

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

TULOSJOHDETTU KANSAINVÄLISTÄJÄT
AMMATTIKORKEAKOULUJEN KANSAINVÄLISTEN
ASIOIDEN HALLINTOHENKILÖKUNNAN KÄSITYKSIÄ
NEW PUBLIC MANAGEMENTIN MUKAISESTA
TULOSJOHTAMISESTA

Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen

maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2016

Ohjaaja: Jussi Kivistö

Miska Lepistö

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede, korkeakouluhallinto ja -johtaminen

Tekijä: Miska Lepistö

Tutkielman nimi: Tulosjohdetut kansainvälistäjät. Ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallintohenkilökunnan käsityksiä New Public Managementin mukaisesta tulosjohtamisesta

Pro gradu -tutkielma: 114 sivua + 8 liitesivua

Aika: Maaliskuu 2016

Avainsanat: New Public Management, tulosjohtaminen, korkeakoulu, kansainvälisyys

Tämän päivän korkeakoulujen odotetaan olevan tehokkaan tuloksellisia ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä toimijoita. Tavoitteisiin pohjaten korkeakoulutuksessa on toteutettu New Public Managementin (NPM) mukaista reformia. NPM-opin taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden tavoitteisiin pyritään hyödyntämällä tulosjohtamista. Tulosjohtamisella tarkoitetaan organisaation sisäistä prosessia, jossa pyritään tulostavoitteiden avulla varmistamaan organisaation tuottava ja taloudellinen toiminta.

Tässä fenomenografisessa tutkimuksessa tavoitteena on selvittää millaisia käsityksiä ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden parissa työskentelevällä hallintohenkilökunnalla on NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu korkeakoulukontekstissa ja se muodostuu NPM:ää, tulosjohtamista sekä korkeakoulujen kansainvälisyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty neljästä eri ammattikorkeakoulusta sähköisesti avoimilla kysymyksillä sekä teemahaastatteluilla.

Aineistosta nousi neljä eri tapaa käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen; toiminnan laadun varmistajana vs. uhkaajana, organisaation rakenteiden ja henkilöstöpolitiikan uudistavana vahvistajana vs. hajottajana, trendikkään arvokkaana yrittämisen vapautena vs. annettuna kilpailemisen mallina, vuorovaikutuksena ja motivointina vs. byrokraattisena mittaamisena. Erilaiset tavat käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen tiivistettiin neljään käsityskategoriaan: neutraali käsitys (toimintoympäristön valitseva realiteetti), positiivinen käsitys (korkeakoulujen toimintaedellytyksien vahvistaja), negatiivinen käsitys (korkeakoulujen toimintaedellytyksien uhkaaja), kehittävä käsitys (kehittyvä ja kehitettävä oppi).

Vastaajien käsitysten mukaan korkeakoulujen tulosjohtaminen on johtanut joihinkin positiivisiin muutoksiin mm. prosessien selkeydessä ja toiminnan laadun kehittämisessä. Toisaalta tuloksellisuus- ja tehokkuusajattelun nähdään ajavan vääränlaiseen mittariohjaukseen, henkilöstöressurssien liialliseen tiukentamiseen, korkeakoulujen väliseen ja sisäiseen kilpailuun ja tätä kautta työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen heikkenemiseen. Vastaajien mielestä tulosjohtamisessa on vielä kehitettävää. Sitä toteutetaan liian byrokraattisen teknisesti; tavoitteita ja mittareita asetetaan ja niiden seurannasta vastuutetaan mutta vuorovaikutuksellisuuden, sitouttamisen ja tulospalkitsemisen suhteen ollaan vielä alkutekijöissään. Tutkimuksen mukaan alaisilla ei ole tulosjohtamisesta yhtä selkeää kuvaa kuin päälliköillä. Lisäksi kansainvälisen toiminnan arvostus jää usein yhä edelleen juhlapuheiden tasolle; ymmärrys siitä, miten kansainvälinen toiminta voi vaikuttaa positiivisesti korkeakoulujen taloudelliseen tulokseen tai edesauttaa korkeakoulujen toiminnan laatua, ei vielä läpäise koko korkeakoulua. Tulosjohtamisen onnistumiseksi korkeakoulujen kannattaakin kiinnittää huomiota niin tulosjohtamisen prosessin ja tavoitteiden merkityksen ymmärtämisen kuin kansainvälisen toiminnan ymmärryksen ja arvostuksen lisäämiseen organisaation kaikilla tasoilla.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 New Public Management korkeakoulujen kansainvälisen toiminnan tehokkuusvaateiden taustalla	3
1.2 Perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle ja aiempi tutkimus.....	8
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymys	11
1.4 Viitekehysten korkeakoulukonteksti: ammattikorkeakoulut osana korkeakoulujärjestelmää	14
1.5 Tutkimuskohteiden konteksti: korkeakoulujen kansainvälisyys.....	20
2. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ NPM:N MUKAINEN TULOSJOHTAMINEN ...	26
2.1 New Public Management käsitteenä ja hallintoreformina	26
2.2 New Public Management korkeakoulutuksen reformina.....	31
2.3 Tulosjohtaminen.....	39
2.4 Korkeakoulujen tulosjohtaminen	43
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
3.1 Tutkimusstrategian ja - menetelmän valinta	48
3.2 Fenomenografia tutkimusmenetelmänä	49
3.3 Kohdejoukko	51
3.4 Aineistonkeruu	53
3.5 Tutkimuksen luotettavuus	56
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
4.1 Analyysiprosessin kuvaus	59
4.2 Vastaajien taustatiedot	64
4.3 NPM:n mukainen tulosjohtaminen toiminnan laadun varmistajana - vai uhkaajana?.....	67
4.4 NPM:n mukainen tulosjohtaminen organisaation rakenteiden ja henkilöstöpolitiikan uudistavana vahvistajana - vai hajottajana?	72
4.5 NPM:n mukainen tulosjohtaminen trendikkään arvokkaana yrittämisen vapautena - vai annettuna kilpailemisen mallina?.....	79
4.6 NPM:n mukainen tulosjohtaminen vuorovaikutuksena ja motivointina - vai byrokraattisena mittaamisena?.....	86
4.7 Neljä tapaa käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen: neutraali, positiivinen, negatiivinen ja kehittävä.....	94
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	102
LÄHTEET	108
LIITTEET.....	115
Liite 1. Alkuperäinen teemahaastattelurunko	115
Liite 2. Lopullinen sähköinen kyselylomake	117

1. JOHDANTO

Keskisuomalainen (2015) uutisoi lokakuussa 2015 kuinka korkeakoulujen väki oli loukkaantunut opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasosen korkeakouluille lähettämästä kirjeestä. Kirjeessään ministeri esitti korkeakoululaitoksen jakautuneen keskinkertaisiin yksiköihin ja kysyi korkeakoulujen johdolta, millä aloilla korkeakoulut aikovat olla maailman kärjessä. Lisäksi hän esitti, että resursseja hyödynnetään tehottomasti. Ns. patistamiskirje sai lehdessä runsaasti kritiikkiä mm. Professoriliitolta ja Tieteentekijöiden liitolta, joiden mukaan lisätehojen vaatiminen tuntuu kohtuuttomalta muutenkin kiihtyvän rahoituskilpailun pyörteissä, joka vie yhä enemmän aikaa tutkimuksen tekemiseltä. Ministeriä kritisoi siinä, että hän ei tunne eikä arvosta akateemista työtä eikä ole ottanut huomioon, että korkeakoulujärjestelmien vertailussa Suomi on kuitenkin maailman viidenneksi paras.

Olipa kirjeestä mitä mieltä tahansa, se kuvastaa mainiosti korkeakoulujen tämän hetkistä toimintaympäristöä. Valtiovalta odottaa korkeakoulujen olevan tehokkaita ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä toimijoita. Korkeakouluväki puolestaan asemoi itsensä – joku voisi rohkeasti jopa sanoa - eräänlaisen uhrin asemaan, jossa akateemisia työntekijöitä ei ymmärretä, ja jossa heidät on rahoituskilpailun myötä pakotettu pois vapaan tutkimuksen kentältä.

Kirjeestä pistää silmään tehokkuuden ja kansainvälisyyden (maailman kärki) vaatimukset. Nämä vaatimukset konkretisoituvat yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen uusissa laeissa ja niiden taustapapereissa. Uusi yliopistolaki astui voimaan 2010 ja uusi ammattikorkeakoululaki puolestaan vuoden 2015 alussa. Uuden ammattikorkeakoululain tarkoituksena on vahvistaa ammattikorkeakoulujen toimintaedellytyksiä varmistamalla niiden taloudellinen ja hallinnollinen autonomia, päätöksenteon sujuvuus, toimivat rakenteet sekä riittävät kannusteet. Ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä ja niiden perusrahoitus siirtyy kokonaan valtiolle. Rahoituksessa otetaan huomioon toiminnan laatu, vaikuttavuus ja laajuus. (OKM, tiedote 13.11.2014.)

Ammattikorkeakoululain uudistuksen taustalla on vuonna 2010 tehty selvitys ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistamisesta. Selvityksen mukaan erilaiset kansalliset ja kansainväliset arvioinnit osoittivat tarpeen parantaa koulutuksen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Lisäksi painotettiin kuinka korkeakoulujen

ydintehtävien, opetuksen ja T&K -toiminnan, kehittämisen tulisi tapahtua entistä enemmän kansainvälisessä yhteistyössä ja vertailussa. Ammattikorkeakoulujen silloisen hallintomallin katsottiin vaikeuttavan korkeakoulujen strategista kehittämistä ja rakenteiden uudistusta. Selvityksessä nostettiin esille aiempaan ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin liittyvät selkeät kannustinongelmat. Raportin mukaan uuden järjestelmän tulisi palkita kustannustehokkaasta tuloksellisesta toiminnasta. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 9, 21.)

Ammattikorkeakouluja lähdettiin rakenteellisesti uudistamaan. Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa (2011, 34) korkeakoulujen rahoituksen uudistamisen tavoitteiksi asetettiin mm. koulutuksen läpäisyn parantaminen, nopeampi siirtyminen työelämään, hallinnon tehostaminen, opetuksen ja tutkimuksen laadun parantaminen, kansainvälistyminen sekä korkeakoulujen profiloituminen vahvuusaloilleen. Kaiken kaikkiaan haluttiin varmistaa korkeakoulutuksen laatu, tehokkuus, vaikuttavuus ja kansainvälistyminen.

Rakenteellisen rahoitus- ja säädösohjauksen uudistuksen tavoitteita on linjattu edelleen tarkemmin koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2011-2016 (2012, 43-50), jossa ammattikorkeakoulujen tavoitteeksi asetetaan olla ammatillisesti suuntautunut ja omalle vahvuusalueelleen profiloitunut korkeakoulu, joka kykenee joustavasti vastaamaan työelämän muuttuviin osaamis- ja ammattitaitovaatimuksiin. Ammattikorkeakoulujen toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja kansainvälisen kilpailukykyyn tavoitteisiin pyritään korostamalla niiden tehtävissä työelämäyhteyksiä ja aluevaikuttavuutta painottaen mm. yhteisesti sovittujen strategisten tavoitteiden mukaisesti tehtävää tutkimusyhteistyötä yritysten ja muiden organisaatioiden, kuten yliopistojen, kanssa. Myös korkeakoulujen rajat ylittävää tilojen, tukipalvelujen ja opettajaresurssien yhteiskäyttöä halutaan edistää. TKI-toiminnan kehittäminen varsinkin opetushenkilön toimenkuvissa nostetaan esiin. Lisäksi korkeakouluista halutaan kehittää aidosti kansainvälisiä koulutus- ja tutkimusyhteisöjä käsittäen asiantuntijoiden, opetushenkilökunnan ja opiskelijoiden liikkuvuuden, ulkomaalaiset tutkinto-opiskelijat, strategiset kansainväliset kumppanuudet, koulutusviennin ja kansainvälisen hankerahoituksen.

Kuten edellä kirjoitetusta voimme päätellä, korkeakoulupoliittisessa keskustelussa toistuvat nykyään sanat tehokkuus, vaikuttavuus ja kansainvälistyminen. Nämä sanat ovat innoittajia tämän tutkimuksen aiheelle. Tehokkuuden ja kansainvälisyyden vaatimukset ovat tulleet osaksi suomalaisen korkeakoulutuksen arkipäivää ja ne nostetaan esille sekä keinona että tavoitteena, kun puhutaan

korkeakoulutuksen tuloksellisuudesta, laadusta ja vaikuttavuudesta. Kun termit yhdistetään, saadaan kysymykseksi: ”Mitä on korkeakoulujen tehokas kansainvälistyminen?” Tämä kysymys on tutkimukseni alkusysäys. Kysymys on itsessään laaja ja monitahoinen. Mitä on tehokkuus ja mistä korkeakoulujen tehokkuuden vaatimukset kumpuavat? Mitä tarkoittaa korkeakoulujen kansainvälistyminen? Miksi näitä kahta aihepiiriä olisi ylipäätään perusteltua tutkia yhdessä?

Tutkimukseni rakenne on seuraava. Johdannon alaluvuissa 1.1 ja 1.2 keskityn niihin termeihin ja taustatekijöihin, jotka johtavat luvussa 1.3 määrittelemääni viitekehykseen ja lopulta varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Johdannon alaluvuissa 1.4 ja 1.5 käsittelen valitsemani viitekehyksen korkeakoulu- ja kansainvälisyyskontekstia – tämä on oleellista tutkimuksen ymmärrettävyyden ja eräiden tutkimukseen liittyvien valintojen selkeyttämiseksi. Luvussa kaksi pureudutaan tarkemmin viitekehykseen eli New Public Managementin mukaiseen tulosjohtamiseen sekä yleisellä tasolla että korkeakoulukontekstissa. Luvussa 3 käyn läpi tutkimuksen toteutukseen liittyvät asiat kuten tutkimusmenetelmän sekä aineistonkeruun. Luvussa 4 esittelen tutkimukseni tulokset ja viimeisessä luvussa vedän yhteen tutkimukseni tuloksia ja esittelen joitakin johtopäätöksiä.

1.1 New Public Management korkeakoulujen kansainvälisen toiminnan tehokkuusvaateiden taustalla

Tässä luvussa määrittelen lyhyesti mitä tehokkuudella ja New Public Managementillä tarkoitetaan, miten tehokkuus liittyy New Public Managementiin ja miksi yleiset tehokkuus- ja vaikuttavuusvaateet ovat sisällytettävissä myös kansainvälistymiseen korkeakoulujen toiminnan osana.

Lumijärvi (2009, 28) viittaa Kaplaniin ja Nortoniin (1996), jotka yhdistävät tehokkuuden sisäisten prosessien toimivuuden kuvaamiseen. Tällöin tehokkuudella tarkoitetaan taloudellisuuden ja tuottavuuden ohella työprosessien joutuisuutta ja suunnitelmallisuutta eli tuloksellisuutta kuvataan joko ajallisina, toiminnallisina tai taloudellisina tehokkuustekijöinä. Allokatiivisella tehokkuudella puolestaan tarkoitetaan palvelutuotannon kykyä tyydyttää asiakkaiden palvelutarpeet niukoilla resursseilla. Tällöin tehokkuudella tarkoitetaan tuotannon ja palvelujen jakamisen tehokkuutta sekä tuotettujen palvelujen optimaalista vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. Vakkurin (2009, 16–17) mukaan käsitettä tehokkuus ja sen lähikäsitteitä tuloksellisuus, tuottavuus ja vaikuttavuus, voidaan periaatteessa käyttää rinta rinnan tarkasteltaessa julkishallinnon kehittämiss politiikkaa. Valitulla

käsitteellä kun voidaan viitata joko laajaan ilmiöön tai vain tiettyyn osaan ilmiöstä. Vakkuri käyttää tehokkuutta yleiskäsitteenä viittaamaan julkishallinnon toiminnan tavoitteiden ja keinojen väliseen jännitteeseen. Kallio (2015, 40-41) puolestaan yhdistää uuden julkisjohtamisen eli New Public Management -doktriinin julkishallintoon ja julkisiin organisaatioihin, kuten korkeakouluihin, liittyviin tehokkuuspuheisiin ja tehokkuuden vaatimuksiin.

Tehokkuus liittyy siis osaltaan New Public Managementiin eli uuteen julkisjohtamiseen. Käytän tässä tutkimuksessa suomenkielisen termin sijaan englanninkielistä termiä tai myös yleistä lyhennettä NPM. Vaikka termi on suomennettu, hyvin useissa suomenkielisissä tutkimuksissa ja artikkeleissa käytetään alkuperäistä termiä tai sen yleistä lyhennettä. Koska englanninkielinen termi ja lyhenne ovat yleisessä käytössä suomenkielisessäkin aineistossa, katson perustelluksi käyttää näitä myös omassa tutkimuksessani.

NPM liittyy oleellisesti siihen mistä korkeakoulujen tehokkuuden vaatimukset kumpuavat. Luonnollisestikaan korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen rahoitus- ja säädösohjauksen muutoksineen ei ole syntynyt tyhjästä. Useissa läntisissä hyvinvointivaltioissa on 1980-luvulta lähtien toteutettu kattavasti eri julkisen toiminnan alojen reformeja. Reformit pohjaavat New Public Management –johtamisdoktriiniin tavoitteenaan julkisen toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus. Tavoitteisiin pyritään mm. päätöksenteon ja hallinnon hajauttamisella, johtamisen alan laajentamisella sekä markkinamekanismien tuomisella julkisiin palveluihin ja niiden ohjaamiseen. Myös koulutusta on uudistettu NPM-oppien mukaisesti. (Ojala 2003,10.)

Tiivistetysti NPM –johtamisdoktriinin keskeinen idea on markkinaehtoisuus, jolla pyritään hakemaan ratkaisuja julkisessa hallinnossa ilmenneisiin ongelmiin. Uudistusperiaatteiden keskeiset arvot ovat yksityisen sektorin johtamismallien käyttämisen mukanaan tuoma tehokkuus ja tuotettavuus ja tavoitteena on parantaa toiminnan tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011, 247.) Jylhäsaaren (2009, 37) määritelmän mukaan NPM-reformeissa markkinamekanismien kontrollilla, joustavuudella ja koordinaatiolla pyritään korvaamaan perinteisen julkisen hallinnon hierarkiaan perustuvaa kontrollia. Eri toimijoiden keskinäinen sopimuksellisuus ja ammattimainen johtaminen ovat NPM:n keskeisiä osia.

NPM:stä puhutaan usein doktriinina teorian sijaan. Tämä johtuu siitä, että alun perin NPM määrittänyt hallintoreformeja ohjaavana doktriinina anglosaksisissa maissa kuten Iso-Britannia (varsinkin pääministeri Margaret Thatcherin hallituksen yksityisen sektorin toimintamalleja hyödyntävät

hallintoreformit) Yhdysvallat, Kanada, Australia ja Uusi-Seelanti. Näissä maissa, joissa poliittista valtaa käyttää kerrallaan yksi suuri puolue, on hyvät mahdollisuudet kunnianhimoistenkin hallintoreformien läpiviemiseen. NPM ei alkujaan siis ollut varsinaista hallintoteoriaa vaan pikemminkin hallinnon reformoimisen käytäntöä. Tästä syystä on ollut perusteltua käyttää nimitystä doktriini teorian sijaan. (Hyyryläinen 2012, 16-17.)

Korkeakouluissa NPM:n mukaiset uudistukset ovat näkyneet mm. muutoksena resurssiperäisestä ohjauksesta tulosperäiseen ohjaukseen ja johdon muuttamisessa kohti yritysmäistä ammattijohtoa. Erilaiset tuloksellisuuden mittaamisen tavat ja tulosjohtamisen painottaminen ovat puolestaan muuttaneet korkeakoulujen toimintakulttuuria merkittävästi. (Kallio 2014, 22.)

Koulutuksen tuloksellisuuden vaatimukset ulottuvat kaikkeen toimintaan, myös kansainvälisyyteen. Sallinen (2003, 20) nosti jo vuonna 2003 esiin kuinka korkeakouluilla on sekä historiallisesti katsoen että tulevaisuutta ennakoiden tarve tehostaa kansainvälistymistä niin määrällisten kuin laadullisten tavoitteiden kannalta. Tämä tarkoittaa toimintojen laajentamista ja syventämistä niin ettei kansainvälistyminen jäisi irralliseksi aktiviteetiksi, niin kuin liian usein tapahtuu. Kaikista kiireellisintä Sallisen mukaan oli tarve kytkeä kansainvälisyys korkeakoulujen kokonaisstrategiaan: tavoitteisiin, rahoitus- ja kannustinjärjestelmiin, laatu- ja laatujärjestelmien luomiseen, henkilöstö- ja rekrytointipolitiikkaan sekä viestintä- ja markkinointisuunnitelmiin.

Sallisen esiin nostamat tarpeet konkretisoituivat vuonna 2009, kun opetus- ja kulttuuriministeriö - silloinen opetusministeriö - julkaisi korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian (2009–2015, 9 – 10), jossa käsitellään kootusti hallituksen korkeakoululaitokseen kohdistuvien uudistusten kansainvälistä ulottuvuutta. Strategian mukaan kansainvälistyminen on erittäin tärkeä osa Suomen julkisen tutkimus-, innovaatio- ja korkeakoulujärjestelmän uudistusta. Yhteiskunnan monikulttuuristuminen, kansainvälisen toimintaympäristön muutokset sekä globalisoituminen luovat uusia odotuksia korkeakouluille. Niiden myönteinen merkitys yhteiskunnan uudistajana sekä talouden ja tuottavuuden kehittäjänä korostuu edelleen. Korkeakoulujen kansainvälistymisen uskotaan edistävän ympäröivän yhteiskunnan ja elinkeinoelämän monipuolistumista, kansainvälistä verkostoitumista, kilpailu- ja innovaatiokykyä sekä kansalaisten hyvinvointia, osaamista ja sivistystä. Lisäksi kansainvälisestäikin noteerattu laadukas koulutus- ja tutkimusjärjestelmä nähdään vahvana kilpailuetuna, joka vahvistaa Suomen houkuttelevuutta liiketoiminta-, työ- ja elinympäristönä.

Strategian (mts. 14-21) mukaan kuitenkin kilpailijoihin verrattuna edelleen vähäinen kansainvälisyys

on Suomen korkeakoulu- ja tutkimusjärjestelmän keskeisiä heikkouksia. Suomi on jäänyt jälkeen globalisaation ja korkeakoulujen toimintaympäristön kansainvälistymisen vaateiden hurjan vauhdin kehityksestä ja tästä syystä emme ole enää menestyneet kansainvälisissä kilpailukykyä mittaavissa vertailuissa. Suomalaisen korkeakoulujen on kansainvälistyttävä säilyttääkseen asemansa osaamisen ja uuden tiedon tuottajina, siirtäjinä ja hyödyntäjinä. Kansainvälistymisen vaatimukset kumpuavat mm. seuraavista tekijöistä:

- Tiedon tuotannon muutokset (globaali tutkimustiedon tuottaminen ja laaja-alainen hyödyntäminen)
- Kansainvälinen osaajakilpailu (maiden kilpailu osaajien ja yritysten sijoittumisesta omille alueilleen vetovoimaisten tutkimus- ja koulutusjärjestelmien perusteella)
- Demografiset muutokset (nousevien talouksien vetovoima mm. koulutusmarkkinoilla)
- Kansainvälistyvät työmarkkinat (kansainvälistyvässä työelämässä tarvittavat kansainvälisyyden perustaidot sekä väestön ikääntyessä työperäisen maahanmuuton tarve)
- Opiskelijoiden ja tutkijoiden liikkuvuuden lisääntyminen (kehittyvien maiden kasvava korkeakoulutuksen kysyntä, uudet liikkuvuuden muodot kuten kansainväliset sivukampukset tai tilauskoulutukset, yhteistutkinnot)
- Tiedon ja osaamisen painoarvon kasvu sekä eurooppalainen korkeakoulutuksen modernisaatio (Euroopan tavoitteet tutkimus- ja tuotekehitysinvestointien lisäämiseksi kilpailussa yhdysvaltalaisen ja nousevien tiedemaiden kanssa, Euroopan laajuiset aloitteet ja uudet rakenteet eurooppalaisen tutkimuksen, koulutuksen ja innovaatiotoiminnan vahvistamiseksi sekä kansainvälisten vertailujen ja ranking-listojen suuri koulutus- ja tiedepoliittinen merkitys)
- Korkeakouluihin kohdistuvat odotukset globaalien ongelmien – kuten ilmastonmuutos, infektioaudit, köyhyys, luonnonvarojen rajallisuus, ihmisoikeusloukkaukset, sodat, terrorismi – ratkaisemisessa

Valtakunnallisen korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian myötä kansainvälisyys nostettiin tärkeäksi osaksi Suomen julkisen tutkimus-, innovaatio- ja korkeakoulujärjestelmän uudistusta. Osana uudistuksia kansainvälisyys sidottiin myös rahoitusjärjestelmiin. Keiski (2014, 149) viittaa Huuskoon (2009), jonka mukaan NPM-ajattelun taustalla vaikuttava epäily siitä, että julkinen sektori toimii tehottomasti ja se on siksi alistettava yksityisen sektorin markkinanormeille, on myötävaikuttanut korkeakoulujen siirtymisessä tulosohjaukseen eli rahoituksella määriteltyihin tulostavoitteisiin. Samalla on vaadittu korkeakoulujen toiminnan tehostamista, tuloksellisuuden parantamista sekä johtamisen kehittämistä.

Rauhalaan (2010) mukaan yksi tapa tarkastella korkeakoulujen kansainvälisyyttä on tukeutua juuri opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakouluille asettamiin kansainvälisyyteen liittyviin tuloksellisuusrahoituksen mittareihin. Yliopistoilla mittareita ovat ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot, kansainvälinen opiskelijavaihto, ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot, ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus (Yliopistojen rahoitusmalli 2015 alkaen). Ammattikorkeakouluilla mittareita ovat henkilöstön liikkuvuus, kansainvälinen opiskelijavaihto sekä ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot (AMK-rahoitusmalli 2015).

Kun pohditaan miksi yleiset tehokkuus- ja vaikuttavuusvaateet ovat sisällytettävissä myös kansainvälistymiseen korkeakoulujen toiminnan osana, voidaan vedota valtiovallan strategiaan vaatimuksiin korkeakoulujen kansainvälistymisestä yhteiskunnan ja elinkeinoelämän monipuolistumisen ja kilpailukyvyn varmistamiseksi sekä osin tästä johdettuun korkeakoulujen uuteen rahoitusmalliin. Valtiovalta on luonnollisestikin kiinnostunut seuraamaan vaatimuksiensa toteutumista ja tekee sen tuloksellisuuden arvioinnin kautta.

Kuten aiemmin mainitsin käsitettä tuloksellisuus voi käyttää rinta rinnan käsitteen tehokkuus kanssa kun viitataan julkishallinnon – tässä tapauksessa korkeakoulujen – toiminnan tavoitteiden ja keinojen väliseen jännitteeseen (Vakkuri 2009, 16-17). Keiski (2014, 146) on tarkastellut kansainvälisyyden merkitystä tutkimuksen tuloksellisuuden arvioinnissa pohtien arviointia vallan ja politiikan välineenä. Arvioinnilla Keiski tarkoittaa toiminnan tuloksellisuuden arviointia, jolla arvioinnin tilaaja - eli tässä tapauksessa rahoittajan ominaisuudessa valtiovalta - pyrkii varmistumaan siitä että arvioinnin kohde - Keiskin artikkelissa yliopisto – toimii sille annettujen tehtävien mukaisesti vastuullisen tehokkaasti ja oikein kohdennetuin resurssein. Arviointitiedon avulla valtio voi varmistua siitä, että yliopistot käyttävät myönnettyt resurssit valtion tahtomalla tavalla. NPM-ajattelu ja sen mukaiset koulutusreformit ovat merkittävästi lisänneet korkeakoulujen koulutuksen, tutkimuksen, laatujärjestelmien ja ylipäänsä toiminnan – mukaan lukien kansainvälisyys - arvioinnin määrää.

Keiskin (2014, 148 – 150) mukaan NPM-ajattelu on vaikuttanut paitsi arvioinnin lisääntymiseen, myös korkeakoulujen kansainvälistymiseen, sillä se on poliittisten linjausten mukaisesti korostanut korkeakoulujen roolia kansainvälisessä kilpailukyvyssä sekä on tuonut mukanaan ajatuksen globaalista kilpailusta mm. yliopistorankingien muodossa. Kansainvälisyys on Keiskin mukaan toki aina ollut osa akateemista toimintaa, sillä yliopisto on instituutiona vanhempi kuin kansallisvaltiot

eikä julkinen tiede ole akateemisten normien mukaan sidottuna kansalaisuuteen. NPM on kuitenkin lisännyt yliopistojen kansainvälistä kilpailua paremmista ranking-sijoituksista, sijoitusten mukanaan tuomasta paremmasta maineesta ja tämän myötä paremmista mahdollisuuksista kilpailla kansainvälisistä huippututkijoista ja rahoituksesta. Pysyäkseen mukana kansainvälisessä kilpailussa tulee yliopiston toimintaa arvioida suhteessa kansainväliseen tasoon. Kyse on siis siitä miten ”arvioinnissa käytettävillä laadun ja vaikuttavuuden mittareilla tieteen kenttä pyritään saamaan globaalilla tasolla sellaiseksi hallittavaksi kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa korkeakoulujen kansainvälisen kilpailun ja vertailun” (Keiski 2014, 148).

Kansainvälisyys on tänä päivänä siis sidottu niin strategioihin kuin rahoitukseenkin, jolloin sen odotetaan olevan tuloksellista ja tehokasta toimintaa. Ja kuten yllä mainittiin, tuloksellinen ja tehokas toiminta kumpuaa New Public Managementin opeista. Ympyrä sulkeutuu ja luvun alussa mainittu ministerin patistamiskirje tehokkuuden ja kansainvälistymisen vaateineen saa selityksensä. Toisaalta kirjeen toinen näkökulma, korkeakouluväen näkökulma, jää vielä selittämättä. Miten tuloksellisuus ja tehokkuus ovat tulleet osaksi korkeakouluväen työtä, miten vaateet työssä näkyvät ja miksi nämä vaateet koetaan ahdistavina akateemisen väen keskuudessa? Kokevatko kansainvälisten asioiden kanssa työskentelevät henkilöt juhlapuheissa keskiöön nostetun kansainvälistymisen heijastuvan myös heidän tekemänsä työn tuloksellisuuteen, sen ohjaamiseen ja työn arvostukseen? Nämä ovat mielessäni olleet alustavat kysymykset, joihin olen halunnut lähteä tutkimuksessani etsimään vastausta. Varsinainen ja tarkempi tutkimuskysymykseni, jonka esittelen luvussa 1.3, on muotoutunut pikkuhiljaa viitekehyksen kirjoittamisen myötä.

1.2 Perustelut tutkimuksen tarpeellisuudelle ja aiempi tutkimus

New Public Managementia julkisen sektorin uudistajana ja osana sen eri reformeja on käsitelty eri tutkimuksissa ja tieteellisissä artikkeleissa paljonkin (ks. esim. Hood 1991, 1995; Lane 2002; Pollitt 2003, 2007 Lähdesmäki 2003; Hyyryläinen 2004; Jylhäsaari 2009; Pollitt & Bouckaert 2011; Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011; Hintsa 2011, Tommila 2014).

New Public Managementia sekä siitä ponnistavaa tulosohjausta ja -johtamista koulutuksessa ja koulutuksen reformeissa on tutkittu laajalti niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin. Jos lähdetään selaamaan pelkästään suomalaisia aiheeseen liittyviä tai sitä jotenkin sivuavia tutkimuksia ja artikkeleita 2000-luvun alusta tähän päivään, voidaan esiin nostaa muun muassa seuraavia tutkimuksia ja tekstejä:

Taulukko 1. 2000-luvun kotimaisia NPM:ää ja/tai tulosjohtamista käsitteleviä/sivuavia tutkimuksia ja artikkeleita

Vuosi	Tekijä	Aihe
2002	Toikka	Tuloksellisuuden arviointi ja tulosohejaus osana ammattikorkeakoulujen strategia-ajattelua ja strategista johtamista
2003	Ojala	NPM:n mukainen managerialismi oppilaitosjohtamisessa
2003	Salminen	NPM suomalaisissa julkisen sektorin organisaatioissa; keskiössä yliopistot
2005	Kuoppala	Tulosjohtaminen yliopiston sisäisessä hallinnossa
2005	Treuthardt	NPM ja tulosohejaus yliopiston hallintoa ja käytänteitä muuttavana muotina
2005	Patomäki	Kriittinen kannanotto NPM:n mukaista yliopistojen tulosjohtamista vastaan
2006	Rekilä	Yliopistojen valtionohjaus, markkinaohjautuvuus ja itseohjautuvuus
2008	Nyysölä	Ammattikorkeakoulujen henkilöstön käsitykset tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta tukeutuen omistajaohjauksen, sisäisen yrittäjyyden sekä opetusministeriön tuloksellisuuden käsitteisiin
2009	Kivistö	Valtion ja yliopiston välinen tulosohejaus-suhde agenttiteorian näkökulmasta
2009	Kivistö & Hölttä	Yliopistojen rahoitusmallin muutos kansalaisyhteiskunnan eri toimijoiden näkökulmasta
2011	Juppo	Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta; NPM ja tulosjohtaminen yliopistojen johtamisen ja muun toiminnan muutosten taustalla
2012	Rinne ym.	Managerialistinen hallintapolitiikkaa yliopistolaisten kokemana. Eri työntekijäryhmien näkemyksiä ja kokemuksia yliopistopolitiikan muutoksista ja uudesta hallintatavasta sekä niiden vaikutuksista työhön
2013	Kankaanpää	Diskurssianalyysi; muuttuvaa puhetta suomalaisen yliopiston tehtävistä ja olemuksesta, aiheena mm. yliopistojen tulosohejaus
2013	Mikkola	Suomen yliopistolaki- ja rahoitusuudistuksen tuomia muutoksia yliopistojen hallintohenkilökunnan työssä ja siihen suhtautumisessa
2013	Penttinen	Tuloksellisuuden kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa; tuloksellisuus NPM:n viitekehityksessä vaikuttavuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta
2014	Valkonen	Case-tutkimus tulosohejauksesta ja -johtamisesta amk-sektorilla
2014	Kallio	Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohejattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön
2015	Kallio, T.	Yliopistot julkisomisteisina asiantuntijaorganisaatioina tilanteessa, jossa organisaatioiden ulkopuolelta tulevat paineet pakottavat niitä omaksumaan NPM:n mukaisen tehokkuusajattelun.

Taulukossa 1 mainitut tutkimukset ja artikkelit käsittelevät NPM:n normatiivisia periaatteita - taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus - ja näiden erilaisia ilmenemismuotoja koulutuksessa. NPM:n periaatteet ilmenevät valtion tulosohjauksessa sekä sisäisessä tulosjohtamisen prosessissa ja vaikuttavat eri oppilaitosten johtamisen, hallinnon ja muun toiminnan muutosten taustalla. Kuten taulukosta 1 voimme päätellä New Public Managementin ja tulosjohtamisen vaikutuksia korkeakoulujen johtamiseen ja toimintaan on tutkittu varsinkin makrotasolla ja yliopistosektorilla.

Kallio (2014, 99) toteaa saman asian omassa tutkimuksessaan. Hänen mukaansa tutkimukset New Public Managementin ja tulosjohtamisen vaikutuksista yliopistoihin ovat keskittyneet lähinnä makrotasolle yliopistojen yleiseen tulosohjaukseen tai yksittäisen yliopiston tai tiedekunnan tulosjohtamisen hallinnolliseen tutkimiseen. Sen sijaan mikrotason tutkimusta siitä miten tulosohjauksen aikaansaamat muutokset resurssien allokoinnissa, johtamisessa ja suoritustavoittamisessa ovat vaikuttaneet yksittäisiin yliopistoihin, niiden tiedekuntiin sekä erityisesti niissä työskenteleviin yksilöihin, on tehty vähän.

Kallion (2014, 22-23) mukaan aihepiirin tutkimuksen tarpeellisuuden puolesta liputtaa myös julkisuudessa ja korkeakoulujen kahvipöytäkeskusteluissa esiin tulleet kriittiset kannanotot yliopistojen muutoksesta suoritusmittausorientoituneiksi korkeakouluiksi. Keskustelu ei ole ollut mairittelevaa lainsäätäjien tai yliopistojen hallinnon kannalta. Lainsäätäjien ja yliopistoväen kesken ei ole tuntunut löytyvän samaa säveltä sen suhteen kuka mittaa ketä ja miksi. Lisäksi tuloksellisuuden ja hyvän suorituksen käsitteitä on vaikea yksiselitteisesti määritellä voittoa tavoittelemattomassa akateemisessa asiantuntijatyössä. Tulosohjaus onkin saanut osakseen vahvaa kritiikkiä sillä sen katsotaan olevan ristiriidassa akateemisen maailman ihanteiden kanssa. Edellä mainittuihin seikkoihin pohjaten on olemassa selkeää tarvetta tutkimukselle siitä, miten korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen rahoitus- ja säädösohjauksen muutoksineen on vaikuttanut makrotasolla yliopistoihin ja yliopistotyöhön.

Itse laajennan ajatusta tutkimuksen tarpeesta. Kuten taulukosta 1 ilmenee, varsinkaan ammattikorkeakoulusektorilla ei ole tehty vielä montakaan tutkimusta New Public Managementin ja tulosjohtamisen vaikutuksista ammattikorkeakoulujen toimintaan. Lisäksi aiemmasta tutkimuksesta vain harva on käsitellyt pelkästään hallintohenkilökunnan näkemyksiä aiheeseen liittyen. Suurin osa tutkimuksista on keskittynyt joko koko henkilöstöön tai sitten nimenomaan opetus- ja tutkimushenkilökuntaan. Itse en onnistunut löytämään ainuttakaan tutkimusta missä olisi

keskitytty New Public Managementin ja tulosjohtamisen vaikutuksiin korkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallintoihin tai erityisesti kansainvälisten asioiden parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiin aiheesta. Kuten johdannossa kuitenkin jo mainittiin, kansainvälisyys on erittäin tärkeässä asemassa niin valtiojohtoisessa korkeakoulupoliittisessa keskustelussa kuin yksittäisten korkeakoulujenkin strategioissa. Toisaalta NPM:n mukainen taloudellinen, tehokas ja vaikuttava toiminta on vähintään yhtä tärkeässä - ellei jopa tärkeämmässä - asemassa korkeakoulupoliittisessa keskustelussa. Tähän tosiseikkaan pohjaten mielestäni on jo korkea aika tutkia näitä kahta aihetta yhdessä ja selvittää miten NPM:n mukainen tulosjohtaminen koetaan ja käsitetään ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallintohenkilökunnan keskuudessa.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu New Public Managementia, tulosjohtamista sekä korkeakoulujen kansainvälisyyttä käsittelevistä tutkimuksista ja muusta kirjallisuudesta. Tutkimuksessa New Public Management eli yleisesti uudeksi julkisjohtamiseksi suomennettu johtamisdoktriini on yläkäsite, jonka alle sijoittuu NPM:n oppeja seuraava tulosjohtaminen.

Lähdesmäki (2003, 34) viittaa Eliassen & Kooimaniin (1987), joiden mukaan julkisjohtamista voi tarkastella kolmella tasolla. Ensimmäinen taso on sosiaaliseen ympäristöönsä kiinnittynyt julkinen sektori kokonaisuudessaan. Toinen taso on sosiaalisesti, poliittisesti ja hallinnollisesti kiinnittyneet julkiset organisaatiot. Kolmas taso on organisaation sisällä tapahtuva johtamistyö.

Tutkimuksessani NPM:n ja siitä johdetun tulosjohtamisen tarkastelu tehdään kaikilla kolmella tasolla. Ensin käsittelen NPM:ää koko julkisen sektorin reformina sekä määrittelen tulosjohtamisen yleisellä tasolla. Sen jälkeen lähestyn NPM:ää ja tulosjohtamista toisella tasolla eli sosiaalisesti, poliittisesti ja hallinnollisesti kiinnittyneessä korkeakoulukontekstissa. Tämän jälkeen keskityn NPM:n ja tulosjohtamisen vaikutuksiin kolmannelle tasolle, organisaatioiden, tässä tapauksessa ammattikorkeakoulujen sisälle ja siellä ennen kaikkea kv-hallintotyöntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin tutkittavista ilmiöistä.

Esittelen tutkimuksessa myös lyhyesti suomalaisen duaalisen korkeakoulujärjestelmän ja ammattikorkeakoulujen roolin tässä järjestelmässä. Tämä on tärkeää tutkimuksen ymmärrettävyyden ja ennen kaikkea aineistovalinnan ja sen käytön kannalta. Vaikka tutkimuksen empiirinen osuus on

rajattu koskemaan ammattikorkeakoulujen työntekijöitä, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aineisto on koottu ja sitä käsitellään *korkeakoulukontekstissa*, joka siis pitää sisällään niin ammattikorkeakoulut kuin yliopistotkin. Tämä valinta on käytännössä miltei pakon sanelemaa, sillä vain ammattikorkeakoulusektorille keskittyntä aineistoa NPM:n ja tulosjohtamisen vaikutuksista ei yksinkertaisesti ole paljoakaan olemassa. Toisaalta kuten viitekehystä käsittelevistä luvuista ilmenee, NPM:n mukaisen tulosjohtamisen käyttöönottoon niin yliopisto- kuin ammattikorkeakoulusektorilla ovat johtaneet samat hallinnon ja korkeakoulutuksen reformit. Lisäksi esim. Aarrevaaran ja Pekkolan (2010, 116) akateemista professiota käsittelevässä maaraportissa todetaan, että hallinto- ja johtamiskulttuuria koskevissa väittämissä (hallintoprosessin sujuvuus, tiedonkulku, tulohjaus) korkeakoulusektoreiden välillä ei ollut eroja, vaan tulohjauksesta on tullut sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektorilla sisäisen kulttuurin läpäisevä ilmiö. Näin ollen katson, että tutkimuksessani voin empiirisen osuuden ammattikorkeakoulurajauksesta huolimatta viitekehyksessä perustellusti hyödyntää yliopistosektoria koskevaa tutkimus- ja kirjallisuusaineistoa. Duaalimallin synty on jo valtava korkeakoulutuksen reformi itsessään, johon tässä tutkimuksessa ei ole resurssien puolesta järkevää paneutua sen enempää. Aihetta kuitenkin sivutaan lyhyesti luvussa 1.4, sillä suomalaisella duaalimallin synnyllä on itse asiassa ollut oma vaikutuksensa NPM-doktriinin leviämiseen korkeakouluissa.

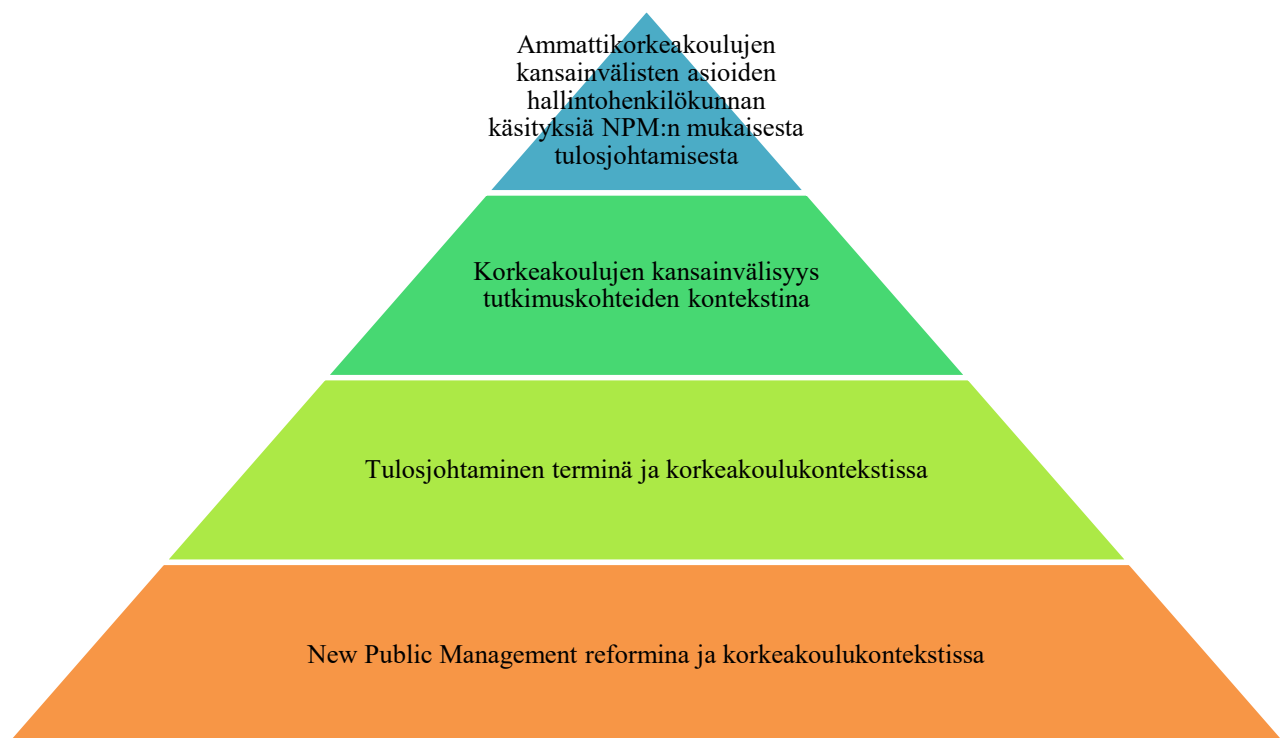
Lisäksi tutkimuksessa määritellään korkeakoulujen kansainvälisyys, jotta termi tulee tutkimuksen kannalta ymmärrettäväksi. Mm. Söderqvistin (2002, 201) mukaan kansainvälistyminen on ”muutosprosessi kansallisesta korkeakouluinstituutiosta kansainväliseksi korkeakouluinstituutioksi, jossa kansainvälisyyden näkökulma on integroitu osaksi hallinnon kokonaisuutta tarkoituksenaan parantaa opetuksen ja tutkimuksen laatua, ja saavuttaa määritellyt kompetenssit.” Korkeakoulujen kansainvälisyys on siis hyvin monitahoinen käsite, joka pitää sisällään ja kietoo yhteen eri näkökulmia, prosesseja, instituutioita, hallintoa, opetusta, tutkimusta, laatua, kompetensseja ja tavoitteita.

Koska tutkimuksen laajuus - ja näin ollen myös resurssit - on rajattu, on aiheellista pohtia voidaanko tässä tutkimuksessa käsitellä korkeakoulujen kansainvälisten asioiden tulosjohtamista kokonaisuutena, jolloin käsiteltäväksi tulisi prosessien, hallinnon, opetuksen, tutkimuksen, laadun jne. näkökulmat. Malmsten (2009, 57-58) kehottaakin tutkijaa miettimään onko aihetta mahdollista, tai edes järkevää, tutkia kokonaisuutena. Ensin on pohdittava mistä eri näkökulmista tutkimusaihetta voisi lähestyä. Tämän jälkeen voidaan määritellä mistä näkökulmasta aihetta omassa tutkimuksessa lähestytään ja tutkitaanko kokonaisuutta vai keskitytäänkö ilmiön johonkin tiettyyn osaan. Tässä

tutkimuksessa kansainvälisyyttä ei lähestytä ilmiönä, vaan lähestymistavaksi on kokonaisuuden sijasta valittu korkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallinto ja vielä tarkemmin sen työntekijät. Tutkimuksessa kansainvälisyys on taustalla vaikuttava ilmiö ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden konteksti, joka kuitenkin on aiheellista määritellä tutkittavan aiheen ymmärtämiseksi.

Teoreettisen viitekehyksen avulla on tarkoitus selventää ne raamit, jotka vaikuttavat siihen miten ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden parissa työskentelevä hallintohenkilökunta käsittää NPM:n mukaisen tulosjohtamisen. Kuviossa 1 kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Tutkimuksen näkökulma on mikrotaso, jolloin tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ammattikorkeakoulujen keskushallinnossa työskentelevien, ei-akateemisissa viroissa olevien henkilöiden omakohtaisista kokemuksista ja ajatuksista NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta. Työstä rajautuu näin ollen pois yksiköissä kansainvälisten asioiden kanssa työskentelevät akateemiset henkilöt tai ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden makrotason tulosohjaus.

