Näppilä 2012).

Neljäs syy sille, ettei tulosohejauksen tunneta toimivan nykyisellään, on se, että tulosohejauksen nähdään lisäävän epätervettä kilpailua yliopistoissa, johtaen siihen, ettei haastavia tai riskialttiita tutkimushankkeita uskalleta toteuttaa. Systemin pelätään suosivan riskittömiä ja lyhytaikaisia tutkimusprojekteja epäonnistumisen riskin sisältävien aidosti innovatiivisten tutkimusprojektien sijaan. Tämä

sotii tieteen ihanteita ja luovan työn ajatusta vastaan. (ks. esim. De Brujin; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009.)

Viidentenä ja viimeisenä syynä tulohajauksen toimimattomuudelle voidaan mainita, se, että tulohajaus on varsin monen vastaajan mielestä lisännyt turhaa byrokratiaa ja paperityötä. Tämä, sekä kaikki muutkin edellä mainitut tekijät tuntuvat turhauttavan ja stressaavan akateemista työtä tekevää henkilökuntaa suuressa määrin, ja täten heikentävän motivaatiota yliopistoissa tehtävää opetus- ja tutkimustyötä kohtaan. On todettava, että lisääntynyt hallinnon ja hallintobyrokratian määrä ei ole vain yliopistohenkilökunnan tuntemus, vaan tulohajauksen ja sen mittareiden mukanaan tuoma fakta. Esimerkiksi Kristensen ym. (2011) ovat todenneet, että akateemisen ja hallintohenkilökunnan suhde on Copenhagen Business Schoolissa muuttunut tulohajauksen myötä suhdeluvusta 52–48 lukuun 43–57 kahdeksan vuoden aikana. Samoin hallinnolliset kustannukset kasvoivat. Myös Meklin ja Kallio (2005) ovat todenneet, että viime vuosina on esiintynyt yhä useammin väitteitä siitä, että opetus- ja tutkimushenkilöstön aika kuluu yhä enenevässä määrin hallintoon, eikä aikaa näin ollen jää ydintyöhön, jossa tulokset lopulta syntyvät. Näiden ”turhien” hallinnollisten tehtävien todellista määrää kukaan ei näytä tietävän tarkkaan, koska työajan käyttöä näihin on mahdoton seurata. (ks. myös Dixon ja Suckling 1996; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009; Hyvönen ym. 2011.)

On vielä todettava, että saatujen vastausten kriittisyys yllätti tutkijan, vaikka etukäteen olikin odotettavissa, että yliopistohenkilökunta on kriittistä jo lähtökohtaisesti. Oli toki odotettavissa, että myös jonkinlaista muutosvastarintaa uutta yliopistolakia ja yliopistojen uutta rahanjakomallia kohtaan esiintyy, olihan osa muutoksista aivan uusia kyselyn toteutushetkellä syksyllä 2010. Yllättävää oli kuitenkin tulohajauksen ja -johtamisen vastustuksen ja niihin liittyvän kriittisyyden laajuus, joka kiteytyi sekä avointen vastausten että provokatiivisten väittämien kohdalla.

7.1.5 Mittareiden kehittäminen

Sekä kyselyn kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osan perusteella voidaan todeta, että nykyiset tulosindikaattorit ovat vastaajien mielestä painottuneet liikaa määrällisiin mittareihin laadun ja laadullisen arvioinnin jäädessä taka-alalle. Valtaosa kyselyyn vastaajista oli lisäksi tyytymättömiä nykyiseen arviointiin ja käytössä oleviin mittareihin ylipäätään.

Aiemmin alaluvussa 5.6 on esitetty, että Raffinsøe-Møllerin (2011, 56) mukaan yliopistohenkilökunnan näkemys tuloksista on laadullinen ainakin kolmelta kannalta. Ensinnä, tutkijoiden kontribuutiota arvioidaan pääasiallisesti laadullisesti, sillä yliopistojen meritoitumisjärjestelmä on ollut pääosin kvalitatiivi-

nen. Toiseksi, yleneminen tai virka saadaan yleensä lausunnon perusteella, jossa arvioidaan opetuksen ja tutkimuksen tasoa ja laatua. Kolmanneksi, myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen arviointi on pääosin kvalitatiivista. Nykyisessä määriä korostavassa järjestelmässä on vaarana, että yliopistoissa ajaututaan tulkinnallisesta suoritustilauksesta mekaaniseen tulosten ja suoritusten tavoitteluun. (Kallio ja Kallio 2011b; Raffinsøe-Møller 2011, 57.) Tällöin arvioinnin ja laadullinen puoli jää määrällisten ominaisuuksien varjoon. Tämän ilmeisen vaaran vuoksi myöskään tässä tutkimuksessa ei haluta esittää ehdotuksia sellaisista tarkeista indikaattoreista, jolla opetus- ja tutkimustyötä tulisi mitata ja arvioida. Sen sijaan ehdotuksissa halutaan kiinnittää huomioita sellaisiin seikkoihin nykyisissä arviointikäytännöissä, jotka vaatisivat uudenlaista ajattelua.

Vastaajista valtaosa toivoi heidän työhönsä kohdistuvan arvioinnin olevan laaja-alaista ja tasapainotettua. Arvioinnin tulisi heidän mukaansa olla tasapainotettua laadun ja määrän, työn eri osa-alueiden sekä tieteenalakohtaisten erojen suhteen. Tasapainotetuilla mittareilla viitataan usein laskentatoimen kirjallisuudessa sellaisiin mittareihin, jotka ottavat huomioon niin taloudellisia kuin eitaloudellisia tekijöitä kustannuslaskennassa ja laskentatoimen indikaattoreissa yleensä (ks. Grafton ym. 2010; Kaplan ja Norton 1992; 1996; 2012). Tasapainotettu mittari huomioi myös organisaation toiminnan eri osa-alueet (Grafton 2010).

Kyselytutkimuksen vastaajat toivoivat erityisesti, että mittarit laadittaisiin niin, että ne huomioisivat sekä laadullisen että määrällisen suoriutumisen tai ylipäättään laadun ja määrän, eli suorituksen arviointiin toivottiin tasapainotettuja mittareita yllä kuvatulla tavalla ⁷⁰. Tällä hetkellä olemassa olevat OKM:n taholta tulevat rahanjakoperusteet ja sitä myötä yliopistojen arvioinnin muodot ovat painotuneet määrällisiin mittareihin. Laadun ja määrän tasapainon lisäksi osa vastaajista toivoi tasapainotettuja mittareita työn eri osa-alueiden suhteen. Vastaajat kiinnittivät huomiota kaikkiin akateemisen työn eri osa-alueisiin, mutta ottivat kantaa erityisesti tutkimuksen ja opetuksen väliseen arvostuskeskusteluun. Erityisesti opetusviroissa olevat henkilöt kokivat ongelmalliseksi sen, että heitäkin arvioidaan pääasiassa tutkimusmeriitein, vaikka aikaa tutkimuksen tekemiseen

⁷⁰ On huomioitava, että edes se, minkälaiset mittarit ovat määrällisiä, mitkä taas laadullisia, on kysymys, jonka eri vastaajat saattavat mieltää eri tavoin. Esimerkiksi joillekin haastatelluista hallintopäälliköistä laadullinen arviointi on ainoastaan subjektiivisesti esimiehen ja alaisen välillä käytävää keskustelua. Toisille taas laadullinen arviointi merkisi tutkimuksen ja tutkijankoulutuksen laadun arvottamista esimerkiksi korkean impact factorin julkaisemalla tai korkeatasoisesti ja riittävällä vauhdilla tapahtuvaa tutkijoiden etenemistä urportaalta toiselle. Tutkimuslomakkeessa vastaajien orientoitumista aiheeseen ei voida yksiselitteisesti siis tietää, koska edes yliopistojen hallintopäälliköiden haastattelujen perusteella ei vaikuta olevan selvää konsensusta siitä, mitä tarkkaan ottaen ovat laadulliset, mitä määrälliset mittarit. Kuten jo aiemmin luvussa 3 on todettu, myös opetusministeriön ohjauksessa on laatu ja määrä käsitteinä osittain ristiriitaisia. Esimerkiksi koulutuksen laatua mitataan 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrällä. Kyselytutkimuksessa tällaisista tulkinnallisista eroista ei täysin päästä eroon. Tutkimuksen avoimet kysymykset kuitenkin avaavat elävästi sitä, miten vastaajat mieltävät laadullisen ja määrällisen mittaamisen arvioinnin muotoja ja eroja.

on paljon vähemmän kuin tutkimuspainotteisissa tehtävissä. Heidän näkökulmastaan järjestelmässä pitäisi siksi huomioida todellinen tutkimustuntien määrä ja suhteuttaa se tutkimustuloksiin. Esimerkiksi tällä hetkellä YPJ-lomakkeisiin kyllä merkitään opetuksen, tutkimuksen ja kolmannen tehtävän osuus prosentteina, mutta tutkimuspisteityksessä tuloksia ei suhteuteta muihin työntekijöihin prosentiosuuksien panoilla⁷¹. Näin ollen paljon opetustehtäviä tekevät henkilöt ovat toisarvoisessa asemassa muihin nähden sekä yksittäisillä indikaattoreilla että yhä enenevässä määrin urakehityksen kannalta. Ongelma korostuu erityisesti määräaikaissa tehtävissä.

Valtaosa kyselyn vastaajista preferoi siis tasapainotettuja mittareita. Taulukon 48 on koottu sellaisia indikaattoreita ja mittareiden ominaisuuksia, jotka toteuttaisivat ainakin nykyisiä järjestelmiä paremmin yliopistohenkilökunnan toiveita ja vaatimuksia tasapainotetusta mittaristosta. Yliopistojen tutkimustehtäviin on jo tunnetusti olemassa monenlaisia mittaamisen ja arvioinnin muotoja, ja siksi niihin ei ole taulukossa otettu kantaan. Sen sijaan taulukossa on annettu ehdotuksia yliopistojen kolmannen tehtävän, henkilökohtaisen kehittymisen, sekä työyhteisön kehittämisen arviointiin. Näiden arviointi puuttuu nykyisistä järjestelmistä lähes kokonaan. Lisäksi opetuksen arvioinnista on annettu muutama ehdotus uudenlaiseksi arvioinnin muodoksi. Taulukossa esitettyjen osa-alueiden lisäksi arvioinnissa tulisi huomioida tutkimuksen osalta tässä alaluvussa aiemmin esitetyt arvioinnin kehitystarpeet.

Taulukko on kehitetty hallintopäälliköiden haastattelujen ja tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston avulla. On huomioitava, että taulukossa ainoastaan illustroidaan puutteelliseksi jääneitä arvioinnin osa-alueita ja mahdollisia indikaattoreita. Esitettyä mallia tulee luonnollisesti soveltaa tiedekunnan tai yliopiston erityispiirteet huomioiden. Taulukko ei myöskään ole tarkoitettu tyhjentäväksi. Siihen on ainoastaan koottu ehdotuksia sellaisista arviointimuodoista, jotka huomioisivat entistä paremmin nykymittareiden puutteita.

⁷¹ Esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun tutkimuspisteitysjärjestelmä ei huomioi mitenkään sitä, paljonko henkilöllä on aikaa käytettävissään tutkimukseen.

Taulukko 48 Hahmotelmia uusiksi tasapainotetun arvioinnin kriteereiksi

Arvioinnin osa-alue	Indikaattorit	Sisältö	Painotus lopullisessa arvioinnissa
Opetus	Perustutkinto-opetus	Opetettavien kurssien vaativuus ja taso, pedagoginen koulutus, palkinnot, tunnustukset. Kurssi-palautteen osalta erinomainen palaute.	Opetuksen määrän painolla (esimerkiksi prosentteina tehtävänkuvasta).
	Tutkijankoulutus	Ohjattavien eteneminen, valmistuneiden opinnäytteiden määrä.	Tehtävänkuvan mukaan ⁷² .
Kolmas tehtävä	Henkilökohtaiset ja tehtäväkohtaiset tavoitteet	Itsearviointina sekä keskusteluissa esimiehen kanssa.	Tehtävänkuvan mukaan – painottuu kehittämis- ja johtamistehtävissä.
Henkilökohtainen kehittyminen	Henkilökohtaiset ja tehtäväkohtaiset tavoitteet	Yhdessä esimiehen tai tiimin kanssa asetetuissa tehtäväkohtaisissa tavoitteissa suoriutuminen ja menestyminen itsearviointina sekä keskusteluissa esimiehen kanssa. Henkilökohtainen kehitys.	Tehtävän vaativuus uravaiheen mukaan.
Työyhteisön kehittäminen	Työyhteisön yhteisissä tehtävissä suoriutuminen	Osallistuminen kehittämiseen ja hallintoon oman tehtävänkuvan mukaan, vertais- ja itsearvioinnin yhdistelmä.	Tehtävän vaativuus uravaiheen mukaan.

Useassa vastauksessa tuli esille, että mittareiden haluttiin olevan sellaisia, että ne poistaisivat tai ainakin vähentäisivät nykyisen mittariston luomaa vapaamatkustajuuden problematiikkaa. Nykyisistä mittareista hyötyvät eniten ne, jotka ajavat opportunistisesti omia etujaan laitoksen, tiedekunnan, yliopiston tieteenalan ja jopa tieteen itsensä etujen sijaan⁷³. Tämä kehitys huolestuttaa useita tutkimuk-

⁷² Tätä osa-aluetta ei ole muilla kuin professoreilla ja tutkijanuran 4. vaiheessa olevilla henkilöillä.

⁷³ Esimerkiksi julkaisujen pilkkominen sekä riskialttiiden tutkimushankkeiden välttely voidaan nähdä haitallisiksi jopa tieteen kokonaiskehityksen kannalta.

seen vastanneita henkilöitä kaikissa tiedekunnissa ja kaikilla tieteenaloilla. Vapaamatkustajuuden ongelma kytkeytyy tiiviisti NPM:in kritiikkiin: NPM:ssä yrittäjämäisen ajattelun lähtökohtana on se, että toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsekkäästi hyödykseen. Näyttääkin siltä, että yliopistojen tulosohtausjärjestelmää ei ole kyetty luomaan sellaiseksi, että ajaessaan opportunistisesti omia etujaan opetus- ja tutkimushenkilökunta hyödyttäisi samalla myös organisaatiotaan ja tiedettä laajemmin (de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009; Virtanen ja Stenvall 2010, 47; Kallio & Kallio 2012a.) Monet kyselyn vastaajat kokivat, että nykyiset yksipuoliset mittarit aiheuttavat sen, että osa kollegoista meritoituu ikään kuin toisten kustannuksella, tekemällä vain yhtä, suorituspainotteista osaa – erityisesti julkaisemalla – ja jättämällä muut työt kollegoiden murheeksi. Tämä lisää eriarvoisuutta ja epäilemättä myös kateutta sekä tiedekuntien ja laitosten sisällä että niiden välillä.

Ne vastaajat, jotka korostivat työyhteisön kehittämistä sekä muita kaikille kuuluvia tai yhteisiä tehtäviä mittareiden osana, kiinnittivät huomiota siihen, että työyhteisön kehittämiseen ja muuhun työyhteisön sisällä tehtävään yhteiseen työhön ei ole heidän yliopistoissaan, laitoksillaan tai tiedekunnissaan nykyisellään mittareita. Tavallaan siis nykyisenkaltainen arviointijärjestelmä rankaisee työyhteisön aktiivisia jäseniä ja palkitsee vapaamatkustajia (de Brujin 2002; Virtanen ja Stenvall 2010, 47; Kallio & Kallio 2012a).

Lisäksi kyselyssä kävi ilmi, ettei nykyisellään tulosohtauksessa ole huomioitu tieteenalakohtaisia eroja riittävästi (vrt. Mustajoki 2002; 2010). Vastaajista ja moni toivoikin sellaisia mittareita, jotka huomioisivat paremmin kunkin tieteenalan erityisluonteen ja tieteenalalle tyypilliset julkaisemis- ja meritoitumiskäytännöt sekä tieteenalakohtaisesti saatavissa olevat ulkopuoliset rahoituslähteet. Nykyiset tulosohtauksen käytännöt tuntuvat suosivan monen vastaajan mukaan erityisesti luonnontieteitä (ks. myös Mustajoki 2010). Tosin myös matemaattisluonnontieteiden sisällä eri oppiaineet ovat erilaisessa asemassa. Vastauksissa esitettiin kritiikkiä myös siitä, että sen lisäksi, että nykyisessä tulokriteeristössä tutkimusmeriitit ovat ylivoimaisessa suhteessa opetukseen nähden, tutkimukseen ja julkaisemiseen kannustetaan vain tietyssä yksipuolisessa formaatissa. Lisäksi useat vastaajat kritisoivat mittaamisen liian lyhyttä aikajännettä. Niinpä myös taulukossa 48 ehdotettuja arvioinnin osa-alueita voisi olla perusteltua seurata esimerkiksi kahden vuoden välein.

Yliopistojen suoritusmittausjärjestelmää tulisi mahdollisuuksien mukaan kehittää niin, että mittarit olisivat samaan aikaan sekä tasapainotettuja että kannustavia. Tämä voisi tapahtua yhdistämällä itsearviointi ja vertaisarviointi nykyisiin ja kehitteillä oleviin tieteenalakohtaisiin tutkimuksen ja opetuksen arviointikriteereihin. Tällä tavalla rakennettu mittaristo voisi olla sellainen, joka olisi tasapainotettu laadun ja määrän, työn eri osa-alueiden sekä tieteenalakohtaisten

erojen suhteen. Lisäksi näin luotava mittaristo voisi myös huomioida henkilökohtaisen kehittymisen, akateemisen meritoitumisen sekä hyvän opetuksen ja ohjauksen. Lisäksi se poistaisi ainakin osittain vapaamatkustajien ongelman, jos työyhteisön kehittäminenkin olisi yksi keskeinen osa vertaisarviointia. Näin rakennettu mittaristo voisi olla nykyistä mittaamis- ja arviointijärjestelmää tasapainoisempi ja oikeudenmukaisempi. Lisäksi sen avulla pystyttäisiin kenties ottamaan huomioon nykyistä paremmin sekä akateemisen työn luonne, sen eri osa-alueet että tieteenalakohtaiset erot. Käytännössä kuvatuunlainen järjestelmä pitäisi kehittää niin, että jo olemassa olevien mittareiden lisäksi kehitettäisiin määrääjain toteutettava vertais- ja itsearviointi, jonka tulokset ja kehitys olisivat yhteydessä sekä YPJ-järjestelmään että kehityskeskusteluihin ja myös urakehitykseen laajemmin.

8 TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO, RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUS- MAHDOLLISUUDET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kontribuutiota, rajoitteita sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Kontribuutioon otetaan kantaa sekä teoreettisesta ja tieteellisestä näkökulmasta että toisaalta myös käytännöllisemmältä kannalta. Malmi ja Grandlund (2009) esittävät, että johdon laskentatoimen tutkimuksella tulisi olla sekä teoreettista että käytännöllistä merkitystä. Kirjoittajat toetavat, että usein johdon laskentatoimen tutkimuksessa tuntuu olevan keskeisempää ennalta päätetty teoria, eikä itse se laskentatoimen ilmiö, jota ollaan tutkimassa. Siksi Malmi ja Grandlund (2009) toteavatkin, että laskentatoimen teoriat voisivat olla ongelmakeskeisiä sillä tavalla, että niistä saisi myös lisätietoa käytännön laskentatoimen kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa teorian käyttöä on ajanut pyrkimys nimenomaan tällaiseen käytännön ongelmien ymmärtämiseen. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeisimmät kontribuutiot, ensin teoreettisesta ja tieteellisestä näkökulmasta. Jäljempänä esitetään kontribuutio käytännön toimijoiden ja päätöksentekijöiden näkökulmasta. Luvun loppuksi otetaan kantaa tutkimuksen rajoitteisiin, sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

8.1 Tieteelliset ja teoreettiset implikaatiot

Tämän tutkimuksen alussa todettiin, että vaikka NPM:in ja tulosjohtamisen vaikutuksia yliopistojen johtamiseen ja toimintaan on tutkittu kansainvälisesti, tutkimus on tapahtunut lähinnä makrotasolla yleisesti yliopistojen tulosohjaukseen liittyen tai vaihtoehtoisesti yksittäisen yliopiston tasolla muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Lisäksi todettiin, että Suomessa tutkimus on keskittynyt lähinnä makrotasolle tulosohjauksen tutkimukseen tai vaihtoehtoisesti mesotasolle yksittäisen yliopiston tai tiedekunnan tulosjohtamisen tutkimiseen lähinnä hallinnon kannalta. Sen sijaan tähän mennessä on tutkittu vain hyvin vähän sitä, miten yliopistosektorilla tapahtuneet nopeat ja lukuisat hallinnolliset muutokset muun muassa resurssien allokoinnissa, johtamisessa sekä erityisesti suorituksen ja tuloksen mittaamisessa ovat vaikuttaneet yksittäisten yliopistojen laitoksiin, tiedekuntiin sekä niissä työskenteleviin yksilöihin, eli mikrotasoon. Myöskään vertailuja eri yliopistojen tai tiedekuntien työntekijöiden näkemysten välillä tulosjohtamiseen liittyen ei ole aikaisemmin juuri tehty. Uuden yliopistolain ja

opetus- ja kulttuuriministeriön uuden rahoitusmallin myötä tämä tutkimus on siis erittäin ajankohtainen kuvaus tulosohjauksen ja -johtamisen vaikutuksista suomalaisten yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä ainakin seuraavanlaisia teoreettisesti ja tieteellisesti mielenkiintoisia päätelmiä:

1. *Tulosohjaus ja -johtaminen eivät näyttäydy sen paremmin teoreettisen kirjallisuuden kuin empiirisen aineistonkaan valossa parhaalta mahdolliselta ratkaisulta yliopistojen johtamiseen ja ohjaamiseen.*
2. *Toisin toteutettuna tulosohjaus ja -johtaminen voisivat ohjausvaikutuksiltaan olla nykyistä tarkoituksenmukaisempia yliopistoissa. Esimerkiksi mittareita tulisi edelleen kehittää laaja-alaisemmiksi ja tasapainoisemmiksi. Myös vertais- ja itsearvioinnin ottaminen osaksi mittaristoa olisi tarkoituksenmukaista.*
3. *Huolimatta tulosohjauksen ja -johtamisen edellä mainituista heikkouksista, tulosohjauksella ja -johtamisella on ollut myös joitakin positiivisia vaikutuksia yliopistojen sisäiseen johtamiseen verrattuna aikaan ennen tulosohjausta.*

Näitä esitettyjä johtopäätöksiä ja sitä, miten niihin on tässä tutkimuksessa päästy, käsitellään seuraavaksi vielä lähemmin.

8.1.1 *Tulosohjaus ja -johtaminen eivät näyttäydy parhaana mahdollisena ratkaisuna yliopistojen ohjaamiseen ja johtamiseen*

Syitä siihen, että tulosohjaus ja -johtaminen eivät näyttäydy parhaana mahdollisena ratkaisuna ohjata ja johtaa yliopistoja on lukuisia. Pääasiassa nämä syyt kuitenkin jakautuvat yliopistotyön luonteeseen liittyviin tekijöihin, rakenteellisiin tekijöihin, sekä historiallisiin syihin ja arvoihin liittyviin tekijöihin. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin mainittuja tekijöitä.

Yliopistotyön *luonteeseen liittyvistä* tekijöistä päällimmäisiksi nousevat yliopistojen luonne *asiantuntijaorganisaatioina* sekä *yliopistojen tuotantoprosessi*. Yliopistoissa tehtävä työ on eristysluonteista. Se keskittyy tiedon lisäämiseen, jakamiseen ja omaksumiseen. Akateemisen työn substanssin ymmärtäminen vaatii usein syvällistä tieteenalan tuntemusta. Se on lisäksi luonteeltaan usein monimuotoisempaa kuin monet muut työt. (Kivistö 2009). Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tulosohjaus ja sen mittarit soveltuvat jo lähtökohtaisesti melko huonosti itsenäisyyttä, oppimista ja luovuutta korostavan akateemisen työn kanssa yhteen (ks. esim. de Brujin 2002). Lisäksi yliopistossa tehtävä työ on luonteeltaan voittoa tavoittelematonta työtä (Kallio & Kallio 2012a; b). Sillä on jokin muu tarkoitus kuin vaikkapa liiketaloustieteissä yrityksen tavoitteeksi

perinteisesti esitetty osakkeenomistajan hyvinvoinnin maksimointi (ks. esim. Brealey ym. 2012). Suomalaisten yliopistojen toiminta on lain turvin perustettu yliopistojen itsehallinnolle ja tieteen vapaudelle (*Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* 2012). Lisäksi yliopistot muodostavat tärkeän osan maamme koulutus- ja innovaatiopolitiikkaa (ks. esim. *Valtioneuvoston tiedonanto Eduskunnalle...* 2010). Edellä lueteltujen syiden vuoksi yliopistojen rinnastaminen liike-elämässä toimiviin organisaatioihin – NPM:in oppien mukaisesti – on yliopistoissa tehtävän työn luonteen vuoksi epätarkoituksenmukaista (ks. esim. Dixon ja Suckling 1996; Guthrie ja English 1997; Brignall ja Modell 2000; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009; Rantanen ym 2009; Hyvönen ym. 2011; Kallio ja Kallio 2012a; ks. myös Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007, 8–9). Näin ollen kappaleessa 2.2.6 esitetyt NPM:in keskeiset kritiikin kohteet pätevät myös yliopisto-organisaatioihin. Esitetystä kritiikistä erityisesti tehokkuuden ja perinteisten julkisen sektorin arvojen ristiriita sekä koettu kontrollin lisääntyminen tulosohjauksen käyttöönoton myötä olivat ilmiöitä, jotka tulivat esille myös tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa. (ks. Lähdesmäki 2003; Möttönen 1997; Pollit 1986; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009; Jylhäsaari 2009.) Lisäksi tuloksellisuuden osoittamisen ongelmallisuus voittoa tavoittelemattomassa asiantuntijatyössä, sekä tuloksen mittaamisongelmat, tulostittaritehtailu, valvontamentali-teetti ja toimintavapauden rajoittaminen tilivelvollisuuden kautta olivat tämän tutkimuksen teoreettisessa analyysissä esiintyneitä NPM:in kritiikin muotoja, jotka tulivat esille myös tutkimuksen empiirisessä osiossa. (ks. Lähdesmäki 2003; ks. myös Pollit 1986; Hood 1991; de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009; Jylhäsaari 2009.)

