

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Tuloksellisuuden mittaaminen yhteiskunta- ja taloustieteiden tieteenalayksiköissä:
tarkastelussa kolme suomalaista yliopistoa

Julkinen talousjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2016
Ohjaajat: Jarmo Vakkuri ja Harri Laihonen

Pekka Suhonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; julkinen talousjohtaminen
Tekijä:	SUHONEN, PEKKA
Tutkielman nimi:	Tuloksellisuuden mittaaminen yhteiskunta- ja taloustieteiden tieteenalayksiköissä: tarkastelussa kolme suomalaista yliopistoa
Pro gradu -tutkielma:	82 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Huhtikuu 2016
Avainsanat:	tuloksellisuus, mittaaminen, yliopistot

Tutkimuksessa vertailtiin kolmen suomalaisen yliopiston yhteiskunta- ja taloustieteiden alan tieteenalayksiköiden tuloksellisuuden mittaamisen käytäntöjä ja tuloksellisuuden mittareita. Kohdeyksiköinä olivat Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta, Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta ja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Yksiköt valittiin harkinnanvaraisella otannalla edustettujen tieteenalojen yhtäläisyyksien ja henkilöstö- ja opiskelijamäärillä mitatun saman suuruusluokan koon perusteella.

Julkisen talouden jatkuvan niukkuuden ja yliopistojen toiminnan voimavaroihin kohdistuvien leikkausten aikana tuloksellisuustiedon ja tuloksellisuuden onnistuneen ja sujuvan mittaamisen merkitys kasvaa. Opetus- ja kulttuuriministeriö, ulkopuoliset rahoittajat ja muut yliopistojen sidosryhmät ovat entistä kiinnostuneempia siitä, mitä koulutuksen ja tutkimuksen käyttöön annetuilla resursseilla saadaan aikaan. Tuloksellisuustiedon ja mittaamisen merkityksen kasvuun on vaikuttanut myös uuden julkishallinnon (New Public Management) doktriinin ja managerialismin toimintatapojen tulo suomalaiseen korkeakoulupolitiikkaan ja yliopistoihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, miten ja millaisilla mittareilla tuloksellisuutta mitataan yliopistojen yhteiskunta- ja taloustieteiden aloilla, miten mittarien käyttöä perustellaan ja miten mittarien tuottamaa tuloksellisuusinformaatiota hyödynnetään.

Tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin tapaustutkimuksena. Aineistona tutkimuksessa käytettiin kohdeyksiköiden tuloksellisuusaihepiiriin liittyviä, avoimesti saatavilla olevia asiakirjoja sekä kohdeyksiköiden hallintopäälliköille tehtyjä puolistrukturoituja temahaastatteluja. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.

Empiirisessä osassa havaittiin tuloksellisuuden mittaamisen käytäntöjen perustuvan huomattavilta osin opetus- ja kulttuuriministeriön tulohajauksesta tulossopimusten ja yliopistojenrahoitusmallin kautta välittyviin toimintatapoihin. Mittaaminen ja tuloksellisuuden määrittely tapahtuu pitkälti yliopistojen hallinnollisen ulottuvuuden piirissä. Keskeisiksi tuloksellisuusmittareiksi kaikissa kohdeyksiköissä mainittiin tieteellisten julkaisujen määrä ja laatu sekä maisteri- ja tohtoritutkintojen määrät. Täydentävän rahoituksen saannin merkitys tuloksellisuuden mittarina nähtiin kasvavan.

Tuloksellisuusinformaation käyttökohteiksi havaittiin sisäisen ja ulkoisen kehittämisen tarpeet, mukaanlukien yliopistojen välinen, kansallinen rakenteellinen kehittäminen. Lisäksi tuloksellisuusinformaatiolla täytetään tilivelvollisuutta ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille sekä tuodaan esille onnistumisia ja menestystä.

Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUSASETELMA.....	2
2.1 Tutkimuksen ja tieteen yleiset lähtökohdat.....	2
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	3
2.3 Tutkimuksen rajaukset.....	4
2.4 Tutkimusmenetelmät.....	5
2.4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	6
2.4.2 Asiakirjat tutkimustiedon lähteenä.....	8
2.5. Aineiston analyysin menetelmät.....	8
2.6 Tutkimusraportin rakenne.....	9
3 YLIOPISTON TULOKSELLISUUS.....	10
3.1 Yliopiston tausta ja tehtävät.....	10
3.2 Yliopisto organisaationa.....	12
3.3 Korkeakoulupolitiikka ja valtioneuhjaus tuloksellisuusajattelun edistäjinä.....	14
3.4 Tuloksellisuus ja mittaaminen käsitteinä.....	19
3.4.1 Mittaamisen käsitteelliset lähtökohdat.....	19
3.4.2 Tuloksellisuus käsitteenä.....	21
3.4.3 Tuloksellisuuden mittaaminen.....	25
3.4.4 Mittarien tuottaman tiedon käyttö ja hyödyntäminen.....	29
3.4.5 Tuloksellisuuden mittaamisen tutkimus yliopistokontekstissa.....	37
3.4.6. Yhteenveto tuloksellisuuden mittaamisesta.....	41
4 TULOKSELLISUUS JA SEN MITTAAMINEN KOHDEYLIOPISTOISSA.....	43
4.1 Tuloksellisuuden mittaaminen: yliopisto- ja yksikkökohtainen tarkastelu.....	44
4.1.1 Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta.....	44
4.1.2 Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.....	48
4.1.3 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.....	53
4.1.4 Yhteenveto yliopisto- ja yksikkökohtaisesta tarkastelusta.....	58
4.2 Mittaaminen ja tuloksellisuustiedon käyttö.....	61
4.2.1 Tulosohjauksen ketju ja mittaamisen lähteet.....	61
4.2.2 Mittaustien kompastuskivet.....	63
4.2.3 Tuloksellisuustiedon merkitys rakenteellisessa kehittämisessä.....	64
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	65
5.1 Miten tuloksellisuutta mitataan kohdeyliopistoissa?.....	65
5.2 Miten mittarien käyttöä perustellaan?.....	66
5.3 Miten mittarien tuottamaa tietoa hyödynnetään?.....	67
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	68
LÄHTEET.....	71
LIITE: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	79

Taulukot

Taulukko 1. Perustietoja kohdeyksiköistä	4
Taulukko 2. Tampereen yliopiston sisäisen rahoitusmallin indikaattorit.	55
Taulukko 3. Johtamiskorkeakoulun laatuindikaattorit.	56
Taulukko 4. Tuloksellisuuden mittaaminen ja tuloksellisuusinformaation käyttö.	60

Kuviot

Kuvio 1. Keskeiset korkeakoulupolitiikan toimijat Clarkin mukaan.	15
Kuvio 2. Tuloksellisuuskäsitteistö.	23
Kuvio 3. Tulosprisma.	24
Kuvio 4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.	43

1 JOHDANTO

”Kaikki mitä voidaan laskea, ei välttämättä merkitse, ja kaikkea mikä merkitsee, ei välttämättä voida laskea.”

-Albert Einstein (ks. mm. Broadbent 2007, 193; Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015, 204).

Yliopistoille asetetaan vaatimuksia tasokkaasta, monipuolisesta ja kansainvälisestä tutkimuksesta, tutkintojen ja muiden tieteellisten pätevyyksien osoittamisesta ja osittain edellisistä kumpuavasta yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta (ks. esim. Roos 2010). Tietointensiivisessä ja uuden tiedon luomiseen perustuvassa taloudessa yliopistoilta odotetaan jatkuvasti yhä enenevässä määrin myös innovaatioita ja kaupallisesti hyödynnettävissä olevia keksintöjä. Vaatimusten asettaminen näkyy esimerkiksi keväällä 2015 valmistellussa Juha Sipilän hallituksen hallitusohjelmassa, jossa asetetaan tavoitteeksi tutkimus- ja innovaatiotoiminnan laatu ja vaikuttavuus sekä tutkimustulosten kaupallistamisen mahdollisuudet (Valtioneuvoston kanslia 2015, 17-18). Vaikka yliopistot irrotettiin Suomessa valtionhallinnon välittömästä alaisuudesta uudella yliopistolailalla vuonna 2010, ovat ne edelleen huomattava osa julkishallintoa, joskin toimien ja pyrkien vähitellen yritysmäisempiin toimintatapoihin. Yliopistojen kokonaisrahoituksesta noin kaksi kolmasosaa on edelleen valtion perusrahoitusta (OKM 2015a).

Suomalaiseen julkishallintoon on 1980-luvulta lähtien kuulunut tulosjohtamisen ja mittaamisen managerialistinen eetos. Vastatakseen edellä mainittuihin, ympäröivän yhteiskunnan ja osin myös yliopiston itse itsellensä asettamiin vaatimuksiin yliopistot mittaavat ja arvioivat toimintansa tuloksellisuutta. Kuitenkaan yliopiston toiminnan kattava ja yksiselitteinen määrittely ei ole yksinkertaista. Millä keinoin yliopisto toteuttaa tarkoitustaan? Mikä on yliopiston tehtävä? Mitä ovat ne halutut tulokset, joita yliopiston on tarkoitus tuottaa? Huomiotta ei myöskään voi jättää sitä, että merkittävä osa yliopistojen rahoituksesta jaetaan tulosperusteisesti. Viime vuosina myös nykymuotoisen tulostittauksen järjestyminen sellaisenaan on toisinaan kyseenalaistettu.

Suurelta osin julkisrahoitteisen toiminnan tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta pystytään osoittamaan mitä käyttöön annetuilla julkisilla varoilla on saatu aikaan. Tämä korostuu erityisesti nykyisenä niukenevan julkistalouden aikana. Alkaneella hallituskaudella koulutuksen ja yliopistokoulutuksen resursseihin on tehty huomattavia leikkauksia, mikä entisestään korostaa yliopistojen toiminnan tuloksellisuuden ja sen osoittamisen tarvetta.

Tässä tutkimuksessa perehdytään tuloksellisuuden mittaamisen keinoihin, periaatteisiin ja mittareihin yhteiskuntatieteiden ja taloustieteiden tieteenalayksiköissä kolmessa suomalaisessa yliopistossa. Havainnot yksiköistä valottavat osaltaan kokonaiskuvaa siitä, miltä tuloksellisuus käsitteenä näyttää suomalaisen yliopistojen ja niissä erityisesti yhteiskunta- ja taloustieteiden tieteenalojen kontekstissa. Samalla pyritään saamaan myös käsitys siitä, mitkä ovat suomalaisten yliopistojen keskeisimmät tuloksellisuuden mittaamisen tavat, ja mihin ne perustuvat.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tekemisen keskeiset lähtökohdat, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät

2.1 Tutkimuksen ja tieteenteon yleiset lähtökohdat

Tieteellä käsitteenä viitataan tutkimustoiminnassa syntyviin tuloksiin, sekä itse prosessiin, jossa nämä tulokset syntyvät (Aaltola 2007, 13). Tieteellisellä tutkimuksella tavoitellaan todenmukaista, kriittistä ja systemaattista tietoa. Ilkka Niiniluodon mukaan tämä ensisijainen tavoite palvelee onnistuessaan myös tieteen toista tehtävää, käytännöllisen ja soveltamiskelpoisen tiedon löytämistä (Niiniluoto 1980, 60-74). Tutkimuksella pyritään lisäksi paljastamaan kohdeilmiötä koskevia tosiseikkoja sekä ymmärtämään ja kuvaamaan näitä ilmiöitä. Muita tavoitteita ovat tulevan ennustaminen sekä käsitteiden ja teorioiden rakentaminen (Uusitalo 1991, 35). Uusitalo (1991, 27, 37) luonnehtii tiedettä lisäksi itseään korjaavaksi järjestelmäksi, johon liittyy myös edistyminen uuden tiedon lisääntyessä.

Tieteiden järjestelmää voidaan jäsentää useilla tavoilla. Uusitalo (1991, 43-49) esittelee järjestelmälle kaksi jäsenystä; jaon formaalisiin tieteisiin ja reaalitieteisiin ja toisena edellistä liukuvampana jakona jaon perustieteisiin ja soveltaviin tieteisiin. Formaalityeteitä ovat matematiikka, tilastotiede sekä muut metoditieteet, kun taas reaalitieteet jakautuvat luonnontieteisiin ja muihin tieteisiin. Ensimmäisen jaon polkua seuraten tämä tutkimus voidaan sijoittaa reaalitieteissä ihmistieteisiin, ja siellä yhteiskuntatieteisiin. Myös tutkimuksen

kohdeorganisaatiot kuuluvat pääosin yhteiskuntatieteiden alaan. Toisesta jaosta tämä tutkimus löytäneek paikkansa soveltavista tieteistä, sillä hallintotieteillä voidaan katsoa olevan soveltavien tieteiden ja suunnittelutieteen piirteitä (ks. esim. Vartola 2011; Salminen 2011, 309-310; Virtanen 2011, 362). Kuitenkin esimerkiksi Virtanen (2011, 362) huomauttaa, että hallintotieteellinen tutkimus voi olla sekä perustutkimusta, että soveltavaa tutkimusta.

Soveltavan tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hyödyntämiskelpoista tietoa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 19; Uusitalo 1991, 45). Virtanen (2011, 362-363) lisää tähän vielä hallintotieteellisen näkökulman siinä, että soveltava tutkimus voi auttaa arvojen ja erityisesti hallinnollisten arvojen toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyvää tietoa voidaan hyödyntää kohdeyksikköjen toiminnan kehittämisessä ja uusien tuloksellisuusmittarien laadinnassa sekä laajemmin informaationa siitä, mitä tuloksellisuuden mittaaminen on ollut yliopistojen yhteiskunta- ja taloustieteissä tutkimusajankohtana. Näin voidaan edistää hyvää ja tehokasta hallintoa sekä tuloksellista yliopistojen toimintaa.

Soveltamiseen ja hyödyntämiseen kelpaavan tiedon lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa todenmukaista tietoa kohdeyksiköiden toiminnasta ja tuloksellisuudesta sekä sen mittaamisesta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole suoranaisesti uusien käsitteiden tai teorioiden rakentaminen. Tiedettä ja tutkimustietoa pyritään sen sijaan edistämään tuottamalla tietoa kohteena olevasta tuloksellisuusilmiöstä ja kohdeyksiköistä.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa perehdytään tuloksellisuuden mittaamisen kysymyksiin ja välineisiin yliopistojen yhteiskunta- ja taloustieteellisillä aloilla. Tutkimuksessa ei syvennyttä indikaattorien osoittamiin arvoihin ja mittaustuloksiin, vaan kohteena ovat mittaamistoiminnan rakenteet, menetelmät ja mittarien käyttötarkoitukset. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten yliopistot mittaavat tuloksellisuutta?
2. Mitkä ovat perustelut mittarien käytölle?
3. Miten mittarien tuottamaa tietoa hyödynnetään?

Tutkimuksessa tavoitellaan ymmärrystä siitä, mitkä ovat kohdeyksiköiden keskeisimmät tuloksellisuuden mittarit, ja minkälaista tuloksellisuuskäsitystä nämä keskeisimmiksi valikoituneet

mittarit edustavat. Lisäksi pyritään kokoamaan yhteenveto siitä, miten eri mittarien tuottamaa tietoa tai dataa hyödynnetään kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyksikköjä kokonaisuuksina yliopistoinstituution perustehtävien tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen kautta, pyrkien kuitenkin säilyttämään tasapainon näiden kolmen osa-alueen tarkastelun välillä.

2.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kohteina ovat kolmesta suomalaisesta yliopistosta yhteiskunta- ja taloustieteisiin erikoistuneet tieteenalayksiköt, jotka ovat Valtiotieteellinen tiedekunta Helsingin yliopistosta, Johtamiskorkeakoulu Tampereen yliopistosta ja Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Itä-Suomen yliopistosta. Kuten alla olevasta taulukosta voi huomata, ovat yksiköt henkilöstö- ja opiskelijamääriltään melko samankokoisia. Silti eroavaisuuksia on kuitenkin mm. yksikköjen sisäisissä rakenteissa ja tieteellisessä laajuudessa.

Yksiköiden valikoitumiseen tutkimuskohteiksi on vaikuttanut kolme asiaa. Ensimmäisenä vaikuttimena oli se, että yksiköt edustavat verraten samoja tieteenaloja. Kaikissa opetetaan ja tutkitaan kauppa- tai taloustieteitä, hallintoa ja politiikkaa. Toiseksi vertailun tekee kiinnostavaksi yksikköjen samankaltaisuus myös opiskelija- ja henkilöstömäärissä tarkasteltuna. Taustoiltaan ja toimintaympäristöiltään nämä yksiköt ovat kuitenkin melko erilaisia. Eroja on myös hallintorakenteissa: kaksi kohdeyksikköä ovat perinteisiä, alalaitoksiin jakautuvia tiedekuntia, kun taas Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulu on kaksipuolaisen hallinnon mukainen tieteenalayksikkö. Kolmantena perusteena on se, että tätä tutkimusta vastaavan kaltaista vertailua ei ole tehty pro graduna tai sitä laajempaa tutkimuksena viime vuosina. Lisäksi tutkimuskohteiden valintaan ovat osittain vaikuttaneet toimintaympäristön ja tieteenalojen tuttuus kirjoittajalle, vaikka tähän sisältyikin riski tutkimuksen objektiivisuudesta. Tietoisen valinnan ja yksiköiden samankaltaisuuksien takia tutkimuksen otantaa voidaan pitää harkinnanvaraisena (ks. esim. Kallio 2014, 105).

	HY, valt. tdk	ISY, yhka	TaY, JKK
Perustutkinto- opiskelijoita	3511 (HY vuosikertomus 2013)	n. 4000 http://www.uef.fi/fi/yh	n. 3500 http://www.uta.fi/jkk/e

		ka)	sittely/index.html)
Jatko-opiskelijoita	n. 600	n. 400	n. 500
Henkilökuntaa	n. 320	n. 350	n. 220
Tieteenalat	Sosiaalitieteet, politiikan ja talouden tutkimus	Historia- ja maantieteet, kauppätieteet, oikeustieteet, yhteiskuntatieteet, sosiaali- ja terveysjohtaminen	Kauppätieteet, hallintotieteet, politiikan tutkimus

Taulukko 1. Perustietoja kohdeyksiköistä.

Tutkimuksen ajallinen rajausta on kirjoittamisajankohdan nykyhetkessä eli vuosissa 2015 ja alkuvuodessa 2016. Tavoitteena on saada pysäytyskuva siitä, minkälaisista tuloksellisuuden mittaaminen kohdeyksiköissä oli tutkimusajankohtana.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ja vastausta odottavat tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston hankintaa ja tätä kautta myös käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa tärkeimmät aineistot ovat kohdeyksiköiden hallintopäälliköiden haastattelut sekä kohdeyksiköiden omat tuloksellisuutta käsittelevät asiakirjat. Aineisto on pääosin kvalitatiivista ja se analysoidaan laadullisin menetelmin, joten tutkimusta voitaneen pitää laadullisena tutkimuksena (vrt. Eskola ja Suoranta 1998, 13), vaikka aihepiiriä luonnehtiin kvantitatiivisuus ja mitattavuus.

Tätä tutkimusta voidaan pitää otteeltaan tapaustutkimuksena. Yin (2003, 1; 13) määrittelee tapaustutkimukselle seuraavat tunnusmerkit:

1. esitetään kysymyksiä ”miksi” tai miten”
2. tutkijalla on vain vähän tai ei yhtään vaikutusta tutkittaviin tapahtumiin

3. kohteena on nykyajan ilmiö jossakin todellisen elämän kontekstissa erityisesti silloin kun ilmiön ja kontekstin rajat ovat epäselvät.

Laine, Bamberg ja Jokinen (2008, 9) määrittelevät tapaustutkimuksen kohteeksi jonkin tapahtumakulun tai ilmiön ja nostavat tapaustutkimuksen tunnusmerkeiksi Yinin mainitsemien lisäksi

1. kokonaisvaltaisen analyysin tutkittavasta tapauksesta
2. kiinnostuksen sosiaalisiin prosesseihin
3. monien erilaisten aineistojen ja menetelmien käytön sekä
4. aikaisempien tutkimusten hyödyntämisen.

Laineen ym. (2008, 10) mukaan tapaustutkijan on olennaista erottaa itse tapaus ja tutkimuksen kohde. Tässä tutkimuksessa tapaus on tuloksellisuuden mittaaminen, ja tutkimuksen kohteina ovat yliopistojen yhteiskunta- ja taloustieteiden tieteenalayksiköt. Tutkimusasetelma voidaan myös käsittää niin, että tutkittavana ilmiönä on tuloksellisuuden mittaaminen ja tapauksina kukin tieteenalayksikkö.

Usein tapaustutkimusten yhteydessä nousee esiin kysymys tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä. Eskola ja Suoranta (1998, 65-66) huomauttavatkin, että tapaustutkimuksella saatavan tiedon arvo ja luotettavuus perustuu enemmän aineiston huolelliseen analyysiin, tapauksen kuvaamiseen ja käsitteellistämiseen eikä niinkään siihen, että tulokset olisivat yleistettävissä tilastollisen tutkimuksen tulosten tapaan. Sen sijaan mahdolliset yleistyksiset tulee heidän mukaansa tehdä tulkintoista eikä tutkimuksen aineistosta. Yleistämisen mahdollisuutta parantavat lisäksi myös vertailuasetelmat (Eskola ja Suoranta 1998, 66). Tässä tutkimuksessa luodaan vertailuasetelma kohteena olevien yksiköiden välille, mikä osaltaan vahvistanee yleistettävyyttä. Voidaan siis puhua myös vertailevasta tapaustutkimuksesta. Kuitenkin Kurunmäki (2008, 77) huomauttaa Keräseen (2001, 84) tukeutuen, että pienellä tapausjoukolla ja tapausten samankaltaisuudella voidaan sanoa vain vähän tulosten pitävyydestä tutkimusjoukon ulkopuolella.

2.4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 45) mukaan haastattelu on ennalta suunniteltua ja päämäärätietoista toimintaa, jonka tavoitteena on informaation kerääminen. Tavallisesta keskustelusta haastattelun

erottaa siis suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja tiedon keruun tarkoitus. Haastattelut jaotellaan tavallisesti neljään eri haastattelutyypin (Eskola ja Suoranta 1998, 87) :

1. strukturoitu haastattelu
2. puolistrukturoitu haastattelu
3. teemahaastattelu ja
4. avoin haastattelu.

Strukturoitu haastattelu on nimensä mukaisesti pitkälle muotoiltu ja kysymykset on järjestetty jo ennalta, mikä tuo tämän haastattelutyypin tiedonhankintatapana lähelle survey-tutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina, mutta haastateltava saa vastata melko vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelutilanteen teemat ovat etukäteen määriteltyjä, mutta muutoin haastattelu etenee melko vapaasti. Avoin haastattelu on kaikkein lähinnä tavallista keskustelua.

Eskolan ja Suorannan jaottelusta poiketen Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 203-204) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään:

1. strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu
2. teemahaastattelu
3. avoin haastattelu.

Edellä mainittujen jaottelujen merkittävimmät erot ovat rajanvedossa puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välillä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara sisällyttävät Eskolan ja Suorannan esittelemän puolistrukturoidun haastattelun teemahaastattelujen ryhmään. Kuitenkin esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2011, 47) pitävät teemahaastattelua puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä.

Hirsjärven ym. (2008) jaottelua soveltaen tämän tutkimuksen haastattelut ovat teemahaastatteluja. Tällä haastattelutyypillä pyritään saavuttamaan riittävästi olennaista tietoa tutkimuksen kohteena olevista aihealueista ja teemoista, kuitenkin samalla säilyttäen haastateltavan vapaus tuoda esille hänelle itselleen olennaisia asioita. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 105-106) pitävät haastattelua tehokkaana menetelmänä, koska tilanne on tutkijan ohjauksessa, mutta ei täysin kontrolloitavissa. He lukevat haastatteluiden eduksi myös sen, että haastattelemisen on liki ainoa keino saada tietoa ihmisten antamista merkityksistä ja tulkinnoista. Haastattelut ja tarkemmin teemahaastattelu on valittu yhdeksi tutkimuksen tiedonkeruutavaksi, koska tarkoituksena on saada

syventävää tietoa tuloksellisuuden mittaamisesta erityisesti kohdeyksiköiden kontekstissa ja selventää asiakirjoista ilmeneviä tietoja. Tutkimusaihetta tällaisenaan ei myöskään ole tutkittu viime vuosina, mikä perustelee myös haastattelujen valintaa. Viimeksi mainittuja näkökohtia korostavat myös Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) teoksessaan.

Tutkimusta varten haastateltiin kaikkien kolmen kohteena olevan tieteenalayksikön hallintopäälliköitä, koska heidän katsottiin olevan yksiköissään parhaiten perillä tuloksellisuuden mittaamisen käytännöistä. Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa syventävää faktatietoa asiakirja-aineiston lisäksi. Henkilökohtaiset haastattelut suoritettiin kunkin hallintopäällikön työpaikalla marras-joulukuussa 2015, ja ne kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Teemahaastattelun haastattelurunko on liitteenä 1.

2.4.2 Asiakirjat tutkimustiedon lähteenä

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää monenlaisia asiakirjalähteitä. Koskinen ym. (2005, 133) jakavat Dahlia (1971, 34) mukailleen kirjalliset lähteet nelikenttään, jonka määreinä ovat henkilökohtaisuus tai institutionaalisuus sekä salaisuus tai julkisuus. Tässä tutkimuksessa empiirisen tutkimustiedon lähteinä käytettävät asiakirjat ovat pääasiassa kohdeyksiköiden ja niiden emoyliopistojen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön tuottamia virallisia ja julkisia dokumentteja, joista muutamat ovat asiakirjajulkisuudestaan huolimatta lähinnä organisaatioiden sisäiseen käyttöön tarkoitettuja. Koskinen ym. (2005, 131) pitävät kirjallisten aineistojen käyttöä toimivana tutkimuskeinona erityisesti nykyhetkeä koskevassa tutkimuksessa, jossa käsitellään yksityiskohtaista perehtymistä vaativaa monimutkaista aihetta. Kuitenkin esimerkiksi Uusitalo (1991, 96) huomauttaa, että organisaatioiden julkiset dokumentit voivat jättää paljon kertomatta, mikä tulee niitä arvioitaessa ottaa huomioon. Julkisten asiakirjojen sisältämä tieto on useimmiten luotettavaa ja autenttista, mutta niiden täydellisyyteen ja tyhjentyvyyteen tulee suhtautua kriittisesti. Asiakirjat valikoituivat tutkimuksen toiseksi pääasialliseksi tietolähteeksi suhteellisen helpon saatavuuden sekä niiden informaatioarvon takia.

2.5. Aineiston analyysin menetelmät

Laadullisen tutkimuksen tekijällä on käytettävissään useita eri aineiston analyysimenetelmiä. Analyysillä laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan aineiston tiivistämistä ja näkökulmien ottamista

sekä aineiston systemaattista läpikäyntiä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006).

Tässä tutkimuksessa keskeisimpänä analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Menetelmän valintaa puolsi se, että tällä menetelmällä saadaan sekä asiakirjoista että haastatteluista olennaiset asiat esille, sekä myös tutkimuksen aineistolähtöinen tulokulma. Aineistoa ei siis pyritä analysoimaan teoreettisen viitekehyksen avulla, vaan keskeisessä asemassa ovat aineistosta itsestään tehtävät havainnot. Asiakirja-aineistoista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia kohdeyksiköiden kesken ja näin rakentamaan vertailuasetelmaa yksiköiden välille. Mittaristojen yhtäläisyyksien havainnoinnissa hyödynnettiin kvantifiointia tarkasteltaessa samojen mittarien esiintymistä eri asiakirjoissa. Asiakirjojen analyysin tukena käytettiin excel-taulukkoa, johon havainnot tiivistettiin. Valmis, litteroitu haastatteluaineisto tyypiteltiin ja eroteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti, jotta vertailu eri yksiköiden kesken olisi helpompaa. Myös haastattelu-teemojen vastaukset eriteltiin kohdeyksiköittäin excel-taulukkoon. Käytännössä analyysin menetelmät ovat siis sisältäneet teemoittelua, sisällönerittelyä ja tyypittelyä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) nimeävät tämän analyysiotteen realistiseksi analyysiotteeksi. Analyysin tuloksia esitellään luvussa 4.

2.6 Tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimusraportti koostuu kuudesta pääluvusta alalukuineen sekä liitteenä olevasta teemahaastattelurungosta. Ensimmäisessä johdantoluvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen idea ja luodaan lyhyt katsaus siihen, mistä lähtökohdista tätä tutkimusta tehdään. Toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksenteon keskeiset lähtökohdat ja tutkimusasetelma. Kolmannessa luvussa luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys, ensin yliopistoympäristöä tarkastellen ja myöhemmin syventyen tuloksellisuuden ja sen mittaamisen käsitteisiin. Neljännessä luvussa on empiirisen tarkastelun vuoro. Empiiristä aineistoa tarkastellaan ensin yliopistokohtaisesti ja sen jälkeen teemakohtaisesti. Toiseksi viimeisessä, viidennessä pääluvussa esitetään tulkintoja empiriasta ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen ja sen menetelmien luotettavuutta ja soveltuvuutta. Varsinaisen tutkimusraportin päättävässä kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusideoita.

3 YLIOPISTON TULOKSELLISUUS

Tässä luvussa esitellään keskeiset käsitteelliset ja teoreettiset lähtökohdat tuloksellisuuden mittaamisen tutkimukselle yliopistoviitekehyksessä.

3.1 Yliopiston tausta ja tehtävät

Kielitoimiston sanakirja (2015) määrittelee yliopiston useita tiedekuntia sisältäväksi korkeakouluksi. Myös Stähle (2012, 15) viittaa yliopiston olevan pelkistetyimmillään perinteisesti tiedekuntien ja laitosten yhteenliittymä. Kielitoimiston sanakirjassa sana korkeakoulu määritellään korkeinta tieteellistä tai ammattikoulutusta antavaksi ja tieteellistä tutkimusta harjoittavaksi oppilaitokseksi. Juridisesti yliopistona toimivat organisaatiot määritellään Maanpuolustuskorkeakoulua lukuun ottamatta yliopistolaisissa (558/2009), joka on tullut voimaan 1.1.2010. Laissa säädetään myös yliopistojen tehtävistä:

1. vapaan tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen sivistyksen edistäminen
2. tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen antaminen ja
3. opiskelijoiden kasvattaminen palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.