Tutkimuskysymykseni on:

Millaisia käsityksiä ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden parissa työskentelevällä hallintohenkilökunnalla on New Public Managementin mukaisesta tulosjohtamisesta?

1.4 Viitekehyksen korkeakoulukonteksti: ammattikorkeakoulut osana korkeakoulujärjestelmää

Tässä luvussa esittelen lyhyesti suomalaisen duaalisen korkeakoulujärjestelmän ja ammattikorkeakoulujen roolin tässä järjestelmässä. Tämä on tärkeää tutkimuksen ymmärrettävyyden ja ennen kaikkea aineistovalinnan ja sen käytön kannalta. Vaikka tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu koskemaan ammattikorkeakoulujen työntekijöitä, teoreettisen viitekehyksen aineisto on koottu ja sitä käsitellään *korkeakoulukontekstissa*, joka siis pitää sisällään niin ammattikorkeakoulut kuin yliopistotkin. Tämä valinta on käytännössä miltei pakon sanelemaa, sillä vain ammattikorkeakoulusektorille keskittynyttä aineistoa NPM:n ja tulosjohtamisen vaikutuksista ei yksinkertaisesti ole paljoakaan olemassa. Toisaalta kuten viitekehystä käsittelevistä luvuista ilmenee, NPM:n mukaisen tulosjohtamisen käyttöönottoon niin yliopisto- kuin ammattikorkeakoulusektorilla ovat johtaneet samat hallinnon ja korkeakoulutuksen reformit. Lisäksi esim. Aarrevaaran ja Pekkolan (2010, 116) akateemista professiota käsittelevässä maaraportissa todetaan, että hallinto- ja johtamiskulttuuria koskevissa väittämässä (hallintoprosessin sujuvuus, tiedonkulku, tulosohjaus) korkeakoulusektoreiden välillä ei ollut eroja, vaan tulosohjauksesta on tullut sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektorilla sisäisen kulttuurin läpäisevä ilmiö. Näin ollen katson, että tutkimuksessani voin empiirisen osuuden ammattikorkeakoulurajauksesta huolimatta viitekehyksessä perustellusti hyödyntää yliopistosektoria koskevaa tutkimus- ja kirjallisuusaineistoa.

Duaalimalin synty on jo valtava korkeakoulutuksen reformi itsessään, johon tässä tutkimuksessa ei rajattujen resurssien tai aihevalinnankaan vuoksi ole järkevää paneutua sen enempää. Sivuan aihetta kuitenkin lyhyesti tässä luvussa, sillä duaalimallin synnyllä on itse asiassa ollut oma vaikutuksensa NPM-doktriinin leviämiseen suomalaisissa korkeakouluissa.

Korkeakoulujärjestelmän duaalimallilla tarkoitetaan kahta erillistä korkeakoulutuspolkua, jotka ovat tutkimuspainotteinen yliopistopolku sekä käytäntöpainotteinen ammattikorkeakoulupolku. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneen opiskelija on mahdollista liikkua eri polkujen välillä esim. siltaopintojen avulla. (Koulutukseen liittyvää terminologiaa, 2015.) Tosin Tirrosen (2006, 2-3) mukaan suomalainen korkeakoulujärjestelmä ei ole täysin puhdas duaalimalli, vaan se sisältää elementtejä myös binaarimallista. Binaarimallissa korkeakoulut täydentävät toisiaan ja korkeakouluissa suoritettavat tutkinnot ovat peräkkäisiä huolimatta korkeakoulujen eroista maineessa, asemassa ja tehtävässä. Suomessa ammattikorkeakoulut ovat binaaripiirteiden mukaisesti

tietyltä osin yliopistoihin valmistavia instituutioita. Lisäksi ammattikorkeakoulut ovat monialaisia ja niillä on alueellisen kehittämisen rooli. Toisaalta duaalimallin mukaisesti korkeakouluilla on ainakin tiettyyn rajaan asti ominaiset toimintakulttuurit, arvot ja tehtävät, korkeakoulujen lainsäädäntö on erillinen, korkeakoulujen toimintaa ohjataan eri tavoin ja käytännössä yliopistoilla on korkeampi statusarvo.

Joka tapauksessa virallisesti Suomessa on käytössä duaalimalli, jossa korkea-asteen koulutusta annetaan yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Yliopistoissa korostuu tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva opetus, ammattikorkeakoulujen tulee puolestaan tarjota käytännönläheistä ja työelämän tarpeita vastaavaa koulutusta. Yliopistoissa voi suorittaa alempia ja ylempiä korkeakoulututkintoja sekä tieteellisiä jatkotutkintoja (lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot). Ammattikorkeakoulussa voi suorittaa ammattikorkeakoulututkinnon 3,5 – 4,5 vuodessa. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa tulee edeltää ammattikorkeakoulututkinto tai muu soveltuva tutkinto sekä vähintään kolmen vuoden työkokemus aiemman tutkinnon suorittamisen jälkeen. (Koulutusjärjestelmä 2015.)

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat profiloituneet eri tavoin lainsäädännössä niille annettujen tehtävien mukaisesti. Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta. Lisäksi niiden tulee harjoittaa työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviä suorittaessaan ammattikorkeakoulujen tulee tehdä yhteistyötä ennen kaikkea oman alueensa elinkeino- ja muun työelämän kanssa sekä tehdä yhteistyötä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Tehtävät ovat siis tiivistetysti koulutustehtävä-, tutkimus- ja kehitystehtävä sekä alueellisen kehittämisen tehtävä.

Yliopistolain (558/2009) mukaan yliopistojen tehtävänä puolestaan on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä ja antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta. Lisäksi niiden tulee kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviä hoitaessaan yliopistojen tulee toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa tulee varmistaa korkea kansainvälinen taseettisia periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tehtävät ovat siis tiivistetysti

tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva ylin opetus sekä nk. kolmas tehtävä, yhteiskunnallinen vaikuttavuus.

Yliopistoreformissa yhtenä tavoitteena on ollut vahvistaa yliopistojen autonomiaa eli itsehallintoa. Yliopistolaissa (558/2009) turvataan erillisellä pykälällä yliopistojen itsehallinto eli päätöksenteko-oikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista. Pykälän pyrkimyksenä on turvata tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Tässä on huomattava ero ammattikorkeakouluihin, joilla ei lainsäädännössä ole erillistä pykälää itsehallinnosta. Sen sijaan ammattikorkeakoulujen lainsäädännössä (932/2014) puhutaan opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta ammattikorkeakouluille annettuja tehtäviä suoritettaessa. Yliopistosektorilla NPM:n mukaisen tulohajautuksen ja -johtamisen on kritisoitu enemmänkin sitovan ja haittaavan yliopistojen ja niiden työntekijöiden vapaata toimintaa kuin edistävän sitä (ks. esim. Patomäki, 2005; Rinne ym. 2012). Tutkimukseni empiirisessä osuudessa onkin mielenkiintoista pohtia kokevatko ammattikorkeakoulun työntekijät, joilla ei ole lailla turvattua perinteistä autonomiaa koskaan ollutkaan, tulohajautuksen ja -johtamisen vaikutukset omaan toimintaansa yhtä voimakkaasti.

Tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen yksityiskohta on myös ammattikorkeakoululaissa (932/2014) mainittu toimilupa, jota ilman ammattikorkeakoulutoimintaa ei voi harjoittaa. Luvan edellytyksenä on, että ammattikorkeakoulu on koulutustarpeen vaatima ja että hakijalla on toiminnan laatu, vaikuttavuus ja tehokkuus huomioon ottaen taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakouluille asetettuja tehtävien asianmukaiseen järjestämiseen. Periaatteessa tehokkuuden vaatimus on siis suoraan kirjoitettu ammattikorkeakoululakiin, mikä on mielenkiintoista, jos mietitään alkuperäistä tutkimuskysymystä tehokkaasta kv-toiminnasta.

Ammattikorkeakoulut vakinaistettiin osaksi suomalaista korkeakoulujärjestelmää 1990-luvun puolivälissä, kokeiluvaiheen jälkeen. Yksi syy ammattikorkeakoulujen perustamiseen oli 1990-luvun puoliväliin saakka jatkunut ylioppilaiden määrän hyvin nopea kasvu. Ammattikorkeakoulujen perustamisella haluttiin purkaa yksin yliopistoihin kohdistunut paine tarjota ylioppilaille jatkokoulutuspaikkoja. Toinen syy oli tarve tarjota korkeakoulutasoinen jatkokoulutusmahdollisuus myös ammatillisen perustutkinnon suorittaneille. Kolmas syy laajentaa koulutusjärjestelmää oli elinkeinorakenteen muuttuminen yhä enemmän osaamisintensiiiviseen suuntaan, joka puolestaan vaikutti kasvaneisiin työelämän osaamisvaatimuksiin. Ammattikorkeakoulut kasvoivat lyhyessä ajassa sekä opiskelijamäärillä että suoritetuilla tutkinnoilla mitattuna yliopistojen suuruiseksi, mikä kuvastaa hyvin sitä tarvetta, johon ammattikorkeakoulut perustettiin vastaamaan. Nyt koulutuksen

määrällisen kasvattamisen aika on kuitenkin ohi, sillä ikäluokat ovat pienentyneet, ylioppilaiden määrä on kääntynyt laskuun ja kansainvälisesti vertaillen meillä on jo korkea korkeakoulututkinnon suorittaneiden nuorten osuus. Ammattikorkeakouluilla tulevaisuuden tavoitteet liittyvät määrän sijaan laatuun ja vaikuttavuuteen. Nuorten tutkintokoulutuksen antajina ammattikorkeakouluja on arvioitu yleensä varsin myönteisesti, mutta haasteeksi on nähty edelleen hieman epäselvä työnjako yliopistojen kanssa varsinkin tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Lisäksi useiden alueiden elinkeinorakenteet ovat luontevasti edistäneet ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen koulutuksen välistä yhteistyötä, jolloin korkeakoulusektoreiden välinen yhteistyö ei ole ollut toivotun vahvaa. (Salminen & Ylä-Anttila 2010, 13-15, 18.)

Hiljattain Opettaja-lehdessä (3/2015) julkaistun kyselyn mukaan yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rehtorit ovat eri mieltä duaalimallin toimivuudesta. Ammattikorkeakoulujen rehtorit ovat pääosin sitä mieltä, että tuoreimpien lakiuudistusten jälkeen korkeakoulujen erilaiset tehtävät toimivat, tosin he toivovat lisää tasavertaista kohtelua yliopistoihin verrattuna (esim. ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon pitää olla samanarvoinen maisterintutkinnon kanssa) ja asemansa vahvistamista muun muassa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. Yliopistojen rehtorit taas haluaisivat keskittää kandidaatin tutkinnot ammattikorkeisiin ja sitä korkeamman koulutuksen yliopistoihin. Yliopistojen rehtoreiden mielestä ammattikorkeakouluja tarvitaan opiskelun työelämälähtöisyyden vuoksi, mutta keskeistä olisi voimistaa korkeakoulujen yhteistyötä eri toiminnoissa ja edelleen selkeyttää korkeakoulujen välistä työnjakoa. Kyselyssä nousi esiin huoli korkeakoulujen työrauhasta viimeaikaisten muutosten jälkeen. Silloisen opetusministeri Kiurun esittämille pohdinnoille duaalimallin mahdollisesta purkamisesta säästöjen nimissä annettiin kylmää kyytiä; säästöjen sijaan toivottiin keskittymistä huippulaatuun ja samalla työrauhaa pitkälle tulevaisuuteen eikä vain yhdeksi vaalikaudeksi kerrallaan.

Ottamatta tässä tutkimuksessa sen kummemmin kantaa duaalimallin toimivuuteen tai toimimattomuuteen, tosiasiana voidaan kuitenkin pitää, että ammattikorkeakoulujen perustaminen on vaikuttanut myös yliopistojen asemaan ja on vaikuttanut korkeakoulutuksen NPM-oppien mukaisiin uudistuksiin.

Rinteen ym. (2012, 17) mukaan ammattikorkeakoulujen perustaminen synnytti eri tehtävistä ja profiileista huolimatta korkeakoulujen välille uudenlaisen kilpailuasetelman. Valmistuneet kilpailevat samoista työpaikoista ja ns. työmarkkinaimu on lähentänyt yliopistoja kohden ammattikorkeakoulujen toimintamalleja ja on samalla vahvistanut yliopistojen nk. kolmatta,

yhteiskunnallista palvelutehtävää suhteessa perinteisiin koulutus- ja tutkimustehtäviin. Toisaalta ns. akateeminen imu lähentää ammattikorkeakouluja yliopistojen toimintamallien suuntaan.

Tirronen (2006, 3-4) käyttää akateemista imua ja työmarkkinaimua kuvaamaan korkeakoulujen välisiä vetovoimia, jotka ilmentävät korkeakoulujen lähentymistä. Akateeminen ja markkinaimu ilmenevät toimenpiteinä, joilla korkeakoulut jäljittelevät toistensa toimintaa, arvoja ja muita tunnuspiirteitä. Korkeakoulujen välinen vetovoima on kamppailua korkeakoulutuksen oikeutuksesta, aseman vakiinnuttamisesta, toiminnan sopeuttamisesta sekä toiminnan uskottavuuden lisäämisestä. NPM:n mukainen korkeakoulutuksen markkinoituminen, tuloskeskeinen korkeakoulupolitiikka ja korkeakoulutuksen samankaltaistuminen lisäävät korkeakoulujen kilpailua ja näin myös niiden välisiä jännitteitä; korkeakoulut kilpailevat opiskelijoista, statuksesta, resursseista, huippuyksiköistä, tutkijoista, opettajista, yhteistyökumppaneista ja suhteesta julkiseen valtaan. Olennaista vetovoimakamppailussa on se miten markkina vs. akateemiset arvot sovitetaan korkeakoulujen peruskäsityksiin ja miten ne tukevat korkeakoulujärjestelmän monimuotoisuutta, riittävää erilaistumista ja korkeakouluille ominaisia tehtäviä uudistusten keskellä. Toisaalta Tirronen (mts. 4) mukaan korkeakouluja ohjaa lähentymisen ohella myös erilaistuminen. Erilaistumisen avulla korkeakoulut pyrkivät sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin, vahvistamaan toimintaedellytyksiään ja edistämään asemaansa korkeakoulutuksen markkinoilla. Tiedon ja työmarkkinoiden erilaistuminen, korkeakoulutuksen monimuotoistuminen ja korkeakoulupoliittisen ohjauksen muutokset synnyttävät jatkuvasti uusia tapoja jäsentää korkeakoulutusta (oppiaineita, tieteenaloja, koulutusohjelmia ja palvelusisältöjä) niin instituutioiden välillä kuin niiden sisällä. Erilaistumisen avulla yksittäiset korkeakoulut pyrkivät uudistamaan toimintaansa, hallitsemaan korkeakoulun sisäistä monimuotoisuutta ja erottumaan edukseen korkeakoulutuksen kilpailumarkkinoilla.

Jolkkosen (2005) mukaan korkeakoulutuksen kilpailumarkkinoilla duaalimallin alkuperäinen retoriikka joutuu suurennuslasin alle. Duaalimallin retoriikan alkuperäisenä tarkoituksena on ollut tehdä näkyväksi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välinen raja. Retoriikka on perinteisesti määrittänyt yliopistot rajan puhtaalle puolelle, jossa ratkaistaan eri tieteenalojen tutkimusongelmia ja kasvatetaan tieteenalan perusteet hallitsevia akateemisia tieteenharjoittajia. Ajattelussa tiedettä voi harjoittaa sen itsensä vuoksi. Työelämälähtöisen tiedon (teoria) ja taidon (käytäntö) ja niiden käytännöllisen soveltamisen retoriikka on puolestaan määrittänyt ammattikorkeakoulut rajan toiselle puolelle. Ajattelussa työelämälähtöinen tietotaito ei sinällään ole arvokasta, vaan siitä tulee arvokasta ainoastaan sovellettavuutensa ansiosta ja sovellettavuutensa rajoissa. Jolkkosen mukaan nykyisessä tilanteessa kun ammattikorkeakoulut ja yliopistot kehittävät kilvan yrittäjäyliopistomaisia

toimintatapoja, joissa painottuvat tutkimuksen liiketaloudellinen hyödyntäminen, kansantalouden kasvuun vaikuttaminen, talousrakenteen monipuolistaminen ja korkeakoulujen yritysmäisen ilmapiirin kehittäminen, retoriikan käyttökelpoisuus on kyseenalaistunut. Ammattikorkeakoulun tehtävät ovat laajentuneet ja koulutuksen statuksen uskotaan kohoavan yli perinteisen retoriikan kehyksen. Toisaalta yliopiston perinteisiä tutkimukseen, opetukseen ja palvelutehtäviin liittyviä normeja ja arvoja on ryhdytty painottamaan uudella tavalla edellä mainittujen yrittäjäyliopistomaisien toimintatapojen hengessä.

Kankaanpää (2013, 50) viittaa Rinteeseen ja Nevalaan (2012), joiden mukaan NPM:n mukaisen korkeakoulupolitiikan myötä ”ylemmät opinahjut” eli yliopistot ovat työmarkkinaimun mukaisesti ryhtyneet jäljittelemään ”akateemiselta statukseltaan alemmaksi noteerattujen, mutta markkinayhteyksiltään kiinteämpien” ammattikorkeakoulujen menestysstrategioita huolimatta yliopistoväen vastustuksesta. Jolkkosen (2005) mielestä kehityskulku ei johdu niinkään ammattikorkeakoulun kuin yliopiston muutoksesta. Ammattikorkeakoulu on lakiin kirjattuine tehtävineen myötäsyttyisesti yrittäjäyliopistomainen, mutta yliopiston toimintamuotojen muutos (mm. niin kutsutun kolmannen tehtävän lisääminen yliopistojen tehtäviin), on tehnyt perinteiseen tiedekäsitykseen nojaavan yliopiston ja ammattikorkeakoulujen määrittelyn ja niiden keskinäisen suhteen luonnehdinnan ongelmalliseksi. Lisäksi kuten Truthardt (2005, 207) huomauttaa, yliopisto on tiedeyhteisönä vanha instituutio, joka poikkeaa luonteeltaan muista valtion tilivirastoista. Tämän vuoksi markkinalähtöisten arvojen päälle liimaaminen yliopistojen toimintaan on haastava tehtävä.

Muutoksista ja ongelmallisista luonnehdinnoista huolimatta Kankaanpää (2013, 50) rauhoittelee yliopistosektorin pelkoja markkinasuuntautuneisuuden uhista mm. Scottin (2003) huomautuksella siitä kuinka muut (voittoa tavoittelevat) koulutuksen toimijat oikeastaan vahvistavatkin yliopistojen asemaa. Niiden toimintahan perustuu pitkälti yliopistojen toiminnalle työntekijöiden ollessa korkeakoulutettuja ja tutkimuksen pohjautuessa pitkälti yliopistolliseen tutkimukseen (niin kuin tässäkin tutkimuksessa). Lisäksi Kankaanpää (mts. 51) viittaa mm. Delantyyn (2001), jonka mukaan yliopisto pystyy itse asiassa paremmin palvelemaan sosiaalisia vaatimuksia nyt kun sen perinteinen merkitys on vähentynyt. Nykyisessä tiedontuottamisen järjestelmässä yliopistot eivät vain enää ole ainoita tiedon tuottajia tai käyttäjiä.

Huomio siitä kuinka muiden koulutuksen toimijoiden, kuten ammattikorkeakoulujen, toiminta perustuu yliopistokoulutettuihin työntekijöihin tai korkeakoulujen välinen vetovoima ovat mielenkiintoisia aiheita oman tutkimukseni empiirisen osan kannalta ja osaltaan perustele

viitekehyksessä valitsemaani korkeakoulukontekstia pelkän ammattikorkeakoulukehityksen sijaan. Vaikka ammattikorkeakoulut organisaatioina olisivatkin sisäsyntyisesti markkinahenkisimpiä kuin yliopistot, niiden työntekijät ovat kuitenkin yleensä yliopistomaailman kasvatteja. Tällöin on aiheellista pohtia miten työntekijöiden oma akateeminen koulutustausta mahdollisesti vaikuttaa tulosjohtamisen kokemiseen ammattikorkeakoulusektorilla työskennellessä. Toisaalta akateeminen ja työmarkkinaimu vaikuttanevat myös siihen miten ja missä määrin työntekijät liikkuvat työtehtävissä eri sektoreiden välillä. Tutkimuksessa on varmasti aiheellista ottaa huomioon työntekijöiden liikkuminen sektorilta toiselle; on mielenkiintoista seurata nouseeko kohdejoukolta kerätystä aineistosta mahdollisesti esiin teemoja, jotka antaisivat ymmärtää, että kokemukset eri sektoreille työskentelystä mahdollisesti vaikuttaisivat siihen miten korkeakoulujen tulosjohtaminen koetaan.

1.5 Tutkimuskohteiden konteksti: korkeakoulujen kansainvälisyys

Korkeakoulujen kansainvälisyys ei ole tutkimuksessani pääroolissa, vaan se on taustalla vaikuttava ilmiö ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden konteksti. Katson kuitenkin aiheelliseksi määritellä sen lyhyesti tässä luvussa tutkittavan aiheen ymmärtämiseksi.

Kansainvälistyminen nousi korkeakoulutuksen agendalle 1990-luvulla eli samoihin aikoihin kuin NPM-oppi nosti todenteolla päätään. Kansainvälistymisen merkityksellisyyden korostamisessa oli Teichlerin (2003, 37) mukaan kyse heräämisestä siihen, että silloiseen korkeakoulutuksen tilanteeseen oltiin tyytymättömiä ja koettiin, että sitä piti parantaa. Kansainvälistyminen nähtiin yhdeksi keinoksi uudistuksiin ja parannuksiin. Tässäkin on tiettyä yhtymäkohtaa NPM:ään, sillä uusi julkisjohtaminen koettiin vanhan, byrokraattisen toimintatavan uudistajaksi ja julkisen sektorin ongelmien ”parantajaksi” (ks. esim. Lähdesmäki 2003, 55).

Arolainen-Peltola ym. (2012, 3-4) viittaavat Nokkalaan (2007, 13-15), jonka mukaan historiallisesti katsottuna korkeakoulujärjestelmä on aina ollut kansainvälinen. Kansainvälisyys on ollut sisäsyntyinen osa perinteistä akateemista yhteisöä, mutta korkeakoulutuksen kansainvälistyminen ei kuitenkaan ole ollut selkeästi ja kronologisesti etenevä prosessi. Globaalissa ympäristössä toimivalla nykyaikaisella korkeakoululla on vain vähän yhteistä perinteisen akateemisen yhteisön ja sen kansainvälisyyden kanssa. Viimeisen vuosikymmenen aikana kansainvälistymisessä on avautunut uusi vaihe. Muutos on ollut seurausta sekä kansainvälistymisohjelmista ja syvemmillä menevästä yhteistyöstä, että koko yhteiskunnassa tapahtuneesta muutoksesta kohti kansainvälisempää yhteiskuntaa sen kaikilla sektoreilla.

Talous, uusi informaatio- ja viestintäteknologia, uudet kansainväliset tietoverkot, englannin kielen asema ja muut korkeakoulujen vaikutusvallan ulkopuoliset asiat muokkaavat ja muuttavat korkeakoulujen asemaa ja toimintaa globalisoituvassa maailmassa. Yhden määritelmän mukaan korkeakoulutuksen kansainvälistymisellä tarkoitetaan niitä politiikkoja ja toimenpideohjelmia, joilla korkeakoulut ja valtiot pyrkivät osallistumaan globalisoituvaan yhteiskuntaan. (Altbach ym. 2009, 7.) Puhuttaessa korkeakoulutuksen kansainvälistymisestä termi globalisaatio voidaan liittää korkeakoulujen kilpailuun, rajat ylittävän koulutuksen markkinaohjaukseen ja tiedon tuotantoon markkinoilla. Kansainvälistyminen puolestaan liitetään usein liikkuvuuteen, akateemiseen yhteistyöhön, akateemiseen tiedon jakamiseen ja koulutuksen kansainvälisyyteen. (Teichler 2003, 39.)

Knighatin (2008, 21) määritelmän mukaan koulutuksen kansainvälistyminen on prosessi ”jossa kansainvälinen, kulttuurienvälinen tai globaali näkökulma integroidaan koulutuksen päämääriin, toimintoihin tai toimeenpanoon”. Söderqvistin (2002, 201) mukaan kansainvälistyminen taas on ”muutosprosessi kansallisesta korkeakouluinstituutiosta kansainväliseksi korkeakouluinstituutioksi, jossa kansainvälisyyden näkökulma on integroitu osaksi hallinnon kokonaisuutta tarkoituksenaan parantaa opetuksen ja tutkimuksen laatua, ja saavuttaa määritellyt kompetenssit”.

Teichlerin (2003, 50) mukaan joku voisi väittää, että valtiovallalla ei ole koskaan ollut suoranaista ohjausvaltaa korkeakoulujen kansainväliseen toimintaan ja NPM:n oppien mukaisen hallinnon ja hallinnan hajauttamisen myötä kansainvälistymisen prosessit ovat yhä enemmän korkeakoulukohtaisia. Mutta itseasiassa valtion poliittiset toimintaohjelmat vaikuttavat suuresti korkeakoulujen kansainvälisen vuorovaikutuksen, yhteistyön, liikkuvuuden ja kilpailun reunaehtoihin. Voidaan tietysti kysyä ovatko reunaehdot ja korkeakoulujen tulosohjausprosessit sellaisia, että ne todella tukevat korkeakoulujen kansainvälistymispyrkimyksiä? Niin tai näin, Nokkalan (2007, 15) mukaan kansainvälistyminen on joka tapauksessa tietystä määrin institutionalisoitunut niin kansallisella kuin organisaatiotasolla; se on muuttunut erillisistä lyhytaikaisista ja väliaikaiseen projektirahoitukseen perustuvista toimenpiteistä osaksi yleistä korkeakoulupolitiikkaa ja korkeakoulujen strategiaa – siitä on siis tullut osa korkeakoulutuksen arkitodellisuutta.

Knighatin (1999,17) mukaan korkeakoulutuksen kansainvälistymistä ohjaavat erilaiset motivaatiot ja tavoitteet voidaan jakaa neljään luokkaan: poliittiset tavoitteet, sosio-kulttuuriset tavoitteet, akateemiset tavoitteet ja taloudelliset tavoitteet.

Kansainvälistymisen poliittiset perustelut ovat tärkeitä erityisesti kansallisella tasolla. Poliittisia perusteluja ovat esimerkiksi kansallisen ja alueellisen identiteetin vahvistaminen sekä korkeakoulutuksen markkinaorientoituminen ja muuttuminen vientituotteeksi. Koulutusvienti katsotaan kansantalouden kannalta merkittäväksi tuotteeksi ja toiminnaksi, ja tästä syystä sitä halutaan tukea poliittisilla linjauksilla. (Knight 1999, 18.) de Witin (2010, 9) mukaan poliittisiin perusteluihin lukeutuu myös ulkopoliittikka ja erityisesti kansallisen turvallisuuden tukeminen kansainvälisen yhteistyön, rauhantutkimuksen ja kansallisen osaamisvarannon lisäämisen kautta.

Arolainen-Peltolan ym. (2012, 6) mukaan akateemisessa mielessä korkeakoulutus on aina ollut kansainvälistä. He viittaavat de Witin (2010,9), jonka mukaan kansainvälistymisen akateemiset perustelut ovat kuitenkin myös kasvattaneet painoarvoaan globaalien koulutusmarkkinoiden myötä. Ranking-listaukset ja niillä menestyminen edellyttävät kansainvälisesti tunnustettua menestystä eri osa-alueilla. Kansainvälistymisen akateemisiin perusteluihin luetaan esimerkiksi tutkimuksen, opetuksen ja palveluiden kansainvälisyys ja kulttuurienvälisyys, akateemisen horisontin laajentaminen, organisaation kehittäminen, profilointi ja status, laadun parantaminen sekä kansainväliset akateemiset standardit.

Sosio-kulttuuriset perustelut liittyvät yksilön sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman kehittymiseen (Knight 1999, 20). Sosio-kulttuurisiin perusteluihin kuuluu muun muassa korkeakoulujen ja niiden tutkimuksen ja opetuksen rooli kulttuurienvälisen ymmärryksen luomisessa (de Wit 2010, 9).

Knightin (1999, 18) mukaan merkittävimiksi kansainvälistymisen perusteiksi ovat viime vuosikymmeninä nousseet ennen kaikkea taloudelliset syyt. Globalisoituvassa maailmassa valtiot haluavat varmistaa taloudellisen, tieteellisen ja teknologisen kompetenssin kasvamisen. Avaintekijöinä pidetään osaavan työvoiman kouluttamista globaaleille työmarkkinoille sekä soveltavaan tutkimukseen panostamista. Kansainvälistymisen taloudellisiksi perusteiksi erityisesti kansallisella tasolla ovat lisäksi luettavissa esimerkiksi taloudellinen kasvu, kansallinen ja/tai alueellinen kilpailukyky, koulutustarve, työmarkkinat ja taloudelliset kannustimet (de Wit 2010, 9).

Knightin (1999, 19) mukaan korkeakoulutuksen julkisen rahoituksen niukentuessa ja rahoituslähteiden monipuolistuessa taloudelliset perusteet ovat korostuneet kansallisen tason lisäksi myös organisaatiotasolla. Korkeakoulutuksen massoitтуessa korkeakoulutuksesta on tullut kauppahyödyke ja vientituote. Kansainvälisten koulutusmarkkinoiden yhteydessä voidaan kuitenkin kysyä, onko kyseessä enää korkeakoulutuksen laadun kehittäminen ja kehittyminen

kansainvälistymisen päätavoitteena vai onko kyseessä vain korkeakoulutuksen rahoitusväline. (Arolainen-Peltola ym. 2012, 5-6.)

Arolainen-Peltola ym. (2012, 6) muistuttavat, että edellä esitetty luokittelujärjestelmä ei ole aukoton ja monet kansainvälistymisen tavoitteet ja päämäärät olisivat luettavissa useampaan luokkaan tai jopa niiden ulkopuolelle. He viittaavat de Witiin (2010, 9) jonka mukaan luokkien rajat liukuvat ja hämärtyvät, ja niiden sisältö ja merkitys vaihtelevat. Vaihtelua ja hämärtymistä aiheuttavat muun muassa aika, eri valtioiden tai alueiden näkökulma ja tarkastelun taso (valtio, systeemi, organisaatio). Siekkinen (2013,13) kuitenkin näkee ongelmalliseksi luokkien edelleen olemassa olevat tietyt rajat. Esimerkiksi taloudellista ja kulttuurista kansainvälistymiskeskustelua käydään vain harvoin samoissa pöydissä eikä niitä näin ollen tarkastella yhtä aikaa. Taloudelliset ja kulttuuriset kansainvälistymisen perustelut voisivat kuitenkin täydentää toisiaan, jos niitä tarkasteltaisiin saman asian eri ulottuvuuksina eikä toisistaan erillisinä asioina.

Myös Varmola (2011) näkee suomalaisten korkeakoulujen ristiriitaiset näkemykset kansainvälistymisen tavoitteista ongelmalliseksi; toiset painottavat kansainvälisten toimintojen taloudellista hyötyä ja toiset taas globaalin vuorovaikutuksen mukanaan tuomaa maailmanlaajuista ymmärrystä. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen haasteena on kuitenkin Suomen vähäinen vetovoima ulkomaalaisten opiskelijoiden ja tutkijoiden silmissä, joka vaikeuttaa ulkomaalaisten työntekijöiden ja opiskelijoiden rekrytoimista sekä tutkimus- ja innovaatioyhteistyön tekemistä elinkeinoelämämme kannalta tärkeiden maiden ja niiden parhaiden kumppaneiden kanssa. Nopea globalisoituminen puolestaan on aiheuttanut kansassa vastareaktioita kansainvälisen vuorovaikutuksen eri muotoihin, ja tämä vastustus on konkretisoitunut viime vaalien tuloksissa. Tulkitsen Varmolan tarkoittaneen viittauksellaan sitä, että ilmapiiri kansainvälistymisen lisäämiseksi millään sektorilla ei ole tällä hetkellä paras mahdollinen. Tämä on näkynyt paitsi kansallismielisten puolueiden suosionnousuna, myös aivan viime aikoina kriittisinä kannanottoina mm. maahanmuuttoa kohtaan.

Jos kansainvälistymistä tarkastellaan organisaatiotasolla, voidaan todeta, että tätä nykyä kansainvälistymisen odotetaan läpäisevän koko korkeakoulun; se ei enää ole – tai saisi olla – vain korkeakoulun kansainvälisten asioiden asiantuntijoiden tai muuten kansainvälisyydestä innostuneiden toimijoiden vastuulla. Sen sijaan kaikkien korkeakoulun toimijoiden tulisi toteuttaa kansainvälistymistä systemaattisesti niin opetuksessa kuin tutkimuksessakin. Korkeakoulutuksen kansainväliset asiat on nostettu marginaalista mukaan päätöksentekoon ja korkeakoulujen hallintoon

ja hallintaan. (Teichler 2003, 40 – 41.) Toisaalta vastakkaisiakin mielipiteitä löytyy, esim. Rontu & Tuomi (2011) esittävät, että kansainvälisyys ja kansainvälistyminen eivät juhlapuheista huolimatta välttämättä todellisuudessa näykään korkeakoulujen strategioissa ja päätöksenteossa. Kansainvälistymistä kyllä palvotaan, mutta sen kehittämiseen ei olla kuitenkaan valmiita panostamaan esim. korkeakoulujen sisäisissä rahoitusratkaisuissa.

Kun pohditaan miten kansainvälistyminen konkretisoituu korkeakouluissa, voidaan avuksi ottaa Greenin (2005) esittelemät kuusi kansainvälistymisen avainaluetta, jotka on tiivistetty kuvioon 2.

Kuvio 2. Korkeakoulujen kansainvälistymisen avainalueet (Green 2005, 5,6,10,12,13,15)



Se missä määrin kukin korkeakoulu eri avainalueita painottaa tai kuka niiden toiminnasta korkeakoulussa vastaa, on tietenkin aina tapauskohtaista. Esim. Garamin (2012, 26) kansainvälistymiseen liittyvässä raportissa nousi esiin kysymys korkeakoulujen sisäisestä vastuu- ja työnjaosta. Korkeakoulujen sisällä kansainvälistyminen koskettaa monia eri toimijoita, mutta herättää samalla kysymyksen siitä kenen vastuulla on kokonaisuus ja toisaalta mikä on kansainvälisten asioiden hallinnon vs. koulutusohjelman rooli kansainvälistymisen edistämisessä ja kansainvälisten

toimintojen toteuttamisessa. Raportissa korostui koulutusohjelmien työntekijöiden melko rajatut näkemykset kansainvälisyydestä liikkuvuutena ja kansainvälisten asioiden hallinnon vastuu ja työnkuva ennen kaikkea vaihtojen järjestelijänä. Garam kuitenkin painottaa Greenin tavoin kuinka itse asiassa koulutusohjelmien tulisi omalta osaltaan nivoa kansainvälistyminen osaksi toimintaansa ja opetustaan; opetussuunnitelmaan ja opiskelijoiden ohjaukseen tulisi sisällyttää nykyistä enemmän kansainvälistymistä tukevia rakenteita.

Tämän tutkimuksen viitekehykseen riittää mielestäni toteamus, että kansainvälisten asioiden parissa työskentelevä hallintohenkilöstö on usein tavalla tai toisella mukana Greenin esittelemissä avainalueissa, joko toiminnan koordinoijana, vastuutahona tai konsultoivana asiantuntijana.

2. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYKSENÄ NPM:N MUKAINEN TULOSJOHTAMINEN

2.1 New Public Management käsitteenä ja hallintoreformina

New Public Managementia (esiintyy tässä tutkimuksessa myös yleisellä lyhenteellä NPM) pidetään yleisesti johtamisdoktriinina eli johtamisteorioihin liittyvänä oppina, joka toimii julkisen sektorin modernisaation – uudistamisen ja parantamisen – normatiivisena periaatteena. NPM:n arvot julkisjohtamisessa ovat tiivistetysti ns. kolme E:tä; economy eli taloudellisuus, efficiency eli tehokkuus ja effectiveness eli vaikuttavuus. Taloudellisuudella viitataan suoritteiden saavuttamiseen mahdollisimman pienin panoksin, tehokkuudella panos-tuotos-suhteeseen ja vaikuttavuudella siihen, että saavutetut suoritteet vastaavat niille asetettuja tavoitteita. (Lähdesmäki 2003, 9, 66.)

Ikola-Norbacka & Lähdesmäki (2011, 248-249) lisäävät 3 E:n rinnalle Menzelin (2005) mukaisesti neljännen E:n, ethics eli etiikan. Tehokkuusarvot ovat merkittäviä, sillä kansalaisille on toki tärkeää, että heidän verorahojaan julkisen sektorin toiminnassa käytetään tehokkaasti. Toisaalta kansalaisille on yhtäläillä tärkeää, että julkista toimintaa ja julkisen sektorin toimijoiden vastuuta kansalaisten palvelijoina ohjaavat myös eettiset periaatteet. Neljännellä E:llä pyritään vastaamaan pelkoihin NPM:n markkinaistamisajattelun epäeettisistä seuraamuksista kuten julkisen toiminnan vaikuttavuuden, kansalaisten tasa-arvon ja virkakoneiston eettisen toiminnan mahdollinen heikkeneminen.

Jylhäsaari (2009, 36) korostaa, että vaikka yleisellä tasolla NPM:n perinteisiksi tavoitteiksi voidaan mainita julkisen sektorin taloudellisuus ja toiminnan tehostaminen, doktriini on kuitenkin kaiken kaikkiaan moniulotteinen ja sille voidaan antaa useita muitakin määritelmiä.

Usein NPM:n määrittelyssä viitataan Hoodin (1991, 4-5) esittelemään seitsemään keskeiseen NPM:n periaatteeseen, jotka kuvaavat doktriinia varsin kattavasti. Tukeudun suomennoksessa Lähdesmäen (2003, 58) mukaelmaan Hoodin esittelemistä periaatteista.

- Periaate 1. Julkisia organisaatiota tulee **johtaa ammattimaisesti**. Tämä vaatii johdon **toimintavapautta** ohjata **aktiivisesti** organisaationsa toimintaa, joka puolestaan johtaa **velvollisuuksien** selkään määrittelyyn

- Periaate 2. Toimintaa tulee **arvioida** tarkoin kriteerein. Tämä vaatii tavoitteiden ja tehokasta toimintaa kuvaavien **mittareiden** määrittelyn, joka puolestaan johtaa selkeästi asetettuihin päämääriin ja tavoitteiden toteutumisen **seurantaan**.
- Periaate 3. Huomio tulee kiinnittää **aikaansaannoksiin**. Tämä vaatii suoriutumiseen suhteutettua **palkitsemista** ja resurssien allokoointia, joka puolestaan johtaa **tuloksiin** pelkkien toimintatapojen sijaan.
- Periaate 4. Organisaatorakennetta on **madallettava** ja hallintoa **hajautettava**. Tämä vaatii **vaihtoehtoisia** palveluntuottamismalleja, joka puolestaan johtaa **tehokkuuteen**.
- Periaate 5. **Kilpailua** on lisättävä. Tämä vaatii sopimusmenettelyä ja hankintojen **kilpailutusta**, joka puolestaan johtaa **kustannuksien alenemiseen** ja **toiminnan paranemiseen**.
- Periaate 6. Tulee omaksua **yksityisen sektorin johtamiskäytänteitä**. Tämä vaatii siirtymistä hierarkkisesta toiminnasta **joustavuuteen** henkilöstön rekrytoinnissa ja palkitsemisessa, joka puolestaan johtaa **parempaan julkisjohtamiseen**.
- Periaate 7. Resursseja tulee käyttää kurinalaisesti ja säästävaisesti. Tämä vaatii menojen leikkausta ja ohjeistusta resurssien käytössä, joka puolestaan johtaa siihen, että **saadaan enemmän aikaan pienemmillä panoksilla**.

Hood (1991,4) painottaa, etteivät kaikki yllä esitetyt periaatteet ilmene yhtä aikaa tai johdonmukaisesti kaikissa NPM-reformeissa, vaan eri maiden eri reformeissa ne painottuvat eri tavoin.

Koska NPM on saanut alkunsa hallintoreformeista, on aiheellista lyhyesti kuvailla olosuhteet, jotka johtivat hallintoreformeihin ja sitä kautta NPM:n syntyyn.

Pollitt & Bouckaert (2011, 7-8) ajoittavat NPM:n synnyn 70 - 80 -lukujen taitteeseen, jolloin varsinkin Isossa-Britanniassa ja USA:ssa tieteen ja teknologian nopea kehittyminen yhdistettynä yliopistojen sosiaalitieteiden tutkimukseen antoi lupauksia siitä, että julkinen toiminta ja julkiset instituutiot olisi mahdollista järjestää aiempaa rationaalisemmin. 70-luvulla alkanut maailmantalouden kriisi edesauttoi uskomuksia julkisen hallinnon ylikuormittumisesta sekä hyvinvointivaltioiden tehottomuudesta, ja loi näin pohjaa eri maissa läpi 80 – ja 90-lukujen vaateille ja toimille julkisen sektorin toiminnan tehostamiseksi sekä palvelujen laadun parantamiseksi.

Tärkeimmät tekijät hallintoreformien taustalla ovat olleet sosioekonomiset, poliittiset sekä

hallinnolliset tekijät. Sosioekonomisista tekijöistä esiin voidaan nostaa mm. makrotalouspolitiikka ja demografiset tekijät. Makrotalouspolitiikan voimat ovat myötävaikuttaneet mm. ekonominen kriisin globaaliin leviämiseen, globaaliin kilpailuun pääomista ja sijoituksista esim. verotuksen kautta ja ovat lisäksi heikentäneet yksittäisten valtioiden mahdollisuuksia yksinomaisesti vaikuttaa omaan talous- ja työllisyyspolitiikkaansa. Väestörakenteen muutokset mm. vanhenevan väestön, kasvaneen eliniän ja perhesuhteiden muutoksien myötä ovat puolestaan kasvattaneet huoltosuhdetta. Poliittisiin tekijöihin voidaan listata mm. kansalaispaine palvelujen tehokkaaksi ja laadulliseksi tuottamiseksi sekä puoluepoliittiset ohjelmat ja uudet hallinnon järjestämisen ideat paineeseen vastaamiseksi. Hallinnollisiin tekijöihin voidaan lukea reformien sisältö, toteutus ja tulokset sekä näiden vaikutukset hallintoyhteisöihin. Lisäksi huomioon tulee ottaa yllättävät muuttuvat tekijät, kuten suuret skandaalit, luonnonkatastrofit, ihmisen aikaansaamat onnettomuudet, erilaiset epidemiat jne., joilla voi olla äkillisiä vaikutuksia hallinnollisiin reformeihin. (Pollitt & Bouckaert 2011, 34-41.)

Hood (1991, 3) linkittää NPM:n synnyn ja nousun johtavaksi hallintoreformiksi neljään ”megatrendiin”, jotka vaikuttivat vahvasti hallintojen ja julkisen sektorin uudistamispyrkimyksiin. Ensinnäkin esiin nousi tarve hidastaa julkisen sektorin jatkunutta kasvua niin taloudellisten kuin henkilöstöressurssienkin suhteen. Toiseksi haluttiin vähentää julkisen sektorin roolia palvelujen yksinomaisena tuottajana mm. yksityistämisen avulla. Kolmanneksi haluttiin hyödyntää automaation – varsinkin informaatioteknologian – kehitystä julkisten palvelujen tuottamisessa ja jakelussa. Neljänneksi kehitys vei kohti kansainvälisesti kollektiivista julkisen hallinnon toimintapolitiikan suunnittelua ja uudistamista mm. hallitustenvälisen yhteistyön muodossa.

Euroopassa varsinkin OECD:llä oli vahva rooli NPM-ajattelun läpilyömisessä jäsenmaidensa hallintoreformeissa. 80-luvun lopussa OECD maat tekivät kollektiivisen päätöksen kukin harjoittaa politiikkaa, joka edistäisi hallinnon tehokkuutta ja valtiontalouden tasapainoa. Yhteisen päätöksen myötä julkisen sektorin toiminnan tehostaminen ja makrotalouspolitiikan tuloksellisuuden kehittäminen saatettiin yhteisen, yleisen kontrollin alaiseksi. OECD mailla oli siis pyrkimys löytää samankaltaisia ratkaisuja julkisen sektorin strategiseksi uudistamiseksi ja johtamiseksi (Lähdesmäki 2003, 86-87.) Hyyryläisen (2012, 19) mukaan ajoituksella oli merkittävä rooli NPM-ajattelun leviämässä eri maiden hallintoreformeihin. NPM sattui olemaan 90-luvulla vahvasti esillä juuri samaan aikaan kun OECD painotti toimivaa julkista sektoria taloudellisen menestyksen reunaehtona. NPM:n periaatteet olivat hyvin linjassa tämän painotuksen kanssa ja näin oli ymmärrettävää, että juuri NPM sai hallitsevan doktriinin aseman eri maiden hallintoreformeissa.

Suomeen NPM levisi Ruotsin kautta; julkisen sektorin reformeissa meillä on ollut tapana katsoa mallia Ruotsista, niin myös NPM:n suhteen. Suomessa NPM hallinnon reformina on sekoitus rationaalista suunnittelua, tavoitejohtamista ja ohjelmabudjetointia, jossa tehokkuuden tavoitteluun pyritään tulosohjauksen kautta. Tulosohjauksessa valtiovalta ohjaa hallintoa mm. budjettikehyksien ja ministeriöiden hallinnonalakohtaisten tulossopimuksien välityksellä. Varsinkin 1990-luvun lama vaikutti NPM:n suosion kasvuun Suomessa, sillä resurssien kasvattaminen hallinnon kehittämiseksi ei tullut lama-Suomessa enää kysymykseen. (Hyyryläinen 2012,21.)

Taloudellinen kriisi, julkisen velan kasvu, hyvinvointivaltion ylläpitämiseen kohdistuneet paineet ja kansainvälistymiskehitys mm. EU jäsenyyden myötä olivat merkittäviä tekijöitä Suomen hallintoreformissa. Suomalainen julkisen sektorin liika byrokratisoituminen – virastojen ja virkamiesten määrän lisääntyminen, kansalaisia sekä yhteiskuntaa koskevan monimutkaisen sääntelyn lisääntyminen ja hierarkkisten organisaatorakenteiden muodostuminen - koettiin rasitteeksi. Ongelmat näkyivät mm. kansalaisten tyytymättömyytenä asiain ja palvelujen saatavuuteen. Palvelukulttuurin koettiin olevan hidasta, joustamatonta ja vaikeatajuista. Vaatimukset julkisen sektorin uudistamiseksi olivat siis Suomessa hyvin samankaltaisia kuin muissakin maissa; päämääränä oli parantaa julkisen hallinnon palvelukyvyyn ja palvelujen tehokkuutta ja tuottavuutta NPM oppien avulla. (Lähdesmäki 2003, 17-18.)

