

# Työelämän kehittämisarviointi yliopistosektorilla - Kohti henkilöstölähtöisempiä arviointi- ja palautejärjestelmiä

*Karoliina Jarenko & Janne Roininen*

## ABSTRACT

This parole argues for participatory evaluation in developing expert organizations. It presents two cases from the university sector in which numerous renewals have taken place during previous years and personnel has in many places expressed feelings of being dismissed. In the first case all personnel was involved in setting goals, producing strategy and assessing performance in the so called third mission of universities: the societal interaction. The second case describes a participatory quality assessment system. Although deep and wide inclusion in development processes requires resources, the benefits are remarkable. In addition to lesser resistance to change, the quality of these processes improves. The participatory development process roots new methods into the everyday working-life and sends a message of respecting employees as experts of one's own job. Above all, established is a culture of continuous self-improvement known to be common among top-professionals.

## 1. TYÖELÄMÄMUUTOSTEN KIIHTYVÄ TAHTI YLIOPISTOSEKTORILLA

Työelämä on ollut viimeisten vuosien aikana suurten muutosten kohteena. Yhteistä kaikilla työelämäsektoreilla on ollut erilaisten rakenteellisten uudistusten määrän kasvu ja niiden eteenpäin viemisen kiihtyvä tahti. Uudistukset ovat koskeneet erityisen voimakkaasti yliopistosektoria, jolla on toteutettu viimevuosien aikana mm. yliopistolainsäädännön uudistus, tutkintorakenteen uudistus sekä ohjaus- ja palkkausjärjestelmän uudistus. Hyvin merkittävänä niistä pidämme eteenkin yliopistolainsäädännön uudistusta, mikä on tarkoittanut muun muassa ns. kolmannen tehtävän eli yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäämistä yliopistojen tehtäviin (koulutus- ja tutkimustehtävien oheen) sekä ohjaus- ja palkkausjärjestelmän uudistusta kohti tulosohjausta, mikä on konkretisoitunut uutena palkkausjärjestelmänä (UPJ) ja laadunvarmistukseen liittyen työn laatuarviointi- ja palautejärjestelmien rakentamisena. Uudistuksia on kritisoitu varsin vähäisestä henkilöstön kuulemisesta sekä osallisuudesta uusien järjestelmien valmisteluun ja sisäanajoon.

Kirjoituksemme on luonteeltaan keskustelun-avaus ja se pohjautuu kahteen toteuttamaamme työelämän arviointi- ja kehittämishankkeeseen.

Hankkeet kohdistuivat työelämän vaatimusten muutoksiin yliopistosektorilla ja pyrkimyksiimme vastata niihin henkilöstölähtöisen kehittämisarvioinnin menetelmin.

## 2. HENKILÖSTÖLÄHTÖISEN KEHITTÄMISARVIOINNIN KONTRIBUUTIOT MUUTOSHAASTEISIIN

Lähestyimme edellä kuvattuja haasteita henkilöstölähtöisen kehittämisarvioinnin keinoin. Toteutimme vuosina 2005-2008 kaksi henkilöstölähtöistä työelämähanketta. Toinen kirjoituksen pohjana olevista arviointihankkeista toteutettiin vuosina 2005 - 2007 (Roininen ym., 2007). Sen taustana toimi elokuussa 2005 voimaan astunut uusi yliopistolaki, mikä velvoittaa korkeakoulut ja yliopistot toimimaan ylimmän opetuksen ja tutkimuksen ohella myös yhteiskunnallisina ja alueellisina vaikuttajina. Astuessaan voimaan melko yleisellä tasolla asetettu velvoite kirvoitti vilkkaan keskustelun yliopistoissa mm. sen merkityksestä ja tarkemmasta sisällöstä. Hankkeessamme haettiin vastausta näihin kysymyksiin Teknillisen korkeakoulun (TKK) kahden yksikön osalta. Hankkeen aikana kehitettiin kahden TKK:n erillisyyksikön, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen (YTK) ja KoulutuskeskusTKK Dipolin, tarpeisiin arviointikehikko, jolla on mahdollista arvioida kolmannen tehtävän toteutumista. Samalla tuotettiin arviointimenetelmin tietoa siitä, miten onnistuneesti YTK ja TKK Dipoli ovat vastanneet kolmanteen tehtävään sekä miten vaikuttavaa näiden yksiköiden toiminta on yhteiskunnallisesti ja alueellisesti. Lisäksi selvitettiin, miten kolmas tehtävä on ymmärretty YTK:n sekä TKK Dipolin tuottamissa tutkimus-, koulutus-, ammatillisen kehittymisen- ja asiantuntijapalveluissa sekä mitä organisaatioiden keskeiset sidosryhmät odottavat tämän tehtävän tiimoilta. Hanke toteutettiin kokonaisvaltaisen arviointitutkimuksen (evaluointitutkimuksen) metodein. Arviointikehikko on joustavasti sovellettavissa muidenkin yliopistojen hyödynnettäväksi.