Näitä tehtäviään toteuttaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista ja toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tärkeyttä laissa korostetaan vielä nostamalla esiin vaatimus tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämisestä. Lisäksi lakiin on erikseen kirjattu vaatimus korkean kansainvälisen tason varmistamisesta hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita noudattaen. (YoL 2§).

Oppilaitosten, jotka nykyään käsitetään yliopistoiksi, historia alkaa keskiajan Euroopasta (García Garrido 2002, 42-43). Yliopistot kouluttivat tuolloin pappeja, lääkäreitä ja juristeja katolisen kirkon ja muun ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin (Tirronen 2005, 13). Pysyville perusrakenteiltaan ja toiminta-ajatukseltaan yliopistot ovat pysyneet melko samanlaisina (Kallio 2015, 110; Lampinen 2003, 8-9), vaikka maailma ympärillä on muuttunut. Edeltäjiensä tapaan nykyajan yliopistoissakin tutkitaan, opetetaan ja opiskellaan. Myös yliopiston jakautuminen tieteenalojen mukaisesti verraten

itsenäisesti toimiviin tiedekuntiin tai vastaaviin tieteenalayksiköihin on piirre, joka on pysynyt jo keskiajan yliopistojen ajoista. Muutoin yhteiset nimittäjät eri aikojen yliopistojen välillä ovat vähissä.

Suomessa yliopistolaitoksen historia alkaa vuodesta 1640 Ruotsin kuningatar Kristiinan perustettua Kuninkaallisen Turun Akatemian (HY 2003-2004). Lähivuosikymmeninä Ruotsin suurvalta-ajalla perustettiin sisaryliopistot Uppsalaan, Lundiin ja Tarttoon. Korkeakoulutusta tarjottiin yhdessä oppilaitoksessa 1900-luvun alkuun asti, jolloin perustettiin useita julkisrahoitteisia ja yksityisiä korkeakouluja, esimerkiksi Teknillinen korkeakoulu, Åbo Akademi ja Tampereen yliopiston edeltäjä Kansalaiskorkeakoulu, joka myöhemmin muutti nimensä Yhteiskunnalliseksi korkeakouluksi. Lähelle nykymuotoaan suomalainen korkeakoulutus laajeni toisen maailmansodan jälkeen, jolloin yliopistoja ja korkeakouluja perustettiin maakuntien keskuskaupunkeihin. Korkeakoulutus tuli yhä laajempien väestöpiirien saataville ja massoittui (ks. mm. Tirronen 2005, 19-20). Kolmas laaja yliopistokentän muutosalto on meneillään 2010-luvulla. Vuosikymmenen alussa yhdistyivät Teknillinen korkeakoulu, Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu säätiömuodossa toimivaksi Aalto-yliopistoksi sekä Kuopion ja Joensuun yliopistot Itä-Suomen yliopistoksi. Lisäksi aiemmin itsenäisenä yliopistona toiminut Turun kauppakorkeakoulu liitettiin Turun yliopistoon. Kirjoitushetkellä on käynnissä ja avoinna Tampere3 -työnimellä kulkeva prosessi, jonka tavoitteena on muodostaa Tampereen yliopistosta, Tampereen teknillisestä yliopistosta ja Tampereen ammattikorkeakoulusta yksi korkeakoulu.

Kansainvälinen arvioitsijajoukko pitää Suomea edelleen suhteellisen tiheän korkeakouluverkon maana opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamassa ns. Technopolis-raportissa (Melin ym. 2015, 12). Raportissa esitetyn arvion mukaan korkeakouluverkko on kuitenkin pirstaleinen pienenevään ja ikääntyvään väestöön sekä kiristyvään kansainväliseen kilpailuun nähden. Arvioitsijat listaavat myös muita ratkaisevia haasteita Suomen kilpailukyvyille ja korkeakoulutukselle: opiskeluajat ovat verraten pitkiä OECD:n keskiarvoon nähden, siirtymä kouluasteilta korkeakoulutuksen kautta työelämään vie liian kauan, kansainvälistyminen on puutteellista ja kansallinen TKI-järjestelmä on liian hajautunut (Melin ym. 2015, 12-13). Vahvuuksina kuitenkin mainitaan korkeakoulutuksen lainsäädäntöuudistusten ja liitosprosessien läpivienti, vahvistunut akateeminen johtajuus ja yhteiskunnalliset yhteydet sekä innovaatiojärjestelmän kehittyneisyys (Melin ym. 2015, 38). Yleisesti ottaen Suomen korkeakoulujärjestelmä todetaan raportissa kuitenkin hyvin toimivaksi ja tulokselliseksi (Melin ym. 2015, 70).

Edellä mainitussa raportissa nostetaan ongelmien ja haasteiden lisäksi esiin toimenpide-ehdotuksia ja suosituksia suomalaisen korkeakoulutuksen kehittämiseksi. Yhtenä kehittämiskohteena raportissa

pohditaan jyrkkärajaisen duaalimallin toimivuutta ja soveltuvuutta suomalaiseen yhteiskuntaan. Ratkaisuehdotuksena esitetään ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyön tiivistämistä entisestään ja yhteistyön lainsäädännöllisten esteiden purkamista. Myös korkeakoulufuusioihin kirjoittajat suhtautuvat suopeasti. Kirjoittajat pitävät tutkimuksen rahoittajien rooleja epäselvinä ja tarjoavat tähän ratkaisuksi Suomen Akatemian ja Tekesin tehtävien ja vastuiden selkeyttämistä. Kolmantena kehitysehdotuksena raportin kirjoittajat kiinnittävät huomiota opetuksen laatuun nostamalla esiin tarpeen opetuksen ja opiskelun nykyaikaistamiselle muun muassa digitalisaation avulla. Kirjoittajien viimeinen suositus on Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) hyödyntäminen korkeakoulujärjestelmän muutos- ja kehittämisprosesseissa. Raportoijat esimerkiksi ehdottavat Karvia paremmin hyödynnettäväksi korkeakoulujärjestelmän innovaatiokyvykkyyden ja -relevanssin arvioinnissa. Samalla raportoijat huomauttavat, että Karvi nykyisellään keskittyy liiaksi lähinnä koulutuksen laatuun kiinnittämättä huomiota siihen, mihin koulutus johtaa. (Melin ym. 70-76).

3.2 Yliopisto organisaationa

Yliopistoja pidetään asiantuntijaorganisaatioina, joiden tehtäviä ovat uuden tiedon tuottaminen tutkimuksen avulla ja tämän tiedon jakaminen eteenpäin opetuksessa. Kirsi-Mari Kallio nostaa väitöstutkimuksessaan (2014, 85-92) esille neljä yliopistoille ominaista organisatorista erityispiirrettä: yliopistot ovat ammatillisbyrokratioita, matriisiorganisaatioita ja löyhäsidonnaisia organisaatioita. Neljäs Kallion erittelemä erityispiirre on akateeminen vapaus.

Ammattillisbyrokratian käsitteen Kallio lainaa amerikkalaiselta organisaatiotutkijalta Henry Mintzbergiltä (1990, 185), jonka mukaan yliopistot ovat tyypillisiä ammatillisbyrokratioita. Mintzbergin mukaan työskentely ammatillisbyrokratioissa on vakaata ja ennustettavaa, mutta samalla myös hyvin tietointensiivistä ja korkeaa osaamista vaativaa. Vakautta ja ennustettavuutta edustavat yliopistokontekstissa esimerkiksi opetuksen ja tutkimuksen perusprosessit yksinkertaisimmillaan: professori opettaa kurssin, opiskelijat osoittavat osaamisensa opetussuunnitelmassa edellytetyin tavoin ja lopuksi osaaminen arvioidaan ja annetaan arvosana tai suoritusmerkintä. Myös tutkiminen, julkaiseminen ja arviointi noudattavat pitkälle vakiintuneita toimintatapoja. Toiminnan edellyttämät tiedot ja taidot on siis pitkälle standardoitu. (Mintzberg 1990, 185-186).

Kallio (2014, 85-86) jatkaa Mintzbergiä (1990, 193) mukailleen ammatillisbyrokratioiden hierarkisesta järjestäytymisestä. Ammatillisbyrokratioissa näyttää olevan kaksi hallintohierarkiaa:

toinen alhaalta ylöspäin suuntautuva operatiivista työtä tekeville asiantuntija-ammattilaisille ja toinen ylhäältä alaspäin suuntautuva hallintohenkilöstölle. Ensimmäisessä omaa työtään tekevillä alansa asiantuntijoilla on suhteessa hallintohenkilöstöön paljon valtaa, ja tämä tekee Kallion mukaan tulosohjauksesta haastavaa. Tulosohjaus ei välttämättä ulotu professionalistisen henkilökunnan työhön kovin voimakkaana, vaan työlle näyttää suuntaa ensisijaisemmin oman tieteenalan kansainvälinen yhteisö.

Toinen Kallion (2014, 86-88) tarkastelema organisatorinen erityispiirre on yliopistojen sisäinen organisoituminen matriisiorganisaatioina, joissa on kaksi risteävää ulottuvuutta: akateeminen ja hallinnollinen ulottuvuus. Suuremmissa mittakaavassa akateemista ulottuvuutta edustavat tieteenalat ja hallinnollista ulottuvuutta yliopistot (Clark 1983). Kuoppala (2005, 229) määrittelee matriisiorganisaation tehtävien mukaisen ja asiantuntemuksen mukaisen yksikköjaon ja ohjauksen yhdistelmäksi. Yliopistoissa hallinto siis vastaa tukitoiminnoista ja vastuu akateemisesta toiminnoista on tiedekunnissa ja laitoksilla työskentelevällä tutkimus- ja opetushenkilökunnalla. Näin ollen tieteenalayksiköiden (tiedekuntien) hallinto on näiden ulottuvuuksien leikkauspisteessä ja ristipaineessa: yhtäältä tulisi tuoda tieteenharjoittajien tietoon keskushallinnon kanssa määritellyt tulostavoitteet ja toisaalta pitäisi tuottaa tietoa oman yksikön tuloksellisuudesta keskushallinnon käyttöön. Hallinnollista etäisyyttä pidentää entisestään yliopiston koko: Kuoppalan (2014, 232) mukaan keskushallinnon hallintohenkilöstö on etäällä tieteenharjoittajista erityisesti suurissa yliopistoissa. Kallio kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että tulostavoitteet ja tuloksellisuusajattelu välittyvät yksiköiden ja akateemisen työn tekijöiden toimintaan ainoastaan hallinnollisen ulottuvuuden kautta, jolloin pitkä välitysketju ja erilaiset ammattiasemien arvostukset saattavat heikentää ohjauksen välittymistä loppuun asti. Myös Treuthardt (2005, 214) kiinnittää huomiota ohjausketjun pituuteen ministeriöstä tiedekuntiin. Hänen mukaansa tiedekuntien edustajat kokevat, että tulosohjauksen puhetapa keskushallinnon ja tiedekuntien välisessä keskustelussa on omaksuttu yliopiston ja ministeriön välisistä keskusteluista ja on näin ollen melko vieras tiedekuntien henkilöstölle. Toisena heikon ohjausketjun merkinä Treuthardt (2005, 224) nostaa esille sen, etteivät tulostavoitteet ja arviointitieto etene keskushallinnosta ainelaitoksille ja päinvastoin, koska yliopisto on horisontaalisten vuorovaikutussuhteiden verkosto, joka ainoastaan hallinnossa ja tulosohjauksessa noudattaa pystysuuntaista hierarkiaa. Matriisiorganisaatio näyttää siis olevan erityisen haasteellinen tiedonkulun ja johtamissuhteiden kannalta.

Kolmantena yliopisto-organisaation erityispiirteenä Kallio (2014, 88-90) käsittelee organisaation löyhäsidonnaisuutta. Nimensä mukaisesti löyhäsidonnaisissa organisaatioissa toimijoiden keskinäiset sidokset ovat verraten löyhät, eli toisin sanoen yhteiset muuttujat ovat vähissä tai ne

ovat heikkoja (Weick 1976, 3). Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että saman yliopiston eri tieteenalayksiköillä voi olla hyvin vähän yhteistä keskenään. Sen sijaan yksikölle voivat olla läheisempiä kumppaneita muut saman tieteenalan yksiköt muualla Suomessa ja kansainvälisesti. Myös löyhäsidoisuus ja hallinnan kohteena olevien yksiköiden erilaisuus aiheuttaa haasteita yliopistojen johtamisessa.

Neljänneksi yliopiston organisatoriseksi erityispiirteeksi Kallio (2014, 90-92) nimeää akateemisen vapauden. Suomen perustuslaissa (731/1999) on turvattu tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus. Lain mukaan tieteenharjoittajien tulisi saada itse vapaasti valita tutkimuskohteensa ja -menetelmänsä sekä opettamansa asiat ja opetusmenetelmät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yliopistot päättävät edellä mainituista asioista hallintoelimissään itse, eikä päätösvaltaa käytä esimerkiksi valtio tai muu yliopiston ulkopuolinen toimija. Kallio (2014, 91) kuitenkin huomauttaa, että akateeminen vapaus ja autonomia on tosiasiallisesti yliopistojen akateemisella ulottuvuudella eikä niinkään hallinnollisella ulottuvuudella. Yliopistojen hallinnoilla ei näin ollen ole juurikaan keinoja puuttua tutkimuksen ja opetuksen sisältöön. Kallion näkemyksen mukaan akateemisen vapauden ja autonomian painottuminen enemmän yliopistojen akateemiselle ulottuvuudelle johtaa hallinnon ja tieteellisen toiminnan ristiriitaan.

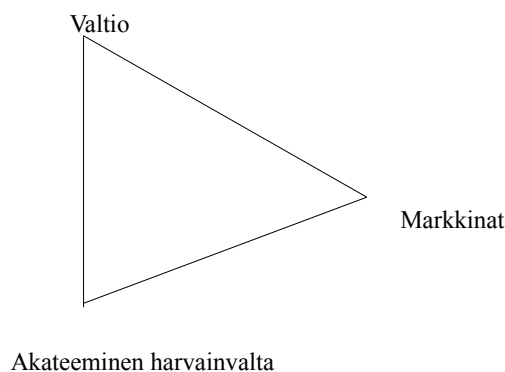
Edellä esiteltyjä neljää yliopisto-organisaation erityispiirrettä yhdistää vahva toiminnallinen erottelu akateemisen ja hallinnollisen toiminnan välillä. Professionien vahvuus ja organisaatioissa läsnä oleva asiantuntijavalta vaikeuttavat ja hidastavat ohjausimpulssien kulkua. Työskentely ja tieteen tekeminen on suhteellisen vapaata lain suomen akateemisen vapauden turvin. Näyttäisi kuitenkin siltä, että monessa suhteessa ensisijainen viiteryhmä tieteenharjoittajalle on oman tieteenalan kansallinen ja kansainvälinen yhteisö, ja vasta toissijaisesti oma yliopisto tiedekuntineen tai tieteenalayksiköineen. Akateeminen vapaus, löyhät sidokset yliopiston sisällä, eri ulottuvuuksien kohtaaminen matriisiorganisaatiossa ja ammattilaisvalta tekevät yliopistojen johtamisesta erittäin haasteellista.

3.3 Korkeakoulupolitiikka ja valtionohjaus tuloksellisuusajattelun edistäjinä

Kansallinen ja kansainvälinen korkeakoulupolitiikka vaikuttavat valtionohjauksen kautta välittyen yliopistojen johtamiseen ja jokapäiväiseen toimintaan. Kansainvälisesti Suomen korkeakoulupolitiikan vaikuttavat eniten kehittyneiden maiden yhteistyöjärjestö OECD ja Euroopan unioni. Myös eri ammatti- ja etujärjestöillä on huomattava asema korkeakoulupolitiikkaan

vaikuttamisessa. Korkeakoulupolitiikalla viitataan tässä kaikkiin niihin toimenpiteisiin, joilla julkinen valta ja erilaiset yksityiset ryhmät pyrkivät vaikuttamaan erityisesti korkeakoulutuksen kehittymiseen (Lampinen 1998, 10). Korkeakoulupolitiikkaa määrittävät tekijät ovat Carol Weissin (1995) jaottelua hyödyntäen ideologiat, intressit ja informaatio (Lampinen 2003, 16). Lampisen tulkinnan mukaan korkeakoulupoliittiset päätökset syntyvät neuvotteluissa, jotka käydään edellä mainituista kolmesta tekijästä tehtyjen tulkintojen perusteella. Neuvotteluja käydään sekä politiikan muotoilun että toteutuksen vaiheissa.

Eräs tunnetuimmista korkeakoulupolitiikan toimijoiden koordinaatiosuhteiden määrittelyistä on amerikkalaisen korkeakoulututkijan Burton R. Clarkin (1983, 143) koordinaatiokolmio (kuvio 1). Kolmion kärjissä ovat valtio (*state authority*), markkinat (*market*) ja akateeminen harvainvalta (*academic oligarchy*). Alkuperäisessä jäsentelyssään Clark sijoittelee valtioita kolmion sisään sen mukaan, mitkä ovat vaikuttavimpia voimia kunkin maan korkeakoulupolitiikassa. Ruotsi on tässä jäsentelyssä sijoitettu valtio-akateeminen harvainvalta -janan puoleenväliin, kuitenkin hieman lähemmäksi valtiota, mikä on suuntaa-antava myös Suomen mahdolliselle sijoitukselle tässä jäsennyksessä.



Kuvio 1. Keskeiset korkeakoulupolitiikan toimijat Clarkin (1983, 143) mukaan.

Suomessa keskeisin korkeakoulupolitiikan toimija on valtiovalta, jota koulutuksen kentällä käyttää opetus- ja kulttuuriministeriö. Valtiovallan merkittävyys perustuu normienanto-oikeuteen ja resurssiohjauksen sisältämään budjettivallan käyttöön. Korkeakoulupolitiikka on päätöksentekojärjestelmältään melko keskittynyttä, sillä säätelevä lainsäädäntö on kansallisesti yhtenäistä. (Lampinen 2003, 15).

Kallio (2014, 64-66) jakaa suomalaisen korkeakoulupolitiikan kolmeen, johtamisdoktriinin mukaan määrittyvään periodiin:

1. akateemis-traditionaalinen doktriini (1960-luvun loppuun saakka)
2. kehitysdoktriini (1960-luvun lopulta 1980-luvun loppuun) ja
3. tulosohjauksen ja -johtamisen doktriini (1980-luvun lopulta nykypäivään).

Ensimmäisessä, akateemis-traditionaalisessa doktriinissa autonomiset yliopistot, joissa valtaa käyttivät professorit, päättivät korkeakoulupolitiikan suunnista. Toinen suuntaus, kehitysdoktriini, tunnetaan myös massakorkeakoulutuksen aikana. (Kallio 2014, 64). Tuona aikakautena suomalainen korkeakoulutus laajeni määrällisesti ja uusia yliopistoja perustettiin mm. maakuntien keskuskaupunkeihin. Korkeakoulutukseen massoitumiseen Suomessa vaikuttivat myös elinkeinorakenteen muutos, mikä näkyi siirtymänä agraariyhteiskunnasta teollisuusvetoiseen talouteen. Elinkeinorakenteen muutosta vauhditti osaltaan myös sotien jälkeen syntyneiden suurten ikäluokkien varttuminen nuoriksi aikuisiksi ja tulo opiskeluikään. Rakennemuutoksen seurauksena myös muutto maalta kaupunkiin kiihtyi. Syntyi tilanne, jossa korkeakoulutuksen kysyntä kasvoi sekä yksilöiden että yhteiskunnan näkökulmista, ja samaan aikaan myös tarjontaa lisättiin. Valtio kasvatti korkeakoulutuksen voimavaroja, mutta toimi samaan aikaan myös korkeakoulupolitiikan ja sen suuntausten säätelijänä (Kallio 2014, 64). Aikakauteen ajoittuvat myös korkeakoulutuksen suunnittelujärjestelmän kehittäminen sekä yliopistohallinnon ja korkeakoulutuskintojen uudistukset.

Kolmas, nykyaikaan ulottuva ajanjakso on tulosohjauksen ja -johtamisen doktriini. Kallion (2014, 65) mukaan tämä on ollut yleinen trendi Euroopassa 1980-luvun lopulta lähtien. Tulosohjauksen ja -johtamisen doktriinissa on keskeisessä asemassa uuden julkisjohtamisen (New Public Management, lyh. NPM) malli, joka Kallion tulkinnan mukaan on rantautunut Suomeen pitkälti OECD:n kautta. Doktriini ymmärretään tässä yhteydessä oppijärjestelmäksi tai teoreettiseksi katsantokannaksi, samansuuntaisten ideoiden ja periaatteiden joukoksi joka kuitenkin sijoittuu teorian ja toimintapolitiikan välimaastoon (Lähdesmäki 2003, 9-11).

Myös uutta julkisjohtamista itsessään pidetään johtamisdoktriinina (Lähdesmäki 2003, 9). New Public Management kuvataan uudistuspolitiikkojen ja ideoiden yhdistelmäksi, joka on yleistynyt länsimaissa uusliberalistisen politiikan myötä erityisesti Margaret Thatcherin ja Ronald Reaganin kausilla ja myötävaikutuksella (Lähdesmäki 2003, 10; Kallio 2014, 37). Haveri (2002, 5) pitää uutta julkisjohtamista johtavana ja vaikutusvaltaisena hallinnon uudistuksia ohjaavana ajattelumallina. Myös Kallio (2014, 37) tunnustaa NPM:n merkityksen länsimaisen julkishallinnon megatrendinä. Uuden julkisjohtamisen nimeä kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä: esimerkiksi Broadbent (2007, 194) väittää, että uutta julkishallintoa ei voida pitää enää erityisen uutena, eikä myöskään yhtenäisenä kokonaisuutena.

Uuden julkisjohtamisen keskeisinä piirteinä pidetään liike-elämän toimintatapojen omaksumista julkishallintoon (Kallio 2014, 37-38). Lähdesmäen (2003, 57) mukaan keskeisiä muutossuuntia ovat olleet painopisteen siirtyminen toimintapolitiikoista johtamistaitoon, prosessikeskeisyydestä suoritekeskeisyyteen, hierarkioista kilpailuun ja kiinteistä palkoista tulospalkkaukseen. Kallio (2014, 39) viittaa NPM-ilmiön määrittelyn hankaluuteen periaatteiden moninaisuuden ja laaja-alaisuuden takia, mutta pitää kuitenkin suomalaisessa yliopistokontekstissa toimivana kehyksenä Lähdesmäen (2003, 60-82) jäsenystä uuden julkisjohtamisen keskeisistä ominaisuuksista. Lähdesmäki (2003, 60-61) jäsentää seuraavat elementit NPM:n keskeisiksi kysymyksiksi:

1. value for money -periaate ja kolme E:tä julkisjohtamisen arvoina
2. kansalaisen rooli(t)
3. johtamisen yleistettävyyys
4. yrittäjyysajattelu
5. tilivelvollisuus ja
6. politiikan ja hallinnon suhde.

Kallio on omassa väitöskirjassaan (2014, 39) selkeyttänyt edellä esiteltyä Lähdesmäen listausta nimeämällä olennaiset kysymykset tehokkuudeksi, asiakkuudeksi, johtajuudeksi, yrittäjämäisyydeksi ja tilivelvollisuudeksi. Kuudennen kysymyksen eli politiikan ja hallinnon suhteen Kallio jättää käsittelemättä, koska katsoo sen viittaavan enemmän paikallis- ja kunnallishallintoon kuin yliopistokontekstiin. Seuraavaksi eritellään tarkemmin näitä viittä NPM:n ydinkysymystä pääasiassa Lähdesmäen (2003, 60-82) ja Kallion (2014, 40-45) analyysien pohjalta.

Tehokkuusvaatimus on saanut alkunsa tehottomaksi mielletystä julkishallinnosta. Tämän uudistusvaatimuksena yhtenä tunnuslauseena on ollut ”value for money”, eli vapaasti suomennettuna lisää arvoa tai vastinetta rahalle. Tehokkuusvaatimukseen liittyy läheisesti kolmen E:n käsite, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, joille vapaa suomennos on taloudellisuus, tehokkuus ja vaikuttavuus. Vaikuttavuusajattelu johtaa myös tuloksellisuuden jäljille. Arvioimalla vaikuttavuutta arvioidaan myös tuloksellisuutta. Uusi julkisjohtaminen odottaa johtajilta tuloksellisuutta, mikä edellyttää myös tuloksellisuuden mittaamista. Vastiketta rahalle -ajattelutapa konkretisoituu siis tuloksellisuusmittareina. Kritiikkinä tehokkuusajattelulle kuitenkin on esitetty, että julkishallinnossa ja julkisessa toiminnassa on muitakin arvoja kuin tehokkuus, esimerkiksi oikeudenmukaisuus, edustuksellisuus, osallistuminen ja tasa-arvo. Nämä arvot voivat olla

ristiriidassa tehokkuuden kanssa ja joidenkin tulkintojen mukaan sopivat huonosti yhteen. Osa kriitikoista pitää tehokkuusvaatimusta myös alkusyyinä resurssien leikkauksille. (Lähdesmäki 2003, 60-69; Kallio 2014, 40-41).

Toinen NPM:n peruspiirre on asiakkuusajattelu, mikä vie julkista toimintaa entisestään yksityisen suuntaan. Kansalaiset nähdään yhä enemmän asiakkaina ja valintoja tekevinä kuluttajina sekä toiminnan rahoittajina, joilla on oikeus vaatia vastinetta maksamilleen veroille. Asiakkuuskäsitteen soveltaminen julkiseen toimintaan on kuitenkin paikoin ongelmallista, sillä julkisen toiminnan luonteeseen kuuluu pakkovallan käyttö tarpeen vaatiessa ja lain sallimissa rajoissa. Myöskään valinnan mahdollisuudet eivät ole julkisessa toiminnassa aina aitoja ja kansalaisilla voi olla täytettävänäan velvollisuuksia, joita yksityisessä toiminnassa ei ole. (Lähdesmäki 2003, 62; Kallio 2014, 41).

Uuden julkisjohtamisen peruspiirteistä johtaminen liitetään läheisesti managerialismiin, jolla viitataan vahvaan johtajuuteen ja uskoon johtajan ja hyvän johtajuuden kykyyn ratkaista ongelmia. Uuteen julkisjohtamiseen kuuluu toimitusjohtajamainen ammattijohtajuus, ei niinkään sääntösidonnainen byrokraattisuus. NPM:n ideaalissa uskotaan, että johtaminen ja toimintatavat ovat siirrettävissä yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille. Näin saavutettaisiin myös julkisella sektorilla lisää tehokkuutta ja muita hyötyjä, joita joustavasta ja nopeasta päätöksenteosta on saatavissa. Managerialismikriitikot kuitenkin huomauttavat, että julkisen sektorin toimintaympäristö on monimutkaisempi ja toiminnan tavoitteet monitulkintaisempia kuin yksityisellä sektorilla. Kriitikoiden mukaan toimintalogiikat sektorien välillä ovat niin erilaisia, ettei samoja johtamisoppeja kannata soveltaa molemmille sektoreille. Myös professiovaltaisten ammattilaisbykroatioiden on todettu olevan erityisen hankalia ympäristöjä managerialistisille johtamistavoille. (Lähdesmäki 2003, 62-63; Kallio 2014, 42-43).

Yrittäjyysajattelulla viitataan uuden julkisjohtamisen yhteydessä johtajan yrittäjä- ja omistajamaisiin toimintatapoihin, joita ovat riskin ottaminen, tuloshakuisuus ja innovatiivisuus. Myönteisen näkökulman mukaan yrittäjyysajattelu voi johtaa parempaan vastineeseen verovaraille, uusien tulonlähteiden löytymiseen ja selkeästi tulosvastuulliseen toimintaan. Kriittikinä kuitenkin esitetään, että yrittäjyysajattelu voi tuoda julkiseen toimintaan liiaksi oman edun tavoittelua yleisen edun ajamisen sijasta. (Lähdesmäki 2003, 63; Kallio 2014, 43). Tällöin ongelmia tulisi ratkaista päämies-agenttiteorian viitekehyksessä.

Tulosvastuuajattelu on läsnä myös viidennessä NPM:n keskeisessä kysymyksessä, tilivelvollisuudessa (*accountability*), joka liittyy olennaisesti kustannustietoisuuden lisäämiseen julkisella sektorilla. Tilivelvollisuus sisältää taloushallinnon normien noudattamisen lisäksi vastuun

käytettävistä varoista ja varojen käytön asianmukaisesta raportoinnista. Virkamiehet ovat siis tilivelvollisia siitä, että heille viran puolesta käyttöön annetuilla varoilla saadaan tuloksia aikaan. Tuloksien aikaansaaminen pitäisi myös osoittaa jollakin tavalla, ja tällöin kuvaan astuvat tuloksellisuusmittarit. Tilivelvollisuuden kritiikkinä nostetaankin esille byrokratian lisääntyminen tulosmittarien ja valvonnan muodossa. Samalla kiinnitetään huomiota siihen, onko kaikki kerätty tieto olennaista johtamisen kannalta. (Lähdesmäki 2003, 65; Kallio 2014, 44). Mittaamisella itsessään tai pelkällä mittarien tuottamalla datalla ei vielä ratkaista mitään, ratkaisevaa on, miten tätä tietoa käytetään (Behn 2003, 586).

Valtionohjauksen osalta merkittävin siirtymä tuloksellisuusajattelun suuntaan on ollut opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen välillä solmittavien tulossopimusten käyttöönotto vuonna 1994 (Kuoppala 2005, 227; Kallio 2014, 65). Tavoitteiden asettamisesta sopimuksella on säädetty laissa (Yliopistolaki 48 §). Nelivuotiskausille solmittavat sopimukset neuvotteluineen ovat yhä olennainen dialogin ja ohjauksen väline yliopistojen ja ministeriön välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi OKM ohjaa yliopistoja käynneillä paikan päällä yliopistoilla sekä sopimuksista ja niiden tavoitteiden toteutumisesta kesken sopimuskauden annettavalla kirjallisella palautteella (OKM 2014, 1). Valtionohjaukseen voidaan myös lukea yliopistojen rahoitusmallit, joista erityisesti kaksi viimeisintä vuosilta 2013 ja 2015 ovat painottaneet vahvasti tuotosmittareita. Vuoden 2013 rahoitusmallin perustelumuistion (OKM 2011, 33) mukaan tavoitteena on yliopiston tuloksellisuuden tuominen näkyväksi. Evert Vedungin (1998, 29-34) tunnettua ohjauskeinojen kolmijakoa noudattaen suomalainen valtionohjaus yliopistojen tuloksellisuusajattelua kohti on ollut lähinnä informaatio-ohjausta tulossopimusten ja -neuvottelujen muodossa sekä resurssiohjausta rahoitusmallien kautta.