Tässä vaiheessa on huomautettava, että siitä voidaan toki olla montaa mieltä onko NPM ollut oikea tai tehokas oppi julkisen sektorin uudistajana. Esim. Pollitt (2007, 112 - 113) toteaa kuinka emme välttämättä koskaan saa täysin tyydyttävää vastaista siihen miten onnistunut oppi NPM on ollut hallinnon reformeissa. Siitä voitaneen joka tapauksessa olla samaa mieltä, että NPM on tietynlainen ”selviytyjä” eri doktriinien joukossa, koska sen tietyt elementit ovat jo sulautuneet niin luontevaksi osaksi julkista sektoria. Edelleen Pollitin mukaan NPM on varmasti tuottanut mitattavissakin olevaa kustannustehokasta toimintaa sekä osaltaan parantanut edelleen palvelujen ja palvelukulttuurin laatua. Toisaalta hän huomauttaa kuinka yhtä varmasti NPM on aiheuttanut organisatorista pirstaloitumista ja kyvyttömyyttä toteuttaa kokonaisvaltaista toimintapolitiikkaa. Lisäksi sen soveltaminen monimutkaisiin sosiaalisiin ja inhimillisiin tarpeisiin on haastavaa. Harisalo ym. (2007, 120-121) painottavatkin kuinka julkinen sektori ja sen toimintaympäristö sisältää huomattavan erilaisia ja ristiriitaisiakin elementtejä ja päämääriä, jolloin on luonnollista, että sen johtaminen poikkeaa yksityissektorista. Näin ollen yksityissektorilta oppinsa ammentava NPM on erityisen altis kritiikille.

Esim. Siltala (2008, 452) on hyökännyt voimakkaasti NPM:ää vastaan esittämällä toimintasuosituksen, jonka mukaan uusi julkishallinto on jopa hävitettävä. Siltalan mukaan NPM ei ole ollut kustannustehokasta toimintaa, vaan se on tuhannut verovarot markkina- ja laatubyrokratian turhaan kasvattamiseen aiheuttaen samalla julkisen sektorin työntekijöiden stressaantumista ja työilon katoa. Ongelmaksi Siltala (mts. 438, 440-441) näkee ennen kaikkea NPM:n ristiriitaiset ja epäselvät tavoitteet. Ylhäältä alaspäin suunnatun tehostetun tuloskontrollin tavoitteena on vapauttaa työntekijät ottamaan vastuuta ja johtajat todella johtamaan. Mutta itse asiassa tiukka tuloskontrolli sotiikin itseään vastaan, sillä se ei mitenkään lisää tapauskohtaista joustavuutta tai työmotivaatiota, vaan ruokkii työntekijöiden riittämättömyyden tunnetta. Lisäksi tiukka tuloskontrolli ei tarkoita, että osattaisiin asettaa tarpeeksi selviä tavoitteita; yleensä samaan aikaan pyritään saavuttamaan monta tavoitetta, jotka itse asiassa estävät toinen toistaan toteutumasta. Myös säästäminen ja samaan aikaan laadun kehittäminen ovat keskenään ristiriidassa. Palvelujen kilpailuttaminen ja yksityistäminen ei olekaan tuonut laatua tahi kustannushyötyjä, vaan on johtanut palvelun suoranaiseen romahtamiseen. Kun laadukkaiden palvelujen tuottaminen halvalla on haastavaa ja tulostavoitteissa asetettuihin mittareihin tulee kuitenkin vastata, tuotetaan helposti laadun sijasta määrää. Lisäksi uudistusten vaatimat mittarit ja seurannat ovat lisänneet muodollisuuksia ja aikaa vieviä paperitöitä vastoin alkuperäisiä tavoitteita. Erityisenä ristiriitana Siltala näkee yritykset sitouttaa henkilöstöä samaan aikaan, kun erilaiset leikkaukset heikentävät ja vähentävät työsuhteita. Tämä kaikki johtaa tilanteeseen jossa: ”Sisältä ontoksi koverretut palvelut ovat lopulta tehottomampia kuin entiset (mts. 441).

Hood (1991, 9) nostaa esiin neljä NPM:ää vastaan esitettyä kritiikin aihetta, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin Siltalan esittämä kritiikki. Ensimmäinen NPM voi olla muoti-ilmiö, joka perustuu kovaan hypeen eli nosteeseen vailla todellista sisältöä. Samat ongelmat ovat NPM:stä huolimatta edelleen pinnan alla. Toiseksi NPM saattaakin itse asiassa vahingoittaa julkisia palveluja epäonnistuneessa pyrkimyksessään alentaa palvelujen kustannuksia. Tuloksien seuranta onkin johtanut tuloksellisuusindikaattorien kalliiseen tehtailuun. Kolmanneksi vastoin alkuperäistä tavoitetta lisätä yhteistä julkista hyvää - eli halvempia ja parempia julkisia palveluja kaikille – NPM itse asiassa saattaakin palvella enemmän erilaisten eliittiryhmien etuja. Tällöin NPM:n hyödyistä nauttivat keskushallinnoissa työskentelevät uudet julkisjohtajat ja ylemmät toimihenkilöt eivätkä niinkään julkisen sektorin käytännön työtä asiakaspinnassa tekevät henkilöt. Neljäs Hoodin esiin nostama kritiikki koskee NPM:n oletusta sen yleistettävyydestä; ehkäpä oppi ei olekaan sellaisenaan siirrettävissä eri alojen reformeihin ja toisaalta sen käyttö eri reformeissa saattaakin tuottaa aivan erilaisia lopputuloksia kuin joihin alun perin tähdättiin.

Nämä ovat mielenkiintoisia kritiikin aiheita oman tutkimukseni kannalta. Tutkimuksessani onkin aiheellista pohtia miten kv-hallintotyöntekijät kokevat NPM:stä juontuvan tulosjohtamisen sopivan korkeakoulutuksen ja vielä tarkemmin sen kansainvälisten asioiden uudistusten johtavaksi doktriiniksi. Samalla on varmasti aiheellista kiinnittää huomio siihen kokevatko kv-hallintotyöntekijät NPM-oppien seuraamisesta mahdollisesti koituneen ”hyvän” jakautuneen heille saakka tulosjohtamisprosessissa tai onko alun perin hyvää tarkoittaneet tavoitteet tulosjohtamisessa vieneetkin kenties aivan vastakkaisiin tuloksiin. On myös mielenkiintoista seurata nostaako kohdejoukko esiin kokemuksiaan tulosjohtamisen vaikutuksista työmotivaatioon. Tämä voisi olla varsin relevantti kysymys viimeaikaisten korkeakoulujen yt-neuvottelu-uutisten valossa; lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa on viime vuosina toteutettu yt-neuvotteluita ja suoritettu henkilöstön vähennyksiä (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston toimintavuosi 2014, 2015).

Tässä tutkimuksessa ei valitsemani fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti (ks. tarkemmin luku 3.2) oteta kantaa NPM:n ”hyvyyteen” tai ”huonouteen” hallintoreformien johtavana doktriinina, vaan sitä käsitellään olemassa olevana ilmiönä, jonka eri ihmiset voivat kokea ja käsitteellistää eri tavoin. Joka tapauksessa NPM on vaikuttanut myös korkeakoulutuksen reformiin, johon siirryinkin seuraavaksi.

2.2 New Public Management korkeakoulutuksen reformina

Jupon (2011,2) mukaan noin puolessa Euroopan unionin jäsenmaassa on tehty tai on meneillään jonkinlainen korkeakoulutuksen reformi. Uudistuksissa muutetaan rahoituspohjaa, luodaan tai parannetaan korkeakoulujen autonomista asemaa, hallintoa uudistetaan mm. hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä ja laajentamalla rehtorin toimivaltaa ja organisaatioiden rakenteita muutetaan kaikilla toiminnan osa-alueilla, jotta globaalisia haasteisiin voitaisiin vastata aiempaa joustavammin. Korkeakouluilta vaaditaan myös aiempaa vahvempaa profiloitumista omille vahvuusalueilleen sekä opetuksen ja tutkimuksen laatuun panostamista. Juppo (2011,2) tiivistää korkeakoulutuksen reformin muodostuvan seuraavista tekijöistä: korkeakoulujen muutoksesta oikeushenkilöksi, rahoitusmallin ja taloudellisen aseman muutoksesta, korkeakoulujen sisäisen hallinnon muutoksesta, kiinteistöjen omistajuuden ja hallinnan muutoksesta sekä korkeakoulujen yhdistymisistä.

Rekilä (2006, 10-11) huomauttaa kuinka suomalainen – ja yleensäkin laajasti länsimainen - yliopistolaitos on osa julkista sektoria ja näin ollen osa yhteiskunnan filosofisia, poliittisia,

teknologisia ja taloudellisia ulottuvuuksia. Julkisen sektorin organisaatiot, kuten yliopistot, ovat tilanteessa, jossa pitäisi saada lisää tuloksia entistä pienemmillä kustannuksilla. Vaatimukseen on pyritty yliopistoissa vastaamaan siirtymällä käskytyksen sijaan sopimuksiin, auktoriteetin sijaan responsiivisuuteen, byrokratian ja kontrollin sijaan sensitiiviseen odotuksiin vastaamiseen, moderneihin markkinoihin ja yrittäjämäiseen johtamiseen. Vanhoja ohjausmalleja on siis pyritty korvaamaan NPM-doktriinilla. Rekilä (mts. 11) painottaa, kuinka NPM ei tietenkään selitä kaikkia korkeakoulutuksen muutoksia, mutta suurimmat muutokset kuten tuloksellisuuden ja tehokkuuden vaateet, markkinaorientoituminen sekä uusi henkilöstöpolitiikka ja -johtaminen ovat suoraan johdettavissa korkeakoulutukseen levinneestä NPM-doktriinista.

Miten Suomen korkeakoulupolitiikassa on päädytty NPM-aikakauteen? Kallion (2014, 64-65) mukaan Suomen korkeakoulupolitiikan kehitys voidaan jakaa pitkällä aikavälillä kolmeen eri aikakauteen ja johtamisdoktriiniin. 1960-luvulle saakka vaikuttanut ensimmäistä periodia kutsutaan akateemis-traditionaalisen doktriinin ajaksi. Ajalle oli tyypillistä akateemisten traditioiden kunnioitus ja autonomisten yliopistojen professoreiden johtama korkeakoulupolitiikka. Taloudellisten muutosten ja kansainvälistymisen mukaan tuomien uudistuspaineiden myötä Suomessa siirryttiin 60-luvun lopulla kehitysdoktriinin aikakauteen. Tämä 80-luvun lopulle saakka vaikuttanut doktriini oli massakorkeakoulutuksen aikaa, jolloin valtio lisäsi yliopistojen resursseja mutta toisaalta myös säätelä tarkasti korkeakoulupolitiikkaa mm. kehittämällä korkeakoulutukselle kattavan suunnittelujärjestelmän ja uudistamalla niin tutkintojen sisältöä kuin yliopistojen sisäistä hallintoa. Uudistuksilla oli vahvat yhteydet maamme teollistumiseen, julkisen hallinnon kehitykseen sekä OECD:n linjauksien mukaiseen tiedepolitiikkaan. Suomessa, kuten monissa muissakin Euroopan maissa, OECD rooli korkeakoulutuksen reformeissa on ollut merkittävä ja se onkin ollut viitoittamassa tietä 80-luvun lopulta kohti nykyistä NPM:n mukaista tulohjauksen ja -johtamisen doktriinin aikakautta. Aikakausi on merkinnyt markkinaorientoituneiden yliopistojen syntyä, joiden odotetaan olevan innovatiivisia, joustavia ja kykeneviä reagoimaan ympäristön muutoksiin. Korkeakoulujen ja OKM:n välillä laadittavat tulossopimukset ovat tärkeä valtion tulohjauksen työkalu. Korkeakoulujen edellytetään toimivan tiedon ja opetuksen tuottamisessa yleishyödyllisen yritysmäisesti ja näin omalta osaltaan tukevan kansallista kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla.

Myös Ojala (2003, 63- 65) liittää koulutuksen reformit ja NPM:ään liittyvän managerialismin nousun johtavaksi koulutuksen johtamisdoktriiniksi globaaliin kilpailukykyyn. Ojalan mukaan koulutuksen reformit liittyvät yhteiskunnan muutokseen modernista teollisuusyhteiskunnasta jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, jossa traditio korvataan globaalilla järjestyksellä. Tässä globaalissa

tietoyhteiskunnassa koulutuksen luonne on muuttunut itseisarvoisesta hyvinvointivaltion kivijalasta kansantaloudellisen kilpailukyvyyn edistäjäksi. Jälkitekollisessa yhteiskunnassa oppimisesta, tiedosta ja osaamisesta on muodostunut merkittävä tuotannontekijä ja näin koulutuspolitiikkaan kietoutuu myös talous- ja elinkeinopoliittisia tavoitteita. NPM:n mukaisilla koulutuksen reformeilla on pyritty lisäämään oppilaitosten autonomiaa, jotta niillä olisi aiempaa paremmat mahdollisuudet joustavasti reagoida ympäristön muutospaineisiin sekä vastata sidosryhmien, työelämän ja asiakkaiden tarpeisiin. Autonomian yksiselitteinen määrittely ei ole helppoa, mutta lyhyesti sen pääkohteet ovat Rekilän (2006, 20) mukaan ”yliopistojen oikeus valita itse henkilökuntansa ja opiskelijansa, oikeus kontrolloida opetussuunnitelmia ja akateemisia oppiarvoja, tutkimuksen autonomia ja oikeus päättää määrärahoista.”

Suomessa korkeakoulutuksen reformilla on haluttu edistää korkeakoulujen profiloitumista ja esim. korkeakoulujen välisten – niin yliopisto- kuin ammattikorkeakoulusektorin sisällä, mutta myös niiden välillä - uudenlaisten strategisten liittoutumien syntymistä. Tavoitteena on vähentää korkeakoulujen määrää, jolloin niiden profiilit selkiytyvät ja yksikkörakenteet kootaan suuremmiksi ja vaikuttavimmiksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteena on myös korkeakoulujen parempi vastaavuus alueiden erilaisiin tarpeisiin, korkeakouluopetuksen ja -tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden vahvistaminen, innovaatiojärjestelmän tukeminen huippututkimusta kehittämällä ja vahvistamalla, vahvempien osaamiskeskittymien luominen, toiminnan päällekkäisyyksien purkaminen, uudenlaisten hallinnollisten ja organisatoristen järjestelmien kehittäminen, strategisen kyvykkyyden kehittäminen sekä hallinnollisen ja taloudellisen autonomian vahvistaminen. (Juppo 2011, 90-91.)

Nykyinen NPM-opeista ponnistava tulohajautuksen aikakausi on muuttanut yliopistoja tiedeyhteisöistä valtion tulosityksiköiksi, joita ohjataan valtionhallinnon läpi ulottuvalla ohjausketjulla. Ketju muodostuu tulossopimusneuvotteluista ja suunnitteluasiakirjoista ja siinä päätetään toiminnan tulostavoitteista, voimavaroista ja tuloksellisuuden seurannasta organisaatiotasojen tai organisaatioyksiköiden välillä tai niiden sisällä. Tulohajautuksen aikakausi voidaan nähdä eräänlaisena vallallaan olevan muoti-ilmiönä, jossa läpi Euroopan pyritään modernisoimaan korkeakoulutusta NPM:n avulla. (Treuthardt 2005, 207-209.)

Kankaanpään (2013, 37-38) mukaan siirtymisellä valtion kontrollista valtion ohjaukseen on pyritty lisäämään korkeakoulujen autonomian kasvua hallinnon hajauttamisen, etäännytetyn ohjauksen sekä yleisten asenteiden ja sääntöjen muutoksen kautta. Yliopistot on vastuutettu omasta toiminnastaan kannustamalla esim. omaan varainkeruuteen ja hyödyntämällä rahoituksessa muutenkin

markkinamekanismeja, opiskelijat taas on vastuutettu omasta oppimisestaan ja opintojen etenemisestä. Itsesäätelyllä ja tulostuotulla on pyritty lisääntyneeseen yliopistojen autonomiaan, mutta todellisuudessa valtio ei ole päästänyt irti ohjausvallastaan ja keskusjohtoisesta suunnittelusta. Vaikka tulostuotuksen myötä korkeakoulujen ja valtion vakiintunut suhde - korkeakoulu tarjoaa tarvittavan koulutuksen ja valtio tähän tarvittavat resurssit – on muuttunut ehdolliseksi sopimiseksi eli toiminnan arviointiin ja rahoituksen jakamiseen tiettyjen mittareiden ja sopimusneuvottelujen mukaisesti, tilivelvollisuuden ja suorituskeskeisen kulttuurin myötä korkeakoulujen suoritukset tuodaan entistä tiukemmin näytille ja tarkkailun alaisiksi. Ehdollisen sopimisen ja tulostuotun kautta valtio on ohjailnut korkeakouluja yhteiskuntaa palvelevista laitoksista julkisten yritysten kaltaisiksi, markkinoiden vaatimuksiin vastaaviksi organisaatioiksi, ns. yrittäjämäiseksi yliopistoksi (ks. lisää esim. Clark 1998).

Rinne ym. (2012, 32-33) painottaa ettei markkinamuotoisuus suomalaisten - tai markkinahengeltään edistyneempienkään maiden - korkeakoulujen tapauksessa tarkoita koulutustuotteiden täysin vapaata tuottamista ja kuluttamista markkinoiden kysynnän ja tarjonnan periaatteiden mukaisesti. Kyseessä on enemmänkin näennäismarkkinat, jossa korkeakoulut pyrkivät selviytymään kilpailemalla markkinamuotoisessa toimintaympäristössä. Näennäismarkkinoilla opiskelijoista ei välttämättä tule maksavia asiakkaita, mutta heidän roolinsa asemoidaan uudelleen esim. opiskelijapalautteen (=asiakastytyväisyys), tuotteistamisen (=tutkintojen hinnoittelu tulostuotusjärjestelmässä) sekä kilpailun (=oma ura, menestyminen) kautta. Myös korkeakoulujen ja niiden työntekijöiden suhde muuttuu näennäismarkkinoilla. Managerialistisella johtamisella - henkilöstön välisten suhteiden organisoinnilla, taloudellisilla kannustimilla, informaatio-ohjauksella sekä ulkoisilla arvioinnilla ja auditoinneilla - pyritään sitouttamaan työntekijät organisaatioon ja tiimiin niin, että he ovat innokkaita ponnistelemaan ja kilpailemaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti.

Kankaanpään (2013, 11) mukaan kilpailuun sidottu korkeakoulupolitiikka painottaa tehokkuutta, tulostuotullisuutta ja uutta manageriaalista ajattelu- ja toimintatapaa. Ajattelutapa on ajettu läpi yliopistomaailman ja merkkeinä siitä ovat muutokset esim. julkaisukäytännöissä, tuloksellisuuteen perustuvaan palkkausjärjestelmään siirtyminen, työajan seurantaajärjestelmän ja arviointijärjestelmien käyttöönotto sekä lisääntynyt raportointi. Rinne ym. (2012, 41) puhuvat politiikan tekniikoista eli konkreettisista menetelmistä, joilla korkeakoulureformissa muutoksia on viety käytäntöön. He listaavat samoja asioita kuin Kankaanpää; esim. tulospalkkausjärjestelmä, työajanseurantaajärjestelmä ja arviointivelvollisuus. Lisäksi he mainitsevat tulostuotun ja opiskelijapalautteen. Juppo (2011, 14-15) lisää muutoksiin laatu- ja tuottavuusprosessien käyttöönoton, keskittämisen ideologian, sekä

rakenteellisen kehittämisen vaikutukset yliopistojen organisoitumiseen, työntekijöiden asemoitumiseen ja työnkuvaan. Muutokset ovat yliopistojen tapa sopeuttaa toimintaansa varmistaakseen toimintansa jatkuvuuden ja vastataksien sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin. Sisäisiä haasteita ovat esim. opiskelijamäärän ja kustannusten kasvu ja tästä seurannut kulujen karsiminen, yliopiston ja valtion muuttunut suhde, lisääntynyt autonomia, tulosvastuu ja laaduntarkkailu. Ulkoisia haasteita ovat laadun, akateemisten näyttöjen, oman yliopiston aseman, ulkoisten mahdollisuuksien sekä rahoituksen varmistaminen.

Pohdittaessa NPM:n ”onnistumista” korkeakoulureformissa täytyy esiin nostaa Niinikosken ym. (2012, 59 – 65) OKM:n toimeksiannosta tekemä arviointi yliopistolakiuudistuksen vaikutuksista. Arvioinnissa yliopistojen katsottiin lakimuutoksen jälkeen olevan aikaisempaa kyvykkäämpiä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi yliopistojen taloudellisen autonomian toteutumisen myötä niiden talousjohtamisen katsottiin vahvistuneen ja menokurin merkittävästi parantuneen. Yliopistot ovat kansallisen varainhankinnan kautta myös monipuolistaneet rahoituspohjaansa. Lakimuutoksen ei myöskään katsottu merkittävästi vaikuttaneen heikentävästi tutkimustoiminnan vapauteen. Valtaosassa yliopistoja oli tehty toimenpiteitä, jotka tähtäsivät aiempaa tarkkarajaisempiin ja strategisiin valintoihin, voimavarojen kohdentamiseen näihin strategisiin valintoihin sekä johtamisen vahvistamiseen. Yliopistoissa on siis keskitytty uusien hallinto- ja johtamismallien, organisoitumisen, toiminnanohjauksen ja talouden kehittämiseen. Arvion aikaan uusi yliopistolaki oli ollut voimassa vasta pari vuotta jolloin lyhyt aikaväli vaikutti siihen, että uudistusten vaikutuksia yliopistojen perustehtäviin – tutkimus- ja opetustoiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen – oli luonnollisestikin vaikea osoittaa. Arvioinnissa voitiin kuitenkin jo todeta, ettei lakiuudistus kohentanut yliopistohenkilökunnan työtyytyväisyyttä, vaan henkilöstöpolitiikkaan liittyvät muutokset - esim. esimiestyöskentely ja johtaminen, ongelmien ratkaisukyky sekä omaan työhön ja yliopiston yhteisiin asioihin liittyvien vaikuttamismahdollisuuksien heikkeneminen – koettiin varsin negatiivisesti. Arvioinnissa oltiin kriittisiä sen suhteen, miten hyvin eri tason yksiköt pääsevät vaikuttamaan yliopistojen strategian sisältöön. Päätöksentekoprosessia ja akateemisten toimielinten rooleja ja tehtäviä tulisi arvioinnin mukaan selkeyttää. Jotta lakiuudistus vaikuttaisi myönteisellä tavalla yliopistoyhteisön sisällä, pitäisi jatkossa strategia- ja johtamiskäytäntöihin kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota kaikilla organisaation tasoilla. Tämä myös parantaisi todennäköisesti työtyytyväisyyttä.

NPM-doktriinin mukaista korkeakoulutuksen uudistamista on kritisoitu runsaasti. Mm. Patomäen (2005, 25, 83) mukaan NPM-ajattelu ajettiin läpi korkeakoulutuksen muutosprosessissa puoliväkisin.

Puolueet, poliitikot ja etujärjestöt kiedottiin mukaan prosessiin, jossa kuultiin ennen kaikkea NPM-oppia kannattavia liike-, talous- ja hallintotieteilijöitä. Yliopistoväen kritiikkiä ei kuunneltu, jolloin todellisia vaihtoehtoja uudistuksille ei ollut mahdollistakaan syntyä. Ylhäältä alas ajettu muutosprosessi on aiheuttanut yliopistoväessä voimattomuuden tunnetta, joka purkautuu työolojen huononemisenä ja työuupumuksena. Näin NPM on johtanut yliopistoissa tehokkuuden sijaan tehottomuuteen, työntekijöiden hiostamiseen, uusien hierarkioiden rakentamiseen, tutkimuksen ja opetuksen esineellistämiseen ja niiden tason laskuun sekä tiedon ja tutkimuksen alistamiseen ulkoisille intresseille. (Mts. 86.)

Kallio (2015, 177-180) on samoilla linjoilla Patomäen kanssa. Yliopistoissa on tehokkuuspaineen seurauksena tehty konkreettisia toimenpiteitä, esim. kehitetty tulosjohtamiseen liittyviä mittareita, mutta usein toiminta on muuttunut vain näennäisen tehokkaaksi; tärkeintä on näyttää hyvältä tuloksellisuutta ja tehokkuutta kuvaavissa indikaattoreissa kuin saavuttaa tehokkuuden syvempiä päämääriä. Toimimattomat ja ei-mielekkäät indikaattorit, käytännöt ja toimintatavat saattavat puolestaan nakertaa korkeakoulutetun, kriittisesti ajattelemaan opetettujen asiantuntijoiden sisäistä ja itseohjautuvaa työmotivaatiota ja johtaa passiiviseen tai jopa aktiiviseen vastarintaan. NPM-oppien mukaisissa tehostamispyrkimyksissä asiantuntijoille vastuutetaan yhä enemmän hallinnollista työtä, joka puolestaan vie aikaa varsinaiselta ydintehtävältä. Hallintohenkilökunnan osuus on kuitenkin kasvanut ja kasvaa edelleen, mikä on ristiriitaista ottaen huomioon kuinka asiantuntijoiden hallintotehtäviä lisätään samaan aikaan. Yliopistotyö on sisäisesti motivoitunutta ja professionaalisen eetoksen ohjaamaa asiantuntijatyötä, jonka johtamiseen NPM:n ohjauskeinojen ja välineiden soveltuvuutta tulisi arvioida kriittisesti. Ongelma on ennen kaikkea siinä, että tehokkuuteen tähtäävät lait ja toimintamallit ovat ulkopuolisten toimijoiden kehittämiä ja säätämiä ja nämä ulkopuoliset laatijat eivät riittävästi ymmärrä yliopistojen ammattilaisbyrokraattista toimintalogiikkaa. Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei yliopistoväki koe heihin kohdistettua tehokkuuspainetta legitiiminä. (Mts. 7.)

Treuthardt (2005, 220-225) näkee NPM:n mukaisen korkeakoulujen tulosohjauksen hierarkkisena toimintana, joka yksinkertaisesti ei sovi yliopistoihin. Tulosohjauksessa tulostavoitteiden ja arviointitiedon oletetaan liikkuvan katkotta ja loogisesti keskushallinnon ja tiedekuntien välillä, mutta todellisuudessa näin ei ole. Kullakin toiminnan tasolla, kussakin organisaatiossa ja vielä kussakin yksikössä tulosohjauksen muoto ja sisällöt poikkeavat toisistaan, sillä jokainen toimija ja taso tekee ohjauksesta aina omiin tarkoituksiinsa sopivan käännöksen. Korkeakoulujen johto ja keskushallinto pyrkivät näin ollen turhaan kohtelevaan tiedekuntia yhteismitallisina yksiköinä. Toisaalta

keskushallinnolla on usein ikävä ”viestintuojan” rooli, jossa valtio välittää ulkoiset tilivelvollisuuden vaateensa tulosohjausprosessissa tiedekunnille nimenomaan keskushallinnon kautta. Tämä synnyttää vastakkainasettelua, etäisyyttä ja jopa lievää vastenmielisyyttä keskushallintoa kohtaan. Hallintohenkilöstön arvot, viiteryhmät ja tavoitteet kumpuavat byrokraattisesta perustasta, joka on ristiriidassa tieteenharjoittajien arvojen ja asenteiden – asiantuntijuus ja tieteen akateeminen vapaus - kanssa (Kuoppala 2005, 232).

Mikkola (2013, 70) selvitti kyselytutkimuksessaan hallintohenkilöstön kokemuksia suhteestaan yliopistojen muuhun henkilöstöön yliopistolain muuttumisen jälkeen. Kyselyn mukaan keskimäärin suurempi osa vastaajista koki suhteiden ja suhtautumisen huonontuneen. Kyselyssä huonontumisen mainittiin näkyvän mm. hallintohenkilöstön eristämisenä muusta henkilöstöstä, unohtamisena toiminnassa tai heidän laittamisellaan epäarvoiseen asemaan verrattuna muihin työntekijöihin. Rinne ym. (2012, 79-80) toteaa tutkimuksessaan kuinka akateemisessa kulttuurissa opetus- ja tutkimustyö on perinteisesti sijoittunut toiminnan juureen, arvostetulle alueelle ja ”itse tiedettä” haittaavat ja aikaa vievät hallinnolliset tehtävät sen sijaan kaikkein alimmalle tasolle. NPM:n mukaisen managerialistisen toiminnan myötä ylemmän hallintohenkilökunnan vaikutusvalta on kuitenkin kasvanut, sillä tulosjohtaminen toteutetaan käytännössä tulosyksiköiden kautta. Niin hallintotyöntekijät kuin opetus- ja tutkimushenkilöstökin katsoo yliopistouudistusten lisänneen hallinto- ja suunnittelutyön merkityksen lisääntymistä, mutta kuitenkin niin, että tiedekunnissa ja laitoksilla ollaan kaukana keskushallinnosta. Tämä taas johtaa siihen, että tiedekuntien ja laitoksien on vaikea sitoutua keskushallinnon päätöksiin. Hallintoväki kokee asiantuntemuksensa ja työnsä merkityksen kasvaneen, mutta samaan hengenvetoon toteaa, että he kokevat aliarvostusta ja vastarintaa akateemisen henkilökunnan osalta, joka ei osaa hyödyntää hallinto- ja suunnitteluväen asiantuntijuutta. (Mts. 258 – 262.)

Hallinnon ja opetus- ja tutkimushenkilökunnan välinen juopa on mielenkiintoinen aihe omankin tutkimukseni kannalta. Kuoppalan (2005, 232) mukaan valtion tulosohjaus tuodaan korkeakouluihin ennen kaikkea niiden keskushallintojen kautta ja hallinnon tehtävänä onkin tiedekuntien toimintaedellytysten varmistamisen lisäksi vastata tulosvastuun toteutumisesta OKM:lle ja muille rahoittajille. Korkeakoulujen matriisirakenteen vuoksi hallinnolla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta opetuksen ja tutkimuksen yksityiskohtaiseen valvontaan tai ohjailuun tulosvastuun toteutumiseksi, vaan korkeakouluissa vallankäyttö on jaettava. Tältä pohjalta tutkimuksessani on mielenkiintoista seurata nostavatko kv-hallintotyöntekijät roolinsa esim. kv-rahoitusmittareiden tulosvastuullisina toimijoina - eräänlaisina mittareiden ”vahtikoirina” – esiin ja jos nostavat, miten tämä rooli vaikuttaa

heihin suhtautumisessa ammattikorkeakoulujen sisällä.

Toisaalta toisenlaisiakin puheenvuoroja NPM:n opein uudistetuista korkeakouluista on pidetty. Esim. Kankaanpää (2013, 33) viittaa Scottiin (2004), jonka mukaan pelot siitä, että moderni massakorkeakoulu olisi menettänyt autonomiaansa, sen arvot olisi alistettu täysin ulkopuolisille markkinavoimille ja se olisi menettänyt kykynsä toimia itsenäisenä yhteiskunnan kriitikkona, perustuvat idealisoiduille myyteille akateemisesta vapaudesta. Nykytilanne on poliittisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti niin moniulotteinen, etteivät korkeakoulut voi vedota absoluuttiseen vapauteen. Ympäröivä yhteiskunta ja valtio ovat kuitenkin olleet merkittävässä roolissa korkeakoulujärjestelmän perustamisessa ja kehittämisessä, jolloin yhteiskunnan ja korkeakoulujen suhteet ovat monimaiset ja usein päällekkäiset.

Myös Hautamäki (2010, 48 - 49) on tiettyyn rajaan asti valmis puolustamaan käsitystä siitä, että tutkimuksen vapaus ja relevanssi ovat itse asiassa yhdistettävissä. Hautamäen mukaan yhteiskunta, joka rahoittaa korkeakouluja miljardeilla euroilla vuosittain, on oikeutettu vaatimaan, että korkeakoulut kouluttavat yhteiskunnan tarvitsemia osajia, tutkivat kysymyksiä, jotka ovat yhteiskunnalle ja sen taloudelle merkittäviä ja suorittavat nämä koulutuksen ja tutkimuksen velvoitteet mahdollisimman laadukkaasti ja tieteen tekemisen kriteereitä noudattaen. Lisäksi – niin kuin uudessa yliopistolaisissa säädetään – yliopistojen tehtäviin kuuluu vaikuttavuus, joka ei rajoitu vain esim. taloudelliseen vaikuttavuuteen, vaan se sisältää laajemmat näkemykset elämästä ja yhteiskunnasta (historia, kulttuuri, maailmankuva). Hautamäen mukaan syy, miksi yliopistouudistusta on kritisoitu niin voimakkaasti esim. tutkimuksen alistamisesta vieraalle ja vihamieliselle pääomalle, ei välttämättä ole itse monimutkaisessa ja monipiirteisessä uudessa laissa, vaan pikemminkin sen puutteellisessa valmistelussa ja yliopistojen huonossa valmistautumisessa lain tulkittamiseen.

Kenties korkeakoulut ovatkin tiettyssä määrin lähteneet tulkitsemaan NPM-oppeja sellaista kautta, joka ei akateemista väkeä miellytä. Jauhiaisen (2011, 167) mukaan NPM:n mukaiset periaatteet – markkinamuotoisuus, managerialismi ja suoritekeskeisyys – on yliopistoissa käytännössä toteutettu erilaisten suunnittelu-, arviointi- ja raportointikäytäntöjen kautta. Tämä lisääntynyt työtehtävien raportointi ja erilaisten indikaattoreiden ja toimintakuvausten laatiminen esim. laatuarvioiteja varten on suuri muutos akateemisesta työstä eräänlaiseksi ”epätyöksi”. Byrokraattinen suunnittelu, raportointi ja arviointi koetaan toisarvoisten työtehtävien lisäämiseksi eikä työn tekemisen tehokkuutta lisääväksi uudistukseksi.

Kuten Juppo (2011, 3) asian tiivistää, kaiken kaikkiaan korkeakoulu-uudistuksissa on kyse ”rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen muutoksesta. Tällöin kyse on myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sidosryhmien, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden muutoksista. Organisaation muutos ei toteudu pelkästään kirjaamalla se lakeihin tai virallisiin dokumentteihin: muutos tapahtuu vasta, kun organisaatio siirtyy vähitellen uuteen toimintatapaan.”

Seuraavassa luvussa käsitelläänkin sitä miten organisaatiot pyrkivät siirtymään uuteen toimintatapaan esim. tulosjohtamisen avulla.

2.3 Tulosjohtaminen

Kallion (2014, 47) mukaan tulosohjaus ja -johtaminen on ennen kaikkea suomalainen versio julkisjohtamisesta, sillä kansainvälisesti keskustelussa ja tutkimuksessa viitataan yleensä aina NPM:ään tai julkisen hallinnon modernisaatioon. Jos mietitään tulosjohtamisen ja NPM:n suhdetta suomalaisessa hallinnon reformeissa, Kallio (mts. 46) toteaa, ettei NPM suoraan implikoi sitä, että valtion pitäisi ottaa käyttöön tulosohjausjärjestelmä. Toisaalta sekä NPM-doktriinissa että tulosohjauksessa korostuvat tuotokset, tulokset ja vaikuttavuus kuin myös ajatus suorituksen mittaamisesta ja seurannasta, tilivelvollisuudesta ja voimavarojen mahdollisimman tehokkaasta ja tuloksellisesta käytöstä, sekä voimavarojen käytön raportoinnista. Näin ollen voidaan todeta, että kansainvälisen NPM-opin leviämiseen suomalaisessa julkishallinnossa liittyy tietynlaisen oman NPM-johdannaisemme eli tulosohjauksen ja tulosjohtamisen leviämiseen julkishallinnossamme.

Tulosohjaus ja tulosjohtaminen ovat siis NPM-doktriinin mukaisia tulosajattelun ilmentymiä, joilla Suomessa uudistettiin 90-luvun alussa koko valtionhallintoa. Tulosohjaus on koko valtionhallinnon läpi ulottuva ohjausketju, jossa päätetään toiminnan tulostavoitteista, voimavaroista ja seurannasta. Tulosjohtaminen taas on tietyn organisaation sisäinen prosessi, jolla pyritään varmistamaan organisaation tuottava ja taloudellinen toiminta ja jossa tulostavoitteet ovat johtamisen väline. (Treuthardt 2005, 209.)

Käsitteenä tulosohjaus on siis laajempi ja sillä tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta tulevaa ohjausta, usein ministeriön ja sen alaisen hallinnon alan ohjaussuhdetta. Tulosohjaukseen liitetään tällöin päätöksenteko-, koordinointi- ja sopimisprosessit, joilla pyritään varmistamaan valtionhallinnon mahdollisimman tuloksellinen toiminta. Tulosjohtamisessa painopiste taas on

organisaatioiden sisäisessä toiminnassa ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa työntekijöiden aktiivisen johtamisen avulla. Tulostavoitteiden asettaminen organisaation eri tasoilla, resurssien kohdentaminen, tuloksellisuuden ja alaisten työn seuranta ja arvioiminen sekä tuloksista vastuuttaminen ja niistä palkitseminen ovat tulosjohtamisen keinoja. (Lähdesmäki 2003, 187-188.)

Valkosen (2013, 12) mukaan tulosjohtaminen voidaan määritellä toimintavaksi, tekniikaksi ja ajattelumalliksi, joka perustuu organisaation toiminnan tavoitteisiin, tuloksiin ja niiden tulokselliseen saavuttamiseen. Tulokset johdetaan organisaation tehtävistä ja päämääristä niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Tuloksellisuutta puolestaan kehitetään neuvottelu- ja sopimusjärjestelyillä, motivointi- ja palkitsemisjärjestelmillä sekä valvonta- ja arviointimekanismeilla. Tulosjohtamisella onkin vahva yhteys henkilöstön kehittämiseen.

Paitsi yksilön suoritustason nostaminen, myös organisaation strategian ulottaminen organisaation kaikille eri tasoille on keskeistä tulosjohtamisessa. Tulosjohtamisen avuksi kehitettyjen mittareiden ja palautejärjestelmien tarkoituksena on ennen kaikkea ohjata henkilöstö kohdistamaan työpanoksensa strategiassa painotettuihin asioihin. Asetetut mittarit saavuttaneet työntekijät palkitaan esim. palkankorotuksella tai muulla edulla, jolloin ainakin teoriassa tulosjohtaminen motivoi työntekijöitä toimimaan tehokkaasti ja organisaation strategian mukaisesti. (Kallio & Kallio 2012, 56-57.) Mittarit voivat olla suoraan suoritus- tai tuotantomääriin kohdistettuja, mutta toisaalta myös laajempia, ns. tasapainotettuja tuloskortistoja, jotka painottavat prosesseja ja oppimisnäkökulmia. Motivointi tulosjohtamisessa perustuu ennen kaikkea työntekijän ulkoisen motivaation kannustamiseen esim. tulospalkkauksen muodossa. (Kallio 2015, 61-62.)

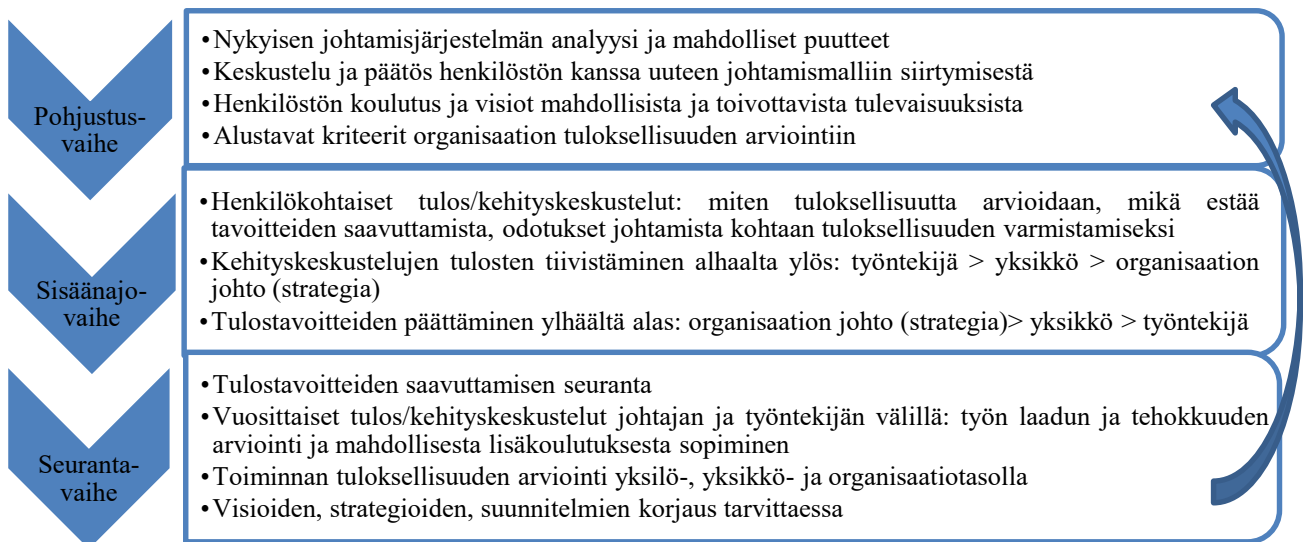
Nyyssölä (2008, 99) viittaa Saareen (2004), jonka mukaan suomalaista tulosjohtamista voidaan pitää muunnelmana tavoitejohtamisesta. Nimiensä mukaisesti tavoitejohtaminen korostaa tavoitteita ja tulosjohtaminen tuloksia. Tulosjohtaminen voidaan nähdä tavoitejohtamisessakin tärkeiden tavoitteiden, tulosten, tulosvastuun ja systemaattisen suunnittelun toiminnalliseksi vastineeksi. Tuloksella viitataan niin tekemisen tulokseen, työtulokseen, suoritukseen, aikaansaannokseen kuin aikaansaatuun tilaan ja tuotokseen. Tavoitteet määrittävät tuloksellisuuden, sillä tuloksellisuus on asetettujen tavoitteiden saavuttamisen aste. Tulosjohtamisessa tuloksellisuus on laajennettu tulosajatteluksi, joka pitää sisällään organisaatioiden ja henkilöstön oppimisprosessin ja tuloskulttuurin. Oppimisprosessissa hyödynnetään mm. johtamistyön avulla saatuja kokemuksia uusien tuloksetekotapojen etsinnässä. Tuloskulttuuri puolestaan tarkoittaa tulosyksikkötason johtamisjärjestelmää ja johtamisprosessin organisointia, joka taasen heijastuu mm. yksikön

kielenkäyttöön. Tulosjohtamisessa tuloksellisuus viittaa tavoitteiden saavuttamiseen ja näin ollen toiminnan onnistumiseen.

Suomalaiseen tulosjohtamiseen on vaikuttanut erityisesti Druckerin 60-luvun tavoite- ja tulosjohtamiskirjoitukset. Druckerin mukaan organisaation tavoitteet eivät ole itsestäänselviä ja kaikkien tiedostamia, vaan organisaation tulee paitsi määrittellä tavoitteet myös kommunikoida ne niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. (Kallio 2014, 46.) Snyggin (2012, 35-36) mukaan Druckerin tavoitejohtamisen keskeinen idea on parantaa organisaation tuloksellisuutta kytkemällä organisaation työntekijät laajasti toiminnan kehittämiseen. Laaja kehittäminen on tarpeellista koska tavoitteita tarvitaan kaikilla niillä alueilla, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Tavoitejohtamisessa johtajalla on mahdollisuus itsevalvontaan, joka puolestaan johtaa vahvempaan motivaatioon, korkeampiin suoritustavoitteisiin ja laajempaan näkemykseen. Tuloksellinen johtajuus taas perustuu organisaation tehtävän miettimiseen eli päämäärien asettamiseen, tehtävän määrittämiseen eli tärkeysjärjestyksen ja tavoitetason asettamiseen ja tehtävän vahvistamiseen eli tavoitetason ylläpitämiseen. Kallion & Kallion (2012, 60) mukaan tulosjohtamisessa ydin on siinä, ”mitä saadaan aikaiseksi”, ei siinä, ”miten tehdään”. Tulosjohtamisessa painopiste on viety siis vielä hieman tavoitejohtamistakin pidemmälle tulosten painottamisessa.

Kulla (2008, 74) tiivistää tulosjohtamisen perusvaiheet kolmeen prosessiin, joita ovat tulosten määrittelyprosessi, tilannejohtamisprosessi ja tulosten seuranta-prosessi. Vartola (2004, 226-227) tarkentaa tulosjohtamisen prosessia ja periaatteita omassa vaihemallissaan, jonka olen mukaellen tiivistänyt kuvioon 3.

Kuvio 3. Tulosjohtamisen prosessi (Vartola 2004, 226-227)



Suuret suomalaiset yritykset ovat vakiinnuttaneet jo 1990-luvulta alkaen yllä kuvatuun kaltaisen tulosjohtamisprosessin osaksi vuosittaista suunnittelukierrosta, ns. vuosikelloa. Suunnittelukierroksessa organisaation strategian työstäminen ja sen pohjalta toiminnan suunnittelu limittyvät henkilöstön kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. Vuosirytmiiin kiinnitetty tulosjohtaminen on näin ollen muodostunut vakiintuneeksi osaksi organisaation kulttuuria, kieltä ja ajattelutapaa. (Kulla 2008, 76.) Myös korkeakoulut ovat ottaneet kehityskeskustelut osaksi suunnittelu- ja johtamiskäytäntöjään. Kallion (2014, 137-138) mukaan kehityskeskustelut ovat osa valtion tulohajauksen arviointijärjestelmää, jolloin niitä pitäisi periaatteessa soveltaa samoin kaikissa yliopistoissa ja tiedekunnissa. Tutkimuksessaan hän kuitenkin totesi, etteivät kaikki tiedekunnat käyneet kehityskeskusteluja ainakaan yliopistojen edellyttämässä mittakaavassa. Syyinä tähän oli esimiesten tulkinta kehityskeskustelusta vain hallinnon määräämänä pakkona ja sellaisena hallinnollisena seuranta- ja valvontajärjestelmänä, joka ei kosketa – tai kiinnosta – heitä.

Vartola (2004, 227-228) toteaaakin, että tulosjohtamisen käytäntö poikkeaa usein kuviossa 3 esitetystä ideaaliprosessista. Useimmiten uudistus ei suuntaudu alhaalta ylös, vaan esim. tuloksellisuuden arviointikriteerit annetaan työntekijälle ylhäältä ilman keskustelua. Järjestelmään siirryttäessä työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat siis ideaalimallista poiketen varsin vähäiset. Lisäksi pyrkimyksessä purkaa tulosjohtamisen avulla vanhoja byrokraattisia rakenteita, onkin usein vahingossa luotu aivan uusia byrokraattisia piirteitä. Tuloksena on, että sääntöohjaus muuttuu mittariohjaukseen, tulosbudjetoinnin myötä tärkeimmäksi mittariksi nousee raha eikä esim. työn sisältöjä indikoivia mittareita kehitetä tarpeeksi, johtajien vallan kasvun myötä autoritääriinen johtaminen saa sijaa ja työntekijöiden kilpailuttamisen myötä heidän motivaationsa, työviihtyvyytensä ja sitoutumisensa vähenee. Usein käykin niin, että vain johtajat pitävät tulosjohtamismallia merkittävänä ja positiivisena, kun taas henkilöstö ei koe mallia onnistuneena keinona vaikuttaa positiivisesti organisaatioihin.

Lumijärvi (2009, 65) viittaa Ritziin (2007), jonka tutkimuksen mukaan tulosjohtamista voidaan kuitenkin tietyssä määrin suositella julkisten organisaatioiden johtamismalliksi, sillä se vastaa parhaiten nykyisiä johtamistarpeita. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin toteaa kuinka tulosjohtaminen ei voi onnistua ellei se nojaa työntekijöihin, joilla on vahva julkisen sektorin palveluja korostava työmotivaatio. Työmotivaatiosta kumpuavaan sisäiseen tuloksellisuuteen vaikuttaa vahvasti johdon päämääräsuuntautuneisuus; tulosjohtamisen tulee olla alaista tukevaa, motivoivaa, kannustavaa ja avointa. Palaute on tärkeässä roolissa. Vaikka tulosjohtaminen on Ritzin

mukaan suositeltava julkisen sektorin johtamismalli, hän painottaa, että julkisen sektorin tulosjohtamisen työkaluja ei voida ottaa sellaisenaan yksityiseltä sektorilta; julkinen sektori tarvitsee omat tulosjohtamisen työkalunsa. Omien työkalujen tarve on Kallion (2014, 58) mukaan perusteltavissa julkisen sektorin poliittis-hallinnollisella järjestelmällä, joka poikkeaa yksityisen sektorin voittoa tavoittelevasta järjestelmästä, johon NPM ja tulosohjaus ja -johtaminen alun perin nojautuvat. Yritysten selkeänä tavoitteena on kasvattaa omistajien varallisuutta tuottamalla asiakkaiden haluamia hyödykkeitä markkinoille. Julkisten organisaatioiden tuottamien palveluhyödykkeiden arvoa ja laatua sen sijaan on miltei mahdotonta määrittää markkinaehtoisesti, sillä toiminta perustuu demokraattiseen, voittoa tavoittelemattomaan logiikkaan, jossa arvoina ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, edustavuus, osallistuminen ja tasa-arvo.