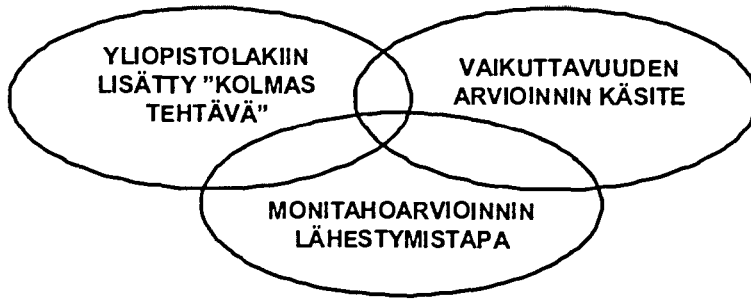
Toinen kirjoituksen pohjana olevista hankkeista toteutettiin vuosina 2007 - 2008 (Jarenko ym., 2008). "Palautteen voima - opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen benchmarking -menetelmää käyttäen" -hankkeessa kehitettiin tutkimuksen, koulutuksen ja tukitehtävien palautejärjestelmiä toimivam-

miksi ja osallistavammiksi integroiden ne samalla tiiviimmin osaksi organisaatioiden laadunvarmistusjärjestelmiä. Hanke oli Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) rahoittama ja sitä koordinoi YTK. Yhteistyöpartnerit olivat Taideteollinen korkeakoulu ja Lapin yliopisto. Hanke linkittyi YTK:n laatu-/toiminnanohjauskäsikirjan valmisteluun sekä syyskuu 2007 ajoittuneeseen KKA:n suorittamaan TKK:n auditointiin.