3.4 Tuloksellisuus ja mittaaminen käsitteinä

Tässä luvussa esitetään analyysi tuloksellisuuden ja mittaamisen käsitteistä sekä keskeiset teoreettiset ja osin käytännölliset lähtökohdat käsitteiden käytölle.

3.4.1 Mittaamisen käsitteelliset lähtökohdat

Verbille ”mitata” Kielitoimiston sanakirja antaa seuraavia merkityksiä:

1. ”Ottaa selville, määrittää, jonkin suuruus vastaavina mittayksikköinä, mittoina.
2. Katsella (arvostellen, pitkään), punnita, arvostella, tuomita”

Yleiskielessä mitaamisella viitataan siis jonkin suuruuden määrittämiseen tai arvosteluun. Näin ollen yleiskielisessä merkityksessä on hyvin pitkälti kyse määrittelystä ja arvostelusta.

Tieteellisissä yhteyksissä määritelmä on käsitteellisesti samoilla jäljillä, mutta eri tavoin sanoiksi puettu. Vakkuri (1998, 80) viittaa väitöskirjassaan Petri Vehmasen (1979, 34) omassa väitöskirjassaan lausumaan määrittelyyn: ”Mittaaminen on mittalukujen tehokasta liittämistä relevantteina pidettyihin kvantiteetteihin empiiristen operaatioiden avulla.” Empiirisillä (mittaus)operaatioilla saadaan siis tietoa (”liitetään mittalukuja”) kulloinkin mitattavina oleviin kohteisiin (”relevantteina pidetyt kvantiteetit”). Määritelmä on yhteiskuntatieteellisestä tutkimuksesta, mutta kuvaa tapahtumasarjana myös luonnontieteellistä mitaamista. Tuukka Perhoniemi (2014, 11-12) nostaa väitöskirjassaan esille tieteenfilosofian sanakirjan *A Companion to the Philosophy of Science* määritelmän: ”Mittaaminen on tieteen keskeistä tiedollista toimintaa, joka yhdistää jonkin luvun ja jonkin määrän yritettäessä arvioida kyseessä olevan kvantiteetin suuruutta.” Edellä olevista havaitaan, että mitaamisen yleisluontoiset määritelmät ovat siis varsin lähellä toisiaan, mutta eivät aivan samansanaisia. Vakkuri (1998, 80) määrittelee tämän lisäksi mitaamisen rationaaliseksi tavaksi hajallaan olevan tiedon järjestämiseen erillisistä ilmiöistä ja niiden osa-alueista. Vakkuri (1998, 81) nostaa esille myös sen huomionarvoisen näkökohdan, että useimmat yhteiskuntatieteelliset mitausteoreettiset traditiot ja tavat ovat peräisin luonnontieteistä, mikä näkyy esimerkiksi luottamuksena numeraaliseen dataan ja oletuksena mitaamisen ja mittaritiedon objektiivisuudesta. Yuji Ijiri (1967, 22) pitääkin mitaamista inhimillisenä erityiskielenä, jossa reaali maailman ilmiöt ovat edustettuina numeroilla ja numeroiden välisten suhteiden avulla.

Mitaamisen teoreettisista lähtökohdista on kaksi erilaista koulukuntaa. Realistinen koulukunta katsoo, että mitattavassa kohteessa on jotakin kvantitatiivista ominaisuutta, jota mitaamisella pyritään tarkastelemaan. Anti-realistinen koulukunta taas näkee mitaamisen merkitysten antamisena, jolloin kohteet voivat vastaavasti olla abstrakteja ilmiöitä. Koulukunnan ajattelutavan mukaan mitaamisella konstruoidaan todellisuus, jota pyritään kuvaamaan. Anti-realistisessa ajattelutavassa ilmiö siis saa sisältönsä vasta mitaamisen kautta. (Vakkuri 1998, 82-84).

Mitausteoriassa mitaaminen jaetaan välilliseen ja välittömään mitaamiseen, jotka molemmat jaetaan edelleen kahteen alakategoriaan. Välitön mitaaminen jakaantuu elementaaliseen ja

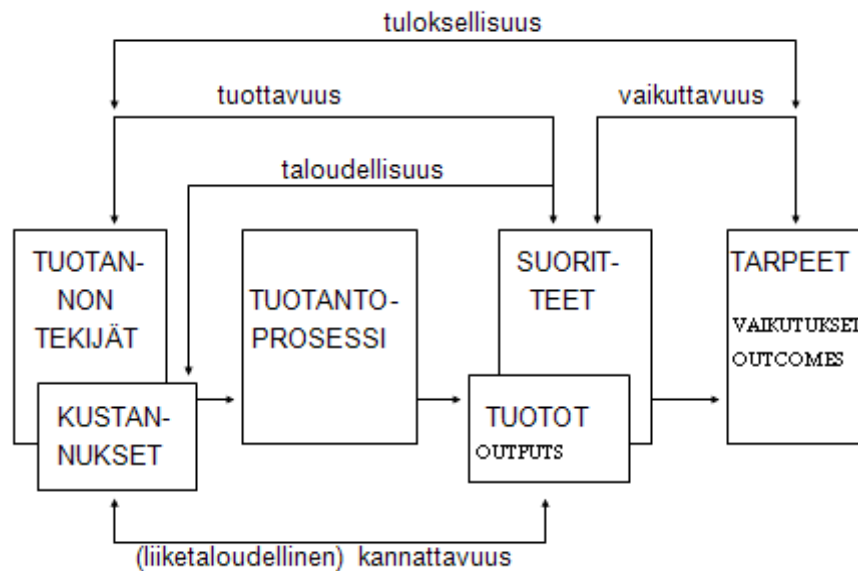
fundamentaalisena mittauksena, joista ensimmäisessä olennaisena on kohteen olemassaolo. Tällöin kohde voidaan asettaa jonkun valitun ominaisuuden suhteen jonoon. Toinen välittömän mittauksen kategoria on fundamentaalinen mittaus, joka perustuu mitattavan kohteen ominaisuuksien suhteeseen verrattuna muihin olemassa oleviin olioihin. Välillisessä mittauksessa kategorioina ovat johdettu mittaus ja assosiatiivinen mittaus. Johdettu mittaus viittaa mittaustapaan, jossa tulokset riippuvat välittömästä mittauksesta, mutta vakiot määritellään numeerisilla laeilla. Mittaustyypeistä tämän tutkimuksen kannalta yksi olennaisimmista on assosiatiivinen mittaus. Assosiatiivisella mittauksella (engl. *measurement by fiat, associative measurement*) viitataan mittausoperaatioon, jonka seurauksena tuotettuja lukuja voidaan liittää mitattavaan kohteeseen oletuksen tai sopimuksen nojalla. Kyse on siis sosiaalisista sopimuksista, eikä niinkään luonnonomaisista laeista. (Vakkuri 1998, 85-87). Sopimusvaraisuutensa johdosta assosiatiivinen mittaus voi olla alttiimpi mittausjärjestelmän rakentamisesta ja mittaustulosten tulkinnasta johtuville häiriöille.

Välillisen mittauksen, jota myös assosiatiivinen mittaus edustaa, perusongelmana on se, mikä on yhteys mitattavan kohteen ja mittausoperaation välillä. Ongelmaan viitataan validiteetti-ongelmana. Tulospittauksen ollessa kyseessä kysymykseksi muodostuukin, miten valitut mittarit kuvaavat analysoitavaa ilmiötä. (Vakkuri 1998, 88).

Mittausteorian ymmärtämisen kannalta on olennaisena hahmottaa ilmiöt ja niiden korvikkeet mittausprosessin osina. Vakkuri (1998, 88-89) hahmottaa Ijirin (1967) jäsentelyä hyödyntäen mittauksen perusongelman yhtäältä ilmiökentäksi ja toisaalta korvikkeiksi, joiden välille rakentuva yhteys tuo lopulta esille mittauksen perusongelman. Korvikkeiden tulisi välittää riittävän luotettavaa, objektiivista ja todenmukaista tietoa ilmiökentästä. Ilmiökenttää edustavat objektit ja korvikkeita numerot. Tähän jäsenyykseen liittyy kaksi ongelmaa: representaatio-ongelma ja yksikäsitteisyysongelma. Representaatio-ongelmalla viitataan siihen, että korvikkeen tulisi edustaa riittävän hyvin taustallaan olevaa ilmiökentän ilmiötä. Kysymys on siis siitä, miten hyvin mittaus ja mittarit edustavat reaali maailman tapahtumia ja ilmiötä. Toinen ongelma, yksikäsitteisyysongelma liittyy mittarien kiinnittymiseen mitattavaan ilmiöön. Kenen tahansa mittaajan pitäisi pystyä todentamaan yhteys mittarin ja todellisen ilmiön välillä. (Vakkuri 1998, 90-91).

3.4.2 Tuloksellisuus käsitteenä

NPM-ajattelun leviämisen myötä 1980-luvulla virisi käytännöllinen, mutta myös tieteellinen keskustelu tuloksellisuudesta ilmiönä ja käsitteenä (ks. esim. Meklin 1989, 213). Alkuvaiheessa käsitettä yritettiin lähestyä termijoukolla ”economy, efficiency, effectiveness, productivity, performance, evaluation” (mm. Bouckaert 1987, 16), mihin myös Meklin (1989, 214) viittaa. Termeistä *performance* vaikuttaa vakiintuneen myöhempään käyttöön tuloksellisuutta tarkoittavana sanana englanninkielisessä kirjallisuudessa. Tuloksellisuus on käsitteenä erittäin monitahoinen, monitulkintainen ja laaja (Otley 1999, 364). Yhden käsitteen sijaan tuloksellisuutta pidetäänkin ennemminkin monen käsitteen järjestelmänä ja kokonaisuutena. Käsite riippuu melko vahvasti ajasta ja paikasta, ja voi näin ollen tarkoittaa eri aikoina ja eri puolilla maailmaa eri asioita (Van de Walle ja Van Dooren 2006, 445). Edellä mainitut kirjoittajat (2006, 445) kuvaavatkin tuloksellisuuden määrittelyä tasapainoiluna erilaisten arvoasetelmien välillä. Se, mikä on tuloksellista, voi riippua siitä mikä nähdään tavoittelemisen arvoiseksi. Kuitenkin esimerkiksi Meklin (2009, 45) mainitsee yhteiseksi nimittäjiksi kaikille julkishallinnon tuloksellisuuskäsitteille ja -malleille pyrkimyksen onnistumiseen, menestymiseen tai hyvään suoritukseen. Samassa yhteydessä Meklin nostaa esille myös sen, että käsitteitä käytetään toisinaan hyvin löyhästi ja vaihtelevasti, mikä voi johtaa sekaannuksiin ja tulkintaepäselvyyksiin. Osaltaan käsitteen monitulkintaisuutta ja epäselvyyttä ilmentää myös se, ettei tuloksellisuudelle ole löydettävissä ”absoluuttista nollapistettä” eli kohtaa, joka jakaisi toiminnan tulokselliseen ja ei-tulokselliseen (Meklin 2009, 45). Käsite on kontekstisidonnainen ja tässä luvussa sitä käsitellään julkishallinnon kontekstissa, kuitenkin syventymättä tarkemmin mihinkään hallinnonaloihin. Tuloksellisuutta yliopistokontekstissa käsitellään seuraavassa, tuloksellisuuden mittaamiseen syventyvässä luvussa. Kansainvälisestä kirjallisuudesta on melko vaikeaa löytää määritelmää puhtaasti tuloksellisuudelle, useimmat tuloksellisuusaihepiirin tutkimukset keskittyvät lähinnä mittareihin ja mittaamiseen (Johnsen ja Vakkuri 2006, 292). Myös Meklin (2009, 45) on tehnyt havainnon toistuvasta arviointiassosiaatiosta analysoidessaan erilaisia tuloksellisuuskäsitteistöjä ja -malleja. Käsitettä on jopa pidetty julkishallinnollisen soveltamisen osalta ongelmallisena, koska on katsottu sen viittaavaan liiaksi liiketalouden tulokäsitteeseen (Meklin 2002, 77-78). Suomalaisessa 2000-luvun kirjallisuudessa yksi tunnetuimmista jäsennyksistä on Meklinin (2002, 83) erittely käsitteistöstä (ks. kuvio alla). Kuvioista ilmenee, että tässä jäsennyksessä julkinen toimintayksikkö nähdään tuotantoyksikkönä ja julkinen toiminta tuotantoprosessina, jossa tuotetaan erilaisia suoritteita. Kuvio mallintaa myös osaltaan NPM-ajattelun kolmen E:n lähestymistapaa, jota on käsitelty aiemmin luvussa 3.3.



Kuvio 2. Tuloksellisuuskäsitteistö. (Meklin 2002, 83).

Meklinin jäsenyksessä tuloksellisuus on siis kattokäsite, joka pitää sisällään vaikuttavuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden. Jäsenyksen mukaan merkittävin ero tuottavuuskäsitteen ja tuloksellisuuden välillä on siinä, että tuloksellisuus ottaa huomioon tuotosten suhteen tarpeisiin ja tuotosten vaikutukset, mistä syntyy vaikuttavuus. Analyysissään Meklin (2002, 77) lähtee liikkeelle (julkisen talouden) niukkuuden perusolettamuksesta, kiteyttäen tuloksellisuuden rajallisten tuotantomahdollisuuksien hyödyntämiseksi ”mahdollisimman hyvin yhteiskunnan ja kansalaisten tarpeiden mukaisesti”. Tuloksellisuuskäsitteen merkitykset Meklin (2002, 80) jakaa kolmeen päätyyppiin, kokonaistuloksellisuuteen, managerialistiseen merkitykseen ja talouden näkökulmaan. Ensin mainitussa jonkin julkisen sektorin toiminnon tai osan panoksia ja vaikutuksia tarkastellaan kaikkien sidosryhmien näkökulmasta, kun taas managerialistisessa merkityksessä olennaisia ovat johtamisen ja organisaation sisäisen toimivuuden ja tehokkuuden sekä laadun ja vaikuttavuuden elementit. Talouden näkökulmassa painottuu aikaansaannosten suhde käytettävissä oleviin resursseihin.

Valtiovarainministeriön vuonna 2005 julkaisemassa Tulosohjauksen käsikirjassa tuloksellisuuden käsitteet muodostuvat neljästä peruskriteeristä:

1. yhteiskunnallinen vaikuttavuus
2. toiminnallinen tehokkuus
 - taloudellisuus ja tuottavuus sekä maksullisen palvelutoiminnan kannattavuus

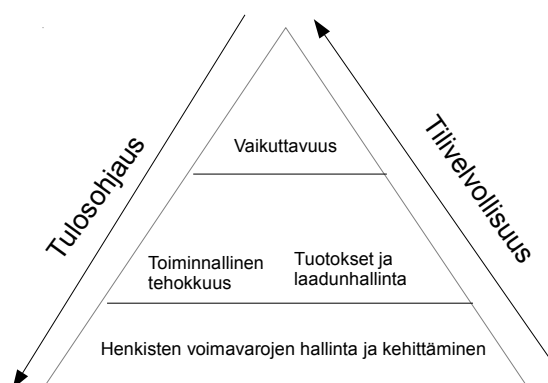
3. tuotokset ja laadunhallinta

- suoritteiden ja (julkis)hyödykkeiden määrä sekä toiminnan palvelukyky ja laatu

4. henkisten voimavarojen hallinta.

- henkilöstön määrä, rakenne, -kulut, työhyvinvointi ja osaaminen

Karkeammin jaoteltuna tuloksellisuuden kriteeristö jakautuu kahteen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (edellä kohta 1) ja toiminnalliseen tuloksellisuuteen (edellä kohdat 2-4) (Valtiovarainministeriö 2005, 10). Toiminnallinen tuloksellisuus käsittää siis tulokset (outputs) ja tästä seuraa yhteiskunnallista vaikuttavuutta (outcomes) (VM 2005, 24). Käsikirjassa kuitenkin korostetaan, että tuloksellisuus muodostuu ennen kaikkea eri osa-alueiden yhteisvaikutuksesta (VM 2005, 26). Edellä mainitut kaksi tuloksellisuuden peruskriteeriä on määritelty valtion tulosohjaus- ja tilivelvollisuushankkeessa. Peruskriteereistä ensimmäinen, yhteiskunnallinen vaikuttavuus on käsikirjan (VM 2005, 25) mukaan arvioitavissa asetettujen yhteiskuntapoliittisten toimintapolitiikan tavoitteiden saavuttamisen asteena. Tähän liittyvät myös kustannukset, miltä osin jäsenyys noudattelee Meklinin (2002) mallia. Tavoitteiden asettamisen osalta yhteiskunnallinen vaikuttavuus painottuu enemmän valtioneuvostoon ja ministeriöihin kuin virastoihin ja laitoksiin (VM 2005, 25). Jälkimmäisten vaikutusmahdollisuudet omien (vaikuttavuus)tavoitteidensa asettamiseen ovat rajalliset, sillä käytännössä tavoitteet asetetaan ministeriötasolla määriteltyjen strategiataason linjausten mukaisesti. Sen sijaan peruskriteereistä toiminnallinen tehokkuus on yhteiskunnallista vaikuttavuutta paljon enemmän viraston tai laitoksen oman toiminnan ja johtamisen varassa. Nämä peruskriteerit on jäsennetty käsikirjassa (VM 2005) tulosprisma-nimiseksi kuvioksi, jota on kuitenkin pyritty selkeyttämään tulosohjauksen kehittämishankkeessa vuonna 2012 (VM 2012, 41).



Kuvio 3. Tulosprisma. (VM 2005, 26; VM 2012, 39).

Tulosohjauksen käsikirjan (VM 2005) ja tulosprisman sisältämät käsitykset tuloksellisuudesta vahvistavat osaltaan Meklinin (2009, 50) havaintoa panos-tuotos-mallin olennaisuudesta erilaisten tuloksellisuuskäsitysten taustalla. Perusrakenteiltaan malli on edelleen toimiva jäsenitys tuloksellisuudesta, mutta sitä voidaan edelleen syventää ottamalla mukaan laadun, asiakkuuden, henkilöstön ja tasapainon näkökulmia, kuten esimerkiksi Euroopan laatupalkintomallissa ja Balanced Scorecard -mallissa on tehty (Meklin 2009, 50).

Tuloksellisuuden käsitettä voidaan jäsentää myös etsinnän ja soveltamisen ongelmina. Soveltaminen liittyy etsinnän ongelmaa enemmän tuloksellisuuden mittaamiseen ja mittareihin, mistä syystä sitä käsitellään tarkemmin vasta seuraavassa, tuloksellisuuden mittaamista käsittelevässä alaluvussa. Vaikka etsinnän ongelmassakin on kyse mittaamisesta ja olennaista informaatiota tavoittavien mittarien etsinnästä, ongelman ratkaisussa joudutaan kuitenkin pitkälti ratkaisemaan sitä, mitä tuloksellisuus on, jotta sen mittaamiseen voidaan löytää sopivat mittarit. Vakkuri ja Meklin (2003, 751) määrittelevät etsinnän ongelman yrityksenä suunnitella tuloksellisuuden mittaamisen järjestelmä, joka kykenee tavoittamaan olennaiset piirteet eri osa-alueiden tuloksellisuudesta ennalta määriteltyjen parametrien pohjalta.

3.4.3 Tuloksellisuuden mittaaminen

Julkishallinnon toimintaa on seurattu ja valvottu todennäköisesti aina, kun on ollut olemassa julkista hallintoa. Ensimmäiset tunnetut ja kirjallisuudessa mainitut esimerkit tuloksellisuuden mittaamisesta länsimaisessa julkishallinnossa ovat kuitenkin verraten myöhäiseltä ajalta historiassa, kun 1900-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä New Yorkin kaupungin hallinnossa ryhdyttiin tilastoimaan kaupungin toimintaa ja sen vaikutuksia. Kaupungistumisen edetessä tarvittiin tietoa kaupungin hallinnon suoriutumisesta tehtävistään, mikä palveli myös korruption ehkäisemisessä, kun päättäjien toimet tulivat näkyviksi ja he olivat tilivelvollisia teoistaan. Tietoa kerättiin kirjanpidon, laskennan ja tilastoinnin keinoin ja sitä hyödynnettiin raportoinneissa, budjeteissa ja tuottavuuden parantamisessa. Vuoteen 1912 mennessä kaupungin tulostittausjärjestelmällä oli jo monia piirteitä, joita on havaittavissa nykyaikaisissakin tulostittausjärjestelmissä: mitattiin panoksia, tuotoksia ja tuloksia tähdäten hallinnon tehokkuuden parantamiseen ja entistä vertailukelpoisempaan raportointitietoon. (Williams 2003, 643-648).

Kuten tuloksellisuuttakin, myös tuloksellisuuden mittaamista pidetään sumeana käsitteenä, jolle erilaiset ihmiset erilaisissa yhteyksissä antavat erilaisia merkityksiä (van Dooren 2005, 363).

Johnsen ja Vakkuri (2006, 292) määrittelevät tuloksellisuuden mittaamisen sosiaalisiksi instrumenteiksi, tulos- ja suoritusmittareiksi, joiden tarkoituksena on parantaa rationaalista päätöksentekoa sekä poliittisia ja hallinnollisia prosesseja. Englannin kielessä tuloksellisuuden mittaamiseen viitataan sanaparilla *performance measurement*, mikä toisinaan suomen kielessä käännetään suoritusmittaukseksi (ks. esim. Kallio 2014, 29). Käännösten ero kuvastaa osaltaan käsitteen ja sen määrittelyn väljyyttä. Van Dooren, Bouckaert ja Halligan (2015, 32) määrittelevät tuloksellisuuden mittaamisen kokonaisuudeksi harkittuja toimia, joiden tarkoituksena on kvantifioida tuloksellisuutta. Toimien seurauksena syntyy tuloksellisuustietoa. Määritelmä vastaa melko hyvin aiemmin luvussa 3.4.1 esiteltyä mittaamisen yleistä määritelmää.

Van Dooren, Bouckaert ja Halligan (2015, 7) hahmottavat tuloksellisuustiedon ketjun kolmiosaisena. Ketjun alkupäässä on tuloksellisuuden mittaaminen, joka samalla edustaa tiedon tarjontapuolta. Jälkipäässä taas on tuloksellisuustiedon käyttö, joka vastaavasti vastaa tiedon kysyntäpuolta. Näiden välissä mittauksin kerätty tieto yhdistellään ja kootaan (*incorporate*) kysyntää vastaavaan muotoon. Kirjoittajien määritelmä tuloksellisuuden mittaamiselle on varsin yksinkertainen: tuloksellisuuden mittaaminen on systemaattista tiedon keruuta tuloksellisuustarkoituksiin tarkkailemalla ja rekisteröimällä tuloksellisuuteen liittyviä kohteita ja asioita. Määritelmä jättää kuitenkin edelleen avoimeksi sen, mitä nämä tuloksellisuuteen liittyvät kohteet ja asiat ovat. Väitöskirjassaan Van Dooren (2006, 31) näkee tuloksellisuustiedon eräänlaisena hyödykkeenä, jota toiset tuottavat ja toiset kuluttavat. Kysynnän ja tarjonnan asetelmaa kuitenkin sekoittavat kaksi asiaa: ensinnäkin julkishallinnossa tiedon tuottaja ja tiedon hyödyntäjä ovat usein sama organisaatio ja toisekseen ei ole aina selvää, onko tiedon tarjoaminen ja mittaaminen kysyntä- vai tarjontalähtöistä (Van Dooren 2006, 32).

Tuloksellisuuden mittaamisen määrittelyn yhteydessä on syytä ymmärtää ero tuloksellisuuden arviointiin. McDavid ja Hawthorne (2006, 293) osoittavat seitsemän olennaista eroavaisuutta tuloksellisuuden mittaamisen ja tuloksellisuuden arvioinnin välillä:

1. Mittaaminen on jatkuvaa, kun taas arviointi on enemmän jaksottaista ja kertaluontoista.
2. Mittaamisessa keskitytään yleisiin asioihin, arvioinnissa mielenkiinto kohdistuu tiettyihin kohteisiin ja asioihin.
3. Mittaaminen on rutiiniluonteista, arvioinnissa toimenpiteet räätälöidään jokaista arviointia varten erikseen.
4. Mittaamisessa kohteen ominaisuudet otetaan annettuina, arvioinnissa ne ovat keskeisempiä.
5. Tuloksellisuuden mittaamisen voimavarat ovat osa organisaatorakennetta, tuloksellisuuden

arvioinnissa voimavarat ovat erikseen kohdennettuja.

6. Johtajilla on keskeinen rooli tuloksellisuuden mittaamisessa, kun taas arvioinnissa johtajilla ja arvioijilla ei ole juurikaan keskinäistä yhteyttä.
7. Mittaustiedon käyttö ja hyödyntäminen kehittyy ajan kuluessa, arviontiedon hyödyntäminen on etukäteen määriteltyä.

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on nimenomaan tuloksellisuuden mittaaminen, joten arvioinnin näkökulmaa ei käsitellä edellä olevaa erottelua enempää.

Prosessina tuloksellisuuden mittaaminen on monivaiheinen. Vakkuri ja Meklin (2006, 236) näkevät tuloksellisuuden mittaamisen sarjana päätöksiä, joita tekevät mittaajat itse, organisaatiot, ryhmät ja yksittäiset henkilöt. Van Dooren, Bouckaert ja Halligan (2015, 63-81; 125-132) jakavat prosessin viiteen vaiheeseen:

1. priorisointi
2. mittarien valinta
3. tiedon kerääminen
4. analyysi ja
5. raportointi.

Ensimmäinen vaihe eli priorisointi on tärkeä vaihe mittaamisen onnistumisen ja mielekkyyden kannalta. Tässä vaiheessa tehdään ratkaisevat valinnat sen suhteen, mitä mittaamalla päästään olennaisen tuloksellisuustiedon äärelle. Samalla on myös päätettävä, millä tarkkuudella tietoa halutaan. Tuloksellisuutta mittaava joutuu perustelemaan, miksi keskittyy mittauksessaan juuri tiettyyn asiaan, eli on toisin sanoen priorisoinut tämän mittauskohteeksi. Valinnat ja perustelut voivat tukeutua erilaisiin johtamismalleihin, tavoiteasetteluihin, sidosryhmäanalyysiin tai erityiseen ohjelmalogiikkaan. (Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015, 65-68).

Kun ensimmäisessä vaiheessa on päätetty, mitä mitataan, toisessa vaiheessa tehdään valinta sen suhteen miten ja millä mittarilla mitataan. Tulostittarit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: yksittäisiin mittareihin ja suhdelukumittareihin, joista jälkimmäiset ovat yhdistelmiä edellisistä (Van Dooren 2006, 31; Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015, 69).

Yksittäiset mittarit (suluissa täsmennykset):

- panosmittarit (resurssien käyttö)

- tuotosmittarit (määrä ja laatu)
- välitulosten mittarit (tuotosten välittömät vaikutukset)
- lopputulosten mittarit (tuotoksilla saavutetut lopputulokset)
- (toiminta)ympäristömittarit (kontekstisidonnaiset muuttujat, jotka voivat vaikuttaa väli- ja lopputuloksiin).

Suhdelukumittarit:

- tehokkuus (kustannukset / tuotokset)
- tuottavuus (tuotokset / panokset)
- vaikuttavuus (tuotokset / lopputulokset)
- kustannusvaikuttavuus (panokset / lopputulokset).

Samassa yhteydessä kirjoittavat nostavat esille muutamia kriteerejä hyville mittareille:

- Muutosherkkyys: mittarin on rekisteröitävä muutokset riittävällä tarkkuudella.
- Määritelmän täsmällisyys ja ymmärrettävyys käyttäjille: kaikilla pitää olla yhteinen, jaettu ymmärrys siitä, mitä mittari mittaa.
- Dokumentaatio: mittarit, niiden mittayksiköt, kohteet, tietolähteet, aikasarjat ja mittarin ylläpitäjä tulee olla dokumentoituina mahdollista auditointia tai muuta varmennustoimintaa varten.
- Relevanssi ja toimivuus.
- Oikea-aikaisuus.
- Tiedonkeruun toteuttamiskelpoisuus.
- Yhteensopivuus dataan ja määritelmiin.

Kolmantena vaiheena tulostittausprosessissa on datan kerääminen. Tarkoitukseen voidaan käyttää ulkoisia tai sisäisiä datalähteitä. Tyypillisiksi datalähteiksi Van Dooren, Bouckaert ja Halligan (2015, 72) mainitsevat rekisterit (jo olemassa olevat ja/tai mittausta varten erikseen muodostettavat), kyselyt, itsearviointit, teknisen mittaamisen, ulkoiset havainnoijat, muut julkiset

organisaatiot ja tilasto- ja tutkimuslaitokset.

Neljännessä vaiheessa eli analyysissä raa'asta datasta on tarkoitus jalostaa hyödyntämiskelpoista informaatiota. Analyysin tavat ja toimenpiteet riippuvat mittarista ja siitä, miten tietoa on jatkossa tarkoitus hyödyntää.

Viides ja viimeinen vaihe jaottelussa on raportointi. Raportoinnin muoto riippuu eniten kohderyhmästä: johdolle raportoidaan eri tavalla kuin medialle ja sidosryhmille.

3.4.4 Mittarien tuottaman tiedon käyttö ja hyödyntäminen

Pelkkä tuloksellisuustiedon kerääminen ilman hyödyntämistarkoitusta ei ole mielekästä. Mittaamistoiminnalla sinänsä ja raa'alla datalla ei vielä saavuteta mitään (Behn 2003, 586). Eräs lähtökohta tuloksellisuustiedon hyödyntämiseen saadaan perehtymällä Behnin (2003, 588) koostamaan kahdeksankohtaiseen listaan tuloksellisuustiedon käyttötarkoituksista:

1. Arviointi: miten tehtävästä suoriudutaan, onko yksikkö tuloksellinen?
2. Kontrolli: tehdäänkö oikeita asioita?
3. Budjetointi: mihin (julkisia) varoja tulisi käyttää?
4. Motivointi: miten motivoidaan henkilöstö, yhteistyökumppanit, sidosryhmät tekemään välttämättömiä asioita tuloksellisuuden parantamiseksi?
5. Promootio: miten vakuuttaa poliitikot, sidosryhmät, toimittajat ja kansalaiset yksikön menestymisestä?
6. Juhlistaminen: mitä saavutuksia kannattaa juhlia?
7. Oppiminen: miksi jokin toimii tai ei toimi?
8. Kehittäminen: mitä tulisi tehdä eri tavalla tuloksellisuuden kohentamiseksi?