2.4 Korkeakoulujen tulosjohtaminen

NPM:n mukaisen markkinalähtöisemmän ajattelutavan omaksumisen myötä valtio on OKM:n korkeakoulutuksen harjoittaman tulosohjauksen kautta pyrkinyt tehostamaan korkeakoulujen toimintaa. Tulosohjauksella halutaan yhdistää tavoitteet, määrärahat ja tulosten arviointi. Tulosohjauksen myötä monet korkeakoulut ovat luoneet valtion harjoittaman ulkoisen tulosohjauksen lisäksi omia sisäisiä tulosneuvottelujärjestelmiään ja niihin liittyviä mittausjärjestelmiä laskemaan niin ulkoista kuin sisäistä tehokkuutta eli tulossopimuksissa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Tämä sisäinen tulosjohtaminen pyrkii sitouttamaan yliopistoväen OKM:n kanssa sidottuihin tulossopimuksiin. Ulkoinen tulosohjaus ja sisäinen tulosjohtaminen yhdessä korkeakoulujen ulkopuolisen rahoituksen roolin kasvamisen myötä ovat asettaneet korkeakoulut lopullisesti toimimaan uudenaikaisessa toimintaympäristössä. (Kallio & Kallio 2012, 57-58.)

Kivistön (2009, 51, 55) mukaan korkeakoulutuksessa tulosohjaukseen siirtyminen liittyy valtion tehostamistoimenpiteisiin ja viittaa siihen, että valtion näkökulmasta yliopistojen toiminnassa on ollut tehostettavaa ja parannettavaa. Ohjaussuhdetta kuitenkin rasittaa akateemisen työn erityisluonne sekä yliopistojen rakenteellinen kompleksisuus eli monimutkaisuus. Akateemisen työn panokset, prosessit ja tuotokset niin tutkimuksessa kuin opetuksessakin ovat näkymätöntä. Akateeminen työ on ennen kaikkea syvällistä asiantuntemusta vaativaa ajatustyötä, minkä vuoksi sen työpanosta ja tulosta on ulkopuolisen vaikea arvioida. Toisekseen yliopistot on viritetty tukemaan tätä ajatustyötä ja sen monimuotoisuutta jolloin niiden rakennekin on luonnollisesti monimuotoinen. Yliopistot ovat matriisirakenteisia ja löyhäsidonnaisia organisaatioita. Matriisirakenteessa tieteenalat muodostavat

vaakasuoran ulottuvuuden ja keskushallinto hallintoyksiköineen muodostaa pystysuoran ulottuvuuden. Matriisirakenne altistaa hajanaisuudelle ja luo yliopiston sisälle kaksi viiteryhmää; oman yliopiston keskushallinnon ja oman tieteenalan tiedeyhteisön. Matriisirakenne ja akateemisen työn perusluonne tekevät yliopistoista löyhäsidonnaisia organisaatioita, jossa eri koulutusohjelmat, laitokset, tiedekunnat tai osastot eivät ole riippuvaisia toisistaan ja jossa tieteenalat ovat usein läheisempiä muiden yliopistojen samojen tieteenalojen kanssa kuin vaikkapa oman yliopistonsa keskushallinnon kanssa. Tämä johtaa siihen, ettei keskushallinnolla ole välttämättä keinoja valvoa tai ohjata akateemisia yksiköitä toimimaan valtiovallan kanssa tulossopimuksissa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti.

Löyhäsidonnaisuus ja matriisirakenne ovat merkittäviä tekijöitä tulosjohtamisprosessissa. Korkeakouluorganisaatioissa erilaiset koko organisaation läpäisevät tukitoiminnot (ts. tiedekuntien toimintaedellytysten ylläpito) ovat hallinnon vastuulla ja laitoksiin organisoitu tutkimus- ja opetushenkilökunta vastaa päätoiminnoista. Tukitoimintojen lisäksi keskushallinto määrittelee koko organisaatiota koskevia toimintaperiaatteita ja normeja ja vastaa samalla tulostavasta toteutumisesta valtiovallalle. Valtion tulosohjaus koskee koko korkeakouluorganisaatiota mutta se toteutetaan usein keskushallinnon kautta, joka välittää sovitut tulostavoitteet tiedekuntiin. Tulosjohtamisprosessissa korkeakoulun sisäiset tulosneuvottelut konkretisoivat OKM:n tulosohjauksen. Hallinnon kautta toteutettu ohjaus aiheuttaa kuitenkin ristiriitoja, sillä matriisirakenteessa hallinnolla ei ole yksinoikeutta opetusta ja tutkimusta koskevaan vallankäyttöön. Tulosjohtaminen on muuttanut korkeakoulujen sisäistä päätöksentekoa ja valtasuhteita: päätösvaltaa on siirretty alemmaksi jolloin tiedekuntien hallinnolliset tehtävät ovat lisääntyneet mutta toisaalta samaan aikaan mm. monipuolistunut rahoitusrakenne on lisännyt tarvetta rekrytoida hallinnollisiin tehtäviin lisää väkeä ja organisoida uusista tukipalveluista huolehtivia hallinnollisia yksiköitä. (Kuoppala 2005, 229, 232-233.)

Kallion (2014, 85-86) mukaan juuri korkeakoulujen sisäiset, ristiriitaiset valtasuhteet tekevät tulosohjauksesta ja -johtamisesta haastavaa. Kallio viittaa Mintzbergiin (1990), jonka mukaan ammatillisbyrokratiassa – joihin korkeakoulutkin lukeutuvat - esiintyy usein rinnakkain kaksi hallintohierarkiaa. Byrokraattinen ylhäältä alas suuntautuva hierarkia koskettaa ennen kaikkea hallintohenkilöstöä. Ammatillisia eli professionalisteja koskettaa taas demokraattinen, alhaalta ylöspäin suuntautuva hierarkia. Tässä ammatillisessa hierarkiassa vallan perusta on asiantuntemus, yksilöiden tietotaidot. Tämä autonominen valta on ristiriidassa byrokraattisen vallan kanssa. Hallintohenkilöstö toimeenpanee OKM:n ja korkeakoulun sisäisiä hallinnollisia seurantamenetelmiä,

mutta koska suurin osa vallasta on professionalistista operatiivista työtä tekevällä henkilöstöllä, saattavat professionalistit ajatella etteivät hallinnon kehittämät seuranta- ja valvontajärjestelmät itse asiassa kosketa heitä ja tekevät työnsä kuten itse parhaaksi näkevät.

Toisaalta professionalistien eli opetus- ja tutkimushenkilökunnan vallan määrästä on toisenlaistakin tietoa. Rinteen ym. (2012, 170-173, 180) tutkimuksessa koko korkeakouluväki oli melko yhtä mieltä siitä, että valtiovallalla on liikaa saneluvaltaa yliopiston toimintaan, mutta yliopiston sisäisestä vallanjaosta oltiin eri mieltä. Hallintohenkilökunnasta noin puolet oli tyytyväisiä vallan jakautumiseen ja keskushallinnon vallan määrään, kun taas tutkimus- ja opetushenkilökunta arvioi keskushallinnolla olevan liikaa valtaa ja toivoi sitä lisää laitoksien ja tiedekuntien johtajille. Tutkimuksen mukaan tutkimus- ja opetusväki ei suhtaudu erityisen myönteisesti oman yliopistonsa hallintoon, päätöksentekoon eikä toimeenpantuihin muutoksiin. Mielenkiintoista on, että Mikkolan (2013,52) tutkimuksessa myös hallintotyöntekijät olivat sitä mieltä, että yliopistouudistukset ovat lisänneet hallinnollista työtä ja byrokratiaa, laskeneet heidän työnsä arvostusta ja johtaneet kilpailun kasvuun ja ilmapiirin huononemiseen. Nämä tulokset antavat mielestäni viitteitä siitä, etteivät hallintotyöntekijät välttämättä itsekään pidä roolistaan valtiovallan tuloksellisuuden ”vahtikoirana”.

Kiviniemi (2004, 24) puolusti tulosjohtamista 2000-luvun alkupuolella toteamalla, että tulosjohtaminen ei ole itsetarkoitus vaan toiminnan tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamisen hyvä perusväline ja samalla keino hallita haastavaa korkeakoululaitoksen kenttää. Oleellista tehokkuuden kasvamiseen tähtäävässä tulosjohtamisessa ovat tuloksia ja tehokkuutta mittaavat indikaattorit, mutta niissäkään määrä ei saisi korvata laatua. Jos tehokkuus kasvaa tutkintojen ja tutkimuksen tason laskulla, on tulosjohtamisessa menty liiallisuuksiin.

Korkeakoulujen asiantuntijatyöntekijät kritisivat tulosjohtamisen usein menneen pelättyyn suuntaan eli numerojohtamiseen, jossa ei ole väliä mitä tuotetaan, kunhan tuotetaan paljon ja nopeasti. Tällöin laadullisten tavoitteiden suunnittelu ja tavoittelu jää mitattavien tulosten tavoittelun jalkoihin; sisällöllisen mielekkyyden sijaan keskitytään määrään. Tällainen numerojohtaminen puolestaan uhkaa asiantuntijatyön perustana olevaa sisäistä tehtävämotivaatiota. Korkeakouluissa tulosjohtamisen toimivuuden onnistumiseksi on kiinnitettävä huomiota tarkoituksenmukaisten tavoitteiden asettamiseen. Suoritusmäärien lisäksi mittareiden tulee koskea myös sisäisiä prosesseja ja oppimis- ja kasvunäkökulmia. Lisäksi niiden tulee tukea organisaation strategiaa. Oleellisin ehto tulosjohtamisen toimimiseksi on kuitenkin, että mittarit ja niiden arviointikriteerit ovat henkilöstön hyväksymiä. Mittaaminen sinällään ei saa henkilöstöä tavoittelemaan paranevaa tulosta, mutta

oikeudenmukainen, systemaattinen ja läpinäkyvä mittaaminen voi siihen kannustaa. (Kallio & Kallio 2012, 60, 62.)

Tommila (2014, 42) on samoilla linjoilla ja viittaa Fryeriin ym. (2009), jonka mukaan tulosjohtamisen onnistumiseksi henkilöstön lisäksi myös sidosryhmät tulee sitouttaa tulosjohtamiseen ja sen tavoitteisiin. Menestyksenkäs tulosjohtaminen vaatii monitorointia, palautteen antamista, tiedon jakamista sekä informaatiosta oppimista. Organisaatio todennäköisesti onnistuu tuloksellisuutensa parantamisessa sitä paremmin mitä enemmän tulosjohtamisen mukainen toimintatapojen tunnistaminen ja niiden parantaminen mielletään osaksi organisaatiokulttuuria. Tulosjohtaminen ei saa olla muusta johtamisesta erillinen, staattinen kokonaisuus vaan sen tulee olla mukautuva osa organisaation johtamisjärjestelmää, rakenteita ja prosesseja. Näin tuloksellisuus tulee luontevaksi osaksi organisaation toimintaa eikä elä organisaation sisällä omaa erillistä elämäänsä.

Tulosjohtamisella on ollut positiivisia vaikutuksia korkeakouluihin. Niihin voidaan lukea yliopistojen aiempaa proaktiivisempi johtaminen ja johtamisen kehittäminen, hallinto- ja akateemisten työntekijöiden aktiivinen osallistuminen esimerkiksi mittareihin liittyvään keskusteluun ja niiden kehittämiseen niin organisaation sisällä kuin yhdessä OKM:n kanssa sekä korkeakouluorganisaatioiden strategioiden jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille yksilöiden suoritusten mittaamisen kautta. (Kallio 2014, 277.)

Suurimmassa osassa tutkimuksia korkeakoulujen työntekijät kokevat tulosjohtamisen kuitenkin varsin vääräksi ja epäonnistuneeksi johtamismalliksi. Mikkolan (2013, 72) tutkimuksessa vastaajat näkevät yliopistojen muutokset negatiivisena epävarmuuden, huonon ilmapiirin, tehtävien vaativuuden ja epäsojivuuden, kilpailun, epätasa-arvoisuuden, stressin, huonojen vaikutusmahdollisuuksien sekä huonon johtamisen vuoksi. Rinteen ym. (2012, 330-331) tutkimuksessa vastaajat suhtautuivat kriittisesti uuteen hallintokulttuuriin ja sen arvoihin. Tavoitteena olleet vaikutusmahdollisuudet, toiminnan avoimuus ja demokraattisuus ovat jääneet vain haaveeksi. Kallion & Kallion (2012, 73) tutkimuksessa yliopistojen työntekijät eivät kokeneet tulosjohtamisen vaikuttaneen työn sisältöön tai sitten kokivat sen vaikuttaneen negatiivisesti; kritiikkiä sai mm. tulohjauksen vaikutus omaan työmotivaatioon, akateemisen uran houkuttelevuuteen ja tulospalkkauksen onnistuminen. Kallion (2014, 214-215) tutkimuksessa vastaajat kritisoivat vääränlaisia tulosindikaattoreita (liikaa määrällisiä mittareita, jotka ovat yksipuolisia ja riittämättömiä yliopistojen todelliseen ohjaukseen), järjestelmän kyvyttömyyttä palkita hyvistäkin suorituksista, lisääntynyttä byrokratiaa ja paperityötä, tulohjauksen johtamista epäterveeseen kilpailuun

henkilökunnan kesken ja kaiken kaikkiaan tulosjohtamisen sopivuutta vapaan ja sisäisesti motivoituneen akateemisen työn ohjaamiseen.

Vartolan (2004, 147) mukaan organisaation jäseniltä voidaan odottaa tuloksellisuutta ja tehokkuutta vasta kun sitoutuminen, motivaatio ja odotukset on saatu organisaatiossa suuntautumaan samalla tavoin, mutta äärimmäisen rationalistisena ja ihmiskäsitykseltään yksiulotteisena ajattelumallina tulosjohtaminen on unohtanut tämän tärkeän seikan. Kallio & Kallio (2012, 71) tulevat tutkimuksessaan tulokseen, jonka mukaan: ”ainakin henkilöstön motivoinnin näkökulmasta tulosjohtaminen lienee yliopistokontekstissa yksinkertaisesti väärä johtamisdoktriini”.

Edellä esitettyyn viitekehykseen nojaten omassa tutkimuksessani on mielenkiintoista lähteä selvittämään ammattikorkeakoulusektorin kv-hallintotyöntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusstrategian ja -menetelmän valinta

Tutkimusstrategiani on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioista, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti, vaan lähtökohtana on moninaisen todellisen elämän mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla vaikuttavat arvolähtökohdat, jotka muovaavat tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja tutkijan kietoutumista siihen mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. Näin ollen kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole niinkään todentaa olemassa olevia väittämiä, vaan sen sijaan löytää tai paljastaa tosiasioita. Tulokset ovat ehdollisia ja rajoittuvat johonkin aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Tutkimukseni aihe täyttää yllämainitut kvalitatiivisen tutkimusotteen kriteerit; viitekeh്യkseni rajaa ilmiön ymmärtämisen ja tutkimuksen tulokset korkeakoulutuksen NPM:n mukaisen tulosjohtamisen arvoihin ja siihen mitä aiheesta jo tiedetään. Lisäksi pyrkimyksenä ei ole todentaa väittämää tulosjohtamisen vaikutuksista tutkimusjoukon työhön, vaan löytää viitekeh്യkseen nojaten tutkimusjoukon kokemia ”tosiasioita” tulosjohtamisen vaikutuksista.

Hirsjärven ym. (2004, 129 – 130) mukaan tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä ohjaa edelleen tutkimuksen valintoja. Tarkoitus jaotellaan yleensä neljään luokkaan; tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Luokat eivät ole kiinteitä, vaan tutkimus voi pitää sisällään useampia tarkoituksia. Kartoittavassa tutkimuksessa etsitään uusia näkökulmia ja kehitetään hypoteeseja. Ennustavassa tutkimuksessa ennustetaan tutkittavan ilmiön tuloksia ja vaikutuksia tapahtumiin tai ihmisten toimintoihin. Selittävä tutkimus etsii selitystä tilanteille ja tunnistaa niiden syy-seuraussuhteita. Tällöin kysytään mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnot ovat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön ja miten nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kuvaileva tutkimus taas esittää kuvauksia henkilöistä tai tilanteista ja niiden keskeisistä, kiinnostavista piirteistä. Tällöin kysytään mitkä ovat ilmiössä esiintulevat näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit.

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää millaisia käsityksiä kansainvälisten asioiden parissa työskentelevällä hallintohenkilökunnalla on NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta. Tällöin tutkimukseni tarkoitus on ennen kaikkea selittävä ja kuvaileva.

Tutkimusstrategian ja -tarkoituksen määrittelyn jälkeen on Hirsjärven ym. (2004, 172-174) mukaan aika kysyä mikä metodi soveltuu tutkimusongelman ratkaisemiseen. Metodi eli tutkimusmenetelmä voidaan määritellä sääntöjen ohjaamaksi menettelytavaksi ja käytännöksi, jolla kerätään havaintoja, etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Menetelmän valintaa tulee ohjata se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Kun halutaan saada selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat – niin kuin tutkimuksessani halutaan – suositellaan käytettäväksi haastatteluja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja. Tämän suosituksen pohjalta valitsin alun perin tutkimukseni aineiston keräämisen käytännöksi haastattelun, mutta lopulta päädyin keräämään aineiston suurimmaksi osaksi avoimilla kysymyksillä sähköisellä kyselytyökalulla. Tämän lisäksi täydensin aineistoani kahdella teemahaastattelulla (ks. tarkemmin luvut 3.3 ja 3.4). Keräämäni aineiston analysoin fenomenografisen analyysin keinoin, jolloin tutkimukseni metodiksi tarkentuu fenomenografia.

3.2 Fenomenografia tutkimusmenetelmänä

Fenomenografia on Martonin 70-luvulla perustama kvalitatiivinen tutkimussuuntaus, jonka tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää ihmisten erilaisia käsityksiä ilmiöistä sekä käsitysten keskinäisiä suhteita. Martonin mukaan ihmiset voivat kokea, käsittää ja ymmärtää jotakin ilmiötä rajatulla määrällä eri tapoja, ja tutkimussuuntauksen tarkoituksena onkin löytää ja kuvata tätä rajattujen ajattelutapojen eli käsitysten erilaisuutta. Fenomenografiassa empiirisenä tutkimuskohteena ovat ihmisten käsitykset eli pelkkää mielipidettä syvemmät merkityksenantoprosessit koetuista ilmiöistä sekä niiden erilaiset ymmärtämisen tavat. Ymmärtämisessä koetut ilmiöt selitetään liittämällä tapahtumia toisiinsa sekä yhdistämällä yksilön ja ympäröivän maailman suhde; yksilö ja ympäröivä maailma ovat sisäisesti suhteessa toisiinsa, jolloin olemassa on vain yksi maailma, joka on samanaikaisesti sekä todellinen että koettu. (Huusko & Paloniemi 2006, 163 - 164.) Haapaniemi (2013, 24) muistuttaa Järvisen & Järvisen (2000) viitaten, että merkityksenantoprosessi ei tarkoita, että fenomenografiassa oltaisiin kiinnostuneita ajattelu- tai havainnointiprosessista tai tutkittavan ilmiön syvimmästä ”oikeasta” olemuksesta. Kiinnostuksen kohteena ovat ennen kaikkea tutkimusjoukon käsitykset kyseisestä ilmiöstä.

Tutkimusote sopii tutkimukseeni mainiosti, sillä ensinnäkin viitekehitykseni mukaisesti koettu ilmiö - NPM:n mukaisen tulosjohtamisen käsittäminen ja kokeminen - selitetään liittämällä se taustatapahtumiin ja -tekijöihin kuten hallintoreformit, korkeakoulutuksen reformit, korkeakoulujen roolit koulutusjärjestelmässä sekä korkeakoulutuksen kansainvälisyys. Toiseksi NPM-oppeja

seuraava tulosjohtaminen nähdään tutkimuksessa korkeakoulutuksen todellisena ympäröivänä maailmana, jonka yksilöt eli työntekijät kuitenkin voivat kokea ja ymmärtää eri tavoin. Kolmanneksi en tutki kohderyhmän havainnointi- tai ajatteluprosesseja ilmiöön liittyen, vaan keskityn kohderyhmän käsityksiin tutkittavasta ilmiöstä.

Myös oma ammatillinen taustani puoltaa fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografisessa menetelmässä tutkijalla on keskeinen rooli tutkimusjoukon kokemuksien ja ajatuksien tulkkina. Analyysissa kerätystä aineistosta luodaan merkitysluokkia tutkijan oman käsitemaailman kautta, jolloin tutkijalla on oltava hallussa tutkimusaiheen alustavat tiedot ja käsitteistö sekä tutkimuskohteen tietty esiymmärrys. Tällöin tutkija osaa sekä tehdä tarpeeksi syvät haastattelukysymykset että laatia vastausten luokittelun perusteet oikealla tavalla. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei näin ollen pyritä löytämään totuutta vaan tutkimuksen tulos onkin ennen kaikkea tutkijan näkökulma asiaan. (Fenomenografinen analyysi, 2007.) Haapaniemi (2013, 35) viittaa Niikkoon (2003) jonka mukaan fenomenografiassa tutkijan ymmärretään olevan teoreettisesti kietoutuneena tutkimiinsa prosesseihin ja käyttävän itseään instrumenttina jo aineiston keruuvaiheessa.

Työskentelen itse ammattikorkeakoulun kansainvälisten asioiden hallinnossa ja tulosjohtaminen on eittämättä viime vuosina vaikuttanut työn tekemiseen ja kokemiseen. Fenomenografisen menetelmän käyttö vapauttaa minut tietyllä tavalla subjektiivisuuden ongelmasta kääntämällä subjektiivisuuden itse asiassa menetelmän reunaehdoksi; esiymmärrykseni ja oma käsitykseni ja kokemukseni aihealueesta edesauttaa fenomenografisen analyysin tekemistä eikä ole tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta ylitsepääsemätön dilemma. Huuskon ja Paloniemen (2006, 166) mukaan fenomenografiassa tutkijan on itse asiassa mahdotonta lähestyä aineistoa ilman ennako-oletuksia, sillä tutkimusta ohjaa erityinen tiedonintressi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita etteikö tutkijan tulisi olla tietoinen omista käsityksistään ja oletuksistaan ja samalla avoin tutkittavien käsityksille. Haapaniemi (2013, 30) opastaa tutkijaa ottamaan fenomenografian oppien mukaisesti subjektiivisen toisen asteen näkökulman, jonka mukaan todellisuus on yksilön tietoisuuden tulosta. Ensimmäisen asteen näkökulmassa tutkija kuvaa todellisuuden ulottuvuutta niin kuin se hänelle näyttäytyy. Toisen asteen näkökulmassa tutkija sen sijaan kiinnittää huomionsa tutkimusjoukon ajatuksiin, käsityksiin ja kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tämä vaatii tutkijaa sulkeistamaan omat käsityksensä ja kokemuksensa, mutta itse asiassa sulkeistaminenkin vaatii tutkijalta aiheen esiymmärrystä; sulkeistaminen tuskin oli mahdollista ilman omien ennako-käsitysten tiedostamista ja refleктоimista.

Toimin tutkimukseni empiirisessä osassa tietyssä määrin omien ennako-oletuksieni pohjalta, sillä

ne edesauttavat aineiston keräämisessä. Toisaalta pyrin samaan aikaan pitämään itseni tietoisena ennako-oletuksistani enkä anna niiden viedä liikaa tilaa tutkittavien käsityksiltä.

Fenomenografinen tutkimus pohjaa empiiriseen aineistoon ja aineistoanalyysin tavoitteena on kategorisointi eli pyrkimys systemaattiseen kuvaukseen yli yksilöiden. Käsityksistä ei siis pyritä tuottamaan yksilötason kuvauksia, vaan tarkoituksena on saada selville rakenteellisia käsitysten eroja tietyssä ryhmässä. Erojen perusteella luodaan käsitteellisiä kuvauskategorioita, jotka kuvaavat erilaisia tapoja käsittää tutkimuksen ilmiötä. (Huusko & Paloniemi 2013, 165-166.)

Fenomenografiassa aineiston keruu ja analyysi tapahtuu yhtä aikaa, sillä aineistoa analysoidaan jo sen keruun aikana ja tämä puolestaan voi vaikuttaa myöhempään aineiston keruuseen. Kuvauskategorioita ei näin ollen voi päättää etukäteen tutkijan esioletusten pohjalta, vaan se hahmottuu analyysin seurauksena. (Haapaniemi 2013, 33-34.) Toimin juuri näin omassakin työssäni; minulla ei ollut valmiita kuvauskategorioita, vaan ne nousivat suoraan aineistosta analyysin seurauksena.

3.3 Kohdejoukko

Hirsjärvi ym. (2013, 164) opastavat kvalitatiivisen tutkimuksen tekijää valitsemaan kohdejoukkonsa tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. Edelleen he opastavat (mts. 179-181) tutkimusjoukon määrää päätettäessä nojaamaan kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen: koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, aineisto voi olla vaikkapa yksi tapaus, yhden henkilön haastattelu tai sitten joukko yksilöhaastatteluja. Lisäksi tutkimuskohteiden määrän valintaa ohjaa luonnollisesti tutkimuksen ajankäyttö ja resurssit.

Resurssien ja tutkimuksen mielekkyyden kannalta rajasin tarkoituksenmukaisesti tutkittavien ammattikorkeakoulujen määrän alun perin kolmeen. Tutkittavien ammattikorkeakoulujen valinnassa päätin nojautua OKM:n korkeakouluille asettamiin tuloksellisuusrahoituksen mittareihin, sillä kuten aiemmissa luvuissa on mainittu, ne vaikuttavat hyvin vahvasti ammattikorkeakoulujen tulosjohtamiseen. Ammattikorkeakouluilla kansainvälisyyteen suoraan liittyviä mittareita ovat henkilöstön liikkuvuus, kansainvälinen opiskelijavaihto sekä ulkomaalaisten suorittamat tutkinnot.

Koska fenomenografinen analyysi perustuu kategorioiden luomiseen aineistosta löydettyjen erojen

perusteella, katsoin tarkoituksenmukaisimmaksi valita tutkimusjoukkoon mittareilla katsottuna ääripään korkeakouluja. Tältä pohjalta tutkimusjoukkoon valikoitui yksi korkeakoulu, joka mittarien tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta on aktiivinen kansainvälinen toimija eli on tilastoissa kärkipäässä. Lisäksi mukaan valikoitui toinen korkeakoulu, joka on samasta näkökulmasta aktiivisuudessaan ammattikorkeakoulujen keskivaiheilla sekä kolmas korkeakoulu, joka sijoittuu aktiivisuudessaan ammattikorkeakoulujen tilastoissa loppupäähän. Oletuksena oli myös, että aktiivisuudeltaan erilaisten ammattikorkeakoulujen kv-hallintotyöntekijät kokenevat ja käsittävät tulosjohtamisen vaikutukset hieman eri tavoin, jolloin saisin kategorisointiin tarvittavia eroja paremmin esille.

Huomautan, että en tutkimusjoukkoa valikoidessa suhteuttanut tilastoja mitenkään korkeakoulujen kokoon tai sijaintiin, vaikka tämäkin olisi ehkä ollut perusteltua; suuremmalla korkeakoululla on varmastikin pienempää paremmat resurssit kv-toiminnan toteuttamiseksi ja etelässä sijaitsevan korkeakoulun on vaikkapa kustannusten näkökulmasta varmastikin helpompi toteuttaa esim. kv-liikkuvuutta kuin pohjoisessa sijaitsevan korkeakoulun. Tähän tutkimukseen päädyin joka tapauksessa valitsemaan korkeakoulut ilman suhteutusta, näin mukaan tuli tavallaan luonnostaan erikokoisia ja eri puolella Suomea sijaitsevia korkeakouluja, joka voi osaltaan myös edesauttaa kategorisointiin tarvittavien erojen esiin nousemisessa.

Tutkimuksen analyysin edetessä tulin siihen tulokseen, että haluan vielä ”varmistella” saamiani tuloksia ja päätin lisätä kohdejoukkoon vielä yhden korkeakoulun tilastojen keskivälin hieman paremmalta puolelta. Näin kohdekorkeakouluja on tutkimuksessa mukana kaiken kaikkiaan 4.

En sen tarkemmin avaa millä ”sijalla” kukin valitsemani korkeakoulu tilastoissa on. Tätä perustelen vastaajien rajatulla lukumäärällä; haluan pitää korkeakoulut tutkimuksessani anonymina varmistaakseni sen, että vastaajat uskaltavat kertoa oikeita, todellisia kokemuksiaan ja käsityksiään, vailla pelkoa siitä, että tutkimuksen vastauksia voidaan jäljittää heihin. Tulosjohtaminen ja sen kokeminen on kuitenkin esim. työilmapiiriin ja työmotivaatioon vaikuttava ilmiö ja siksi on mielestäni oikeutettua, että vastaajat saavat pysyä anonymina.

Korkeakoulujen aktiivisuuden – ts. rahoitusmittarien kansainvälisyyteen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen – keräsin Vipunen tietopalvelusta. Vipunen on opetushallinnon tilastopalvelu, josta löytyy tilasto- ja indikaattoritietoa eri sektoreiden koulutuksesta ja jonka tilastot perustuvat

Tilastokeskuksen, opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen keräämiin tietoihin ja rekistereihin (Vipunen). Otin tiedot vuoden 2013 tilastoista, sillä ne olivat kaikkien mittareiden osalta saatavilla ja vahvistettu. Valitsemani korkeakoulut eivät välttämättä olleet yksittäisissä mittareissa joko aivan kärjessä tai loppupäässä, mutta tarkastelin kaikkia mittareita kokonaisuutena ja huolimatta pienistä heitoista yksittäisissä mittareissa, kokonaisuutena valitsemani korkeakoulut sijoittuivat tilastoissa niin, että ne voi kansainväliseltä aktiivisuudeltaan sijoittaa skaalan alku-, keski- tai loppupäähän.

Tutkimukseni kohderyhmänä ovat valituissa ammattikorkeakouluissa keskushallinnossa kansainvälisten asioiden parissa työskentelevät henkilöt. Rajasin vastaajien määrän kahteen per korkeakoulu ja vastaajiksi päätin kysellä keskushallinnossa työskentelevää kansainvälisten asioiden päällikköä tai vastaavalla nimikkeellä toimivaa kansainvälisten asioiden hallinnollista esimiestä sekä yhtä hänen alaistaan. Tähän rajaukseen perusteluna on se, että päällikkö kokenee tulosjohtamisen eri tavalla kuin alainen ja toisaalta tulosjohtamisen prosessissa molemmilla on oma roolinsa (ks. luvut 2.3 ja 2.4), jolloin voisin saada paremmin esiin fenomenografisessa analyysissä tarvittavia vastausten variaatioita.

Koska työ koskee hallintotyöntekijöitä, päätin valita kohdejoukkoon keskushallinnossa työskenteleviä henkilöitä, joilla ei ole opetus- tai tutkimusvelvoitetta. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle yksiköiden alaisina työskentelevät henkilöt, vaikka heillä olisikin hallinnollisia kansainvälisyyteen liittyviä tehtäviä. Tämän tein siksi, että halusin haastatella esimies-alainen paria, ja keskushallinnossa kansainvälisten asioiden esimiesasemassa oleva ei ole yksikön alaisena työskentelevän henkilön esimies.

3.4 Aineistonkeruu

Fenomenografisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto koostuu erilaisista kirjalliseen muotoon muokatuista aineistoista kuten avoimet tai teemoitetut yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, kirjoitelmat, dokumentit, kyselyt tai näiden yhdistelmät. Myös havainnointia tai piirroksia voidaan käyttää. Olipa aineistonkeruun tapa mikä vain, tärkeintä on kysymyksenasettelun avoimuus, joka mahdollistaa aineistosta nousevat erilaiset käsitykset. (Huusko & Paloniemi 2006, 163-164.)

Karjalainen (2006, 32) viittaa Ahosen (1994), jonka mukaan fenomenografisessa tutkimuksessa aineisto hankitaan yleensä suunniteltujen mutta avointen haastattelujen kautta. Kaikilta

haastateltavilta kysytään samat, tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta oleelliset ydinkysymykset mutta muutoin haastattelu etenee avoimesti teemahaastattelun tapaan. Tutkimuksen luotettavuus pohjautuu mm. tutkimusprosessin kuvaukseen sekä empiirisen ankkuroinnin, ts. haastatteluaineiston suorien lainausten liittämällä kuvauskategorioidiin.

Fenomenografisen tutkimusotteen myötä aineistoni keruumenetelmäksi valikoitui alun perin luontevasti teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Koska haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa, esiin nousevat ennen kaikkea haastateltavien tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ja merkitysten syntyminen vuorovaikutustilanteessa. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia, tunteita sekä paneutua haastateltavien elämysmaailmaan ja heidän määritelmiinsä tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Alkuperäinen teemahaastattelujeni runko jakautui kolmeen osuuteen (liite 1 alkuperäinen haastattelurunko). Taustoittavien kysymysten jälkeen haastattelun varsinaisessa ensimmäisessä osuudessa teemat kumpuavat luvuissa 2.1 ja 2.2 esitetyistä NPM:n yleisistä periaatteista ja niiden ilmentymistä korkeakouluissa. Toisessa osuudessa tulosjohtamisen teemat on johdettu kuviossa 3 esitetystä tulosjohtamisen prosessista, johon olen sisällyttänyt luvuissa 2.3 ja 2.4 esitettyjä teemoja liittyen tulosjohtamisen yleisiin määritelmiin ja sen ilmentymiin korkeakouluissa.

Testasin runkoa korkeakoulussa kansainvälisten asioiden parissa työskentelevällä kollegalla, jonka ehdotuksesta vielä liitin molempiin teemoihin lyhyet luonnehdinnat NPM:stä ja tulosjohtamisesta, joihin haastateltavat saisivat tutustua ennen varsinaista haastattelua. Tämä olikin kollegaltani aiheellinen lisäys; hänen mukaansa termit eivät välttämättä ole kuitenkaan tuttuja kaikille vastaajille ja toisaalta näin voin olla varma siitä, että kohdejoukolla on sama käsitys siitä mitä ko. termeillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Lisäksi haastateltavat voivat tarvittaessa käyttää luonnehdintoja taustapuna omissa vastauksissaan.

Lähetin valitsemalleni kohdejoukolle (ks. luku 3.3) sähköpostitse haastattelupyynnön marraskuussa 2015. Kohdejoukosta yhden ammattikorkeakoulun työntekijät suostuivat heti haastatteluun, kun taas toisen ammattikorkeakoulun työntekijät joutuivat kieltäytymään tutkimukseen osallistumisesta

työkiireisiin vedoten. Kolmannesta ammattikorkeakoulusta en saanut mitään vastausta muistutusviesteistä huolimatta. Olin kohdejoukkoa valikoidessani katsonut varalta kohdejoukkolistalleni useampia korkeakouluja, joten otin yhteyttä kahteen uuteen ammattikorkeakouluun. Näistä molemmista työntekijät suostuivat ilokseni osallistumaan tutkimukseeni; yhdestä korkeakoulusta sekä päällikkö että hänen alaisensa, toisesta korkeakoulusta en onnistunut saamaan päällikköä kiinni, mutta suunnittelija suostui tutkimukseeni osallistumaan. Sain tässä vaiheessa kasaan 5 haastateltavaa, joista 2 oli päällikköä ja 3 suunnittelijaa/koordinaattoria. Koska tutkimukseni aikaraja alkoi tulla vastaan, päätin, että kokoon saamani haastateltavien määrä riittää tutkimukseni kohdejoukoksi alkuperäisen kuuden haastateltavan sijaan.

Kohdejoukosta kolme ilmaisi henkilökohtaisen haastattelun sijaan halustaan vastata sähköiseen kyselylomakkeeseen. Joului-tammikuu on kansainvälisissä palveluissa yleensä hyvin kiireistä aikaa, joten oli ymmärrettävää, että haastateltavat kokivat helpommaksi vastata sähköiseen kyselylomakkeeseen kuin raivata kalenteristaan aikaa henkilökohtaiselle haastattelulle. Koska tutkimukselleni varaama aikaraja alkoi tosiaan jo kolkutella ovella, päätin edetä haastateltavien toiveiden mukaisesti ja unohtaa alkuperäisen suunnitelman henkilökohtaisesta teemahaastattelusta ja suorittaa aineistonkeruun siltäkin sähköisellä kyselyllä. Tässä vaiheessa tulin myös siihen tulokseen, että aineiston käsittelyä saattaisi huomattavasti helpottaa se, jos kaikki vastaisivatkin teemahaastattelun sijaan sähköisesti avoimiin kysymyksiin.

Siirsin siis alkuperäisen teemahaastattelurungon kysymykset samanmuotoisina avoimina kysymyksinä sähköiseen Webropol kysely- ja raportointityökaluun kuin myös termien lyhyet luonnehdinnat. Tosin lisäsin luonnehtivia sanoja ja termejä myös kysymysten sisälle helpottaakseni vastaajien työtaakkaa; näin heidän ei tarvitsisi aina selailla kyselyä ylöspäin lukeakseen uudelleen termien luonnehdintaa. Taustakysymykset pidin myös samoina, mutta muokkasin ne helposti vastattaviin muotoihin. Lopullinen sähköinen kyselylomake löytyy liitteestä 2.

Vaikka teemahaastattelu muuttui lomakehaastatteluksi, en katso tämän olevan tutkimuksen suorittamisen ja luotettavuuden kannalta suurikaan ongelma. Esim. Eskolan ja Suorannan (1998, 63-64) mukaan haastattelussa on tiivistetysti kyse tilanteesta, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle tavoitteenaan selvittää mitä jollakulla on mielessään ja tämän haastattelun voi tehdä monella eri haastattelutyypillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa – joksi Hirsjärvi ym. (2004, 197) myös teemahaastattelunkin mielsivät – Eskolan ja Suorannan mukaan kysymykset ovat kaikille

samat, mutta tarjolla ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Tämä toteutuu myös sähköisesti tehdyssä lomakehaastattelussani, sillä kysymykset ovat avoimia tekstikenttäkysymyksiä, joihin ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja.

Webropol kysely- ja raportointityökalussa on myös käytössä Text Mining -tekstianalyysityökalu, jolla voi analysoida avointen kysymysten tekstivastauksia nopeasti erilaisilla toiminnoilla kuten tekstivastausten yleiskatsauksilla ja vertailulla, sanapilvillä, myönteisten ja kielteisten sanojen ryhmittelyllä ja sanakaavioilla (Webropol). Hyödynsin joitakin näitä toimintoja muodostaessani avoimista vastauksista fenomenografisia kuvauskategorioita.

Tutkimuksen analyysin edetessä tulin kuitenkin siihen tulokseen, että haluan vielä ”varmistella” saamiani tuloksia ja päätin lisätä kohdejoukkoon vielä yhden ammattikorkeakoulun. Tämän korkeakoulun päällikkö ja suunnittelija suostuivat ilokseni osallistumaan tutkimukseeni heti. Näin ollen kohdekorkeakouluja on lopulta tutkimuksessa mukana kaiken kaikkiaan 4 ja vastaajia 7. Hieman myöhemmin kohdejoukkoon lisäämäni korkeakoulun edustajat toivoivat mahdollisuutta haastatteluun. Koska tässä vaiheessa olin jo analysoinut melko pitkälle sähköisellä kyselyllä keräämiäni avoimia kysymyksiä, päätin, että en käytä varsinaista alkuperäistä teemahaastattelun runkoa, vaan sen sijaan haastatteluissa keräänkin käsityksiä jo luomiini kuvauskategorioihin liittyen. Teemahaastattelujeni runkona toimi siis luvun 4.1 kuviossa 5 esitelty kuvauskategoria.

Koska lopulta yhdistän tutkimuksessani sekä kyselyä että haastattelua, käytän tutkimuksessani triangulaatiota, joka tarkoittaa erilaisten aineistojen ja/tai menetelmien käyttämistä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 51). Triangulaation käyttöä voidaan toki kyseenalaistaa (ks. edelleen Eskola & Suoranta), mutta koska pystyin siirtämään teemahaastattelurunkoon tekemäni kysymykset täysin samanmuotoisina sähköiseen kyselytyökaluun ja toisaalta hyödyntämään kyselytyökalun avoimilla kysymyksillä kerättyä aineistoa teemahaastattelujen rungossa, katson että tässä tutkimuksessa triangulaation käyttö on perusteltua ja erilaiset aineiston keruutavat tukevat toinen toisiaan.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Haapaniemen (2013, 36) mukaan fenomenografisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voi pyrkiä osoittamaan seuraavilla tavoilla:

- käyttämällä suoria aineistolainauksia eräänlaisina empiirisinä ankkureina
- käyttämällä rinnakkaisluokittelijaa eli toista tutkijaa joka jakaa aineiston alkuperäisen tutkijan tekemiin kategorioihin
- käyttämällä tutkimusjoukon arviota kategorioiden osuvuudesta
- käyttämällä arvioijaa, joka tunnistaa hänelle kuvaillut tutkijan luomat kategoriat ja näin tavallaan toistaa tutkimuksen

Haapaniemi (ibid.) huomauttaa jokaiseen tapaan liittyvistä ongelmista. Rinnakkaisluokittelu vaatisi suhteettomasti työtä rinnakkaisluokittelijalta, jonka tulisi perehtyä tutkijan teoriaan ja kategorisointiin huolellisesti luokittelua varten. Tutkimusjoukko puolestaan harvoin pääsee tutustumaan koko aineistoon, jolloin jokainen haastateltava voi arvioida tutkijan tekemiä kategorioita vain omien vastaustensa osalta. Toistettavuuden vaatimus on puolestaan melko kohtuuton, sillä arvioijan on kuvailun perusteella vaikea päätyä samoihin kategorioihin kuin tutkija. Haapaniemen mukaan tutkija voi osoittaa tulostensa luotettavuutta ennen kaikkea selostamalla analyysin vaiheet riittävän seikkaperäisesti.

Oman tutkimukseni luotettavuuden osoittamisessa käytän aineistolainauksia. Lisäksi olen päättänyt seurata Hirsjärven ja Hurmeen ohjeistusta haastattelulla kerätyn aineiston reliabeliudesta ja validiudesta, jotka itse asiassa mielestäni osuvat mainiosti yhteen aiemmin kuvatun fenomenografisen tutkimuksen luonteen kanssa. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 189) mukaan tutkijan tulee pyrkiä paljastamaan ennen kaikkea haastateltavien käsityksiä tutkimusaiheesta pysytellen kuitenkin samalla tietoisena siitä, että kyse on tutkijan käsitteistöstä, johon haastateltavien käsityksiä sovitetaan. Validiuden nimissä tutkijan on pystyttävä uskottavasti selostamaan miten on päätenyt kuvaamaan ja luokittamaan haastateltavien käsityksiä niin kuin on tehnyt. Uskottavat perustelut eivät kuitenkaan edellytä toistettavuutta, vaan on hyväksyttävää, että joku toinen tutkija voisi päätyä erilaisiin kuvauksiin ja luokitteluihin. Reliabelius puolestaan koskee tutkijan luotettavaa analyysia aineistosta, esim. kaiken käytettävissä olevan empiirisen aineiston huomioon ottamista ja tietojen tarkkaa litterointia.

Koska suurin osa aineistoani koostuu sähköiseen kyselylomakkeeseen tallennetuista avoimista vastauksista, joiden analysoinnissa pystyin myös hyödyntämään käyttämäni sähköisen kyselytyökalun tekstianalyysityökalua, voinen väittää, että tutkimuksessani kaikki käytettävissä olevan empiirinen aineisto on otettu huomioon. Myös teemahaastattelujen aineisto on otettu huomioon, sillä nauhoitin haastattelut ja myöhemmin litteroin ne mahdollisimman tarkasti. Luvussa

4., jossa esittelen tutkimuksen tuloksia, pyrin myös mahdollisimman uskottavasti selostamaan miten analyysini on edennyt ja miksi olen luokitellut vastaukset valitsemini kategorioihin.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Analyysiprosessin kuvaus

Huusko ja Paloniemi (2013, 166 – 169) jakavat Uljensia (1989) mukaillen fenomenografisen analyysin neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on merkitysyksiköiden etsiminen, jossa tulkinta kohdistuu ajatukselliseen kokonaisuuteen. Toisessa vaiheessa tutkija lajittelee merkitysyksiköitä kategorioiksi, jolloin keskitytään kategorioiden rajojen määrittämiseen vertailemalla merkitysyksikköjä koko aineiston merkitysten joukkoon. Kolmannessa vaiheessa kategorioita ja niiden välisiä suhteita kuvataan abstraktimmalla tasolla, jolloin kategorioille tulee löytää kriteerit ja erot niiden välille. Kategoriat liitetään aineistoon suorien lainausten avulla. Tärkeää on huomioida, että kategorioita ei tarvitse luoda ilmaisu- ja lukumäärän mukaan, vaan niiden laadullisten erojen mukaan; näin ollen tutkija voi luoda kategorian vaikka vain yhden ilmauksen pohjalta. Neljännessä vaiheessa luodaan kategorioiden välisten suhteiden kuvaamisen pohjalta horisontaalinen, vertikaalinen tai hierarkkinen kuvauskategoriajärjestelmä. Horisontaalisessa järjestelmässä kategorioiden erot ovat sisällöllisiä, jolloin kuvauskategoriat ovat keskenään samanarvoisia ja tasavertaisia. Vertikaalisessa järjestelmässä kategoriat järjestetään ylhäältä alas kuvauskategorioiden välisen tärkeyden, yleisyyden tai ajan perusteella. Hierarkkisessa järjestelmässä kuvauskategoriat puolestaan ovat toisiinsa nähden eri tasoisia esimerkiksi teoreettisuuden tai laaja-alaisuuden perusteella.

Olen tiivistänyt kuvioon 4 aineistoni analyysin eri vaiheet. Analyysissä olen seurannut Kalliomäen (2012,12) ohjeistusta.

Kuvio 4. Tutkimuksen analyysin vaiheet (Kalliomäki 2012, 12)



Aloitin analysoinnin lukemalla sähköisesti avoimilla kysymyksillä kerätyn tekstiaineiston monta kertaa läpi saadakseni siitä mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan. Samalla kun perehdyin aineistoon, tein itselleni alustavia muistiinpanoja; keräsin aineistosta itselleni tekstinkäsittelyohjelmaan sellaisia kommentteja ja tekstinpätkiä, jotka mielestäni joko toistuiivat aineistossa monta kertaa tai jotka ensisilmäyksellä tuntuivat joko tukevan tai olevan vastakkaisia tutkimukseni viitekehyselle. Kalliomäki (2012, 8) muistuttaa, että vaikka aineistoanalyysissä käydään vuoropuhelua tutkimuksen viitekehysten ja aiempien teorioiden kanssa, fenomenografisessa tutkimuksessa tuloksien tulee kuitenkin ennen kaikkea pohjautua aineistoon teorian sijaan. Edelleen Kalliomäki (mts. 9) ohjeistaa käsittelemään aineistoa yksittäisten tapausten tai vastausten sijaan kokonaisuutena, jossa pyritään löytämään jaettuina ja sosiaalisesti merkittäviä ajattelutapoja.

Aineistoon tutustuessani pyrin pitämään Kalliomäen ohjeistuksen mielessä ja kävin aineistoa läpi viitekehysteini nojaten (viitekehystä tukevat/vastakkaiset kommentit), mutta kuitenkin aineistoon luottaen (viitekehysten ulkopuoliset kommentit). Vaikka sähköinen haastattelulomakkeeni jakautui 4 kysymykseen liittyen NPM:ään ja 7 kysymykseen liittyen tulosjohtamiseen (ks. liite 2), en missään vaiheessa käsitellyt vastauksia kysymys kysymykseltä, vaan Kalliomäen ohjeistuksen mukaan käsitelin kaikkia vastauksia kokonaisuutena. Lähdin siis etsimään koko tekstimassasta nousevia käsityksiä ja ajattelutapoja liittyen kokonaisuuteen NPM:n mukainen tulosjohtaminen korkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallinnossa.