Tarkasteltaessa yliopistojen toimintaa *tuotantoprosessina* – niin kuin tulosohjauksen periaatteiden mukaan tulisi jokaisen julkisen organisaation kohdalla tehdä – huomataan, että tämä prosessi on varsin monimutkainen. Yliopistoilla on useampia panoksia ja tuotoksia, jotka kaikki vielä jakautuvat omiin osatuotoksiinsa (ks. Kivistö 2009, 56; Meklin ja Kallio 2005, 13; Näppilä 2012, 103). Edellisestä johtuen panosten ja tuotosten jakautuminen on hankalasti määriteltävissä millään mittareilla ja indikaattoreilla, niin kuin tulosohtaus edellyttäisi (ks. de Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Fryer ym. 2009). Lisäksi yliopistojen tuotantoprosessin ongelmana on panosten kohdentaminen: yliopiston yleisiä panoksia on hyvin hankala määrittää kohdentuvaksi yhteen yksittäiseen tuotokseen, sillä opetus, tutkimus ja kolmas tehtävä ovat kietoutuneet toisiinsa tuotantoprosessissa. Kolmas yliopistojen tuotantoprosessiin liittyvä ongelma kilpistyy tieteenalakohtaisiin eroihin: eri tieteenaloilla on hyvin erilaiset tuotantoprosessit, ja ne vaativat hyvin erilaiset resurssit esimerkiksi laitteiden, tilojen ja henkilöstön määrän puolesta. (Kivistö 2009, 56.) Näin ollen yliopistojen tuotantoprosesseja on lähes mahdoton mitata ja yhteismitallistaa tulosohjauksen tavoitteiden mukai-

sesti (ks. esim. Brignall ja Modell 2000; de Brujin 2002; Adcroft ym 2005; Vakuri ja Meklin 2006; Rantanen ym. 2007; Fryer ym. 2009).

Rakenteellisina syinä siihen, miksi tulosohtaus ei näyttäydy parhaana mahdollisena ratkaisuna yliopistojen johtamiseen ja ohjaamiseen, päällimmäisiksi nousivat niiden hallintoon liittyvät tekijät: *yliopistot ammattilaisbyrokratioina, mat-riisiorganisaatioina* sekä *löyhäsidonnaisina organisaatioina*. Käsitellään näitä seuraavaksi.

Yliopistot ovat klassinen esimerkki *ammattilaisbyrokratiasta*, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että vaativan koulutuksen ja indoktrinaation seurauksena asiantuntijat pystyvät tekemään monimutkaisessa organisaatiossa ja vaativassa työssään ennakoitavia päätöksiä (Mintzberg 1990). Ammattilaisbyrokratiassa esiintyy usein kaksi rinnakkaista hallintohierarkiaa, toinen demokraattinen, alhaalta ylöspäin suuntautuva ammattilaisille eli professionalisteille ja toinen byrokraattinen, ylhäältä alas suuntautuva hallintohenkilöstölle. Tämä yliopistojen rakenteellinen piirre itessään tekee tulosohtauksesta jo lähtökohtaisesti haastavaa – professionalistien autonomia ja valta ovat ristiriidassa ylhäältäpäin ministeriön asettamien ja yliopistohallinnon soveltavien tulostavoitteiden kanssa. Lisäksi valta on yliopistossa tyypillisesti juuri professionalisteilla itsellään, eikä hallintohenkilöstöllä, joka kuitenkin toimeenpanee tulosohtaukseen liittyviä hallinnollisia seurantajärjestelmiä. Tämän seurauksena saattaa olla, että professionalistit tuntevat, etteivät hallinnon kehittämät seuranta- ja valvontajärjestelmät kosketa heitä. Tähän tulkintaan saatiin vahvistusta myös tutkimuksen empiirisestä aineistosta.

Sekä kyselystä että avointen kysymysten analyysistä nousi selkeästi esille se, että tulosohtauksen nähdään lisäävän turhaa byrokratiaa, joka turhauttaa monet. Suuri osa henkilöstöstä on päätenyt tekemään työnsä ikään kuin ”tulosohtauksesta huolimatta”. Itse asiassa moni henkilö vastasi ”ettei anna tulosohtauksen vaikuttaa” työhönsä tai työmotivaatioonsa. Lisäksi ongelmaksi nousee se, että ammattilaisbyrokratian strategiat, kuten vaikkapa tutkimusstrategiat, ovat pitkälti organisaatiossa toimivien yksittäisten ammattilaisten sekä ulkopuolisten ammattillisten yhteisöjen – kuten tieteenalakohtaisten yhteisöjen – strategioita. (Mintzberg 1990; ks. myös de Brujin 2002; Sehested 2002; Fryer 2009; Ezzamel ym. 2012.)

Tutkija tai opettaja ei siis edes tavoittele valtio-ohjaajan hyväksyntää, niin kuin tulosohtaus edellyttäisi, vaan oman tiedeyhteisönsä hyväksyntää. Näin ollen valtiovallan taholta asetetut tiede- ja yliopistopoliittiset tavoitteet vaikuttavat yliopistohenkilökunnan näkökulmasta sekä omasta työstä irrallisilta että omaa asiantuntijavaltaa väheksyviltä. Tähänkin teoreettisesti tunnistettuun seikkaan saatiin vahvistusta tutkimuksen empiirisestä analyysistä. Yli puolet kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että tulosohtaus tavoitteineen vaikuttaa negatiivisesti akateemisen uran houkuttelevuuteen, samalla kun neljänneksen mielestä tulosohtau-

uksella ei ollut akateemisen uran houkuttelevuuden kanssa mitään tekemistä. Tutkimus vahvistaa sen seikan, että yliopistojen organisoituminen ammattilaisbyrokratioina ja tulosohjauksen tavoitteet ovat selkeästi ristiriidassa keskenään.

Toinen yliopistoihin perinteisesti liitetty rakenteellinen ominaisuus on *löyhäsidonnaisuus* (ks. Weick 1976). Löyhäsidonnaisuus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi akateemiset perusyksiköt yliopistojen sisällä eivät ole juurikaan riippuvaisia toisten akateemisten perusyksiköiden toiminnasta, eli esimerkiksi saman yliopiston sisällä toimivat erilliset tiedekunnat eivät juuri ole riippuvaisia toisten tiedekuntien toiminnasta. Useimmilla akateemisilla perusyksiköillä onkin läheisempi suhde muissa yliopistoissa sijaitseviin oman tieteenalansa perusyksiköihin kuin oman yliopistonsa muihin akateemisiin perusyksiköihin, saati keskushallintoon (Kivistö 2009). Löyhäsidonnaisuuden seurauksena sekä yliopistojen johtaminen että korkeakoulujärjestelmän ohjaaminen ja koordinointi ovat monimutkaisia prosesseja, eikä niihin ole helppo vaikuttaa perinteisillä hallinnon ohjausmekanismeilla. Yliopistojen keskushallinnolla on harvoin keinoja valvoa tai kontrolloida akateemisten perusyksiköiden opetus-, tutkimus- ja kolmannen tehtävän toteutumista niin kuin ministeriö sitä saattaisi edellyttää. (Kuoppala ym. 2010; ks. myös Lampinen 2003; Modell 2003; Kivistö 2009; Raffinsøe-Møller 2011; Kallio ja Kallio 2012b; Rautiainen ja Järvenpää 2012).

Löyhäsidonnaisuus on johtanut siihen, että yliopistot esimerkiksi ainoastaan laativat ministeriön niiltä edellyttämiä dokumentteja, mutta eivät välttämättä kuitenkaan todellisuudessa muuta toimintansa peruspiirteitä juurikaan ohjauksen edellyttämään suuntaan. Tulosohjausta ei siis välttämättä ole omaksuttu nimenomaisena ohjausideologiana yliopistojen tiedekunnissa – työtä ohjaavat muut ideologiat, ja tuloksista vain raportoidaan tulosohjauksen edellyttämällä tavalla. Tämän tutkimuksen empiirinen analyysi tukee myös tätä teoreettista otaksuntaa: esimerkiksi se seikka, että vain 5,3 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 23,3 prosenttia osin samaa mieltä väittämän: ”tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” kanssa, kertoo pitkälti yllä kuvatusta asiasta.

Kolmantena rakenteellisena syynä sille, miksei tulosohjaus näyttäydy parhaana mahdollisena tapana ohjata ja johtaa yliopistoja, on yliopistojen *matriisirakenne*. Yliopistojen matriisirakenne tarkoittaa sitä, että yliopistojen hallinnollisen ulottuvuuden muodostavat yliopistojen ylin johto ja keskushallinnot, kun taas akateemisen ulottuvuuden muodostavat tiedekunnat. Tulosohjaukseen liittyvä kansallinen keskushallinto – Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriö – kytkeytyy yliopistoihin niiden keskushallintojen kautta. Yliopistojen keskushallintojen tehtävä on kahtalainen: toisaalta niiden tulee luoda edellytykset akateemiselle työlle, ja toisaalta niiden tulee vastata tulosvastuun toteutumisesta opetus- ja kulttuuriministeriölle ja muille rahoittajille. Lisäksi matriisirakenteesta johtuen yliopistojen hallinnon on jaettava opetukseen ja tutkimukseen liittyvä päätöksenteko tieteenalojen kautta. Opetus- ja kulttuuriministeriöstä lähtöisin

oleva tulosohjaus konkretisoituu yliopistojen omissa sisäisissä keskushallinnon ja akateemisen ulottuvuuden välillä käytävissä tulosneuvotteluissa. (Clark 1983; Summa ja Virtanen 1998; Kuoppala 2005; Lampinen 2003.) Yliopistojen matrisirakenteen vuoksi tulosohjauksen konkreettiset ohjausvaikutukset saavuttavat akateemista työtä tekevän henkilökunnan melko huonosti vaikka tulossopimus-käytäntö itsessään toimisikin hyvin opetus- ja kulttuuriministeriön ja kunkin korkeakoulun hallinnon välisessä ohjausprosessissa. (Valtiovarainministeriö 2010.)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tulosohjauksen tarkoituksenmukaisuuteen yliopistotyössä vaikuttavat myös *yliopistotyöhön liitetyt historialliset syyt ja arvot*, kuten esimerkiksi akateemisen vapauden ja tieteen vapauden ihanteet. Nämä ihanteet ja perinteet ovat monin tavoin ristiriidassa tulosohjauksen ja -johtamisen ideologian kanssa (ks. esim. Karran 2009; Lampinen 2003). Tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapautteen liittyy tiiviisti tiedon hankintaan liittyviä arvoja kuten johdonmukaisuuden, perinpohjaisuuden, pätevän perustelun, teräväpiirteisen erittelyn ja kriittisen ajattelun arvostaminen (Lampinen 2003, 12). Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittivatkin, että yliopistohenkilökuntaa ohjaavat sisäiset motivaatiotekijät ja halu menestyä akateemisella uralla, eivät ulkoiset opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat kriteerit, vaikka ne itsessään sekä erityisesti niiden aiheuttamat paineet työssä tunnistettiin melko hyvin. Tutkimuksen empiiriset tulokset siis tukevat väitettä siitä, että yliopistojen historiallisten syiden ja arvojen vuoksi tulosohjaus ei saavuta yksittäistä yliopistotyöntekijää niin hyvin kuin olisi mahdollista – estävänä tekijänä toimivat muun muassa akateemisen vapauden ja tieteen vapauden ihanteet.

8.1.2 Kohti nykyistä tarkoituksenmukaisempaa tulosohjausta ja -johtamista

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään tutkimuksen toista implikaatiota: ”*Toisin toteutettuna tulosohjaus ja -johtaminen voisivat ohjausvaikutuksiltaan olla nykyistä tarkoituksenmukaisempia yliopistoissa.*” Tutkimuksen alussa⁷⁴ on keskusteltu laskentatoimen luonteesta todellisuutta rakentavana ilmiönä. Tällä viitataan siihen, että laskentatoiminta ei voida käsitellä ainoastaan organisatorisena välttämättömyytenä, vaan sillä on myös todellisuutta rakentava luonne. Laskelmien kautta niiden laatija määrittelee niiden vastaanottajille, mitä asioita käsitellään laskelmissa ja raporteissa ja mitä taas ei, eli hän itse asiassa määrittelee, mikä on tärkeää ja mikä ei. (Burchell ym. 1980, Mäkelä 2012; Hines 1988; ks. myös Hopwood 1987.) Näin ollen Tinkerin ym. (1982) mukaan esimerkiksi budjetit eivät ole ainoastaan arvioita siitä, mitä tulee tapahtumaan, vaan niiden avulla asetetaan tavoitteita ja motivoidaan johtajia toimimaan niin, että tavoitteet saa-

⁷⁴ Ks. kappale 1.4

vutetaan (Mäkelä 2012.) Sama pätee suoritusmittareihin: tulosohjauksen aikakaudella mittarien ja indikaattorien ja niiden tuottamien tulostietojen avulla ensin opetus- ja kulttuuriministeriö viestii yliopistoille, mikä on tärkeää ja mikä ei, ja sitä kautta yliopistot siirtävät nämä painotukset ja arvostukset omiin suoritusmittausjärjestelmiinsä, -käytäntöihinsä ja -periaatteisiinsa. Laskentatoimen tuottamien laskelmien logiikka näyttää helposti neutraalina ja sen tuottama informaatio objektiivisena. Esimerkiksi Hines (1988) on kuitenkin todennut laskentatoimen olevan sosiaalinen konstruktio, jonka laskentamenetelmiin ja lopputulokseen vaikuttavat ihmisen toiminta sekä sosiaalinen ja historiallinen konteksti, eikä myöskään sen tuottama informaatio näin ollen ole arvoneutraalia. (ks. myös Burchell ym. 1980; Tinker ym. 1982; Hopwood 1987; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2009; Mäkelä 2012.)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on kiistatonta, että laskentatoimi – tässä tapauksessa erityisesti suoritusmittaaminen – ohjaa yliopistoja ottamalla kantaa siihen mikä on tärkeää ja mikä ei. Nykyiset yliopistojen tulostavoitteet ovat pääosin määrällisiä, perustuen siihen valtiovarainministeriön esittämään ajatukseen, että määrälliset mittarit olisivat objektiivisempia (vrt. Valtiovarainministeriö 2005). Tämä tutkimus kuitenkin on osoittanut lukuisia nykyisten tulosmittarien puutteita. Lisäksi tutkimuksessa on esitetty muutamia ehdotuksia yliopistotyöhön paremmin soveltuviksi mittareiksi. Selvää on, että nykyisiä tulosohjauksen mittareita orjamaisesti seuraamalla ja siten vain kunkin yksilön tai tiedekunnan omaa etua tavoittelemalla yliopistot organisaatioina eivät toimisi. Esiin nousee esimerkiksi vapaamatkustajuuden ongelma: mittareille ja indikaattoreille näkymätöntä, mutta organisaation toiminnalle välttämätöntä työtä kun ei tulosohjauksen periaatteiden mukaisesti edes kannattaisi tehdä. Toisaalta, yliopistot organisaatioina eivät toimisi, jos tämä mittareille näkymätön työ jätettäisiin tekemättä. (ks. esim. Chapman ym. 1993; De Brujin 2002; Adcroft ja Willis 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Fryer ym. 2009.)

Vastaavasti esiin nousee myös laatuun liittyvä ongelma: yliopistotyön laadun alentaminen olisi helpoin tapa näyttää nykyisellään käytössä olevien mittarien ja indikaattoreiden mukaisia hyviä tuloksia (ks. esim. de Brujin 2002; Adcroft ja Williams 2005; Vakkuri ja Meklin 2006; Rantanen ym. 2007; Fryer ym. 2009). Laatua alentamalla voisi helposti parantaa yliopistokohtaisia tuloksia, kuten esimerkiksi valmistuneiden maistereiden, tohtoreiden ja suoritettujen opintopisteiden määrää. Lienee kuitenkin selvää, että tämänkaltainen kehitys ei ole toivottavaa. Yliopistohenkilökunta onkin selvästi huolissaan määrän dominoimisesta ja viimeaikaisesta tulosohjauksen aikaansaamasta kehityksestä. Peter Druckerin on kerrottu toteavan: “What gets measured gets done” (ks. esim. Adcroft ja Williams 2005). Jos kaikki tulosohjausdoktriinin alaisena toimivat yksittäiset yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökuntaan kuuluvat henkilöt toteuttaisivat tätä Druckerin ajatusta kirjaimellisesti, johtaisi se nykyisenkaltaisten yliopistojen

alasarjoon ja niissä annettavan koulutuksen ja tehtävän tutkimuksen laadun alentamiseen. Tämä tuskin on valtio-ohjaajankaan tahto.

Tulosindikaattoreihin liittyen yksittäisiin henkilöihin ja tiedekuntiin kytketyt arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät saivat tutkimuksen empiirisessä aineistossa osakseen tiukkaa kritiikkiä. Akateemisen maailman todettiin olevan menossa mittausorientoituneeseen suuntaan, eli olevan muuttumassa suoritusmittausorientoituneeksi. Perinteiset arviointijärjestelmät, joiden keskiössä olivat työntekijöiden työn sisältö ja työn tulosten parantaminen, ovat tämän kritiikin mukaan väistymässä taka-alalle. Työssä koettu stressi ja erityisesti paine julkaista ovat selkeästi lisääntyneet akateemista työtä tekevän henkilökunnan keskuudessa. Erityisesti tämä ilmenee tutkimustyössä. Tutkimuksen tekemistä ja julkaisemista verrattiin pelin pelaamiseen ja yliopistoja nimitettiin ”maisteri- ja paperitehtaiksi”. Lisäksi kyselyn vastaajien mielestä tiedemaailmassa on lisääntynyt ”arvottoman nollatutkimuksen” tekeminen eli julkaiseminen julkaisemisen, eikä kiinnostavien tieteellisten tulosten vuoksi. Vaarana nykyisenkaltaisia tuloksia korostavassa järjestelmässä on, että ajaututaan tulkinnallisesta suoritusmittauksesta mekaaniseen tulosten ja suoritusten tavoitteluun. Toisin sanoen tuloksista tulee toissijaisia niitä kuvaaviin indikaattoreihin nähden. Moni kyselyn vastaaja ilmaisi huolensa siitä, että tällainen kehitys johtaa pitkässä juoksussa suomen innovaatio- ja kilpailukyvyyn alasajoon.

Tutkimuksen empiiriset löydökset osoittavat kiistatta sen, että huomattavan laajan yliopistotyöntekijöiden joukon selkeän enemmistön mukaan tulohajauksen nykyiset mittarit ovat yksipuolisia ja riittämättömiä yliopistojen todelliseen ohjaukseen niin, että ne ottaisivat huomioon yliopistotyön eri osa-alueet sekä pyrkisivät kitkemään esimerkiksi vapaamatkustajuuden ongelmaa ohjauksessa. Yliopistojen suoritusmittausjärjestelmää tulisi mahdollisuuksien mukaan kehittää niin, että mittarit olisivat samaan aikaan sekä tasapainotettuja että kannustavia. Tämä voisi tapahtua yhdistämällä itse- ja vertaisarviointia nykyisiin ja kehitteillä oleviin tieteenalakohtaisiin tutkimuksen ja opetuksen arviointikriteereihin. Lisäksi työn eri osa-alueiden painotus erilaisissa työtehtävissä tulisi ottaa paremmin huomioon mittareiden tuottamia tuloksia tulkittaessa.

Tällä tavalla rakennettu mittaristo voisi olla sellainen, joka olisi tasapainotettu laadun ja määrän, työn eri osa-alueiden sekä tieteenalakohtaisten erojen suhteen. Lisäksi näin luotava mittaristo voisi myös huomioida henkilökohtaisen kehittämisen, akateemisen meritoitumisen sekä hyvän opetuksen ja ohjauksen. Se myös poistaisi ainakin osittain vapaamatkustajien ongelman, mikäli työyhteisön kehittäminenkin nostettaisiin yhdeksi keskeiseksi osaksi vertaisarviointia. Näin rakennettu mittaristo voisi olla nykyistä mittaamis- ja arviointijärjestelmää tasapainoisempi ja oikeudenmukaisempi. Lisäksi sen avulla pystyttäisiin kenties ottamaan huomioon nykyistä paremmin sekä akateemisen työn luonne, sen eri osa-alueet että tieteenalakohtaiset erot. Uuden kokonaisvaltaisen mittariston tai arvi-

ointijärjestelmän kehitystyö vaatisi kuitenkin huomattavasti sekä aikaa että muita resursseja.

8.1.3 Tulohjauksen ja -johtamisen positiivisia vaikutuksia

Tutkimuksen kolmas tieteellinen ja teoreettinen implikaatio on se, että *huolimatta tulohjauksen ja -johtamisen heikkouksista, tulohjauksella on ollut myös joitakin positiivisia vaikutuksia yliopistojen sisäiseen johtamiseen verrattuna aikaan ennen tulohjausta*. Yliopistojen johtaminen näyttää tulleen vetreämmäksi ja proaktiivisemmaksi. Kivistökin (2010, 271) on todennut väitöskirjassaan, että huolimatta siitä, että ”tulohjaukseen virallisesti liittyvät tuottavuus-, taloudellisuus- ja vaikuttavuustavoitteet ovat kaukana tasapainosta suhteessa talousarviolain vaatimuksiin” ja että ”tulohjauksen rakenne on hajoamassa ja tavoitteita ei ole saavutettu johtuen laskenta- ja arviointijärjestelmien puutteista”, on tulohjauksella tästä huolimatta ”ollut merkitystä virastoille ja laitoksille taloudellisen ajattelutavan edistämässä ja palvelujen kehittämässä”. Kivistön (2010, 271) mukaan tulossopimusprosessi sellaisenaan koetaan virastoissa ja laitoksissa tärkeäksi, osittain siksi, että se jää usein ainoaksi yhteydenpitovälineeksi ministeriöiden ja niiden alaisen hallinnon välillä. Se on kirjoittajan mukaan ohjausarvo sinänsä. Kivistö (ibid.) jatkaa lisäksi, että tulostavoitteiden kirjaaminen budjettikirjaan ja tulossopimukseen on vaikuttanut myönteisesti hallinnon ajattelutapaan ja on näin ohjannut hallintoa taloudelliseen toimintaan.

Samaa Kivistön (2010) kuvaamaa kehitystä on havaittavissa myös tämän tutkimuksen kohdeyliopistojen kohdalla tutkimuksen empirian valossa. Erityisesti hallintopäälliköiden haastattelujen perusteella näyttää siltä, että yliopistoista on tullut aktiivisempia toimijoita johtamisen kehittämässä kuin mitä ne olivat ennen tulohjauksen aikaa. Yliopistojen keskushallinnot ja akateemista työtä tekevät tiedekunnat eivät ainoastaan passiivisesti odota opetus- ja kulttuuriministeriön päätöksiä, vaan osallistuvat aktiivisesti esimerkiksi mittareihin ja indikaattoreihin liittyvään keskusteluun ja niiden kehittämiseen sekä yliopistojen sisällä että julkisuudessa. Esimerkkinä tästä voidaan esittää vaikkapa Julkaisufoorumi-hanke ja siihen liittyvä laaja keskustelu, jota on käyty aktiivisesti sekä julkisesti että tiedekunnissa ja laitoksilla. Selvää myös on, että tietoisuus tulosindikaattoreista hallinnollisena ohjauskeinona oli laajaa kaikissa tutkimuksen kohdeorganisaatioissa huolimatta siitä, oliko haastateltavan hallintopäällikön tiedekunnassa todellisuudessa käytössä tulosindikaattoreita vai ei.

Myös kyselyn vastaajat näyttivät olevan tietoisia sekä tulosindikaattoreista että niihin liittyvistä tulostavoitteista. Näin ollen ainakin tulosjohtamisen ajatus siitä, että yksilöiden suorituksen mittaamisen kautta organisaation strategia jalkautetaan organisaation kaikille tasoille, voi jossain määrin sanoa toteutuneen. (ks. esim.

Kiikka 2002; Santalainen ym. 1980, 66; Salminen 2009, 132; Kallio ja Kallio 2012a; b; Smeenk ym. 2009.) Sen sijaan tutkimustulosten valossa voidaan kyseenalaistaa se, että kehitetyt mittaristot ja palautejärjestelmät olisivat sellaisia, että ne ohjaavat henkilöstöä kohdistamaan työpanoksensa organisaation strategian mukaisiin asioihin. Myös se on kyseenalaista, sopiiko tulosohtaus ideologiana yliopistotyöhön ja tietotyöhön ylipäätään.