Behnin lista ei ole tyhjentävä. Kirjoittaja itse mainitsee (2003, 588) jättäneensä joukon tyypillisiä käyttötarkoituksia ulkopuolelle, koska pitää niitä alisteisina yhdelle tai useammalle listaamistaan käyttötarkoituksista. Lisäksi vaaditaan relevantti mitta-asteikko, konteksti ja mahdollisesti vertailukohtia jotta voidaan ymmärtää, tulkita ja oikealla tavalla hyödyntää mittarien tuottamaa tietoa (Behn 2003, 598).

Myös tuloksellisuustiedon käyttö ja/tai hyödyntäminen ovat käsitteinä monitulkintaisia ja

-ulotteisia. Esimerkiksi Liu ja Van Dooren (2013, 28) huomauttavat edellä esitellystä Behnin (2003) listauksesta, että osa listalla mainituista asioista eivät ole ainoastaan tuloksellisuustiedon käyttötarkoituksia, vaan myös itse käyttöä. Samalla he nostavat esille joukon artikkeleita, joissa tuloksellisuustiedon käytön määritelmä joko puuttuu kokonaan tai otetaan annettuna, yleiseen kielenkäyttöön pohjautuvana käsitteenä ilman tarkempia määrittelyitä (Liu & Van Dooren 2013, 29). Hammerschmid, Van de Walle ja Stimac (2013, 262) kirjoittavat tuloksellisuustiedon kontekstiriippuvuudesta: eri organisaatioympäristöissä käsitettä voidaan käyttää monin eri tavoin.

Myös Van Dooren (2006, 89) nostaa organisaatioympäristön yhdeksi tuloksellisuuden mittaamista määrittäväksi syyksi ja reunaehdoksi. Muita syitä ja reunaehtoja ovat hänen mukaansa organisaation omat piirteet, ominaisuudet ja tuotokset, tuotosten mitattavuus ja yksityissektorin toimintatapojen siirrettävyys julkiselle sektorille. Van Dooren itse löytää (2005, 365) tuloksellisuustiedolle useita käyttötarkoituksia päätöksenteon ja johtamisen työkaluina:

- henkilöstön tuloksellisuusarvioinnit
- toimintapolitiikkojen (policy) suunnittelu ja muotoilu
- tulosbudjetointi
- markkinoiden kaltaisten (kilpailu)olosuhteiden luominen paremmuusjärjestyslistoilla (league tables)
- tuloksellisuusarvioinnit ja -tarkastukset

Moynihan (2011) sen sijaan nostaa esille ainoastaan kaksi käyttötarkoitusta tuloksellisuustiedolle: kannatuksen hakemisen kerronnan ja narratiivien kautta sekä päämäärälähtöisen oppimisen. Ensimmäisellä tarkoitetaan organisaatiolle edullisten asioiden ja näkökohtien aktiivista esilletuomista sekä mukautumista ympäröiviin odotuksiin. Jos tässä onnistutaan, palkkiona voi olla aseman vakiintuminen ja mahdollisen lisärahoituksen saaminen. Toisella Moynihanin mainitsemalla tarkoituksella viitataan tilanteeseen, jossa organisaatiolla on mahdollisuus tuloksellisuustiedon pohjalta tunnistaa oppimistarpeitaan ja rakentaa oppimisympäristöjä päämäärien saavuttamiseksi. (Moynihan 2011, 28-45).

Carol Weiss (1998, 23-24) löytää neljä käyttötarkoitusta arviointien tuottamalle tiedolle. Vaikka Weiss kirjoittaaakin arviointitoiminnan (evaluation) viitekehyksessä, ovat hänen löydöksensä hyvin sovellettavissa myös tuloksellisuuden mittaamista koskevassa keskustelussa (ks. esim. de Lancer Julnes 2011, 67). Weiss jakaa arviointitiedon käyttötarkoitukset neljään eri osaan:

1. Välineellinen käyttö: tieto on väline päätöksenteossa, eli kerätyn tiedon pohjalta voidaan

tehdä päätöksiä.

2. Käsitteitä uudistava käyttö: saatujen tietojen pohjalta ymmärrys ja käsitteet voivat muuttua.
3. Tuen hakeminen: vahvistetaan olemassa olevia käsityksiä, ja kerättyä tietoa käytetään suostutteleviin tarkoituksiin.
4. Vaikuttaminen: tietoa käytetään välineenä, kun yritetään vaikuttaa muihin instituutioihin ja tapahtumiin.

Harry Hatry (2011, 235-240) tuo vielä oman lisänsä tuloksellisuustiedon käyttötarkoitusten luokitteluihin. Huomionarvoista on se, että Hatryn näkökulma on lopputuloslähtöinen ja hän tarkastelee tuloksellisuuden mittaamista lopullisten vaikutusten mittaamisen näkökulmasta, toisin kuin esimerkiksi tuotoslähtöisessä tarkastelussa pitäytyvä de Bruijn (2002). Hatry (2011, 235-240) jakaa käyttötarkoitukset kolmeen pääluokkaan: tilivelvollisuuteen, budjetointiin ja palvelujen parantamiseen, jonka hän jakaa vielä yhteentoista alaluokkaan:

1. Kyseenalaistaminen ja ongelmien tunnistaminen
2. Osaamisen kehittämiskohteiden tunnistaminen
3. Työntekijöiden motivointi kehittämistyöhön
4. Kehityskeskustelut, itsereflektio ja muu samankaltainen vuorovaikutus johdon ja toimijoiden välillä
5. Tulossopimukset
6. Palveluiden jakautumisen ja kohdentumisen (esim. kansalaisille) kehittäminen
7. Tiedon tarjoaminen syvällisempiin arviointeihin
8. Oppiminen ja ongelmanratkaisu
9. Kumppanuuksien hakeminen
10. Markkinointi
11. Viestintä kansalaisille ja kansalaisten kanssa.

Hatryn laajahkon listan vastapainoksi Van Dooren, Bouckaert ja Halligan (2015, 120-121) jakavat käyttötarkoitukset ainoastaan kolmeen: oppimiseen, ohjaukseen ja kontrolliin sekä raportointiin ja vaikuttamiseen. Oppimistarkoituksessa tuloksellisuustietoa käytetään toiminnan kehittämiseen, toimivien käytäntöjen etsimiseen ja tulevan toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Ohjauksella ja kontrollilla huolehditaan siitä, että tavoitteet saavutetaan. Raportoinnilla ja vaikuttamisella tuodaan

esille organisaation onnistumisia ja viestitään tuloksellisuudesta.

Tuloksellisuuden mittamisen tapaan myös tuloksellisuustiedon käyttö on mahdollista jakaa kysyntälähtöiseen ja tarjontalähtöiseen käyttöön. Lisäksi jako on mahdollista tehdä myös formaaliin ja epäformaaliin käyttöön. Formaaliilla käytöllä viitataan säänneltyyn ja ennalta määriteltyjä toimintatapoja noudattavaan tuloksellisuustiedon käyttöön, mitä ovat esimerkiksi toimintakertomukset ja tuloslaskelmat, tulosbudjetointi ja tulossopimusneuvottelut. Epäformaali käyttö taas on vahvasti kontekstiriippuvaista, ympäristö ja tuloksellisuustiedon käyttäjät määrittävät käytön määrää ja tiheyttä. (Van de Walle & Van Dooren 2011, 3-4).

Toisena jakona Van de Walle ja Van Dooren (2011, 7-9) nostavat esille käytön jakamisen kovaan ja pehmeään käyttöön, jossa määrittävänä tekijänä on mittaamisen ja sitä seuraavien toimenpiteiden yhteyden voimakkuus. Sidoksen ollessa voimakas puhutaan kovasta käytöstä (hard use) ja tällöin mittaustuloksilla on suurehko korrelaatio jatkotoimenpiteisiin. Esimerkkinä kovasta käytöstä kirjoittajat mainitsevat vahvasti sanktioidun tulossopimuksen, joka ei ota toimintaympäristön tekijöitä ja kontekstia huomioon. Vastaavasti pehmeässä käytössä sidos mittaustulosten ja niitä seuraavan toiminnan välillä on löyhempi, jättäen enemmän liikkumatilaa tuloksellisuustiedon hyödyntäjille.

Lineaarinen jatkumo ja selkeät kytkökset mittaustulosten ja toiminnan välillä eivät kuitenkaan ole itsestään selviä. Tuloksellisuuden mittaamisen lähtökohta on rationaalisen toiminnan oletuksessa (Vakkuri & Meklin 2006, 235) ja sen oletetaan tuottavan tietoa entistä paremman ja rationaalisemman päätöksenteon tueksi (de Lancer Julnes 2011, 62). Mittaamista ja tuotetun tiedon hyödyntämistä voi kuitenkin haitata tiedon ja toimintaympäristön monitulkintaisuus sekä rationaalisuuden rajoittuneisuus. Mittaamisen ja tiedon hyödyntämisen esteenä tai hidasteena voi olla rajoituksia ja epävarmuuksia, vastakkaisia intressejä, paradokseja ja poissaolevuutta (Vakkuri & Meklin 2006, 236). Ihmisten toimiessa myös inhimilliset tekijät voivat olla rajoitteena: huomiota ei kiinnitetä oikeisiin asioihin, muisti on rajallinen, syy-seuraussuhteet voivat olla vaikeasti hahmotettavia monimutkaisissa organisaatioissa ja viestintä tuloksellisuudesta ja tuloksellisuuden puolesta voi epäonnistua (Vakkuri & Meklin 2006, 236). Moynihan (2011, 28) nostaa lisäksi esille sen, ettei tuloksellisuusinformaatio aina ole kattavaa ja objektiivista, vaan myös epätäydellisyyttä ja monitulkintaisuutta voi esiintyä. Mittaaminen voi olla valikoivaa ja informaatiosta tehdyt tulkinnat intressisidonnaisia ja jopa täysin eri suuntaan vieviä (Moynihan 2011, 28, 30).

Monitulkintaisuuden oloissa mittaritiedolla voi olla vaikutuksia, joita ei ole ennakoitu ja/tai haluttu. Jo nämä dysfunktiot itsessään voivat olla monitulkintaisia, jos ei ole yksimielisyyttä siitä, mitkä oikeastaan ovat organisaation päämäärät, tavoitteet ja tuloksellisuuden viitekehys (Vakkuri &

Meklin 2006, 242). Tunnettu jäsenyys dysfunktioista on myös Vakkurin ja Meklinin (2006, 243-244) esittelemä Peter Smithin (1995, 200-212) seitsenkohtainen listaus:

1. Putkinäköisyys: mitataan vain sitä, mikä on (helposti) mitattavissa eikä muita vaikeammin mitattavia toimintoja.
2. Alioptimointi: eri tavoitteita ei yhteensovitetä ja organisaation eri osat voivat tavoitella erilaisia päämääriä.
3. Lyhytnäköisyys: toiminnan vaikutukset voivat joissakin tapauksissa näkyä vasta pitkällä aikavälillä, eikä tätä aina huomioida tuloksellisuuden mittaamisessa, sillä mittausjärjestelmät voivat keskittyä lyhyen aikavälin vaikutuksiin. Myös pitkän aikavälin datasta voi olla pulaa tai se ei ole vertailukelpoista.
4. Liiallinen yhteensovittaminen: keskinäinen samankaltaisuus parantaa mitattavuutta, mutta standardointi voi samalla hävittää olennaisia ominaispiirteitä organisaatioista.
5. Kangistuminen: liian yksityiskohtainen tulostulostusjärjestelmä voi aiheuttaa organisaation mukautumisen tulostulostusjärjestelmää vastaavaksi, eikä kannusteita uusien toimintatapojen kehittämiseen ole.
6. Pelaaminen: tulostulostusjärjestelmä määrittää säännöt, ja pelaajat, eli mitattavat organisaatiot sopeuttavat toimintaansa sääntöihin paremmin sopivaksi saadakseen yhä suurempia voittoja ja menestyäkseen paremmin.
7. Harhaanjohtaminen: mittarit ovat korvikkeita reaalimaailman ilmiöille (vrt. Ijiri 1967), joten mittarin ja edustettavan ilmiön keskinäinen yhteys voi toisinaan olla heikko. Harhaanjohtamista voi tapahtua esim. tilinpäätöksissä, jos tulosta pyritään keinotekoisesti kohentamaan erityisillä tilinpäätössiirroilla.

Vakkuri ja Meklin (2006, 245-246) laajentavat edellä esiteltyä Smithin (1995) jäsenyystä vielä kahdella, inhimillisiin toimijoihin keskittyvällä näkökulmalla. Ensinnäkin toimijat voivat vaikuttaa mittausjärjestelmään käsitelmäärittelyiden ja tilastoinnin kautta. Tätä he kutsuvat esittämisen politiikaksi. Tuloksellisuutta mittaavat ydinkäsitteet voidaan määritellä niin, että toimintaa käsitteen takana voidaan muuttaa mittaustuloksen olennaisesti muuttumatta. Vastaavasti tilastoihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi hidastamalla sisääntulevan datan määrää tai keskittymällä tilastoinnissa edullisimmilta vaikuttaviin indikaattoreihin. Toiseksi, ihmiset voivat vaikuttaa yksittäisten toimijoiden ja mittausjärjestelmän väliseen vuorovaikutukseen, mitä kutsutaan pelin rationaalisuudeksi. Julkiset organisaatiot voivat esimerkiksi pyrkiä valikoimaan erityisen edullisia

asiakkaita, joille palvelut pystytään tuottamaan edullisesti ja näin kilpailla keskenään helppossa selviytymisessä. Vuorovaikutuksellinen vaikutuspyrkimys on myös osallistumisella julkiseen keskusteluun, jossa tavoitteena voi olla oman tuloksellisuuden (tai sen puuttumisen uhan) esille tuominen ja tätä kautta vaikuttaminen jaettaviin resursseihin. (Vakkuri & Meklin 2006, 245-246).

Hans de Bruijn (2002, 581-583) erittelee artikkelissaan vielä lisää tuloksellisuuden mittaamisen negatiivisia vaikutuksia ja dysfunktioita. De Bruijn mainitsee sisäisen byrokratian lisääntymisen, innovaatioiden ja kunnianhimon puutteen, mittausprofessionalismin, keskinäisen vastuun ja solidarisuuden vähenemisen ja jopa hyvästä tuloksesta rankaisemisen.

Vaikka de Bruijnin näkemys tuloksellisuudesta on artikkelissa hyvin tuotoskeskeinen ja jättää lopputulokset seurauksineen huomiotta, voidaan hänen huomioistaan silti nostaa esille muutamia kiinnostavia vaikutuksia ja dysfunktioita. De Bruijn väittää (2002, 582) tulostittauksen estävän innovaatioita, jos tulostittauksessa keskitytään ”lypsylehmien” ja tuotoksen määrän vaalimiseen sen sijasta, että pyrittäisiin kohti uusia, paremmin tuottavia innovaatioita. Hän viittaa samalla myös Smithin (1995) listauksessa edellä esiintyvään kangistumisen käsitteeseen: tulostittaus palkitsee nykyisen tuotoksen jatkamisesta, jolloin innovointi voi haitata nykyistä tuotantoa. Toiseksi de Bruijn (2002, 582) huomioi kunnianhimon puutteen. Tällä hän viittaa kermankuorintailmiöön, jossa valitsemalla parhaat panokset saadaan haluttu tuotos mahdollisimman pienellä vaivalla, mistä hän käyttää esimerkkinä koulujen tuloksellisuuslistauksia (vrt. lukiolistaukset Suomessa). Kolmanneksi de Bruijn (2002, 582-583) nostaa yhteisvastuun vähenemisen, kun keskenään kilpailevat julkiset organisaatiot voivat olla haluttomia jakamaan parhaita käytäntöjä toistensa kanssa kilpailijoille annettavan edun välttämiseksi. Viimeisenä de Bruijnin huomioissa on hyvästä suoritumisesta rankaiseminen, minkä hän selventää tarkoittavan tilannetta, jossa hyvin suoriutuvan yksikön budjettia leikataan, koska katsotaan yksikön pääsevän samaan tulokseen vähemmilläkin resursseilla (de Bruijn 2002, 583).

Negatiivisten vaikutusten lisäksi de Bruijn (2002, 580-581) löytää useita positiivisiakin vaikutuksia tuloksellisuuden mittaamisesta ja tuloksellisuustiedon käytöstä. Ensimmäisenä hän mainitsee läpinäkyvyyden lisääntymisen, kun mittaamisella tuodaan näkyville aikaansaannoksia, ja toisaalta myös sitä, kuinka paljon nämä aikaansaannokset ovat maksaneet. Läpinäkyvyys on myös lähtökohta omien prosessien järjeistämiseksi ja kehittämiseksi. Samassa yhteydessä de Bruijn siteeraa Osbornen ja Gaeblerin (1992) laajasti tunnettua lausetta ”What gets measured, gets done”. Toisena positiivisena vaikutuksena de Bruijn (2002, 580) nostaa esille tulostittauksen kannustavuuden tuotoksiin: tuotoksista palkitaan, ja näin ollen tuloksellisuus myös paranee. Palkintoa ei siis tule hyvistä aikeista (panokset) eikä huolellisesta prosessoinnista, vaan ainoastaan

mitattavissa oleva tuotos on tärkeää. Kolmas positiivinen vaikutus de Bruijnin (2002, 581) jäsenyyksessä on tilivelvollisuuden kehittyminen. Tämän hän liittää vahvasti yksikön autonomiaan: autonomian lisääntyessä myös tilivelvollisuus rahoittajia ja muita sidosryhmiä kohtaan lisääntyy. Autonomian kasvaessa yksiköiltä odotetaan tietoja niiden suoriutumisesta ja tuloksellisuudesta. Tällöin myös tuloksellisuuden mittaamisesta voi tulla entistä systemaattisempaa.

De Bruijnin artikkelissaan (2002) esittämät näkemykset pohjautuvat vahvasti tuotosperustaiselle näkemykselle tuloksellisuuden mittaamisesta, minkä hän itsekin (2002, 580) suoraan myöntää. Rajausta hän perustelee sillä, että monet organisaatiot yhä mittaavat tuloksellisuutta tuotosten (output) kautta lopputulosten (outcome) sijasta, lähinnä lopputulosten mittaamisen vaativuuden takia. Lopputulosten mittaaminen voi olla paljon resursseja vievää ja tulokset voivat tulla näkyviin vasta pitkän ajan kuluttua.

Artikkelissa esitetyt näkemyksiä voidaan kritisoida useista näkökulmista. Ensinnäkin de Bruijn olettaa (2002, 583) artikkelissaan mittarien pysyvän staattisina ja tavoitteiden muuttumattomina yli ajan. Näin ei useinkaan ole reaali maailmassa, vaan mittaamisen kokonaisuuteen voidaan lisätä toisinaan uusia mittareita ja vanhojen indikaattorien tavoitteita asettaa uusille tasoille. Myöskään tuloksellisuuden mittaamisen pelkistäminen ainoastaan suoritusten ja tuotosten mittaamiseksi ei tee oikeutta alkuperäiselle käsitteelle tuotosten vaikutusten jäädessä täysin huomiotta. Julkisessa toiminnassa toiminnan lopputulokset voivat olla yhtä tärkeitä, ellei jopa tärkeämpiä kuin välissä syntyvät tuotokset. De Bruijn varoittaa artikkelissaan (2002, 582) tuloksellisuuden mittaamisen johtavan ambitoiden hiipumiseen. Kuitenkin artikkelin tuotosperustainen tuloksellisuuskäsitys vaikuttaa melko kunnianhimottomalta, varsinkin kun käsitystä perustellaan (de Bruijn 2002, 579) tuotosten helpommalla mitattavuudella. Myös osa artikkelissa esitetyistä argumenteista ovat relevantteja vain tuotosperustaisessa tarkastelussa. Näin on esimerkiksi de Bruijnin nostaessa esiin (2002, 582) huolen siitä, että tuloksellisuuden mittaaminen voi estää innovaatioita, kun keskitytään ainoastaan määrällisen tuotoksen lisäämiseen olemassa olevin menetelmin innovaatioiden kustannuksella. Sama ajattelumalli ei toimi, jos tuotosten mittaaminen korvataan lopputulosten mittaamisella.

Esille nostamiinsa mittaamisen ongelmakohtiin ja edellä esitettyyn kritiikkiin de Bruijn (2002, 585-591) vastaa viidellä eri strategiavaihtoehdolla. Näitä ratkaisustrategioita ovat:

1. moninaisuuden sietäminen,
2. tulkintamonopolin murtaminen,
3. tehtävien ja alustojen vähentäminen,

4. mittauskohteiden valikointi

5. ja selviytyminen kilpailussa prosessilähtöisen ja tuotoslähtöisen lähestymistavan välillä.

Ensimmäisellä strategialla eli moninaisuuden sietämisellä de Bruijn viittaa siihen, että tuloksellisuuden mittaamisessa ”tuotteiden” ja tuotosten määrittelyssä tulisi sallia jonkin verran väljyyttä ja vaihtelua, jotta tuloksellisuutta ylipäätään pystytään mittaamaan. Näin myöskään mitään olennaista ei jää ulkopuolelle. (de Bruijn 2002, 585-586).

Toisessa strategiassa murretaan tulkinnan monopoli. Jos jollakin yksittäisellä toimijalla on tulkinnan monopoli, hän voi yksin päättää mitkä mittarit ja luvut ovat merkityksellisiä ja miten niitä pitäisi tulkita. Murtamalla tulkintamonopoli voidaan päästä tilanteeseen, jossa muutkin tulkinnat ovat mahdollisia ja voivat päästä esille. Tämä tukee teorioita tuloksellisuuden mittaamisen ja mittaustiedon monitulkintaisuudesta. (de Bruijn 2002, 586-588).

Kolmas strategia on tehtävien ja alustojen vähentäminen. Tällä de Bruijn (2002, 588-589) viittaa siihen, että tuloksellisuustiedolla voi olla useita eri käyttötarkoituksia ja useita eri foorumeita, jolla tietoja ja mittaustuloksia esitellään. Foorumien ja käyttötarkoitusten moninaisuus voi aiheuttaa hämmennystä tuloksellisuustiedon tuottajissa, sillä eri konteksteissa samoja tietoja voidaan tulkita eri tavoin. Ratkaisuksi esitetään sitä, että jo ennen mittaamista tehdään kaikille osapuolille selväksi, mihin ja missä yhteydessä mittaustuloksia tullaan käyttämään. Tämä lisäisi myös luottamusta osapuolten kesken.

Neljäs de Bruijnin (2002, 589-590) ratkaisustrategia on mittauskohteiden (strateginen) valikointi. Kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa ei siis tarvitse mitata, vaan tuloksellisuuden mittaamisessa voidaan keskittyä tuloksellisuudelle merkitseviin asioihin. Samalla tuloksellisuus voi kohentua myös kokonaisuutena tarkasteltuna. Viidenneksi ja viimeiseksi selviytymisstrategiaksi de Bruijn (2002, 590-592) nostaa selviytymisen prosessilähtöisen ja tuotoslähtöisen lähestymistavan välisessä kilpailussa. Hänen mukaansa selviytyjä ei valitse välttämättä kumpaakaan edellä mainituista lähestymistavoista, vaan käyttää hyödyntää samanaikaisesti molempien ominaisuuksia. Prosessilähtöisellä lähestymistavalla voidaan voittaa osa tuotoslähtöisen lähestymistavan heikkouksista, kun huomioidaan prosessissa tapahtuva positiivinen kehitys ja innovointi, vaikka tuotos tilapäisesti vähentyisikin. Vastaavasti myös prosessilähtöisessä toimintatavassa voidaan oppia tuotoslähtöisen toimintatavan päämäärätietoisuudesta ja tuotosten määrällisyyden merkityksestä.

3.4.5 Tuloksellisuuden mittaamisen tutkimus yliopistokontekstissa

Laajan yleisesti tuloksellisuuden mittaamista julkisella sektorilla koskevan kirjallisuuden lisäksi myös tulostulomittauksista yliopistoissa on tutkittu jonkin verran. Suomessa aiheesta ovat väitelleet mm. Jarmo Vakkuri (1998) ja Kirsi-Mari Kallio (2014). Vakkurin väitöskirja käsittelee DEA-analyysimenetelmän soveltamista yliopistojen laitosten tulostulomittauksessa, kun taas Kallio tutkii suoritusmittauksen vaikutuksia opetus- ja tutkimushenkilökunnan työhön. Aiheesta on myös julkaistu joitakin kansainvälisiä artikkeleita, joista seuraavaksi tarkastellaan muutamia.

Vakkuri ja Meklin (2003) tutkivat artikkelissaan kulttuurin vaikutusta tulostulomittaukselle yliopistoissa. Tarkastelunsa tukena he käyttävät näkymättömän collegen käsitettä: ne ovat epämuodollisia verkostoja, joissa eri taustoista tulevat tieteen tekijät vaihtavat ja levittävät tietoja keskenään. Verkostot eivät ole sidoksissa mihinkään yksittäiseen yliopistoon, vaan toimivat muodollisten oppilaitosrakenteiden ulkopuolella. (Vakkuri & Meklin 2003, 752).

Samalla he pohtivat yliopiston asemaa tietoyhteiskunnassa: jotta yliopistot säilyttävät olemassaolon oikeutuksensa, niiden tulee tehdä muutakin kuin tutkia, jolloin kuvaan astuvat mukaan koulutus ja niin sanottu kolmas tehtävä. Vastatakseen ympäröiviin odotuksiin yliopistot sekä hyödyntävät jo olemassa olevaa tietoa, että etsivät ja kartoittavat myös sellaista, mitä ei vielä tiedetä. Erityisesti jälkimmäiseen voi sisältyä riskinottoa niukasti kontrolloidussa ympäristössä, ja aina ei voida välttyä tappioilta. Kokeilujen ja riskinoton seurauksena voi syntyä ”kertakäyttöorganisaatioita”. Yliopistot myös verkostoituvat teollisuuden kanssa ja ovat yhä enemmän kaupallistuneet, mikä yhdessä perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen lähentymisen kanssa on johtanut siihen, että (tutkimus)tietoa kohdellaan yliopistojen aineettomana omaisuutena. Edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksen pohjalta kirjoittajat hahmottavat kolmiosaisen käsitteellisen mallin (Vakkuri & Meklin 2003, 753):

- Yliopistojen reaali maailman tulostuloyksiköillä ja muodollisilla rakenteilla ei ole mitään yhteyttä tai vastinetta tiedemaailman piileviin rakenteisiin (näkymättömät colleget).
- Näkymättömät colleget syntyvät eritaustaisten tieteen tekijöiden yhteistyön kautta pitäen sisällään erilaisia käsityksiä yliopiston tehtävistä ja tiedon etsimisen ja hyödyntämisen prosesseista.
- Kuka on vastuussa ja tilivelvollinen näissä verkostoissa?

Yliopisto-organisaation yksi ominaispiirteistä on järjestelmällinen epäily, mikä tulee esiin mm.

arvioitaessa tieteellisten töiden laatua ja ulkopuolisen kontrollin vastustuksessa. Järjestelmällisen epäilyn kulttuuri tuo myös omat haasteensa yliopiston johtamiseen erityisesti uudistusten yhteydessä. Nämä eivät voi olla vaikuttamatta myöskään tulostittaukseen. (Vakkuri & Meklin 2003, 753).

Suomalaisesta yliopistomaailmasta Vakkuri ja Meklin (2003, 754) tekevät kiinnostavia huomioita. Vaikka artikkeli on yli kymmenen vuoden takaa, monet huomioista ovat edelleen ajankohtaisia. Aineettoman tuotoksen määrällistäminen ja mittaaminen on haastavaa, erityisesti kun otetaan huomioon eri tieteenalojen eroavaisuudet ja erityispiirteet. Esimerkkeinä tästä kirjoittajat mainitsevat tutkimuksen vaikuttavuuden ja yksilön oppimisen laadun mittaamisen. Samalla esitetään käyttökelpoinen yksinkertaistus suomalaisen yliopistojen rahoitusmallin perusrakenteista: panoksia ovat inhimillinen pääoma ja henkilöstökulut, tuotoksia tutkinnot ja julkaisut, ja lopputuloksia valmistuneiden työllistyminen ja tieteellisen tiedon leviäminen yhteiskuntaan. Koska tällainen mittaaminen on haastavaa, viralliset tulostittausjärjestelmät jättävät vaikeimmat mittaamisen alat pois ja keskittyvät helposti mitattaviin ja vertailtaviin kohtiin, kuten esimerkiksi tutkintomääriin. Keskustelua herättää kuitenkin, ovatko tutkintomäärätkään yksiselitteisesti vertailukelpoisia ja voidaanko niitä edes pitää tuloksellisuudesta kertovana indikaattorina. (Vakkuri & Meklin 2003, 754).

Vakkurin ja Meklinin (2003, 755) mukaan tulostittausjärjestelmät nähdään yliopistoissa ensisijaisesti tilivelvollisuutta vahvistavina välineinä. Yliopistot ovat tilivelvollisia ensisijaisesti tärkeimmälle rahoittajalleen, opetus- ja kulttuuriministeriölle, jonka kautta ja tuloksellisuuden perusteella allokoidaan huomattava osa rahoituksesta. Kirjoittajien mukaan tulostittausjärjestelmät voivat vahvistaa yliopistoympäristössä myös vaikutuksia, joita ei ole toivottu tai ennakoitu. Tästä esimerkkinä he mainitsevat (2003, 755) tohtorikoulutettavien rekrytoinnin: parhaita kykyjä pyritään rekrytoimaan muista yliopistoista, ja näin vältetään kandidaattitasolta asti kouluttamisen ponnistukset. Toisaalta yliopisto voi myös yrittää vaikuttaa suoraan tulostittausjärjestelmään itsessään, sen sijaan että ponnistelisi mittarien tavoitteiden saavuttamisen eteen (Vakkuri & Meklin 2003, 755).

Johtopäätöksiksi Vakkurin ja Meklinin (2003) artikkelissa voidaan kiteyttää akateemisen ympäristön kaksijakoisuuden tuottamat haasteet tuloksellisuuden mittaamiselle. Muodollisten tulostittausjärjestelmien ja niitä tukevien rakenteiden rinnakkaiselo ja yhteensovittaminen näkymättömien collegejen ja muiden epäformaalien akateemisten verkostojen kanssa ei ole helppoa. Samalla voi syntyä tilanteita, jossa tilivelvollisuutta on kahteen suuntaan: omaan tulosyksikköön (tiedekunta, laitos, tutkimuskeskus tai vastaava) omassa yliopistossa, mutta myös

oman tieteenalan verkostoihin.