Alustavan käsin tehdyn pika-analyysin jälkeen minulla oli koossa 38 erilaista ilmaisua eli merkitysyksikköä. Merkitysyksiköt nähtiin usein kolmesta eri suunnasta, jopa yhden ja saman vastauksen sisällä; niistä saatettiin listata hyviä puolia, toisaalta samaan hengenvetoon nostaa esiin negatiivisia tai uhkaavia asioita ja lopulta kuitenkin todeta, että tilanne on mikä on ja korkeakoulujen on vain sopeuduttava tämän hetkiseen toimintaympäristöön. Omassa pika-analyysissäni toistui usein eri vastauksissa esimerkiksi seuraavat merkitysyksiköt: rahoitus/rahoitusmalli, mittarit/indikaattorit, yrittäjyys/yrittäjämäisyys/yritysmaailma, tuloksellisuus, laatu, arvot, ohjaus, OKM, organisaatio, strategia, johtaminen, resurssit, kilpailu, vaihto, opinto-pisteet.

Tämän jälkeen otin käyttöön Webropolin text mining – työkalun, jolla pystyin etsimään jokaisesta avoimesta vastauksesta sanapilveen yleisimmät vastauksissa esiintyvät sanat. Lisäksi käytin työkalun sanakarttaa, joka tekee kartan sanoista, jotka esiintyvät usein yhdessä samoissa vastauksissa. Jälleen kerran käsitelin koko tekstimassaa kokonaisuutena eli otin jokaisesta yksittäisestä kysymyksestä

sanapilven ja sanakartan ja tämä jälkeen tarkastelin niitä kokonaisuutena ja laskin yhteen kaikissa sanapilvissä ja sanakartoissa esiintyvät sanat ja niiden yhdistelmät.

Text miningin avulla kokosin kaiken kaikkiaan 14 eri merkitysyksikköä. Näistä kuuden voisi sanoa olevan samoja kuin omassa pika-analyysissäni keräämät merkitysyksiköt; rahoitukseen liittyvät merkitysyksiköt, mittaamiseen liittyvät merkitysyksiköt, organisaatioon liittyvät merkitysyksiköt, strategiaan liittyvät merkitysyksiköt, tuloksellisuuteen liittyvät merkitysyksiköt sekä resursseihin liittyvät merkitysyksiköt (niukkeneminen/tiukkeneminen mainittiin useasti). Text mining nosti vahvasti esiin myös toiminnan eri muodoissaan. Mielestäni toiminta voidaan linkittää esimerkiksi itse esiin nostamaani ohjaukseen tai laatuun, mutta yhtä hyvin myös strategiaan tai tuloksellisuuteen. Lisäksi text mining lisäsi merkitysyksiköiden joukkoon tapoja kokea NPM:n mukainen tulosjohtaminen; pakottaminen, pyrkiminen, harkitseminen, uudistaminen, onnistuminen ja kärsiminen. Vaikka esimerkiksi laatu tai arvo eivät yksittäisinä sanoina nousseetkaan käytetyimpien sanojen listalle, usein esimerkiksi rahoitukseen, mittaamiseen tai resursseihin liittyviin ilmauksiin oli liitetty ajatus näiden tekijöiden vaikutuksesta toimintaan ja laatuun. Samoin arvotekijät vilkkuivat usein esimerkiksi organisaatioon, strategiaan tai muihinkin merkitysyksikköihin liittyvien ajatusten ja käsitysten taustalla. Analyysissä noudatin siis ohjetta, jossa en takertunut lopulta yksittäisiin sanoihin, vaan etsin laajempia teemoja ja käsityksiä sanojen takana.

Tässä analyysin vaiheessa olin jo periaatteessa lähtenyt Huuskon ja Paloniemen (2006, 167 - 168) ohjeiden mukaisesti etsimään keräämistäni merkitysyksiköistä ajatuksellisia kokonaisuuksia eli kokosin yksittäisiä merkitysyksiköitä keskeisten teemojen aihepiirien alle ja näin kokosin vastaajien tuottamia käsityksiä teemoiksi. Tämän jälkeen ryhmittelin teemat eli vertailin teemoihin liittämäni ilmaisuja variaatioiden tunnistamiseksi. Analyysi eteni edelleen kuvauskategorioiden luomiseen abstraktimmalla tasolla, jossa etsin jokaiselle luomalleni kategorialle kriteerit sekä selkeät erot. Analyysin eri vaiheet menivät melko jouheasti; pystyin käyttämään Webropolin text mining – tekstinkäsittelyohjelmaa apuna tekstimassan käsittelyssä, mutta sen lisäksi miltei jokaisella vastaajalla esiintyi vastauksissaan samat teemat ja jopa niin, että teemoista oli vastakkaisia mielipiteitä. Tämä edesauttoi variaatioiden tunnistamista huomattavasti.

Aineistosta nousi mielestäni selkeästi neljä eri teemaa tai oikeastaan enemmänkin tapaa kokea ja käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen. Jokaiseen teemaan löytyi myös vastakkaisia näkemyksiä ja tapoja eli fenomenografisessa analyysissä vaadittua variaatiota.

Määrittelemäni tavat käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen eli luomani kuvauskategoriat ovat:

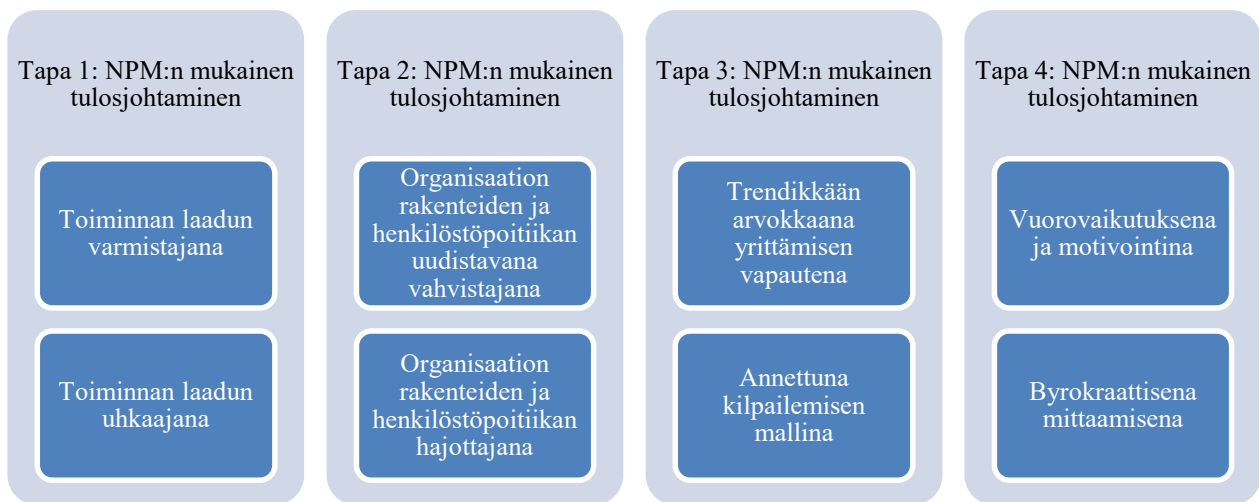
Tapa 1. NPM:n mukainen tulosjohtaminen toiminnan laadun varmistajana vs. uhkaajana

Tapa 2. NPM:n mukainen tulosjohtaminen organisaation rakenteiden ja henkilöstöpolitiikan uudistavana vahvistajana vs. hajottajana

Tapa 3. NPM:n mukainen tulosjohtaminen trendikkään arvokkaana yrittämisen vapautena vs. annettuna kilpailemisen mallina

Tapa 4. NPM:n mukainen tulosjohtaminen vuorovaikutuksena ja motivointina vs. byrokraattisena mittaamisena

Kuvio 5. Kuvauskategoria: ryhmitellyt tavat käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen



Osa kuvauskategorioista on tiivistetty melko suoraan merkitysyksiköistä, osa taas enemmän aineistoa kokonaisuutena tulkiten. Organisaatioon liittyvät merkitysyksiköt sisältyvät luonnollisesti kuvauskategorian tapaan 2. Tähän tapaan olen lisäksi sisällyttänyt henkilöstöpolitiikkaan ja sen kokemiseen liittyvät merkitysyksiköt. Tapa 3 taas pitää sisällään eri tapoja kokea NPM:n mukainen tulosjohtaminen (merkitysyksiköt pakottaminen, pyrkiminen, harkitseminen, uudistaminen, onnistuminen ja kärsiminen). Tämän teeman alle olen lisäksi niputtanut seuraavat merkitysyksiköitä; tulosohjaus, arvot/arvostus ja kilpailu. Tavat 1 ja 4 on tiivistetty aineistoa kokonaisuutena tulkiten. Tapa 4 pitää sisällään teknisiä tapoja toteuttaa tulosjohtamista (mittaaminen, strategiatyöskentely, johtaminen), mutta toisaalta myös pohdintaa siitä miten tuloksellisuuteen liittyviä merkitysyksiköitä pitäisi pystyä enemmän kehittämään vuorovaikutuksessa (tavoitteiden asettaminen ja kommunikointi) ja henkilöstöä motivoiden (palkkaus ja palkitseminen). Tapa 1 taas pitää sisällään toimintoja, joihin NPM:n mukainen tulosjohtaminen vaikuttaa (liikkuvuus, opiskelu, opintojen ohjaus) sekä toimintaan vaikuttavia asioita kuten rahoitus ja mittarit, mutta linkitettyinä kysymykseen

toiminnan laadusta. Useat tavat pitävät sisällään samoja merkitysyksiköitä, mutta eri näkökulmista tarkasteltuna. Esimerkiksi resursseihin liittyvät merkitysyksiköt sisältyvät tapoihin 1, 2 ja 4; laadukas toiminta vaatii tiettyjä resursseja (sis. henkilöstö, rahoitus), mutta toisaalta organisaatioiden resurssit ovat olleet kovassa muutoksessa ja tulosjohtamisessa resursseja voidaan käsitellä ja hyödyntää – tai olla hyödyntämättä – vuorovaikutuksellisessa toiminnassa tai sitten lähinnä tekniseltä kannalta. Strategiaan liittyvät merkitysyksiköt sisältyvät kaikkiin tapoihin, sillä strategialla pyritään luonnollisesti varmistamaan toiminnan laatu ja sitä kautta organisaation jatkuvuus ja toisaalta myös muutokset ja kehittyminen. Strategiassa tulosjohtaminen voi olla päälleliimattua arvoa ja sen hyödyntäminen jää puolitiehen tai sitten todellinen voimavara, jota kehitetään vuorovaikutuksessa. Myös rahoitukseen ja mittaamiseen liittyvät merkitysyksiköt toistuvat eri tapojen sisällä, sillä vastauksissa ne linkitettiin laatuun ja toimintaan, organisaatiomuutoksiin, ohjaukseen ja nykyiseen toimintaympäristöön ja sen trendeihin sekä pohdittiin miten rahoitus ja mittaaminen vaikuttavat tulosjohtamisen tekniseen toteutukseen ja toisaalta vuorovaikutukseen.

Analyysin tässä vaiheessa päätin lisätä kohdejoukkoon yhden uuden korkeakoulun, jossa haastattelin kansainvälisten asioiden päällikön ja suunnittelijan (ks. tarkempia tietoja luvut 3.3 ja 3.4). Teemahaastattelujen runkona käytin kuvion 5 kuvauskategorioita ja päätin näin ”varmistella” ovatko luomani kuvauskategoriat järkeenkäypiä. Haastatteluilla keräämäni materiaali ei tuonut aineistoon mitään niin uutta, että olisin joutunut aloittamaan analyysin ja kuvauskategorioiden luomista alusta. Päinvastoin, haastattelut tukivat alustavaa analyysiani ja näin vahvistivat luomiani kuvauskategorioita. Litteroin nauhoitetut haastattelut mahdollisimman sanatarkasti, tosin äännähdykset, naurahdukset tai muut vastaavat ääntelyt jätin litteroimatta. Kuvauskategorioissa käytetyissä lainauksissa olen jättänyt pois turhia täytesanoja tai lisännyt lainauksiin joitakin sanoja, jotta lainauksen konteksti tulisi lukijalle ymmärrettäväksi. Olen myös saattanut hieman vaihtaa lainauksien sanajärjestystä helpottaakseni lainauksen luettavuutta ja ymmärrettävyyttä tai hieman yhdistellä saman vastaajan eri lainauksia yhteen, silloin kun ne mielestäni liittyvät käsillä olevaan kuvauskategoriaan. En tarkoituksella ole pyrkinyt yksityiskohtaiseen puheen toistamiseen tekstissä, sillä se ei olisi linjassa sähköisesti avoimilla kysymyksillä kerätyn tekstimateriaalin kanssa. Tärkeintä on, että lainauksesta tulee ilmi miten se tukee käsitystä, jota kussakin kuvauskategoriassa käsitellään ja tekemilläni pienillä tekstinviilauksilla pyrin vain helpottamaan luettavuutta enkä mitenkään muuttamaan lainauksen sisällön varsinaista merkitystä.

Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi saamiani tuloksia. Ihan aluksi esittelen vastaajien taustatiedot, jonka jälkeen keskityn analyysin vaiheeseen neljä eli luomieni kuvauskategorioiden sisältämien

käsitysten keskeisiin piirteisiin. Analyysin viimeisessä vaiheessa tiivistän kuvauskategoriat kuvauskategoriajärjestelmäksi.

4.2 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseni aineisto on kerätty neljästä eri ammattikorkeakoulusta. Vastaajina oli kolme korkeakoulujen kansainvälisten asioiden keskushallinnossa työskentelevää päällikköä ja 4 heidän alaisenaan työskentelevää suunnittelijaa tai koordinaattoria (ks. tarkemmin luku 3.3), yhteensä siis 7 vastaajaa. Koska tutkimuksessani en ole tähdännyt vertailevaan tutkimukseen, jossa olisin keskittynyt päälliköiden ja alaisten mahdollisesti eroaviin käsityksiin NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta, en aineistoa analysoinnissani lähtenyt tietoisesti etsimään tai tekemään vertailuja eri vastaajaryhmien välillä. Kuitenkin joissakin käsityskategorioiden näkemyksissä oli selkeää eroavaisuutta päälliköiden ja alaisten vastauksissa, nämä nostan esille kutakin käsityskategoriaa käsitellessäni.

Koska kyseessä on laadullinen, käsityksiä kategorisoiva ja kuvaava tutkimus, en ole pyrkinytkään tekemään mitään käsitysten ja taustatietojen ristiin vertailua. Lähinnä taustatietojen keruulla pyrin lyhyesti avaamaan millaisia henkilöitä korkeakoulujen kansainvälisissä asioissa työskentelee ja keitä tutkimukseeni vastaajat oikein ovat. Vastaajien taustatiedot ovat alla koottuna taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot

Syntymävuosikymmen	1960-luku 4	1970-luku 2	1980-luku 1
Ylin suoritettu koulutustaso	Amk-tutkinto 1	Ylempi amk-tutkinto 2	Ylempi korkeakoulututkinto 4
Tehtävänimike nykyisessä työssä kansainvälisissä asioissa	Päällikkö 3	Suunnittelija 3	Koordinaattori 1
Oletko työskennellyt nykyisessä korkeakoulussasi muissa tehtävissä ja/tai eri tehtävänimikkeellä kv-palveluissa	Kyllä 6		Ei 1
Työssäoloaika nykyisessä korkeakoulussa, sisältäen kaikki tehtävät joita olet tehnyt	0-6 vuotta 2	10-15 vuotta 2	15-25-vuotta 3
Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä kansainvälisissä asioissa	0-6 vuotta 2	6-15 vuotta 3	15-20 vuotta 2
Oletko työskennellyt nykyisen korkeakoulun lisäksi jossakin muussa korkeakoulussa	Kyllä 0		Ei 7

Vaikka mitään tarkempaa taustatietojen ja avointen vastausten ristiinvertailua en teekään, haluaisin nostaa taustatiedoista esiin pari mielenkiintoista seikkaa.

Ensinnäkin minusta silmiinpistävää on, että kaikki vastaajat ovat koko uransa työskennelleet ammattikorkeakoulusektorilla ja vieläpä samassa korkeakoulussa. Viitekehyksessä alustavasti pohdin vaikuttaisiko kokemukset eri sektoreille työskentelystä mahdollisesti siihen, miten korkeakoulujen tulosjohtaminen koetaan. Tämä näkökulma ei nyt vaikuta tulevaan analyysiin, koska kaikki ovat tosiaan tehneet uransa yhden ja saman korkeakoulun palveluksessa. Vastaajista kuusi oli nykyisen työtehtävänsä lisäksi työskennellyt kotikorkeakoulunsa sisällä joko muissa työtehtävissä tai eri tehtävänimikkeellä kansainvälisten asioiden palveluissa/toimistossa: 1 vastaaja oli aiemmin työskennellyt opetustehtävissä, 2 vastaajaa oli työskennellyt muiden kuin kansainvälisten asioiden parissa, mutta kuitenkin hallinto- ja tukipalvelutehtävissä. 3 vastaajaa oli tehnyt koko uransa kansainvälisten asioiden parissa edeten esim. kv-sihteerin ja/tai kv-koordinaattorin tehtävästä kv-suunnittelijaksi tai kv-päälliköksi. Vastaajista kolme oli työskennellyt korkeakoulussaan vähintään 15 vuotta, kaksi oli työskennellyt korkeakoulussaan yli 10 vuotta ja kaksi vastaajaa taas 0 - 6 vuotta. Näistä kv-asioiden parissa oli vierähtänyt kahdella yli 15 vuotta, yhdellä yli 10 vuotta, yhdellä 6-10 vuotta ja kolmella 0-6 vuotta. Yhteenvedon voidaan siis sanoa, että merkittävin osa vastaajien työvuosista on vierähtänyt kansainvälisten asioiden parissa.

Tutkimukseni osallistujat ovat selvästi sitoutuneet korkeakouluihinsa ja toisaalta myös työskentelyyn kansainvälisten asioiden parissa. Jokaisessa korkeakoulussa on toteutettu NPM:n mukaista tulosjohtamista ja tulosjohtamisessahan yksi olennainen seikka on henkilöstön sitouttaminen. Tuloksista voidaan päätellä, että vastaajien korkeakoulut ovat ilmiselvästi onnistuneet sitouttamisessa. Tietenkään tuloksia ei voi yksioikoisesti tulkita niin, että sitouttaminen olisi suoraan tulosjohtamisen seurausta, mutta jotakin vastaajien korkeakoulut ovat nähtävästi tehneet oikein, koska työsuhteet olivat jokaisella vastaajalla pysyviä. Pari vastaajaa nostikin vakituiset ja vakaat työsuhteet positiivisesti esiin työhön sitoutumisen taustalla:

”Onhan se kiva kun tulee kerran kuussa rahaa tilille, on siinä luotettava työnantaja, kyllä sitä arvostaa.”

”Ehkä paras kannustin on töiden jatkuminen”

”Isossa kuvassa, kaiken maailman yt-neuvotteluita seuranneena, korkeakoulumme kuitenkin vakaa; joka kuukausi on palkka tullut ja yt-neuvotteluita pystytty välttämään. Vaikka paljon on kehitettävää

ja paljon epäkohtia, niin kun keskustelee muiden kanssa, niin meidän talossa moni asia hyvin.”

Aarrevaaran ja Pekkolan (2010, 115) tulokset tukevat omalla tavallaan omaa tulostani. Heidän mukaansa yliopistosektorilla työsuhteiden määräaikaisuus on yleistä, kun taas ammattikorkeakoulusektorilta ei löydy läheskään yhtä paljon määrä-aikaisia työntekijöitä. Tämä ammattikorkeakoulujen työn jatkuvuus saattaa puolestaan toimia kilpailuetuna työmarkkinoilla. Näin on ainakin omien vastaajieni osalta, joista jokainen on siis tehnyt uransa yhden ja saman ammattikorkeakoulun palveluksessa, työsuhteet ovat siis mitä luultavammin vakituisia.

Lisäksi voidaan todeta, että vastaajat ovat ilmiselvästi sitoutuneet työskentelemään kansainvälisten asioiden parissa. Korkeakoulujen kansainvälisten tehtävien vetovoima työhön sitouttajana nousi esille aineistosta:

”Se on se kansainvälisyyden ilosanoma; hyvät kokemukset mitä sitä kautta voi saada niin henkilöstö kuin opiskelijatkin. Halutaan kannustaa ihmisiä kansainvälistymään monista eri syistä; henkilökohtainen kasvu ja myös opiskelijoilla edesauttaa työllistymistä. Kansainvälistymisestä saa arvokasta pääomaa omalle asiantuntijuudelle. Siksi meillä tehdään mitä tehdään.”

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia enemmänkin korkeakoulujen kansainvälisten tehtävien vetovoimaa, pikaisella silmäyksellä en onnistunut ainakaan suomenkielisiä tutkimuksia aiheeseen liittyen löytämään. Jokin kansainvälisissä tehtävissä kuitenkin ilmiselvästi kiehtoo, sillä vastaajani ovat jokainen viihtyneet niiden parissa jo useamman vuoden. Oman tutkimukseni kannalta ilmaan jää kysymys viihtyvätkö vastaajat työssään nimenomaan tehtävien luonteen vuoksi, jolloin tulosjohtamisella ei periaatteessa olisi lopulta suurtakaan vaikutusta työhön sitoutumisen kanssa? Palaan tähän lyhyesti vielä luvussa 4.6, jossa käsitellään tulosjohtamisen kokemista mm. motivoinnin näkökulmasta.

Lisäksi taustatiedoista voisi nostaa esiin vastaajien koulutustaustaan liittyvän huomion. Vastaajista 4 oli suorittanut yliopistossa maisterin tutkinnon ja 2 puolestaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Yhdellä oli koulutuksena ammattikorkeakoulututkinto. Viitekehyksessä esiin nousi huomio siitä, kuinka muiden koulutuksen toimijoiden, kuten ammattikorkeakoulujen, toiminta usein perustuu yliopistokoulutettuihin työntekijöihin, jolloin voisi olla aiheellista pohtia miten työntekijöiden oma akateeminen koulutustausta mahdollisesti vaikuttaa tulosjohtamisen kokemiseen ammattikorkeakoulusektorilla työskennellessä. Näin tarkkaan vertailuun en omassa tutkimuksessani ole nyt lähtenyt, mutta joka tapauksessa huomionarvoista on,

että tutkimukseni vastaajista yli puolet tosiaan oli suorittanut ylimmän tutkintonsa yliopistosektorilla, jolloin väite siitä, että ammattikorkeakoulujen toiminta perustuu usein yliopistokoulutettuihin työntekijöihin, pitää pitkälti paikkansa. Toisaalta kolme vastaajaa oli kouluttautunut ammattikorkeakoulusektorilla eli ainakaan näiden vastaajien ammattikorkeakouluissa yliopistotutkinto ei ole varsinainen kelpoisuusehto kansainvälisissä asioissa työskentelyyn. Vastaajat eivät olleet vaihdelleet sektoria koulutuksensa aikana; kukaan ei siis ollut siirtynyt amk-tutkinnon jälkeen yliopistoon tekemään jatkotutkintoa ja toisaalta kukaan yliopistosektorilla opiskellut ei ollut tehnyt amk- tai ylempää amk-tutkintoa. Kaiken kaikkiaan vastaajista 3 on ollut hyvinkin ”uskollisia” valitsemalleen sektorille; he ovat sekä kouluttautuneet että työskennelleet koko uransa ammattikorkeakoulusektorilla. Tässä tutkimuksessa en nyt tosiaan resurssien tai valitun metodin puolesta lähde sen tarkemmin pohtimaan eri sektoreilla opiskelun tai työskentelyn merkitystä NPM:n mukaisen tulosjohtamisen kokemiseen, mutta tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista tutkia lähemmin opiskelu- ja urapolun vaikutusta paitsi toinen toisiinsa, myös koettuihin käsityksiin käsillä olevasta aiheesta.

Seuraavaksi siirryn luomiini kuvauskategorioihin eli erilaisiin käsityksiin NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta korkeakouluissa.

4.3 NPM:n mukainen tulosjohtaminen toiminnan laadun varmistajana - vai uhkaajana?

Laatukysymykset nousivat esiin hyvin monessa vastauksessa niin hyvässä kuin pahassa. Tämä on huomattavaa, koska en yhdessäkään kyselylomakkeeni osiossa - en luonnehdinnoissa tai itse avoimissa kysymyksissä - kertaakaan edes maininnut sanaa laatu. En siis millään tavalla ole vahingossakaan ”syöttänyt” ideaa laadun liittämistä NPM:n mukaisen tulosjohtamisen kokemiseen, vaan tämä käsitys nousi täysin kohdejoukon vastauksista.

Ilmiselvästi vastaajille on takaraivoon painunut valtiovallan tahto eli hallitusohjelmissa ja mm. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa (2012) peräänkuulutettu korkeakoulujen toiminnan laatu yhdistettynä tehokkuuteen, vaikuttavuuteen ja kansainvälistymiseen, joka puolestaan edistää kansallista kilpailukykyämme. Kuten viitekehyksessä todettiin, tulosohjausprosessissa valtio usein välittää tuloksellisuusvaatimuksensa tiedekunnille, laitoksille ja yksiköille keskushallinnon kautta (Kuoppala 2005, 232). Tämä on selvästi totta vastaajieni korkeakouluissa; näiden keskushallinnon työntekijöiden vastauksissa vilahtelivat laadun lisäksi mm. sanat tehokkuus ja mittaaminen, ja vastaukset saattoivat olla kuin suorita heijastumia valtion virallisista papereista:

”Korkeakoulut ovat tuottavia ja tehokkaita yksiköitä, joissa toiminnan mittavuus ja laatu korostuvat entistä enemmän.”

”Pyritään toiminnan tehokkuuteen ja mitattavuuteen”

”Taloudellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus ovat ydinsanoja nykypäivänä. Kun henkilöstöresurssit ja muut resurssit pienenee, niin jatkuvasti haetaan tehokkuutta ja taloudellisuutta. Korkeakoulutus on kilpaileva kenttä, jossa pitää ottaa huomioon toiminnan vaikuttavuus; miten ollaan edelleen houkutteleva korkeakoulu niin opiskelijoiden, yhteistyökumppaneiden, rekrytoitavan henkilöstön kuin kaikkien sidosryhmien näkökulmasta”

Vastauksissa laatu liitettiin usein toimintaan ja sen eri ilmenemismuotoihin opetuksessa, opiskelijan näkökulmasta tai kv-työn näkökulmasta. Laatu liitettiin mm. seuraaviin toimintoihin: opinnot ja niiden eteneminen, kesälukukauden kehittäminen, opiskelijapalaute, vaihdot ja opintojen hyväksiluku (mikä liittyy opintojen etenemiseen), opintojen ohjaus, opetus:

”Tulosjohtaminen näkyy kovempina paineina saavuttaa asetetut tavoitteet ja toimia silti laadukkaasti ja opiskelijajystävällisesti.”

”Laatukysymys on myös tärkeä ja opiskelijapalautteen merkitys korostuu.”

”Opetuksen laatu, kun opettajatkin ajetaan tiukille: pitäisi tehdä tutkimusta, monia toteutuksia opintojaksoista kun opiskelijamäärät kasvaa, pitäisi edistää koulutusvientiä ja myydä koulutusta.. Opetuspuolella on paljon paineita, ihan niin kuin meillä kaikilla. Esimerkiksi vaihto-opiskelijoiden ja ulkomaisten opiskelijoiden palvelut, miten ohjaus ja tuki opiskelijoille pysyy hyvänä kun henkilöstöä vähennetään? Miten käy laadun tässä yhtälössä?”

Korkeakoulujen kansainväliset palvelut ovat usein vastuussa - tai ainakin hyvin vahvasti mukana - korkeakoulujensa liikkuvuuden eli ulkomaille ja Suomeen suuntautuvista opiskelu-, harjoittelu-, opettaja- ja asiantuntija/henkilöstövaihdosta. Liikkuvuus on yksi korkeakouluille valtion rahoitusta tuova mittari, joten ei ole lainkaan yllättävää, että vaihdot nostettiin esiin:

”Mielestäni tulosjohtaminen tarkoittaa sitä, että meille asetetaan tavoitteet, joihin tulee päästä (pitkät vaihdot, lyhyet vaihdot, opettajavaihdot, henkilökuntavaihdot). Saatava rahoitus on ainakin osittain sidoksissa tavoitteiden toteutumiseen.”

Miltei aina liikkuvuuteen ja mittaamiseen liittyvät seikat mainittiin linkittyneenä rahoitukseen. Mittaaminen, rahoitus ja toiminta (liikkuvuus, ohjaus, tutkinnot) muodostivatkin tämän kuvauskategorian läpileikkaavan kolmikannan, mutta kuorrutettuna ajatuksella laadukkaasta toiminnasta ja laadukkaasta mittaamisesta rahoituksen taustalla.

On ymmärrettävää miksi vastaajat yhdistävät liikkuvuustoiminnan, mittaamisen, rahoituksen ja laadun; ohjaus on tärkeä osa liikkuvuusjakson laatua, sillä sen avulla varmistetaan, että ulkomailla suoritetaan relevantteja ja vaadittu määrä opintoja eivätkä opinnot näin ollen turhaan pitkitty (Garam 2012, 42). Liikkuvuusjakso on yksi mittari, joka tuo rahoitusta, mutta niin tuovat myös 55 opintopistettä vuodessa keränneet kuin valmistuneet opiskelijatkin. On tärkeää, että liikkuvuusjakso on sisällöltään laadukas, jolloin se hyödyttää kaikkia mittareita ja on näin positiivisesti vaikuttamassa rahoitukseen. Liikkuvuuden laadukas sisältö pitää vastaajien mukaan sisällä monia eri asioita. Ensinnäkin se tarkoittaa, että vaihtoon valitaan ja vaihdon suorittamiseen varattua apurahaa myönnetään opiskelijalle, joka täyttää tietyt kriteerit eli periaatteessa omaa kyvyt selviytyä liikkuvuusjaksosta niin, että suorittaa samalla tarpeeksi opintopisteitä:

”Kv-vaihtoon lähtevien kriteerejä on tarkennettu ja tiukennettu, kv-tukien myöntämistä harkitaan myös tarkemmin. Pyritään siis toiminnan tehostamiseen ja rajallisten rahavarojen tehokkaampaan käyttöön kaikin puolin”

”Pitäisi varmistaa saapuvien vaihto-opiskelijoiden laatu, että tekevät täällä opintoja reippaasti eivätkä olisi tällaisia muuten vain reissajia ja hengailijoita, jotka eivät välitä opinnoista”

Tämän jälkeen opiskelija tulee ohjata sellaiseen ulkomaiseen yhteistyökorkeakouluun, joka pystyy tarjoamaan tarpeeksi laadukkaita opintoja, jotta opiskelijan on ne mahdollista tutkintoonsa kotikorkeakoulussaan sisällyttää ja näin ollen samalla kerätä vaaditut 55op vuodessa liikkuvuusjaksosta huolimatta. Ulkomaanopintojen sisällyttäminen tutkintoon edesauttaa myös valmistumista ajallaan. Toisaalta liikkuvuusjakson on oltava laadukas, jotta opiskelija viihtyy vaihdossa, sillä liian lyhyeksi (alle 3kk) jäävät liikkuvuusjaksot eivät hyödytä rahoitusmittaristoa. Laadukas vaihto edellyttää laadukkaiden opintosisältöjen lisäksi hyvää ohjausta niin kotikorkeakoululta kuin vaihtokorkeakoululta ennen vaihtoa, vaihdon aikana sekä vaihdon jälkeen, mm. sujuvan hyväksiluvun suhteen:

”Myös kv-toimintaa tehostetaan ja esim. kohdennetaan tiiviimpään yhteistyöhön tiettyjen partnerien kanssa sen sijaan että tehtäisiin yhteistyötä kaikkien halukkaiden kanssa kevyellä tasolla.”

”Laatu korostuu opiskelijoiden ohjauksessa. On siellä kyllä vastuuta paljon opiskelijallakin - kun lähdetään ulkomaille, sieltä pitäisi tulla suoritettujen opintopisteiden kanssa takaisin, ei voi lähteä vain hengaamaan. On myös paineita tarkastella yhteistyösopimuksia ja partnereita; pitäisi reagoida jos tulee opiskelijoilta palautetta, että yhteistyökorkeakoulussa ei ole vaikka englanninkielisiä opintoja tarpeeksi tarjolla ja siksi ei voi suorittaa vaadittua määrää opintopisteitä tai että on liian vaikeita opintoja, joita on mahdotonta päästä läpi. Millä varmistetaan partnerien laatu?”

”Kv-toiminnassa paine suoriutua opinnoista nopeasti voi näkyä vaihtojen määrän laskuna. Vaihdoissa suoritettujen opintopisteiden käyttäminen rahoituksen pohjana (osaltaan) pakottaa tehostamaan ohjausta ja seurantaa. Tämä voi vaikuttaa tulevaisuudessa ehkä myös vaihtokohteen valintaan sekä tulevien vaihto-opiskelijoiden valintaan jotta suoritusten kertyminen voidaan varmistaa”

”Kansanvälisissä palveluissa nopean valmistumisen ja opintopisteiden kerryttämisen vaatimus asettaa erityisiä vaatimuksia vaihtojakson laadulle ja opintojen hyväksilukuun”

Esiin nousi käsitys siitä, ettei tämä monitahoinen liikkuvuuden, mittaamisen, rahoituksen ja laadun yhtälö välttämättä aukea oikealla tavalla kaikille toimijoille korkeakoulujen sisällä:

”Karrikoitu esimerkki: nähdään että opiskelijaliikkuvuus on sitä että opiskelija lähtee, opiskelija opiskelee, opiskelija palaa. Muut kuin prosessin eri vaiheessa toteuttamassa ja tukemassa olevat eivät näe mitä kaikkea pitää tehdä ja mitä kaikkea työ pitää sisällään, jotta voidaan varmistaa liikkuvuuden laatu, se ei ole ihan piece of cake. Kyllä meillä harva opiskelija tai henkilökuntaan kuuluva pystyy lähtemään liikkuvuusjaksolle ilman, että tarvitsee mitään tukipalvelua. Tulosjohtamisessa jokaisen yksittäisen työntekijän tulisi sisäistää se millä toiminnoilla ja omilla toimenpiteillä on vaikutusta mittareihin. Ihmiset eivät ymmärrä että esim. liikkuvuudet ja niiden tilastointi vaikuttaa rahaan. Tarvittaisiin enemmän vuoropuhelua ja keskustelua, että liikkuvuustiedot olisivat oikein; on hirveää ettei päästä tulokseen vain siksi, kun jotain tietoa puuttuu. Tukivälineitä relevanttien tilastointitietojen keräämiseen on, mutta kunhan kaikki ymmärtäisivät sen miksi tietoja kerätään.”

Lainaukset osoittavat, että vastaajat käsittävät toimivansa varsin moniarvoisella kentällä, jossa heidän pitää pystyä yhtä aikaa palvelemaan ja hyödyttämään niin yhteiskuntaa, omaa korkeakouluaan kuin opiskelijaakin. Toisaalta kaikkien hyödyttäminen ja laadukkaan toiminnan yhdistäminen voikin olla hankalampi juttu. Laatu ja hyötyä kun voi toki katsoa monesta eri näkökulmasta. Esim. vaikka opiskelija ei pystyisikään vaihdossa suorittamaan vaadittua 55 opintopistettä, onko se siltikään osoitus siitä, etteikö liikkuvuusjakso olisi ollut hänelle vaikkapa ammatillisen oppimisen ja henkilökohtaisen kasvun osalta antoisa ja laadukas?:

”Oppimisen ja sen laadun mittaaminen on varsin haastavaa ja siihen rahoitusmallin indikaattorit eivät taivu. Valmistuneiden ja 55 op suorittaneiden määrä ei kerro siitä, millaista inhimillistä pääomaa koulutuksen kautta on opiskelijoille karttunut.”

Vastaajat myönsivät, että NPM:n ja tulosjohtamisen tuloksellisuustavoitteet olivat jossakin määrin vaikuttaneet positiivisesti liikkuvuuden ja muunkin toiminnan laatuun ja tehokkuuteen:

”Riippuu tavoitteesta varmistaako vai uhkaako tulosjohtaminen laatua. Jos tavoite on oikeanlainen ja siihen pääsemiseksi on oikeanlainen prosessi, silloin se takaa laadun.”

”Mielestäni se, että toimintaa ja sen tuloksia seurataan systemaattisesti on hyvä asia. Keskeistä kuitenkin se, että ei tarkastella pelkkiä lukuja vaan pidetään mielessä se, että tärkeintä on toiminnan laatu”

”Uusi rahoitusmalli palkitsee suoritetuista tutkinnoista ja opintopisteistä, eli ahdistaa myös opiskelijoita tehokkaampaan etenemiseen opinnoissa. Rahoitusmallin muutos on tuonut toisaalta mukanaan hyviä uudistuksia ja esim. kannustaa kesälukukauden kehittämiseen, mutta toisaalta opintopisteiden suorituspainne voi välillä uhata opetuksen laatua”

Silmiinpistävää on, että periaatteessa kaikkeen positiiviseenkin suhtautumiseen liittyi vastaajilla kuitenkin aina vahva huoli laadusta. Suurimmassa osassa vastauksia oltiinkin huolestuneita tuloksellisuus- ja tehokkuusvaateiden vaikutuksesta paitsi liikkuvuuden laatuun myös ylipäänsä toiminnan laatuun:

”Opiskelijoilta ollaan saatu erittäin hyvää palautetta. Opiskelijapalautteen mukaan tukipalvelumme on heille hyvin tärkeä. Olisi sääli jos tuloksellisuuden ja tehokkuuden myötä sen laadusta jouduttaisiin tinkimään.”

”Jos tavoitteessa, prosessissa ja resursseissa on epäsuhta, yleensä joudutaan tinkimään laadusta. Esim. jos meillä ei resurssoida henkilöä, joka auttaa saapuvia vaihto-opiskelijoita näiden asioissa, saapuvien vaihto-opiskelijoiden tukipalveluiden ja vaihtojakson laatu heikkenee kun ei pystytä tarjoamaan tarvittavaa apua ja tukea.”

”On aina riski, että esim. 55 op:n tavoite johtaisi siihen, että arviointikriteereitä löyhennetään, jotta saadaan opiskelijat läpäisemään opinnot. Tätä ei saa tapahtua, koska ko. tie olisi nopeasti kuljettu loppuun.”

”Korkeakoulujen yhteiskuntavastuu tutkintojen tuottajana on myös suuri, joten tutkintojen laadun heikkeneminen rahoitusedellytyksien kautta on suuri riski.”

Vastaajani arvostelivat myös nykyisiä OKM:n rahoituksen pohjalla käytettyjä mittareita ja olivat epäileväisiä kansainvälisen toiminnan mittaamisessa tällä hetkellä käytettyjen indikaattoreiden soveltuvuudesta varsinkin laadun mittaamiseen. Tulokset ovat samankaltaisia kuin Kallion (2014, 229) tutkimuksessa, jossa opetus- ja tutkimushenkilökunta oli sitä mieltä, että tällä hetkellä olemassa olevat OKM:n mittarit korostavat vahvasti määrällisiä Aspekteja ja kaipasivat mittareita, jotka huomioisivat sekä laadun että määrän:

”Koska rahoitusmallissa indikaattorit numeerisia: opiskelija- ja henkilöstöliikkuvuus nuppilukuina, korkeakoulussani nämä mittareina. Kansainvälisessä toiminnassa (kuten muussakin korkeakoulutoiminnassa) toimintaa ja sen tuloksellisuutta tulisi mitata myös laadullisten mittareiden avulla eli koen nykyisen mittariston puutteelliseksi.”

”Perusrahoitus perustuu lukuihin joka on lainausmerkeissä ”yksinkertainen ja helppo malli”.

Laadullisten mittareiden perään on kuulutettu vuosikausia ja tulevaisuudessa ehkä tulossa laadulliseen puoleen meneviä mittareita, esim. ei seurattaisi opiskelijaliikkuvuudessa enää jakson mittaa vaan suoritettuja opintopisteitä. Hyvä, jos mittareissa mentäisiin enemmän laadulliseen ja sisällölliseen puoleen. Mutta kaikilla mittareilla se riski, että jos ne ovat liian tiukat, laatu kärsii. Laadun kustannuksella tavoitteisiin pääseminen on lyhyt tie.”

Palaan mittaamisen problematiikkaan luvussa 4.6, jossa pohditaan tapahtuuko tulosjohtaminen ja tavoitteiden asettaminen vastaajien korkeakouluissa vuorovaikutuksessa vai toteutetaanko tulosjohtamista byrokraattisen mittaamisen kautta.

Kaikki tässä luvussa käytetyt lainaukset heijastelevat kv-hallintohenkilökunnan varsin moniarvoista toimintaympäristöä. Vastaajieni monipuolinen näkemys laadun merkityksestä eri toiminnoissa kuvastaa mielestäni hienosti Söderqvistin (2002, 201) kuvaamaa kansainvälisyyden merkitystä nykyisessä kansainvälisessä korkeakouluympäristössä, ”jossa kansainvälisyyden näkökulma on integroitu osaksi hallinnon kokonaisuutta tarkoituksenaan parantaa opetuksen ja tutkimuksen laatua, ja saavuttaa määritellyt kompetenssit”. Kansainvälisten asioiden parissa työskentelevä hallintohenkilökunta ymmärsi vastauksissaan NPM:n mukaisen tulosjohtamisen korkeakoulujen kansainväliseen toimintaan vaikuttavat tuloksellisuusvaateet monesta eri näkökulmasta (opiskelija, korkeakoulu, yhteiskunta) ja totesi, että tietyssä määrin nämä vaateet saattavat lisätä tehokkaan laadukasta toimintaa. Mutta samaan aikaan vastaajat olivat erittäin huolissaan siitä miten toiminta, mittaaminen ja rahoitus yhdistyisivät toisiinsa luontevasti, reilusti ja ennen kaikkea laadukkaasti.

4.4 NPM:n mukainen tulosjohtaminen organisaation rakenteiden ja henkilöstöpolitiikan uudistavana vahvistajana - vai hajottajana?

NPM:n mukainen tulosjohtaminen on näkynyt vastaajien korkeakouluissa muutoksina organisaation rakenteissa ja henkilöstöpolitiikassa. Muutoksiin suhtautuminen on – kuinkas muutenkaan – ristiriitaista.

Ristiriitaisuus saattaa tosin kummuta NPM:n opin sisäsyntyisestä ristiriitaisuudesta. Esim. Ikola-Norrbacka ja Lähdesmäki (2011, 250) nostavat esiin NPM:n vaikeaselkoisuuden viittaamalla Christenseniin ja Laegreidiin (2007), joiden mukaan NPM:ssä ylemmällä johdolla täytyisi säilyä kontrolli ja valta keskittää (”make the managers manage”) ja toisaalta kuitenkin samaan aikaan päätösvaltaa tulisi hajauttaa alemmille tasoille (”let the managers manage”). Molemmat näkökulmat tulivat esille myös omien vastaajieni käsityksissä. Vastaajien korkeakouluissa toimintaa oli niin

hajautettu kuin keskitettykin:

”Rakenteita ja organisaation tasoja pyritti uudistamaan ja tasoittamaan”

”Työssäni näkyy erityisesti hallinnon keskittyminen eikä niinkään sen hajautus.”

”Näkyy aalloittain Suomessa; välillä on keskitetty malli, sitten puolikeskitetty tai puolihajautettu malli. Aina välillä keskitetään, välillä hajautetaan, välillä keskitetään, menee sykleissä.”

Organisaatiomuutoksissa myös kansainvälisen toiminnan ”sijoittuminen” oli kokenut tai on kokemassa muutoksia vastaajien korkeakouluissa:

”Kv-palvelut on organisaatiouudistuksen myötä sijoitettu uuteen ”lokeroon” organisaatiossa ja johtaja vaihtui”

”Spekuloidaan sillä ajatuksella siirretäänkö meitä opiskelijapalveluiden yhteyteen ”

”2016 alusta toimintaa uudistuu ja näyttää siltä, että KV pääsee mukaan kehittämistyöhön aiempaa enemmän”

”Isoin organisaatiomuutos oli 2000-luvun alussa. Joitain vuosia sitten ollut tehostamisohjelma, jossa mietittiin kv-toiminnan organisointia. Ollaan menty kv-toiminnassa aina samalla mallilla, mutta nyt käynnissä keskustelu, esim. yksikönjohtajilla uusia toiveita kv-toiminnan organisoinnista - jotkut toivoo kv-toiminnan keskittämistä.”

”Mietitty mallia jossa yksikön kv-koordinaattorit olisi osa kv-palveluilta.”

Organisaatiomuutosten keskellä kansainvälisten palveluiden olemassaoloa erillisenä kustannus- ja toimintayksikkönä puolustettiin:

”Tarvitaan keskitetyt kv-palvelut, koska on asioita kuten Euroopan komission liikkuvuusrahoitus, jota voi hakea vain korkeakoulutasolla tai tilastointi; jos nämä jätetään yksikkötasolle, niin kuka yksikkö huolehtii toisen yksikön tuloksesta? On paljon asioita joita täytyy tehdä organisaationa - jos se tekijä ei ole hallinnon ihminen, niin en usko että se toimii.”

”Kuulostaa vähän utopistiselta, jos kv-palvelut yhdistyisivät opiskelijapalveluiden kanssa. Meillä on niin selkeät omat isot prosessit, jotka ovat hyvin erilaiset ja erilliset siitä mitä opiskelijapalveluissa tehdään. Ja jos ajatellaan tehokkuutta ja tehostamista, en tiedä auttaako asioiden tai henkilöiden siirtely kustannuspaikasta toiseen yhtään mitään.”

Rakenteiden ja sitä kautta työnteon sekä päätöksenteon hajautukseen/keskittämiseen suhtauduttiin kahtiajakoisesti. Toisaalta hajautuksen mukanaan tuomaa päätöksenteon joustavuutta pidettiin paitsi asiantuntijaorganisaation itseisarvona, myös tärkeänä joustavan toiminnan mahdollistajana ja

tarpeellisenä yhteyssiltana koulutusyksiköiden ja hallinnon välillä:

”Ylhäältä alas - käskyttämisen ei pitäisi kuulua korkeakouluihin eikä asiantuntijaorganisaatioihin.”

”Joustava ja ketterä päätöksenteko on mielestäni hyvä asia: jos tarkastelemme nykyistä jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä, korkeakoulujen ei ole mahdollista onnistua toiminnassaan, jos ne toimivat kovin kankeasti.”

”Mietityttää, että jos yksiköiden alaisuudessa työskentelevät kv-koordinaattorit siirrettäisiin osaksi keskushallintoa, miten yhteys yksiköihin saataisiin pysymään? Hyvin todennäköisesti tehokkuuden aikana kv-koordinaattoreiden määrä vähenisi, miten toiminta yksiköiden kanssa sitten onnistuisi?”

”Työntekijä mielletään siihen porukkaan kuuluvaksi missä hän on hallinnollisesti sijoittuneena organisaatiossa. Kun yksikössä on kv-koordinattori, se on yksikön ihminen ja hänet koetaan yksikössä siihen yksikön joukkoon kuuluvaksi eikä hallintoon. Sen takia en ole ajanut muutosta keskittämisen suuntaan.”

Toisaalta yksi vastaaja toi esiin liialliseen hajautukseen liittyvät riskit ja kaipasi enemmän sanelu- ja päätösvaltaa esim. yksiköiden suuntaan. Lisäksi hän näki henkilöstön keskittämällä olevan joitain mahdollisia etujakin:

”Kv-henkilöstön keskittämällä saataisiin se etu, että voitaisiin paremmin erikoistua eli sopia kuka erikoistuu mihinkin prosessiin tai jonkin yksikön tai toimialan asioihin. Lisäksi kv-palveluissa olemme tällä hetkellä haavoittuvaisia. Olemme pieni porukka jolla ei ole back up –systeemiä esim. poissaoloja varten.