8.2 Käytännölliset implikaatiot

Tässä tutkimuksessa keskeiset käytännölliset implikaatiot voidaan tutkimuksen luonteen vuoksi johtaa yllä esitetyistä tutkimuksen teoreettisista implikaatioista (vrt. Malmi ja Grandlund 2009). Käytännölliset implikaatiot voidaan esittää seuraavasti:

1. *Tulosohtaus ja -johtaminen eivät todennäköisesti ole paras tapa ohjata ja johtaa yliopistoja, sillä tulosohtauksen ideologia on ristiriidassa yliopistoissa tehtävän työn perusluonteen kanssa. Tästä syystä olisikin pohdittava kriittisesti, kannattaako tulosohtausta ohtausmuotona entuudestaan syventää ainakaan tarkkojen numeeristen tulostavoitteiden muodossa.*
2. *Tulosohtaus ja -johtamisjärjestelmät toimisivat paremmin jos mittarit olisivat tarkoituksenmukaisempia ja henkilökunnan keskuudessa hyväksytympiä ja jos mahdollisuuksia aitoon palkitsemiseen olisi. Tarkoituksenmukaisemmat mittarit ja parempi mahdollisuus palkitsemiseen voisivat johtaa siihen, että selkeästi suurempi osa henkilökuntaa mieltäisi tulevaisuudessa tulosohtauksen ja sen mittarit mielekkäiksi akateemisen työn kannalta, tai ei ainakaan suhtautuisi niihin yhtä kriittisesti kuin mitä nykyisenkaltaiseen tulosohtaukseen ja -johtamiseen suhtaudutaan.*
3. *Tulosohtauksella on ollut myös joitakin positiivisia vaikutuksia yliopistojen johtamiseen. Näitä vaikutuksia on mahdollista entuudestaan syventää.*

Tulosohtaus ja -johtaminen eivät todennäköisesti ole paras ratkaisu ohjata ja johtaa yliopistoja, sillä tulosohtauksen ideologia on ristiriidassa yliopistoissa tehtävän työn luonteen kanssa. Suomalaiset yliopistot ovat omaksuneet suoritusmittausorientoituneen akatemian mallin, joka saa osakseen paljon vastustusta yliopistohenkilökunnan taholta. Tämä vastustus kiteytyy suoritusmittauksen mukanaan tuomiin, yliopistohenkilökunnan kokemuksiin negatiivisiin ilmiöihin, joita ovat muun muassa vapaamatkustajien ongelma, vääristyneet mittarit, tulos-

mittaritehtailu⁷⁵, riskitön nollatutkimus, tieteenalojen eriarvoisuus indikaattoreissa, opetuksen aliarvostus suhteessa tutkimukseen, opetuksen laadun heikkeneminen⁷⁶, tutkintojen laadun heikkeneminen sekä tutkintotehtailu. Lukuisten vastaajien vastausten perusteella vaikuttaa jopa siltä, että jonkinlainen akateemisen työn arvostamattomuuden kulttuuri on luikerrellut suomalaisen yliopisto-maailmaan edelleen pahimmillaan jopa rapauttaen akatemiaa sisältä käsin. Kuitenkin ne työntekijät, jotka osaavat tai haluavat pelata tämän uuden pelin säännöillä, ilmiselvästi hyötyvät muutoksesta.

Huolimatta vastaajien kriittisyydestä järjestelmää kohtaan, monet ovat kuitenkin sitä mieltä, että nykyistä järjestelmää ja erityisesti suoritusmittareita olisi mahdollista kehittää niin, että ne ottaisivat paremmin huomioon yliopistoissa tehtävän työn luonteen ja motivoisivat työntekijöitä nykyistä järjestelmää paremmin. Tällaiset mittarit olisivat laaja-alaisempia ja huomioisivat paremmin työn eri osa-alueet, kuten opetuksen, tutkimuksen, hallintotehtävät ja esimiestehtävät, esimerkiksi niin, että tutkimustuloksia painotettaisiin sen suhteen, kuinka suuren osan työntekijän työtehtävistä tutkimus vie ajallisesti. Mittarien tulisi lisäksi huomioida laaja-alaisesti myös muun kuin tutkimustyön tuloksia, ja erityisesti niiden tulisi huomioida aktiivisuus työyhteisön kehittämisessä. Viimeksi mainitun arvioimiseen sopisi esimerkiksi jonkinlainen säännöllisesti toteutettava vertaisarviointi. Opetuksen arviointiin voisi käyttää esimerkiksi opiskelijapalautteen kehittymistä sekä hankittua ja ylläpidettyä pedagogista koulutusta⁷⁷. Myös mittaamisen aikajännettä tulisi muuttaa ja tarvittaessa jaksottaa eri työtehtävien osalta – nykyinen vuosittainen tulosten raportointi ei ole mielekäs esimerkiksi pitkäaikaisten ja urauurtavien tutkimusprojektien kannalta – tieteen tason ei voi antaa laskea mittausjärjestelmän joustamattomuuden seurauksena⁷⁸. Lisäksi mittareita pitäisi kehittää niin, että hyvästä tuloksesta todella olisi positiivisia seurauksia sekä laitos- että yksilötasolla. Tutkimuksen toteuttamishetkellä monet vastaajat pitivät suoritusmittausjärjestelmää potentiaalisesti palkitsevana, mutta moni oli kokenut pettymyksiä, kun hyvästä tai erinomaisestakaan tuloksesta huolimatta palkkiot eivät ole realisoituneet resurssipulan vuoksi.

⁷⁵ Voidaan myös kutsua nimellä indikaattoritehtailu tai julkaisutehtailu.

⁷⁶ Opetuksen laadun heikentymisellä viitataan tässä siihen että henkilökunnan on otettava aikaa opetuselta ja sen valmistelulta ja esimerkiksi pedagogisten valmiuksien opiskelulta julkaisemiselle ja muulle indikaattorien mukaan ”tuloksekskaalle” työlle. Ainakaan tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa ei ollut havaittavissa viitteitä siitä, että opetuksen laatua sinällään tietoisesti heikennettäisiin, lukuun ottamatta muutamia viittauksia siihen, että opiskelijat saatetaan päästää helpommin läpi kursseista, jottei ”tutkintosaanto” kärsisi.

⁷⁷ Tähän kyselyyn osallistuneista tiedekunnista Oulun yliopiston Taloustieteiden tiedekunta käytti pedagogisia opintoja mittarina opetuksen laadusta.

⁷⁸ On todettava, että tutkija itse ei kritisoi mittaamista tai mittareita *per se*, vaan päinvastoin, tulosohejaus vaatii toteutuakseen kunnolliset ja toimivat mittarit ja palautejärjestelmät. Sen sijaan tutkijan johtopäätös tutkimusaineiston pohjalta on se, että nykyisellään käytössä olevat mittarit eivät ole kaikilta osin toimivia tai edes tarkoituksenmukaisia yliopistojen johtamisjärjestelmän osina.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tulosohjaukseen liittyvällä suoritusmittauksella on ollut myös joitakin positiivisia vaikutuksia yliopistoihin. Erityisesti hallintopäälliköiden haastattelujen perusteella näyttää siltä, että yliopistoista on tullut aktiivisempia toimijoita johtamisen, indikaattorien ja mittarien kehittämisessä. Kaikki tutkimukseen osallistuvat tiedekunnat olivat voimakkaasti kehittämässä omia tulosohjaukseen liittyviä mittaus- ja palkitsemisjärjestelmiään jo etukäteen tutkimuksen toteutusvuonna 2010, ennakoiden vuoden 2013 alussa tapahtunutta muutosta yliopistojen rahanjakomallissa. Yliopistot eivät siis vain jääneet passiivisesti odottamaan OKM:n päätöksiä. Tulosjohtamisen myötä myös toisten yliopistojen benchmarkausta tehdään paljon, erityisesti tieteenaloittain. Lisäksi laaja julkinen keskustelu ja mielipidekirjoittelu sekä esimerkiksi julkaisufoorumihanke ovat saaneet tiedekunnat ja niiden yksittäiset työntekijät yhä tietoisemmiksi julkaisukanavista, tehtävän työn laadusta ja tieteenalojen välisistä eroista. Tätä kehitystä voidaan pitää monelta osin positiivisena, joskin se pitää sisällään myös elementtejä, jotka saattavat kääntää huomion pois olennaisesta – tieteen ja korkeimman opetuksen sisällöllisestä kehittämisestä.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen kriittiseen tarkasteluun liittyvät yleensä tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin sekä tutkimuksen yleistettävyyden tarkastelu. Tähän tarkasteluun liitetään joskus myös ajatus siitä, mitä tutkimuksessa olisi voitu tehdä toisin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä, eli sen tarkastelua, mittaako kyseinen mittari juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Alkulan ym. (1995, 89–92) mukaan ”validius on tulosta ajatusprosessista, jossa tutkija käyttää aiheen tuntemustaan, aikaisempia tutkimuksia ja yleistä logiikkaa vakuuttaakseen itsensä ja muut valittujen indikaattoreiden järkevyydestä”. Mittarin reliabiliteetilla taas viitataan kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuteen ja erityisesti sen johdonmukaisuuteen. Reliaabelin kyselyn vastaukset eroavat siksi, että vastaajien mielipiteet eroavat, eivät siksi, että kysely on monitulkintainen tai hämmentävä. Tässä tutkimuksessa ”mitattavina” ovat olleet henkilöiden mielipiteet tulosohjauksesta. Kyselylomakkeen huolellinen testaaminen, suuri vastaajajoukko sekä avointen kysymysten yhdistäminen kyselyyn ovat lisänneet huomattavasti tämän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Lisäksi on huomioitava, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetista ollaan yleensä kiinnostuneita siksi, että väittämäpatteristosta on tapana muodostaa summamuuttujia, jota tässä tutkimuksessa ei tehty.

Tämän tutkimuksen vahvuus on sen laaja ja monipuolinen empiirinen aineisto. Laadullisen tutkimuksen osalta validiteettia ja reliabiliteettia on pyritty lisäämään kuvaamalla huolellisesti aineiston keräämisen, sekä empirian hankkimisen ja

analysoinnin periaatteet. Joitakin puutteita käytännössä kaikissa tutkimuksessa silti aina on, huolellisesta testaamisesta ja tutkijan tekemän analyysin kuvauksesta huolimatta. Tämän tutkimuksen tapauksessa esimerkiksi sitä ei voida tietää, onko kysymysten vastauksissa jotakin sisällöllistä katoa: ovatko esimerkiksi kaikkein kriittisimmin, kaikkein myönteisimmin tai hyvin neutraalilla kannalla tulosohtajuksen ja sen mittarien suhteen olevat henkilöt jättäneet vastaamatta tai vastanneet aktiivisemmin. Tämä on kuitenkin puute, joka liittyy aina surveytyyppiseen tutkimukseen. Myöskään se, mitä kenenkin mielestä on laadullinen ja mitä taas määrällinen arviointi tällaisessa kysymyksenasettelussa ei ole täysin selvää. Vastajat ovat vastanneet siten, miten he mieltävät laadullisen ja määrällisen mittaamisen ja arvioinnin erot. On kuitenkin huomioitava, että tätä eräänlaista tulkinnan mustaa laatikkoa avaavat kuitenkin tehokkaasti kyselyn avoimet kysymykset, jossa vastajat kuvaavat sanallisesti eri arvioinnin muotoja.

Tämän tutkimuksen toteuttamisajankohta on huomioitava tutkimuksen rajoitteita pohdittaessa siinä mielessä, että surveyn toteuttamishetkellä uusi, vuoden 2010 yliopistolaki oli juuri astunut voimaan, ja näin ollen sen todellisia vaikutuksia henkilöstöön oli vielä vaikea arvioida. On todennäköistä, että mikä tahansa uudistus herättää muutosvastarintaa, ja näin ollen osa kriittisistä äänenpainoista aineistossa voidaan tulkita myös osaksi normaalia muutosvastarintaa. Lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatioiden mittaamis- ja arviointikäytännöt olivat osassa tiedekuntia vielä melko kehittymättömiä tutkimuksen toteuttamishetkellä, joskin voimakkaan kehittämisen kohteena. Mittaamis- ja arviointikäytäntöjen kehittäminen saattaa hyvinkin vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin jatkossa. Tutkimus kuitenkin kuvaa kiistatta sen toteuttamishetkellä vallitsevaa ilmapiiriä yliopistoissa työskentelevän henkilökunnan mielipiteiden osalta.

Tähän tutkimukseen liittyvänä vähäisempänä yksittäisenä puutteena voidaan lisäksi mainita yhden yksittäisen kyselytutkimuksen kysymyksen epäselvä muotoilu, joka laajasta testaamisesta huolimatta jäi lopulliseen kyselylomakkeeseen. Tämä epäselvyys liittyi yhtäältä tutkimuspisteytys-termiin, ja toisaalta VPJ-käsitteen käyttöön. Nämä puutteet on tuotu tarkemmin esille kuvattaessa empiirisen aineiston analyysiä luvussa 5.

Vertailuasetelmat parantavat tutkimuksen yleistettävyyttä (Eskola ja Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa vertailua suoritettiin eri henkilöstöryhmien, tieteenalojen, tiedekuntien, yliopistojen, vastaajien työkokemuksen pituuden sekä vastaajien sukupuolten välillä. Tutkimuksen vertailuasetelmaa olisi parantanut entisestään joko useamman yliopiston tai useamman tiedekunnan ottaminen mukaan aineistoon. Toisaalta tämä olisi myös hankaloittanut vertailua siltä osin, että tutkimukseen haluttiin nimenomaan sisällyttää monialayliopistoja, joissa kaikissa on samantyyppinen tiedekuntarakenne ja jotka eivät suuresti eroa kokoluokaltaan.

Tutkimuksen yleistämiseen liittyy myös teoreettinen yleistäminen. Tällaisessa yleistämisessä on kyse tutkittavan ilmiön paremmasta ymmärtämisestä. Tässäkin tutkimuksessa pyritään tutkittavan ilmiön, tulohajautuksen- ja johtamisen sekä niihin liittyvien mittareiden vaikutusten parempaan ymmärtämiseen. Erityisesti liiketaloustieteelliseltä tutkimukselta odotetaan yleensä teoreettisen ulottuvuuden lisäksi käytännön relevanssia. Tätä käytännön aspektia on pyritty tuomaan esille myös tutkimuksen kontribuutiota arvioitaessa. On kuitenkin huomioitava, että tämän tutkimuksen empiirinen yleistettävyyden rajoittuu tutkimuksen kohteena oleviin ja niitä lähellä oleviin tieteenaloihin. Kyselystä puuttuvat esimerkiksi tekniset tieteet ja lääketieteet, joilla on omat vahvat traditionsa, ja joiden toimintalogiikka ja akateeminen kilpailu eroavat osittain muista tieteenaloista. Tutkimuksen yleistettävyyden problematiikkaa on käsitelty tarkemmin kappaleessa 4.5.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, millaista tulohajautus ja -johtaminen sekä niihin liittyvä suoritusmittaus on suomalaisissa yliopistoissa, sekä sitä, miten suoritusmittaaminen, tulohajautus ja tulohajautus vaikuttavat yliopistohenkilökunnan työhön: sen arviointiin, sisältöön, akateemisen henkilökunnan työmotivaatioon sekä akateemisen uran houkuttelevuuteen. Kuten luultavasti useimmissa väitöskirjatutkimuksissa, myös tämän tutkimuksen kohdalla tutkijalla on tunne siitä, että mahdollisia jatkotutkimusaiheita olisi lähes rajattomasti – yliopistojen suoritusmittaaminen ilmiönä on niin mielenkiintoinen, kompleksinen ja ajan-kohtainen, että kaikkien mahdollisten jatkotutkimuspolkujen esittäminen tässä on mahdotonta.

Erityisen mielenkiintoisia tutkimuspolkuja olisivat tutkijan mielestä ainakin opetuksen ja tutkimuksen välinen suhde yliopistotyössä ja sen mittareissa sekä tutkimuksen ja opetuksen väliset painotukset ja arvostukset tulohajautuksessa yliopistojärjestelmässä. Myös pitkittäistutkimus koko tutkimusaiheesta toisi mielenkiintoisia ja uusia näkökulmia nyt toteutettuun tutkimukseen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, minkälaista olisi laadukas laadullinen arviointi yliopistotyössä. Myös uusien vertailuasetelmien, esimerkiksi kansainvälisen vertailun tuominen mukaan analyysiin olisi hedelmällistä, samoin uusien tieteenalojen, esimerkiksi lääketieteen ja tekniikan alojen mukaan ottaminen aineistoon. Myös uuden rahoitusjärjestelmän ja julkaisufoorumihankkeen vaikutus mielipiteisiin olisi mielenkiintoista selvittää.

SUMMARY

During the last 20 years the Finnish university sector has experienced fundamental changes in its management and administration. The most influential change by far has been the introduction of the ideas of New Public Management (NPM) along with the implementation of the management by results doctrine.

The purpose of this study is to describe and explain the vast and ever-changing phenomenon of management by results and, related to this, performance measurement in universities. The special focus is in how the phenomenon becomes visible in the daily work of university employees in teaching and research duties. The study strives to answer the following three research questions: 1) How does management by results and the related performance measurement manifest in Finnish universities? 2) How do performance measurement and management by results affect university employees' work, the assessment of that work and the content of that work, the work motivation of academic staff and the attractiveness of an academic career? On the basis of these two questions, the study also seeks to discover: 3) Which are the essential flaws of the current management by results and performance measurement systems as steering mechanisms from the perspective of university employees?

The study focuses on the micro level through academic staff's experiences of performance measurement and management by results. The empiric data of the study consists of a large survey that was conducted in 2010, and thematic interviews that were conducted in 2012. The survey consisted of quantitative, multiple-choice questions as well as qualitative open questions asking the respondents' opinions on and experiences of the management by results conducted in their own university. The survey was sent to four different faculties in three universities, thus a total of 12 faculties. The survey was sent as a total sample via e-mail to 2870 employees of these faculties. The response rate was 33.6 per cent. As a complement to the survey, 12 thematic interviews were also conducted in order to discover the current management by results and performance measurement practices in the surveyed faculties. Furthermore, this study is completed by documentary data on the topic.

Based on the results of this study it can be said that management by results does not fit within universities without generating problems. Moreover, the objectives issued by the Ministry of Education and Culture are somewhat inconsistent. Knowledge creation generally, and performance measurement in universities especially, have their own special traits that create difficulty in objectively evaluating university work according to the management by results criteria. This study discovered that despite the fact that universities have autonomy in arranging their inner management, in practice the financing system issued by the Ministry of Education and Culture has been copied almost directly

– albeit in some cases with slightly different emphases – into the management of universities and faculties, and even the management of individual employees as far as evaluation and measurement goes. This means that, in practice, the funding criteria of the Ministry of Education and Culture powerfully impact the direction of the activities in universities and individual faculties. By directing universities through the funding criteria to achieve certain kinds of results, and moreover to compete with each other for the same funding, one can state that the grip of the ministry is even tighter than before, even though the new University Act emphasizes individual universities' autonomy. Management by results directs universities in such a manner that there is no real leeway in what kinds of results each university can expect from their employees, or with what indicators those results should be measured.

The empiric part of the study reveals that, according to individual university employees, both quantitative and qualitative measurements in the current management by results system are somewhat unsuccessful. Essentially, these indicators do not genuinely motivate employees. The effects of these measurements on work motivation and on the attractiveness of an academic career can be defined as negative for the majority of the respondents. On the basis of this study, it can be stated that the majority of employees feel that management by results does not work in practice in its current form. According to the respondents, the reasons for this are: impractical indicators; the inability of the system to reward good results; the intrinsic nature of academic motivation; the unhealthy competition between staff; and, the increased bureaucracy and paperwork resulting from management by results. According to the survey, in the current indicators the quantitative measurements are overemphasized at the expense of quality and qualitative indicators. The majority of the respondents instead would have preferred a wide-ranging and balanced evaluation. The major scientific contributions of this study are:

1) According to theoretical literature as well as the empiric study, management by results does not seem to be the best solution for managing and steering universities. There are several reasons for this, which can be divided into three factors: factors dealing with the nature of university work, structural factors, and historical and value-related factors. Within the factors dealing with the nature of university work, the most important are the nature of universities as expert organizations and the production process of universities, which is almost impossible to measure and commensurate with the objectives of management by results. From the structural factors, the organization of universities as professional bureaucracies, matrix organizations, and loosely coupled organizations can be highlighted. These typical structural characteristics of universities do not match with the principles of management by results. Moreover, the suitability of management by results for university work is

affected by historical factors and values, such as the ideals of academic and scientific freedom. These ideals and traditions are in many ways conflicted with the ideology of management by results.

2) If executed differently, management by results could be a more suitable way of managing in university settings. Accounting, by its nature, constructs reality; through calculations the accountant defines to their audience what is included in calculations and reports and what is not. In doing so, the accountant defines what is important, and what is not. According to this study, it is indisputable that accounting – in this case especially performance measurement – directs universities by taking a stand on what is important and what is not. In the era of management by results, the Ministry of Education and Culture communicates to the universities what is and is not important via indicators and results. Moreover, the individual universities transfer these emphases and appreciations to their own performance measurement systems. The universities' performance goals are mainly quantitative, based on the idea that they will then be more reliable, an idea introduced by the Ministry of Finance. The empirical findings of this study clearly indicate that the majority of the university employees surveyed felt that the current indicators applied through management by results are one sided and inadequate for the actual steering of universities. The universities' performance measurement systems should be developed in a way that the indicators would be both balanced and motivating. This could be achieved, for example, by including peer- and self-assessments in the indicators.

3) Despite the indicated weaknesses of management by results, it has had some positive effects on the inner management of universities compared to previous systems. The management of universities seems to have become more proactive, and the universities seem to be more active in developing their management. The central administrations and faculties of universities do not just passively wait for decisions made by the Ministry of Education and Culture, but instead participate actively, for example in the discussion about indicators and measurements and their development. At the least, the idea brought by management by results that through measuring individual performance the organizational strategy can be implemented on all the levels of organization can be said, more or less, to have become reality.

Keywords: performance measurement, performance management, management by results, universities, higher education, New Public Management

LÄHTEET

- Aarrevaara, Timo – Pekkola, Elias (2010) *Muuttuva akateeminen professio Suomessa – maaraportti*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Adcroft, Andy – Willis, Robert (2005) The (un)intended outcome of public sector performance measurement. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18 (4/5), 386–400.
- Adler, Paul S. – Borys, Bryan (1996) Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administration Science Quarterly*, Vol. 41 (1), 61–89.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Alkula, Tapani – Pöntinen, Seppo – Ylöstalo, Pekka (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Amabile, Teresa M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, Vol. 40 (1), 39–58.
- Amaral, Alberto – Magalhães, António (2003) The rise of Academic Managerialism in Portugal. Teoksessa: *The Higher Education Managerial Revolution?*, toim. Alberto Amaral – Lynn V. Meek – Ingvild M. Larsen, 131–153. Kluwer Academic Publishers, The Netherlands.
- Ansari, Shahid – Euske, Ken J. (1987) Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 (6), 549–570.
- Aucoin, Peter (1990) Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, Vol. 3 (2), 115–137.
- Auranen, Otto – Pölonen, Janne (2012) *Tieteellisten julkaisukanavien tasoluokitus. Julkaisufoorumi-hankkeen (2010–2012) loppuraportti*. Tieteellisten Seurain Valtuuskunnan verkkojulkaisu 1/2012.
- Baruch, Yehuda – Holton, Brooks C. (2008) Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, Vol. 61 (8), 1139–1160.
- Becher, Tony (1989) *Academic Tribes and Territories: intellectual enquiry and the cultures of disciplines*. Society for Research in Higher Education and Open University Press, Buckingham.
- Becher, Tony – Trowler, Paul R. (2001) *Academic tribes and territories. Intellectual enquiry and the culture of disciplines*. Society for Research into Higher Education and Open University Press, Philadelphia.
- Brealey, Richard A. – Myers, Stewart C. – Marcus, Alan J. (2012) *Fundamentals of Corporate Finance*. 7th edition. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Brignall, Stan – Modell, Sven (2000) An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’. *Management Accounting Research*, Vol. 11 (3), 281–306.

- Broadbent, Jane – Laughlin, Richard (2009) Performance management systems: A conceptual Model. *Management Accounting Research*, Vol. 20 (4), 283–295.
- Burchell, Stuart – Clubb, Colin – Hopwood, Anthony G. (1985) Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 (4), 381–413.
- Burns, John – Scapens, Robert W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, Vol. 11 (1), 3–25.
- Byrne, David (2002) *Interpreting quantitative data*. Sage, London.
- Calder, Bobby J. – Staw, Barry M. (1975) Self-Perception on Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31 (4), 599–605.
- Chandler, John – Barry, Jim – Clark, Heather (2002) Stressing academe: The wear and tear of the New Public Management. *Human Relations*, Vol. 55 (9), 1051–1069.
- Chandler, John A. (2002) *Comparative Public Administration*. Routledge, London.
- Chapman, Judith G. – Arenson, Sidney – Carrigan, Maureen H. – Gryckiewicz, John (1993) Motivational loss in small task groups: Free riding on a cognitive task. *Genetic, Social ja General Psychology Monographs*, Vol. 119 (1), 57–74.
- Churchman, Deborah (2002) Voices of the academy: Academic's responses to the corporatizing of academia. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13 (5/6), 643–656.
- Clark, Burton (1983) *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press, Berkeley.
- Covaleski, Mark A. – Dirsmith, Mark W. (1988) An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a University Budget Category. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33 (4), 562–587.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper and Row, New York.
- Cutt, James – Trotter, Lane – Lee, Calvin E. (1993) Performance Measurement and Accountability in Canadian Universities: Making a Start in the Area of Teaching. *Financial Accountability & management*, Vol. 9 (4), 255–266.
- Czarniawska, Barbara – Genell, Kristina (2002) Gone shopping? Universities on their way to the market. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18 (4), 455–474.
- de Bruijn, Hans (2002) Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 (6/7), 578–594.
- Deci, Edward L. (1971) Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 18 (1), 105–115.

- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic motivation*. Plenum Press, New York.
- Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press, New York.
- Dixon, Huw – Suckling, John (1996) Outcome Measures in Higher Education. Teoksessa: Measuring Outcome in the Public sector, toim. Peter Smith, 47–56. Taylor & Francis, London.
- Drucker, Peter (1964) *Managing for Results*. Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford.
- Edwards, Pam – Ezzamel, Mahmoud – Robson, Keith (1999) Connecting accounting and education in the UK: Discourses and rationalities of education reform. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 10 (4), 469–500.
- Edwards, Pam – Ezzamel, Mahmoud – Robson, Keith – Taylor, Margaret (1996) Comprehensive and incremental budgeting in education: The construction and management of formula funding in three English local education authorities. *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol. 9 (4), 4–37.
- Edwards, Pamela – Ezzamel, Mahmoud – McLean, Christine – Robson, Keith (2000) Budgeting and Strategy in Schools: The Elusive Link. *Financial Accountability & Management*. Vol.16 (4), 309–334.
- Eisenberger, Robert – Rhoades, Linda – Cameron, Judy (1999) Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77 (5), 1026–1040.
- Ezzamel, Mahmoud – Robson, Keith – Stapleton, Pam (2012) The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 37 (5), 281–303.
- Flamholtz, Eric G. (1980) The Process of Measurement in Managerial Accounting: A Psycho-Technical Systems Perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 (1), 31–42.
- Flamholtz, Eric G. (1996) Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications. *European Management Journal*, Vol. 14 (6), 596–611.
- Fogelholm, Mikael (2012) Voiko tiede kukoistaa, jos yliopistot eivät? Puheenvuoro 27.11.2012. Suomen akatemia.
<http://www.aka.fi/fi/A/Paatokset-ja-vaikutukset/Tieteen-tila/Tieteen-tila-2012_lokakuu/Puheenvuoro/Voiko-tiede-kukoistaa-jos-yliopisto-t-eivat/>, haettu 9.1.2013.
- Franco-Santos, Monica – Lucianetti, Lorenzo – Bourne, Mike (2012) Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, Vol. 23 (2), 79–119.
- Frey, Bruno S. – Jegen, Reto (2001) Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15 (5), 589–611.
- Frey, Bruno S. (1997) *Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar, Cheltenham, UK / Brookfield, USA.

- Frey, Bruno S. (2002) Creativity, Government and the Arts. *De Economist*, Vol. 150 (4), 363–376.
- Fryer, Karen – Antony, Jiju – Ogden, Susan (2009) Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 (6), 478–498.
- Gibbons, Michael – Limoges, Camille – Nowotny, Helga – Schwartzman, Simon – Scott, Peter – Trow, Martin (1994) *The new production of knowledge. The dynamics of the science and research in contemporary societies*. Sage Publications, London.
- Grafton, Jennifer – Lillis, Anne M. – Widener Sally K. (2010) The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 (7), 689–706.
- Greenwood, Ronald G. (1981) Management by Objectives: as Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review*, Vol. 6 (2), 225–230.
- Grönfors, Martti (2008) Laadullisen tutkimuksen kenttätymenetelmät. Toim. Hanna Vilkkä. Hämeenlinna: SoFia.
<http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf>, haettu 9.1.2013.
- Guthrie, James – English, Linda (1997) Performance information and programme evaluation in the Australian public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10 (3), 154–164.
- Habermas, Jürgen (1990) Yliopiston idea – oppimisprosesseja. Teoksessa: *Yliopiston ajatusta etsimässä*, toim. Kari Kantasalmi, 178–197. Opiskelijajärjestöjen tutkimussäätiö. Gaudeamus, Helsinki.
- Hakala, Johanna (2009) Socialization of junior researchers in new academic research environments: two case studies from Finland. *Studies in Higher Education*, Vol. 34 (5), 501–516.
- Hakonen, Anu – Hulkko-Nyman, Kiisa (2001) *Kunnasta houkutteleva työpaikka?* Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 65. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi yliopistolainsäädännöksi (2008) Luonnos 14.8.2008.
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/lausuntoluonnos_140808.pdf>, haettu 16.10.2012.
- Hines, Ruth D. (1988) Financial Accounting: In Communicating reality, We Construct Reality. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 (3) 251–261.
- Hood, Christopher – Dixon, Ruth – Wilson, Deborah (2009) ‘Managing by Numbers’: the Way to Make Public Services Better?
<<http://www.publicservices.ac.uk/wp-content/uploads/policy-briefing-nov2009.pdf>>, haettu 10.1.2013.
- Hood, Christopher (1991) A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol. 69 (1), 3–19.

- Hood, Christopher (1995a) Emerging issues in public administration. *Public Administration*, Vol. 73 (1), 165–183.
- Hood, Christopher (1995b) The ‘New Public Management’ in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20 (2/3), 93–109.
- Hopwood, Anthony G. (1987) The archaeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 (3), 207–34.
- Hyvönen, Timo – Näsi, Salme – Pellinen, Jukka – Järvinen, Janne – Rahko, Tapani (2011) Developing Public sector Cost Accounting Systems – Case Finnish Defence Forces. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 7 (2), 97–110.
- Hölttä, Seppo (1995) Towards the self-regulative university. Joensuun yliopisto.
- Johnsen, Åge – Vakkuri, Jarmo (2006) Is there a Nordic perspective on public sector performance measurement? *Financial Accountability ja Management*, Vol. 22 (3), 291–308.
- Johnsen, Åge (2005) What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management? *Public Money & Management*, Vol. 25 (1), 9–18.
- Juppo, Virpi (2001) *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasan yliopisto.
- Jyväskylän yliopiston vuositilasto 2010* (2011). Jyväskylän yliopisto.
<<https://www.jyu.fi/vuosik/vuosikertomus2010>>, haettu 29.11.2013
- Jääskinen, Niilo, – Rantanen, Jorma (2007) Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Opetusministeriön työryhmämuistiota ja selvityksiä 2007:2. Opetusministeriö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Kallio, Kirsi-Mari – Kallio, Tomi J. (2012a) Management-by-results and performance measurement in universities – Implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, iFirst Article, 1–16.
DOI:10.1080/03075079.2012.709497.
- Kallio, Kirsi-Mari – Kallio, Tomi J. (2012b) Tulosohejaus yliopistojen asiantuntijatyössä. Teoksessa: *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*, toim. Pirjo Stähle – Antti Ainamo 56–77. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Kallio, Tomi J. – Kallio, Kirsi-Mari (2011) Organisatorinen luovus – Hypestä kohti luovuuden mahdollistavia organisaatorakenteita. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 41 (1), 33–64.
- Kallio, Tomi J. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 55 (4), 510–538.
- Kallio, Tomi J. (2010) Teoria ja teorian muodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 58–72. Hansaprint, Vantaa.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1992) The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), 71–79.

- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1), 75–85.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2012) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Karran, Terence (2009) Academic freedom: in justification of a universal ideal. *Studies in Higher Education*, Vol. 4 (3), 263–283.
- Kaukonen, Erkki – Välimaa, Jussi (2010) Yliopistopolitiikan ja rakenteellisen kehittämisen taustoja. Teoksessa: *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos*, toim. Aittola, Helena – Marttila, Liisa, 13–20. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5. Opetusministeriö, Helsinki.
- Kekäle, Jouni (1997) *Leadership cultures in academic departments*. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, N:O 26.
- Kiikka, Jarmo (2002) *Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat*. Lapin yliopisto.
- Kivelä, Juhani (2010) Valtiokonsernin talousohjauksen tila – tuki vai taakka? Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Kivistö, Jussi (2009) Tehottomat linsarit? Valtion ja yliopiston suhde agenttiteorian näkökulmasta. Teoksessa: *Paras Mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*, toim. Jarmo Vakkuri, 51–72. Gaudeamus, Helsinki.
- Kristensen, Jens Erik – Nørrekilt, Hanne – Raffnsøe-Møller, Morten (2011) University Performance Management at Danish Universities. Teoksessa: *University Performance Management. The Silent Managerial Revolution at Danish Universities*, toim. Jens Erik Kristensen – Hanne Nørrekilt – Morten Raffnsøe-Møller, 7–16. DJØF Publishing, Copenhagen.
- Kristensen, Jens Erik (2011) Classical and New Ideas of a University: in the Light of recent University Reforms and performance Management. Teoksessa: *University Performance Management. The Silent Managerial Revolution at Danish Universities*, toim. Jens Erik Kristensen – Hanne Nørrekilt – Morten Raffnsøe-Møller, 19–47. DJØF Publishing, Copenhagen.
- Kuoppala, Kari – Näppilä, Timo (2009) *Yliopistojen uudistuvat rakenteet ja dynamiikka*. Ensimmäisen tutkimusvaiheen loppuraportti OPM:n sektoritutkimushankkeen osaprojektista 3. Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto.

- Kuoppala, Kari – Näppilä, Timo ja Hölttä, Seppo (2010). Rakenteet ja toiminnot piilosilla – Rakenteellinen kehittäminen tutkimuksen ja koulutuksen huipulta katsottuna. Teoksessa: *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos*, toim. Helena Aittola – Liisa Marttila, 13–20. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5. Opetusministeriö, Helsinki.
- Kuoppala, Kari (2005a) Management by Results at Finnish Universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 27 (3), 345–355.
- Kuoppala, Kari (2005b) Tulosjohtaminen yliopiston sisäisessä hallinnossa. Teoksessa: *Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*, toim. Helena Aittola – Oili-Helena Ylijoki, 227–249. Gaudeamus, Helsinki.
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>>, haettu 18.6.2012.
- Laki valtion talousarviosta 1988/423.
- Lampinen, Osmo (2003) Suomalaisen korkeakoulutuksen uudistaminen. reformeja ja innovaatioita. Opetusministeriön julkaisuja 2003:25. Opetusministeriö. Vammalan kirjapaino Oy.
- Lausuntopyyntö luonnoksesta valtioneuvoston asetukseksi yliopistoista sekä luonnoksesta opetusministeriön asetukseksi yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä.* (2009) 14.8.2009, Dnro 21/010/2007. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/OPM_Lausuntopyyntx_14.08.2009_08-42-10.pdf>, haettu 15.10.2012
- Lawrence, Stewart – Sharma, Umesh (2002) Commodification of education and academic labour – using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13 (5/6), 661–677.
- Lillis, Anne M. – Mundy, Julia (2005) Cross-Sectional Field Studies in Management Accounting Research – Closing the Gaps between Surveys and Case Studies. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 17, 119–141.
- Lounsbury, Michael (2008) Insitutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 (4–5), 349–361.
- Lukka, Kari (2010) The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, Vol. 21 (2), 110–115.
- Lukka, Kari – Modell, Sven (2010) Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 (4), 462–477.
- Lyytinen, Anu – Marttila, Liisa – Ylijoki, Oili-Helena. – Kaukonen, Erkki (2010) Rakenteet muuttuvat – muuttuuko tutkimus? Teoksessa: *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos*, toim. Helena Aittola – Liisa Marttila, 13–20. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5. Opetusministeriö, Helsinki.

- Lähdesmäki, Kirsi (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasan yliopisto.
- Malmi, Teemu – Brown, David A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4), 287–300.
- Malmi, Teemu – Grandlund, Markus (2009) In Search of Management Accounting Theory. *European Accounting Review*, Vol. 18 (3), 597–620.
- Marr, Bernard – Schiuma, Gianni (2003) Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, Vol. 41(8), 680–687.
- McDonald, Stuart – Kam, Jaqueline (2007) Ring a Ring o’ Roses: Quality Journals and Gamesmanship in Management Studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 44 (4), 640–655.
- McDonald, Stuart – Kam, Jaqueline (2008) Quality journals and gamesmanship in management studies. *Management Research News*, Vol. 31 (8), 595–606.
- Meklin, Pentti – Kallio, Timo (2005) Yliopistojen kustannuslaskenta johtamisen ja tilivelvollisuuden välineenä. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:37. Opetusministeriö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Melnyk, Steven A. – Page, Thomas J. – Wu, Sarah J. (2012) Would you mind completing this survey: assessing the state of survey research in supply chain management. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 18 (1), 35–45.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos*. 3. laitos, 2. korj. p. International Methelp, Helsinki.
- Meyer, John W. – Rowan Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), 340–363.
- Miles, Matthew – Huberman, Michael (2002). Reflections and advice. Teoksessa: *The qualitative researcher’s companion*, toim. Michael Huberman – Matthew Miles, 393–397. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Miller, Gale – Dingwall, Robert – Murphy, Elizabeth (2006) Using qualitative data and analysis. Teoksessa: *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, toim. David Silverman, 325–341. Sage Publications, London.
- Minzberg, Henry (1990) *Organisaatiosuunnittelu*. Rastor-julkaisut, Helsinki.
- Modell, Sven (2003) Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research*, Vol. 14 (4), 333–359.
- Modell, Sven (2004) Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management*, Vol. 20 (1), 39–55.

- Modell, Sven (2005a) Students as consumers? An institutional field-level analysis of the construction of performance measurement practices. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 18 (4), 537–563.
- Modell, Sven (2005b) Performance Management in the Public Sector: Past experiences, Current Practices and Future Challenges. *Australian Accounting Review*, Vol. 15 (3), 56–66.
- Modell, Sven (2006) Institutional and Negotiated Order perspectives on Cost Allocations: The Case of the Swedish University Sector. *European Accounting Review*, Vol. 15 (2), 219–251.
- Modell, Sven (2009a) In defense of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 20 (3), 208–221.
- Modell, Sven (2009b) Institutional research on performance measurement and management in the public sector accounting literature: a review and assessment. *Financial Accountability & Management*, Vol. 25 (3), 277–303.
- Modell, Sven (2010) Bridging the paradigm divide in management accounting research: The role of mixed-methods approaches. *Management accounting research*, Vol. 21 (2), 124–129.
- Morse, Janice M. (2003) Principles of Mixed Methods and Multimethod Research Design. Teoksessa: *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, toim. Abbas Tashakkori – Charles Teddlie, 189–208. Sage, Thousand Oaks, California.
- Mustajoki, Arto (2002) *Tuloksena yliopisto. Kokemuksia ja näkemyksiä yliopiston hallinnosta*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Mustajoki, Arto (2010) Yliopistojen rankingit – paljon melua tyhjästä? *Tieteessä tapahtuu* 8/2010. Tieteellisten seurain valtuuskunta.
- Mäkelä, Hannele (2012) *Interpretations of Corporate Talk About Social Responsibility*. Tampere University Press, Tampere.
- Möttönen, Sakari (1997) *Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Kunnallisen tulosjohtamisen poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välistä tehtävänjakoa koskettavat tavoitteet, niiden merkitys osapuolten väliseen valtasuhteeseen sekä tavoitteiden toteutuminen ja toteuttamismahdollisuudet valtasuhteen näkökulmasta*. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Niinikoski, Marja-Liisa – Lunabba, Johan – Raivio, Tuomas – Lehti, Riikka – Pessala, Piia (2012) *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21. Opetusministeriö, Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1999) *Critical Scientific Realism*. Oxford University Press, Oxford.
- Niiniluoto, Ilkka (2010) Julkaisufoorumi kannustaa laatuun. *Tieteessä tapahtuu* 6/2010. Tieteellisten seurain valtuuskunta.

- Niukkanen, Ville – Kallio, Tomi J. (2006) Organisaatioteoreettinen katsaus suomalaisen yliopistokentän muutokseen. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 25(1), 17–29.
- Nurmi, Raimo (2011) Monitoimialayliopistokonglomeroituminen. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 41 (3), 361–363.
- Nyman, Göte (2012) Korkeakoulujen henkilöstö on kriisissä. *Helsingin Sanomat*. Pääkirjoitus 9.5.2012.
- Näppilä, Timo (2012) Informaatio tehokkuudesta osana itsesääätelyä yliopistojen laitoksilla. Tampereen yliopisto.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2011) *Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto – ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010) *Koulutus ja Kulttuuri. Vuosikatsaus 2009–2010*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:1. Yliopistopaino, Helsinki.
- Opetusministeriö (2005) *Yliopistojen tulohajautuksen kehittämistyöryhmä III*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:24. Yliopistopaino, Helsinki.
- Opetusministeriö (2008) *Neliportainen tutkijanura*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15. Yliopistopaino, Helsinki.
- Opetusministeriö (2009) *Yliopistojen rahoitus ja ohjaus vuodesta 2010 alkaen*. (Luonnos 14.8.2009).
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/liitteet/yliopistojen_rahoitus_2010.pdf>, haettu 16.10.2012.
- Opetusministeriön kohdentama valtion rahoitus yliopistojen toimintaan vuonna 2010*. (2009) Opetusministeriö.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/OPMrahoitusasetusMUISTIO140809.pdf>, haettu 15.10.2011
- Osborne, David – Gaebler, Ted (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, MA.
- Osborne, Stephen P. (2006) The new Public Governance? *Public Management Review*, Vol. 8 (3), 377–387.
- Otley, David (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting research*, Vol. 10 (4), 363–382.
- Oulun yliopiston vuosi 2010* (2011) Oulun yliopisto.
<http://www oulu.fi/ladattavat/pdf/Vuosikertomus_2010.pdf>, haettu 30.10.2012.
- Owen-Smith, Jason (2001) Managing Laboratory Work through Scepticism: Processes of Evaluation and Control. *American Sociological Review*, Vol. 66 (3), 427–452.

- Parker, Lee D. (2002) It's been a pleasure doing business with you: A strategic analysis and critique of university change management. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13 (5/6), 603–619.
- Parker, Martin – Jary, David (1995) The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity. *Organization*, Vol. 2 (2), 319–338.
- Patomäki, Heikki (2005) *Yliopisto Oyj: tulosjohtamisen ongelmat – ja vaihtoehto*. Gaudeamus, Helsinki.
- Pellinen, Jukka (2013) Pakottava ja mahdollistava ohjaus yliopistoissa. *Acatiimi*, 2/2013.
- Pollit, Christopher – Bouckaert, Geer (2004) *Public Management Reform: Comparative Analysis*. 2nd Ed. Oxford University Books, Oxford.
- Pollit, Christopher – Bouckaert, Geer (2011) *Public Management Reform. A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd Ed. Oxford University Press, New York.
- Pollit, Christopher (1986) Beyond the Managerial Model: The Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services. *Financial Accountability and Management*, Vol. 2 (3), 155–170.
- Pöllä, Kaisa – Vuorela, Terho (2001) *Tulosvastuun haaste. Selvitys ministeriöiden tulosohtausotteesta*. Valtiovarainministeriö. Edita Oyj, Helsinki.
- Raffinsøe-Møller, Morten (2011) Aims and formats for performance measurement at Danish Universities. Teoksessa: *University Performance Management. The Silent Managerial Revolution at Danish Universities*, toim. Jens Erik Kristensen – Hanne Nørrekilt – Morten Raffinsøe-Møller, 49–78. DJØF Publishing, Copenhagen.
- Rantanen, Hannu – Kulmala, Harri I. – Lönnqvist, Antti – Kujansivu, Paula (2007) Performance Measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 (5), 415–433.
- Reedijk, Jan – Moed, Henk F. (2008) Is the impact of journal impact factors decreasing? *Journal of Documentation*, Vol. 64 (2), 183–192.
- Rekilä, Eila (2006) *Kenen yliopisto? Tutkimus yliopistojen valtionohjauksesta, markkinaohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta suomalaisessa yliopistojärjestelmässä*. Vaasan Yliopisto.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 20.12.2013.
- Salminen, Ari (2003) New Public Management and Finnish Public Sector Organisations: The Case of Universities. Teoksessa: *The Higher Education Managerial Revolution?*, toim. Alberto Amaral – Lynn V. Meek – Ingvild M. Larsen, 55–69. Kluwer Academic Publishers, The Netherlands.
- Salo, Petri – Heikkinen, Hannu L.T. (2010) Slow Science: Vaihtoehto yliopiston mcdonaldisoitumiselle? *Tieteessä tapahtuu* 6/2010. Tieteellisten seurain valtuuskunta.

- Santalainen, Timo – Voutilainen, Eero – Porenne, Pertti – Nissinen, Jouko H. (1980) Tulosjohtaminen. Weilin + Göös, Espoo.
- Sehested, Karina (2002) How new public management reforms challenge the roles of professionals. *International Journal of Public Administration*, Vol. 25 (12), 1513–1537.
- Shih, Tse-Hua – Fan, Xitao (2008) Comparing response rates in e-mail and paper surveys: A meta-analysis. *Educational Research Review*, Vol. 4 (1), 26–40.
- Smeenk, Sanne – Teelken, Christine – Eisinga, Rob – Doorewaard, Hans (2009) Managerialism, Organizational Commitment, and Quality of job Performances among European University Employees. *Research in Higher Education*, Vol. 50 (6), 589–607.
- Sousa, Célio A.A. – de Nijs, Willem F. – Hendriks, Paul H. J. (2010) Secrets of the beehive: Performance management in university research organizations. *Human Relations*, Vol. 63 (9), 1439–1460.
- Stenvall, Jari (2000) *Käskyläisestä toimijaksi. Valtion virkamiehistön pätevyiden arvostusten kehitys suurruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle*. Tampereen yliopisto.
- Summa, Hilikka – Virtanen, Turo (1998) Tulosjohtaminen yliopistojen ainelaitoksilla: yleisen johtamismallin soveltuvuus akateemisen vapauden kontekstiin. Teoksessa: *Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*, toim. Matti Mälkiä – Jarmo Vakkuri 121–176. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Sundström, Göran (2006) Management by results: Its origin and Development in the Case of the Swedish State. *International Public Management Journal*, Vol. 9 (4), 399–427.
- Suomen tiedepolitiikka* (2012) Suomen tieteen ja teknologian tietopalvelu. <<http://www.research.fi/tiedepolitiikka>>, haettu 19.9.2012.
- Tammi, Jari (2006) *Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä*. Tampereen yliopisto.
- Teddle, Charles – Tashakkori, Abbas (2003) Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Sciences. Teoksessa: *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, toim. Abbas Tashakkori – Charles Teddlie, 18–208. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Temmes, Anneli (1993) *Tavoitejohtamisesta tulosajatteluun, byrokratiasta tuloskulttuuriin*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. VAPK-kustannus, Helsinki.
- Temmes, Markku – Kiviniemi, Markku – Peltonen, Pauliina (2001) *Hallinto Uudistuu, uudistuu ko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*. Valtionvarainministeriö. Tutkimukset ja Selvitykset 4/2001.
- ter Bogt, Henk J. – Scapens, Robert W. (2012) Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, Vol. 21 (3), 451–497.

- ter Bogt, Henk J.– Scapens, Robert W. (2009) Performance measurement in Universities: A comparative study of two A and F groups in the Netherlands and the UK. *Paper presented at the 7th Conference of European Network for Research in Organisational and Accounting Change*, Dundee, UK, June 23–25, 2009, 1–43.
- Tevameri, Terhi – Kallio, Tomi J. (2009) Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 28 (1), 15–32.
- Tilastotietoa Jyväskylän yliopistosta 2010* (2011) Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
<<https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/tilastot/tilastokirja/tilastokirja2010.pdf/view>>, haettu 7.11.2012.
- Tinker, Anthony M. – Merino, Barbara D. – Neimark, Marilyn D. (1982) The normative origins of positive theories: ideology and accounting thought. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 7 (2), 167–200.
- Treuthardt, Leena (2005) Tulosohtaus yliopistossa – muotia ja seurustelua. Teoksessa: *Tulosohtautua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*, toim. Helena Aittola – Oili-Helena Ylijoki, 207–226. Gaudeamus, Helsinki.
- Trowler, Paul – Wareham, Terry (2008) *Tribes, territories, research and teaching. Enhancing the teaching-research nexus*. The Higher Education Academy – June 2008. Working Paper. The Higher Education Academy, York.
<http://www-new1.heacademy.ac.uk/assets/was%20York%20-%20delete%20this%20soon/documents/ourwork/teachingandresearch/Trowler_Final_Report.pdf>, haettu 8.7.2013.
- Turun Yliopiston vuosikertomus 2010* (2011). Turun Yliopisto.
<<http://www.utu.fi/tiedostot/nakoislehdet/vuosikertomus/2010/index.html>>, haettu 30.10.2012.
- Vaivio, Juhani – Sirén Anna (2010) Insights into method triangulation and “paradigms” in interpretive management accounting Research. *Management Accounting Research*, Vol. 21 (2), 130–141.
- Vakkuri, Jarmo – Meklin, Pentti (2003) The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting. *Management Decision*, Vol. 41 (8), 751–759.
- Vakkuri, Jarmo – Meklin, Pentti (2006) Ambiguity in Performance Measurement: A Theoretical Approach to Organisational Uses of Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, Vol. 22 (3), 235–250.
- Walker, M. (1998) Management accounting and the economics of internal organization. *Management Accounting Research*, Vol. 9 (1), 21–30.
- Valovirta, Ville (2000) *Kokemuksia valtion virastojen ja laitosten arvioinneista*. Valtiovarainministeriö. Tutkimukset ja selvitykset 9/2000.
- Valtioneuvoston tiedonanto Eduskunnalle 22.6.2010 nimitetyn pääministeri Mari Kiviniemen hallituksen ohjelmasta* (2010).