Jane Broadbent (2007) erittelee artikkelissaan useita tulosjohtamiseen vaikuttavia korkeakouluympäristöjen piirteitä. Broadbent väittää, ettei mittaamisella voida aina kontrolloida toimintaa, ja tarjoaa väitteensä tueksi useita argumentteja. Julkisrahoitteisuudesta huolimatta yliopistojen autonomia on vain osittaista, koska huomattava rahoitusosuus tekee yliopistot riippuvaisiksi julkisista rahoituslähteistä. Rahoittajien näkemykset tavoitteista ja halutuista lopputuloksista voivat olla poikkeavia, ja keskenään ristiriitaisiakin. (Broadbent 2007, 195).

Toisena erityispiirteenä Broadbent nostaa esille akateemisen yhteisön korostuneen professionalismin (ks. aiemmin luku 3.2.) ja autonomisuuden arvostuksen. Kolmas erityispiirre on akateemisen ympäristön kompleksisuus: yliopiston tuotantoprosessi ei ole kovin selkeästi määriteltävissä, eivätkä indikaattorit aina onnistu tavoittamaan kaikkia olennaisia näkökulmia. Tästä esimerkkinä Broadbent mainitsee sen, että yliopistokoulutukseen osallistumisen lopputulemana yksilölle voi olla paljon muutakin kuin muodollinen tutkinto: opiskeluaikana opitaan yliopistoympäristössä paljon muutakin kuin akateemisia taitoja, ja saatetaan kasvaa ihmisinä. (Broadbent 2007, 195-196).

Tähän tutkimukseen erityisen kiinnostavan näkökulman tuovat Ter Bogt ja Scapens (2012) omien yliopistojensa laskentatoimen tutkimusryhmiä tutkivassa artikkelissa. Tutkijoiden taustat ovat Groningenin yliopistossa Alankomaissa ja Manchesterin yliopistossa Isossa-Britanniassa. Myös he kehystävät tutkimustaan uuden julkisjohtamisen läsnäololla yliopistomaailmassa (Ter Bogt & Scapens 2012, 454). Artikkelissa keskeisiksi tulosindikaattoreiksi Groningenissa havaittiin opiskelijoiden tekemät kurssi-arvioinnit jokaisesta kurssista ja opettajasta ja tutkijan julkaisutuotos julkaisukanavan mukaan pisteytettynä. Tuloksellisuutta arvioidaan säännöllisesti myös esimiehen ja alaisen välillä käytävissä kehityskeskusteluissa (Ter Bogt & Scapens 2012, 469-470).

Myös Manchesterin yliopistossa keskeisimmiksi indikaattoreiksi nostettiin ensisijaisesti julkaisut ja niihin saatu rahoitus ja toissijaisesti opiskelijakyselyin ja opettajien vertaisarvioinnein kerätty tieto opetuksen laadusta (Ter Bogt & Scapens 2012, 471-472). Kirjoittajien mukaan molemmissa yliopistoissa tuloksellisuuden mittaaminen on melko näkyvää ja formaalia sekä tuotoslähtöistä (Ter Bogt & Scapens 2012, 473).

Molempien yliopistojen osalta tulee huomioda se, että artikkelin kysymyksenasettelu koskee ensisijaisesti tuloksellisuuden mittaamisen käyttöä painottuen henkilöstöjohtamisen tarkoituksiin kuten tenure track -arviointeihin ja muuhun urasuunnitteluun. Kun järjestelmiä käytetään näihin tarkoituksiin, voidaan niiden välille havaita eroavaisuuksia sen suhteen, ovatko järjestelmät

kehittäviä (*developmental*) vai erottelevia (*judgemental*) (Ter Bogt & Scapens 2012, 452-453; 474). Haastattelu- ja kyselylomakkein suorittamansa tutkimuksen perusteella tutkijat havaitsivat, että tuloksellisuuden mittaaminen on entistä tärkeämpää molemmissa yliopistoissa, ja että mittaamista käytetään enemmän erottelevassa kuin kehittävässä tarkoituksessa (Ter Bogt & Scapens 2012, 484). Osaltaan Ter Bogtin ja Scapensin tutkimuksen havainnot vahvistavat myös de Bruijnin (2002, 582) väitettä kunnianhimon puutteesta ja alisuoriutumisesta tulostittauksen seurauksena: molemmissa yliopistoissa erityisesti nuorilla tutkijoilla havaittiin olevan taipumusta vältellä riskialttiita mutta innovatiivisia tutkimusaiheita määrällisen tuospaineen keskellä (Ter Bogt & Scapens 2012, 485).

Myös jo aiemmin mainittu Hans de Bruijn (2002) tuo esille havaintoja yliopistomaailmasta. Hänen mukaansa (2002, 580) tuotosperusteisen mallin käyttöönotto rahanjaossa lisäsi julkaistujen tutkimuspapereiden määrää 50 prosentilla kolmivuotisen tarkastelujakson aikana. Toinen de Bruijnin havainto löytyy hänen esittelemistään ratkaisustrategioista mittaamistiedon onnistuneeseen hyödyntämiseen. Esimerkkinä väljästä tuotoksen määrittelystä hän mainitsee tieteellisen julkaisun määrittelyn tuotokseksi: kapea määritelmä voi olla, että laskettaviksi julkaisuiksi katsotaan ainoastaan tietyn vaikuttavuuskertoimen omaavat julkaisut, kun taas laiveampi määritelmä voi pitää sisällään vaikkapa kaikki kansainvälisissä konferensseissa esitellyt paperit (de Bruijn 2002, 585-586).

Giustina Secundo ja Gianluca Elia (2014) tutkivat artikkelissaan tuloksellisuuden mittaamista yrittäjämäisen yliopiston kontekstissa. Artikkelin mukaan yliopistoympäristössä tarvitaan tuloksellisuuden mittaamista useista syistä. Ensimmäinen perustelu on tehokkuuden ja vaikuttavuuden koheneminen lisääntyvän tilivelvollisuuden kautta. Toiseksi syyksi kirjoittajat mainitsevat sen, että tuloksellisuustiedon saatavuus tyydyttää erilaisten sidosryhmien tarpeita yliopiston toiminnan läpinäkyvyydelle. Kolmannen tarpeen synnyttää lisääntynyt yhteistyö yritysten kanssa: kirjoittajien mukaan tällöin tulisi olla vertailukelpoisia tapoja kaikkien toimijoiden arviointiin. Neljänneksi, yliopistojen tulee osoittaa olevansa kykeneviä tuottamaan tutkimustuloksillaan lisäarvoa ympäröivälle yhteiskunnalle ja olla mukana kansallisessa innovaatiojärjestelmässä. Viidenneksi kirjoittajat mainitsevat, että uusien yritysten synnyttäminen yliopistoympäristössä edellyttää uskottavan tulostittausjärjestelmän olemassaoloa. Myöhemmin artikkelissa esitellään prosessimainen toimintamalli yrittäjämäiselle yliopistolle ja runsalukuinen joukko määrällisiä tulostittareita prosessin eri vaiheisiin (Secundo & Elia 2014, 25; 29-30).

3.4.6. Yhteenvedo tuloksellisuuden mittaamisesta

Nykymuotoista tuloksellisuuden mittaamista on ensi kertaa dokumentoitu New Yorkin kaupungin hallinnosta 1900-luvun alussa (Williams 2003). New Public Management -doktriini vahvistui länsimaisessa julkishallinnossa 1900-luvun lopun vuosikymmeninä erityisesti Yhdysvaltain presidentin Ronald Reaganin ja Iso-Britannian pääministerin Margaret Thatcherin valtakausilla. Trendi levisi Suomeen vähitellen 1980-luvulla ja voimistui 1990-luvulla sekä 2000-luvun alussa. Osaltaan myös julkisen talouden niukkuus on vaikuttanut tuloksellisuusajattelun omaksumiseen.

Tuloksellisuutta ja sen mittaamista leimaavat vahvimmin käsitteiden monitulkintaisuus ja riippuvuus kontekstista ja käyttöympäristöstä. Se, mikä kulloinkin katsotaan tulokselliseksi, riippuu arvoasetelmista ja toiminnan tavoitteista, mikä vaikuttaa myös tuloksellisuuden mittaamiseen. Edellisissä luvuissa olevasta kirjallisuuskatsauksesta on helppoa havaita käsitteen monitahoisuus: tuloksellisuustiedolle löydetään lukuisia eri käyttötarkoituksia, ja kukin tutkija tarkastelee aihetta omista lähtökohdista ja viitekehyksistään käsin.

Aihepiirin moninaisuudesta huolimatta tuloksellisuuden mittaamisen tutkimuksesta on mahdollista havaita ilmiön keskeisiä piirteitä ja eri kirjoittajien tutkimuksia yhdistäviä yhteisiä nimittäjiä. Tuloksellisuustieto ymmärretään laajasti eri mittareista ja indikaattoreista saatavaksi tiedoksi, jonka tarkoitus on kuvata jollakin tavalla tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia. Toimijat voidaan jakaa tiedon tuottajiin ja tiedon kuluttajiin ja vuorovaikutussuhdetta näiden välillä voidaan nimittää kysynnäksi ja tarjonnaksi (Van Dooren 2006).

Mittausprosessissa itsessään on useita vaiheita. Mittaamista varten toimintaympäristöä kaikkinaansa tulee hahmottaa priorisoinnin kautta: on tehtävä valintoja, mitä mitataan, koska koko reaali maailmaa kaikkine ilmiöineen ei voi alistaa mittausprosessille. Tätä priorisointia rajaavat käytettävissä olevien voimavarojen ohella myös tiedonintressit: mitä oikeastaan halutaan tietää? Ilmiöt ja asiat operationaalistetaan ja valitaan mittarit, joilla näitä voidaan parhaiten tarkastella ja jotka tarkimmin vastaavat reaali maailman esikuviaan. Tiedot ja data kerätään rekistereistä, tilastoista, kyselyistä ja muista lähteistä määritellyjä mittareita vastaavasti. Lopuksi tulokset analysoidaan ja raportoidaan. (Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015).

Tuloksellisuustiedon käyttöä on etenkin 2000-luvulla tutkittu kansainvälisesti varsin runsaasti. Tehtyjen tutkimusten perusteella on mahdollista muodostaa melko kattava kuva siitä, mihin kaikkiin tarkoituksiin tulostittarien tuottamaa tietoa käytetään ja mitkä voivat olla käytön mahdollisia haitta- ja sivuvaikutuksia. Tuloksellisuustietoa käytetään ennen kaikkea menneen toiminnan

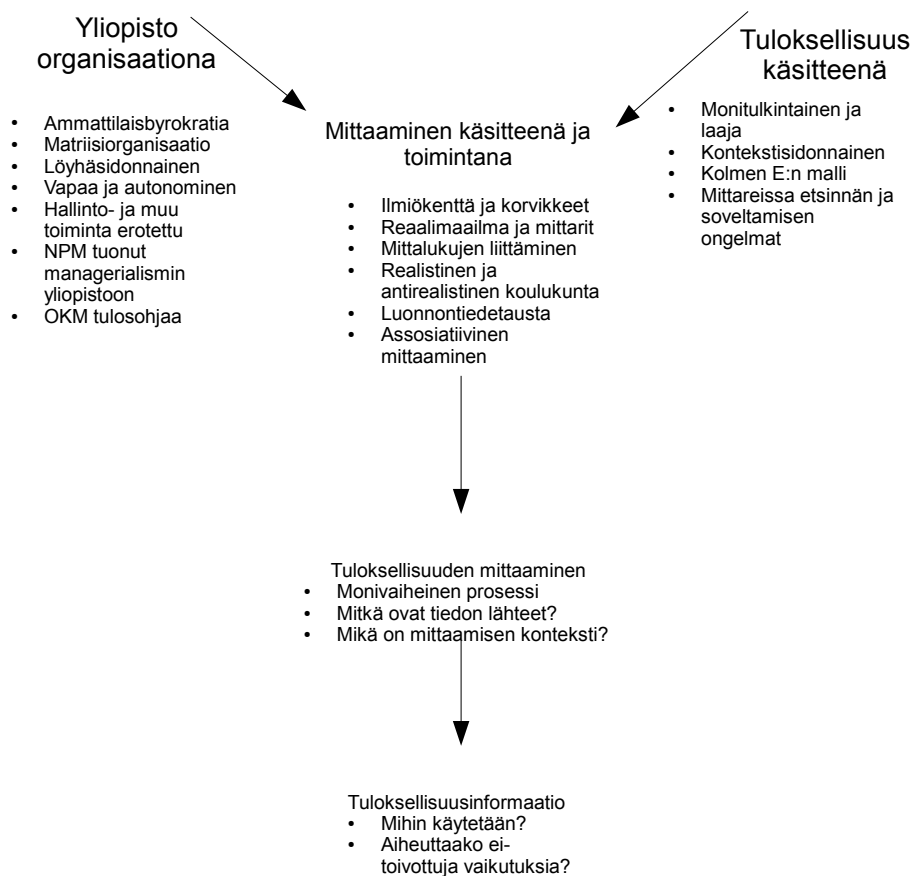
arviointiin: missä on onnistuttu, ja missä voidaan yhä parantaa (Behn 2003; Van Dooren 2005). Läheistä sukua arvioinnille on oppiminen: käyttäessään tuloksellisuustietoa oppimistarkoituksiin organisaatiot voivat tarkastella retrospektiivisesti menestystään ja hahmottaa onnistumisten ja epäonnistumisten kautta kohtia, joista on mahdollista oppia tulevaisuutta varten (Behn 2003; Hatry 2011; Moynihan 2011; Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015). Tuloksellisuustiedon pohjalle voidaan myös kehittää erilaisia päämääräsuuntautuneita toimintatapoja oppimiseen, kehittämiseen ja kehittämiseen (Moynihan 2011). Toiminnan yleinen kehittäminen on yksi yleisesti havaituista tuloksellisuustiedon käyttötarkoituksista (Behn 2003, Hatry 2011; Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015). Lisäksi tuloksellisuustiedolla voidaan motivoida henkilöstöä kehittämistyöhön tai suoriutumaan muutoin yhä paremmin työssään (Behn 2003, Hatry 2011). Myös budjetoinnissa ja erityisesti tulosbudjetoinnissa voidaan käyttää tuloksellisuustietoa (Behn 2003; Hatry 2011; Van Dooren 2005). Näissä tarkoituksissa tuloksellisuustietoa käytetään tyypillisesti organisaation sisällä.

Ulkoisessa ympäristössä yksi tärkeimmistä syistä tuloksellisuustiedon käyttöön on tilivelvollisuuden täyttäminen ja muiden ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeiden tyydyttäminen (Hatry 2011, Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015). Tuloksellisuustiedolla voidaan myös yrittää vaikuttaa oman organisaation eduksi (Hatry 2011, Weiss 1998). Vaikuttamisen osalta erityisesti amerikkalaistutkijoiden artikkeleissa korostuvat tuen ja kannatuksen hakemisen näkökulmat (ks. Behn 2003; Hatry 2011; Moynihan 2011; Weiss 1998). On siis mahdollista, että tuloksellisuustietoa käytetään Yhdysvalloissa muuta maailmaa enemmän oman toiminnan legitimointiin ja jatkuvuuden takaamiseen. Vahvan yksityisen sektorin ja verraten pienehkön julkisen sektorin yhteiskunnassa julkisen hallinnon organisaatiot voivat joutua tilanteisiin, joissa niiden on jatkuvasti perusteltava olemassaolonsa kansalaisille, veronmaksajille sekä muille rahoittajille ja sidosryhmille.

Muutamia tuloksellisuustiedon käyttötarkoituksia ei voi selkeästi luokitella ainoastaan sisäiseen tai ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluviksi. Tietoa tuloksellisuudesta voidaan käyttää päätöksenteon tukena sekä oman organisaation sisällä, että myös ulkopuolella (ks. Van Dooren 2005, Weiss 1998). Päätöksentekoon voi sisältyä ohjaamista ja kontrollointia. Tällöin tuloksellisuustietoa hyödynnetään määriteltäessä tulevien ohjaus- ja kontrollitoimien suuntaa ja voimakkuutta (Behn 2003; Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015). Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön rajapinnassa olevat tuloksellisuustiedon käyttötarkoitukset näyttävät siis liittyvän laajasti katsottuna johtamiseen.

Tuloksellisuustiedon käyttötarkoitusten ohella toinen laajasti tutkittu näkökulma tuloksellisuuden mittaamisen tematiikassa on tuloksellisuuden mittaamisen ja mittaustietojen käytön aiheuttamat haittavaikutukset eli dysfunktiot. Peter Smithin (1995) tunnetun listauksen ohella tässä tutkimuksessa on käsitelty Vakkurin ja Meklinin (2006) sekä Hans de Bruijnin (2002) esille

nostamia dysfunktioita. Erityisesti Smithin sekä Vakkurin ja Meklinin tarkasteluista voidaan havaita, että dysfunktiot liittyvät useimmiten tilanteisiin ja tapahtumaketjuihin, joissa toimitaan liaksi mittarien ehdoilla tavoitellen optimaalista indikaattoritulosta reaali maailmasta ja toiminnan alkuperäisistä tavoitteista riippumatta. De Bruijnin tarkastelutavassa sen sijaan haittavaikutuksiin vaikuttaa tuloksellisuuden lähestyminen tuotosnäkökulmasta: tavoitteiden ylittämisestä ei palkita, vaan toimijat keskittyvät jatkuvasti tasaiseen, tavoitteen saavuttavaan määrälliseen tuotokseen, mikä voi aiheuttaa muun muassa innovatiivisuuden köyhtymistä.



Kuvio 4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.

4 TULOSELLISUUS JA SEN MITTAAMINEN KOHDEYLIOPISTOISSA

Tässä luvussa analysoidaan tuloksellisuuden mittaamista tutkimuksen kohteena olevissa tieteenalayksiköissä tutkimuksessa kerätyn asiakirja- ja haastatteluaineiston pohjalta. Ensin luvussa

4.1 tarkastellaan ilmiötä kohdeyksikkökohtaisesti keskittyen kuhunkin yliopistoon ja tieteenalayksikköön kerrallaan ja lopuksi vertaillaan eri yliopistoista tehtyjä empiirisiä havaintoja. Myöhemmin luvussa 4.2 analysoidaan tutkimustehtävän täyttämisen kannalta keskeisiä aihealueita.

4.1 Tuloksellisuuden mittaaminen: yliopisto- ja yksikkökohtainen tarkastelu

Tässä alaluvussa tarkastellaan yliopisto ja tieteenalayksikkö kerrallaan tuloksellisuuden mittaamista ja mittaamistiedon hyödyntämistä ilmiöinä. Tarkastelu perustuu kustakin yksiköstä kerättyyn asiakirja- ja haastatteluaineistoon. Tarkastelu etenee yliopistojen suomenkielisten nimien mukaisessa aakkosjärjestyksessä.

4.1.1 Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta

Helsingin yliopiston (lyh. HY) valtiotieteellinen tiedekunta on osana Helsingin yliopistoa toimiva politiikan, talouden ja sosiaalitieteiden tieteenalayksikkö, jolla on oikeus myöntää valtiotieteiden kandidaatin, maisterin, lisensiaatin ja tohtorin tutkintoja. Tiedekunnan viralliset kielet ovat suomi ja ruotsi, opetusta on lisäksi tarjolla myös englanniksi. Opiskelijoita on yli 4000 ja opetusta annetaan yhteensä 13 pääaineessa, jotka jakautuvat kahdelle laitokselle. Tiedekunnan laitoksista politiikan ja talouden tutkimuksen laitos koostuu kehitysmaatutkimuksen, käytännöllisen filosofian, poliittisen historian, talous- ja sosiaal historian, taloustieteen ja yleisen valtio-opin oppialoista. Sosiaalitieteiden laitoksella ovat sosiaali- ja kulttuuriantropologian, sosiaalipsykologian, sosiaalityön, sosiologian, tilastotieteen, viestinnän ja yhteiskuntapolitiikan oppiaineet. (HY 2016a).

Helsingin yliopisto linjaa strategiassaan vuosille 2017-2020 panostavansa vahvaan perustutkimukseen (HY 2016b). Tutkimuspainotus näkyy myös yksittäisen tiedekunnan tavoiteohjelmatasolla: valtiotieteellisen tiedekunnan tavoiteohjelmassa 2010-2012 visioksi on muotoiltu tiedekunnan olevan ”kansainvälisesti arvostettu tutkimukseen ja tutkijankoulutukseen profiloituva tiedekunta” (HY 2009, 1). Sen sijaan tätä uudemmassa tavoiteohjelmassa vuosille 2013-2016 tutkimuspainottuneisuutta ei ole eksplisiittisesti mainittu. Osaltaan tästä kuitenkin viestii koulutuksessa painopisteen siirtäminen maisterikoulutukseen (HY 2013, 19) sekä priorisoidut indikaattorit kansainvälisissä vertaisarvioituissa artikkeleissa ja kilpailussa ulkomaisessa tutkimusrahoituksessa (HY 2013, 21). Korkeatasoisen kansainvälisen julkaisemisen ja kansainvälisen tutkimusrahoituksen hankkimisen tavoitteet näkyvät myös yliopiston uusimmassa

strategiassa (HY 2016b). Toiseksi profiloitumiskohteeksi ensimmäisessä tavoiteohjelmassa nostetaan yhteiskunnallinen vaikuttaminen (HY 2009, 4). Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on mainittu myös uudemman tavoiteohjelman missio-osassa (HY 2013, 2). Nämä painotukset yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja tutkimustoimintaan näkyvät myös tavoiteohjelman strategisissa kehittämiskohteissa (HY 2009, 5).

Tavoiteohjelmissa määrällisiä indikaattoreita on listattu melko runsaasti. Aiemmassa, vuosien 2012-2016 tavoiteohjelmassa on yhteensä 41 eri indikaattoria ja vuosien 2013-2016 tavoiteohjelmassa 29 indikaattoria. Koska kyseessä on todennäköisesti yliopiston johdon määrittelemä valmis indikaattoripohja, muutamat indikaattoreista eivät koske yhteiskuntatieteellistä koulutusta, esimerkkinä tästä harjoittelukoulujen oppilasmäärä vanhemmassa tavoiteohjelmassa. Molemmista tavoiteohjelmista oli kuitenkin löydettävissä 11 indikaattoria, jotka olivat pysyneet samoina ohjelmasta toiseen:

1. alemmat korkeakoulututkinnot
2. ylempät korkeakoulututkinnot
3. tohtorintutkinnot
4. uusien opiskelijoiden enimmäismäärä
5. paikat opettajan pedagogisen pätevyyden tuottavissa opinnoissa
6. lähteneet vaihto-opiskelijat
7. saapuneet vaihto-opiskelijat
8. suoritettut opintopisteet
9. työlliset valmistuneet
10. opetus- ja tutkimushenkilökunnan liikkuvuus Suomesta suhteessa opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilötövuosien kokonaismäärään
11. opetus- ja tutkimushenkilökunnan liikkuvuus Suomeen suhteessa opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilötövuosien kokonaismäärään.

Edellä olevien yhdentoista mittarin lisäksi tavoiteohjelmien välillä oli havaittavissa samankaltaisuuksia myös tutkinto-opiskelijoiden ja julkaisujen mittaamisessa. Erot ohjelmien välillä johtuvat jaottelun muutoksesta tarkemmaksi. Vanhemmassa tavoiteohjelmassa julkaisuissa mitataan kansainvälisiä vertaisarvioituja julkaisuja, kun taas uudemmassa ohjelmassa mittari on eritelty tarkemmin vertaisarvioituiksi artikkeleiksi ja monografioiksi. Vastaavasti vanhemmassa

tavoiteohjelmassa yhtenä mittarina ovat ulkomaalaiset tutkinto-opiskelijat, uudemmassa ulkomaalaiset tutkinto-opiskelijat on eroteltu ylempää korkeakoulututkintoa suorittaviin ja tohtorintutkintoa suorittaviin tutkinto-opiskelijoihin. Ulkomaisten maisteri- ja tohtoriopiskelijoiden määrän kasvu on asetettu keskeiseksi tavoitteeksi myös Helsingin yliopiston strategiassa vuosille 2017-2020 (HY 2016b).

Listan perusteella voidaan nähdä, että tavoiteohjelmakausien yli säilyneet mittarit painottuvat pääosin yliopiston koulutustehtävään. Van Doorenin (2006) mittarien jaottelua noudattaen listan mittarit ovat viimeisiä kolmea lukuun ottamatta yksittäisiä mittareita, eli niitä ei suhteuteta mihinkään. Kolme viimeistä sen sijaan ovat melko selkeitä suhdelukumittareita. Tavoiteohjelmien yhteiset mittarit jakautuivat panosten, tuotosten ja tulosten osalta seuraavasti:

- 6 panosmittaria
- 4 tuotosmittaria ja
- 1 tulosmittari.

Tavoiteohjelmien osalta mittaaminen vaikuttaa siis painottuvan panosten ja tuotosten mittaamisen tulostulokulman jäädessä vähemmälle huomiolle.

Helsingin yliopisto raportoi toiminnastaan vuosittain tilinpäätöksessä ja toimintakatsauksessa. Tilinpäätöksen alkusivuilla esitellään melko itsestään selviltä vaikuttavia tunnuslukuja, hakija- ja opiskelijamääriä, ulkomaisten opiskelijoiden osuutta ja vaihtoon lähtevien ja saapuvien osuutta. Myös tilinpäätösvoiton tutkintomäärät ja sijoitukset erilaisilla kansainvälisillä ranking-listoilla on mainittu. Tutkimuksen osalta käydään läpi lyhyesti julkaisumääriä ja jakaumaa tieteellisiin ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta tavoitteleviin julkaisuihin sekä onnistumisia hankerahoituksen hakemisessa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta on tuotu esille lukumäärinä keksintöilmoitusten ja patenttihakemusten määriä, sen sijaan tutkijoiden ja muiden asiantuntijoiden mediaesiintymiset mainitaan ainoastaan sanallisesti. (HY 2014a, 3-5; 10-11).

Tilinpäätöksen keskittyessä normienmukaiseen rahaprosessin sisällön esittämiseen on enemmän tuloksellisuustietoa löydettävissä yliopiston julkaisemasta toimintakatsauksesta. Toimintakatsaus rakentuu strategiassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalle ja etenee tarkastellen näiden tavoitteiden toteutumista. Strategian seurannan lisäksi toimintakatsauksessa tarkastellaan vielä erikseen yliopiston julkaisuutoimintaa sekä henkilöstö- ja tilaresursseja. Strategisten tavoitteiden toteutumisen seuranta toimintakatsauksessa voidaan pitää vähintäänkin tuloksellisuuden arviointina, koska toimintakatsaus julkaistaan vuosittain, ja täyttää näin ollen arvioinnin tunnusmerkistön

kertaluonteisuudesta. Tuloksellisuutta on se, onko asetetut tavoitteet saavutettu (vrt. Meklin 2009). Varsinaista mittaamista toimintakatsauksessa edustavat eri lähteistä kootut indikaattoritiedot, joista keskeisimpiä (mm. julkaisumäärät, tutkinnot) on esitelty jo tilinpäätöksen toimintakertomusosiossa. Toimintakatsauksessa käydään lisäksi läpi 55 opintopistettä suorittaneiden osuutta koulutuksen osalta ja tutkimuksen osalta täydentävän tutkimusrahoituksen tuottoja. Vaikka toimintakatsaus keskittyy suurimmaksi osaksi menneen vuoden toiminnan raportointiin, esittelee se kuitenkin lyhyesti myös yliopiston talouden tilannetta ja tunnuslukuja.

Myös haastatteluaineistossa toistuvat samat keskeiset mittarit kuin tavoiteohjelmissa ja tuloksellisuusraportoinnin asiakirjoissa eli tilinpäätöksessä toimintakertomuksineen ja toimintakatsauksessa. Keskeisiksi mittareiksi Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa näyttävät haastattelu- ja asiakirja-aineiston perusteella nousevan opetuksen osalta tutkinto- ja opintopistemäärät, tutkimuksessa kansainvälisten vertaisarvioitujen julkaisujen määrä, ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa mediaosumien määrä. Tuloksellisuutta erityisesti mittaavia mittareita ovat julkaisujen sijoittuminen tasoluokittelussa, opiskelijapalautteen indikaattorit ja menestyminen ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa. Viimeisin näistä on todennäköisesti tulevaisuudessa entistä tarkemmassa erityistarkastelussa, kun yliopistojen OKM:n budjetista saama perusrahoitus vähenee Juha Sipilän hallituksen koulutusleikkausten myötä ja yliopistot joutuvat rahoittamaan tutkimusta yhä enemmän ulkopuolisella rahoituksella. Erityisesti kansainvälisen rahoituksen saaminen kertoo tutkimukselle asetetuista odotuksista ja tuloksellisuusvaatimuksista.

Tuloksellisuusmittarit pohjautuvat pääosin opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmallin indikaattoreille. Helsingin yliopisto käyttää sisäisessä resurssienjaossaan omaa, OKM:n mallista poikkeavaa rahoitusmallia, jonka rakenne ei kuitenkaan täysin selvinnyt haastatteluaineistosta. Tiedekuntien vaikutusmahdollisuudet yliopiston sisäiseen rahoituksen jakautumiseen ovat melko vähäiset, vaikka dekaani voi kuitenkin käydä tarvittaessa suoria neuvotteluja rehtorin kanssa. Keskusteluyhteyden laatu sekä tiedekunnista rehtoraattiin että yliopiston johdosta opetus- ja kulttuuriministeriöön vaikuttaa resurssien saannin mahdollisuuksiin. Tätä tehtävää palvelee haastatteluaineiston mukaan osaltaan myös tuloksellisuusinformaatio: tuloksellisuustiedon yhtenä tarkoituksena on osoittaa oman yksikön tehokkuutta, tuloksellisuutta, erinomaisuutta ja menestystä ja näin varmistaa resurssien saanti ja mahdollinen kasvu tulevaisuudessa. Havainto vahvistaa useiden tutkijoiden (mm. Behn 2003; Hatry 2011; Moynihan 2011; Weiss 1998) tunnistamaa tuloksellisuustiedon käyttötarkoitusta kannatuksen hakemisessa ja resurssien saannin varmistamisessa. Lisäksi tuloksellisuusmittarien tuottamaa tietoa voidaan käyttää tiedekunnan sisäisesti toiminnan suunnittelun ja johtamisen välineenä ja ulkoisesti rakenteellisen

kehittämisen keskusteluissa ja päätöksenteossa esimerkiksi eri yliopistojen samojen alojen tiedekuntien kesken.