On varoittavia esimerkkejä siitä, kun toimintaa hajautettu yksiköihin. Tulee joka yksikköön erilainen toimintamalli. Kuka tällöin ottaisi vastuun esim. tilastoinnista, johon tarvitaan kootusti kaikkien tieto, jotta ollaan valtakunnallisesti kilpailukykyinen.

Jos on hirveän vapaat kädet kaikkialla, tulee myös paljon soveltajia, jolloin vaarantuu yhteiset pelisäännöt ja tasapuolisuus ja tasavertaisuus. Sen takia tulee sääntöjä jotta saadaan ihmiset toimimaan yhdenmukaisuuden periaatteen mukaisesti. Jos on vapauksia, pitäisi kuitenkin muistaa raamit. Kaipaisin enemmän vaikutusmahdollisuutta yksikön arkeen ja toimijoihin.”

Hajauttamisen ja keskittämisen problematiikka kietoutui usein näkemyksiin hallinnon ja koulutusyksiköiden erilaisista rooleista. Viitekehyksessä jo mainitsin kuinka korkeakoulujen löyhäsidonnaisuus ja matriisirakenne sekä autonomisen ja byrokraattisen vallan ristiriita aiheuttavat joskus kitkaa keskushallinnon ja koulutusyksiköiden välillä (ks. luku 2.4). Vastaajani olivat samoilla linjoilla; he olivat huolissaan siitä, miten koulutusyksiköiden ja tukipalvelujen – mutta toisaalta myös hallinnon tukipalvelujen sisäinenkin - joskus ongelmallinen vuorovaikutus heijastuu organisaation toimintaan:

”Yksiköiden ja tukipalvelujen väliltä puuttuu aito vuorovaikutus ja dialogi, on poteroitumista. Yksiköt poteroituu oman yksikkönsä sisälle, mutta toisaalta hallinnossakin sellaista, että kaikki toimijat, jotka liittyvät samaan asiaan, eivät kuitenkaan keskustele keskenään tarpeeksi järkevällä ja hedelmällisellä tavalla.”

”Uuden rahoitusmallin myötä, tiukkenevan talouden ja tehokkuuspaineiden alla näen, että sisäinen kilpailu eri toimijoiden kesken korkeakoulussani on lisääntymässä. Välillä vaikuttaa, että jokainen on huolissaan oman toiminnon olemassaolosta ja omasta työpaikastaan -> lisää omien tekemisten korostamista, mikä joskus tulee esille kielteisestikin. Tällä voi olla kielteistä vaikutusta työilmapiiriin -> esim. kilpailu yksiköiden välillä ja eri yksiköiden tarpeellisuuden kyseenalaistaminen.”

”Tukipalvelukyselyissä nousee esille, että joissain yksiköissä ei edes tiedetä kv-palveluiden olemassa olosta. Yksiköiden henkilöstö elää yksikön arkea ja yksikön elämää eikä korkeakoulun yhteistä elämää. Hallinto on monelle edelleen se, joka kuluttaa kaikki rahat.”

Raha ja ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli ei heijastu vastaajien mukaan vain organisaatiomuutoksiin, eri toimintojen tai yksiköiden painoarvon ja näiden suhteiden muutoksiin, vaan lisäksi se ajaa mm. uudenlaiseen taloudelliseen toimintaan:

”Organisaatiota uudistetaan jo toista kertaa lyhyen ajan sisään vastaamaan rahoitusmallin muutoksiin, samalla myös strategia päivitetään tähän päivään.”

”Uudistuksia nopealla syklillä: strategia, organisaatio, talouden korostuminen”

”Toiminnan kehittämisen keskeisenä lähtökohtana on rahoitus ja sen pohjalta rakennetaan toiminnot, esim. opetuksen järjestäminen, valmistumisaikataulu ”

”Kansainvälisissä palveluissa NPM näkyy yrityksen toimintatavoissa ja resurssoinnissa, sekä ulkopuolisen rahoituksen hyödyntämisessä”

”Rahoitus ja raha siellä takana on. Markkinataloudessa korkeakoulut joutuvat itse etsimään rahoituslähteitä kun ei ole enää vain valtion tuki, julkinen raha jolla pelataan. On paine saada rahoitusta ulkopuolelta.”

”Markkinaorientoitumisella pyritään myös hankkimaan lisärahoitusta.”

”Tulosjohtamisella pyritään eroon vanhasta toimintatavasta, jolloin rahoitus oli melko varmaa riippumatta siitä, tekikö jotain vai ei.”

”Keskitytään niihin toimintoihin jotka suoraan tai välillisesti tuovat rahan ja pyritään vaikuttamaan rahan tuovien toimien tavoitteiden saavuttamiseen.”

Vastaukset heijastelevat hyvin nykyistä toimintaympäristöä, jossa korkeakoulut toimivat ja jonka haasteisiin ne rakenteidensa ja toimintojensa muutoksilla pyrkivät. Kun rahoitus ei ole enää ”itsestäänselvää”, haluavat korkeakoulut tulosjohtamisella varmistaa, että ne panostavat sellaiseen

toimintaan, joka edesauttaa valtionrahoituksen saamista. Tämä vaatii strategioiden hiomista, toimintojen ja rakenteiden uudelleenjärjestelyjä ja rahoituspohjan laajentamista. Päälliköiden ja alaisten välillä oli huomattavissa ehkä pientä käsitysten eroavaisuutta siinä, mikä on kansainvälisten palveluiden rooli perusrahoituksen tai ulkopuolisen rahoituksen hankkimisessa. Joillakin alaisilla saattoi olla hieman päällikköä suppeampi näkemys kv-toiminnan vaikuttavuudesta rahoitukseen ja siihen liittyviin mittareihin:

”Ehkä omaan työhön liittyen näkynyt eniten rahoitusmallissa, jossa kansainvälinen liikkuvuus yksi osa. Mutta ehkä se on jäänyt – ei nyt sanahelinäksi - mutta kuitenkin leijumaan vähän sellaiselle epämääräiselle tasolle; mikä kaikki vaikuttaa siihen, mikä on korkeakoululle tuleva lopullinen rahasumma vaikka jostain yhdestä liikkuvuusjaksosta? Ei ole konkreettista, selkeää kuvaa mitä meidän tulisi nyt tehdä, jotta päästää sitten tiettyyn tulokseen.”

”Kansainvälisissä palveluissa tuotettu tulos ja hyöty ei vaihdossa suoritettuja opintopisteitä lukuunottamatta kovin helposti mitattavissa”

”Tulosjohtaminen ja tehty tulos erilaisina suoritteina (opintopisteet, tutkinnot, hakijamäärät jne) myös selkeästi esillä organisaatiossa. Päivittäisessä työssä ei ilmene kun omaa työpanosta ei voi suoraan laskea tuotetuiksi opintopisteiksi ja sitä kautta rahaksi.”

Päälliköistä osa taas näki kv-toiminnan merkityksen rahoitukseen laajemmassa perspektiivissä ja nosti myös esille kansainväliseen toimintaan liittyviä uusia avauksia. Esimerkiksi koulutusvienti tai lukukausimaksut nousivat esille keinoina laajentaa rahoituspohjaa:

”Tulosohjaus ja tulosjohtaminen iso mullistus (uusi rahoitusmalli): rahoitus tulee tuotosten perusteella, määritetty indikaattorit.”

”Tuloksellisuusmittareihin voidaan päästä suorasti tai epäsuorasti. Esim. kv-toiminnassa asiakaspalvelu tai opiskelijoiden kansainvälistymiseen liittyvät palvelut; jos ne eivät toimi, se voi vaikuttaa siihen, että meille ei tule ulkomailta tai meiltä ei lähde ulkomaille opiskelijoita, jotka kuitenkin tuovat rahaa rahoitusmallissa. Tai jos me emme tukipalveluna hakisi esim. Euroopan komission liikkuvuusrahoitusta, ei voitaisi toteuttaa niitä toimenpiteitä, jotka tuovat perusrahoitusmallissa rahaa. Välillisillä toiminnoilla voidaan vaikuttaa mittarin tulokseen, vaikka sitä ei aina välttämättä nähdä.”

”Kun ulkopuolista rahoitusta pitää saada, niin kv-toiminnan näkökulmasta kaikista isoin asia on koulutusvienti. Koulutusvienti sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta, ne nähdään isompia rahamääriä tuovana. Mutta jos miettii että mekin jätettäisiin hakematta Euroopan komission liikkuvuusrahoitusta, niin ehkä sitten nousisi haloo; sitten huomattaisiin miten paljon silläkin rahalla tehdään ja tehdään nimenomaan niitä asioita, jotka tuovat sitten rahoitusmallissa meille lisää rahaa.”

”Jos ajatellaan tuloksellisuutta rahan näkökulmasta, lukukausimaksut ajaa meitä uuteen tilanteeseen; se tarkoittaa asenteellisia muutoksia. Suomessa on totuttu siihen, että koulutus on joka

miehen oikeus ja jokaisella lapsella, nuorella ja aikuisella on siihen tasavertaiset mahdollisuudet.”

Osassa vastauksia pyrittiin olemaan ymmärtäväisiä ja todettiin, että tietyssä määrin uudenlaista toiminnan organisointia tarvitaan, jotta voidaan varmistaa organisaation jatkuvuus ja kehittyminen. Varsinkin päälliköt yrittivät suhtautua tulosjohtamisen mukanaan tuomiin muutoksiin myös positiivisesti:

”Mielestäni on hyödyllistä uudistua ja uudistaa organisaatiota, jotta vanha toimintakulttuuri voidaan poistaa - mitään muuta mahdollisuutta ei taida olla. Rahat niukkenevat ja kilpailu opiskelijoista on kova”

”Tehokkuuden vaatimukset tuoneet siinä hyvää, että pakostakin joudutaan karsimaan ns. turhaa. Taloudellisesti hyvinä aikoina ei ole tarvinnut miettiä mitä tehdään mitä jätetään tekemättä rahan takia. Mutta nyt kun rahavarat pienenee, joudutaan tarkemmin miettimään mihin panostetaan - mitä tehdään ja millä tavalla tehdään. Asioita voi tehdä monella tavalla; laveammin ja saada tietty tulos, suppeammin ja saada silti sama hyvä – tai jopa parempi - tulos.”

”Prosessien selkeyttäminen voi järkeistää tekemistä ja vähentää turhaa tekemistä, joten koen sen positiivisena kaikilla organisaation tasoilla.”

”Toiminnan jatkamisen mahdollistaminen”

Päälliköiden ja alaisten hieman erilainen rooli tulosjohtamisen prosessissa heijastuu tietysti pakostakin asenteisiin ja käsityksiin tulosjohtamisesta; päälliköt ovat johdon ”työrukkasia”, joiden asemaan hieman kuuluukin puolustaa tai vähintään pyrkiä ymmärtämään tulosjohtamista ja sen tavoitteita ja toisaalta myös luonnollisesti pitää huoli siitä, että tulosjohtaminen toteutuu myös heidän yksikössään. Tämä näkemys konkretisoituu seuraavissa lainauksissa:

”Päällikön positiossa otan esim. rahoitusmallista sen mikä on omaa toimintaa, ja mietimme miten voimme niihin oman tiimin kanssa vaikuttaa. Kv-palveluissa käydään läpi roolit ja tehtävät miten me tuetaan tavoitteiden saavuttamista tai pohditaan tulevaisuuden muutoksia; miten meidän pitää ottaa tulevat muutokset toiminnassa ja esim. teknisten järjestelmien kehittämisessä huomioon”

”Tulostavoitteiden ”jalkauttaminen” esim. vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin, siitä vastaaminen, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi oman ryhmän tasolla tehdään ja tulosten seuranta - nämä ovat keskijohdon, johon itsekkin kuuluun, tehtäviä.”

Vartolan mukaan (2004) tulosjohtamisessa tavoitteet tulisi pohjustaa, ajaa sisään ja niitä tulisi seurata jatkuvassa ylimmän johdon, yksikön johdon ja yksittäisen työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisymmärryksessä (ks. kuvio 3). Voitaneen todeta, että tässä suhteessa tulosjohtaminen ei ole ollut kaikissa vastaajien korkeakouluissa täysin onnistunutta, koska alaisilla ei ole siitä yhtä selkeää kuvaa tai ymmärrystä kuin päälliköillä tai he ovat sitä mieltä, että heillä ei ole yhtä merkittävää roolia

tavoitteiden saavuttamisessa kuin päälliköillä on:

”Kv-päällikkö on vastuussa tavoitteiden toteutumisesta”

”Ei varsinaisia seurattavia/raportoitavia asioita”

”Jostainhan ne luvut mihin esim. liikkuvuuksissa pyritään tulee. mutta mistä, se on minulle vähän mysteeri. Onko pohjalla keskustelut yksikön johtajien kanssa, aiemmat luvut esim. opiskelijaliikkuvuudesta, varmaan pohjautuu myös rahoitusmalliin, tietty määrä rahaa pitäisi saada liikkuvuuksista.. Esimies osaisi kertoa tarkemmin mistä tavoitteet tulee, johdon puolesta niitä ei ole konkreettisesti avattu meille työntekijöille asti.”

Kaikkein vahvimmin vastaajat toivat esiin NPM:n tehokkuusvaatimusten vaikutukset korkeakoulujen resursseihin ja resursseista ennen kaikkea henkilöstöpolitiikkaan – hyvin monet vastaajat toivat esiin kuinka tulevaisuudessa pitäisi saada enemmän aikaan pienemmillä resursseilla:

”Toimintaa tehostetaan osittain myös henkilöstöpolitiikan avulla. Kustannustehokkuus on tärkeä näkökulma monessa kohtaa.”

”NPM-opeilla pyritään tekemään enemmän suoritteita pienemmillä resursseilla, tämä pätee varsinkin tällä hetkellä kun rahoitus taas tiukalla.”

”Organisaation rakennetta uudistetaan ja jatkossa varmaan pienemmällä porukalla tulisi päästä entistä parempaan tulokseen.”

”Henkilöstön määrää pyritään vähentämään ja tehtäviä organisoimaan uudestaan.”

”Jatkuvasti painetta sille, että hallinnossa pitäisi vähentää henkilöstökuluja. Pienentyneellä porukalla pitää saada samat työt tehtyä kuin aiemminkin.”

”Henkilöstöpolitiikka yritysmäisempää, rönsyt pois.”

”Kaikessa pitää tehostaa; miten saadaan pienenevillä taloudellisilla ja henkilöstöresursseilla aikaan yhtä hyvää jollei jopa parempaa kuin tähän asti.”

Vastaajat suhtautuivat hyvin kriittisesti tiukennettuun henkilöstöpolitiikkaan, jonka he näkivät uhkaavan korkeakoulunsa ja sen kansainvälisen toiminnan kehittämistä:

”Haasteena on sen, että tulosjohtamiseen liittyvät tavoitteet ovat kovat mutta asioita toteuttavien henkilöiden määrä on rajallinen eikä mahdollisuutta palkata lisähenkilöitä ole. Toiminnan kehittäminen kärsii.”

”Kehittämiselle ei ole hirveästi aikaa. Tällä hetkellä pääpaino siinä, että saadaan edes perusprosessit esim. liikkuvuudessa ja ulkomaisten yhteistyökorkeakoulujen sopimusasioissa

pyöritettyä.”

”Myös korkeakoulumaailmassa on jo usean vuoden ajan ollut yt-neuvotteluja, mikä luo painetta tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Välillä tuntuu siltä, että kaikkia toimintoja katsotaan hyvin pitkälti sen mukaan, paljonko niistä saa rahaa. Minusta se ei ole kaikissa tapauksissa ainoa oikea katsantokanta. Ymmärrän toki, että jos korkeakoululla ei ole rahaa, niin sillä voi olla esim. henkilöstön kannalta ikävät seuraukset, mutta jotenkin toivoisin, että asioita katsottaisiin joskus myös muista näkökulmista.”

”Pyydetään enenevässä määrin panostamaan esim. kv-hankehakemuksien tekemiseen tai läpimenneiden hankkeiden toteutukseen, mutta resurssit kun on mitä on, joudutaan miettimään mihin lähdetään mukaan ja karsimaan kaikki ylimääräinen. Tilanne on sellainen, että kv-hankkeiden tukemiseen ei ole resursseja.”

Henkilöstöresursseissa ylenpalttisen tehostamisen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti myös työssä jaksamiseen:

”Vaarana se, että ihmisten työuupuminen lisääntyy”

”Liiallinen tehostaminen tuo ääri-ilmiönä kaikille vain painetta ja ahdistusta ja epävarmuutta tulevaisuudesta.”

”Tähän asti mukavaksi koettu työ muuttuu yhä enemmän haasteellisemmaksi ja tulostavoitteisemmaksi ja joillakin on varmasti vaikeuksia sopeutua uusiin annettuihin raameihin.”

”Toivoisin inhimillistä ajattelua käytäntöihin. Jos on pakko ajatella, että ollaan mahdollisimman tehokkaita ja tehdään hyvää tulosta, niin pysyisi kuitenkin inhimillisyyks mukana, ettei revittäisi ihmisten selkänahasta näitä tuloksia. Työn määrä on vakio tai eksponentiaalisesti kasvava mutta henkilöt, jotka työtä joutuu tekemään, vähenee koko ajan, se on kestämaton yhtälö. Rajansa kaikella. Jos jäljelle jäävät ihmiset ajetaan burnoutin partaalle, ei sekään kuulosta hyvältä.”

Kaiken kaikkiaan NPM:n mukaisen tulosjohtamisen nähtiin vaikuttavan vahvasti korkeakoulujen organisaatorakenteiden muutosten, uudenlaisten taloudellisten vaatimusten ja niihin vastaamaan pyrkivän toiminnan sekä muuttuneen henkilöstöpolitiikan taustalla. Muutosten nähtiin osaltaan tehostavan toimintaa ja näin vahvistavan korkeakoulujen toimintaedellytyksiä, mutta suurimmasta osasta vastauksia heijastui huoli siitä, miten varsinkin henkilöstöresurssien tehostaminen vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin eri yksiköiden välillä, työssä jaksamiseen ja kv-toiminnan kehittämiseen.

4.5 NPM:n mukainen tulosjohtaminen trendikkään arvokkaana yrittämisen vapautena - vai annettuna kilpailun mallina?

Vaikka tutkimukseni empiirisessä osassa en varsinaisesti pyrkinyt tutkimaan korkeakoulujen makrotason tulosohjausta, nousi tema vahvasti esiin aineistosta. Tämä on toki luonnollista, sillä

johtamisjärjestelmänä tulosjohtaminen sisältää sekä organisaation sisäisen tulosjohtamisen että korkeakouluja ohjaavan viranomaisen eli OKM:n tulosohjauksen, jota voisi kuvata myös strategisena ohjaus- ja seurantasuhteena (Toikka 2002, 44-45).

Vastauksista ilmeni, että OKM:n tulosohjaus on vaikuttanut vahvasti korkeakoulujen sisäiseen tulosjohtamisen prosessiin:

”Ollaan tulosorientoitunut korkeakoulu. Ministeriön rahoitusmalli ohjaa mitä asioita tehdään; siihenhän sitä fokusoidaan ja sitä tehdään mitä mitataan.”

”OKM:n asettamat rahoitusmallin indikaattorit ohjaavat vahvasti.”

Vastaajieni käsitys on hyvin samankaltainen kuin Kallion (2014, 251) tutkimuksessa, jossa todettiin, että vaikka yliopistot ovat vapaita järjestämään sisäisen hallintonsa parhaaksi katsomallaan tavalla, käytännössä OKM:n rahanjakomallin kriteerit määräävät yliopistojen toimintaa erittäin voimakkaasti.

Viitekehyksessäni pohdin kuinka voimakkaasti ammattikorkeakoulun työntekijät, joilla ei ole yliopistoista poiketen lailla turvattua perinteistä autonomiaa koskaan ollutkaan, kokevat tulosohjauksen vaikutukset omaan toimintaansa. Vastaajani suhtautuminen oli kahtiajakoista; toisaalta tulosohjauksen käsitettiin tuovan vapautta toimintaan, mutta toisaalta samaan aikaan myös vähentävän korkeakoulujen toiminnan ja myös opiskelijoiden opintojen autonomiaa. Joka tapauksessa on selvää, että autonomia puhuttaa yliopistosektorin lisäksi myös ammattikorkeakoulusektorilla:

”Suomalaiset korkeakoulut ovat varsin vahvasti rahoittajansa (OKM /valtio) ohjauksessa, vaikka korkeakoulujen itsenäisyyttä onkin lisätty. Samalla kun autonomiaa on lisätty, on kuitenkin tiukennettu taloudellista ohjausta rahoitusmallin kautta. Tulos- ja tavoitesopimukset, joita oli jo aiemmin, ovat myös osa ohjausta. Korkeakoulut pyrkivät/joutuvat ottamaan toiminnassaan huomioon rahoittajan vaateet ja tämä omalta osaltaan ohjaa myös NMP-oppien vahvaan rooliin.”

”Monet korkeakoulut ovat muuttuneet osakeyhtiöiksi, mikä on antanut toiminnalle vapauden. Valtiolta ei myöskään tule rahaa niin helposti kuin ennen vaan korkeakoulun tulee itse vaikuttaa siihen, minkälaista tulosta se tekee”

”Koska ollaan ministeriön ohjauksen alla, niin ei ole sellaista vapautta kuin jos oltaisiin itsenäinen. Jos oltaisiin itsenäinen, niin hyvä puoli olisi, että kukaan ei voisi sanella kenen kanssa yhdistytään ja kenen kanssa tehtäisiin yhteistyötä. Mutta silloin myös paineet olisivat vielä tätä nykyistään tilannetta isommat koska rahoitus pitäisi kokonaan hankkia itse.”

Viitekehyksessä (ks. luku 2.4) käsitteelin byrokraattisen (hallintohenkilöstöä koskevan) ja autonomisen (professionalisteja koskevan) vallan ristiriitaa: hallintohenkilöstö toimeenpanee OKM:n ja korkeakoulun sisäisiä hallinnollisia seurantamenetelmiä, mutta koska suurin osa vallasta on professionalistista operatiivista työtä tekevällä henkilöstöllä, saattavat professionalistit ajatella etteivät hallinnon kehittämät seuranta- ja valvontajärjestelmät itse asiassa kosketa heitä ja tekevät työnsä kuten itse parhaaksi näkevät (Kallio 2014, 86). Tämä ristiriita nousi esiin myös aineistostani; vaikka kv-toiminnasta vastaavilla olisi vapautta sen suhteen miten he pyrkivät annettuihin tavoitteisiin tai seuraavat niiden toteutumista, heillä ei kuitenkaan ole vapautta asettaa tavoitteita tai vaikuttaa koulutusyksiköihin tavoitteiden saavuttamiseksi:

”Ei käytännössä voi vaikuttaa tulostavoitteiden asettamiseen. KV on yksi mittareista ja vastuun toteutumisesta kantaa yksikkö. KV-palvelut seuraa toteutumista ja raportoi asiasta talon johdolle”

”Kv-palveluilla on suht’ vapaus toimia miten halutaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja myös kehittää toimintaa, meille ei sanella miten pitää tehdä. Mutta kaipaisin ylimmän johdon ohjausta ja tukea ja yhteisiä pelisääntöjä hallinnon ja yksiköiden välisessä vuoropuhelussa.”

Palaan byrokraatian, tulostavoitteiden asettamisen ja niiden mittaamisen sekä johtamisen rooliin tässä prosessissa tarkemmin luvussa 4.6, jossa käydään läpi erilaisia käsityksiä NPM:n mukaisen tulosjohtamisen toteuttamisesta korkeakouluissa – toteutetaanko tulosjohtamista vuorovaikutteisesti vai byrokraattisesti?

OKM-tulosohjauksen ja vallitsevan yhteiskunnallisen, taloudellisesti haastavan, tilanteen nähtiin tietyllä tavalla pakottavan korkeakoulut toimimaan tehokkaan tuloksellisesti:

”Rahoittaja säätelee säännöt ja sen mukaan on mentävä”

”On suotavaa, että teemme hyvää tulosta, mitä kautta saamme myös enemmän pelimerkkejä.”

”Tulosjohtaminen on tullut osaksi toimintaa koska se on ”pitänyt” ottaa osaksi.”

”Yhteiskunnan rahavarat ovat rajalliset, joten pakko on keskittyä palkitsemaan niitä, jotka hoitavat työnsä hyvin ja valmistuvat ajallaan.”

”Kilpailussa ja maailmanmenossa mukana pysyminen edellyttää tällaista toimintaa ja arvomaailmaa.”

Viimeisen lainauksen sanat ”kilpailu” ja ”arvo” vilkkuivat monen käsityksen takana. Jos pureudutaan ensin kilpailun teemaan, niin NPM:n mukaisen tulosjohtamisen ja OKM:n tulosohjauksen nähtiin ajavan korkeakouluja kilpailuun. Kilpailusta uskottiin olevan hyötyä mm. korkeakoulujen imagolle

ja opiskelijoiden työllistymiselle. Kuitenkin tapa millä korkeakoulut on laitettu keskenään kilpailemaan, ei kerännyt kiitosta ja toisaalta myös pelättiin, miten kilpailu vaikuttaa tähän saakka hyvin toimineeseen yhteistyöhön:

”Korkeakoulujen välillä on paljon kilpailua vaikka toisaalta tehdään myös yhteistyötä.”

”Markkinaorientoitumisella pyritään luomaan vahvat työelämysuhteet, jotka hyödyttävät opiskelijoita jo ennen valmistumista ja vahvistat korkeakoulun imagoa yritysmaailmassa

”Korkeakoulujen kilpailu lienee olemassa aina, mutta suomalaisten korkeakoulujen vahvuus on ollut myös tiivis yhteistyö. Nyt voi kysyä, onko se vaarassa, kun rahoitusmallin myötä olemme kilpailuasetelmassa tiukemmin kuin aiemmin. Myös alati niukkenevat resurssit ja vaateet ulkopuolisen rahoituksen hankkimisesta lisäävät ”painetta” kilpailuun.”

”Ministeriön rahoitusmalli laittaa korkeakoulut kilpailuasemaan keskenään mutta systeemi, miten korkeakouluja verrataan keskenään, on eriarvoistava; esimerkiksi liikkuvuuksissa isommat korkeakoulut pärjää automaattisesti paremmin koska on isommat opiskelija- ja henkilöstömäärät mitkä voivat liikkua ja sitä myöten myös paremmat luvut.”

”Rahoitusmallissa ei riitä korkeakoulujen omat tavoitteet ja niihin pääseminen, vaan sen jälkeen laitetaan korkeakoulut viivalle ja se kuka missäkin mittarissa pärjääsi parhaiten, saa sitten isoimman rahapotin. Sehän on hassua ja asettaa hirveään kilpailuasetelmaan; ei ole reilua että erikokoisia ja eri puolella toimivia korkeakouluja laitetaan samalle viivalle. Ja kun ei pysty ennakoimaan, kun ei tiedä miten muilla menee; vaikka päästäisiin meidän tavoitteisiin, niin ei voida tuudittautua, että sen perusteella saataisiin tietty rahapotti, vaan pitää odottaa miten muut on pärjännyt ja miten asemoidutaan siinä. Rahoitusmalli ajaa siihen suuntaan, että kaikkien pitää pärjätä vähän kaikessa. Jos haetaan sitä, että kuka erikoistuu mihinkin, tämä tasapäistäminen ei välttämättä paras malli. Joku korkeakoulu on hyvä jossain ja toinen jossain muussa ja sen taustalla on eri syitä.”

Johdannossa nostin esiin opetus- ja kulttuuriministerin ns. patistamiskirjeen, jossa ministeri esitti korkeakoululaitoksen paitsi hyödyntävän tehottomasti resursseja myös jakautuneen keskinkertaisiin yksiköihin, joilla ei voida tavoitella maailman kärkeä (Keskisuomalainen 2015). Vastajieni lainauksista voidaan päätellä, että itse asiassa valtiovalta on itse jossain määrin haitannut korkeakoulujen erikoistumista ja profiloitumista, joka puolestaan edesauttaisi kansainvälisissä korkeakoulurankingeissa pärjäämisessä; kun rahoitusta ei saa erikoistumisesta tai rahoitukseen ei voi suoraan vaikuttaa omalla hyvällä tuloksellaan, vaan rahoitus pohjaa kaikilla samaan mittaristoon, jossa korkeakoulujen tuloksia vielä vertaillaan keskenään, on selvää, että erikoistumisen sijaan korkeakoulut pyrkivät hyvään tulokseen kaikissa mittareissa varmistaakseen rahoitustaan. Lisäksi valtiovallan toimenpiteiden ja tavoitteiden, jotka ovat lähentäneet yliopistoja ja ammattikorkeakouluja toisiinsa, koettiin haittaavan vaadittua profiloitumista:

”Silloin kun amkit perustettiin, korkeakoulujen eri profiilit olivat selkeämmät. Nyt niitä on tuotu

lähemmäs toisiaan; amkien pitäisi tehdä tutkimusta ja yliopistojen työelämäyhteistyötä. Toivoisin, että profiileissa pidettäisiin tietyt erot, eli oltaisiin edelleen ammatillisesti suuntautunut korkeakoulu ja yliopisto hoitaisi tieteellisen tutkimuksen. Hakijatkin haluavat profiililtaan erilaisia korkeakouluja: jotkut opiskelijat haluavat opiskella ammatillisesti suuntautuneessa korkeakoulussa ja toiset puolestaan perinteisessä yliopistossa. Molemmille on siis paikkansa.”

Ammattikorkeakoulusektorilla nähtiin kuitenkin ehkä olevan yliopistosektoria paremmat edellytykset vastata koulutuspoliittisiin muutoksiin, mikä tukee Jolkkosen (2005) käsitystä ammattikorkeakouluista lakiin kirjattuine tehtävineen myötäsyttyisesti yrittäjäyliopistomaisina korkeakouluina:

”Amk-puoli pystyy ehkä yliopistopuolta nopeammin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin; seurataan organisaationa tarkasti koulutuspolitiikkaa ja mitä on tulossa, ollaan kärryillä ja ennakoidaan”

”Omassa korkeakoulussani toiminta on ollut aiemminkin kohtuullisen joustavaa ja ketterää verrattuna moniin muihin korkeakouluihin (sellaisiin joissa esim. omistajataustan vuoksi poliittinen päätöksenteko on vahvasti vaikuttanut).”

Vaikka OKM:n tulosoajasta arvosteltiin, varsinkin päälliköt pyrkivät myös ymmärtämään valtiovallan tahtotilaa ja sen vaikutuksia korkeakoulujen tulosjohtamiseen:

”Tulosjohtamisella pyritään vastaamaan rahoittajan vaateisiin: Suomessa OKM-rahoitus on välttämätön korkeakoulujen olemassaololle -> onko muuta mahdollisuutta kuin käyttää tulosjohtamisen tapoja, jotta säilytään hengissä?”

”Jos ei olisi OKM:n asettamia tulostavoitteita, tämä olisi kuin villi länsi. Kuinka ihmiset ottaisivat vastuuta, jos ei olisi tuloksellisuuspohjaista toimintaa? Silloinhan jokaisen pitäisi itsenäisesti jollakin foorumilla miettiä missä on fokus ja mitä pitää tehdä hyvin, jotta on jatkossakin toimintaedellytyksiä. Nythän toimintaedellytykset tulee tuloksellisuuden ja sitä kautta rahoituksen myötä, mikä Suomessa järkeenkäypää ainakin tällä hetkellä.”

Pakotetun, kilpailuun ohjaava mallin lisäksi NPM:n mukaisen tulosjohtamisen ja OKM:n tulosoajuksen nähtiin ajavan korkeakouluja arvovalintoihin. Tulosjohtaminen käsitettiin joko todellisena toimintaa ohjaavana arvona tai sitten yhteiskunnassa vallitsevana trendinä, jota korkeakoulut noudattavat, koska kaikki muutkin niin tekevät:

”Korkeakoulujen johto tod näk adoptoinut NPM:n yleisen trendin mukana myös korkeakouluhallintoon, ja se varmasti sopinut 1990-luvun laman jälkeen kun rahoitus on oletettavasti pienentynyt.”

”Näkisin, että muutos on ollut osa yhteiskunnallista kehitystä ja myös osa korkeakoulujen

johtamiskulttuurin kehitystä.”

”Valtakunnallinen talous ja työtilanne ajaa tehokkuuteen, kokonaisvaltainen valtakunnallinen tilanne vaikuttaa myös koulutussektoriin”

”Kustannustehokkuus ja ajattelumalli, että pitää mahdollisimman pienillä menoilla saada tehtyä mahdollisimman paljon voittoa, yleismaailmallisestikin vähän sellainen trendi”

Käsitys tulosjohtamisesta trendinä vastaa viitekehyksessä esiin nostamiini Hoodin (1991, 9) ja Treuthardt (2005, 207) näkemys NPM:n mukaisesta tulosohjauksesta ja -johtamisesta vallalla olevana muoti-ilmiönä, jolla pyritään modernisoimaan korkeakoulutusta, mutta joka toisaalta saattaa perustua kovaan nosteseen vailla todellista sisältöä. Viitekehyksessä mainitsin myös valtion ohjanneen tulosvastuun kautta korkeakouluja yhteiskuntaa palvelevista laitoksista julkisten yritysten kaltaisiksi, markkinoiden vaatimuksiin vastaaviksi organisaatioiksi, ns. yrittäjäyliopistoiksi (Kankaanpää 2013, 38). Yrittäjyys ja yrittäjämäisyys tuntuvat olevan omanlaisiansa tämän aikakauden trendejä korkeakouluissa, niin vahvasti ne nousivat esiin vastaajien käsityksissä:

”NPM on tarkoittanut yrityselämän johtamismallien ja -tapojen rantautumista myös korkeakouluihin.”

”Yrittäjämäiseen toimintaan ja tehokkuuteen.”

”Toimintatavat ovat muuttuneet vuosi vuodelta enemmän siihen suuntaan, että toimimme yrityksen kaltaisesti.”

”Yrittäjämäinen ote kaikilla henkilöstöön kuuluvilla.”

Sisäistä yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä otetta ei vastaajieni parissa mitenkään arvosteltu, mutta sen sijaan karsastettiin ajatusta, jossa korkeakoulut joutuisivat toimimaan täysin markkinoiden ehdoilla:

”Korkeakoulujen sisäinen yrittäjyys on ok, mutta en haluaisi suomalaisia korkeakouluja vain markkinoiden ehdoilla toimiviksi eli tilanteeseen, jossa kaikki mitä tehdään pitäisi tuoda rahaa pöytään jotta seuraavanakin päivänä olisi vielä työpaikka.”

”NPM luo hallinnon jonka rakenteet kuin virastossa mutta tavoitteet kuin yrityksessä. Kun toimitaan julkisella rahalla korkeakoululain puitteissa ei toimintaa voi tai ole edes asianmukaista tehdä kuin sellaisessa yrityksessä, joka voi muuttaa toimintansa suuntaa ja tehdä toimenpiteitä hyvin ketterästi.”

Vastaajieni käsitys tukee Kallion (2014, 58) näkemystä siitä kuinka julkisen sektorin poliittis-hallinnollinen järjestelmä poikkeaa yksityisen sektorin voittoa tavoittelevasta järjestelmästä, johon

NPM ja tulosohjaus ja -johtaminen alun perin nojautuvat. Koska korkeakoulujen toiminta perustuu demokraattisiin, voittoa tavoittelemattomiin arvoihin, on niiden toimintaa miltei mahdotonta määrittää markkinaehtoisesti. Kallio ja Kallio (2012, 59) toteavat, että vaikka yliopistot ovat siirtymässä yhä markkinavetoisempaan toimintakulttuuriin, ei julkisissa organisaatioissa kuitenkaan voida toimia samalla tavalla kuin markkinaehtoisissa organisaatioissa. Yritysten päätöksenteko on vähemmän strukturoitua, ja siksi myös nopeaa. Yliopistoinstituutio taas on toiminut vuosisatoja suljetussa toimintaympäristössä, joten on ymmärrettävää, ettei uuteen julkisen vallan ja markkinoiden keskinäiset roolit sekoittavaan toimintakenttään sulautuminen käy käden käänteessä. Omatkaan vastaajani eivät näe tarpeelliseksi - tai edes mahdolliseksi - että korkeakoulut toimitaisivat Suomessa täysin markkinoiden ehdoilla.

Kuten edellä mainittiin, korkeakoulujen toimintaa ohjaavat tietynlaiset arvot, joten ei ole ihme, että vastaajani pohtivat NPM:n mukaista tulosjohtamista myös arvon ja arvostuksen näkökulmasta:

”Jos tarkastelemme korkeakoulujen perimmäistä tehtävää - koulutuksen ja sivistyksen tarjoaminen, unohtamatta toki yhteiskunnallista tehtävää - NMP:ssä on myös varjopuolensa ja riskinsä, Korkeakouluissa meidän tulisi tasapainoilla siinä, miten yhdistämme tuloksekkaan toiminnan ja koulutuksen perusarvojen vaalimisen”

Varsinkin kansainvälisen toiminnan arvo ja arvostus kirvoittivat kommentteja. Kansainvälisen toiminnan arvostus oli vastaajien mielestä jossain määrin noussut korkeakoulujen sisällä. Syiksi nostettiin rahoitusmalli, jossa kansainvälisyys on mukana tuomassa rahoitusta, sekä ulkopuolelta hankittu hyvä rahoitus:

”Vaikuttaa siltä, että koska kansainvälisyys on rahoitusmallissa mukana, sen merkitystä on nyt kenenkään vaikea kyseenalaistaa ja myös kv-hallinto näin lunastaa oikeuden olemassaoloonsa. Koska kv (liikkuvuus) tuo perusrahoitusta, se on lunastanut paikkansa välttämättömien toimintojen joukossa. Tavallaan on hyvä, että siis on rahoitusmallissa, mutta toisaalta harmittaa, koska itse näen, että kansainvälinen yhteistyö on välttämätöntä korkeakoulun onnistumiselle toiminnassaan ja on sitä, vaikkei sitä rahoitusmalliin olisi otettukaan.”

”Olemme saaneet ulkopuolista tunnustusta hyvästä kv-toiminnastamme ja sitä kautta meidänkin arvostus on noussut. Tunnustus on vakuuttanut johtoa siitä, että täällä tehdään asioita hyvin. On ollut hienoa saada positiivisia kommentteja johdolta siitä, kuinka esim. liikkuvuuteen saamamme satojen tuhansien EU-rahoitus on hieno saavutus. Tuli olo, että ei täällä turhaan näitä rahoja haeta, kun sellainen, joka katsoo koko talon budjettia, muistaa kehua.”

Suurin osa vastaajistani kuitenkin koki, ettei kansainvälistä toimintaa arvosteta tarpeeksi korkeakoulujen sisällä:

”Välillä tuntuu että kv-toiminta ei juhlapuheista huolimatta arvostettua.”

”Koin, että työtäni ei arvostettu”

”Välillä tuntuu siltä, että kaikkia toimintoja katsotaan hyvin pitkälti sen mukaan, paljonko niistä saa rahaa. Minusta se ei ole kaikissa tapauksissa ainoa oikea katsantokanta. Korkeakoulun sisällä on joitakin alueita nostettu jalustalle OKMn rahoitusmallin johdosta, mikä on ainakin väliaikaisesti vaikeuttanut omaa työtäni.”

”Yleisesti ne yksiköt korkeakoulussa, jotka eivät tuota opintopisteitä eivät välttämättä saa niin suurta arvoa kuin ne jotka opintopisteitä tuottavat”

”Vaikka paperilla halutaan olla kansainvälisesti tunnustettu ja arvostettu korkeakoulu ja halutaan että kansainvälisyys läpäisee kaiken, toteutuuko käytännössä? Onko niin, että kansainvälisyyttä pidetään itsestänselvyytenä eikä siksi nähdä konkreettisia asioita, joita sen eteen pitää esim. kv-palveluissa tehdä? Vain pidetäänkö itsestänselvyytenä, että kansainvälisyys hoituu itsestään, koska se nyt läpäisee kaiken?”

”Jotkut yksikön johtajat ovat nostaneet strategiakeskustelussa esiin kv-toimintaa, mutta aika vähäistä keskustelu on. Ne jotka kokevat kv-toiminnan omakseen tai joille se on arkipäivää, ne nostavat kv-toiminnan strategiakeskustelussa esiin. Mutta paljon jää varmasti sanomatta.”

Kaiken kaikkiaan vastaajani käsityksissä heijastuvat NPM:n mukaisen tulosjohtamisen monet eri näkökulmat; se voi olla työn arvoa ja arvostusta lisäävä tai haittaava, se voi olla trendikäs, yrityselämästä kopioitu toimintamalli tai sitten se voi olla, jos ei nyt pakotettu, niin vähintään annettu malli, joka ajaa korkeakouluja kilpailemaan keskenään.

4.6 NPM:n mukainen tulosjohtaminen vuorovaikutuksena ja motivointina - vai byrokraattisena mittaamisena?

Mikkolan (2013, 52) tutkimuksessa hallintotyöntekijät olivat sitä mieltä, että yliopistouudistukset ovat lisänneet hallinnollista työtä ja byrokratiaa, laskeneet heidän työnsä arvostusta ja johtaneet kilpailun kasvuun ja ilmapiirin huononemiseen. Luvuissa 4.4 ja 4.5. esitellyt tutkimukseni tulokset ovat hyvin samansuuntaisia: vastaajieni käsityksen mukaan NPM:n mukainen tulosjohtaminen ja resurssien tehostaminen on ajanut korkeakouluja kilpailemaan keskenään, vaikeuttanut eri yksiköiden välistä yhteistyötä sekä on vaikuttanut työn arvostukseen mikä näkyy mm. työilmapiirin heikkenemisenä ja työssä jaksamisen haasteina. Myös byrokratian lisääntyminen tuli ilmi omien vastaajieni käsityksissä:

”Esim. Euroopan komission luoma byrokratia ei ole kaikessa tehokasta. Osassa toimintoja on, mutta ei läheskään kaikessa, tässäkin olisi tehostamisen varaa. Esim. ulkomaille työtehtäviin

lähteiltä tulee valituksia liiasta byrokratiasta ja paperityöstä. Mutta rahoittajan sääntöjen mukaanhan sitä on toimittava, ei me täällä niitä sääntöjä ja dokumentteja huvikseen keksitä. Siinä meillä on työmaata, että saataisiin lisättyä ihmisten ymmärrystä ja tuotua esille, että tämä ja tämä rahoitus tarjoaa tällaisia mahdollisuuksia mutta vastineeksi se vaatii näitä ja näitä dokumentteja. Mutta varmasti on paljon sellaista sisäistä, jossa me voisimme tehostaa.”

”Paljon on mekaanista hommaa mikä tehdään, koska se pitää tehdä esim. tilastointi, Euroopan komission byrokratia, isot jutut rahoituksen takia esim. rahoitushakemukset, että voidaan lähettää opiskelijoita opiskelemaan ja henkilöstöä työtehtäviin ulkomaille. Mutta luodaanko liian tarkoilla määritelmillä ja mittareilla vain lisää työtä hallintoon? Siinä mennään huonoon suuntaan, kun hallinnolle tulee aina lisää selvitystyötä ja byrokratiaa, ei se ole tuloksellista eikä tehokasta työtä.”

Jauhaisen (2011, 167) mukaan NPM:n periaatteet ovat lisänneet byrokraattista suunnittelua, raportointia ja arviointia ja varsinkin opetus- ja tutkimusväen parissa tämä lisääntynyt byrokratia koetaan toisarvoisten työtehtävien lisäämiseksi eikä työn tekemisen tehokkuutta lisääväksi uudistukseksi. Mielenkiintoista on, että aivan niin kuin Mikkolan (2013) tutkimuksessa, omassakin tutkimuksessani myös hallintotyöntekijät – joiden työtehtäviin byrokraattiset hallintotyöt kuitenkin luonnollisesti kuuluvat – kokivat hallinnollisen byrokratian menneen osaltaan jo liiankin pitkälle. Voitaneen tulkita, että lisääntyneet tehtävät ja pienentyneet henkilöstöresurssit ovat tässä suhteessa melko kestävä yhtälö. Joka tapauksessa valtion tulosohjauksessa ja tulosjohtamisessa tärkeä tavoitteiden ja mittareiden seuranta on ilmiselvästi lisännyt hallintotyöntekijöiden työtaakkaa:

”Toimintasuunnitelmat tehdään toimintokohtaisesti ja tavoitteet ovat nykyisellään oikeasti tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan”

”Omassa työssä toiminnan ja sen tulosten seurannan merkitys on lisääntynyt.”

”Indikaattoreita ja sisäisiä mittareita seurataan tarkasti ja monta kertaa vuodessa”

”Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisin väliajoin”

”Mittareita seurataan tarkasti, mikä vaikeutti työtäni väliaikaisesti”

”Toiminnan seuranta tullut aivan uudelleenlaiseen rooliin omassa ammattikorkeakoulussani ja tarkoittanut myös käytännön arjessa, että ajattelutapaa ja toimintaa muutettava.”

Joissain tapauksissa tulosjohtamisen mukanaan tuoma tavoitteiden ja tuloksellisuuden seuranta nähtiin työntekoa edesauttavanakin asiana:

”Tehokkaan toiminnan avain on seuranta”

”Tavoitteellisempi toiminta ja myös tavoitteiden seuraaminen on mielestäni hyvä asia: on järkeenkäypää, että rahoitusta saa tuloksiin perustuen eikä siitä, että saadaan tietty määrä opiskelijoita opiskelemaan riippumatta siitä, mitä sen jälkeen tapahtuu”

”Rahoitusmittareihin liittyen tehdään vuosineljännesseuranta, jotta nähdään missä ollaan menossa ja huomataan hyvissä ajoin päästäänkö tavoitteeseen vai ei. Väliseuranta tukee ja tehostaa laadukasta toimintaa ja tavoitteisiin pääsemistä - jos nähdään, että tulee vääristymää ensimmäisen 3kk:n aikana, niin vielä on 9 kuukautta aikaa korjata tilanne tavoitteen saavuttamiseksi.”

Vastaajani käsitysten mukaan mittareihin liittyi kuitenkin paljon haasteita ja uhkia. Kallion (2014) yliopistojen tulosohtamista ja -johtamista käsitellessä tutkimuksessa nykyiset mittarit koettiin erittäin puutteelliseksi. Omat vastaajani ovat hyvin pitkälti samoilla linjoilla. Vastaajani olivat huolissaan siitä, ovatko mittarit oikein aseteltuja ja peräänkuuluttivat seurannan järkevää mitoitusta, jossa mittaaminen ja raportointi eivät olisi tärkeämpiä kuin itse tuottava työnteko. Myös seurantatiedon keräämiseen ja varastoimiseen liittyvät haasteet nousivat esille:

”Toinen asia on, ovatko uuden rahoitusmallin indikaattorit kaikilta osin hyviä ja mittaavatko ne sitä, mitä pitäisi.”

”Meillä ei ole enää omia sisäisiä mittareita, mutta en niitä kaipaakaan. Lisää turhaa byrokratiaa, jos seurataan monia mittareita. Tällöin menee seurantaan se aika minkä voisi käyttää tekemiseen.”

”Välillä mittarit, raportointi ja seuranta vievät huomion itse asiasta eli niistä tulee tärkeämpiä kuin varsinainen kv-toiminta”

”Toiminnan seuranta: työkalut toiminnan seuraamiseksi: kuka, miten, koska.”

”Joudumme myös miettimään tapoja ja työvälineitä seurantatietojen keräämiseen ja käsittelyyn”

”Tarkat mittarit lisää tietyllä tasolla byrokratiaa, mutta esim. henkilöstöliikkuvuudessa nykyinen 5 työpäivän tilastointisääntö on typerä, kun mietitään nykypäivän nopeita yhteyksiä, virtuaaliympäristöjä jne. Kv-toimintaa pystyy hoitamaan niin monella tavalla, että on keinotekoisia, että pitäisi olla reissussa ulkomailla 5 päivää, jotta matka olisi tilastointikelpoinen. Näen, että on hyvä jos mittareihin tulisi tässä muutoksia. Mutta on eri asia miten sitä sitten seurataan; miten ohjeistetaan, miten tekniset ohjelmistot muokataan niin, että ne pystyy tekemään seurannan. Ylipäänsä tulee ottaa huomioon tietotekniset ohjelmistot, niiden muutokset ja tulevaisuudet. Ne ovat tulosjohtamisen apuvälineitä; missä meillä on seurantaan tarvittava tieto, mihin tieto kerätään, onko meillä oikea, realistinen, ajantasainen tieto. Siinä meillä on vielä tekemistä.”