- <<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/kiviniemi/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>>, haettu 30.10.2012.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (1999) *Ulkopuolinen rahoitus yliopistojen tulosohjauksen näkökulmasta*. Esimerkkinä Jyväskylän yliopisto. Dno: 403/54/01. <http://www.vtv.fi/files/902/252002Ulkopuolinen_rahoytys_yliopistojen_tulosohjauksen_nakokulmasta.pdf>, haettu 9.1.2013.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2007) *Tulosohjauksen tila. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastushavaintojen 2002–2006 perusteella*. Valtiontalouden tarkastusviraston toiminnantarkastuskertomukset 150/2007. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Valtiovarain controller -toiminto* (2012) Valtiovarainministeriö. <https://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/02_organisaatio_ja_tehtavat/13_controller/index.jsp>, haettu 14.9.2012.
- Valtiovarainministeriö (2005) *Tulosohjauksen käsikirja*. Valtiovarainministeriön julkaisu 2/2005. Edita Oy, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö (2010) *Tulosohjauksen arviointihankkeen loppuraportti*. Valtiovarainministeriön julkaisu 47/2010.
- Valtiovarainministeriö (2012) *Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulosohjausta*. Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu 21/2012. Juvenes Print Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Van de Walle, S. (2008) Comparing the performance of national public sectors: conceptual problems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 (4), 329–38.
- Van Helden, G. Jan – Johnsen, Åge – Vakkuri, Jarmo (2008) Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines. *Public Management Review*, Vol. 10 (5), 641–651.
- Van Herpen, Marco – Van Praag, Mirjam – Cools, Kees (2005) The Effects of Performance Measurement And Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, Vol. 153 (3), 303–329.
- Weick, Karl E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21 (1), 1–19.
- Weick, Karl E. (1989) Theory Construction as Disciplined Imagination. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 516–531.
- Weiner, Michael J. (1980) The Effect of Incentive and Control over Outcomes upon Intrinsic Motivation and Performance. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 112 (2), 247–254.
- Wheeldon, Johannes – Ahlberg, Mauri K. (2012) Mapping Mixed-Methods Research. Teoksessa: *Visualizing Social Science Research. Maps, Methods, and Meaning*, toim. Johannes Wheeldon – Mauri K. Ahlberg, 113–147. Sage, London.
- Vipunen-tietopalvelu. <<http://vipunen.csc.fi/>>, haettu 18.9.2012.
- Virkkunen, Paavo – Voutilainen, Eero – Laosmaa, Martti – Salmimies, Pekka (1987) *Tulosjohtaminen julkishallinnossa*. 2. uud. p. Weilin + Göös, Espoo.

- Virtanen, Petri – Stenvall, Jari (2010) *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma, Tallinna.
- Yin, Robert K. (1994) *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series. 52nd ed. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Ylijoki, Oili-Helena (1998) *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio*. Vastapaino, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Ylijoki, Oili-Helena (2003) Entangled in academic capitalism? A case study on changing ideals and practices of university research. *Higher Education*, Vol. 45 (3), 307–335.
- Ylijoki, Oili-Helena (2005) Academic nostalgia: A narrative approach to academic work. *Human Relations*, Vol. 58 (5), 555–576.
- Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus* (2012) Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/>, haettu 11.10.2012.
- Yliopistolaki 558/2009.

Tulossopimukset:

(kaikki noudettu 18.9.2012)

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/index.html?lang=fi

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/yliopistojen_tulossopimukset/index.html

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/yliopistojen_tulossopimukset/Sopimukset_2010_-_2012/Sopimus_JY_2010-2012.pdf

http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/raportit/oy_tts_ohjeet_2010.pdf

<http://www.utu.fi/faktat/suunnittelu/asiakirjat/Tulossopimus2010.pdf>

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/yliopistojen_tulossopimukset/Sopimukset_2010_-_2012/ohjeet_/YO_ohjekirje_2010.pdf

LIITE 1: KYSELY

Tulosohjaus yliopistotyössä

Opetusministeriö omaksui 1990-luvulla tulosohjausmallin, jota on edelleen jalkautettu yksittäisten yliopistojen omassa sisäisessä hallinnossa yksilötasolle erilaisin tulosjohtamis- ja kannustinjärjestelmin. Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita siitä, miten yliopistohenkilökunta kokee oman yliopiston korkeakouluhallinnon toteuttaman tulosohjauksen ja työssä suoriutumisen arvioinnin sekä siitä, kuinka motivoivaksi oman työn kannalta mahdollinen arviointi ja mittaus koetaan.

Korkeakouluhallinnolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa oman yksikön/tiedekunnan/yliopiston sisäistä hallintoa. Kysymykset kohdistuvat nimenomaisesti korkeakouluhallintoon, ellei kysymyksen yhteydessä määritellä toisin.

1) Missä yliopistossa ja tiedekunnassa työskentelet? (*

- Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta
- Turun yliopisto, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta
- Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu
- Turun yliopisto, Humanistinen tiedekunta
- Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta
- Jyväskylän yliopisto, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta
- Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta
- Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta
- Oulun yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta
- Oulun yliopisto, Luonnontieteellinen tiedekunta
- Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta
- Oulun yliopisto, Humanistinen tiedekunta
- Muu, mikä?

* Sähköpostiosoitteet on kerätty Turun Yliopiston, Jyväskylän Yliopiston ja Oulun Yliopiston Internet-sivuilta.

2) Olen työskennellyt yliopistomaailmassa

- Alle 5 vuotta
- 5 – 10 vuotta
- 11 – 20 vuotta
- 21 – 30 vuotta
- Yli 30 vuotta

3) Sukupuoli

- Mies
- Nainen

4) Koulutus

- Ei korkeakoulututkintoa
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Lisensiaatintutkinto
- Tohtorintutkinto

5) Mihin seuraavista ryhmistä kuulut tai lähinnä kuulut?

- Professorit
- Perusopetuksen muu henkilökunta (assistentti, yliassistentti, lehtori, yliopisto-opettaja, tohtorikoulutettava jne.)
- Tutkijat (tutkija, projektitutkija, erikoistutkija, vanhempi tutkija jne.)
- Muu, mikä?

Opetusministeriön harjoittama tulosohjaus vaikuttaa yliopistoihin monin eri tavoin. Nykyään myös yliopistojen henkilökunnan työssä suoriutumista arvioidaan yliopistojen oman sisäisen korkeakouluhallinnon toimesta aiempaa aktiivisemmin. Tyypillisiä yliopistohenkilökuntaan kohdistuvia tulosohjauksen muotoja ovat mm. tutkimuspisteytys, kehityskeskustelut ja kurssipaute.

6) Miten tulosohjaus vaikuttaa omaan työhösi?

7) Miten tulosohjaus vaikuttaa omaan työmotivaatioosi?

14) Työajastani suurin osa kuluu:

- Tutkimustehtäviin
 Opetustehtäviin
 Esimiestehtäviin
 Muihin hallinnollisiin tehtäviin
 Yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtäviin
 Muihin tehtäviin, mihin?

15)**Arvioitko itse työssäsi omaa kokonaissuoriutumistasi enemmän laadullisin vai määrällisin tekijöin?**

- Yksinomaan määrällisin tekijöin
 Pääasiassa määrällisin tekijöin
 Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin
 Pääasiassa laadullisin tekijöin
 Yksinomaan laadullisin tekijöin

16)**Arvioidaanko oman yliopistosi korkeakouluhallinnon toimesta kokonaissuoriutumistasi enemmän määrällisin vai laadullisin tekijöin?**

- Yksinomaan määrällisin tekijöin
 Pääasiassa määrällisin tekijöin
 Yhtäläillä määrällisin kuin laadullisin tekijöin
 Pääasiassa laadullisin tekijöin
 Yksinomaan laadullisin tekijöin

17) Kuinka säännöllisesti yliopistosi korkeakouluhallinnon toteuttama arviointi kohdistuu seuraaviin tehtäviin?

	Arvioidaan säännöllisesti	Arvioidaan melko säännöllisesti	Arvioidaan satunnaisesti	Ei arvioida koskaan	Ei kuulu työhöni
Tutkimustehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetustehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut hallinnolliset tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18) Mitä yliopistosi korkeakouluhallinnon tunnistamia mittaamisen ja arvioinnin välineitä käytetään työsi arviointiin?

- Valtion palkkausjärjestelmä (vpj)
 Tutkimuspisteytysjärjestelmä
 Kirjallinen kurssipalaute
 Muu opiskelijapalaute
 Kehityskeskustelut
 Esimiehen muu palaute
 Vertaisarviointi (kollegoilta saatu palaute)
 Rahoittajan suorittama arviointi (esim. ulkoisen rahoituksen hankkeet)
 Muu, mikä?

19) Oletko tyytyväinen nykyiseen korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisesi arviointiin?

- Erittäin tyytyväinen
 Melko tyytyväinen
 Ei erityisen tyytyväinen eikä tyytymätön
 Melko tyytymätön
 Erittäin tyytymätön

Mikäli työtäsi ei arvioida määrällisin mittarein, siirry kohtaan 21.

20) Onko yliopistosi korkeakouluhallinnon toteuttamalla määrällisellä arvioinnilla merkitystä työsi kannalta?

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Työmotivaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli työtäsi ei arvioida laadullisesti, siirry kohtaan 22.

21) Onko yliopistosi korkeakouluhallinnon toteuttamalla laadullisella arvioinnilla merkitystä työsi kannalta?

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Työmotivaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22) Tulisiko yliopistosi korkeakouluhallinnon toteuttaman arvioinnin olla mielestäsi laadullista vai määrällistä?

	Yksinomaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Yhtä lailla määrällistä kuin laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksinomaan laadullista	Ei kuulu työhöni
Tutkimustehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetustehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut hallinnolliset tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23) Vastaa seuraaviin väittämiin:

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun tekemään jatkuvasti ylityötä saavuttaakseni työleni asetetut tulostavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24) Mikäli haluat antaa palautetta kyselystä tai lisätä jotakin aihepiiriin liittyvää, voit kirjoittaa vapaasti seuraavaan tekstikenttään:

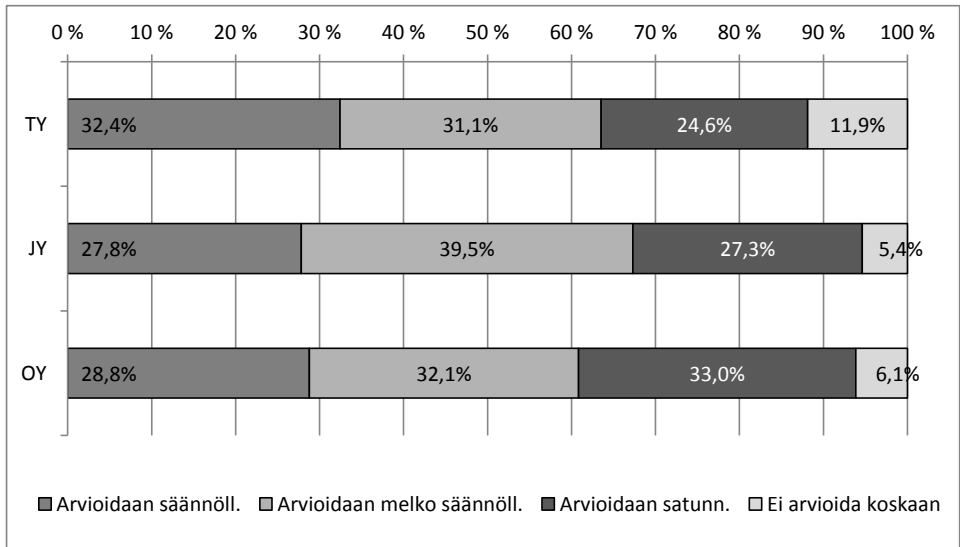
LIITE 2: HALLINTOPÄÄLLIKÖIDEN HAASTATTELUJEN HAASTATTELU- RUNKO

Teen väitöskirjatutkimusta yliopistojen tulosoajuksesta ja sen vaikutuksista yliopistohenkilökunnan työhön. Olen kerännyt laajan kyselyaineiston syksyllä 2010, ja edustamaanne tiedekunta oli mukana kyselyn kohdejoukossa. Nyt tarvitsisin taustatietoa siitä, miten eri yliopistojen eri tiedekunnissa tulosoajusta harjoitetaan. Seuraavat kysymykset koskevat vain edustamaanne tiedekuntaa. Jos käytännöt ovat muuttuneet vuoden 2010 jälkeen, pyydän mainitsemaan asiasta kulloisenkin kysymyksen kohdalla.

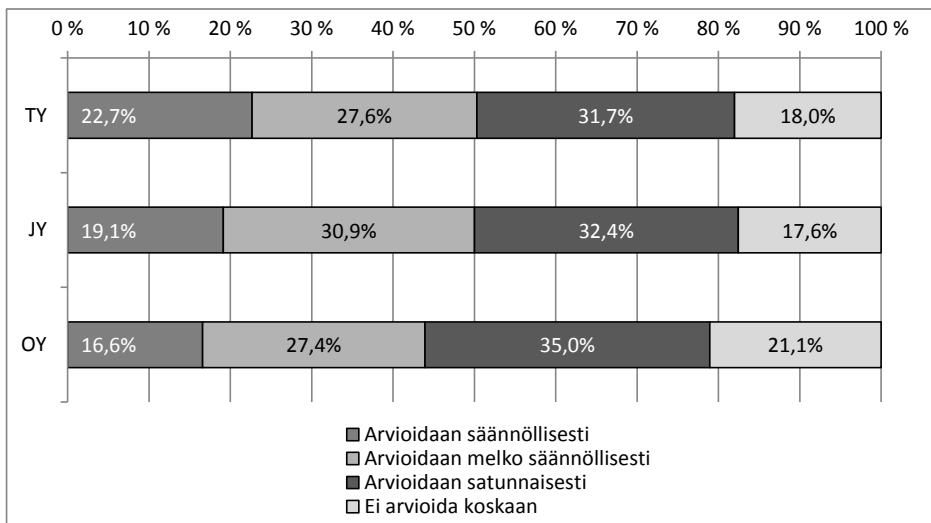
- 1) Mitä seuraavista mittaamisen ja arvioinnin välineistä tiedekunnassanne käytetään työntekijöiden työn arviointiin?
 - a. tutkimuspisteytysjärjestelmä
 - b. kirjallinen kurssipalaute
 - c. muu opiskelijapalaute
 - d. kehityskeskustelut
 - e. esimiehen muu palaute
 - f. vertaisarviointi (kollegoilta saatu palaute)
 - g. rahoittajan suorittama arviointi (ulkoisen rahoituksen hankkeet)
 - h. muu, mikä?
- 2) Vaikuttaako edellä mainitsemanne mittaamisen ja arvioinnin välineet työntekijän palkan ”henki”-osaan ja jos vaikuttaa, niin miten? (käydään haastateltavan mainitsemat välineet yksitellen läpi)
- 3) Miten laatu ja määrä on huomioitu mittareissa?
- 4) Kuinka usein arviointia suoritetaan?
- 5) Palkitaanko tiedekunnassanne tuloksellisuudesta? Miten?
- 6) (Miten oman näkemyksenne mukaan arviointi vaikuttaa henkilökunnan työhön ja arkeen?)

LIITE 3: KUVIOT JA TAULUKOT

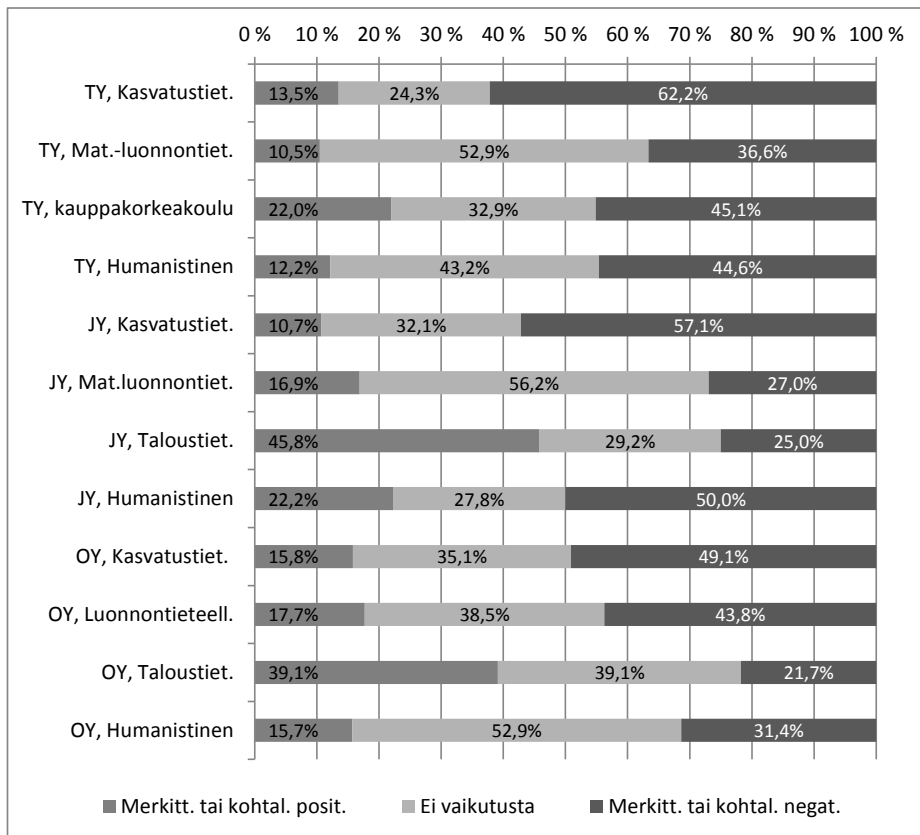
KUVIOT:



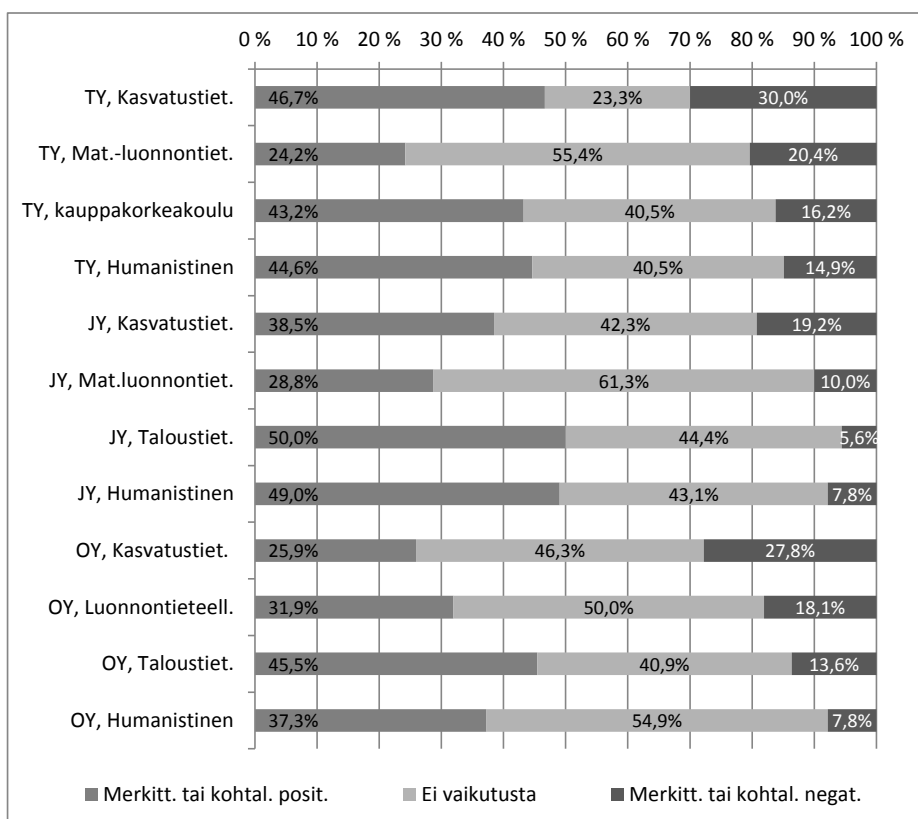
Kuvio 41 Tutkimustehtävien arvioinnin säännöllisyys yliopistoittain vastaajien mukaan



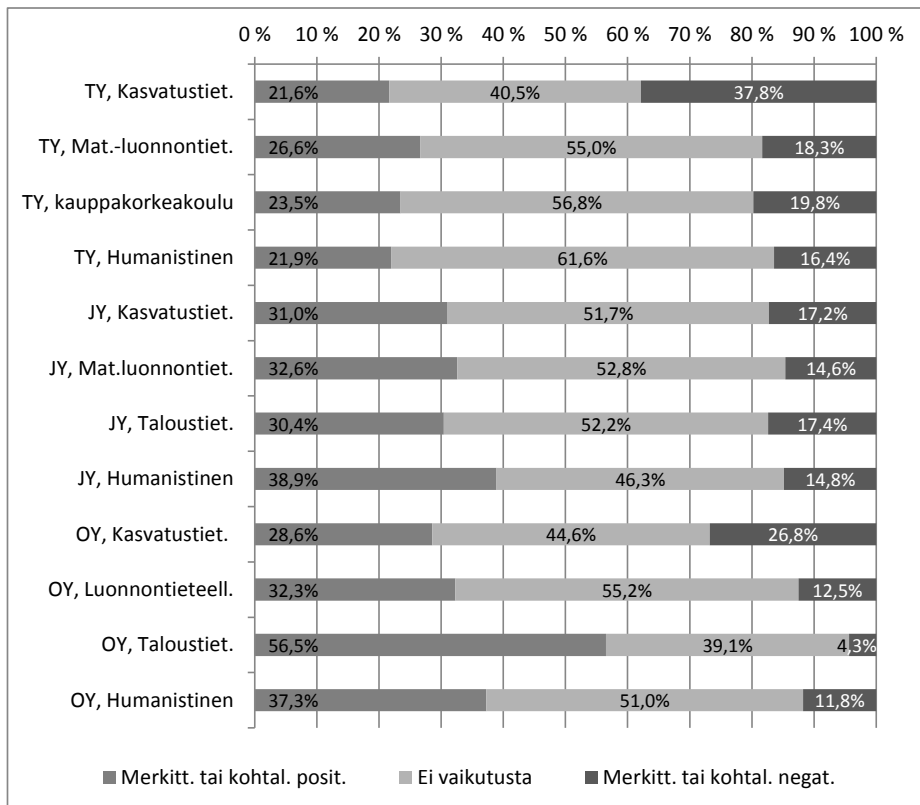
Kuvio 42 Opetustehtävien arvioinnin säännöllisyys yliopistoittain vastaajien mukaan



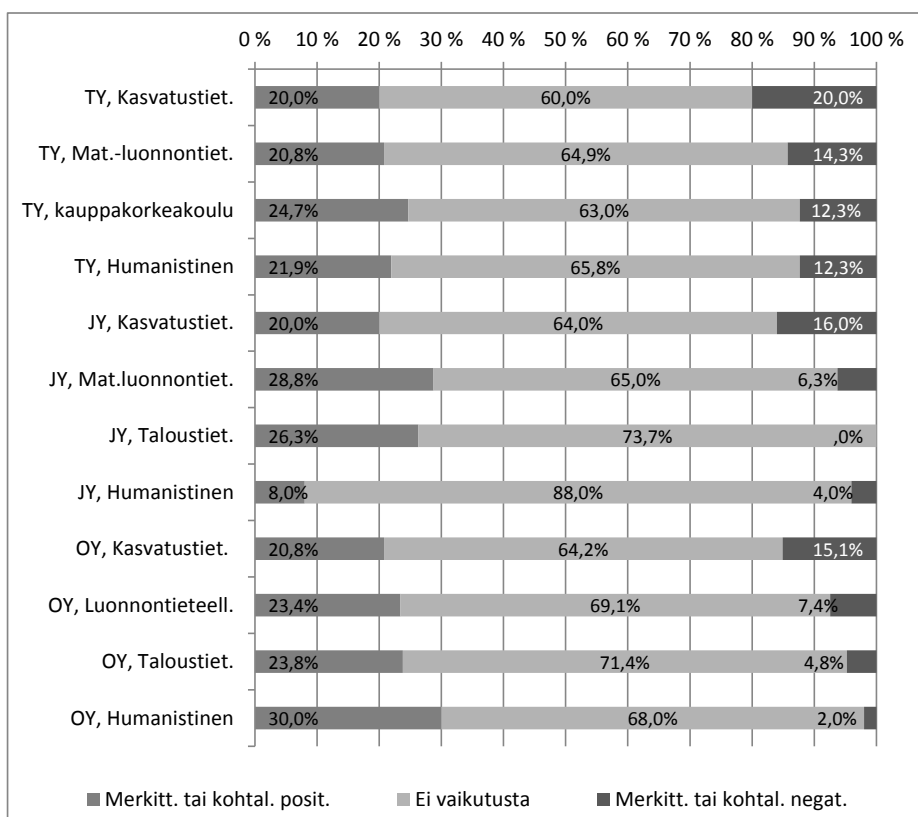
Kuvio 43 Määrällisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tiedekunnittain