Valtiotieteellisessä tiedekunnassa tärkeimpiä tuloksellisuustiedon lähteitä ovat haastatteluaineiston mukaan vakiintuneet rekisterit ja tietojärjestelmät, joista erityisesti nousivat esille tutkimustietojärjestelmä Tuhat ja toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstötoiminnot. Kaikista tietolähteistä koettiin olevan saatavilla riittävästi ja relevanttia tietoa.

4.1.2 Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Itä-Suomen yliopiston (lyh. ISY) yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan tutkimus- ja opetusaloihin kuuluvat pääasiallisten, nimessä mainittujen alojen lisäksi oikeustieteet, humanistiset tieteet, luonnontieteet ja terveystieteet. Tiedekunta toimii kaikilla kolmella Itä-Suomen yliopiston kampuksella Joensuussa, Kuopiossa ja Savonlinnassa. Suurin osa opetuksesta järjestetään Joensuussa ja Kuopiossa, Savonlinnassa sijaitsee matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos. Tiedekunnassa on perustutkinto-opiskelijoita noin 4000 ja henkilökuntaa noin 350 (ISY 2016). Aktiivisia jatko-opiskelijoita on noin 400 (ISY 2015a, 4). Hallinnollisesti tiedekunta on jakautunut viiteen laitokseen, jotka ovat historia- ja maantieteiden laitos, kauppatieteiden laitos, oikeustieteiden laitos, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos ja yhteiskuntatieteiden laitos sekä kahteen tutkimusyksikköön: Karjalan tutkimuslaitos ja matkailualan opetus- ja tutkimuslaitos (ISY 2015b, 3). Kokoonsa nähden tiedekunta on siis varsin monialainen. Oma erityispiirteensä tiedekunnalla muihin tämän tutkimuksen kohdeyksiköihin nähden on tiedekunnan maantieteellinen hajautuneisuus: kauppatieteiden laitos, yhteiskuntatieteiden laitos ja sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos toimivat sekä Joensuussa että Kuopiossa, kun muut laitokset toimivat ainoastaan yhdellä paikkakunnalla.

Strategiatasolla Itä-Suomen yliopisto ja yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta eivät juurikaan aseta numeromuotoisia tai määrällisiä tavoitteita, vaan tavoitteenasetanta on lähes yksinomaan sanallista. Ainoastaan ranking-sijoitustavoitteet on määritelty numeromuodossa (ISY 2014, 3). Esimerkiksi yliopiston strategiassa asetetaan tavoitteeksi yliopiston talouden vahvistaminen kasvattamalla kansainvälisen rahoituksen osuutta, mutta ei määritellä tätä tarkemmin, kuinka paljon kansainvälisen rahoituksen osuutta tulisi kasvattaa (ISY 2014, 3). Strategisten tavoitteiden asettamista lukuun ottamatta molemmissa strategia-asiakirjoissa tuloksellisuusnäkökohdat on häivytetty taustalle. Huomionarvoista kuitenkin on, että tiedekunnan

strategiassa (ISY 2015b, 10) lausutaan erikseen mainiten julki foorumit, joissa tuloksellisuutta ja strategian toteutumista arvioidaan. Tällä maininnalla on mahdollista selkeyttää tuloksellisuustiedon tuottamista, sisältöä, ja toimintatapoja, kun tiedetään, ketkä lopulta tulevat tietoa hyödyntämään (vrt. de Bruijn, 2002).

Käytännössä yksityiskohtaisempi tavoitteenasettelu näyttää tapahtuvan strategian sijasta rehtorin ja tiedekunnan välisessä nelivuotisessa tulossopimuksessa, jossa määritellään yksityiskohtaiset numeromuotoiset tavoitteet perus- ja tohtorintutkinnoille sekä tutkimuksen ja kansainvälistymisen tunnusluvuille. Lisäksi tavoiteohjelmassa esitellään lyhyesti aiotut toimenpiteet, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tulossopimuksessa opetuksen tulostavoitteet ovat ainoastaan tutkintomääriä, kun taas tutkimustoiminnan tavoitteita on löydettävissä yhteensä neljä:

- euromääräinen täydentävän rahoituksen tavoite vuodelle 2013
- tohtorintutkintojen määrä suhteessa tutkijanuramallin IV vaiheen henkilötyövuosiin
- tieteellisten julkaisujen määrä suhteessa opetus ja tutkimushenkilökuntaan
- kilpaillun tutkimusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta. (ISY 2012).

Tuloksellisuustiedon ja mittaamisen kokonaisuus vaikuttaa tiedekunnassa monitahoiselta. Yhtäältä tiedekunnan toimintaa tarkastellaan erillisten laatuksiteerien kautta määritellyillä laatuindikaattoreilla, mutta toisaalta myös yliopiston sisäisen rahoituksen jakamisen indikaattoreilla. Kolmantena vaikuttavat vielä edellisessä kappaleessa esiteltyt rehtorin ja tiedekunnan välisen tulossopimuksen tavoitteet. Edellä mainituista sisäisen rahanjaon indikaattoreita on vähemmän, kuin laatuindikaattoreita. Molempien lukumääriä on myös vähennetty viime vuosien aikana. Haastatteluaineiston perusteella indikaattorilähteistä keskeisemmässä asemassa ovat yliopiston sisäisen rahoituksen jakamisen indikaattorit. Tiedekunnan verkkosivuilta olevasta johdon katselmusten 2014-2015 aineistoista oli löydettävissä liitteinä vuosien 2013-2015 sekä vuoden 2016 sisäisten rahanjakojen mittaristoja. Mittaristoissa oli keskinäisiä eroavaisuuksia mittarien ja niiden painotusten suhteen, mutta kummastakin mittaristosta oli löydettävissä yhteensä kymmenen yhteistä mittaria:

1. suoritettut ylemmät korkeakoulututkinnot ja tiedekuntien välinen sivuaineopetus (ns. laskennalliset maisterit)
2. suoritettut alemmat korkeakoulututkinnot
3. 55 opintopistettä suorittaneiden määrä

4. ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot
5. opiskelijavaihdot molempiin suuntiin
6. suoritettut tohtorintutkinnot
7. ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot
8. ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö
9. kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus
10. muu kilpailtu tutkimusrahoitus.

Rahoitusmallien yhteiset mittarit jakaantuivat eri mittarityyppiin siten, että 6 mittareista oli tuotosmittareita, 2 panosmittaria ja 2 tulostutkimusmittaria. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin uusinta, vuoden 2016 mittaristoa.

Itä-Suomen yliopiston sisäisessä rahoitusmallissa koulutuksella ja tutkimuksella on kummallakin 50 prosentin paino. Koulutus- ja tutkimustoimintojen sisällä kullekin indikaattorille on annettu vielä erillinen paino, mikä osaltaan voi kertoa yliopiston tehtävien priorisoinnista ja käsityksistä tavoiteltavasta tuloksellisuudesta. Koulutuksen osalta suurimmat yksittäiset painotukset, lähes 17 prosenttia, on annettu suoritettujen ylempien korkeakoulututkintojen määrälle ja annettulle sivuaineopetukselle (ns. laskennalliset maisterit) sekä 55 opintopistettä suorittaneiden määrälle. Muita koulutusindikaattoreita ovat suoritettut alemmat korkeakoulututkinnot, ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot ja kansainväliseen opiskelijavaihtoon lähtevät ja saapuvat opiskelijat. Tutkimuksessa suurin paino, noin 17 prosenttia, annetaan julkaisujen rahoituskertoimilla painotetulle määrälle. Toisena on suoritettujen tohtorintutkintojen määrä, jota painotetaan lähes 15 prosentilla. Muita tutkimuksen indikaattoreita ovat kansainvälisen ja muun kilpaillun tutkimusrahoituksen määrä, ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot ja ulkomaalaisen tutkimus- ja opetushenkilökunnan määrä. (ISY 2015c).

Laatuindikaattoreilla tarkastellaan yliopiston ja tiedekunnan toimintaa ensisijaisesti laatuindikaattorin näkökulmasta. Keskustelu yliopistojen toiminnan laadusta, mittaamisesta, arvioinnista ja arvottamisesta on runsasta ja usein kriittistäkin, eikä siihen paneuduta tässä tutkimuksessa enempää. Kuitenkin laatuindikaattorit etuliitteestään huolimatta voidaan nähdä jossakin määrin myös tuloksellisuutta mittaavina ja arvottavina, jos tuloksellisuutena pidetään tavoitteiden saavuttamista ja tässä tapauksessa tavoitellun laadun saavuttamista (vrt. Meklin 2009). Laatuindikaattoreille ei aseteta vastaavanlaisia painoja kuin sisäisen rahoituksen jaon indikaattoreille, vaan niitä tarkastellaan sellaisenaan yksittäisinä. Painojen asettaminen voisi olla vaikeaa myös siitä syystä,

että laatuindikaattoreista monet ovat suhdelukumittareita, kun taas sisäisen rahoituksen jaon indikaattorit ovat yksinomaan yksittäisiä mittareita. Tässä tutkimuksessa laadullisten indikaattorien aineistona ovat toteumataulukot vuosilta 2009-2012 koko yliopistosta ja vuosilta 2012-2014 yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnasta (ISY 2015d). Molemmista asiakirjoista oli löydettävissä yhteensä yhdeksän samaa mittaria:

1. ulkomaalaisten osuus opetus- ja tutkimushenkilöstöstä
2. opettajaa kohden suoritettujen alempien korkeakoulututkintojen kertyminen tai määrä
3. opettajaa kohden suoritettujen ylempien korkeakoulututkintojen kertyminen tai määrä
4. kokoaikaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä (FTE)
5. kansainvälisen kilpaillun tutkimusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta
6. muun kilpaillun tutkimusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta
7. täydentävän rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta
8. professoria kohden suoritettujen tohtorintutkintojen määrä
9. opettajien ja tutkijoiden kansainvälinen liikkuvuus suhteessa opetus- ja tutkimushenkilöstön määrään.

Havaittujen yhteisten mittarien pohjalta keskeisimmiksi laatuindikaattoreiksi näyttävät nousevan tutkintotuotannon tehokkuus, kansainvälistymisen edistyneisyys sekä onnistumiset rahoituksen hakemisessa. Lisäksi tiedekunta tarkastelee hakukohteidensa vetovoimaa käyttäen tunnuslukuna ensisijaisten hakijoiden osuutta kaikista hakijoista kussakin hakukohteessa sekä tiedekuntakohtaisesti (ISY 2015d). Laatuindikaattorit jakautuvat tasaisesti panos-, tuotos- ja tulospittareihin, sillä havaitusta yhdeksästä yhteisestä mittarista kutakin kolmea mittarityyppiä oli löydettävissä yhteensä kolme kappaletta.

Myös haastatteluaineistossa korostuu jo asiakirjoista esiin noussut täydentävän rahoituksen saannin merkitys tuloksellisen tutkimustoiminnan indikaattorina ja toiminnan jatkuvuuden edesauttajana. Liki sama havainto tehtiin HY:n valtiotieteellisen tiedekunnan tarkastelun yhteydessä. Täydentävä rahoitus vaikuttaa kaikkiaan olevan rahoituslähteestä riippumatta yliopistojen toiminnalle lähes ensiarvoisen tärkeää.

Haastatteluaineistossa sivuttiin myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja sen arviointia, mikä jää asiakirja-aineistossa melko vähälle. Erityinen yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävä on alueellisesti haastatteluaineiston mukaan Karjalan tutkimuslaitoksella. Lisäksi yhteiskunnallista

vaikuttavuutta arvioidaan medianäkyvyydellä, jota mitataan mediaosumien määrällä (ISY 2013; Meltwater Group 2014). Medianäkyvyydessä seurataan vielä erikseen näkyvimpiä henkilöitä sekä uutisoiduimpia aiheita, näkyvyyttä suhteessa muihin yliopistoihin ja uutisoinnin laatua, eli onko mediahuomio ollut positiivis- vai negatiivissävytteistä tai neutraalia (Meltwater Group 2014, 2).

Sekä haastattelu- että asiakirja-aineistosta käy ilmi, että keskeisimpien tuloksellisuuden mittaamisen tapojen ja mittarien lähtökohtana on ollut opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmalli (OKM 2015b). Selkeimmin tämä näkyy Itä-Suomen yliopiston sisäisen rahoituksen jaon mallissa, joka on haastatteluaineiston mukaan muokattu versio ministeriön rahoitusmallista. Sekä ministeriön rahoitusmalli että yliopiston sisäinen rahoitusmalli sisältävät useita samoja mittareita, joista muutamia tärkeimpiä seurataan myös yliopiston ja tiedekunnan välisessä tulossopimuksessa. Yksittäisen tiedekunnan vaikuttamismahdollisuudet omaan mittaamisrakenteeseensa ja -toimintaansa näyttävät olevan rajalliset. Opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemää yliopiston rahoitusmallia muokataan yliopiston johdon ja dekaanien kesken oman yliopiston tarpeisiin sopivaksi, minkä jälkeen rahoitusmalli viedään tiedekuntaan dekaanin ja laitosjohtajien edelleen keskusteltavaksi ja hyväksyttäväksi. Mittaamisen perusrakenne siis tulee ministeriöstä, mutta sen jälkeen sisäisiin rahoitusjakoihin on vielä jossain määrin mahdollista vaikuttaa.

Sisäisen rahoituksen jaon lisäksi mittareita ja mittaamista käytetään tiedekunnassa laatutavoitteiden seurantaan (laatuindikaattorit, mm. ISY 2015d), sekä tiedekunnan ja laitosten toiminnan yleiseen kehittämiseen ja rakenteelliseen kehittämiseen. Käyttäjistä keskeisimmiksi mainittiin laitosten johtajat. Rakenteellisen kehittämisen osalta haastatteluaineistossa ilmeni erityisesti se, että rahoitusmallia on muuteltu OKM:n taholta varsin tiheästi viime vuosien aikana, mikä on hankaloittanut käytännön kehittämistyötä mittarien ja kannusteiden muuttuessa jatkuvasti eri suuntaan, kun yliopistokoulutuksen aikajänne lopputulosten saamiseksi on kuitenkin useita vuosia.

Kokonaisuutena Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteellisen ja kauppatieteellisen tiedekunnan tuloksellisuuden mittaaminen vaikuttaa haastattelu- ja asiakirja-aineiston perusteella vakiintuneelta ja tiedekunnan omiin, sekä yliopiston yleisiin tarpeisiin nähden suhteellisen toimivalta. Mittaustiedon lähteet ovat vakiintuneita tietokantoja ja -järjestelmiä, eikä uusille indikaattoreille tai erillisille mittaristoille nähdä tarvetta. Kuitenkaan asiakirjojen ja haastatteluaineiston perusteella ei aivan täysin selvinnyt laatuindikaattoreiden merkitys tuloksellisuuden mittaamisen kokonaisuudessa. Tutkijalle ne näyttäytyvät lähinnä sisäisen rahoituksen jaon indikaattorien varjoon jäävänä mittaamisen rinnakkaisjärjestelmänä, vaikka molemmilla mittaristoilla lienee todennäköisesti omat tarkoituksensa: sisäisen rahoituksen jaon indikaattorien perusteella yliopisto jakaa perusrahoitusta tiedekunnille ja laatuindikaattoreilla seurataan toiminnan laatua.

4.1.3 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopiston (lyh. TaY) johtamiskorkeakoulu aloitti toimintansa tammikuussa 2011 yliopiston organisaatiouudistuksen yhteydessä kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan seuraajana. Aiemman tiedekunnan ulkopuolelta yhteiskuntatieteellisestä tiedekunnasta tulivat mukaan lisäksi politiikan tutkimuksen laitoksen oppiaineet kansainvälinen politiikka ja valtio-oppi (TaY 2010). Syntynyt tieteenalayksikkö noudattaa Tampereen yliopiston kaksiportaista hallintomallia, eli yksikkö ei pidä sisällään erillisiä laitoksia. Opetus järjestetään hallintotieteiden, kauppatieteiden ja politiikan tutkimuksen tutkinto-ohjelmissa ja tutkimusta jäsentävät viisi tutkimusohjelmaa. Yksikössä on perustutkinto-opiskelijoita n. 3500, tohtorikoulutettavia n. 500 ja henkilökuntaa n. 220. (TaY 2016).

Strategian numeromuotoisten tavoitteiden niukkuus on muiden tämän tutkimuksen kohdeyliopistojen tavoin havaittavissa myös Tampereen yliopiston strategiassa, jossa ei ole mainittu yhtään numeromuotoista tavoitetta, vaan strategian toimenpiteet ja tavoitteet ovat yksinomaan sanallisessa muodossa (TaY 2016b). Numeraalisia mittareita ei ole myöskään strategian toimeenpano-ohjelmassa, jossa konkretisoidaan strategian tavoitteita toimenpiteiksi (TaY 2016c). Strategiaa ja sen toimeenpano-ohjelmaa tarkemmin toimintaa suunnitellaan ja tavoitteita määritellään yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2016-2019, jonka liitteessä on listattu yliopiston toiminnan määrällisiä tavoitteita (TaY 2015a). Selvytyden vuoksi mittarit on tässä tutkimuksessa numeroitu, jotta eri mittarit voidaan erottaa toisistaan. Tavoitteita on asetettu yksittäismittarien muodossa seuraaville panoksille ja tuotoksille (mittaristo 1, määrälliset tavoitteet):

- Ylemmät korkeakoulututkinnot koulutusaloittain eriteltynä
- Alemmat korkeakoulututkinnot
- Tohtorintutkinnot
- Ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrä
- Lähteneiden ja saapuneiden vaihto-opiskelijoiden määrä
- Avoimessa yliopistokoulutuksessa suoritettujen opintopisteiden määrä
- Opettajankoulutuksen tavoitemäärät (eriteltynä lastentarhan-, luokan- ja aineenopettajat)

Samassa asiakirjassa (TaY 2015a) on asetettu myös suhdelukumittarin muodossa olevia

tunnuslukutavoitteita (mittaristo 2):

- Tohtorintutkinnot / tutkijanuravaiheen IV henkilötyövuodet
- Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden osuus
- Tieteelliset julkaisut / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- Kilpailtu tutkimusrahoitus / kokonaisrahoitus
- Ylemmät korkeakoulututkinnot / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- Opettajien ja tutkijoiden kansainvälinen liikkuvuus / opetus- ja tutkimushenkilökunta

Lisäksi menneen strategiakauden strategian toteutumista on seurattu seuraavilla tunnusluvuilla (TaY 2015a) (mittaristo 3, strategian seurantaindikaattorit):

- Ensisijaisten hakijoiden ja opiskelupaikan vastaanottaneiden suhde monialayliopistojen joukossa
- Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden osuus ensimmäisen vuoden opiskelijoista
- Tutkimuksen painoalojen tieteellisten julkaisujen määrä
- Kilpaillun tutkimusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta
- Kansainvälisten yhteisjulkaisujen määrä
- Kansainvälisten vertaisarvioitujen julkaisujen määrä
- Henkilöstön tyytyväisyys johtamiseen ja esimiestyöhön -indikaattorin arvo henkilöstökyselyssä

Suurin osa edellä esitellyistä kolmen mittariston mittareista on lähtöisin Tampereen yliopiston ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisestä tulossopimuksesta (OKM 2013). Esimerkiksi mittariston 1 tutkintotavoitteet ja kansainvälistymisen mittarit on asetettu jo yliopiston ja ministeriön välisessä sopimuksessa (OKM 2013, 5). Myös mittariston 2 indikaattorit ovat lähtöisin yliopiston ja ministeriön välisestä sopimuksesta, sillä ne ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kaikille yliopistoille asettamia seurantakohteita (TaY 2015a). Sen sijaan mittariston 3 indikaattorit ovat Tampereen yliopiston omia, strategian tavoitteiden toteutumisen seurantaan tarkoitettuja mittareita.

Toimintakertomuksessa tuloksellisuutta tuodaan esille tuodaan esille koulutuksen osalta tutkintomäärillä (TaY 2015b; 3, 5, 6), hakijamäärillä, (TaY 2015b, 5), 55 opintopistettä suorittaneiden määrällä (TaY 2015b, 6) ja tutkimuksen osalta julkaisumäärillä (TaY 2015b, 4).

Lisäksi toimintakertomuksessa esitellään tilastotietoja useista panosmittareista, joita kertomuksessa edustavat henkilöstömäärät ja -kulut sekä opiskelijamäärät sekä täydentävän rahoituksen määrät. Toimintakertomuksen rakennetta ja sisältöä jäljitellen myös osavuosisiraportoinnissa tuodaan esille tutkintomääriä, (TaY 2015c; 1, 3-5) sekä julkaisumääriä (TaY 2015c). Osin näitä arvioidaan jopa toimintakertomusta yksityiskohtaisemmin tarkastelemalla julkaisujen luokittelutasoa (TaY 2015c, 7) ja tutkintotavoitteiden toteutumista koulutusala- ja tieteenalayksikkökohtaisesti (TaY 2015c, 3-5). Tampereen yliopistossa sisäinen rahoitusmalli on yksi tieteenalayksiköiden strategisen ohjauksen välineistä. Sisäinen malli jäljittelee opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallia ja pyrkii näin takaamaan rahoituksen saannin ministeriöltä. Tuloksellisuusnäkökulma tuodaan mallissa heti alussa esille, koska mallin ensimmäiseksi tavoitteeksi linjataan kannustavuus laatuun ja tehokkuuteen. (TaY 2014, 1).

Yliopiston tieteenalayksiköiden rahoitus muodostuu kahdesta osasta: perusrahoituksesta ja laskennallisesta osasta (TaY 2014, 3). Lisäksi tieteenalayksiköiden on mahdollista saada strategista rahoitusta esimerkiksi tulospalkkioina ja rahoitusta edellisen tilikauden taloudellisen tuloksen perusteella (TaY 2014, 3). Tuloksellisuuden mittaamisen kannalta olennaisin tieteenalayksikölle on rahoituksen laskennallinen osuus, jota määrittäviä tekijöitä käsitellään seuraavaksi. Mallissa koulutuksen osuus on 51 prosenttia, tutkimuksen 42 prosenttia ja muiden tekijöiden 7 prosenttia. Muihin tekijöihin lukeutuvat muu täydentävä rahoitus sekä alakohtainen tekijä. Koulutusta mitataan mallissa kuudella eri indikaattorilla, joista suurimmat, yli kymmenen prosentin painotukset ovat ylemmillä korkeakoulututkinnoilla (18 %), alemmilla korkeakoulututkinnoilla (13 %) sekä 55 opintopistettä suorittaneilla (14 %). Tutkimuksen indikaattoreita on kahdeksan, joista kymmenen prosentin painon ylittävät ainoastaan vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut (15 %) ja tohtorintutkinnot (13 %). Alla olevaan taulukkoon on listattu painon mukaiseen järjestykseen laskennallisen osan indikaattorit:

Mittari	Painotus, %
Ylemmät korkeakoulututkinnot	18
Vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut	15
Vähintään 55 opintopistettä suorittaneet	14
Alemmat korkeakoulututkinnot	13
Tohtorintutkinnot	13
Alakohtainen tekijä	6
Suomen Akatemian, EU:n ja Tekesin rahoitus	5
Vertaisarvioimattomat tieteelliset julkaisut	4

Ns. sivuaineopintopisteet muista yksiköistä	3
Toteutuneet opiskelijavaihdot	2
Muu tutkimusrahoitus	2
Ulkom. suorittamat ylemmät kk-tutkinnot	1
Ulkom. suorittamat tohtorintutkinnot	1
Ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö	1
Kansainväliset yhteisjulkaisut	1
Muu täydentävä rahoitus	1

Taulukko 2. Tampereen yliopiston sisäisen rahoitusmallin indikaattorit.

Johtamiskorkeakoulun omat tavoitteet, indikaattorit ja mittaamistavat laadun suhteen on kuvattu johtamiskorkeakoulun toimintakäsikirjassa (TaY 2013). Indikaattoreita on toimintakäsikirjassa melko runsaasti ja useimpia taustoitetaan lausumalla julki mitattava asia tavoitteena. Yksikön tutkimustoiminnan kehittymistä seurataan seuraavilla mittareilla (TaY 2013, 17):

- Vertaisarvioitujen julkaisujen määrä
- Vertaisarvioitujen julkaisujen määrä / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- Tieteellisten julkaisujen määrä
- Tieteellisten julkaisujen määrä (pl. kansainväliset vertaisarvioidut julkaisut) / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- Opettajien ja tutkijoiden kansainvälinen liikkuvuus / opetus- ja tutkimushenkilökunta
- Tohtorintutkintojen määrä
- Tohtorintutkintojen määrä / professorit
- Kansallisen kilpaillun tutkimusrahoituksen (Suomen Akatemia, Tekes) osuus kokonaisrahoituksesta prosentteina
- Kansainvälisen tutkimusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta prosentteina
- Täydentävän rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta prosentteina
- Senioritutkijoiden saamien sitaattien määrä

Opiskelijarekrytoinnin onnistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hakijamäärä • valintakokeeseen osallistuneiden määrä • sisäänottoprosentti • alin hyväksyty pistemäärä • vuosittainen tutkintomäärä
Opintoihin kiinnittyminen ensimmäisenä vuonna	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeyttäneiden määrä • 55 opintopistettä suorittaneiden määrä
Opettajien pedagoginen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogisen koulutuksen suorittaneiden määrä • pedagogisen koulutuksen suorittaneiden osuus kaikista opettajista
Opetuksen tutkimusperustaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Opettajien tutkimukseen käyttämän ajan osuus kokonaistyöajasta

Tutkimuksen korkeatasoisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tieteellisten julkaisujen määrä rahoitusmalliluokittelun mukaan • Tieteellisten julkaisujen määrä suhteessa tutkimushenkilöstöön • Täydentävän rahoituksen määrä • Täydentävän rahoituksen osuus budjetista
Asema yksityisen ja julkisen rajapintojen sekä johtamisen tutkimuskeskuksena	<ul style="list-style-type: none"> • Julkaisujen määrät • Vastaväitösten määrät • Väitöskirjojen esitarkastusten määrä • Annettujen toimentäyttölausuntojen määrä • Tieteellisten seurojen ja journalien johtotehtävät
Kansainväliset yhteydet tutkimuksessa	<ul style="list-style-type: none"> • Kansainvälisten tutkimusprojektien määrä • Ulkomaisen tutkimusrahoituksen määrä • Kansainvälisten julkaisujen määrä • Kansainvälisten tieteellisten seurojen ja journalien johtotehtävät • Kansainväliset asiantuntija- ja luottamustehtävät • Kansainväliset toimentäyttölausunnot • Kansainväliset väitöskirjojen esitarkastukset ja vastaväitökset
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijaluentojen määrä • Asiantuntijatehtävien määrä • Asiantuntijuuteen perustuvat luottamustehtävät
Toiminnan voimavarojen riittävyys	<ul style="list-style-type: none"> • Budjettirahoituksen määrä • Täydentävän rahoituksen määrä ja osuus budjetista • Henkilötyövuosien määrä • Menot kululajeittain

Taulukko 3. Johtamiskorkeakoulun laatuindikaattorit (TaY 2013, 26-30).

Edellä olevasta johtamiskorkeakoulun laatuindikaattorien taulukosta havaitaan, että useimmat mittareista ovat yksittäisiä mittareita, vaikka mukana on myös muutamia suhdelukumittareita. Joukossa ei juurikaan ole suoranaisia tuloksellisuusmittareita, vaan mittarit koostuvat panos- ja tuotosmittareista. Voi olla, ettei laatuindikaattoreiden tarkoituksena olekaan mitata suoraan tuloksellisuutta, vaan mittariston ensisijainen tavoite on mitata yksikön toimivuutta sekä toiminnan ja lopputulosten laatua erikseen laatukäsikirjassa määriteltyjen tavoitteiden kautta. Laatuindikaattorit lienevät siis ensisijaisesti laadun, eivätkä niinkään tuloksellisuuden mittaamista varten, vaikka tässäkin tapauksessa laatua voitaneen pitää yhtenä tuloksellisuuden elementtinä (vrt. Itä-Suomen yliopisto edellä).

Haastatteluaineistossa keskeisimmiksi mittareiksi mainittiin tutkimusrahoituksen ja julkaisujen määrät sekä opintopisteet ja tutkinnot. Erityisesti tuloksellisuutta näistä mittaavat haastatteluaineiston mukaan maisterintutkinnot ja tohtorintutkinnot sekä tieteellisten julkaisujen määrät. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että aineiston mukaan johtamiskorkeakoulun tuottamat maisterintutkinnot tuovat Tampereen yliopistolle merkittävän osan rahoituksesta. Vastaavasti

julkaisujen ja tohtorintutkintojen määrissä nähdään edelleen kehitettävää. Toimintaa ja mittaamista ohjaavat siis opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmallin mittarit Tampereen yliopiston oman sisäisen rahoitusmallin välityksellä. Muilta osin mittaamistoiminta perustuu yksikön omiin toiminnan kehittämistarpeisiin. Yliopiston perustehtävien osalta akuuteimmaksi mittarien kehittämisen kohteeksi nousi haastatteluaineistossa yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävä. Tällä hetkellä yhteiskunnallista vaikuttamista ja vaikuttavuutta mitataan lähinnä mediaosumien määrällä, vaikka mittarin reliabiliteettia ja validiteettia epäillään.

Indikaattoritiedon lähteenä myös Tampereen yliopistossa ovat vakiintuneet tietojärjestelmät, joita ovat opiskelija- ja opintasuoritusrekisteri, tutkimuksen ja muun tieteellisen toiminnan tietokanta SoleCris sekä taloushallinnon tietojärjestelmät. Näiden järjestelmien tiedot kootaan erilliseen johdon tietojärjestelmään, joka nimestään huolimatta on kaikille yliopistoyhteisön jäsenille avoin tiedot kokoava palvelu yliopiston intrassa. Tietojärjestelmän kautta kuka tahansa intraan pääsyn omaava voi tarkastella yliopiston ja sen yksiköiden toiminnan lähes ajantasaisia tunnuslukuja toteumineen ja tavoitteineen. Haastatteluaineiston mukaan johdon tietojärjestelmästä saatavat raportit ovat erittäin käyttökelpoisia myös yksittäisen tieteenalayksikön hallintotyössä ja tuloksellisuuden seurannassa. Indikaattoritiedon tarjonnan keskittäminen yhteen paikkaan on myös helpottanut työskentelyä.

4.1.4 Yhteenveto yliopisto- ja yksikkökohtaisesta tarkastelusta

Tässä alaluvussa vertaillaan empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja tutkimuksen kohdeyksiköiden tuloksellisuudesta ja sen mittaamisesta.