Kallion ja Kallion (2012, 56, 60) mukaan tulosjohtamisessa painottuva numerojohtaminen ei ole automaattisesti tuhoon tuomittua, mutta tulosjohtamisen toimivuuden onnistumiseksi korkeakouluissa tulee kiinnittää huomiota tarkoituksenmukaisten, organisaation strategiaa tukevien tavoitteiden asettamiseen. Strategia tulee ulottaa organisaation kaikille eri tasoille ja pitää samalla huoli että tavoitteet, mittarit ja niiden arviointikriteerit ovat henkilöstön hyväksymiä. Vastaajieni korkeakouluissa strategian jalkauttamisessa ja tavoitteiden vuorovaikutteisessa asettamisessa oli selvää kahtiajakautumista. Joissakin korkeakouluissa henkilöstöä oli osallistettu strategian luomiseen

ja tavoitteitakin oli - ainakin jossain määrin - asetettu hyvän tulosjohtamisen mukaisesti vuorovaikutuksessa:

”Korkeakoulullamme on strategia, johon koko organisaation edellytetään /halutaan sitoutuvan. Strategia ohjaa toimintaa. Tämä näkyy seuraavasti: Toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan strategian pohjalta: strategiakausi -> sen tavoitteet ja mittarit määritelty -> niiden pohjalta laaditaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat - yksikkökohtaiset tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet, jotka kirjataan tuloskortteihin. Vuosittaiset kehityskeskustelut /käydään 1-2 krt /vuosi jokaisen työntekijän kanssa. Jokaisella henkilökohtainen tuloskortti. Johtajien ja esimiesten rooli em. tekemisissä.”

”Kaikilla on ollut mahdollisuus kommentoida strategiaa eri näkökulmista. Lisäksi on ollut avoimia tilaisuuksia, joihin saa osallistua kuka vain ja joissa käyty strategiaa ja sen sisältöä ja tavoitteita läpi.”

”Prosessit ja tiedon jakaminen ja vastuuttaminen ovat kunnossa.”

”Organisaatio on pieni, joten toiminnassa mukana oleva henkilömäärä on myös pieni mikä helpottaa toimintaa. Kv-palvelut on mukana asettamassa tavoitteita ja niistä voidaan keskustella suoraan johdon kanssa”

Vaikka henkilöstöllä olisikin ollut mahdollisuus osallistua strategiakeskusteluun ja tavoitteiden asettamiseen, ei se kuitenkaan ole automaattisesti tarkoittanut tulosjohtamisen onnistumista ja esimerkiksi kv-toiminnan nostamista vahvemmin strategiaan. Tosin tämän seikan esiin nostaneet vastaajani auliisti myönsivät, että syytä oli heissä itsessäänkin; vaikka mahdollisuus kommentoimiseen olisi ollut, he eivät olleet sitä käyttäneet. Henkilöstöressurssien tiukkuus vaikutti ilmiselvästi strategiatyöskentelyhalukkuuteen. Lisäksi peräänkuulutettiin henkilöstön omaa vastuuta strategiatyöskentelyssä ja tavoitteiden asettamisessa ja niiden ymmärtämisessä:

” Itse en ole aktiivisesti kommentoinut strategiaa, mutta kollega kävi avaamassa kv-puolta - nosti esiin keskeisiä pointteja ja ihmetteli kun se ei näkynyt keskustelussa. Tämä ei tosin kirvoittanut sen pidempää tai laajempaa keskustelua.”

”Strategialuonnosta on päällikkötasolla saatu kommentoida, mutta ei mitään kovin suurta. Loppupeleissä strategia on johtoryhmän ja osakeyhtiönhallituksen tuotosta. Tosin itekin pitää katsoa peliin, kun en ole ehtinyt kommentoida mitään. Mutta puhutaanko tarpeeksi, että jokainen mieltäisi mitä strategia tarkoittaa omassa työssä; sitä keskustelua ei mielestäni käydä missään tarpeeksi. Että jokainen mieltäisi, että kun minä teen tätä pikkupalasta, tämä toteuttaa strategiaa tällä tavalla tai tämä vastaa tuohon mittaritavoitteeseen. Helposti mielletään, että strategia on johdon juttu ja tulokset ovat johdon juttu, vaikka ne ovat kaikkien ja kaikkien pitäisi sisäistää ne.”

”Jokaisen vastuuttaminen oman työn tuloksista on tärkeää, se on myös haastavaa”

Suurimmassa osassa vastaajien korkeakouluja tavoitteiden asettamisen prosessia ei tehty esim.

Vartolan (2004) peräänkuuluttamaan malliin, jossa työntekijöillä on tavoitteiden asettamisessa todellisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Syiksi huonolle vuorovaikutukselle tavoitteiden asettamisessa esitettiin esimiestyöskentelyn heikkoutta, ylimmän johdon vähäistä tietämystä kv-toiminnasta sekä mittariohjauksen sitovuutta:

”Tulosjohtaminen ei ole toivomallani tasolla. Tähän vaikuttaa heikko esimiestyöskentely.”

”Tulosjohtaminen on työntekijän näkökulmasta mittareiden läpikäyntiä kehityskeskusteluissa”

”Mahdollisuudet asettaa omia tavoitteita pienet, tulee esille kehityskeskusteluissa.”

”Tulostavoitteet määritellään varsin paljon rahoitusmallista nousevien tavoitteiden pohjalta eli siltä osin vaikutusmahdollisuudet varsin pienet. Tavoitelinjaukset tekee johtoryhmä.”

”Puuttuu järjestelmällinen kommunikointi; johdon tasolta ei tuoda työntekijöille konkreettisesti tuloksellisuustavoitteita. En tiedä voisiko johtua siitä, että johto ei tiedä mitä me käytännössä arkipäivässä tehdään.”

”Hallinnon työntekijöiden rooli muuttunut; aiemmin joitakin vuosia taaksepäin itse olin positiossa, jossa varmistelin kansainväliseen toimintaan liittyviä tavoitteita ja tavoitelukuja yhdessä yksiköiden kanssa. Nyt keskustelu on enemmän yksikössä ja johtoryhmä keskustelee ja päättää. Siinä, että hallinnon toimijoille tavoitteet annetaan nykyisin, on hyvät ja huonot puolesta. Siinä mielessä ok, että sitten vastuu on muualla, ei meillä. Toisaalta meillä sitten kuitenkin seurataan ja raportoidaan että miten tavoitteisiin päästään ja me jotka ollaan täällä ruohonjuuritasolla, nähdään heti onko tavoitteet realistisia. Siksi toivoisin, että kuultaisiin myös meitä, jotka seuraavat missä mennään. Välillä tuntuu, että tavoitteissa ei ole tarpeeksi huomioitu kaikkia raameja. Jos puhutaan tulosjohtamisesta, pitäisi kuitenkin myös huomioida kaikki resurssit joita on käytettävissä; mitä tulosta niillä resursseilla voidaan tavoitella tai tehdä.”

Jos mietitään, että tulosjohtamisessa Ritzin (2007) mukaan oleellista on johdon päämääräsuuntautuneisuus ja tulosjohtamisen tulisi olla alaista tukevaa, motivoivaa, kannustavaa, avointa ja palautteen tulisi olla tärkeässä roolissa (Lumijärvi 2009, 65), niin tässä vastaajien korkeakoulujen johtajilla tuntuisi olevan vielä petrattavaa. Jossain vastaajien korkeakoulussa avoimuuden vaatimuksia on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon esimerkiksi avaamalla budjettia ja taloudellista tilannetta:

”Budjettia on tehty läpinäkyvämmäksi mikä on hyvä; tämä on avoimempaa johtamista, ettei ole salaseuroja kuka käyttää rahaa mihinkin.”

”Viestinnän avoimuutta esim. taloudellisesta tilanteesta ja tuloksesta on omassa korkeakoulussani viimeisen puolen vuoden aikana lisätty, mikä on hyvä asia.”

Muuten johtajien roolista oltiin kahta mieltä – joko johtajilla nähtiin olevan tulosjohtamisessa suuri

merkitys tai sitten koettiin, ettei heidän vaikutuksensa lopulta ole kovinkaan suurta:

”Ammattijohtajien vaikutus ei suurta.”

”Isolla johtajilla on iso vastuu.”

Joka tapauksessa johtamiseen kaivattiin lisää kannustavaa, avointa ja ymmärtävää otetta:

”Työstä saa harvoin palautetta”

”Joskus tulee sellainen, että talon johto kiertää yksiköissä pitämässä infoja asioista, mutta sitten taas hallinnolle ei vastaavia infoja pidetä, meidät niin kuin unohdetaan. Tämä on vähän niin kuin suutarin lapsella ei ole kenkiä syndrooma; meidät unohdetaan ja oletetaan, että hallinnossa kaikki tietää kaikesta kaiken.”

”Korkeammalle johtoportaalte ollaan vähän kasvottomia. Ehkä tulosjohtamisessa tietoinen ratkaisu; yläportaassa ei haluta tietää työntekijöiden arkea tai tuntea ihmisiä henkilökohtaisella tasolla, jotta on helpompi tehdä vaikeita ratkaisuja, esim. ei palkata lisää väkeä, vaan vaatia pienentyneen porukan tekemään samat hommat kuin ennenkin tai jopa enemmän. Siinä mielessä puuttuu vuorovaikutuksellisuus, että viestiä ei saa ylimmälle johtoportaalte asti. Toisaalta ei tietysti rehtoriakaan voi kaikesta pommittaa.”

”Sinänsä minusta perusteltua, että ylin johto tekee päätökset, mutta toivoisin omaan korkeakouluuni enemmän esim. päällikkötason mukaanottamista valmisteluun/keskusteluun tulostavoitteista. Todella toivoisin enemmän keskustelua näistä ylimmän ja keskijohdon välille.”

”Ei olla selkeästi läpikäyty johdon kanssa esim. mahdollisia tulevia rahoitusmallin muutoksia. Kv-mittareiden mahdollisiin muutoksiin pyydettiin lausuntoa, mutta se meni johtotasolla, olin siitä kyllä vähän....Olisin halunnut saada sanoa muutaman sanan kansainväliseen toimintaan liittyvistä mittareista. Kv-palvelut tekee hyvin itsenäisesti tekee omaa työtään, ja vaikka kuulumisiamme johdolle kerron, ei ne muista tai tajua mitä prosesseja on kaiken takana; ei ole itsestään selvää, että se raha vain tuodaan tai se tulee tänne, vaan siinä on omat hakemuksensa, raportoinnit ja seurannat.”

Vastaajani peräänkuuluttivat viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä tulosjohtamisen onnistumiseksi:

”Näen kuitenkin, että tässä tulee pyrkiä aidosti vuorovaikutukseen kaikkien korkeakoulun toimijoiden kesken. Viestintä on tärkeässä roolissa.”

”Viestintä on ainainen haaste; miten sitä voisi parantaa tai kehittää, kun kaikki viestinnän tavat ei sovi kaikille ja kaikkien odotukset on erilaisia. Hirveän tärkeää on se, miten tulee ihmiset talon sisällä; kenen kanssa asioita hoidat, keneltä voit kysyä ja kuka tekee mitään. Toinen toisensa tunteminen ja työtehtävien selkeys helpottaa asiointia - moni asia hoituu parhaiten face-to-face kun tunnetaan toisemme. . Vaikka esim. sähköisiä viestintäkanavia on paljon, on eri asia miten arjessa ehtii lukea kaikki. Kaipaisinkin enemmän informaaleja kommunikointitilanteita ja –

mahdollisuuksia.”

”Tässä onnistuminen edellyttää kaikkien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä.”

”Työntekijöiden vaikuttamis- ja osallistamismahdollisuuksia tulisi lisätä - aitoa vuoropuhelua ja osallistamista lisää.”

Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien lisäksi vastaajani peräänkuuluttivat palkitsemisen kehittämistä osana tulosjohtamista. Tulosjohtamisen tulisikin perustua tuloksellisuuden kehittämiseen mm. motivointi- ja palkitsemisjärjestelmillä (Valkonen 2013, 12) ja motivoinnin tulisi tulosjohtamisopin mukaan perustua ennen kaikkea työntekijän ulkoisen motivaation kannustamiseen esim. tulospalkkauksen muodossa (Kallio 2015, 62). Tätä puolta tulosjohtamisesta ei kuitenkaan oltu suurimmassa osassa vastaajieni korkeakouluja otettu huomioon:

”Omassa tiimissäni alaiseni toisinaan kritisoivat sitä, että vaikka ryhmä tekee hyvää tulosta, sitä ei kuitenkaan palkita nostamalla palkkoja. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön palkat ovat lähtökohtaisesti matalammalla tasolla kuin opetushenkilöstön, mikä tuo kitkaa.”

”Rahallista palkitsemisjärjestelmää tuskin on tulossa”

”Korkeakoulussamme ei ole ollut viimeiseen muutamaan vuoteen käytössä palkitsemisjärjestelmää”

”Palkitsemista ei juuri tapahdu. Tähän on tosin kiinnitetty huomiota viime aikoina”

”Emme ole saaneet palkankorotuksia yrityksistä huolimatta, tilanne on tietysti haasteellinen kun pitää säästää. Mutta kun puhutaan, että pitäisi olla osaamisen mukainen palkka, niin siinä emme ole toivotulla tasolla. Toivon mukaan taloudellinen tilanne paranee ja esim. palkkaan voisi oikeasti itse vaikuttaa, tällä hetkellä ei käytännössä palkita tuloksellisuudesta.”

”Tulostavoitteiden tukena on oltava tulospalkkiot, jotta tulosjohtaminen olisi mielekäästä.”

Tulospalkkioiden ja palkitsemisjärjestelmien puuttuminen ei tosin ole millään tavalla epätavallista korkeakoulusektorilla. Esim. Kallion (2014, 255) tutkimuksessa todettiin, että palkkauksen osalta linkki tulosohjaukseen on henkilökunnan mielestä vähintäänkin väljä; palkitsemismahdollisuudet ovat tulosjohtamisen perusajatuksiin nähden olemattomat eikä niillä ole todellista vaikutusta työhön tai sen tuloksellisuuteen.

Parin vastaajani korkeakoulussa oli olemassa jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä, mutta niissäkin nähtiin kehittämisen varaa niin palkitsemisen kriteerien avoimuuden kuin itse palkkion suuruuden suhteen:

”Korkeakoulussani on ollut käytössä palkitsemisjärjestelmä, mutta se ei kaikelta osin ole ollut kovin onnistunut. Palkitsemisen kriteerit ovat olleet varsin väljät eli työntekijät eivät ole yksiselitteisesti voineet etukäteen tietää, millä perusteella palkkiot myönnetään. Järjestelmää ei näin ole koettu oikeudenmukaisesti ja se ei ole hyvä asia.”

”Mikäli palkitsemisjärjestelmiä käytetään, niiden tulisi olla reiluja ja avoimia: jos puhutaan tulospalkkiosta, palkitseminen tulisi tapahtua tuloksesta, joka yksiselitteisesti voidaan osoittaa, ei jakaa palkkioita ”mutu-tuntumalla”.”

”Meillä on ollut työryhmä, joka on pohtinut palkitsemista. Hienoa, että muistamista kehitetään. Pienimuotoista konkreettista kiitosta onkin ollut; esim. kollega on voinut ehdottaa kollegalle elokuvalippua hyvin tehdystä työstä. Hyvä asia ettei tällainen palkitseminen tapahdu enää vain esimieheltä työntekijälle, vaan myös kollegalta kollegalle. Koska joskus kollega voi nähdä paremmin mitä toinen saanut aikaan, vaikka johto ei näkisi sitä ollenkaan. On siis tullut tuloksellisuudesta palkitsemisen mallia joka motivoisi, mutta vielä ollaan alkutekijöissä. Kun ajattelee, että suurin osa työntekijöistä nuoria, perheellisiä, velallisia ihmisiä, niin kyllähän se raha olisi selkein; joku palkanlisä tuntuisi siltä, että on tosiaan palkittu.”

”On ollut systeemi, jossa sai ilmiäntää kollegan hyvin tehdystä työstä ja sai sitten pienen muistamisen. On kiva, että palkitaan pienistäkin jutuista, ei tarvitse aina olla mikään iso juttu tyyliin ”olet tuonut talolle miljoonan”. Hassua tosin, että pitää kehittää järjestelmät, että ihmiset osaisi sanoa toisilleen ”kiitos, hyvin tehty homma”. Kunpa ihmiset tajuaisi ihan arjessakin kiittää toisiaan. Varsinaiset palkitsemisjärjestelmien kiitokset tuloksellisuudesta voisi olla kuitenkin jotain muutakin, esim. kylpyläviikonloppu tai edes kylpyläkäynti. Jotain kulttuuria, tai hierontaa tai kylpylää, jotain mikä edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista”

Kuten luvussa 4.2 totesin, kaikki vastaajani ovat työskennelleet koko uransa yhden ja saman korkeakoulun palveluksessa ja lisäksi tehneet suurimman osan työvuosistaan kansainvälisten asioiden parissa. Jätin ilmoille kysymyksen viihtyvätkö vastaajat työssään tulosjohtamisen seurauksena vai motivoiko ja sitooko heitä työhön jokin muu. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että ainakaan vuorovaikutuksellinen tavoitteiden asettelu tai palkitsemisjärjestelmä ei kaikkia vastaajiani voi sitoa, sillä suurimmassa osassa vastaajieni korkeakouluja näissä koettiin vielä olevan kovasti kehitettävää. Luvussa 4.2 todettiin kansainvälisten työtehtävien luonteen itsessään motivoivan. Lisäksi vastaajani nostivat esiin oman työyhteisön merkityksen sekä henkilöstön aktivoimisen ja osaamisen kehittämisen ja osaamisen hyödyntämisen sitoutumisen taustalla:

”Henkilöstöä kannustetaan kehittämään ja löytämään ratkaisuja

”Halutaan lisätä ihmisten aktiivista otetta omaan työhön ja halutaan varmistaa, että työntekijällä on tavoite, johon hänen tulee pyrkiä.”

”Sitoutuminen ja motivaatio lähtee omasta tiimistä, ruohonjuuritasolta. Meillä on hyvä porukka, hyvä työilmapiiri ja loistava esimies. Sieltä tulee ne voimavarat, joita tarvitsee työssä jaksamiseen. Raha ei motivoi siinä määrin, että rahan perässä lähtisin katselemaan muita hommia tai että se

olisi ainut kriteeri miksi jaksaa aamulla nousta töihin”

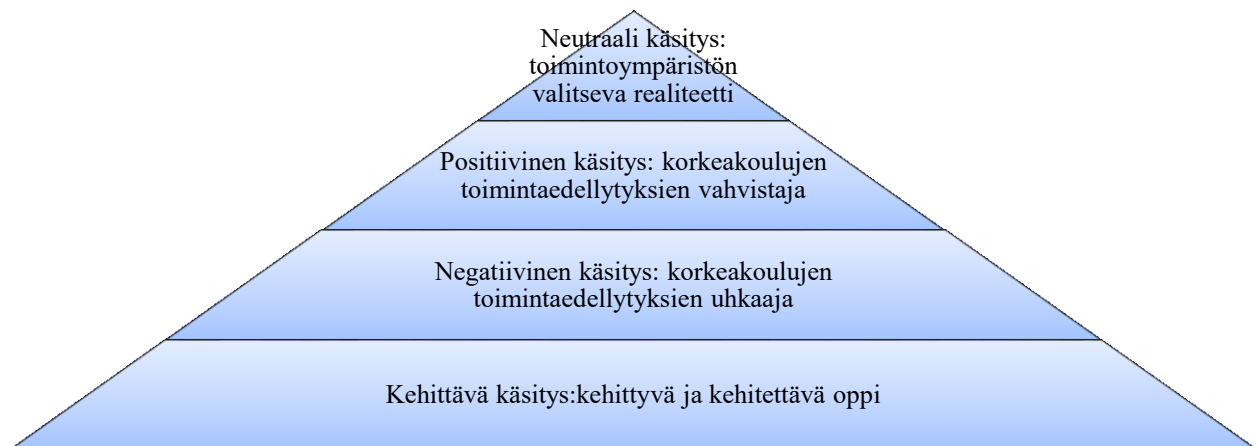
”Työ on mielenkiitoista, vaihtelevat työpäivät ja hyvä tiimi ympärillä, hyvät työtoverit ja kansallisesti ja kansainvälisesti hyviä kollegoita joiden kanssa voi jakaa, niistä saa voimaa niinä hetkinä kun tuntuu, että heitänkö hanskat tiskiinkin.”

Vaikka kukaan vastaajista ei ollutkaan heittänyt hanskoja tiskiinkin, kaiken kaikkiaan vastauksista heijastui vielä hieman raakilemainen tulosjohtaminen; tavoitteita ja mittareita kyllä asetettiin, niistä vastuutettiin esim. strategiatyöskentelyn ja kehityskeskustelujen muodossa ja niiden toteutumista seurattiin raportoinnin muodossa. Byrokraattinen, tekninen tulosjohtaminen tuntuisi siis olevan korkeakouluilla hallussa. Sen sijaan tulosjohtamisen vuorovaikutuksellinen tavoitteiden kommunikointi ja asettaminen sekä henkilöstön motivointi ja sitouttaminen esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien kautta tuntui olevan vielä korkeakouluilla vahvasti hakusessa.

4.7 Neljä tapaa käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen: neutraali, positiivinen, negatiivinen ja kehittävä

Huuskon ja Paloniemien (2006, 169) ohjeistuksen mukaan analyysin viimeisessä vaiheessa luon kategorioiden välisten suhteiden kuvaamisen pohjalta kuvauskategoriajärjestelmän. Tiivistän siis erilaiset tavat käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen neljään toisestaan poikkeavaan kategoriaan. Kategoriat on järjestetty vertikaalisesti niiden yleisyyden mukaan eli vähiten ”kannatusta” saanut käsitys on ensimmäisenä, toiseksi eniten toisena, kolmanneksi eniten kolmantena ja eniten ”kannatusta” saanut viimeisenä. Luomani kuvauskategoriajärjestelmä on tiivistettynä kuviossa 6.

Kuvio 6. Kuvauskategoriajärjestelmä: 4 erilaista tapaa käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen



Yksi tapa suhtautua NPM:n mukaiseen tulosjohtamiseen on melko neutraali asenne, jossa tulosjohtaminen käsitetään toimintoympäristön valitsevana realiteettina:

”Näen, että kansainvälisten asioiden hallinto ei tältä osin poikkea muista korkeakouluni vastaavista toiminnoista: suorite- ja tavoitekeskeisyys on kaikkien arkea.”

”Suomen mallissa tulosjohtaminen on ymmärrettävää, koska ollaan valtion rahoittama. Rahoittaja säätelee tavoitteet ja sen kautta mitä tehdään. Tilanne olisi eri jos oltaisiin kokonaan yksityinen, jonka pitäisi kerätä rahoituksensa kokonaan itsenäisesti.”

Tämä käsityksen mukaan tulosjohtaminen on luonnollinen tapa suhtautua valtion tuloksellisuus- ja tehokkuusvaateisiin sekä luonnollinen jatkumo korkeakoulutuksen NPM:n mukaisessa reformissa. Tulosjohtamista ei nosteta mitenkään jalustalle tai nähdä kaiken ratkaisevana ihmeoppina, mutta toisaalta sitä ei myöskään nosteta esiin erityisen negatiivisessa valossa eikä sitä syytellä korkeakoulujen nykyisten haasteiden päätekijäksi. Parhaiten tätä kuvauskategoriajärjestelmän käsitystä kuvaa sanonta, jonka mukaan on turha taistella tuulimyllyjä vastaan.

Toinen tapa suhtautua NPM:n mukaiseen tulosjohtamiseen on positiivinen asenne, jossa tulosjohtamisen käsitetään vahvistaneen korkeakoulujen toimintaedellytyksiä. Tämän käsityksen mukaan tulosjohtamisella voidaan vahvistaa toiminnan (tutkinnot, opiskelu, ohjaus) laatua:

”Korkeakoulujen kilpailu voi olla tutkintojen laadun kannalta hyvä asia”

”Tavoitteiden seuranta voi myös tuoda laatua, kun nähdään mennäänkö tavoitteiden saavuttamisessa oikeaan suutaan vai ei. Näin voidaan tarvittaessa vielä vaikuttaa eikä jälkikäteen vain todeta, että metsään meni.”

NPM:ssä tärkeän päätöksenteon ja rakenteiden hajauttamisen nähdään tässä käsityksessä johtavan korkeakoulujen profiloitumiseen ja joustavaan toimintaan, joka puolestaan auttaa korkeakouluja vastaamaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin sekä vapauttaa toiminnan suuntaamiseen omien vahvuuksien mukaisesti:

”Vastuuta jaetaan ylhäältä alaspäin”

”Toisaalta on hyvä, että korkeakoululle tulee enemmän vapautta, mikä kenties mahdollistaa erilaisten asioiden tekemisen kuin mitä tähän asti on tehty.”

”Kilpailu todennäköisesti karsii ja supistaa korkeakouluverkostoa, joka on nykyisellään tietyn ideologian perusteella rakennettu. Laaja korkeakouluverkosto voi tosin olla etukin. Hyvänä voidaan pitää sitä jos korkeakoulut keskittyvät vahvuuksiinsa ja pyrkivät eroamaan toisistaan niiden kautta.”

Tuloksellisuuden vaatimusten ja tavoitteiden asettamisen ja niiden seuraamisen nähdään tässä käsityksessä ohjaavan tehokkaaseen toimintaan:

”Selkeä tavoitteiden asetanta ja myös tulosten seuranta on mielestäni työtä helpottava asia.”

”Tehokkuuden vaatimukset tuoneet siinä hyvää, että pakostakin joudutaan karsimaan ns. turhaa. Taloudellisesti hyvinä aikoina ei ole tarvinnut miettiä mitä tehdään mitä jätetään tekemättä rahan takia. Mutta nyt kun rahavarat pienenee, joudutaan tarkemmin miettimään mihin panostetaan - mitä tehdään ja millä tavalla tehdään. Asioita voi tehdä monella tavalla; laveammin ja saada tietty tulos, suppeammin ja saada silti sama hyvä – tai jopa parempi - tulos.”

Mittareihin perustuvan tulosjohtamisen koetaan tässä käsityksessä lisäävän kansainvälisen toiminnan arvostusta korkeakoulujen sisällä:

”Vaikuttaa siltä, että koska kansainvälisyys on rahoitusmallissa mukana, sen merkitystä on nyt kenenkään vaikea kyseenalaistaa ja myös kv-hallinto näin lunastaa oikeuden olemassaoloonsa. Koska kv (liikkuvuus) tuo perusrahoitusta, se on lunastanut paikkansa välttämättömien toimintojen joukossa.”

Mittarit ja tavoitteet asetetaan tässä käsityksessä vuorovaikutuksessa, jolloin henkilöstöllä on hyvän tulosjohtamisen edellyttämiä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi tulosjohtamisen nähdään tässä käsityksessä vaikuttaneen positiivisesti viestinnän avoimuuteen:

”Mielestäni asiat ovat hyvällä mallilla. Asioista tiedotetaan riittävästi ja hyvin. Tavoitteiden asetannassa ollaan realisteja.”

”Kaikille – niin henkilöstölle kuin opiskelijoille - avoin sähköinen kommentointi ja keskustelualusta olemassa uuteen strategiaan liittyen.”

”Kv-palvelut on mukana asettamassa tavoitteita ja niistä voidaan keskustella suoraan johdon kanssa”

”Viestinnän avoimuutta esim. taloudellisesta tilanteesta ja tuloksesta on omassa korkeakoulussani viimeisen puolen vuoden aikana lisätty, mikä on hyvä asia.”

Kolmas tapa suhtautua NPM:n mukaiseen tulosjohtamiseen on negatiivinen asenne, jossa tulosjohtamisen käsitetään uhkaavan tai heikentävän korkeakoulujen toimintaedellytyksiä. Tämän käsityksen mukaan tulosjohtaminen uhkaa toiminnan laatua:

”Opetuksen laatu, kun opettajatkin ajetaan tiukille: pitäisi tehdä tutkimusta, monia toteutuksia opintojaksoista kun opiskelijamäärät kasvaa, pitäisi edistää koulutusvientiä ja myydä koulutusta..

Opetuspuolella on paljon paineita, ihan niin kuin meillä kaikilla. Esimerkiksi vaihto-opiskelijoiden ja ulkomaisten opiskelijoiden palvelut, miten ohjaus ja tuki opiskelijoille pysyy hyvänä kun henkilöstöä vähennetään? Miten käy laadun tässä yhtälössä?”

”Laadun kustannuksella tavoitteisiin pääseminen on lyhyt tie.”

”Korkeakoulujen yhteiskuntavastuu tutkintojen tuottajana on myös suuri, joten tutkintojen laadun heikkeneminen rahoitusedellytyksien kautta on suuri riski.”

Tämän käsityksen mukaan tulosjohtaminen ei olekaan johtanut päätöksenteon tai rakenteiden hajauttamiseen vaan pikemmin keskittämiseen. Keskittämisen pelätään vaikeuttavan mm. organisaation eri yksiköiden välistä yhteistyötä:

”Työssäni näkyy erityisesti hallinnon keskittyminen eikä niinkään sen hajautus.”

”Mietityttää, että jos yksiköiden alaisuudessa työskentelevät kv-koordinaattorit siirrettäisiin osaksi keskushallintoa, miten yhteys yksiköihin saataisiin pysymään? Hyvin todennäköisesti tehokkuuden aikana kv-koordinaattoreiden määrä vähenisi, miten toiminta yksiköiden kanssa sitten onnistuisi?”

Myöskään autonomian ei nähdä tavoitteista huolimatta mitenkään lisääntyneen. OKM:n tulosohjauksen nähdään edelleen määrittelevän vahvasti korkeakoulujen toimintaa, mutta ongelmaksi nähdään sen negatiiviset vaikutukset esim. opiskelijoiden akateemiseen vapauteen sekä ristiriita markkinaorientoitumisen vaateen ja korkeakoulujen julkisen sektorin mukaisesta poliittis-hallinnollisesta järjestelmästä, joka poikkeaa yksityisen sektorin voittoa tavoittelevasta järjestelmästä:

”Liika seuranta ja painostus voi syödä luovuutta ja vaarantaa esim. opiskelijoiden akateemista vapautta valita vapaammin tietynlaisia sisältöjä vaihtojen opintosuunnitelmiin. Se on hirmu sääli, koska ulkomailla voisi tehdä sellaisia mielenkiintoisia opintoja mitä täällä Suomessa ei voi tehdä.”

”Suomalaiset korkeakoulut ovat varsin vahvasti rahoittajansa (OKM /valtio) ohjauksessa, vaikka korkeakoulujen itsenäisyyttä onkin lisätty. Samalla kun autonomiaa on lisätty, on kuitenkin tiukennettu taloudellista ohjausta rahoitusmallin kautta.”

”NPM luo hallinnon jonka rakenteet kuin virastossa mutta tavoitteet kuin yrityksessä. Kun toimitaan julkisella rahalla korkeakoululain puitteissa ei toimintaa voi tai ole edes asianmukaista tehdä kuin sellaisessa yrityksessä, joka voi muuttaa toimintansa suuntaa ja tehdä toimenpiteitä hyvin ketterästi.”

Toiminnan mittaamisen ja rahoituksen pohjana käytettyjä mittareita arvostellaan tässä näkemyksessä puutteellisiksi, liikaa määrälliseen puoleen keskittyviksi:

”Kansainvälisessä toiminnassa (kuten muussakin korkeakoulutoiminnassa) toimintaa ja sen tuloksellisuutta tulisi mitata myös laadullisten mittareiden avulla eli koen nykyisen mittariston puutteelliseksi.”

”Kaikkea ei voi mitata mittareilla”

”Toinen asia on, ovatko uuden rahoitusmallin indikaattorit kaikilta osin hyviä ja mittaavatko ne sitä, mitä pitäisi.”

Lisäksi mittaamisen ja sen tarkan seurannan nähdään tässä käsityksessä lisäävän turhaa byrokratiaa ja näin vievän aikaa itse työnteolta. Tämän käsityksen mukaan tulosjohtaminen johtaakin siis tehokkuuden sijaan tehostumukseen:

”Mutta luodaanko liian tarkoilla määritelmillä ja mittareilla vain lisää työtä hallintoon? Siinä mennään huonoon suuntaan, kun hallinnolle tulee aina lisää selvitystyötä ja byrokratiaa, ei se ole tuloksellista eikä tehokasta työtä.”

”Välillä mittarit, raportointi ja seuranta vievät huomion itse asiasta eli niistä tulee tärkeämpiä kuin varsinaisen kv-toiminta”

NPM:n oppiin pohjaavan ammattikorkeakoulujen uuden rahoitusmallin nähdään ajavan paitsi organisaatioiden väliseen hedelmättömään kilpailuun myös korkeakoulujen sisäiseen kilpailuun, jossa tehokkuusvaateet aiheuttavat eripuraa korkeakoulujen eri toimijoiden kesken. Kilpailun ja eripurun nähdään johtavan kansainvälisen toiminnan ja sen parissa työskentelevän hallintohenkilökunnan arvostuksen laskemiseen:

”Monissa asioissa ns. tuloksen tekee koulutusyksiköt, jolloin unohdetaan tukipalvelut eikä nähdä meidän roolia esim. toimintojen mahdollistajana. Kiitos menee usein muualla ja mehän saadaan suurinpiirtein vaan pyyhkeitä tukipalvelukyselyissä. Toivon, että huomioitaisiin tukipalveluiden ja hallinnon työntekijöiden rooli tavoitteiden saavuttamisessa.”

”Me ollaan yksiköiden mielestä hallintoa, joka vain syö kaiken rahan.”

”Työn arvostus tuntuu välillä olevan hukassa ja työilmapiirikin kärsii toisinaan paineista.”

Tehokkuusvaatimusten nähdään ajavan henkilöstöpolitiikassa jo liialliseen resurssien tiivistämiseen, joka vaikeuttaa toiminnan kehittämistä ja aiheuttaa paineita työssä jaksamiselle:

”Haasteena on sen, että tulosjohtamiseen liittyvät tavoitteet ovat kovat mutta asioita toteuttavien henkilöiden määrä on rajallinen eikä mahdollisuutta palkata lisähenkilöitä ole. Toiminnan kehittäminen kärsii.”

”Liiallinen tehostaminen tuo ääri-ilmionä kaikille vain painetta ja ahdistusta ja epävarmuutta

tulevaisuudesta.”

”Toivoisin inhimillistä ajattelua käytäntöihin. Jos on pakko ajatella, että ollaan mahdollisimman tehokkaita ja tehdään hyvää tulosta, niin pysyisi kuitenkin inhimillisyyks mukana, ettei revittäisi ihmisten selkänahasta näitä tuloksia. Työn määrä on vakio tai eksponentiaalisesti kasvava mutta henkilöt, jotka työtä joutuu tekemään, vähenee koko ajan, se on kestämatön yhtälö. Rajansa kaikella. Jos jäljelle jäävät ihmiset ajetaan burnoutin partaalle, ei sekään kuulosta hyvältä.”

Tämän käsityksen mukaan tulosjohtamisessa tärkeää tavoitteiden asettelua ei tehdä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, vaan tavoitteet tulevat annettuna. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia esim. johdon suuntaan kaivataan enemmän:

”Ei käytännössä voi vaikuttaa tulostavoitteiden asettamiseen.”

”Tulostavoitteet on asetettu ylemmältä taholta pohjautuen edellisen vuoden tuloksiin. En ole henkilökohtaisesti ollut mukana tulostavoitteiden asettelussa.”

”Sinänsä minusta perusteltua, että ylin johto tekee päätökset, mutta toivoisin omaan korkeakouluuni enemmän esim. päällikkötason mukaanottamista valmisteluun/keskusteluun tulostavoitteista. Todella toivoisin enemmän keskustelua näistä ylimmän ja keskijohdon välille.

”Työntekijöiden vaikuttamis- ja osallistamismahdollisuuksia tulisi lisätä - aitoa vuoropuhelua ja osallistamista lisää.”

Tulosjohtamisessa tärkeitä tulospalkkioita tai muuta palkitsemisjärjestelmää kaivataan tässä käsityksessä kipeästi. Niiden suhteen tulosjohtaminen koetaan epäonnistuneeksi sillä tuloksellisuudesta ei ole palkittu, vaikka tämä kuuluisi oleellisesti hyvään tulosjohtamiseen:

”Tulostavoitteiden tukena on oltava tulospalkkiot, jotta tulosjohtaminen olisi mielekästä.”

”Omassa tiimissäni alaiseni toisinaan kritisoivat sitä, että vaikka ryhmä tekee hyvää tulosta, sitä ei kuitenkaan palkita nostamalla palkkoja. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön palkat ovat lähtökohtaisesti matalammalla tasolla kuin opetushenkilöstön, mikä tuo kitkaa.”

”Palkitsemista ei juuri tapahdu.”

Kaiken kaikkiaan tässä näkemyksessä ollaan huolestuneita siitä miten tehokkaan tuloksellinen toiminta yhdistyy järkevästi korkeakoulujen arvoon kansan sivistäjänä ja yhteiskunnallisena toimijana:

”Jos tarkastelemme korkeakoulujen perimmäistä tehtävää - koulutuksen ja sivistyksen tarjoaminen, unohtamatta toki yhteiskunnallista tehtävää - NMP:ssä on myös varjopuolensa ja riskinsä.

Korkeakouluissa meidän tulisi tasapainoilla siinä, miten yhdistämme tuloksekkaan toiminnan ja koulutuksen perusarvojen vaalimisen”

On todettava, että vaikka pystyinkin aineistostani tiivistämään ylläkuvatut kolme eri tapaa suhtautua NPM:n mukaiseen tulosjohtamiseen – neutraali, positiivinen, negatiivinen - vastaajistani oikeastaan kukaan ei suoranaisesti sijoittunut näistä yhteen ja ainoaan kuvauskategoriajärjestelmän osioon. Päinvastoin, vastaajani olivat hyvin perillä tulosjohtaminen hyvistä ja huonoista puolista ja olivat toisaalta valmiita ymmärtämään ja näkemään tulosjohtamisen tarpeellisuuden, mutta toisaalta näkivät tulosjohtamisen toteuttamisessa vielä paljon kehitettävää.

Neljäs tapa suhtautua NPM:n mukaiseen tulosjohtamiseen onkin kehittävä asenne, jossa korkeakoulujen tulosjohtaminen käsitetään kehittyvänä ja kehitettävänä johtamisoppina, joka oikein toteutettuna voi johtaa toivottuihin tuloksiin, mutta joka ei ole pysyvä staattinen tila, vaan vaatii jatkuvaa toimintaympäristön monitorointia ja muutoksiin sopeutumista:

”Tulosjohtaminen korkeakoulussa ei ole paha asia jos se toteutetaan niin, että sen mittaamiseen ja seurantaan ei kulu liikaa aikaa.”

”Täytyy pysyä ajanhermolla; millaiseksi kv-toiminta jatkossa muodostuu, millaisia toimijoita tarvitaan, mitkä ovat tulevaisuuden tarpeet ja vaateet, mikä malli palvelee meidän korkeakoulua parhaiten? Yhtä parasta toimintamallia ei olekaan, siksi eri malleja kokeillaan.”

”Se että tulevaisuudessa tulisi mittareiden sisältöön enemmän panostusta kuulostaa periaatteessa hyvältä, mutta mittaamisen muutokset tuovat myös omat haasteensa, että ei lähdetä mittaamisessa halkomaan hiuksia ja toisaalta vaatii myös paljon ohjaukselta, kun ohjeistetaan muutoksista. Varmaan täytyy myös ajatella prosesseja jossain vaiheessa uudelleen, saataisiinko ne tehtyä kevyemmin.”

”Luotan siihen, että johto seuraa toimintaympäristö ja näkee tulevat muutokset vaikka tieto ei aina välttämättä tulisikaan edes päällikkötasolle ennen kuin muutokset on sitten jo on menossa. Sitten kun asiat on varmistettu, sitten aletaan mieltiä miten meidän työssä muutokset organisoidaan. Vaikka toki ajatuksia herätellään jo aiemmin, että muutoksia on ehkä tulossa ja se tarkoittaa muutoksia meidänkin tekemiseen ja prosesseihin. Tosin johto ei herättele, vaan itse herätelämme itseämme tuleviin muutoksiin.”

Yllä oleva lainaus siitä, miten toisaalta luotetaan johtoon toimintaympäristön seuraajana mutta toisaalta samaan aikaan todetaan, että kv-toimijat saavat itse pitää itsensä hereillä toimintaympäristön muutoksista, kuvastaa hyvin koko aineistoani: suhtautuminen oli läpi aineiston ristiriitaisen poikkileikkaavaa, jossa toisaalta ymmärretään ja hyväksytään tulosjohtamisen tietyt käytänteet mutta toisaalta samaan aikaan todetaan, että niistä ei välttämättä ole mitään hyötyä tai joskus niistä voi olla jopa haittaa. Positiivisiin lainauksiin ottamissani esimerkeissä samassa lauseessa oli heti perään

yleensä jotain negatiivista, mikä vaatisi NPM:n mukaisessa tulosjohtamisessa vielä kehitettävää tai johon pitää kiinnittää huomiota tulosjohtamisen onnistumiseksi:

”Selkeä tavoitteiden asetanta ja myös tulosten seuranta on mielestäni työtä helpottava asia. Näen kuitenkin, että tässä tulee pyrkiä aidosti vuorovaikutukseen kaikkien korkeakoulun toimijoiden kesken.”

”Minusta on hyvä, että opiskelijoille asetetaan tiukempia tavoitteita ja paineita suoriutua opinnoista. Tämä puolestaan pakottaa kehittämään ja tehostamaan opintojen ohjausta, mikä on positiivinen asia. Toisaalta se voi johtaa myös laadun heikkenemiseen”

”Toisaalta on hyvä, että korkeakoululle tulee enemmän vapautta, mikä kenties mahdollistaa erilaisten asioiden tekemisen kuin mitä tähän asti on tehty. Toisaalta ylhäältä (sekä OKMstä että korkeakoulun sisäältä) tuleva paine ei varmasti ole kaikkien miestä hyvä asia. Tähän asti mukavaksi koettu työ muuttuu yhä enemmän haastellisemmaksi ja tulostavoitteisemmaksi ja joillakin on varmasti vaikeuksia sopeutua uusiin annettuihin raameihin”

Tässä kehittävässä käsityksessä tulosjohtamisen onnistumisen tärkeimmäksi voimavaraksi voidaan nostaa paineen ja uhkailun sijaan työntekijöiden osaamiseen luottaminen ja tämän osaamisen arvostus:

”Tulosjohtamisen kokeminen riippuu siitä miten asia esitetään. Jos vaatimukset tulee ylhäältä annettuna käskynä tyyliin ”tässä tavoite, tähän pitää päästä” kuin jos se tulisi ilmaistuna ”tämä on arvokasta työtä mitä teette ja teillä on nyt vapaat kädet pyrkiä tähän tavoitteeseen, niillä keinoin kuin haluatte”. On tärkeää, että saa itse miettiä miten pyritään tavoitteisiin sen sijaan, että on annettu joku mekaaninen tapa tai apina selässä, että jos ette pääse näihin tavoitteisiin niin sitten....”

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tarkoituksena on ollut selvittää millaisia käsityksiä ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden parissa työskentelevällä hallintohenkilökunnalla on NPM:n mukaisesta tulosjohtamisesta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty neljästä eri ammattikorkeakoulusta. Vastaajina on kolme kansainvälisten asioiden keskushallinnossa työskentelevää päällikköä ja neljä heidän alaisenaan työskentelevää suunnittelijaa/koordinaattoria. Kyseessä on kvalitatiivinen, fenomenografinen tutkimus, jossa tavoitteena on ollut löytää ja koota viitekehukseen nojaten toisistaan poikkeavia kuvauskategorioita eli erilaisia tapoja kokea ja käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen. Suurin osa aineistoa kerättiin avoimilla kysymyksillä sähköisellä kyselytyökalulla. Tämän lisäksi aineistoa täydennettiin kahdella teemahaastattelulla. Kerätty aineisto analysoitiin fenomenografisen analyysin keinoin.

Aineistosta nousi neljä eri tapaa kokea ja käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen. Jokaiseen tapaan löytyi myös vastakkaisia näkemyksiä eli fenomenografisessa analyysissä vaadittua variaatiota. Tutkimuksessa luodut kuvauskategoriat ovat NPM:n mukainen tulosjohtaminen toiminnan laadun varmistajana vs. uhkaajana, NPM:n mukainen tulosjohtaminen organisaation rakenteiden ja henkilöstöpolitiikan uudistavana vahvistajana vs. hajottajana, NPM:n mukainen tulosjohtaminen trendikkään arvokkaana yrittämisen vapautena vs. annettuna kilpailemisen mallina, ja NPM:n mukainen tulosjohtaminen vuorovaikutuksena ja motivointina vs. byrokraattisena mittaamisena.

Kuvauskategorioiden välisten suhteiden kuvaamisen pohjalta luotiin kuvauskategoriajärjestelmä, jossa erilaiset tavat käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen tiivistettiin neljään toisistaan poikkeavaan kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on neutraali käsitys, jossa NPM:n mukainen tulosjohtaminen nähdään toimintoympäristön valitsevana realiteettina. Toinen kategoria on positiivinen käsitys, jossa NPM:n mukainen tulosjohtaminen nähdään korkeakoulujen toimintaedellytyksien vahvistajana. Kolmas kategoria on negatiivinen käsitys, jossa NPM:n mukainen tulosjohtaminen nähdään korkeakoulujen toimintaedellytyksien uhkaajana. Neljäs kategoria on kehittävä käsitys, jossa NPM:n mukainen tulosjohtaminen nähdään kehittyvänä ja kehitettävänä oppina.

Tutkimuksessani esiin nousseet erilaiset käsitykset ja tavat – varsinkin negatiivisessa mielessä - kokea

NPM:n mukainen tulosjohtaminen, ovat hyvin samankaltaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseet tulokset: tulosjohtamisen mukanaan tuoman tuloksellisuus- ja tehokkuusajattelun koetaan – ainakin sen nykyisessä muodossa – olevan korkeakouluihin sopimaton ohjaus- ja johtamismalli. Sen nähdään ajavan mittariohjaukseen, vääränlaisiin (liikaa määrää painottaviin) mittareihin, korkeakoulujen ja sen työntekijöiden työnteon autonomian vähenemiseen, liialliseen markkinariippuvuuteen, työtaakan lisääntymiseen ja työn liialliseen byrokratisoitumiseen, henkilöstöressurssien liialliseen tiukentamiseen, korkeakoulujen väliseen ja sisäiseen kilpailuun ja tätä kautta työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen heikkenemiseen (vrt. Rinne ym. 2012; Mikkola 2013; Kallio 2014; Kallio 2015).

Joku voisiikin tässä vaiheessa kysyä, mitä uutta annettavaa tutkimuksellani sitten on, jos tulokset ovat samankaltaisia kuin aiemmissakin tutkimuksissa? Ensinnäkin NPM:n mukaisen tulosjohtamisen kokemista ei ole paljoakaan tutkittu ammattikorkeakoulusektorilla. Tästä syystä jouduin omankin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen kokoamaan korkeakoulukontekstissa, joka siis pitää sisällään niin ammattikorkeakoulut kuin yliopistotkin. Samankaltaiset tulokset vahvistavat, että korkeakoulusektoreiden eroista huolimatta esimerkiksi valtiovallan tulosohtaus ja NPM:n mukaiset korkeakoulutuksen reformit koetaan eri sektoreilla hyvin samalla tavoin eikä yliopistosektori ole yksin kipuulujensa kanssa.