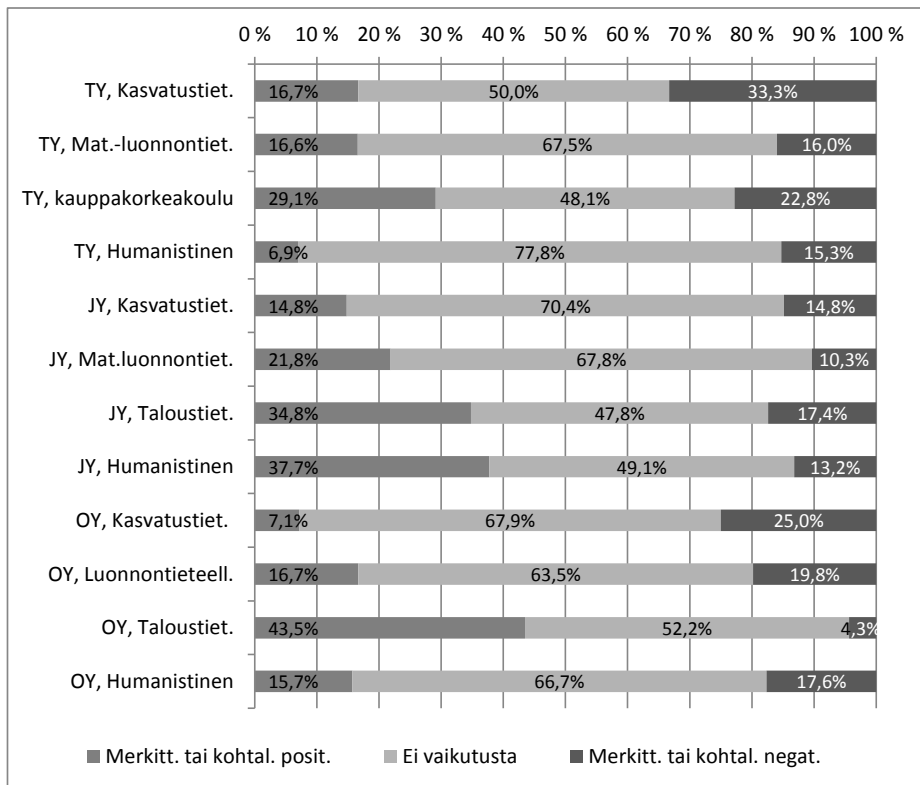
Kuvio 44 Laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta tiedekunnittain



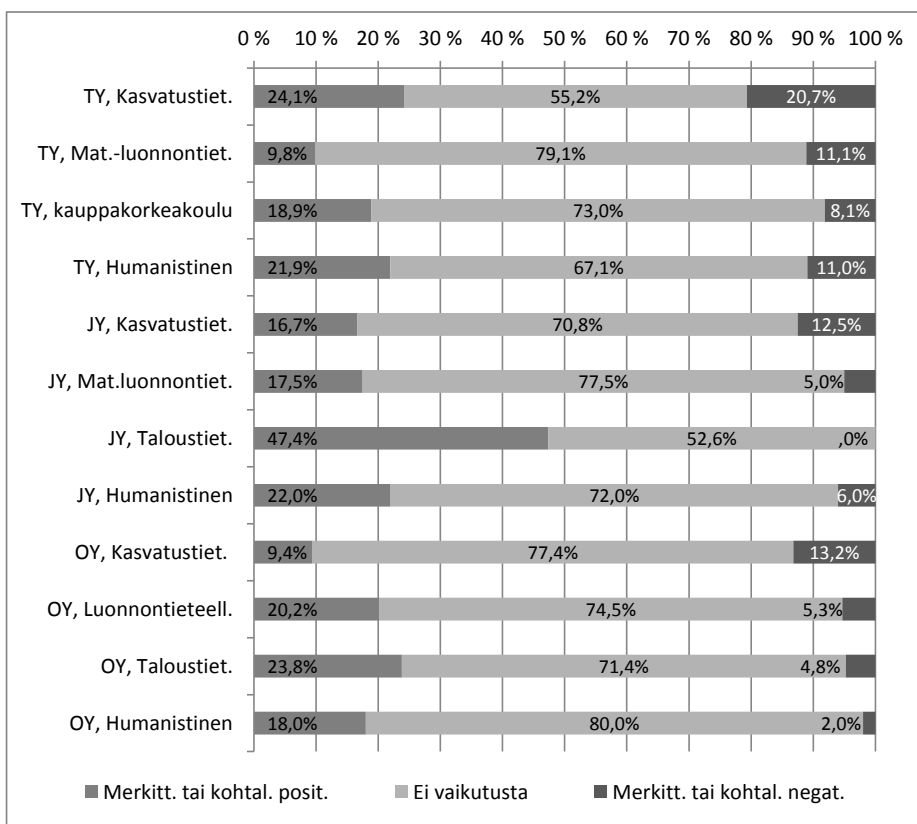
Kuvio 45 Määrällisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tiedekunnittain



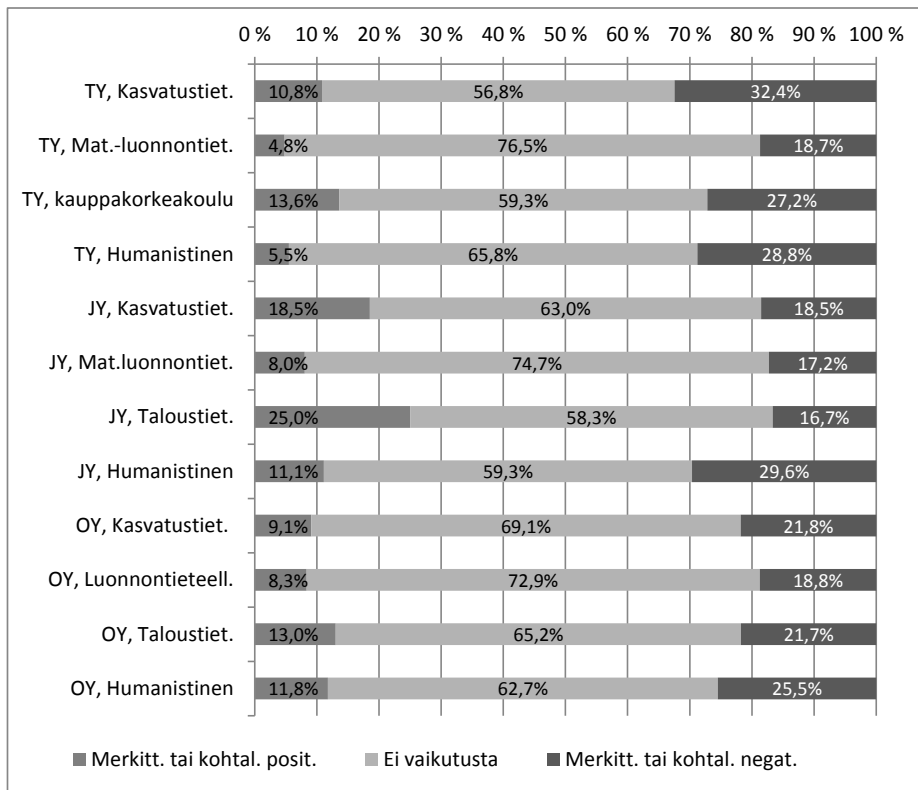
Kuvio 46 Laadullisen arvioinnin merkitys palkan kannalta tiedekunnittain



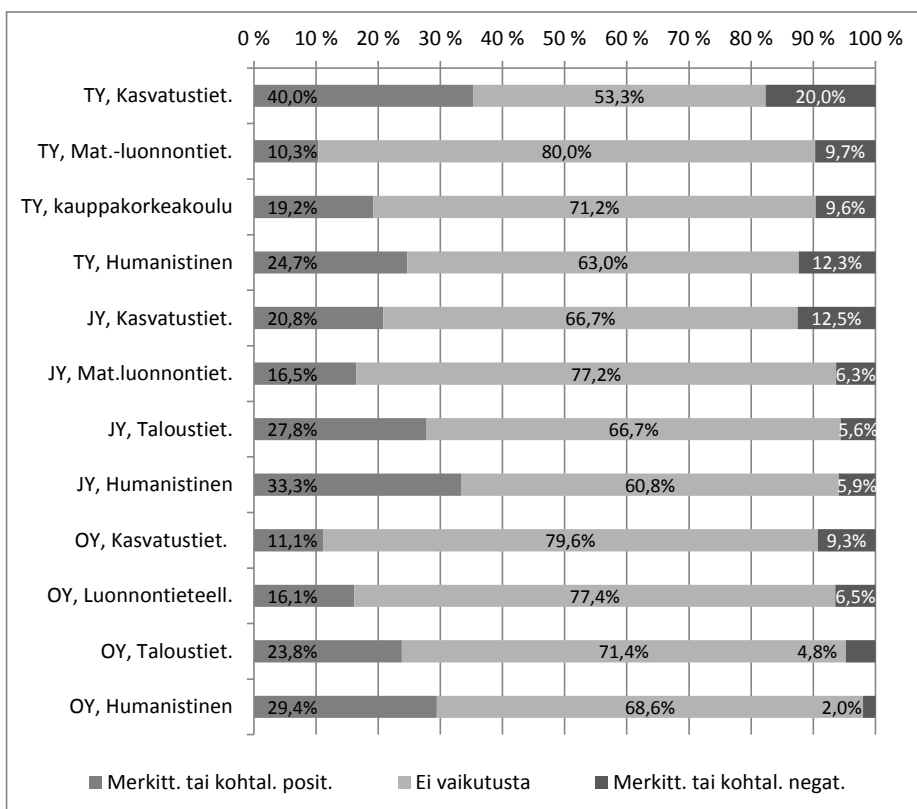
Kuvio 47 Määrällisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tiedekunnittain



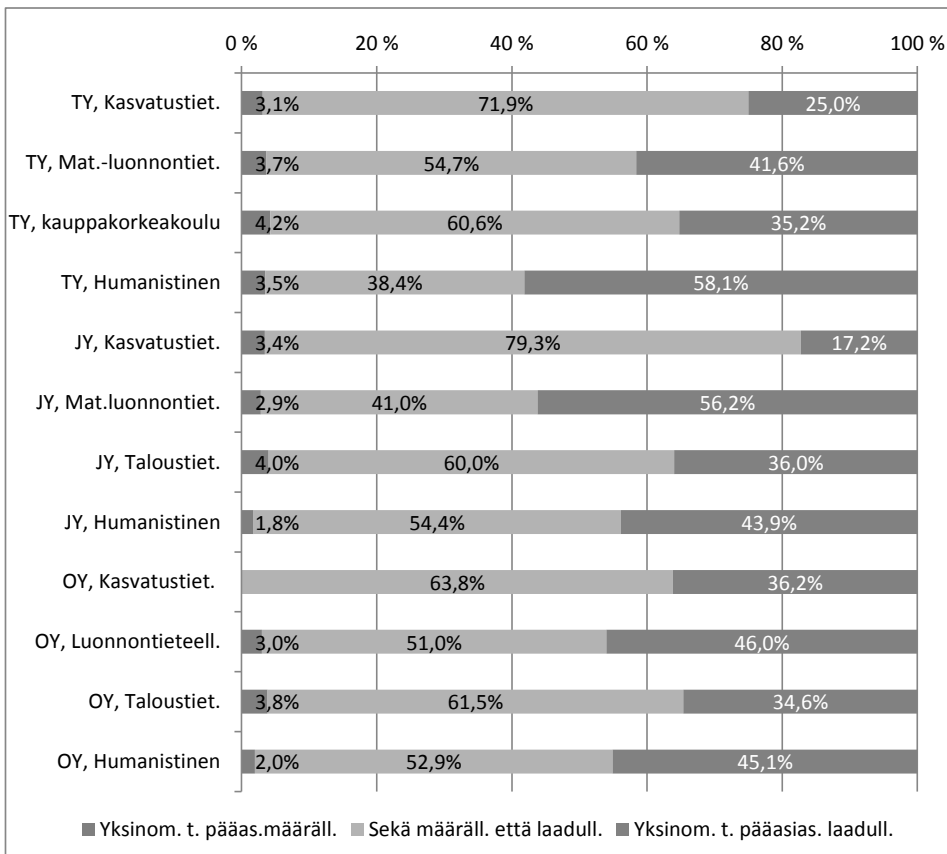
Kuvio 48 Laadullisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta tiedekunnittain



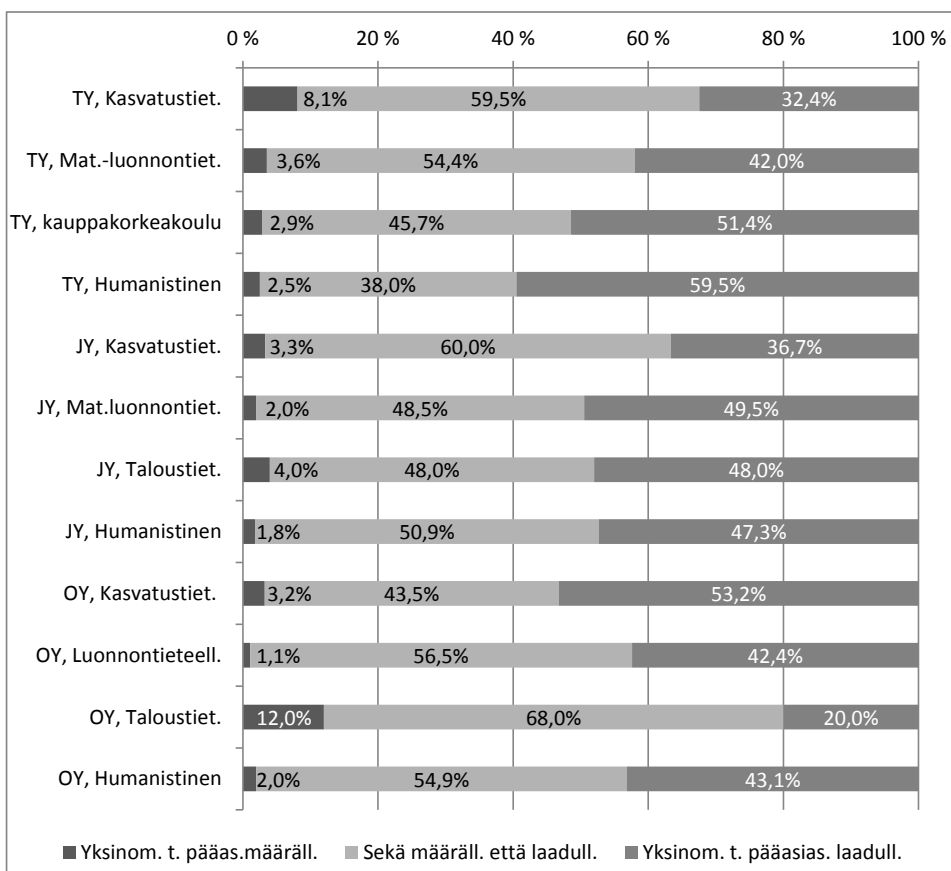
Kuvio 49 Määrällisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta tiedekunnittain



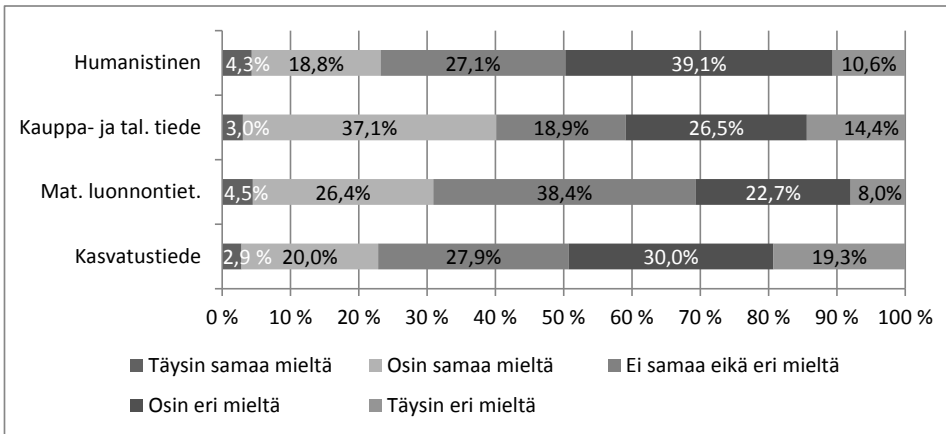
Kuvio 50 Laadullisen arvioinnin merkitys sisällön kannalta tiedekunnittain



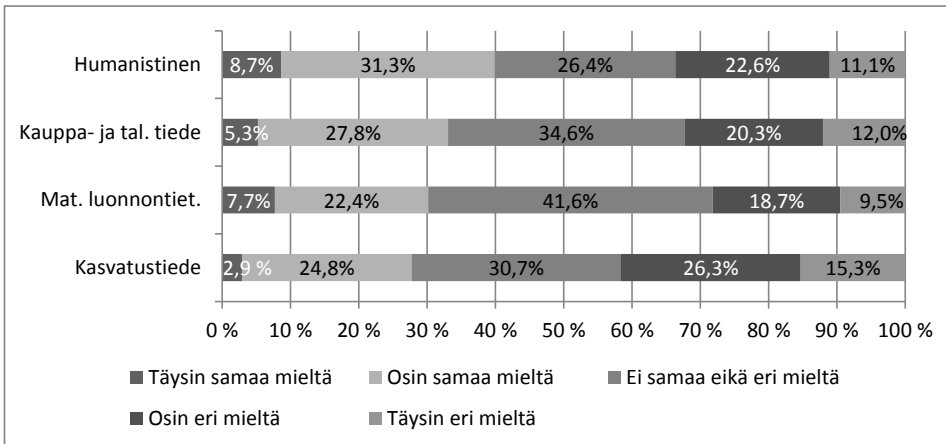
Kuvio 51 Minkäläistä tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tiedekunnittain



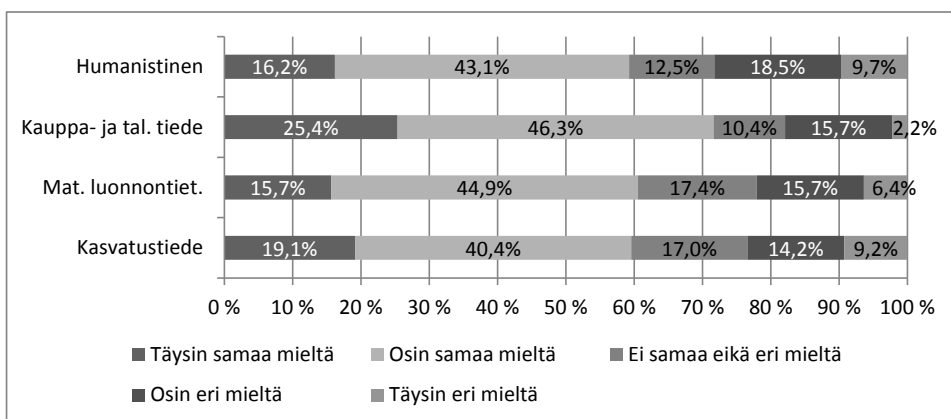
Kuvio 52 Minkälaista opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit tiedekunnittain



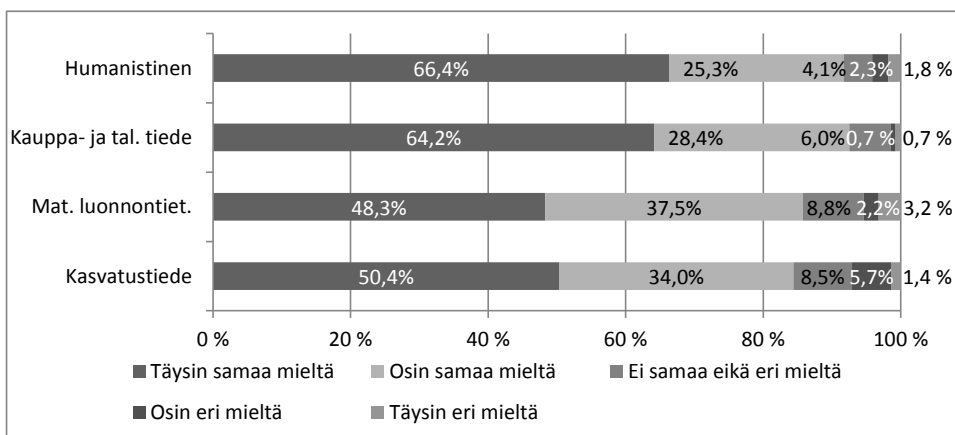
Kuvio 53 Väittämä: ”Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” tieteenaloittain



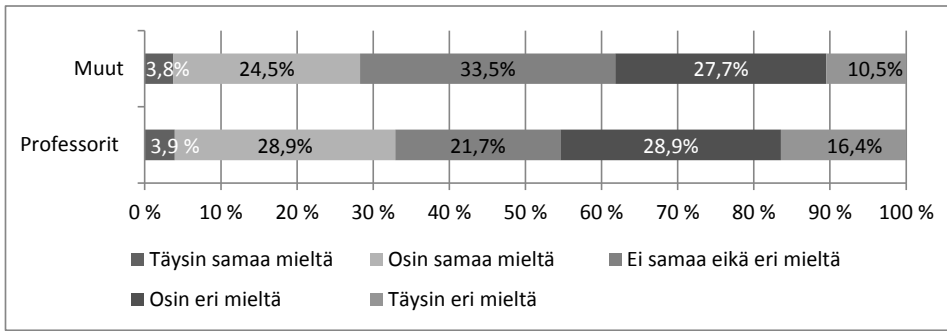
Kuvio 54 Väittämä: ”Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” tieteenaloittain



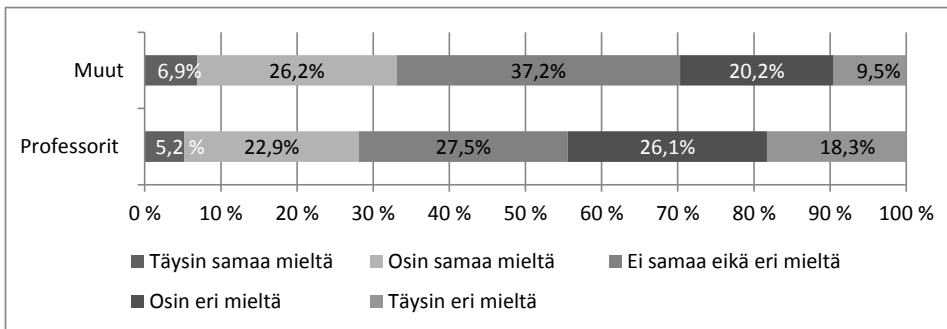
Kuvio 55 Väittämä: ”Minusta on tärkeää että työtäni arvioidaan määrällisesti”
tieteenaloittain.