Tutkimuksessa on tarkasteltu kolmen eri yliopiston yhteiskunta- ja taloustieteiden alan tieteenalayksikköä. Jo yksiköiden toiminnan painopisteissä oli aineistojen perusteella havaittavissa eroja: Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta on muihin kohdeyksiköihin verrattuna korostuneesti tutkimuksen yksikkö, kun taas Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteellisen ja kauppatieteellisen tiedekunnan toiminnassa korostuu koulutustehtävä. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu lienee näiden painotusten suhteen jossakin edellä mainittujen yksiköiden välillä.

Toinen kiinnostava toiminnan painopisteiden eroavaisuus kohdeyksiköiden välillä löytyy yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamisesta ja merkityksestä. Yliopistolain (558/2009)

yliopistojen tehtävistä säätävä toinen pykälä edellyttää yliopistojen toimivan ”vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa” sekä edistävän toimintansa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Laissa ei määritellä, mitä kaikkea yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen luetaan. Yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen viitataan toisinaan myös yliopistojen kolmantena tehtävänä, joskin on keskustelunalaista, onko yhteiskunnallinen vaikuttaminen erillinen kolmas tehtävä, vai seurausta kahdesta muusta, eli tutkimuksesta ja siihen perustuvasta opetuksesta (Niiniluoto 2015, 18-21). Näin ollen voidaan siis ajatella, että yhteiskunnallisesti vaikuttava yliopisto on myös tuloksellinen yliopisto.

Kaikki tutkimuksen kohdeyliopistot tilastoivat yhteiskunnallista vaikuttavuutta mediaosumien kautta. Lisäksi asiantuntijatietokantoihin (Helsingin yliopiston TUHAT, Tampereen ja Itä-Suomen SoleCris) merkitään erilaiset kunkin tutkijan tai opettajan omaan työhön liittyvät asiantuntijatehtävät. Empiirisen tarkastelun perusteella yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen vaikutti olevan edistyneintä ja järjestelmällisintä Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa. Tiedekunnassa seurataan tarkasti oman henkilökunnan yhteiskunnallisia asiantuntijatehtäviä. Tampereen ja Itä-Suomen kohdeyksiköissä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaaminen sen sijaan nähtiin jopa jossain määrin ongelmallisena erityisesti validien ja relevanttien mittarien löytämisen suhteen, mikä viittaa Vakkurin ja Meklinin (2003, 751) tunnistamaan etsinnän ongelmaan.

Yliopistojen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vaikuttaminen on ilmiönä moniulotteinen ja monitulkintainen. Näistä piirteistä huolimatta ilmiötä on mahdollista mitata monilla erilaisilla mittaristoilla ja viitekehyksillä, joita esimerkiksi Niiniluoto (2015, 24-28) artikkelissaan mainitsee. On mahdollista, että yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vähäinen osuus formaaleissa ja etenkin resurssien jakoon tähtäävissä mittausjärjestelmissä johtuu nimenomaan ilmiön monitulkintaisuudesta. Toissijainen selitys poissaololle voi olla koulutuksen ja tutkimuksen panos- ja tuotosmittarien ensisijaisuus, mikä väistämättä vie tilaa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamiselta. Osin kuitenkin myös tutkimuksen ja koulutuksen tuotokset ovat lopputulemiensa kautta yhteiskunnallista vaikuttamista.

Yliopistojen kahden muun päätehtävän, opetuksen ja tutkimuksen osalta tuloksellisuuden mittaamisen käytännöt ja keskeiset mittarit vaikuttivat kaikissa yksiköissä melko samanlaisilta. Opetuksessa ja opiskelussa kaikissa kohdeyksiköissä mitattiin panosmittareina hakija- ja opiskelijamääriä sekä kansainvälistymisen osalta opiskelijavaihtoon lähteviä ja saapuvia opiskelijoita. Tuotosmittareista yhteisiä olivat 55 opintopisteen suorittajien määrän mittaaminen ja tutkintomäärien seuranta erityisesti ylempien korkeakoulututkintojen ja tohtorintutkintojen suhteen.

Tutkimuksen keskeisiä mittareita olivat kaikissa kohdeyksiköissä tieteellisten julkaisujen määrät, joissakin tapauksissa myös julkaisuluokituksella painotettuna. Erityisesti Helsingin yliopiston valtiotieteellisessä tiedekunnassa tärkeäksi tuloksellisuusmittariksi nousi myös täydentävän ja ulkopuolisen rahoituksen saaminen. Sama ilmiö tunnistettiin myös kahdessa muussa kohdeyksikössä, joskaan sitä ei tuotu yhtä paljon esille aineistoissa.

Huomattavia yhtäläisyyksiä oli havaittavissa tiedonkeruun tavoissa. Kaikissa yksiköissä keskeisiksi tuloksellisuusdatan lähteiksi mainittiin opintorekisterit, tutkimus- ja asiantuntijatietokannat sekä muut yksiköiden toimintaan liittyvät rekisterit. Erityisesti korostettiin tietolähteiden vakiintuneisuuden ja luotettavuuden merkitystä hyvälaatuisen ja oikeanlaisen tiedon tuottamisessa.

Kaikissa kohdeyksiköissä ilmeisen tärkeä mittarien lähde oli oman yliopiston sisäinen rahoitusmalli, jossa oli ainakin ISY:n ja TaY:n osalta piirteitä opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallista. Helsingin yliopiston sisäisen rahoitusmallin rakenne ei selvinnyt tässä tutkimuksessa. Muita mittarien lähteitä olivat Itä-Suomen ja Tampereen kohdeyksiköissä laadunhallintaan liittyvät asiakirjat, joihin oli koottu laatuun liittyviä mittareita. Helsingin valtiotieteellisen tiedekunnan osalta suoraan vastaavankaltaisia asiakirjoja ei ollut käytettävissä olleessa tutkimusaineistossa. Tampereen yliopistossa yhdeksi mittarien lähteeksi havaittiin myös yliopiston ja OKM:n tulossopimuksesta välittyvät mittarit, jotka kuitenkin ovat osin samoja rahoitusmallien mittarien kanssa.

Tuloksellisuustiedon käyttötarkoitukset havaittiin kaikissa yksiköissä melko yhteneviksi. Tuloksellisuustiedolla on tarkoitus tyydyttää erilaisten sidosryhmien tiedontarpeita ja tuoda samalla oman yksikön tuloksellisuutta näkyväksi. Tuloksellisuusinformaatiota käytetään myös apuna rakenteellisen kehittämisen päätöksenteossa sekä sisäisesti että ulkoisesti.

	Tuloksellisuuden mittaaminen	Tuloksellisuusinformaation käyttö
HY, valtiotieteellinen tiedekunta	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisen rahoitusmallin indikaattorit Tavoiteohjelma Keskeisiä mittareita julkaisutuotanto ja -luokitukset, menestyminen tutkimusrahoituksen hankinnassa 	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimus- ja opetustoiminnan seuranta ja arviointi Oman toiminnan tuloksellisuuden näyttäminen eri sidosryhmille Rakenteellinen kehittäminen
ISY, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta	<ul style="list-style-type: none"> Sisäisen rahoitusmallin indikaattorit Laatuindikaattorit Keskeisiä mittareita tutkintojen ja julkaisujen määrä 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan kehittäminen tiedekunnassa ja laitoksilla Sisäinen ja ulkoinen rakenteellinen kehittäminen Tulevaisuuden ennakointi

TaY, johtamiskorkeakoulu	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen rahoitusmallin indikaattorit • Laatuindikaattorit • Keskeisiä mittareita tieteelliset julkaisut sekä maisteri- ja tohtoritutkinnot 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kehittäminen tieteenalayksikössä • Tavoitteiden toteutumisen seuranta • Tulosneuvottelut yliopiston johdon kanssa • Rekrytointien kohdistaminen ja muu toiminnan resursointi
--------------------------	---	---

Taulukko 4. Tuloksellisuuden mittaaminen ja tuloksellisuusinformaation käyttö.

4.2 Mittaaminen ja tuloksellisuustiedon käyttö

Tässä alaluvussa tarkastellaan lähemmin muutamia mittaamiseen ja tuloksellisuustiedon käyttöön liittyviä kaikille tutkimuksen kohdeyksiköille yhteisiä teemoja ja aihealueita, jotka eivät välttämättä aivan suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin, mutta ovat olennaisia tutkimustehtävän täyttämiseksi ja kokonaiskuvan saamiseksi. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi luvussa olevat sitaatit haastatteluaineistoista esitetään ilman yksilöintitietoja.

4.2.1 Tulosohjauksen ketju ja mittaamisen lähteet

Keskeisimmäksi mittarien lähteeksi kaikki haastateltavat nimesivät opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmallin. Ministeriön rahoitusmalli määrittää indikaattorit ja kriteerit, joiden mukaan yliopistoille jaetaan valtion budjetista perusrahoitusta. Yliopistot taas jakavat saamansa perusrahoituksen itse määrittelemiensä kriteerien ja indikaattorien mukaisesti yksiköille ja/tai tiedekunnille. Useiden yliopistojen sisäiset rahoitusmallit mukailevat ministeriön rahoitusmallia, näin on tämän tutkimuksen kohdeyliopistojen osalta ainakin Itä-Suomessa ja Tampereella. Tutkimuksessa ei saatu selvyyttä Helsingin yliopiston sisäisen rahoitusmallin rakenteesta ja indikaattoreista.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallin lisäksi yliopistojen ja tiedekuntien strategiat ovat toissijaisia mittarien lähteitä. Strategioissa sekä niiden toteuttamissuunnitelmissa ja tavoiteohjelmissa on asetettu indikaattoreita tavoitetasoineen, jotta voidaan mitata tavoitteiden toteutumista. Nämäkin tavoitteet ja indikaattorit ovat usein samoja kuin ministeriön mallissa tai muistuttavat sitä: esimerkiksi 55 opintopistettä suorittaneiden määrä tai osuus esiintyy mittarina hyvin monessa asiakirjassa ja myös sekä ministeriön että yliopistojen sisäisissä rahoitusmalleissa.

Strategioiden, niiden toteuttamissuunnitelmien ja tavoiteohjelmien lisäksi kolmantena mittarien lähteenä ovat erilaiset laatuun liittyvät asiakirjat. Esimerkiksi Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu on toimintakäsikirjassaan määritellyt laatuindikaattoreita yksikön toiminnan laadun arviointiin ja mittaamiseen. Myös Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta mittaa ja arvioi tiedekunnan toiminnan laatua laatuindikaattoreilla.

Tulosohjauksen ketjun alkupää näyttää siis tukevasti olevan opetus- ja kulttuuriministeriön käsissä. Ministeriöllä on valta määritellä rahoitusmallin kautta resurssiohjauksella, minkälaisia tuotoksia yliopistoilta halutaan. Yksittäisen yliopiston mahdollisuudet vaikuttaa ministeriöön rajalliset, ja voivat riippua henkilösuhteista, kuten käy ilmi seuraavista lainauksista:

”(...) se mikä (on) yksittäisen yliopiston mahdollisuus vaikuttaa niiku ministeriön rahanjakomalliin, niin mä en osaa sitä sanoo, mutta mulla on sellainen käsitys, että yliopiston... tai niiku ministeriön toiminta on mennä entistä niinkun... että se ei ole enää sillä tavalla niinku virkamiesvetoista, että jossa sitä tehtäis niinkun virkamiesosaamisella ja siihen vanhaan perustuen, vaan se on varmaan mennä semmoseks niinkun lobbaamiseksi (...)”

”(...) ne yliopistot jotka on onnistunu rekrytoimaan, tai jolla on jostain syystä läheiset suhteet ministeriöön, sinne ytimeen, niin ne saa joitain asioita läpi eri tavalla kuin muut (...)”

”Mutta vähintään niinku yhtä tärkeeks on tullu varmaan se (...) yliopiston johdon tekemä tällöinen aktiivinen lobbaustyö ministeriöön päin, et se on jotain semmosta uudenlaista poliittista päätöksentekokulttuuria, elikkä sillä tavalla varmaan yliopisto pystyy vaikuttamaan siihen mitä ministeriöstä tulee ulos.”

Henkilösuhteiden ohella ohjausketjuun on mahdollista yrittää vaikuttaa myös yliopistojen yhteistyöelinten, esimerkiksi Suomen yliopistot Unifi ry:n kautta ja erilaisissa rakenteellisen kehittämisen työryhmissä. Myös poliittisen päätöksenteon lyhytjänteisyys ja suhdanneherkkyys nähtiin hankaloittavan yliopistojen toimintaa ja sen mittaamista:

”Elikkä tää ei oo enää semmosta niinku ministeriön virkamiesten tekemää, semmosta vakaata, johon voidaan laskea et nyt se menee näin ja näin ja tiedetään että se menee jatkossakin, vaikka viisivuotiskaudella se tulee menemään näin, vaan se on poliittisista suhdanteista täysin kiinni, miten tää tulee menemään, ja nyt tää menee tällä tavalla.”

”Se mikä ongelma toki on, että tää on niin poukkoilevaa, välillä tää rahoitusmallikin, että ekana kehoitetaan laittamaan maisteriohjelmiä pystyyn, kansainvälisiä maisteriohjelmiä, niistä palkitaan että saahaan enemmän rahaa ulkomaalaisten suorittamista tutkinnoista, ja sitten kun ne on saatu pystyyn, ja ne opiskelijat on sisällä, niin se kannustin poistetaan.”

Yliopistojen sisäisessä rahoituksen jaossa ja mittaamisessa tiedekunnilla ja yksiköillä sen sijaan on jonkin verran vaikuttamismahdollisuuksia, lähinnä dekaanin tai yksikön johtajan ja yliopiston johdon välillä käytävissä neuvotteluissa. Kukin yliopisto hyväksyy oman sisäisen rahoitusmallinsa omissa päätöksentekokoelimissään, joten sisäisen, rahoituksen jakoa palvelevan tuloksellisuuden mittaamisen osalta vaikutusmahdollisuuksia on tarjolla.

4.2.2 Mittaustien kompastuskivet

Kirjallisuudessa on tunnistettu useita mittarien (väärin)käytöstä aiheutuvia haittavaikutuksia ja ei toivottuja ilmiöitä (Smith 1995; de Bruijn 2002; Vakkuri & Meklin 2006). Haittavaikutukset eli dysfunktiot vaikuttavat toimijoiden käytökseen tavalla, jota ei ole ennakoitu tai ei ole toivottavaa.

Myös itse mittarien tai mitattavien kohteiden ominaisuudet voivat olla mittarien käyttöä hidastavia tai jopa estäviä. Haastatteluissa nousi esille erityisesti kaksi hidastetta keskeisiin mittareihin liittyen.

Tutkimuksen osalta hidasteeksi ja ajoittain vääristäväksi tekijäksi kahdessa kohdeyksikössä nähtiin se, etteivät tutkimustietokannat ole aina ajan tasalla tutkijoiden julkaisutuotannon suhteen.

”kesken vuotta tehtävä seuranta, (...) on vähän hankala, kun tutkijat tälleen joulukuussa alkaa pistää sinne vasta niitä tuotantoon, eli siis kesken vuotta ei saada luotettavia tietoja et missä vaiheessa ollaan menossa (...) näähän on vähän tämmösiä nää julkasut sitten, joita on hankala seurata ennen kun sitten jälkikäteen. Ja ihmisten motivoiminen siihen, että sitä mukaa kun niitä julkasuja tulee, niitä tallennetaan, niin se on varmaan, sukupolven pitää vaihtua...”

Ratkaisuna tähän ongelmaan eräässä kohdeyksikössä on tutkimustietokannan tietojen käyttö työn vaativuutta osoittavan palkanosan arvioinnissa, mikä kannustaa tutkijoita pitämään tuotantonsa tietokannoissa aina ajan tasalla.

Toinen mittareita vääristävä ilmiökenttä löytyy opintosuoritusten tilastoinnista. Yhtäältä mittaria vääristävät rekisterissä olevat passiiviset opiskelijat: näitä ovat esimerkiksi vuonna 2004 tai sitä ennen aloittaneet opiskelijat, joiden opiskeluaikaa ei ole rajattu, ja jotka ovat yliopistossa kirjoilla mutta eivät välttämättä suorita aktiivisesti opintoja. Myös opiskelijoiden työssäkäynti hankaloittaa esimerkiksi 55 opintopisteen lukuvuositarvoitteen saavuttamista, vaikka opintojenaikaista työssäkäyntiä pidetään olennaisena valmistumisen jälkeisen työllistymisen kannalta. Erityisesti pääkaupunkiseudulla työssäkäynti on yleistä korkeiden asumiskustannusten takia. Työssäkäyvien opiskelijoiden osuus kuitenkin vaihtelee ajoittain ja aineittain.

”(...) joillain aloilla se työssäkäynti on ihan oleellista, niin sehän tavallaan estää sen, että mittaristot ei kehity niinkun niiden pitäisi, koska opiskelijat ei suorita tarpeeksi, ja kun sitä kysytään, ni he on töissä. (...) muutenhan meidän mittarit ois paljon niinku jotenki ”siistimmät”, jos ne vaan opiskelis. ”

Ongelma opintosuoritusten mittaamisen osalta vaikuttaa olevan mittarien perusoletuksissa, jotka olettavat opiskelijan opiskelevan päätoimisesti ja täysipäiväisesti. Todellisuus on kuitenkin tilastoja monimuotoisempi; kaikki eivät ole päätoimisia ja kokoaikaisia opiskelijoita, vaan aikaa ja aktiivisuutta kohdennetaan opiskelun ohella myös elämän muille osa-alueille. Lisäksi rekisterien passiiviset, käytännössä nollan opintopisteen suorittajat heikentävät keskiarvoja.

4.2.3 Tuloksellisuustiedon merkitys rakenteellisessa kehittämisessä

Korkeakoulujen rakenteellisella kehittämisellä tarkoitetaan opetus- ja kulttuuriministeriön sekä korkeakoulujen välistä vuorovaikutusprosessia, jolla tavoitellaan on korkeakoulujen toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja kansainvälisen kilpailukyvyn edistämistä. Rakenteellisen kehittämisen konkreettisia toimenpiteitä voivat olla korkeakouluverkon päällekkäisyyksien purkaminen ja toimipisteiden vähentäminen. Lisäksi rakenteelliseen kehittämiseen luetaan myös korkeakoulujen profiloituminen ja osaamisen kokoaminen kunkin korkeakoulun vahvuuksien mukaisesti sekä kumppanuuksien kehittäminen (tieteen)alakohtaisesti ja paikallisesti. (OKM 2016).

Korkeakoulupolitiikan toimintasuosituksissa Suomelle on viime aikoina pyritty edistämään rakenteellista kehittämistä. Tästä esimerkkinä on vuonna 2015 julkaistu niin sanottu Technopolis-raportti (Melin ym. 2015), jossa tuodaan esille huomio suomalaisen korkeakouluverkon hajanaisuudesta erityisesti maan demografiaan nähden. Myös opetusministeri on tuonut melko suorasanaisesti esille korkeakoulukentän rakenteellisen kehittämisen tarpeet (Grahn-Laasonen 2015).

Prosessin vuorovaikutusluonteisuudesta huolimatta avaintoimijoita rakenteellisessa kehittämisessä ovat yliopistot itse, sillä perustuslain (731/1999) 123 § takaa yliopistoille itsehallinnon. Myös opetus- ja kulttuuriministeriö (2016) toteaa verkkosivuillaan kehittämisen vastuun olevan ensisijaisesti yliopistoilla itsellään. Ministeriö voi kuitenkin tukea ja ohjata rakenteellista kehittämistä sopimus- ja resurssiohjauksen keinoin. Eräs keskeisimmistä rakenteellisen kehittämisen toimijoista yliopistojen ja ministeriön lisäksi on yliopistojen edunvalvonta- ja yhteistyöelimenä toimiva Suomen yliopistot UNIFI ry, jonka alaisuudessa on vuonna 2015 tuotettu raportteja eri tieteenalojen rakenteellisesta kehittämisestä (UNIFI 2016).

Tutkimushaastatteluissa vastauksena kysymykseen tuloksellisuustiedon käyttötarkoituksista useissa vastauksissa mainittiin tuloksellisuustiedon merkitys rakenteellisessa kehittämisessä.

”Mutta siihenhän sitä varmasti näitä mittaristoja tullaan käyttämään.... elikkä jos mä ajattelin, niin ei kai tiedekunnan kannata luopua siitä missä se on jo huippu, vaan panostaa siihen entistä enemmän. Ja näiden mittaristojen avulla saadaan hyvin näkyviin ne tieteenalat tai suunnat, ja myöskin yksittäiset opettajat, jotka kerta kaikkiaan ei tuota, eikä ole menestyksekkäitä (...).”

”Mutta siis tiedekunnan johto... johto käyttää sitä niinku tehdessään sitä tiedekunnan sisäistä profiloitua joka just liittyy tähän rake-juttuun esmes yhteiskuntatieteiden alalla, niin siinä dekaani käyttää niitä ihan ehdottomasti, sieltähän hän saa sen datan et et missä menestytään. Varmaan sitte esmes yhteiskuntatieteellisellä.... yhteiskuntatieteellisten dekaanit keskustelee keskenään, ”teillähän tää näyttää hyvältä ja tää huonolta”, ku se on kuitenkin avointa tietoa.”

”No toki meitä seurataan niinku yliopistotasolla koko ajan, (...) OKM seuraa, mutta sitten kyllä nyt on vahvasti nää rake, rakenteellinen kehittäminen ollu käynnissä. Että kyllähän niitä

varmasti kaikkien yliopistojen, kun on nää samat indikaattorit, lukuja vertaillaan keskenään, että että mitenkä (...) nää indikaattorit puree ja miten se kohtelee ja onko sinne rakenteelliseen kehittämiseen niinku valtakunnallisesti saatavissa näistä linjoja, että luulen että nää on ollu niitten rake-raporttien pohjalla, ainaki pitäis olla jos ei oo ollu. Ja varmaan niinkun se on jatkossakin sen tyyppistä, kun Unifi vie eteenpäin näitä kehittämishankkeita, niin näitä varmasti tuijotetaan näitä lukuja."

Havainnot vahvistavat edelleen kirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä tuloksellisuustiedon käyttötarkoituksista toiminnan kehittämisen välineenä (ks. esim. Behn 2003; Van Dooren, Bouckaert & Halligan 2015) ja päätöksenteon perustana (Weiss 1998; Van Dooren 2005; Johnsen & Vakkuri 2006; de Lancer Julnes 2011). Osaltaan tuloksellisuustiedon käyttö menestyvien yksiköiden ja yksilöiden erotteluun vahvistaa ter Bogtin ja Scapensin (2012) havaintoa tuloksellisuustiedon käytöstä kehittäviin (*developmental*) ja erotteleviin (*judgemental*) käyttötarkoituksiin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa vastataan alaluvussa 2.2. esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja esitellään muut olennaisimmat tutkimustulokset ja tutkimuksen aikana tehdyt havainnot.

5.1 Miten tuloksellisuutta mitataan kohdeyliopistoissa?

Tutkimuksessa havaittiin tuloksellisuusmittarien jakautuvan karkeasti kahteen päätyyppiin: rahoituksen jaon indikaattoreihin ja laatuindikaattoreihin. Edellisten tarkoituksena on mitata toiminnan tuotoksia ja toimia kehysmittaristona, jonka mukaan yliopisto jakaa tieteenalayksiköilleen perusrahoitusta. Rahoituksen jaon indikaattoreille voidaan asettaa erilaisia painoja haluttujen ohjausvaikutusten aikaansaamiseksi. Laatuindikaattorit taas pyrkivät mittaamaan toiminnan ja sen tuotosten laatua ja näin tukemaan yliopistojen laadunhallintaa. Lisäksi tieteenalayksiköt voivat hyödyntää muunlaisia mittaristoja omassa sisäisessä kehittämis- ja arviointitoiminnassaan.

Käytännössä mittaaminen toimintana perustuu erilaisiin rekistereihin ja muihin vakiintuneisiin tietolähteisiin. Rekistereihin ja tietokantoihin tallennetaan tiedot opintosuorituksista, tutkinnoista, tieteellisistä julkaisuista ja muista yliopiston ja tiedekunnan toiminnan tuotoksista.

Keskeisimmiksi yksittäisiksi tuloksellisuuden mittareiksi tutkimuksessa havaittiin julkaisutuotanto

laatu- ja määränäkökulmineen, ulkopuolisen ja täydentävän rahoituksen määrä, sekä maisteri- ja tohtoritutkintojen määrä.

Tuloksellisuuden mittaamisen tapojen ja mittarien perusteella tuloksellisuuden käsite vaikuttaa olevan saavan tämän tutkimuksen kohdealoilla osin kokonaistuloksellisuuteen ja osin managerialistiseen tulokäsitykseen viittaavia merkityksiä, painottuen kuitenkin enemmän jälkimmäiseen (tulokäsityksistä ks. Meklin 2002, 80). Tutkimuksessa havaitut mittarit painottavat enemmän sisäistä tehokkuutta (rahoituksen jaon ja tavoiteohjelmien indikaattorit) ja laatua (laatuindikaattorit) kuin kokonaistuloksellisuutta, vaikka mittaristojen voidaan nähdä jossain määrin yrittävän tavoitella kokonaisvaltaista näkemystä tuloksellisuudesta, sitä kuitenkin ehkä täysin saavuttamatta. Talouden tai taloudellisuuden merkityksessä tuloksellisuus esiintyi vähemmässä määrin, vaikka useiden empiirisessä osassa esiteltyjen suhdelukumittarien voidaan katsoa edustavan tuloksellisuuden talouteen liittyvää merkitystä.

Tutkimuksessa havaitut tuloksellisuuden mittaamisen tavat ja mittarit eivät onnistu täysin välttämään riskejä dysfunktioiden esiintymisestä, vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut tunnistaa dysfunktioita kohdeyksiköiden mittaamistoiminnasta ja tuloksellisuusinformaation käytöstä. Yhtenä Smithin (1995, 200-212) listauksen mukaisena dysfunktiona voidaan kuitenkin nostaa esille lievä putkinäköisyys: kaikki keskeisimmät tuloksellisuusmittarit kohdistuvat suhteellisen vaivatta mitattavissa oleviin asioihin, minkä myös Vakkuri ja Meklin (2003, 754) huomioivat artikkelissaan. De Bruijnin (2002) dysfunktioiden ratkaisustrategioiden toiminta voi joissakin tapauksissa estyä, sillä valtakunnalliset, opetus- ja kulttuuriministeriön määrittelemät indikaattorit ovat melko tiukasti määriteltäviä ja sietävät vain vähän tai ei ollenkaan moninaisuutta. Samalla ministeriö pidättää näiden indikaattorien suhteen itsellään tulkinnan monopolin, eikä näin ollen anna tilaa tuloksellisuustiedon monitulkintaisuudelle.

5.2 Miten mittarien käyttöä perustellaan?

Mittaamistoimintaa perustellaan rahoituksen jaon ja laadunhallinnan vaatimuksilla. Erityisesti sisäisten resurssien jakamisessa kahdessa tutkimuksen kohdeyliopistossa tukeudutaan opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmalliin mukautettuna yliopiston omaan toimintaympäristöön sopivaksi. Lisäksi mittarien käyttöä perustellaan sisäisillä ja ulkoisilla kehittämistarpeilla ja tilivelvollisuuden täyttämällä yliopiston johtoa ja ministeriötä kohti (ks mm. Secundo & Elia 2014; de Bruijn 2002, 581). Tieteenalayksiköiden omat vaikutusmahdollisuudet yleisiin, yksikkö- ja yliopistorajat ylittäviin mittaristoihin ovat rajalliset, mutta sisäisessä käytössä

olevien mittarien suunnittelu ja käyttö on varsin vapaata.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen johdon edellyttämien mittaamis- ja tilastointitarpeiden täyttämisen lisäksi tieteenalaysiköt pyrkivät mittareilla osoittamaan oman toiminnan tuloksellisuuttaan ja näin saamaan lisäresursseja toiminnalleen (vrt. Behn 2003, 588; Moynihan 2011; Van Dooren ym. 2015; 120-121). Mittareilla voidaan myös tehdä toiminnan tuottavuus ja tehokkuus näkyväksi tieteenalojen ja jopa yksittäisten henkilöiden tasolla, jolloin mittarien käyttö on joko kehittävää tai erottelevaa (vrt. Ter Bogt & Scapens, 2012). Yksi huomattava perustelu mittarien käytölle on strategioissa, tavoiteohjelmissa ja muissa asiakirjoissa asetettujen tavoitteiden seuranta.

Yliopiston yksi organisatorinen ominaispiirre on organisoituminen matriisiorganisaationa, mikä tarkoittaa keskenään risteävien akateemisten ja hallinnollisten ulottuvuuksien olemassaoloa (Clark 1983; Kuoppala 2005, 229; Kallio 2014, 86-88). Matriisiorganisaatiota ja muita yliopistoorganisaation ominaispiirteitä on tarkasteltu lähemmin tämän tutkimusraportin luvussa 3.2. Tämän tutkimuksen aineiston empiirisessä tarkastelussa havaittiin keskeisimpien tulosmittareiden ja mittauksen tapojen olevan lähtöisin opetus- ja kulttuuriministeriöstä, joka voidaan nähdä tarkastelukulmasta riippuen yliopistojen hallinnollisen ulottuvuuden alku- tai päätepisteenä. Näin ollen voidaan sanoa tuloksellisuuden mittaamisen yliopistoissa perustuvan enemmän hallinnolliseen ulottuvuuteen kuin akateemiseen ulottuvuuteen. Mittaamista tehdään ja tuloksellisuutta tarkastellaan hallinnon näkökulmasta ja hallinnon ehdoilla, vaikka tutkiminen ja opettaminen ovat yliopiston ydinprosesseja ja perustehtäviä.

Osaltaan tähän liittyy myös yliopistojen organisoituminen ammattilaisbyrokratioina, jolloin asiantuntijatyötä tekevillä ammattilaisilla eli yliopistojen tapauksessa tutkijoilla ja opettajilla on paljon valtaa suhteessa hallintotoiminnan parissa työskenteleviin. Vakkuri ja Meklin (2003) viittaavat samansuuntaiseen ilmiöön näkymättömän collegen käsitteellä, jolla tarkoitetaan piileviä, eritaustaisten tieteentekijöiden yhteistyön kautta muodostuneita epäformaaleja verkostoja. Pohdittavaksi jää, miksi yliopiston kaltaisessa, melko suuresti asiantuntijavaltaisessa toimintaympäristössä hallinnollinen ulottuvuus esiintyy näinkin vahvana ja melko suorana ketjuna, jonka toisessa päässä on asianomainen ministeriö ylimpänä poliittista ja hallinnollista valtaa käyttävänä instituutiona. Puuttuuko akateemiselta ulottuvuudelta kykyä, halua, motivaatiota tai keinoja asetettujen toimintatapojen ja/tai indikaattorien kyseenalaistamiseen? Hallinnollisen ulottuvuuden vahva määrittelyvalta mittaamisen suhteen tukee myös Kallion (2014, 90-92) huomiota siitä, että akateeminen vapaus, tarkoittaen tutkimuksen ja opetuksen sisältöjen vapautta, on yliopistojen akateemisella ulottuvuudella. Hallinnollinen ulottuvuus ei siis ole tässä mielessä

akateemisen vapauden piirissä, eikä yliopiston sisältä tarkasteltuna voi vaikuttaa täysin kaikkiin toimintatapoihinsa, sillä osaa niistä määrittelee opetus- ja kulttuuriministeriö.