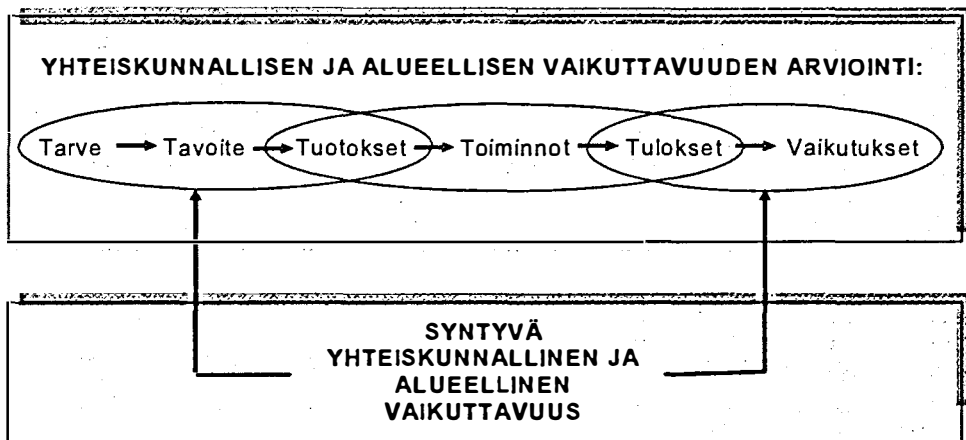
## 3. YLIOPISTOJEN UUSI "KOLMAS TEHTÄVÄ" RUOHONJUURITASOLTA ARVIOIDEN

Hankkeessa lähestyttiin kolmannen tehtävän arviointia kolmesta elementistä muodostuvan viitekehityksen avulla (kuva 1). Elementeistä ensimmäinen, yliopistolakiin lisätty yliopistojen kolmas tehtävä, määrittelee institutionaaliset puitteet arvioinnille. Toinen elementti, vaikuttavuuden arvioinnin käsite, nousee arviointitutkimuksen piirissä kehitetystä vaikuttavuusarvioinnin teoria-pohjasta. Kolmas elementti, monitahoarvioinnin lähestymistapa, jäsentää arvioinnin menetelmällistä näkökulmaa henkilöstölähtöisen itse- ja sidosryhmäarvioinnin muodostamana kokonaisuutena.

Suomen yliopistolain 4 pykälän mukaan yliopistoilla on kolme tehtävää. Ensimmäinen on tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen sivistyksen edistäminen ja toinen on opetus ja kasvatus. Kesällä 2004 lakiin lisättiin: "Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta" (laki yliopistolain muuttamisesta, säädös 715/2004). Muutos astui voimaan elokuussa 2005. Uusi velvoite on asetettu hyvin yleisellä tasolla ja sen tarkemmasta sisällöstä sekä laajemmasta merkityksestä on käyty vilkasta keskustelua. Kolmannen tehtävän asettamisen on nähty johtuvan yhteiskunnan taloudellisista, poliittisista ja kulttuurisista muutoksista (ks. esim. Kankaala ym. 2004). Tietoyhteiskuntaan siirtyminen on luonut riippuvuussuhteen hyvinvoinnin ja innovaatioiden välille. Globaali kilpailukyky edellyttää kaikkien yhteiskunnallisten toimijoiden pitävän aiempaa tarkemmin mielessään, miten osallistua hyvinvoinnin kasvattamiseen ja ylläpitämiseen.



Kuva 1. Kolmannen tehtävän arvioinnin kolmesta elementistä muodostuva viitekehys.



Kuva 2. Vaikuttavuuden arvioinnin käsite (soveltaen lähteestä: Koskinen-Ollonquist ym., 2005).

Suhtautuminen kolmanteen tehtävään on vaihdellut oppilaitosten kesken ja sisälläkin voimakkaasti historiallisista poliittis-ideologisista syistä. Yhteiskunnallisten seurausvaikutusten huomioimisen on pelätty lisäävän työmäärää ja vievän aikaa "puhtaalta tiedon tavoittelulta" sekä perusopetukselta. Kolmannen tehtävän diskurssia leimaakin erilaisten intressien konflikti, jossa yhteisen näkemyksen ja yhteistyön muotoutuminen on ollut hidasta. Tampereen yliopiston tutkija Mika Nieminen tunnistaa Burton R. Clarkin (1983) sekä Aant Elzingan ja Andrew Jamisonin (1995) ajatuksia soveltaen yliopistolliseen koulutukseen ja tutkimukseen kohdistuvia neljänlaisia

intressejä: 1) perinteiset akateemiset intressit, jotka kohdistuvat tietoon arvona sinänsä, 2) valtiiovallan intressit kehittää tutkimusta ja koulutusta suuntaan, joka palvelee sen tarkoitusperiä yhteiskuntapolitiikan suunnittelussa ja soveltamisessa, 3) yksityisen sektorin intressit saavuttaa koulutuksella ja tutkimuksella uusia innovaatioita ja ammattitaitoisia työntekijöitä sekä 4) kansalaisyhteiskunnan intressit, jotka kohdistuvat ihmisten arjen hallinnan edistämiseen (Kankaala ym. 2004:23.) Näillä intresseillä on erilaisia painotuksia erityyppisissä korkeakouluissa.