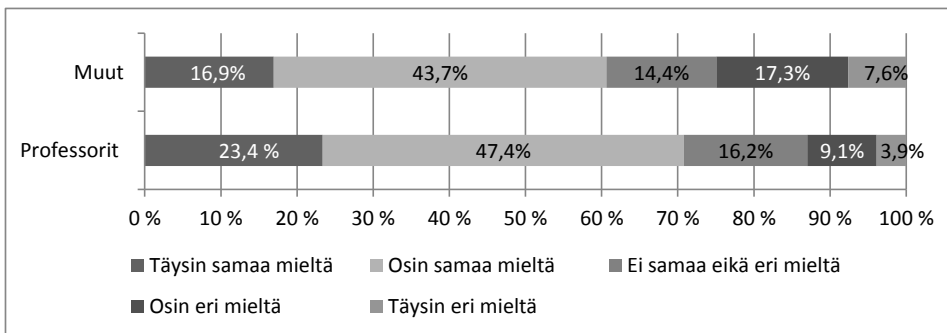
Kuvio 56 Väittämä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti”
tieteenaloittain



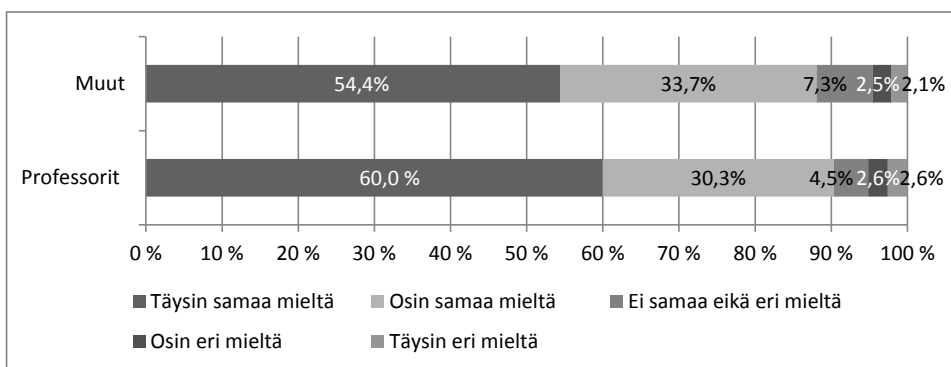
Kuvio 57 Väittämä: ”Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” asematason mukaan



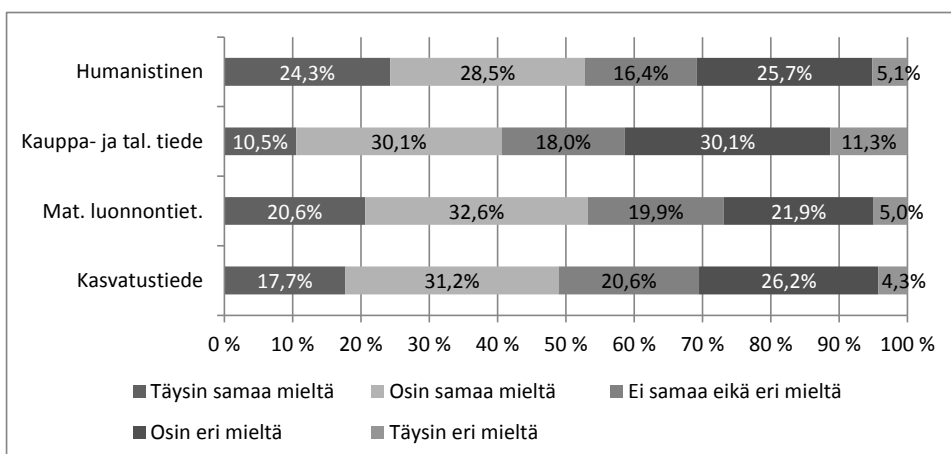
Kuvio 58 Väittämä: ”Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” asematason mukaan



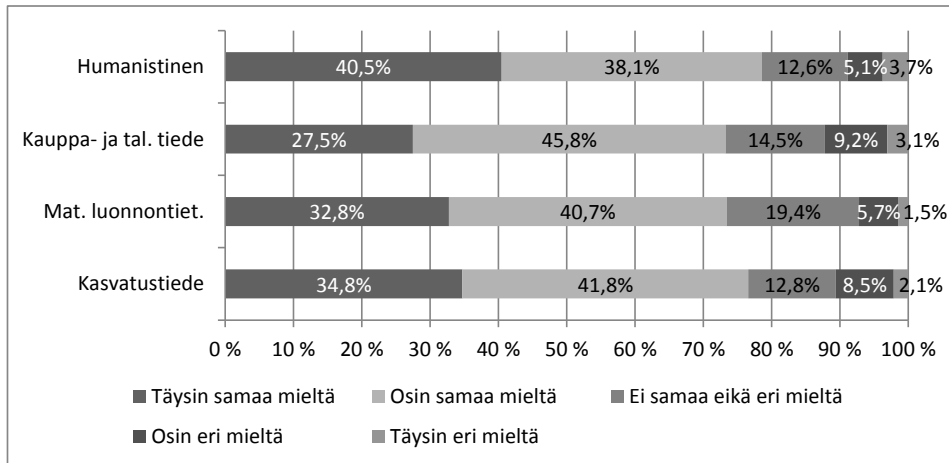
Kuvio 59 Väittämä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” asematason mukaan



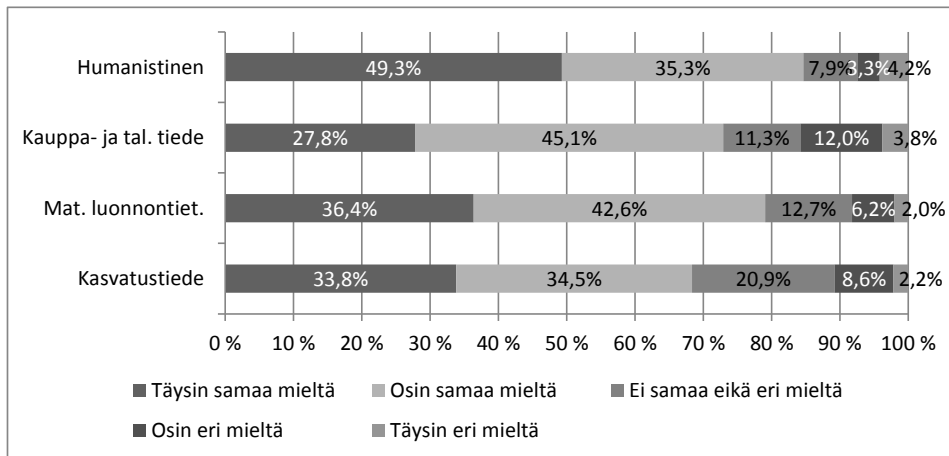
Kuvio 60 Väittämä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” asematason mukaan



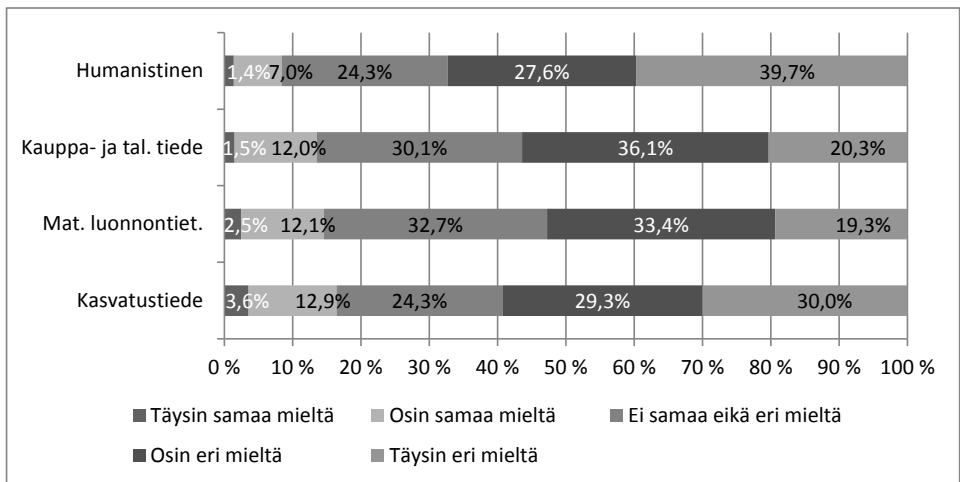
Kuvio 61 Väittämä: ”Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein” tieteenaloittain



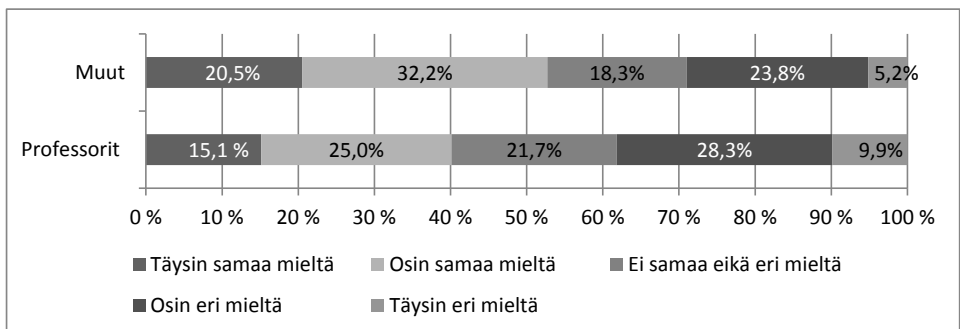
Kuvio 62 Väittämä: ”Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” tieteenaloittain



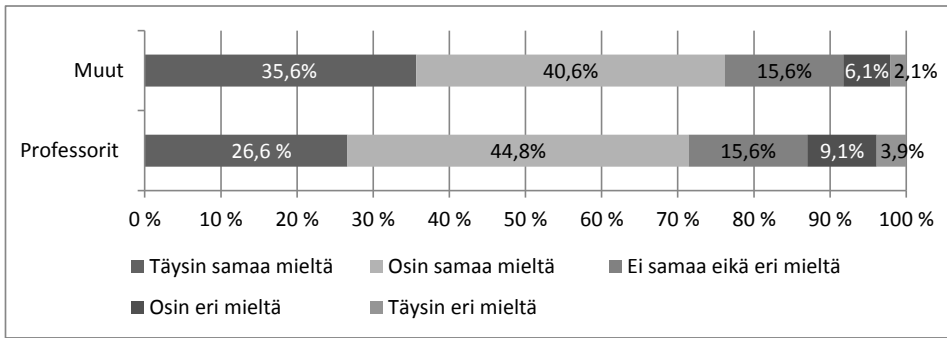
Kuvio 63 Väittämä: ”Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” tieteenaloittain



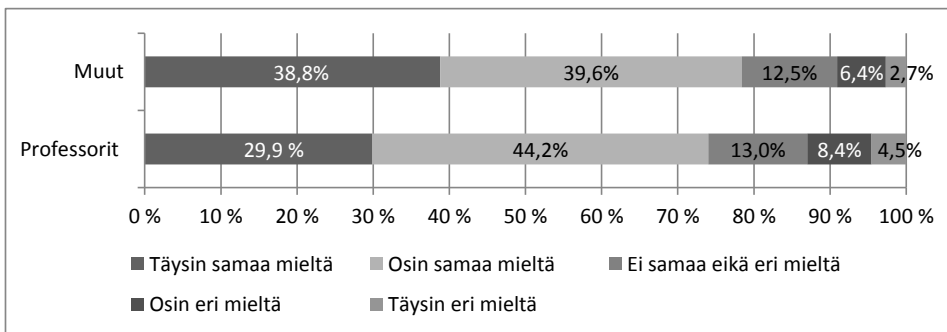
Kuvio 64 Väittäjä: ”Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi” tieteenaloittain



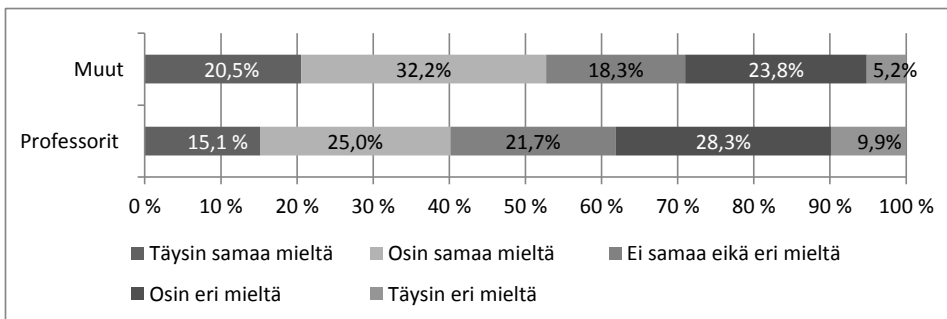
Kuvio 65 Väittäjä: ”Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein” aseman mukaan



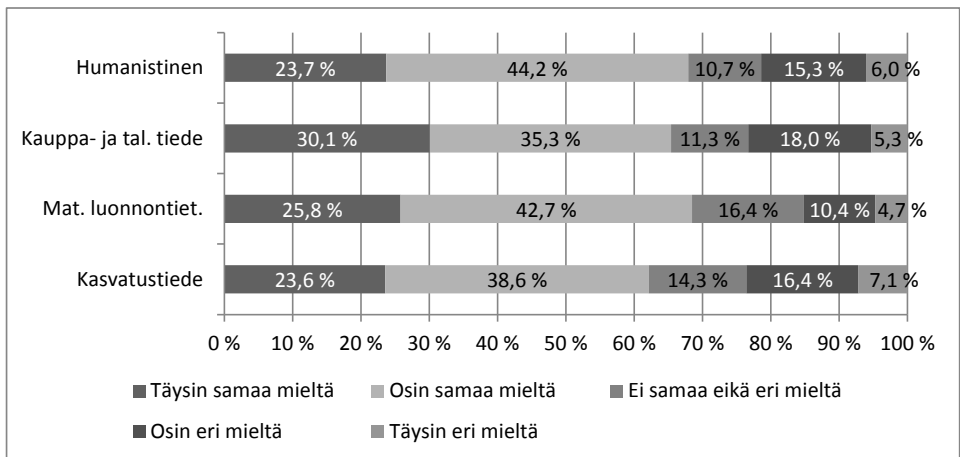
Kuvio 66 Väittämä: ”Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” aseman mukaan



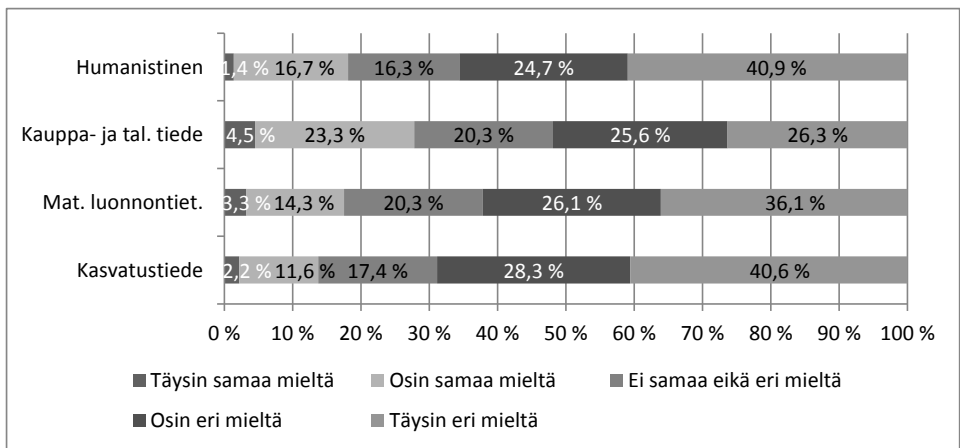
Kuvio 67 Väittämä: ”Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” aseman mukaan



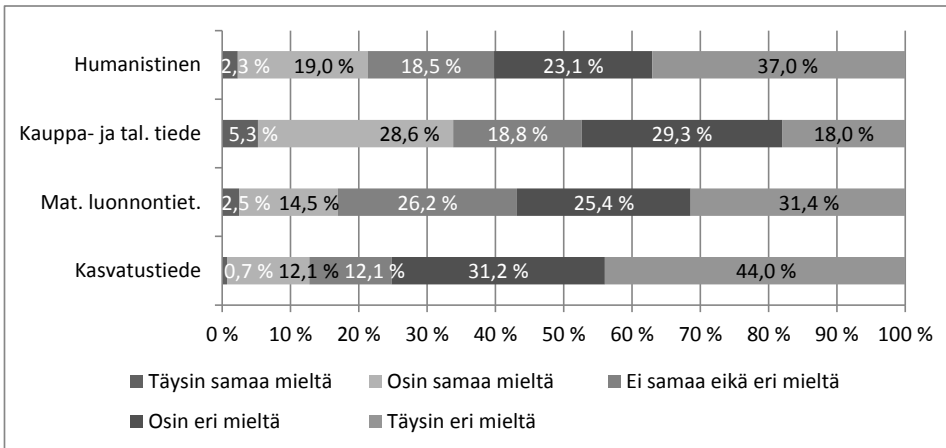
Kuvio 68 Väittämä: ”Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi” aseman mukaan



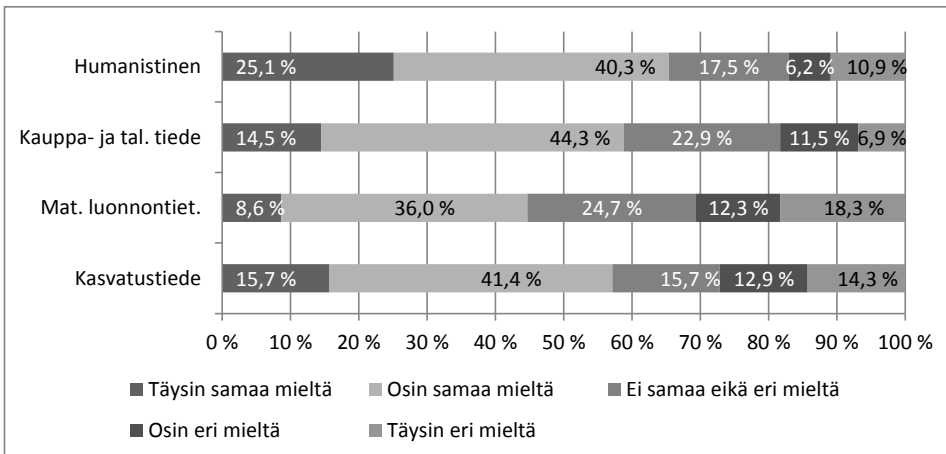
Kuvio 69 Väittämä: ”Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan”
tieteenoittain



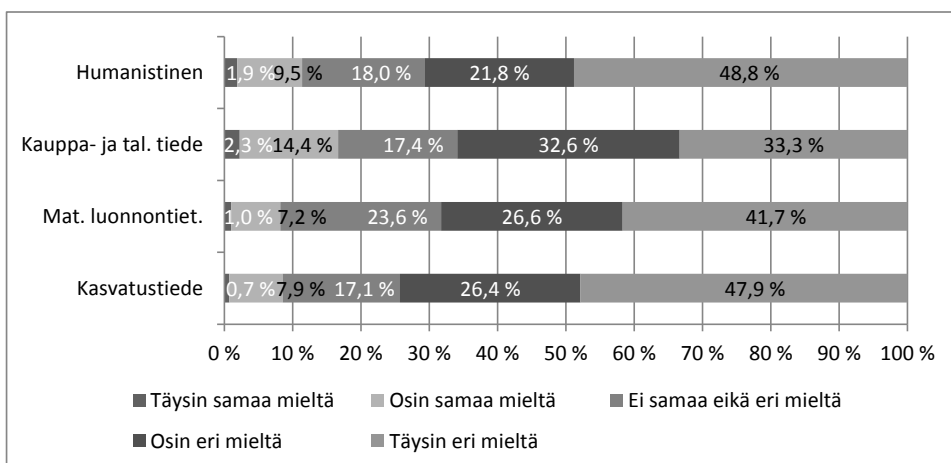
Kuvio 70 Väittämä: ”Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita”
tieteenoittain



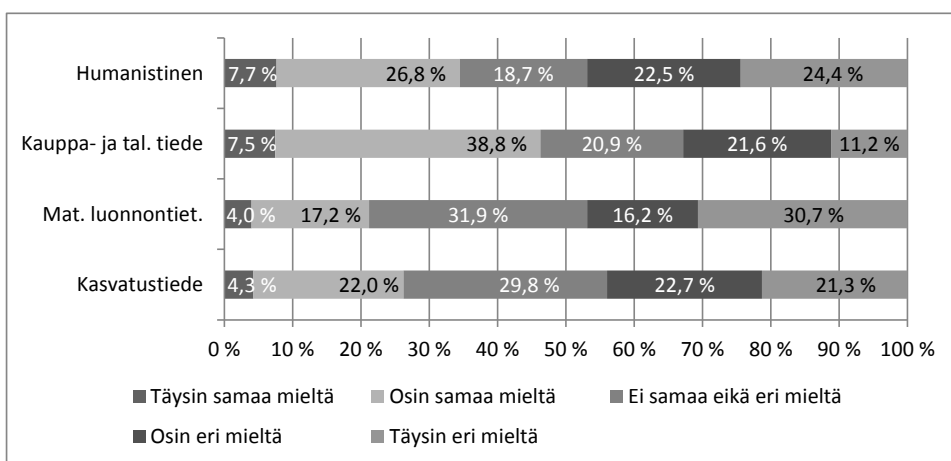
Kuvio 71 Väittämä: "Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa" tieteenaloittain



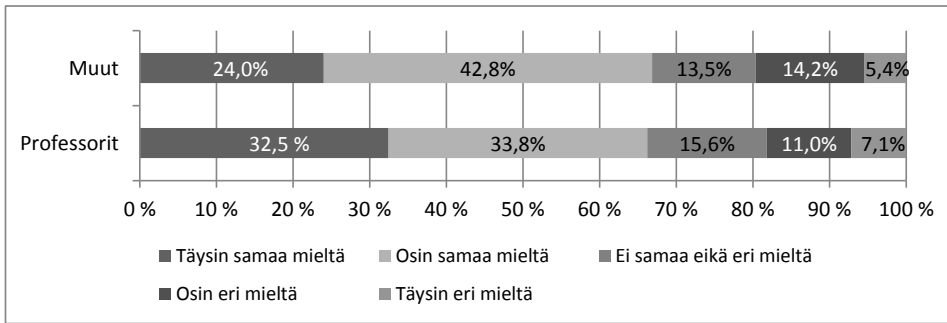
Kuvio 72 Väittämä: "Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn" tieteenaloittain



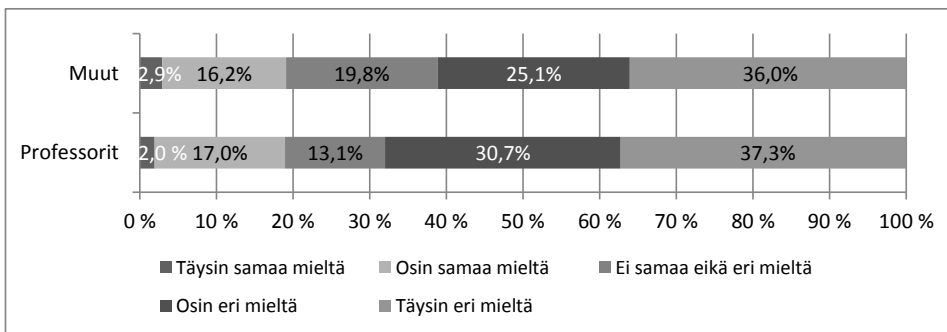
Kuvio 73 Väittämä: ”Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn tieteenaloittain



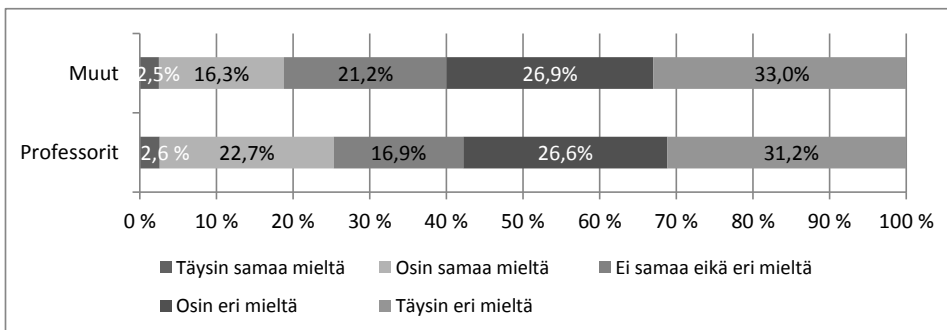
Kuvio 74 Väittämä: ”Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni” tieteenaloittain



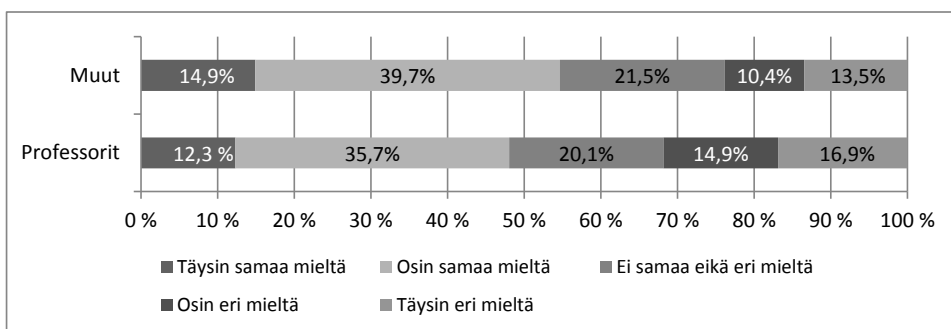
Kuvio 75 Väittämä: ”Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan” aseman mukaan



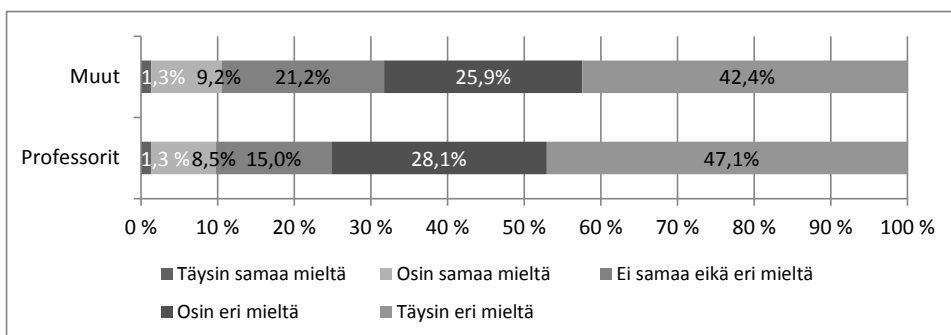
Kuvio 76 Väittämä: ”Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” aseman mukaan



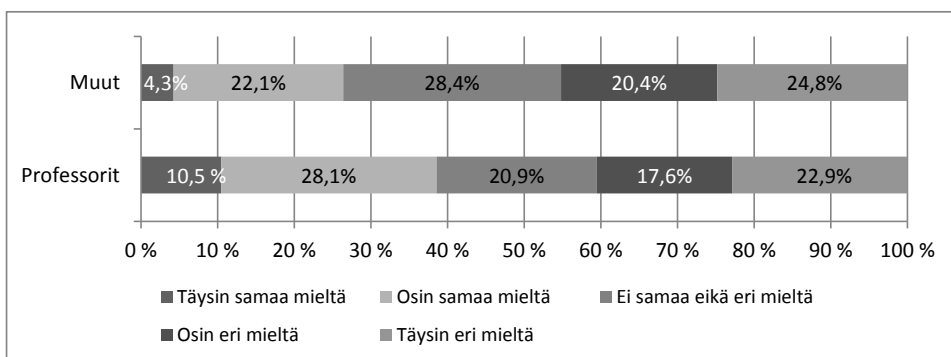
Kuvio 77 Väittämä: ”Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” aseman mukaan