Toiseksi NPM:n mukaista tulosjohtamista on hyvin usein tutkittu nimenomaan opetus- ja tutkimushenkilökunnan näkökulmasta, jolloin hallintohenkilökunnan näkemys on jäänyt taka-alalle (poislukien Mikkolan (2013) ja Rinteen ym (2012) tutkimukset, joissa hallintohenkilökunta mukana). En myöskään onnistunut löytämään – ainakaan suomenkielisiä tutkimuksia – jossa olisi keskitytty kansainvälisten asioiden parissa työskentelevän hallintohenkilökunnan näkemyksiin tulosjohtamisesta. Tämä tarkoittaa, että tarjolla ei ole ollut tutkimustietoa, siitä miten kv-hallintotyöntekijät kokevat NPM:stä juontuvan tulosjohtamisen sopivan korkeakoulutuksen ja vielä tarkemmin sen kansainvälisten asioiden uudistusten johtavaksi doktriiniksi. Lisäksi kuten viitekehysessä ilmeni, korkeakoulujen kansainvälisyys on niin valtiovallan kuin korkeakoulujenkin visioissa ja missioissa nostettu tärkeään asemaan, mutta ilmaan on jäänyt mielestäni kysymys heijastuuko tämä korkeakoulujen kansainvälisten asioiden tulosjohtamiseen jollain tavalla.

Myös valitsemani metodi – fenomenografinen tutkimus – on poikkeava; aiemmin tulosjohtamisen vaikutuksia ja kokemista on tutkittu paljon survey-tyyppisesti, jolloin on pyritty kokonaiskuvan luomiseen tutkittavasta ilmiöstä. Omassa tutkimuksessani olen sen sijaan pyrkinyt löytämään ja

luomaan toisistaan poikkeavia kuvauskategorioita eli erilaisia tapoja kokea ja käsittää NPM:n mukainen tulosjohtaminen.

Jos mietitään miten NPM:n mukainen tulosjohtamisen sopii vastaajien käsitysten mukaan korkeakoulutuksen kansainvälisten asioiden uudistusten johtavaksi doktriiniksi, voidaan todeta, että vastaajani käsittävät toimivansa varsin turbulentissa toimintaympäristössä, jossa uudistuminen ja uudenlainen tuloksellisen tehokas ja tavoitteellinen toiminta on ymmärrettävää ja tietyssä määrin hyväksyttävääkin. Tämä on johtanut joihinkin positiivisiin muutoksiin esim. prosessien ja rakenteiden selkeydessä, joustavassa päätöksenteossa, toiminnan laadun kehittämisessä, kansainvälisen toiminnan arvostuksessa sekä viestinnän avoimuudessa.

Toisaalta vastaajieni käsitysten mukaan tulosjohtamista toteutetaan vielä aivan liian byrokraattisen teknisesti; tavoitteita ja mittareita asetetaan ja niiden seurannasta ja raportoinnista vastuutetaan, mutta tulosjohtamisessa tärkeän sitouttamisen ja motivoinnin suhteen ollaan vielä alkutekijöissään. Tavoitteita ei aseteta vuorovaikutuksessa, jolloin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet jäävät pieniksi. Henkilöstöä ei myöskään palkita tuloksellisesta toiminnasta, ja tästä syystä tulosjohtamisen koetaan usein jäävän aivan kuin puolitiehen: vaadittuja tuloksia saattaa tulla, mutta tuloksien tekijöille tuloksellisuudesta ei kuitenkaan ole ollut hyötyä esim. tulospalkkion muodossa.

Edellä olevien seikkojen lisäksi nostaisin tuloksistani esiin vielä pari merkittävää huomiota, joihin korkeakoulujen johdon kannattaisi ehkä kiinnittää huomiota tulosjohtamisen onnistumisen kannalta. Ensinnäkin tulosjohtaminen niin käsitteenä kuin toimintana tuntui olevan hieman vieraampi suunnittelijoille/koordinaattoreille eli alaisille kuin kv-toiminnan päälliköille. Tämä voi haitata tavoitteiden saavuttamista; on vaikea yrittää tavoitella jotain mitä ei täysin ymmärrä. Lisäksi alaiset suhtautuivat ehkä kaiken kaikkiaan hieman päälliköitä negatiivisemmin tulosjohtamiseen tai he olivat sitä mieltä, että heillä ei ole yhtä merkittävää roolia tavoitteiden saavuttamisessa kuin päälliköillä on. Tulokseni tukevat Vartolan (2004, 228) huomiota siitä, kuinka usein esimiesasemassa olevat pitävät tulosjohtamismallia merkittävänä ja positiivisena, kun taas henkilöstö ei välttämättä koe mallia onnistuneena keinona vaikuttaa positiivisesti organisaatioihin.

Korkeakoulujen johdon kannattaisikin kiinnittää huomiota tulosjohtamisen merkityksen ymmärryksen lisäämiseksi organisaation kaikilla tasoilla. Esim. Tommilan mukaan (2014, 42) tulosjohtamisen onnistumiseksi sen tulisi olla luonnollinen osa organisaation johtamisjärjestelmää, organisaatiokulttuuria ja organisaation toimintaa. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan ja sitouttaa

tulosjohtamisen tavoitteisiin. Tämä puolestaan vaatii tiedon jakamista, palautteen antamista ja informaatiosta oppimista. Jos tulosjohtamista ei saada luonnolliseksi osaksi organisaation kaikkia tasoja, se jää vain muusta johtamisesta erilliseksi, staattiseksi kokonaisuudeksi.

Toinen seikka johon korkeakoulujen johdon kannattaisi ehkä kiinnittää huomiota kansainvälisten asioiden tulosjohtamisen onnistumisen kannalta, on itse kansainvälinen toiminta ja sen ymmärryksen ja arvostuksen lisääminen korkeakoulujen sisällä. Esim. Knightin (2008, 21) mukaan kansainvälinen näkökulma tulisi integroida koulutuksen päämääriin, toimintoihin tai toimeenpanoon. Se tarkoittaa, että kaikkien korkeakoulun toimijoiden tulisi toteuttaa kansainvälistymistä systemaattisesti niin opetuksessa kuin tutkimuksessakin, joka puolestaan vaatii, että korkeakoulutuksen kansainväliset asiat nostetaan marginaalista mukaan päätöksentekoon ja korkeakoulujen hallintoon ja hallintaan (Teichler 2003, 41).

Vastaajien käsityksistä voidaan kuitenkin päätellä, ettei kansainvälisyyden merkitys tunnu olevan vielä arkipäivää korkeakouluissa. Ensinnäkin koettiin, ettei monitahoinen liikkuvuuden, mittaamisen, rahoituksen ja laadun yhtälö välttämättä aukea oikealla tavalla kaikille toimijoille korkeakoulujen sisällä. Käsitysten mukaan muulla kuin kansainvälisten asioiden parissa työskentelevällä henkilöstöllä, johdosta puhumattakaan, ei ole tarpeeksi laajaa käsitystä siitä, mitä kaikkea laadukas ja monia eri mittareita hyödyttävä kansainvälinen toiminta pitää sisällään. Tämä puolestaan johtaa siihen, ettei kansainvälistä toimintaa koettu arvostettavan yhtä paljon kuin muuta korkeakoulun toimintaa, mikä tietysti haittaa työmotivaatiota eikä edesauta hedelmällistä yhteistyötä organisaatioiden eri yksiköiden kesken.

Vastaajien käsitysten mukaan kansainväliset asiat on kyllä tiettyssä määrin nostettu marginaalista mukaan päätöksentekoon ja korkeakoulujen hallintoon ja hallintaan esim. strategiatyöskentelyssä, mutta suuressa mittakaavassa se jää edelleen ns. ”tärkeiden”, esim. suoraan rahoitusta tuovien asioiden ja toimintojen jalkoihin. Jos kuitenkin mietitään miten globalisoituvassa maailmassa merkittävimiksi korkeakoulujen kansainvälistymisen perusteiksi ovat viime aikoina nousseet taloudelliset syyt, kuten taloudellisen kasvun ja kansallinen ja/tai alueellisen kilpailukyvyyn tukeminen (ks. esim. Knight 1999, de Wit 2010), voidaan ehkä olla hieman huolissaan siitä, miten korkeakoulut voivat todella vastata näihin vaatimuksiin, jos edes niiden sisällä ei nähdä kansainvälistymisen mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia vaikkapa rahoituslähteiden monipuolistamiseksi esim. koulutusviennin muodossa. Toisaalta samaan aikaan pitää olla tarkkana siitä, että vaikka kansainvälisyyttä voidaan - esim. koulutusviennin kautta - hyödyntää

korkeakoulutuksen rahoitusvälineenä, pitäisi korkeakoulutuksen kansainvälistymisen päämääränä nähdä edelleen ennen kaikkea korkeakoulutuksen laadun kehittyminen (Knight 1999, 19). Tätä samaa peräänkuuluttivat omatkin vastaajani; kansainvälisellä toiminnalla toivottiin edelleen olevan tiettyä itseisarvoa korkeakoulujen laadun, opiskelijoiden ja henkilökunnan kansainvälisten taitojen kehittäjänä ja sitä kautta yhteiskunnan kehittäjänä tässä nykyisessä tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta korostavassa toimintaympäristössä.

Tässä tutkimuksessa korkeakoulujen kansainvälisten asioiden tulosjohtamista käsiteltiin hallintohenkilöstön näkökulmasta, jolloin kansainvälisyys oli lähinnä tutkimuskohteiden konteksti. Jatkossa voisi olla aiheellista tehdä tarkempaa tutkimusta korkeakoulujen kansainvälisten asioiden tulosjohtamisesta ilmiönä ja kokonaisuutena, jolloin käsiteltäväksi tulisi kansainvälistymiseen liittyvien prosessien, hallinnon, opetuksen, tutkimuksen ja laadun näkökulmat. Lisäksi omassa tutkimuksessani tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimusten konkreettiset vaikutukset esim. työntekemiseen jäi melko ohueksi. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää miten tehokkuus ja vaikuttavuus konkretisoituvat kansainvälisten asioiden parissa työskentelevän henkilöstön arkipäivän työskentelyssä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia myös niin korkeakoulujen kansainvälisten tehtävien vetovoimaa kuin ammattikorkeakoulujen vetovoimaa työnantajina. Jokin kansainvälisissä tehtävissä ja ammattikorkeakouluissa työyhteisöinä ilmiselvästi kiehtoo, sillä jokainen vastaajani oli viihtynyt korkeakouluissaan ja kv-työtehtävien parissa jo useamman vuoden. Pikaisella silmäyksellä en onnistunut ainakaan suomenkielisiä tutkimuksia aiheeseen liittyen löytämään.

Oman tutkimukseni rajoitteeksi voidaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden työntekemiseen liittyvien konkreettisten vaikutusten vähäisen käsittelyn lisäksi listata se, kuinka pienelle huomiolle työssäni jäi se tosiseikka, ettei korkeakoulujen kansainvälinen toiminta tapahdu koskaan vain kansallisessa tyhjiössä. Kansainvälinen toiminta vaatii aina sen toisen – kansainvälisen tai ulkomaalaisen – vastapelaajan. Olisi varmasti aiheellista tutkia miten varsin kansallisiin tarkoituksiin muokattu tulosjohtaminen koetaan ja käsitetään korkeakoulujen ulkomaisten sidosryhmien parissa; edesauttaako tulosjohtaminen kansainvälistä yhteistyötä vai luoko se kenties joitakin esteitä tai hidasteita yhteisen kommunikaation ja samalla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimukseni rajoitteeksi voidaan myös nostaa varsin vähäinen johtamisen teemojen käsittely - johtaminen kun on luonnollisesti yksi tulosjohtamisen oleellinen osa. Tämä on kuitenkin tietoinen

ratkaisu, sillä en halunnut tehdä tutkimustani johtamisteorioiden viitekehyksessä, vaan halusin tutkimuksessani keskittyä tulosjohtamiseen NPM-opin mukaisena yleisenä toimintatapana ja ajattelumallina. Tutkimuksessani kuitenkin nousi esiin joitakin ristiriitaisia käsityksiä johtamisen merkityksestä ja johtamisen onnistumisesta korkeakoulujen tulosjohtamisprosessissa. Yksi aiheellinen jatkotutkimuksen aihe olisikin suomalaisten korkeakoulujen kansainvälisten asioiden johtaminen: mitä korkeakoulujen kansainvälinen johtaminen tarkoittaa ja mikä on sen merkitys korkeakoulujen toiminnassa, kuka siitä korkeakouluissa vastaa ja kenen siitä tulisi vastata, miten kansainvälisten asioiden johtaminen poikkeaa muusta johtamisesta ja mihin erityispiirteisiin siinä tulisi toiminnan onnistumiseksi kiinnittää huomiota.

Luvun alussa pohdin, mitä uutta annettavaa tutkimuksellani on monien muiden samankaltaisten tutkimusten joukossa? Näin lopuksi olen tullut siihen tulokseen, että tutkimukseni suurin arvo onkin kenties siinä, että se antaa äänen väelle, jota ei yleensä kuunnella. Väelle, joka on valmis hyväksymään tulosjohtamisen mukanaan tuomat tuloksellisuuden vaateet ja ymmärtää kuinka se ei ole staattinen, pysyvä johtamismalli, vaan kehittyvä ja kehitettävä oppi. Väelle, joka resurssien vähetessä ja työn seurannan sekä mittaamisen lisääntyessä jaksaa vielä vaatia toiminnan laatua ja näkee kansainvälisen korkeakoulun mahdollisuutena yksilölle ja kansakunnalle. Väelle, joka arvostuksen, vuorovaikutuksen, palkitsemisen ja muun motivoinnin mahdollisista puutteista huolimatta jaksaa ahertaa korkeakoulutuksen kansainvälistymisen puolesta; tulosjohdetuille kansainvälistäjille, ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallintohenkilökunnalle.

LÄHTEET

- Aarrevaara, T. & Pekkola, E. 2010. Muuttuva akateeminen professio Suomessa- maaraportti. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Aittola, H. & Ylijoki, O-H. 2005. (toim.) Tulosohtjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Altbach, P., Resiberg, L., Rumbley, L. 2009. Trends in Global Higher Education, Tracking and Academic Revolution. Boston: Center for International Higher Education, Boston College.
- AMK-rahoitusmalli 2015.
http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoyitus/Liitteet/amk_rahoyitusmallimatriisi_2015.pdf. Viitattu 30.9.2015.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston toimintavuosi 2014. 2015. Kertomus ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n toiminnasta vuonna 2014. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry.
http://www.arene.fi/sites/default/files/pdf/ts_tk/arene_tk_2014_valmis.pdf. Viitattu 9.10.2015.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>. Viitattu 13.10.2015.
- Arolainen-Peltola, P., Halonen, R., Möttönen, M. 2012. Kansainvälistymisen tavoitteet ja keinot suomalaisessa korkeakouluohjauksessa. Tampereen yliopisto. Kurssi HALKOS22: Korkeakoulujärjestelmät ja niiden ohjaus. Ryhmätyöraportti.
- Clark, B.R. 1998. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education. Oxford: Pergamon Press for International Association of Universities.
- de Wit, H. 2010. Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues. Den Haag: NVAO.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fenomenografinen analyysi 2007. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/119348597689/1194356567508.html>. Viitattu 1.11.2015.
- Green, M. 2005. Measuring Internationalization at Research Universities. American Council on Education. The Unifying Voice for Higher Education. Center for Institutional and International Initiatives. Washington: American Council on Education.
- Garam, I. 2012. Kansainvälisyys osana korkeakouluopintoja. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO. 1/2012. Tietoa ja tilastoja –raportti.
- Haapaniemi, P. 2013. Fenomenografinen analyysi. Fenomenografisen analyysin lähtökohdat ja esimerkki aineiston analyysistä sosiaalityön tutkimuksessa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Julkinen toiminta – julkinen politiikka. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hautamäki, A. 2010. Kiista uudesta yliopistosta – teknokratiaa vai vapautta. Tieteessä tapahtuu 6/10, 47-49. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/3088/2838>. Viitattu 20.10.2015.
- Hintsala, R. 2011. Hyvä hallinto ja uusi julkisjohtaminen kunnallisen tietojohtamisen lähtökohtina. Acta Wasaensia. No 247. Tuotantotalous 22. Universitas Wasaensis 2011. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hood, C. 1991. A Public Management for all seasons? Public Administration Vol. 69 Spring 1991, 3-19.
- Hood, C. 1995. The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, No. 2/3, 93-109.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Artikkeleita. Kasvatus 2/2006, 162-173.
- Hyyryläinen, E. 2004. Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen: New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimusten hallinnassa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 256, Hallintotiede 31. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hyyryläinen, E. 2012. New Public Managementin ensimmäisen reformiaallon perintö. Teoksessa Helenelund, J-E., Luoto, I., Mäntylä, N., Siikavirta, K. (toim.) Julkista – yksityistä; millaisissa rakenteissa? Juhlakirja professori Eija Mäkisen 60-vuotispäiväksi. Acta Wasaensia 265. Oikeustiede 11. Julkisoikeus. Vaasa 2012. Vaasa: Vaasan yliopisto, 16-28.
- Hölttä, S. & Kivistö, J. Yliopistojen rahoitusmallit ja kansalaisyhteiskunta – monitulkintaisia näkökulmia. Teoksessa Vakkuri, J. (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 186-205.
- Ikola-Norrbacka, R. & Lähdesmäki, K. 2011. New Public Management – näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J., Vuori, J. (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Tampere: Tampere University Press, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 244-272.
- Jauhainen, A. 2011. Opetustyö ja sukupuoli uusliberalistisessa yliopistossa. Aikuiskasvatus 3/2011, 164 – 173.
- Jolkkonen, A. 2005. Yrittäjyliopistomaistuva ammattikorkeakoulu ja yliopisto – kenen identiteettikriisi. Kever 1/2005. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/view/871/720>. Viitattu 13.10.2015.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia. No 235. Julkisjohtaminen 15. Universitas Wasaensis 2011. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Jylhäsaari, J. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista. Acta Wasaensia. No 212. Hallintotiede 13. Universitas Wasaensis 2009. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Kallio, K-M. 2014. ”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?” – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Turku: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kallio, K-M. & Kallio, T. 2012. Tulosohjaus yliopistojen asiantuntijatyössä. Teoksessa Stähle, P. & Ainamo, A. (toim.) Innostava yliopisto: Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Helsinki: Gaudeamus, 56–77.

Kallio, T. 2015. Ammattilaisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella. Tasapainoilua asiantuntijaetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kalliomäki, M. 2012. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2011/12/Maarit-Kalliom%C3%A4ki-fenomenografia.pdf>. Viitattu 22.1.2016.

Kankaanpää, J. 2013. Kohti yritysmaistä hyöty-yliopistoa. Valtiovallan tahto Suomessa vuosina 1985-2006 ja kokemukset kolmessa yliopistossa. Turun yliopiston julkaisuja. Annales Universitatis Turkuensis. Sarja-Ser. C. Osa-Tom. 369. Scripta Lingua Fennica Edita. Turun yliopisto. University of Turku. Turku 2013. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos. Turku: Painosalama Oy.

Karjalainen, H. 2006. Oppimiskäsityksistä opettamiseen. Fenomenografinen tutkimus ammatillisten aikuisopettajien oppimis- ja opettamiskäsityksistä. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Keiski, V. 2014. Kansainvälisyyden korostunut merkitys tutkimuksen arvioinnissa. Teoksessa Mankki, L. & Vesikko, A. (toim.) ”Jokapäiväinen valtamme” kielen ja ajan politologiaa. Vai pelkkää retoriikkaa? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: YFI julkaisuja- YFI Publications, 145-167.

Keskisuomalainen. 28.10.2015. Yliopistoväki loukkaantui ministerin "patistamiskirjeestä". <http://www.ksml.fi/uutiset/kotimaa/yliopistovaki-loukkaantui-ministerin-patistamiskirjeesta/2159979>. Viitattu 29.10.2015

Kiviniemi, M. 2004. Ohjataanko yliopistoja tulosjohtamisella oikeaan suuntaan? Kommenttipuheenvuoro. Teoksessa Gabrielsson, U. (toim.) Ohjaako tulosjohtaminen yliopistoja oikeaan suuntaan. Julkaisu 1/2004. Tutkijoiden ja kansanedustajien seuran ja Tiedeliiton keskustelutilaisuuden alustukset, 24-25. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tutkas0001_v04_doc.pdf. Viitattu 10.11.2015.

Kivistö, J. 2009. Tehottomat lintsarit? Valtion ja yliopiston suhde agenttiteorian näkökulmasta.

- Teoksessa Vakkuri, J. (toim.) Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 51-72.
- Knight, J. 1999. Internationalisation of Higher Education. Teoksessa Knight, J. & de Wit, H. (toim.) Quality and Internationalisation of Higher Education. Paris: OECD.
- Knight, J. 2008. Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalisation. the Netherlands, Rotterdam: Sense Publishers.
- Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009–2015. 2009. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki: Yliopistopaino.
- Koulutukseen liittyvää terminologiaa. 2015. Jyväskylän yliopisto. Kielikoulutuspoliittinen projekti KIEPO. <https://www.jyu.fi/hum/laitokset/solki/tutkimus/projektit/kiapo/termipankki/D>. Viitattu 14.10.2015
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016 Kehittämissuunnitelma. 2012. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Kopijyvä.
- Koulutusjärjestelmä 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/?lang=fi>. Viitattu 13.10.2015.
- Kulla, J. 2008. Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Lisensiaatintutkimus. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Kuoppala, K. 2005. Tulosjohtaminen yliopiston sisäisessä hallinnossa. Teoksessa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) Tulosohtajaa autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Helsinki: Gaudeamus, 227–249.
- Lane, J-E. 2002. New Public Management. London: Routledge.
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy.
- Lähdesmäki, K. 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. Acta Wasaensia. No 113. Hallintotiede 7. Universitas Wasaensis 2003. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Malmsten, A. 2008. Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 57-73.
- Mikkola, S. 2013. Hallinnon henkilöstö ja hallinnon uudistus. Suomen yliopistolaki- ja rahoitusuudistus yliopistojen hallintohenkilöstön kokemana vuoden 2010 jälkeen. Specian julkaisusarja 1/2013. Specia asiantuntijat ja ylemmät toimihenkilöt ry. Pro gradu –tutkimus. Kasvatustiede. Kasvatustieteiden laitos. Turun yliopisto.
- Niinikoski, M-L., Lunabba, J., Raivio, T., Lehti, R., Pessala, P. 2012. Yliopistolakiuudistuksen

vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto.

Nokkala, T. 2007. Constructing the Ideal University - The Internationalisation of Higher Education in the Competitive Knowledge Society. Academic Dissertation. Higher Education Group. Department of Management Studies. University of Tampere. Tampere: Tampere University Press.

Nyyssölä, H. 2008. Omistajaohjaus, sisäinen yrittäjyys ja tuloksellisuus ammattikorkeakouluissa. Jyväskylä Studies in Business and Economics 62. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän University Printing House.

Ojala, I. 2003. Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. Acta Wasaensia. no 119. Hallintotiede 8. Universitas Wasaensis 2003. Vaasa: Vaasan yliopisto.

OKM tiedote 13.11.2014. Uusi ammattikorkeakoululaki voimaan 1.1.2015. OKM. <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2014/11/amk.html?lang=fi>. Viitattu 24.9.2015.

Opettaja-lehti. 3/15. Yhdessä vai erikseen? OAJ. <http://www.opettaja.fi/cs/opettaja/jutut?juttuID=1355755370626>. Viitattu 14.10.2015

Patomäki, H. 2005. Yliopisto Oyj: tulosjohtamisen ongelmat – ja vaihtoehto. Helsinki: Gaudeamus.

Penttinen, J. 2013. Tuloksellisuuden kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa. Opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2011. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C. 2003. The Essential Public Manager. Philadelphia: Open University Press.

Pollitt, C. 2007. The New Public Management: An Overview of Its Current Status. *Administratie Si Management Public* 8/2007, 110-115.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 2011. Valtioneuvoston kanslia. http://vnk.fi/documents/10616/622966/H0111_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf/a49b3eb5-9e98-44c6-bd92-b054bea36f61?version=1.0. Viitattu 24.9.2015.

Rauhala, P. 2010. Muuttuva kansainvälisyys. *Kever-Osaaja*, No 3. <http://www.uasjournal.fi/index.php/K-O/article/view/1245/1158>. Viitattu 29.9.2015.

Rekilä, E. 2006. Kenen yliopisto? Tutkimus yliopistojen valtionohjauksesta, markkinaohjautuvuudesta ja itseohjautuvuudesta suomalaisessa yliopistojärjestelmässä. Acta Wasaensis. No 159. Hallintotiede 11. Universitas Wasaensis 2006. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A., Laiho, A. 2012. (toim.) Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana. Suomen kasvatustieteellinen seura. Kasvatusalan tutkimuksia 58. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Rontu, H. & Tuomi, U-K. 2011. Korkeakoulutetut monikielisiä ja aidosti kansainvälisiä? *Kieli*,

koulutus ja yhteiskunta: Kielikoulutuspolitiikan verkoston verkkolehti.
<http://www.kieliverkosto.fi/journal>. Viitattu 29.10.2015.

Sallinen, A. 2003. Yliopistot, kansainvälisyys ja globalisaatio: Muutospaineita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Aittola, H. (toim.) Eurooppa, korkeakoulutus ja globalisaatio? Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 5-22.

Salminen, A. 2003. New Public Management and Finnish Public Sector Organisations: The Case of Universities. Teoksessa Amaral, A., Meek, L., Larsen, I. (toim.) The Higher Education Managerial Revolution? The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 55–69.

Salminen, H. & Ylä-Anttila, P. 2010. Ammattikorkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen. Selvityshenkilöiden raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:23.

Siekkinen, T. 2013. Kansainvälistymismahdollisuuksien tasa-arvo koulutuksessa. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Työpapereita 29. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Siltala, J. 2008. Uuden julkishallinnon (NPM) ristiriidat. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 36, 4/08, 435 – 456.

Snygg, M. 2012. Strategiasta tuloksiin. Tulosohjaus valtionhallinnossa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.

Söderqvist, M. 2002. Internationalisation and Its Management in Higher Education Institutions. Applying Conceptual, Content and Discourse Analysis. Acta Universitatis oeconomicae Helsinkiensis A-206. Helsinki School of Economics. Helsinki.

Teichler, U. 2003. Internationalisation of Higher Education in Europe. Teoksessa Aittola, H. (toim.) Eurooppa, korkeakoulutus ja globalisaatio? Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 37-52.

Tirronen, J. 2006. Suomalaisen korkeakoulu- ja duaalimallin uudistamisesta: erilaistuva ja yhtenäistävä korkeakoulutus muutosvoimana. Aikuiskasvatus 26 (2006): 2. Helsinki: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tapaustutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 873. University Of Tampere. Tampere 2002. Tampere: Tampereen yliopistopaino py – Juvenes Print.

Tommila, J. 2014. Tulosohjausjärjestelmä valtion ohjausmallina Sisä-Suomen maistraatissa. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede.

Treuthardt, L. 2005. Tulosohjaus yliopistossa – muotia ja seurustelua. Teoksessa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt. Helsinki: Gaudeamus, 207–226.

Vakkuri, J. 2009. Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana – käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa Vakkuri, J. (toimi.) Paras Mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Gaudeamus, 11-30.

Valkonen, M. 2014. Tulospohjainen rahoitusmalli. Tulosohtaus ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. MAMK University of Applied Sciences.

Varmola, T. 2011. Korkeakoulujen kansainvälistymisen kaksi dimensiota. AMK-lehti. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 2.

<http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1313/1230>. Viitattu 29.10.2015.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. <https://vipunen.fi/fi-fi>. Viitattu 2.11.2015.

Webropol. Analytics, tekstianalyysi. <http://webropol.fi/lisamoduulit/analytics-tekstianalyysi/>. Viitattu 24.11.2015.

Yliopistojen rahoitusmalli 2015 alkaen.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/liitteet/yo_rahointusmalli_2015.pdf. Viitattu 30.9.2015

Yliopistolaki 558/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>. Viitattu 13.10.2015.

LIITTEET

Liite 1. Alkuperäinen teemahaastattelurunko

Tulosjohdetut kansainvälistäjät - Ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallintohenkilökunnan näkemyksiä NPM:n mukaisen tulosjohtamisen vaikutuksista työhön

Taustatiedot:

Nimi:

Nykyisen työorganisaation nimi:

Syntymävuosi:

Koulutus:

Työssäoloaika nykyisessä organisaatiossa:

Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä:

Oletko ollut useammassa tehtävässä nykyisessä organisaatiossa? Jos olet niin missä tehtävissä?:

Oletko ollut töissä muissa korkeakouluissa? Jos olet kuinka kauan ja missä tehtävissä?:

Käsitykset/kokemukset NPM:n vaikutuksista omassa korkeakoulussa/ kv-työssä:

- Mitä käsität termillä NPM, miten ilmenee omassa korkeakoulussa/kv-työssä?
- Miksi NPM on mielestäsi tullut osaksi korkeakoulutusta, mikä merkitys/mihin pyritään?
- Miten koet NPM:n mukaisien korkeakoulujen uudistusten vaikuttavan omaan työhösi?
- Mitä mieltä NPM:n mukaisista uudistuksista; hyötyä/haittaa?

Muistisanoja haastattelun eteenpäin viemiseksi:

- Arvot ns. kolme E:tä; economy eli taloudellisuus, efficiency eli tehokkuus ja effectiveness eli vaikuttavuus
- Tulosohjaus esim. uusi amk-laki + OKM kv-rahoitusmittarit + autonominen joustavuus
- Markkinaorientoituminen, yleishyödyllisen yritysmäinen toiminta, kansallinen kilpailukyky globaaleilla markkinoilla
- Oppilaitosten yhteistyö/kilpailu
- Uusi henkilöstöpolitiikka ja -johtaminen esim. ammattimainen johtaminen hyödyntäen yksityisen sektorin johtamiskäytänteitä, ylemmän johdon vs. alemman johdon toimintavapaus ohjata aktiivisesti toimintaa
- Rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen mahdolliset muutokset esim. organisaatiomuutokset (rakenteiden madaltaminen, hallinnon hajauttaminen, hallintoprosessien selkeyttäminen) + resurssien käyttö (kurinalaisuus, säästäväisyys, rekrytointi)

Käsitykset/kokemukset tulosjohtamisen prosessista omassa korkeakoulussa/ kv-työssä:

- Mitä käsität termillä tulosjohtaminen, miten ilmenee omassa työssäsi?
- Miksi tulosjohtaminen on mielestäsi tullut osaksi korkeakoulujen toimintaa, mikä tulosjohtamisen merkitys/mihin tulosjohtamisella pyritään?
- Miten koet tulosjohtamisen vaikutukset omassa työssäsi, hyötyä/haittaa?
- Miten haluaisit kehittää tulosjohtamista korkeakoulussasi?
- Muita omia ajatuksia tulosjohtamiseen liittyen?

Muistisanoja haastattelun eteenpäin viemiseksi:

- Tavoitteiden asettaminen ja kommunikointi
- Tuloksellisuuden arvioinnin kriteerit ja mittarit
- Työkalut (kehityskeskustelut, strategia, auditoinnit, raportointivelvollisuus, byrokratia ja hallintoprosessit), resurssit
- Pprosessi ylhäältä alas ja alhaalta ylös (yksilö, yksikkö, organisaatio)
- Tuloksista vastuuttaminen/tehtävien asettaminen eli tiimin/oma rooli tavoitteiden asettamisessa/saavuttamisessa/seurannassa
- Motivointi (sitouttaminen, seuranta, palkitseminen)
- Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- Työilmapiiri ja työviihtyvyys (hallinto vs. yksiköt, johto vs. hallinto, arvostus, kilpailu)
- Esimiestyöskentely ja johtaminen (vapaus vs. vastuu tuloksista, rekrytointi, osaamisen kehittäminen)

Liite 2. Lopullinen sähköinen kyselylomake

Tulosjohdetut kansainvälistäjät - Ammattikorkeakoulujen kansainvälisten asioiden hallintohenkilökunnan näkemyksiä NPM:n mukaisen tulosjohtamisen vaikutuksista työhön

OHJEITA KYSELYN TÄYTTÄMISEEN:

Kyselyssä on aluksi pari nopeaa taustakysymystä, jonka jälkeen 4 avointa kysymystä liittyen NPM:ään ja 7 avointa kysymystä liittyen tulosjohtamiseen. Termit on avattu kunkin kyselyosion alussa ja voit tarvittaessa käyttää luonnehdintoja apunasi. Muuten toivon sinun vastaavan ilman taustamateriaaleja eli täysin omien uskomuksiesi ja ajatustesi pohjalta.

Voit halutessasi keskeyttää kyselyn täyttämisen sulkemalla kyselyn välilehden ja palata sen pariin myöhemmin uudelleen e-mailitse saamasi linkin kautta. Aiemmin kirjaamasi vastaukset pysyvät tallessa. Voit myös tarvittaessa liikkua sivulta edelliselle (sen jälkeen kun olet täyttänyt avautuneen sivun) ja kirjaamasi vastaukset pysyvät tallessa. Suosittelen kuitenkin, että varaat itsellesi puolesta tunnista tuntiin aikaa ja täytät kyselyn kerralla.

Tutkittavat korkeakoulut ja kyselyyn vastanneet henkilöt pidetään tutkimuksessa täysin anonyymeina.

Tutkimusta ei tehdä toimeksiannosta eikä sitä rahoita mikään taho. Tutkimusta ohjaa yliopistonlehtori, dosentti Jussi Kivistö.

Kiitos vielä kerran panoksestasi!

Vastaajan taustatiedot:

HUOM! tutkimuksessa korkeakoulut ja vastaajien henkilökohtaiset tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja molemmat pidetään anonyymeina niin ettei vastaajia voi jäljittää korkeakouluihin

Millä vuosikymmenellä olet syntynyt: *

Koulutustaustasi (valitse kaikki suoritettut tai suoritteilla olevat tutkintotasot): *

- Ylioppilas
- Ammatillinen koulutus (ammattikoulu, opisto tai vastaavan tasoinen oppilaitos/tutkinto)
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto (kandidaatti)
- Ylempi korkeakoulututkinto (maisteri)
- Lisensiaatti
- Tohtori

Korkeakoulun nimi, jossa tällä hetkellä työskentelet:

Tehtävänimikkeesi nykyisessä työssäsi kansainvälisissä asioissa: *

- Johtaja
- Päällikkö
- Suunnittelija
- Koordinaattori
- Asiantuntija
- Assistentti
- Sihteeri
- Joku muu, mikä:

Työssäoloaika nykyisessä työpaikassasi, sisältäen kaikki mahdolliset tehtävät joita olet ko. korkeakoulussa tehnyt: *

Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä kansainvälisissä asioissa: *

Oletko ollut nykyisen korkeakoulusi sisällä tämänhetkisen työtehtäväsi lisäksi muissa työtehtävissä ja/tai eri tehtävänimikkeellä kv-palveluissa? *

- Kyllä
- Ei

Oletko ollut nykyisen korkeakoulusi lisäksi töissä jossakin muussa korkeakoulussa? *

- Kyllä
- Ei

- Seuraava →

0 / 4

Olet ollut nykyisen korkeakoulusi sisällä tämänhetkisen työtehtäväsi lisäksi muissakin työtehtävissä ja/tai eri tehtävänimikkeellä kv-palveluissa. Kirjaa alle max. kaksi viimeisintä yksikköä ja tehtävänimikettä, jolla työskentelit aiemmin nykyisen korkeakoulusi sisällä *

Aiemmat yksiköt ja tehtävänimikkeet nykyisen korkeakouluni sisällä

Olet ollut töissä muissakin korkeakouluissa kuin nykyisessä korkeakoulussasi. Valitse alta kaikki ne sektorit, joilla olet ennen tämänhetkistä työpaikkaasi työskennellyt ja kirjoita sektorin perään missä tehtävissä ko. korkeakoulussa työskentelit. (Jos sinulla on ollut useita työsuhteita eri korkeakouluissa, viimeisin työtehtävä kussakin korkeakoulussa riittää): *

- Olen työskennellyt aiemmin yliopistossa. Kirjaa alle tehtävänimikkeesi viimeisimmässä työtehtävässäsi ko. korkeakoulussa
- Olen työskennellyt aiemmin toisessa ammattikorkeakoulussa. Kirjaa alle tehtävänimikkeesi viimeisimmässä työtehtävässäsi ko. korkeakoulussa

- ← Edellinen
- Seuraava →

1 / 4

New Public Management (myöhemmin kyselyssä NPM) eli uusi julkisjohtaminen on oppi, jonka arvot julkisen sektorin kehittämiseksi ovat tiivistetysti ns. kolme E:tä: economy eli taloudellisuus, efficiency eli tehokkuus ja effectiveness eli vaikuttavuus. Keskeisiä termejä ovat markkinaorientoituminen eli markkinaehtoisuus- ja muotoisuus, ammattimainen johtaminen ja managerialismi, kustannustehokas suoritekeskeisyys ja toiminnan tuottavuus, kilpailu (organisaation sisäinen/ organisaatioiden välinen/ globaali), joustavuus ja hajautettu hallinto sekä sopimuksellisuus.

Korkeakouluja on viime vuosina uudistettu NPM:n oppien mukaan; on muutettu rahoituspohjaa ja taloudellista asemaa, parannettu korkeakoulujen autonomista asemaa, uudistettu hallintoa, laajennettu johdon toimivaltaa sekä muutettu organisaatioiden rakenteita. Tavoitteena on ollut strategisesti profiloitunut, yritysmäisen yleishyödyllinen ja tuloksellisesti toimiva korkeakoulu, joka pystyy aiempaa joustavammin vastaamaan alueellisiin ja globalisaation haasteisiin ja tukemaan kansallista kilpailukykyä.

Vastaa alla oleviin avoimiin kysymyksiin omien käsityksesi ja uskomuksiesi pohjalta. Voit käyttää ylläolevaa kuvausta apuna pohtiessasi miten NPM:n arvot ja opit mahdollisesti omassa korkeakoulussasi ja työssäsi vaikuttavat.

Mitä käsität termillä NPM korkeakoulukontekstissa? Anna esimerkkejä miten se omasta mielestäsi ilmenee omassa korkeakoulussasi ja/tai työssäsi kansainvälisten asioiden hallinnossa. Esim. muutoksia arvoissa, toimintatavoissa, voimavaroissa, organisaation rakenteissa, rahoituksessa, indikaattoreissa, henkilöstöpolitiikassa ja johtamisessa jne. *

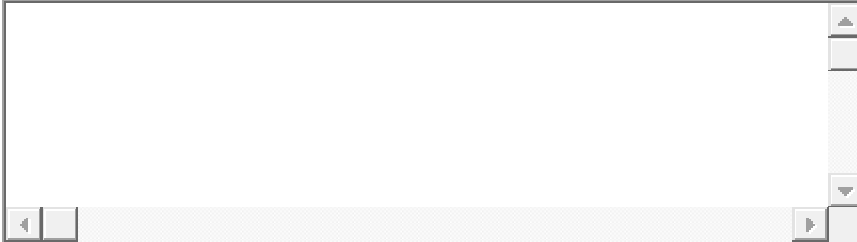


Miksi NPM on mielestäsi tullut osaksi korkeakoulutusta? Kerro lyhyesti mihin NPM-oppien (kuten ammattimainen johtaminen, hallinnon hajauttaminen, markkinaorientoituminen, kustannustehokas suorite- ja tavoitekeskeisyys, kilpailun vahvistaminen) hyödyntämisellä sinun mielestäsi tai käsityksesi mukaan pyritään korkeakoulussasi ja/tai työssäsi kansainvälisten asioiden hallinnossa. *



Mitä mieltä olet NPM:n mukaisista korkeakoulujen uudistuksista? Kerro mitä hyötyä, haittaa tai muita vaikutuksia uudistuksilla mielestäsi on omassa korkeakoulussasi ja/tai työssäsi kansainvälisten asioiden hallinnossa.

Uudistuksia ovat esim. uuden amk-lain mukaiset uudet rahoitusmittarit ja tulosperäinen korkeakoulujen ohjaus, korkeakoulujen taloudellisen ja hallinnollisen autonomian vahvistaminen, joustavat ja yritysmäistä ammattijohtoa jäljittelevät johtamis- ja organisaatorakenteet päätöksenteon sujuvoittamiseksi, hallintoprosessien selkeyttäminen, resurssien kurinalaisuus, yritysmäinen toiminta, korkeakoulujen kilpailu vs. vaadittu yhteistyö.*



Muita omia ajatuksia NPM:ään liittyen? (Ei pakollinen kysymys eli kentän voi jättää halutessaan tyhjäksi)



- ← Edellinen
- Seuraava →

2 / 4

Tulosjohtaminen on tietyn organisaation sisäinen prosessi, jolla pyritään varmistamaan organisaation tuottava ja taloudellisen tehokas toiminta ja jossa tulostavoitteet ovat johtamisen väline. Keskeistä tulosjohtamisessa on tavoitteiden ja niihin liittyvien indikaattoreiden määrittely, johtaminen ja seuraaminen organisaation eri tasoilla.

Mittareiden lisäksi tärkeää tulosjohtamisessa on esimiestyöskentely ja johtaminen (vapaus vs. vastuu tuloksista, rekrytointi, osaamisen kehittäminen), työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet tavoitteiden asettamiseen, resurssien kohdentaminen, tuloksellisuuden ja alaisten työn seuranta ja arvioiminen, tuloksista vastuuttaminen ja niistä palkitseminen.

Menestyksenkäs tulosjohtaminen vaatii monitorointia, palautteen antamista, tiedon jakamista sekä informaatiosta oppimista. Tuloksellisuutta pyritään tulosjohtamisessa kehittämään neuvottelu- ja sopimusjärjestelyillä, motivointi- ja palkitsemisjärjestelmillä sekä valvonta- ja arviointimekanismeilla.

Vastaa alla oleviin avoimiin kysymyksiin omien käsitystesi ja uskomuksiesi pohjalta. Voit käyttää ylläolevaa kuvausta apuna pohtiessasi miten tulosjohtamisen prosessi vaikuttaa omassa korkeakoulussasi ja työssäsi.

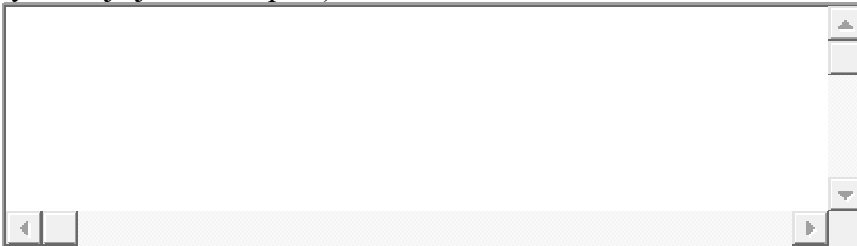
Mitä käsität termillä tulosjohtaminen korkeakoulukontekstissa? Anna esimerkkejä miten se omasta mielestäsi ilmenee omassa korkeakoulussasi ja/tai työssäsi kansainvälisten asioiden hallinnossa (esim. työkaluja tai toimenpiteitä tavoitteiden / mittareiden / tuloksellisuuden määrittelyn, johtamisen ja seuraamisen sisäisissä prosesseissa) *



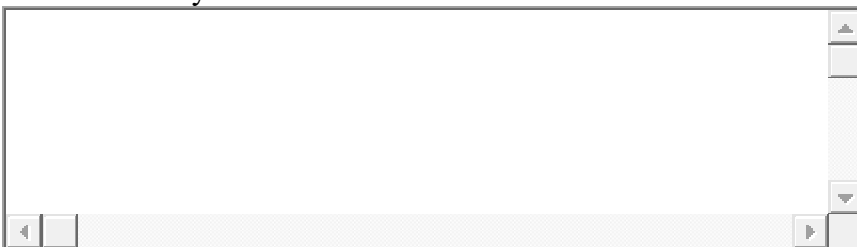
Miksi tulosjohtaminen - eli tavoitteiden / mittareiden / tuloksellisuuden määrittely, johtaminen ja seuranta tavoitteenaan taloudellisen tehokas ja tuottava toiminta - on mielestäsi tullut osaksi korkeakoulujen toimintaa? Kerro mihin tulosjohtamisella sinun mielestäsi tai käsityksesi mukaan pyritään korkeakoulussasi ja/tai työssäsi kansainvälisten asioiden hallinnossa. *



Millaiset mielestäsi ovat henkilökohtaiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutesi tulostavoitteiden asettamiseen korkeakoulusi sisällä? Kerro esim. miten onnistuneesti kansainvälistymisen tulostavoitteet, niihin liittyvät mittarit ja niiden seuranta on mielestäsi korkeakoulusi sisällä sovittu ja vastuutettu eri toimijoiden kesken (organisaation johto > yksikkö > työntekijä ja takaisinpäin). *



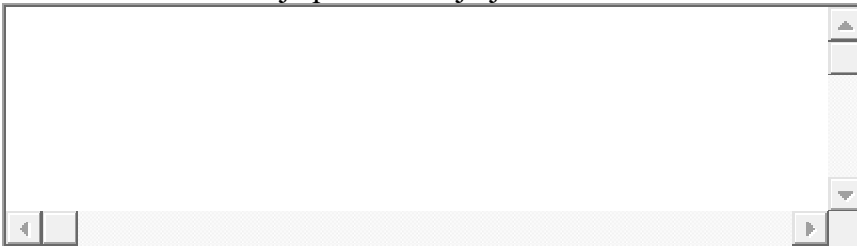
Miten koet tulosjohtamisen vaikuttavan omaan työhösi kansainvälisten asioiden hallinnossa? Kerro miten koet tavoitteiden / mittareiden / tuloksellisuuden liittyvien määrittely-, johtamis- ja seurantaprosessien ja niihin liittyen tehdyn vastuu- ja työnjaon vaikuttavan oman työsi tekemiseen, arvostukseen ja työilmapiiriin omassa yksikössäsi / johdon ja yksikkösi välillä / yksikkösi ja muiden korkeakoulusi yksiköiden välillä. *



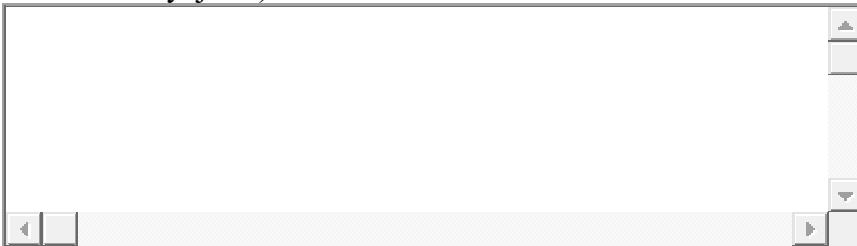
Mitä mieltä olet korkeakoulujen ja asiantuntijatyön tulosjohtamisesta? Kerro mitä hyötyä tai haittaa tulosjohtamisen mukaisesta tavoitteiden / mittareiden /tuloksellisuusodotusten asettamisesta ja kommunikoinnista, johtamisesta, seurannasta ja raportointivelvollisuudesta, motivointi- ja palkitsemisjärjestelmistä jne. mielestäsi on omassa korkeakoulussasi ja/tai työssäsi kansainvälisten asioiden hallinnossa. *



Miten haluaisit kehittää tulosjohtamista korkeakoulussasi? Kerro onko tavoitteiden/ mittareiden / tuloksellisuuden määrittely-, johtamis- ja seurantaprosessit ja niihin liittyen esim. esimiestyöskentely, tiedon jakaminen ja informaatiosta oppiminen, työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, resurssien kohdentaminen, tuloksellisuuden ja alaisten työn seuranta ja arvioiminen palautteen kera, tuloksista vastuuttaminen ja saavutetuista tuloksista palkitseminen erilaisilla motivointi- ja palkitsemisjärjestelmillä toivomallasi tasolla. *



Muita omia ajatuksia tulosjohtamiseen liittyen? (Ei pakollinen kysymys eli kentän voi jättää halutessaan tyhjäksi)



- ← Edellinen
- Lähetä

3 / 4

Kiitos vastauksistasi!

Tutkimuksen alustava valmistumisajankohta on kevään 2016 aikana.

4 / 4