**Taulukko 1. Arviointien jako ulkoisiin ja sisäisiin arviointeihin (Horelli & Roininen 2000).**

ULKOISET ARVIOINNIT		SISÄISET ARVIOINNIT	
Puhtaasti ulkopuolisten evaluaattorien suorittamat arvioinnit	Ulkopuolisten evaluaattorien koordinoimat arvioinnit	Konsultoidut itsearvioinnit	Puhtaat itsearvioinnit

**Vaikuttavuuden arvioinnin käsite**

Vaikuttavuusarvioinnin keskeisiä käsitteitä ovat tarve, tavoite, tuotos, toiminnot, tulos, vaikutus ja vaikuttavuus (kuva 2). Tarve on ymmärrettävissä lähtötalaksi, joka on aikaansaanut sen, että yliopistojen yhteiskunnallista ja alueellista vaikuttavuutta on lähdetty kehittämään tai tarpeeseen vastaamaan. Tavoite nousee pyrkimyksestä vastata havaittuun tarpeeseen. Kolmannen tehtävän kehittämisen tavoitteita ovat esimerkiksi yliopistojen vuorovaikutuksen lisääminen ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Tuotokset ovat yliopistojen käytäntöjä ja menetelmiä, joilla pyritään vastaamaan tunnistettuihin tarpeisiin. Toiminnot liittyvät käytäntöjen ja menetelmien soveltamiseen, eli vuorovaikutteisten käytäntöjen toteuttamiseen. Tulos ja vaikutus syntyvät, kun vuorovaikutteiset käytännöt johtavat (positiivisiin tai negatiivisiin) muutoksiin toimijoiden (yliopisto ja ympäröivä yhteiskunta) välisissä suhteissa. Vuorovaikutteisten käytäntöjen tulokset ovat ajallisesti vaikutuksia välittömämpiä. Yliopistojen yhteiskunnallinen ja alueellinen vaikuttavuus paljastuu vasta, kun suhteutetaan aikaansaadut tulokset/vaikutukset kehittämisen lähtökohtana olleisiin tarpeisiin.

YTK:n ja TKK Dipolin hankkeessa edellä mainitut arviointikäsitteet tarpeesta aina vaikutuksiin konkretisoituivat erilaisina henkilöstölähtöisinä arviointikriteereinä. Toisin sanoen ko. kriteerit muotoiltiin luonteensa puolesta erilaisiksi tarve-, tavoite-, tuotos-, toiminto-, tulos- ja vaikutuskriteereiksi. Esimerkiksi tarvetta ja tavoitetta kartoitettiin yksiköiden yhteiskunnalliseen arvopohjaan sekä osaamistarpeiden ennakointiin liittyvillä kriteereillä. Vastaavasti tuotokset ja toiminnot konkretisoituivat kriteereinä, joilla mitattiin yhteiskunnallista keskustelua ja alueellista kehittämistä tukevan tiedon tuottamista, yhteiskunnallista näkyvyyttä ja alueellista kehittämistä koskevan tietämyksen välittämistä, vuorovaiku-

tusta ja yhteistyötä ympäröivän yhteiskunnan ja muiden alueellisten toimijoiden kanssa sekä toimintaa yhteiskunnan kehittämiseksi. Tulokset ja vaikutukset heijastuivat puolestaan kriteereissä, joilla kartoitettiin osaamisen ja työllisyyden tukemista, uuden tietämyksen välittämistä, koulutuksellista tukea alueelliselle kehittämiselle, koulutuksen alueellista yhteistyötä ja verkottamista sekä suorien alueellisten vaikutusten tuottamista. Lopullinen yksiköiden vaikuttavuustulkinta vaati sekä edellä mainittujen yhteistulkintaa että niiden peilaamista yksilöille määritettyihin tehtäviin, jotka on kirjattu esimerkiksi korkeakoulun yksikkökohtaisiin strategioihin.

**Monitahoarvioinnin lähestymistapa**

Arvioinnit voidaan jakaa karkeasti sisäisiin ja ulkoisiin arviointeihin (taulukko 1). Ulkoiset arvioinnit voidaan edelleen jakaa täysin ulkopuolisten toteuttamiin ja ulkopuolisten koordinoimiin arviointeihin. Ulkoisen arvioinnin suorittaa aina ulkopuolinen, mahdollisimman riippumaton mutta silti arviointikohteen asiantuntemusalaa ja toimintaa mahdollisimman hyvin tunteva henkilö tai arviointiryhmä.