5.3 Miten mittarien tuottamaa tietoa hyödynnetään?

Osa edellisessä alaluvussa mainituista mittarien käytön perusteista on myös mittaustiedon hyödyntämiskohteita. Näitä ovat resurssien jako ja laadunhallinta. Mittarien tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää oman toiminnan erinomaisuuden esilletuomisessa ja lobbaamisessa, jotta voidaan taata toiminnan jatkuvuus ja tulevaisuuden resurssien saanti ja jopa mahdollinen kasvattaminen (ks. esim. Behn 2003, 588; Moynihan 2011; Weiss 1998). Toisena merkittävänä hyödyntämiskohteena ovat erilaiset sisäisen ja ulkoisen toiminnan kehittämistoimenpiteet ja erityisesti rakenteellinen kehittäminen. Kerätyllä tuloksellisuustiedolla arvioidaan toimintojen ja tieteenalojen toiminnan tuloksellisuutta ja tiedon pohjalta voidaan tehdä rakenteellisen kehittämisen päätöksiä. Mittareilla voidaan myös osoittaa yliopiston ja tieteenalayksikön toiminnalle asetettujen laatuvaatimusten täyttymistä.

Tuloksellisuusinformaation merkittävimpien käyttötarkoitusten ollessa resurssien jaossa ja laadunhallinnassa mittaamistoimintaa voidaan pitää enemmän kysyntälähtöisenä kuin tarjontalähtöisenä (vrt. Van Dooren 2006; Van Dooren ym. 2015). Tällä tarkoitetaan sitä, että mittaustoiminta perustuu tämän tutkimuksen tapauksessa jo olemassa olevaan tuloksellisuusinformaation kysyntään, sen sijaan että informaatiota tuotettaisiin ja tarjottaisiin ilman käyttökohteita ja käyttäjiä. Samalla voidaan havaita tuloksellisuustiedon käytön olevan Van de Wallen ja Van Doorenin (2011) jaottelua hyödyntäen suurelta osin formaalia, sillä tietoa käytetään ennalta määriteltyjen ja säänneltyjen toimintatapojen mukaan. Tämä koskee erityisesti tuloksellisuustiedon käyttöä resurssien jaossa, sillä rahoitusmallit edustavat tässä tapauksessa ennalta määriteltyjä toimintatapoja. Epäformaalia hyödyntämistä tapahtuu tieteenalayksikköjen hyödyntäessä tuloksellisuustietoa sisäisesti omiin (kehittämis)tarkoituksiinsa ja myös yliopistojen ja tieteenalayksiköiden välisen rakenteellisen kehittämisen yhteydessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Huomattava osa tuloksellisuuden mittaamisen käytännöistä ja mittareista tutkimuksen kohteena olevissa yhteiskunta- ja taloustieteiden tieteenalayksiköissä ovat peräisin opetus- ja kulttuuriministeriön tulosohjauksesta, johon kuuluu tulossopimusten kautta harjoitettu sopimusohjaus ja rahoitusmallin kautta välittyvä resurssiohjaus. Mittaamisen käytännöt ja mittarit edustavat yliopistojen toiminnan hallinnollista ulottuvuutta, jolla on myös määräysvalta näiden suhteen. Kahdessa tutkimuksen kohdeyksikössä tuloksellisuutta mitataan myös erikseen määritellyillä laatuindikaattoreilla.

Tutkimuksessa keskeisiksi tuloksellisuusindikaattoreiksi havaittiin tieteellisten julkaisujen määrä ja laatu sekä ylempien korkeakoulututkintojen ja tieteellisten jatkotutkintojen määrät. Keskeisimpien mittarien osalta mittaaminen on tuotosperustaista ja tuloksellisuuskäsitys melko managerialistinen. Tutkimustoimintaan saatavan ulkopuolisen ja täydentävän rahoituksen merkitys tuloksellisuuden mittarina on kasvamassa. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamisen käytännöt ovat sen sijaan kohdeyksikköjen välillä melko vaihtelevia, vaikka kaikki kohdeyksiköt ovat jo edustamiensa alojen puolesta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen suuntautuneita. Yhteiskunnallista vaikuttavuutta tilastoidaan kaikissa yksiköissä mediaosumilla, mikä ei sinänsä kerro yhteiskunnallisen vaikutuksen laadusta ja voimakkuudesta välttämättä mitään.

Resurssien jakamisen ja laadunhallinnan lisäksi tulosmittareita käytetään yliopistojen ja tieteenalayksiköiden sisäisessä ja ulkoisessa kehittämistoiminnassa ja laadunhallinnassa. Empiiriset havainnot vahvistivat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä tuloksellisuusinformaation käytöstä oman erinomaisuuden ja menestyksen esittämisessä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia yliopistojen tuloksellisuuden mittaamisen aihepiirissä on esimerkiksi tieteenalakohtaisessa vertailussa eri tieteenalojen välillä. Eri tieteenalojen vertailulla voidaan saada selville, eroavatko keskeiset mittaamisen käytännöt toimintatavoiltaan ja kulttuureiltaan erilaisten tieteenalojen välillä.

Luvussa 2.2 asetettiin tutkimuksen tavoitteeksi ymmärryksen saavuttaminen kohdeyksiköiden keskeisimmistä tuloksellisuuden mittareista ja näiden edustamasta tuloksellisuuskäsityksestä. Tavoitteen ensimmäisen osan voidaan katsoa täyttyneen, sillä tutkimuksessa saatiin esille asiakirjojen ja haastattelujen avulla keskeisimmät tuloksellisuuden mittarit ja perustelut näiden käytölle. Toinen osa jäi kuitenkin vajaaksi, sillä tutkimuksessa ei kovin syvällisesti pohdittu, minkälaista käsitystä mittarit edustavat, eikä eritelty teoreettisessa viitekehityksessä kovin laajasti eri tuloksellisuuskäsityksiä tai koulukuntia.

Kritiikkiä voidaan kohdistaa myös tutkimuksen tiedonhankintameteihin. Haastattelua voidaan pitää perusteltuna syvällisen ja samalla myös käytännönläheisen ammatillisen faktatiedon tavoittelussa. Tutkimustehtävän täsmällisemmäksi täyttämiseksi haastatteluteemat ja -runko olisi ehkä tullut muotoilla toisella tavalla ja hieman toisin sisällöin. Tutkimuksessa ei myöskään tutkimusekonomisista syistä hyödynnetty kyselylomakkeita esimerkiksi kohdeyksiköiden henkilöstölle, mikä olisi osaltaan saattanut syventää tutkimuksen empiiristä tietopohjaa ja tuoda esille erilaisia näkökulmia. Asiakirja-aineiston osalta puutteena voidaan nähdä tutkimuksessa hyödynnetyn asiakirja-aineiston sattumanvaraisuus, sillä aineistoksi otettiin Helsingin ja Itä-Suomen yliopistojen osalta sellaisia tuloksellisuuteen liittyviä asiakirjoja, jotka sattuiivat olemaan tiedekuntien avoimilla verkkosivuilla. Tampereen yliopiston osalta hyödynnettiin yliopistoyhteisölle suurelta osin avointa, mutta yleisöltä suljettua intrasivustoa, jossa monet asiakirjoista olivat saatavilla. Edellä mainittua systemaattisemmalla asiakirjaotannalla ja esimerkiksi hyödyntämällä yliopistojen kirjaamoja asiakirjojen saannissa vertailua olisi ollut mahdollista tehdä yhdenmukaisemmalta pohjalta.

Tutkimusmenetelmien luvussa 2.4 sivuttiin tapaustutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Luvun huomiot muun muassa pienen tapausjoukon tutkimuksen heikosta yleistettävyydestä ovat aiheellisia. Tämän tutkimuksen tietoja voitaneen pitää ainakin jossakin määrin luotettavina, vaikka pienehkö otos heikentää luotettavuutta. Laajemmalla otoksella tieteenalayksikköjä ja niiden henkilökuntaa luotettavuus olisi ollut vielä korkeampi. Pienen otoksen tapaustutkimuksen ollessa kyseessä myös yleistettävyyttä tulee tarkastella kriittisesti. Tutkimuksen tulokset kertovat tilanteesta kohdeyksiköissä, eivätkä koko yhteiskuntatieteiden ja taloustieteiden yliopistokentästä Suomessa tai yleisesti tuloksellisuuden mittaamisesta suomalaisissa yliopistoissa. Vertailukohtien puuttuessa yleistettävyyttä on hankala arvioida. Yleistettävyyttä voisi vahvistaa esimerkiksi tutkimuksen toistaminen samalla asetelmalla tarkastellen kohteena jotakin toista tieteenalaa.

Tutkimuksen tieteellisiksi ja teoreettisiksi kontribuutioiksi voidaan nähdä aiempien teorioiden ja kirjallisuudessa esitettyjen oletusten ja havaintojen kokoaminen ja osin empiirinen todentaminen tämän tutkimuksen yliopistojen ja tarkastelussa olleiden tieteenalojen kontekstissa, vaikka tutkimuksessa ei esitettykään varsinaisia hypoteeseja oletettavista teoreettisista lopputuloksista. Tämä voi osaltaan lisätä teorioiden painoarvoa, ja näin ollen vahvistaa niiden käyttökelpoisuutta jatkossa. Soveltavan tutkimuksen ollessa kyseessä kontribuutiot voivat olla myös käytäntöön suuntautuvia (Hirsjärvi ym. 2008; Uusitalo 1991). Näin ollen tutkimuksen käytännöllisenä kontribuutiona voidaan pitää ajankohtaisen tutkitun tiedon tarjoamista tarkastelluista tieteenaloista ja kohdeyksiköistä.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani 2007. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 2. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. 12-27.
- Behn, Robert D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, Vol. 63 No. 5. September/October 2003. 586-606.
- Bouckaert, Geert 1987. *Difference and Convergence in Concepts and Criteria of Public Productivity*. Paper for the EGPA-conference. Valencia 1987.
- Broadbent, Jane 2007. If You Can't Measure It, How Can You Manage It? Management and Governance in Higher Educational Institutions. *Public Money & Management*, Vol. 27. No. 3. 193-198
- Clark, Burton R. 1983. *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Dahl, Ottar 1971. *Historiantutkimuksen metodiopin peruspiirteitä*. Helsinki: Weilin+Göös.
- de Bruijn, Hans, 2002. Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No. 7. 578-594.
- de Lancer Julnes, Patria 2011. Performance Measurement Beyond Instrumental Use. Teoksessa: Van de Walle, Steven & Van Dooren, Wouter (toim.) 2011. *Performance Information in the Public Sector: How it is Used*. Palgrave Macmillan: Basingstoke. 62-75.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- García Garrido, José Luis 2002. The Evolution of the European University. *European Education* vol. 34, no. 3, Fall 2002. 42-60.
- Grahn-Laasonen, Sanni 2015. Opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasosen avoin kirje yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen johdolle. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2015/10/avoinkirje.html>. Luettu 14.4.2016.
- Hammerschmid, Gerhard, Van de Walle, Steven & Stimac, Vid 2013. Internal and external use of performance information in public organizations: results from an international survey. *Public Money and Management*, Vol. 33. No 4. 261-268.
- Hatry, Harry 2011. Epilogue: The Many Faces of Use. Teoksessa: Van de Walle, Steven & Van Dooren, Wouter (toim.) 2011. *Performance Information in the Public Sector: How it is Used*. Palgrave Macmillan: Basingstoke. 231-244.
- Haveri, Arto 2002. Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus* vol. 21, no. 1. 4-19.

- Helsingin yliopisto 2003-2004. Helsingin yliopistomuseo: Kuninkaallinen Turun Akatemia. Saatavilla: http://www.halvi.helsinki.fi/museo/yliopiston_historia/kuninkaallinen_turun_akatemia.htm. Luettu 7.10.2015.
- Helsingin yliopisto 2009. H70 Valtiotieteellinen tiedekunta. Tavoiteohjelma 2010-2012. Saatavilla: <http://www.helsinki.fi/valtiotieteellinen/tietoa/tiedekunnan%20tavoiteohjelma%202010-2012.pdf>. Luettu 7.5.2015.
- Helsingin yliopisto 2013. H70 Valtiotieteellinen tiedekunta. Tavoiteohjelma. Saatavilla: <http://www.helsinki.fi/valtiotieteellinen/tietoa/tiedekunnan%20tavoiteohjelma%202013-2016.pdf>. Luettu 7.5.2015.
- Helsingin yliopisto 2014a. *Helsingin yliopisto – tilinpäätös 2014*. Saatavilla: https://www.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/2014_helsingin_yliopiston_tilinpaaotos.pdf. Luettu 19.1.2016
- Helsingin yliopisto 2014b. *Helsingin yliopisto – katsaus toimintavuoteen 2014*. Saatavilla: https://university.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/helsingin_yliopiston_toimintakatsaus_2014.pdf. Luettu 19.1.2016
- Helsingin yliopisto 2016a. Helsingin yliopisto – Valtiotieteellinen tiedekunta. Valtiotieteellinen tiedekunta lyhyesti. Saatavilla: http://www.helsinki.fi/valtiotieteellinen/tietoa/tdk_lyhyesti.html. Luettu 21.1.2016
- Helsingin yliopisto 2016b. *Helsingin yliopiston strategia. Globaali vaikuttaja yhdessä 2017-2020*. Saatavilla verkossa: <http://strategia.helsinki.fi/>. Luettu 21.1.2016.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2008. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ijiri, Yuji 1967. *The Foundations of Accounting Measurement. A Mathematical, Economic and Behavioral Inquiry*. New Jersey: Prentice Hall. International Series of Management.
- Itä-Suomen yliopisto 2012. *Itä-Suomen yliopiston rehtorin ja yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan välinen tulossopimus kaudelle 2013-2016*. Saatavilla: <http://www2.uef.fi/documents/10444/2378153/Tulossopimus+YHKA+2013-2016.pdf/a04055d6-5550-40cc-ba52-fca88141ddc5>. Luettu 14.12.2015.
- Itä-Suomen yliopisto 2013. Meltwater-mediaraaportti 2013. Saatavilla: http://www2.uef.fi/documents/10444/1315949/Yhka_mediassa_2013.pdf/3279eeb5-7933-4133-9957-9560cb6f1047. Luettu 7.3.2016.
- Itä-Suomen yliopisto 2014. *Tieteidenvälisiä ratkaisuja – Itä-Suomen yliopiston strategia 2015-2020*. Saatavilla: http://www.uef.fi/documents/10437/2563696/UEF_strategia2020.pdf/92689921-6dbb-4d0f-b970-481c20bf50a5. Luettu 25.2.2016.

- Itä-Suomen yliopisto 2015a. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Tiedekunnan esittely. Saatavilla: <http://www2.uef.fi/documents/10444/1529773/YHKA+esittely2015.pdf/80638110-ac2a-4220-abd5-0e9717a23ae8>. Luettu 17.2.2016.
- Itä-Suomen yliopisto 2015b. *Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan strategia 2015-2020*. Saatavilla: http://www2.uef.fi/documents/10444/2378153/YhKa_Strategia_2015-20_Esite_WWW.pdf/3133ece7-b28b-481f-8562-57f34587ee5a. Luettu 17.2.2016.
- Itä-Suomen yliopisto 2015c. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Rahanjaon tunnusluvut 2012-2014. Saatavilla: http://www2.uef.fi/documents/10444/2772344/YHKA_2016+rahanjaon+tunnusluvut.pdf/d19fc719-9008-4896-9987-21ab6ab3559d. Luettu 17.2.2016.
- Itä-Suomen yliopisto 2015d. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Laadulliset indikaattorit. Toteumat vuosilta 2012-2014. Saatavilla: http://www2.uef.fi/documents/10444/2772344/YhKa_laatuindikaattorit.docx/a9894cfd-a794-4214-b948-3d3c913dbc5f. Luettu 17.2.2016.
- Itä-Suomen yliopisto 2016. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Tiedekunnan esittely. Saatavilla: <http://www2.uef.fi/fi/yhka/tiedekunnan-esittely>. Luettu 17.2.2016.
- Johnsen, Åge & Vakkuri, Jarmo 2006. Is there a nordic perspective on public sector performance measurement? *Financial Accountability & Management*. August 2006, Vol. 22, No 3. 291-308.
- Kallio, Kirsi-Mari 2014. ”Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?” -Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A-1:2014.
- Kallio, Tomi J. 2015. *Ammattilaisbyrokratiat tehokkuuden aikakaudella. Tasapainoilua asiantuntijaetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2029.
- Keränen, Marja 2001. Vertaileva ja poikkikulttuurinen tutkimus. Kaksi tapaa lähestyä muita maita. *Politiikka* 43:2, 82-92.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotimaisten kielten keskus 2015-2016. *Kielitoimiston sanakirja*. Saatavilla: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>.
- Kuoppala, Kari 2005. Tulosjohtaminen yliopiston sisäisessä hallinnossa. Teoksessa: Aittola, Helena & Ylijoki, Oili-Helena (toim.) 2005. *Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus. 227-249.
- Kurunmäki, Kimmo 2008. Vertailu. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka

- (toim.) 2008. *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. 74-92.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, & Jokinen, Pekka 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) 2008. *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. 9-38.
- Lampinen, Osmo 1998. *Suomen koulutusjärjestelmän kehitys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lampinen, Osmo 2003. *Suomalaisen korkeakoulutuksen uudistaminen. Reformeja ja innovaatioita*. Opetusministeriön julkaisuja 2003:25. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto: Helsinki.
- Liu, Xuanhui & Van Dooren, Wouter 2003. Use of performance information as an organizational routine in management control. *Performance Improvement*, vol. 52, no. 10, November/December 2013. 28-36.
- Lähdesmäki, Kirsi 2003. *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä, tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 113.
- McDavid, James C. & Hawthorn, Laura R. L. 2006. *Program evaluation & performance measurement: an introduction to practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meklin, Pentti 1989. Tuloksellisuus julkisessa palvelu- ja liiketoiminnassa, perusteluja ja kritiikkiä. *Hallinnon tutkimus* 3/1989, 213-227.
- Meklin, Pentti 2002. *Valtiontalouden perusteet*. 4. Uudistettu painos. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Meklin, Pentti 2009. Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa: Vakkuri, Jarmo (toim.) 2009. *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*. Helsinki: Gaudeamus. 31-50.
- Melin, Göran, Zuijdam, Frank, Good, Barbara, Angelis, Jelena, Enberg, Johanna, Fikkers, Derek Jan, Puukka, Jaana, Swenning, AnnaKarin, Kosk, Kristel, Lastunen, Jesse & Zegel, Stijn 2015. *Towards a future proof system for higher education and research in Finland*. Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2015:11
- Meltwater Group 2014. *Itä-Suomen yliopisto. Digitaalisen median analyysi 2014*. Saatavilla: http://www2.uef.fi/documents/10444/2772344/UEF_verkkomediaraportti_2014.pdf/c0a1ac70-e8af-41b6-b33d-d3926a25c3db. Luettu 7.3.2016.
- Mintzberg, Henry 1990. *Organisaatiosuunnittelu*. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Moynihan, Donald 2011. Advocacy and Learning: An Interactive-Dialogue Approach to Performance Information Use. Teoksessa: Van de Walle, Steven & Van Dooren Wouter (toim.) 2011. *Performance Information in the Public Sector: How it is Used*. Palgrave Macmillan: Basingstoke. 28-45.
- Niiniluoto, Ilkka 1980. *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, Ilkka 2015. Yliopistot ja korkeakoulut yhteiskunnallisina vaikuttajina. Teoksessa:

Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.
Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13. 11-30.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. *Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto – ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen.* Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Tampereen yliopiston välinen sopimus kaudelle 2013-2016. Saatavilla:
http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/yliopistojen_tulossopimukset/Sopimukset_2013_-_2016/TaY_sopimus_2013-2016.pdf. Luettu 14.3.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriön kirjallinen palaute yliopistoille syksyllä 2014. Saatavilla:
http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/yliopistojen_tulossopimukset/Palautteet_syksy_2014/Opetus-ja_kulttuuriministerion_kirjallinen_palaute_yliopistoille_syksylla_2014.pdf. Luettu 31.10.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a. Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus. Saatavilla:
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=fi. Luettu 9.7.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b. Yliopistojen rahoitusmalli 2015 alkaen. Saatavilla:
http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/liitteet/yo_rahoitusmalli_2015.pdf. Luettu 8.3.2016.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Saatavilla:
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/.
Luettu 31.3.2016.

Osborne, David & Gaebler, Ted 1992. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.* Readin: Addison-Wesley.

Otley, David 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Vol. 10. No. 4. 363-382.

Perhoniemi, Tuukka 2014. *Mitan muunnemat. Miten määritämme maailmaa, ihmistä ja tietoa.* Tampere: Vastapaino.

Roos, J P 2010. Yliopistot muutoksen kourissa. *Tieteessä tapahtuu* 6/2010.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 6.4.2016.

Salminen, Ari 2011. Mitä on hallintotiede – tieteenalan identiteetin rakentaminen. Teoksessa: Virtanen, Turo, Ahonen, Pertti, Syväjärvi, Antti, Vartiainen, Pirkko, Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.) 2011. *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mitä, mistä, minne?* Tampere: Tampere University Press. 305-323.

Secundo, Giustina & Elia, Gianluca 2014. A performance measurement system for academic

- entrepreneurship: a case study. *Measuring Business Excellence*, Vol. 18. No. 3. 23-37.
- Smith, Peter 1995. Outcome-related Performance Indicators and Organisational Control in the Public Sector. Teoksessa: Holloway, Jacky, Lewis, Jenny & Mallory, Geoff (toim.) 1995. *Performance Measurement and Evaluation*. London: Sage.
- Stähle, Pirjo 2012. Yliopisto – tietämyksen edelläkävijä? Teoksessa: Stähle, Pirjo & Ainamo, Antti (toim.) 2012. *Innostava yliopisto. Kohti uudistuvaa yliopistojohtamista*. Helsinki: Gaudeamus. 14-25.
- Suomen perustuslaki 731/1999. Saatavilla: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Luettu 31.3.2016.
- Suomen yliopistot UNIFI ry. Rakenteellisen kehittämisen hankkeet. Saatavilla: <http://www.unifi.fi/toiminta/rake/>. Luettu 31.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2010. Tieteenalayksiköt (Schoolit) 1.1.2011. Saatavilla: <http://www.uta.fi/ajankohtaista/yliopistouutiset/1010/0510/yksikkojako.pdf>. Luettu 18.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2013. *Johtamiskorkeakoulun toimintakäsikirja*. Saatavilla Tampereen yliopiston intrassa, luettu 15.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2014. Tampereen yliopiston sisäinen rahoitusmalli vuodesta 2015 alkaen. D839/201.03/2012. Saatavilla Tampereen yliopiston intrassa, luettu 14.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2015a. *Tampereen yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma 2016-2019 ja talousarvio 2016*. D/1619/040.20/2015. Saatavilla Tampereen yliopiston intrassa, luettu 9.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2015b. *Tampereen yliopiston toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2014*. Saatavilla: http://www.uta.fi/esittely/yliopiston_esittely/Tay_Toimintakertomus_ja_tilinpaaotos_2014.pdf. Luettu 14.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2015c. Tampereen yliopiston toiminnan ja talouden tilanne alkuvuonna 2015: osavuositarkastus hallitukselle. D/1397/040.35/2015. Saatavilla Tampereen yliopiston intrassa, luettu 14.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2016a. Esittely – Johtamiskorkeakoulu. Uutta näkökulmaa johtamiseen. Saatavilla: <http://www.uta.fi/jkk/esittely/index.html>. Luettu 8.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2016b. *Kohti uutta yliopistoa. Tampereen yliopiston strategia 2016-2020*. Saatavilla: <http://www.uta.fi/esittely/strategia/index/strategia.pdf>. Luettu 9.3.2016.
- Tampereen yliopisto 2016c. *Kohti Tampereen uutta yliopistoa. Tampereen yliopiston strategian 2016-2020 strategian toimeenpano-ohjelma*. Saatavilla: <http://www.uta.fi/esittely/strategia/index/toimeenpanoohjelma.pdf>. Luettu 11.3.2016.
- Ter Bogt, Henk J. & Scapens, Robert W. 2012. Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, Vol. 21. No. 3. September 2012. 451-497.
- Tirronen, Jarkko 2005. *Modernin yliopistokoulutuksen lähtökohdat ja sivistyskäsitys*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Treuthardt, Leena 2005. Tulosohejaus yliopistossa – muotia ja seurustelua. Teoksessa: Aittola, Helena & Ylijoki, Oili-Helena (toim.) 2005. *Tulosohejattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus. 207-226.

- Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Vakkuri, Jarmo 1998. *Tehokkuuden rajoilla. Data Envelopment Analysis -menetelmä tulostittauksessa, esimerkkitapauksena yliopistojen ainelaitokset*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vakkuri, Jarmo, & Meklin, Pentti 2003. The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting. *Management Decision*. Vol. 41. No. 8. 751-759.
- Vakkuri, Jarmo & Meklin, Pentti 2006. Ambiguity in performance measurement: A theoretical approach to organisational uses of performance measurement. *Financial Accountability & Management*, Vol. 22. No 3, August 2006. 235-250.
- Valtioneuvoston kanslia 2015. *Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Valtiovarainministeriö 2005. *Tulosohjauksen käsikirja*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2005. Edita Oyj: Helsinki.
- Valtiovarainministeriö 2012. *Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulosohjausta. Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraportti*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2012.
- Van de Walle, Steven & Van Dooren, Wouter 2006. Guest editorial. *International Journal of Productivity and Performance Management. The contingencies of performance measurement in the public sector*. Vol. 55. No. 6. 445-447.
- Van de Walle, Steven & Van Dooren, Wouter 2011. Introduction: Using Public Sector Performance Information. Teoksessa: Van de Walle, Steven & Van Dooren Wouter (toim.) 2011. *Performance Information in the Public Sector: How it is Used*. Palgrave Macmillan: Basingstoke. 1-12.
- Van Dooren, Wouter 2005. What makes organisations measure? Hypotheses on the causes and conditions for performance measurement. *Financial Accountability & Management*. August 2005. Vol. 21. No. 3. 363-383.
- Van Dooren, Wouter 2006. *Performance Measurement in the Flemish Public Sector: A Supply and Demand Approach*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Van Dooren, Wouter, Bouckaert, Geert & Halligan, John 2015. *Performance Management in the Public Sector. Second edition*. Routledge: London.
- Vartola, Juha 2011. Suomalaisen julkisen hallinnon tutkimuksen juuria etsimässä. Teoksessa: Virtanen, Turo, Ahonen, Pertti, Syväjärvi, Antti, Vartiainen, Pirkko, Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.) 2011. *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mitä, mistä, minne?* Tampere: Tampere University Press. 25-72.
- Vedung, Evert 1998. Policy Instruments: Typologies and Theories. Teoksessa Bemelmans-Videc, Marie-Louise, Rist, Ray C. ja Vedung, Evert (toim.) 1998. *Carrots, Sticks & Sermons. Policy Instruments & Their Evaluation*. Transaction Publishers. New Brunswick.

- Vehmanen, Petri 1979. *Mittaamisen teorian soveltuvuudesta taseanalyysin teoriaksi*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Virtanen, Turo 2011. Hallintotiede tieteenä – hallinnollisen toiminnan näkökulma omalajisen tieteen perustana. Teoksessa: Virtanen, Turo, Ahonen, Pertti, Syväjärvi, Antti, Vartiainen, Pirkko, Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.) 2011. *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mitä, mistä, minne?* Tampere: Tampere University Press. 324-370.
- Weick, Karl E. 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Sciences Quarterly*. Vol. 21, No. 1 s. 1-19.
- Weiss, Carol 1995. The Four "I's" of School Reform: How Interests, Ideology, Information and Institution Affect Teachers and Principals. *Harvard Educational Review*, Vol. 65, No. 4. 571-593.
- Weiss, Carol 1998. Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation? *American Journal of Evaluation*, Vol. 19. No 1. 21-33.
- Williams, Daniel W. 2003. Measuring Government in the Early Twentieth Century. *Public Administration Review*. November/December 2003, Vol. 63. No. 6. 643-659.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods. Third Edition*. London: Sage.
- Yliopistolaki 558/2009. Saatavilla: <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>. Luettu 7.3.2016.

LIITE: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustakysymyksiä:

Miten kauan olet ollut nykyisessä tehtävässäsi?

Miten kauan olet työskennellyt tässä yliopistossa?

Mikä on koulutustaustasi (tutkinto ja ala)?

Haastattelukysymyksiä:

Mitä kaikkea yksikössä mitataan? Mitkä ovat keskeisimmät mittarit tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta?

Mitkä näistä mittareista ovat erityisesti tuloksellisuutta mittaavia / tulostittareita?

Miten mittarit on valittu? Miksi juuri näitä mittareita käytetään (tuloksellisuuden mittaamiseen)?

Mitkä mittareista ovat tärkeimpiä? Entä mitkä vähemmän tärkeitä?

Onko mittarien valintaan ollut mahdollista vaikuttaa itse (ts. kuinka paljon valintaa ovat määrittäneet ulkopuoliset tekijät ja toimijat)?

Puuttuuko mielestäsi käyttämistänne mittareista jokin olennainen mittari? Jos, mikä?

Mihin kaikkiin tarkoituksiin mittarien tuottamaa tietoa käytetään?

Ketkä tai mitkä tahot käyttävät ja hyödyntävät tuloksellisuusinformaatiota?

Mitkä ovat keskeisimmät mittaritiedon lähteet ja keruun tavat (rekisteridata, tietojärjestelmät kyselyt ym.)?

Onko tekijöitä, jotka estävät tai hidastavat tulostittareiden käyttöä?

Onko kaikki mittarien tuottama tieto hyödynnettävissä?

Onko käytössä mittareita, jotka mielestäsi ovat epäolennaisia tuloksellisuuden johtamisen kannalta?