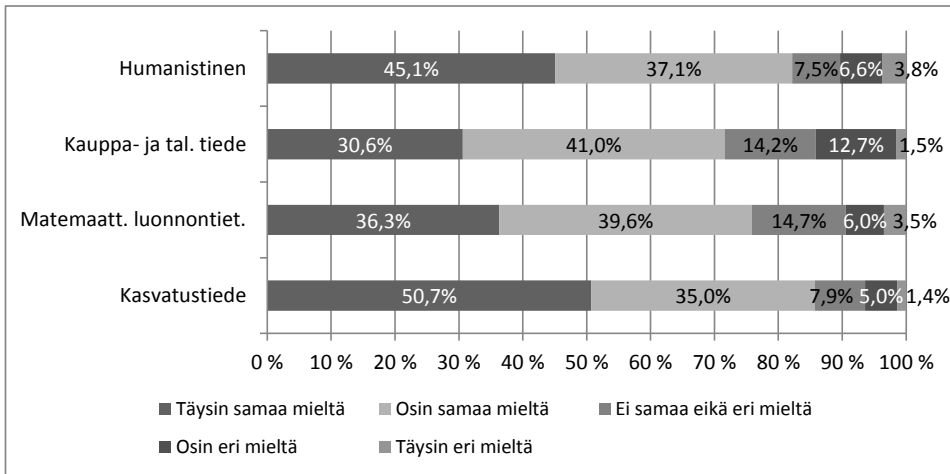
Kuvio 78 Väittämä: "Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn" aseman mukaan



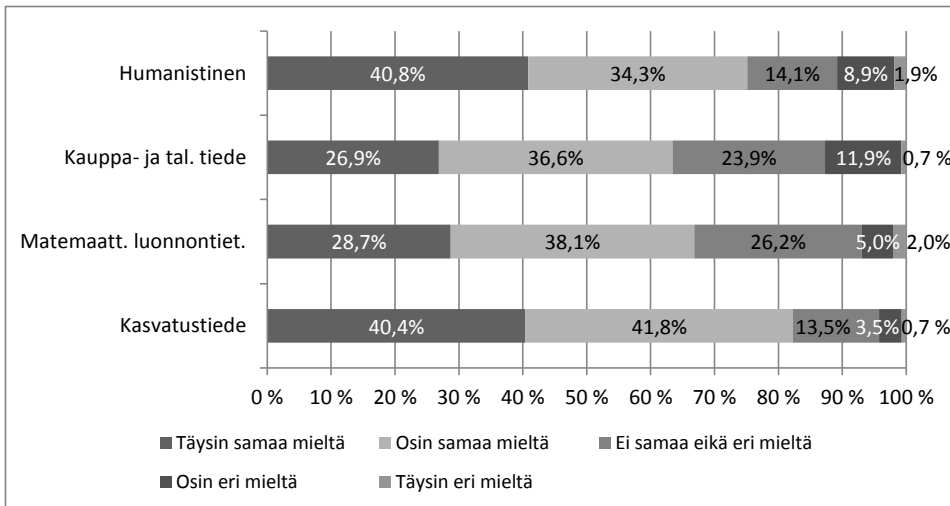
Kuvio 79 Väittämä: "Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn" aseman mukaan



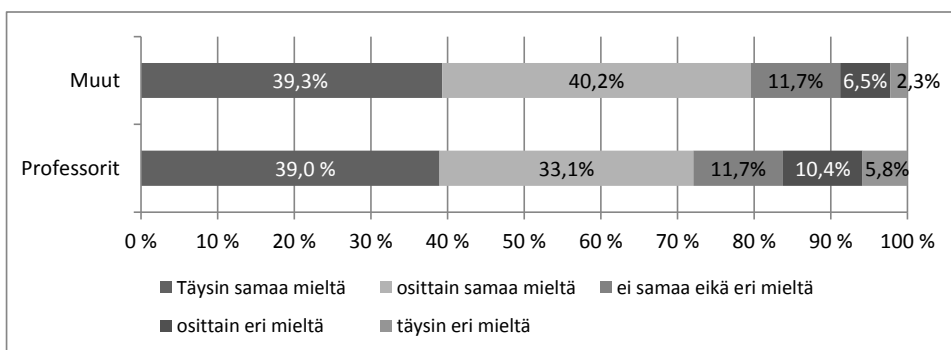
Kuvio 80 Väittämä: "Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni" aseman mukaan



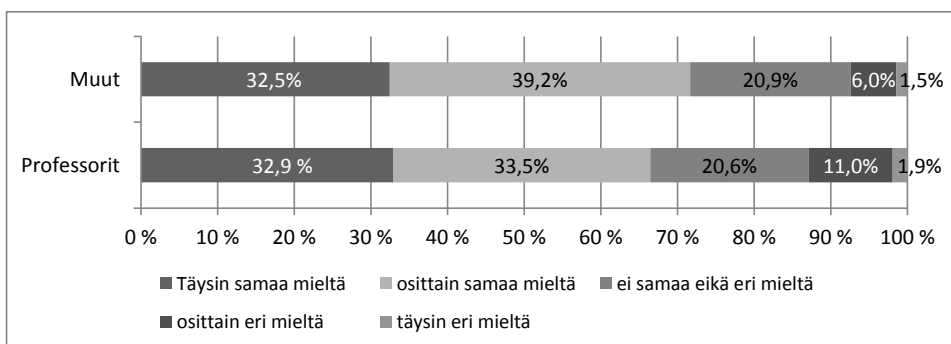
Kuvio 81 Väittämä: "Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti" tieteenoittain



Kuvio 82 Väittämä: "Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta" tieteenoittain



Kuvio 83 Väittämä: ”Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” aseman mukaan



Kuvio 84 Väittämä: ”Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta” aseman mukaan

TAULUKOT:

Taulukko 49 Yliopistot ja tiedekunnat: muu, mikä?" -kategorian vastaajat

Yliopisto	Vastauksia	Vastausprosentti
Turun yliopisto (muut tiedekunnat)	8	0,8 %
Helsingin yliopisto	3	0,3 %
Itä-Suomen yliopisto	2	0,2 %
Jyväskylän yliopisto	2	0,2 %
Oulun yliopisto	2	0,2 %
Tampereen yliopisto	1	0,1 %
Tampereen teknillinen korkeakoulu	1	0,1 %
Työtön	1	0,1 %
Eläkeläinen	1	0,1 %
Yhteensä	21	2,2 %

Taulukko 50 Laadullinen ja määrällinen arviointi eri työtehtävissä

	Yksin- omaan laadullis- esti	Pääasi- assa laadullis- esti	Sekä laadullis- esti että määrällis- esti	Pääasi- assa määrällis- esti	Yksin- omaan määrällis- esti	Ei miten- kään	Ei kuulu työhöni
<i>Yliopisto arvioi</i>							
Tutkimustehtävät	9	40	262	313	126	89	44
Opetustehtävät	10	88	219	219	91	161	93
Esimiestehtävät	7	25	47	42	21	144	483
Muut hallinnoll.	7	32	60	72	56	262	313
Yk. vaikuttam.	12	41	55	79	38	274	285
Muut tehtävät	3	15	38	33	26	166	382
<i>Itse arvioin</i>							
Tutkimustehtävät	67	264	477	17	5	10	45
Opetustehtävät	61	276	414	23	6	12	90
Esimiestehtävät	32	117	126	10	1	21	435
Muut hallinnoll.	26	121	213	54	19	59	286
Yk. vaikuttam.	41	164	209	23	8	43	274
Muut tehtävät	8	69	130	14	8	34	381

Taulukko 51 Henkilöstön oma arviointi ja yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama arviointi yliopistoittain vastaajien mukaan

	Itse arvioin			Yliopiston korkeakouluhallinto arvioi		
	Yksin-om. tai pääas. määräll. tekijöin	Yhtä-lailla määräll. kuin laadull. tekijöin	Yksin-om. tai pääas. laadullisin tekijöin	Yksin-om. tai pääas. määräll. tekijöin	Yhtä-lailla määräll. kuin laadull. tekijöin	Yksin-om. tai pääas. laadullisin tekijöin
Turun yliopisto	4,5 %	46,3 %	49,2 %	75,3 %	17,0 %	7,7 %
Jyväskylän yliopisto	6,5 %	48,7 %	44,8 %	74,6 %	21,6 %	3,8 %
Oulun yliopisto	8,1 %	45,6 %	46,3 %	74,7 %	19,0 %	6,3 %

Taulukko 52 Yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama tutkimustehtävien arviointi yliopistoittain

	Yksinomaan laadullisesti	Pääasiassa laadullisesti	Sekä laadullisesti että määrällisesti	Pääasiassa määrällisesti	Yksinomaan määrällisesti	Ei mitenkään
TY	1,6 %	4,5 %	29,2 %	36,3 %	15,3 %	13,2 %
JY	0,5 %	6,5 %	30,6 %	41,7 %	12,5 %	8,3 %
OY	0,9 %	4,0 %	34,1 %	36,3 %	16,1 %	8,5 %

Taulukko 53 Henkilöstön oma tutkimustehtävien arviointi yliopistoittain

	Yksinomaan laadullisesti	Pääasiassa laadullisesti	Sekä laadullisesti että määrällisesti	Pääasiassa määrällisesti	Yksinomaan määrällisesti	Ei mitenkään
TY	8,5 %	37,0 %	50,4 %	2,3 %	0,3 %	1,5 %
JY	4,1 %	37,6 %	53,8 %	2,5 %	0,5 %	1,5 %
OY	10,0 %	31,3 %	51,7 %	3,9 %	1,7 %	1,3 %

Taulukko 54 Yliopiston korkeakouluhallinnon suorittama opetustehtävien arviointi yliopistoittain

	Yksinomaan laadullisesti	Pääasiassa laadullisesti	Sekä laadullisesti että määrällisesti	Pääasiassa määrällisesti	Yksinomaan määrällisesti	Ei mitenkään
TY	1,8 %	11,6 %	26,7 %	29,7 %	10,1 %	20,2 %
JY	0,0 %	11,6 %	30,2 %	25,1 %	9,0 %	24,1 %
OY	1,7 %	10,4 %	26,0 %	26,4 %	16,5 %	19,0 %

Taulukko 55 Henkilöstön oma opetustehtävien arviointi yliopistoittain

	Yksinomaan laadullisesti	Pääasiassa laadullisesti	Sekä laadullisesti että määrällisesti	Pääasiassa määrällisesti	Yksinomaan määrällisesti	Ei mitenkään
TY	9,4 %	29,4 %	57,3 %	2,1 %	0,5 %	1,3 %
JY	5,1 %	37,4 %	55,1 %	0,9 %	0,9 %	0,5 %
OY	8,6 %	28,8 %	57,7 %	3,2 %	0,5 %	1,4 %

Taulukko 56 Määrällisen ja laadullisen arvioinnin merkitys työmotivaation kannalta yliopistoittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Määrällinen					
Turun yliopisto	2,5 %	11,2 %	43,6 %	28,2 %	14,5 %
Jyväskylän yliopisto	1,5 %	19,5 %	41,5 %	30,8 %	6,7 %
Oulun yliopisto	2,2 %	16,7 %	41,0 %	26,0 %	14,1 %
Laadullinen					
Turun yliopisto	5,7 %	29,3 %	46,0 %	13,1 %	6,0 %
Jyväskylän yliopisto	7,4 %	30,9 %	51,4 %	6,9 %	3,4 %
Oulun yliopisto	5,9 %	27,1 %	49,3 %	12,2 %	5,4 %

Taulukko 57 Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys palkan kannalta yliopistoittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Määrällinen					
Turun yliopisto	2,2 %	22,2 %	55,3 %	13,9 %	6,4 %
Jyväskylän yliopisto	3,6 %	30,3 %	50,8 %	11,8 %	3,6 %
Oulun yliopisto	3,1 %	31,9 %	50,0 %	8,0 %	7,1 %
Laadullinen					
Turun yliopisto	2,1 %	19,7 %	64,2 %	10,9 %	3,0 %
Jyväskylän yliopisto	3,4 %	17,8 %	72,4 %	4,0 %	2,3 %
Oulun yliopisto	2,3 %	22,0 %	67,9 %	4,6 %	3,2 %

Taulukko 58 Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys urakehityksen kannalta yliopistoittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Määrällinen					
Turun yliopisto	2,0 %	15,4 %	63,5 %	12,4 %	6,7 %
Jyväskylän yliopisto	4,2 %	22,6 %	60,5 %	10,0 %	2,6 %
Oulun yliopisto	1,3 %	15,5 %	64,2 %	11,1 %	8,0 %
Laadullinen					
Turun yliopisto	1,5 %	14,3 %	72,9 %	8,8 %	2,4 %
Jyväskylän yliopisto	2,9 %	19,1 %	72,3 %	4,0 %	1,7 %
Oulun yliopisto	0,9 %	16,5 %	76,1 %	3,2 %	3,2 %

Taulukko 59 Laadullisen ja määrällisen arvioinnin merkitys työn sisällön kannalta yliopistoittain

	Merkittävä positiivinen	Kohtalainen positiivinen	Ei vaikutusta	Kohtalainen negatiivinen	Merkittävä negatiivinen
Määrällinen					
Turun yliopisto	1,7 %	5,9 %	68,3 %	18,5 %	5,6 %
Jyväskylän yliopisto	0,0 %	12,5 %	66,7 %	15,1 %	5,7 %
Oulun yliopisto	0,4 %	9,3 %	68,9 %	14,7 %	6,7 %
Laadullinen					
Turun yliopisto	2,4 %	14,5 %	71,9 %	8,8 %	2,4 %
Jyväskylän yliopisto	4,1 %	19,2 %	69,8 %	3,5 %	3,5 %
Oulun yliopisto	2,3 %	16,4 %	75,3 %	3,7 %	2,3 %

Taulukko 60 Minkälaista arvioinnin tulisi olla? Vastausten kokonaisjakaumat lukumäärinä

	Yksinomaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Yhtä lailla määrällistä kuin laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksinomaan laadullista	Ei kuulu työhöni
Tutkimustehtävät	3	23	453	309	55	36
Opetustehtävät	3	23	422	317	53	63
Esimiestehtävät	1	20	200	185	44	352
Muut hallinnoll. teht.	4	48	329	161	35	237
Yhteiskunnallisen vaikuttamisen teht.	3	29	289	206	51	235
Muu tehtävät	2	20	228	107	19	341
Yhteensä	16	163	1921	1285	257	1264

Taulukko 61 Minkäläistä tutkimuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit yliopistoittain

	Yksin- omaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä mää- rällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksin- omaan laadullista
Turun yliopisto	0,5 %	3,2 %	53,6 %	37,5 %	5,3 %
Jyväskylän yliopisto	0,0 %	2,8 %	51,9 %	38,9 %	6,5 %
Oulun yliopisto	0,4 %	1,8 %	55,4 %	33,9 %	8,5 %

Taulukko 62 Minkäläistä opetuksen arvioinnin tulisi olla; ristiintaulukoinnit yliopistoittain

	Yksin- omaan määrällistä	Pääasiassa määrällistä	Sekä mää- rällistä että laadullista	Pääasiassa laadullista	Yksin- omaan laadullista
Turun yliopisto	0,8 %	2,8 %	49,6 %	39,7 %	7,0 %
Jyväskylän yliopisto	0,0 %	2,4 %	50,7 %	42,1 %	4,8 %
Oulun yliopisto	0,0 %	3,0 %	53,9 %	35,7 %	7,4 %

Taulukko 63 Tyytyväisyys nykyiseen arviointiin aseman mukaan

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Ei erityisen tyytyväinen eikä tyyttymätön	Melko tyyttymätön	Erittäin tyyttymätön
Professorit	1,3 %	15,5 %	38,1 %	23,9 %	21,3 %
Perusopetuksen muu henkilökunta	1,7 %	14,9 %	41,3 %	26,8 %	15,3 %
Tutkijat	2,5 %	10,1 %	43,0 %	25,3 %	19,0 %
Muu, mikä?	1,8 %	16,4 %	34,5 %	30,9 %	16,4 %

Taulukko 64 Kaikkien väittämien vastausten jakaumat

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti	511	304	66	23	20
Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti	166	407	138	147	64
Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin	60	232	321	190	100
Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin	35	228	284	253	104
Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni	48	212	245	180	224
Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn	12	83	183	239	392
Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn	132	355	193	101	129
Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa	23	158	189	245	299
Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita	25	148	170	236	329
Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan	234	377	127	124	52
Joudun tekemään jatkuvasti ylityötä saavuttaakseni työlleni asetetut tulostavoitteet	194	275	243	122	74
Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi	21	104	260	286	237
Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta	341	366	115	61	27
Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta	312	376	142	60	22
Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein	181	283	172	223	54
Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta	300	349	191	62	14
Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti	360	355	107	65	26

Taulukko 65 Väittämä: ”Määrällinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	3,2 %	23,6 %	31,3 %	28,4 %	13,4 %
Jyväskylän yliopisto	5,4 %	26,0 %	31,8 %	29,6 %	7,2 %
Oulun yliopisto	3,9 %	27,1 %	30,2 %	27,1 %	11,8 %

Taulukko 66 Väittämä: ”Laadullinen arviointi kohdistuu työssäni oikeisiin asioihin” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	6,5 %	24,4 %	34,2 %	22,4 %	12,5 %
Jyväskylän yliopisto	7,2 %	25,3 %	38,0 %	23,5 %	5,9 %
Oulun yliopisto	7,0 %	28,0 %	34,6 %	16,7 %	13,6 %

Taulukko 67 Väittämä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan määrällisesti” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	17,1 %	43,1 %	15,7 %	16,9 %	7,2 %
Jyväskylän yliopisto	20,4 %	42,0 %	16,4 %	17,3 %	4,0 %
Oulun yliopisto	16,7 %	46,9 %	13,2 %	14,0 %	9,3 %

Taulukko 68 Väittämä: ”Minusta on tärkeää, että työtäni arvioidaan laadullisesti” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	57,9 %	30,3 %	6,5 %	2,6 %	2,6 %
Jyväskylän yliopisto	54,9 %	35,8 %	6,6 %	2,2 %	0,4 %
Oulun yliopisto	51,6 %	33,7 %	8,9 %	2,7 %	3,1 %

Taulukko 69 Väittämä: ”Akateemista työtä ei ylipäätään tulisi arvioida määrällisin mittarein” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	21,5 %	31,5 %	17,1 %	24,0 %	5,9 %
Jyväskylän yliopisto	16,5 %	29,9 %	19,6 %	25,4 %	8,5 %
Oulun yliopisto	19,1 %	31,1 %	21,0 %	25,3 %	3,5 %

Taulukko 70 Väittämä: ”Opetuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	36,2 %	40,1 %	16,1 %	5,4 %	2,2 %
Jyväskylän yliopisto	30,8 %	42,4 %	16,1 %	7,1 %	3,6 %
Oulun yliopisto	33,9 %	41,2 %	15,6 %	7,8 %	1,6 %

Taulukko 71 Väittämä: ”Tutkimuksen laatu kärsii määrällisten tavoitteiden tavoittelusta” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	40,1 %	42,6 %	9,1 %	5,7 %	2,5 %
Jyväskylän yliopisto	35,3 %	42,0 %	12,1 %	7,1 %	3,6 %
Oulun yliopisto	36,4 %	34,1 %	18,6 %	8,1 %	2,7 %

Taulukko 72 Väittämä: ”Työssä suoriutumisen määrällinen arviointi tuottaa objektiivisempia tuloksia kuin laadullinen arviointi” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	2,2 %	13,3 %	28,3 %	30,0 %	26,1 %
Jyväskylän yliopisto	1,8 %	9,0 %	25,1 %	40,4 %	23,8 %
Oulun yliopisto	2,7 %	9,0 %	33,2 %	27,0 %	28,1 %

Taulukko 73 Väittäjä: ”Tiedän millaisia tuloksia minulta työssäni odotetaan”
yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	24,8 %	40,0 %	15,5 %	14,3 %	5,3 %
Jyväskylän yliopisto	24,3 %	50,0 %	11,3 %	10,8 %	3,6 %
Oulun yliopisto	28,0 %	35,8 %	13,6 %	15,2 %	7,4 %

Taulukko 74 Väittäjä: ”Tulosohjauksella voidaan kannustaa tutkijoita tuottamaan uusia innovaatioita” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	2,0 %	16,3 %	16,7 %	25,4 %	39,7 %
Jyväskylän yliopisto	3,1 %	17,9 %	24,2 %	30,5 %	24,2 %
Oulun yliopisto	3,9 %	13,3 %	17,6 %	23,0 %	42,2 %

Taulukko 75 Väittäjä: ”Tulosohjaus lisää työtehoa yliopistoissa” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	2,2 %	15,9 %	20,7 %	25,1 %	36,1 %
Jyväskylän yliopisto	3,6 %	19,2 %	25,4 %	28,6 %	23,2 %
Oulun yliopisto	2,3 %	17,9 %	17,5 %	26,5 %	35,8 %

Taulukko 76 Väittäjä: ”Laadullisella arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	14,0 %	40,3 %	19,7 %	10,8 %	15,2 %
Jyväskylän yliopisto	14,7 %	40,6 %	26,8 %	8,0 %	9,8 %
Oulun yliopisto	15,2 %	35,9 %	19,1 %	13,3 %	16,4 %

Taulukko 77 Väittäjä: ”Määrällisellä arvioinnilla on positiivinen vaikutus uusien ideoiden syntyyn” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	1,0 %	7,4 %	17,2 %	27,7 %	46,8 %
Jyväskylän yliopisto	2,3 %	11,7 %	23,0 %	25,7 %	37,4 %
Oulun yliopisto	1,2 %	9,0 %	23,0 %	24,6 %	42,2 %

Taulukko 78 Väittämä: ”Tulosohjauksella on ohjaava vaikutus työhöni”
yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	4,5 %	21,8 %	25,0 %	18,6 %	30,2 %
Jyväskylän yliopisto	7,1 %	26,2 %	28,0 %	23,6 %	15,1 %
Oulun yliopisto	5,5 %	23,8 %	28,5 %	17,6 %	24,6 %

Taulukko 79 Väittämä: ”Nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	39,3 %	41,0 %	10,7 %	7,3 %	1,7 %
Jyväskylän yliopisto	35,3 %	42,9 %	10,3 %	7,1 %	4,5 %
Oulun yliopisto	44,7 %	30,6 %	14,9 %	6,3 %	3,5 %

Taulukko 80 Väittämä: ”Yliopistossani ollaan kiinnostuneita enemmän määrästä kuin laadusta” yliopistoittain

	Täysin samaa mieltä	Osin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Turun yliopisto	32,5 %	38,3 %	23,3 %	4,9 %	1,0 %
Jyväskylän yliopisto	28,7 %	39,0 %	20,2 %	9,0 %	3,1 %
Oulun yliopisto	38,1 %	35,0 %	17,9 %	7,8 %	1,2 %

**THE FOLLOWING PUBLICATIONS HAVE BEEN RELEASED SINCE 2013
IN TURKU SCHOOL OF ECONOMICS PUBLICATION SERIES A**

- A-1:2013 Hanna Pitkänen
Theorizing formal and informal feedback practices in
management accounting through three dimensions
- A-2:2013 Samppa Suoniemi
The impact of CRM system development on CRM acceptance
- A-3:2013 Kirsi Lainema
Managerial interaction – Discussion practices in management
meetings
- A-4:2013 Sueila Pedrozo
Consumption, youth and new media: The debate on social issues
in Brazil
- A-5:2013 Jani Merikivi
Still believing in virtual worlds: A decomposed approach
- A-6:2013 Sanna-Mari Renfors
Myyjän toiminnan laatu kuluttajapalvelujen
myyntikohtaamisessa – Ostajan näkökulma myyjän
suoritusarviointiin
- A-7:2013 Maria Höyssä
Where science meets its use – Exploring the emergence of
practical relevance of scientific knowledge in the regional
context
- A-8:2013 Karri Rantasila
Measuring logistics costs – Designing a general model for
assessing macro logistics costs in a global context with empirical
evidence from the manufacturing and trading industries
- A-9:2013 Taina Eriksson
Dynamic capability of value net management in technology-
based international SMEs
- A-10:2013 Jarkko Heinonen
Kunnan yritysilmapiirin vaikutus yritystoiminnan kehittymiseen
- A-11:2013 Pekka Matomäki
On two-sided controls of a linear diffusion
- A-12:2013 Valtteri Kaartemo
Network development process of international new ventures in
internet-enabled markets: Service ecosystems approach
- A-13:2013 Emmi Martikainen
Essays on the demand for information goods

- A-14:2013 Elina Peltö
Spillover effects of foreign entry on local firms and business networks in Russia – A Case study on Fazer Bakeries in St. Petersburg
- A-15:2013 Anna-Maija Kohijoki
ONKO KAUPPA KAUKANA?
Päivittäistavara-kaupan palvelujen saavutettavuus Turun seudulla – Ikääntyvien kuluttajien näkökulma
- A-1:2014 Kirsi-Mari Kallio
”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?”
– Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: info@ky-dealing.fi