Sisäiset arvioinnit voidaan edelleen jakaa kahteen tyyppiin; puhtaisiin itsearviointeihin ja konsultoituihin itsearviointeihin. Konsultoitavassa itsearvioinnissa ulkopuolinen arvioitsija (konsultti) luo arviointikriteeristöt yhdessä arvioinnin kohteina olevien ryhmien kanssa ja osallistuu tiiviisti arviointiprosessiin. Puhdas itsearviointi perustuu täysin omaehtoiselle (henkilöstölähtöiselle) arviointikriteerien määrittelylle, johon eivät ulkopuoliset vaikuta, ja etenee omaehtoisena prosessina alusta loppuun. Täysin puhdasta itsearviointia esiintyy hyvin harvoin. Useimmiten ulkopuolinen konsultti on mukana ainakin alkuvaiheessa käynnistämässä itsearviointiprosessia, joka saattaa

sitten jatkaa enemmän tai vähemmän puhtaana itsearviointina. Rajat eivät siis ole yksiselitteisiä, vaan useimmiten arviointihankkeissa käytetään useita lähestymistapoja rinnakkain.

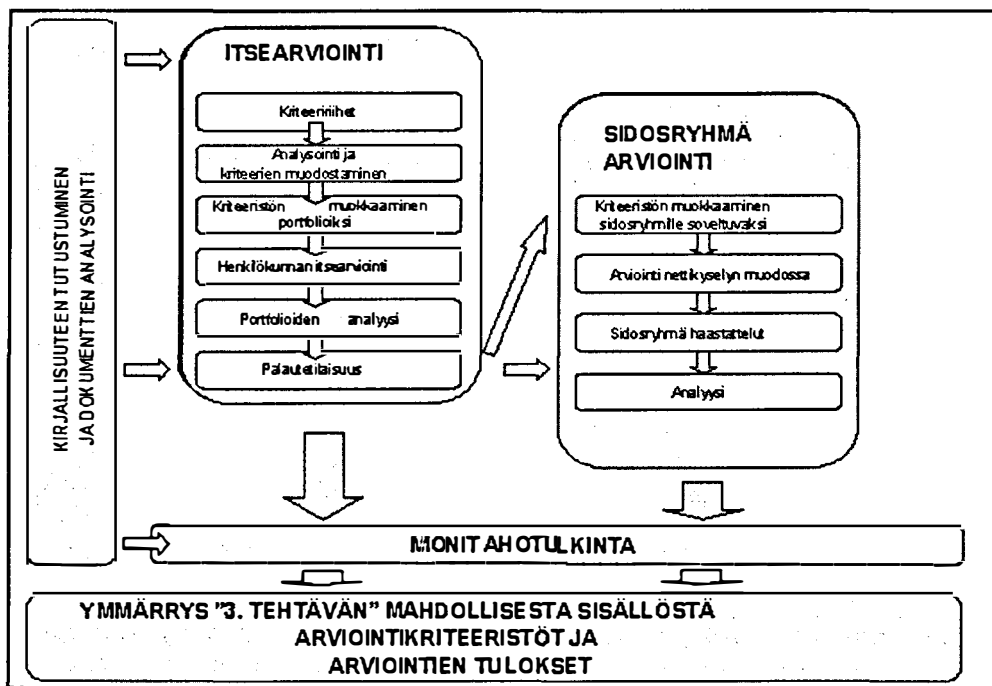
YTK:n ja TKK Dipolin kolmannen tehtävän arviointi käynnistyi henkilökunnan sisäisenä itsearviointina, jota koordinoivat (konsultoivat) henkilökuntaan kuuluvat tahot (tämän artikkelin kirjoittajat). Itsearviointia täydennettiin vuoden 2006 ulkoisella arvioinnilla. Sitä ei kuitenkaan tehty täysin ulkopuolisin voimin, vaan vuoden 2005 itsearvioinnin koordinoitua yhteistyöryhmä kokosi ulkopuoliset näkökulmat YTK:n ja TKK Dipolin sidosryhmiltä. Molemmat näkökulmat täydentävät toisiaan ja muodostavat yhdessä monitahoisen (monitahoarvioinnin) näkökulman yksiköiden kolmannesta tehtävästä (kuva 3).

*Henkilöstölähtöiset arviointimenetelmät*

Hankkeen alkuperäinen idea kehittyi jo talvella 2003-2004, jolloin YTK:n tutkijat perustivat epävirallisen ns. SILTA-ryhmän käydäkseen keskustelua YTK:n tutkimustoiminnan yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointitarpeista.

SILTA-ryhmän ajatuksena oli vahvistaa YTK:n tutkijoiden ja ympäröivän yhteiskunnan välistä vuoropuhelua. Keskustelun käynnistymiseen vaikutti mm. Sitran ja Suomen Akatemian piirissä käydyt vastaavat keskustelut. Tutkijoiden yhteisissä SILTA-ideariihissä sai kannatusta ajatus YTK:n tutkimustoiminnan kriittisen itsearvioinnin laatimisesta. Itsearvioinnin näkökulmaksi katsottiin sopivan alati kasvaneen YTK:n tutkimustoiminnan itsereflektiivinen arviointi ympäröivän alue- ja yhdyskuntasuunnittelun laajan toimijakentän ja ennen kaikkea YTK:n tutkimushankkeiden tilaajien näkökulmasta. Vastaavaa kokonaisarviota ei tuolloin ollut tehty myöskään TKK Dipolissa.

Henkilöstölähtöinen arviointikehikko (kuva 3) sisältää itse- ja sidosryhmäarvioinnissa käytetyt välineet ja menetelmät työvaiheittain jäsenneltyinä. Itsearviointi osuus sisälsi henkilökunnan yhteisiä kriteeririihiä, joissa pohdittiin kolmannen tehtävän sisältöä yksikön osalta. Riihien tulosten pohjalta muodostettiin kriteeristö, jota sitten käytettiin itsearviointiin. Itsearvioinnin tulokset sekä kriteeristön kehitysehdotukset käsiteltiin henkilökunnalle suunnatuissa palautetilaisuuksissa. Kriteeristöt modifioitiin sidosryhmille sopiviksi,



Kuva 3. Hankkeessa luotu henkilöstölähtöinen arviointikehikko.

minkä yhteydessä myös parannusehdotukset otettiin käyttöön. Sidosryhmäarviointi toteutettiin sähköisenä kyselynä. Syntyneitä ymmärrystä syvennettiin keskeisimpien sidosryhmien edustajia haastatteleamalla. Sidosryhmäarviointi analysoitiin ensin omanaan, minkä jälkeen itse- ja sidosryhmäarviointien tulokset tulkittiin kokonaisuutena. Viimeiseksi tuloksia peilattiin yksiköiden strategiaihin.

#### 4. PALAUTTEEN HENKILÖKUNTAA OSALLISTAVA VOIMA

Toisen henkilöstölähtöisen hankkeemme, Palautteen voima-hankkeen, tavoitteena oli kehittää hyvin toimivan opiskelijoita ja henkilökuntaa palvelevan sekä osallistavan palautejärjestelmän malli, joka kytkeytyisi osaksi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmiä (LVJ). Hanketta jäsennettiin benchmarking -kehikolla, joka luotiin hankkeen alussa soveltamalla YTK:lla kehitettyä yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointikehikkoa. Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan tavoitteena kehittää omaa toimintaa paremmaksi. Tuotimme ensin rakennemallit palautejärjestelmistämme sisäisen benchmarking -menetelmän avulla. Henkilökunta siis osallistui oman palautejärjestelmänsä kriittiseen tarkasteluun ja rakennemallin piirtämiseen. Sen jälkeen vertailimme toistemme järjestelmiä nk. yhteistoiminnallisen ulkoisen benchmarking -menetelmän avulla.

Oivalsimme kumppaneinemme jo hankkeen alkumetreillä, miten monin eri tavoin palautejärjestelmä voi toimia henkilökuntaa ja opiskelijoita osallistavasti. Itse asiassa palautejärjestelmä on jo käsitteenä välttämättä osallistavan elementin sisältävä - palautetta pyydetessä osallistetaan ko. henkilö mukaan laatuutyöhön. Tämän peruselementin lisäksi halusimme tarkastella osallistavuusasteen syventämismahdollisuuksia sekä miettiä tämän etuja ja haittoja.

##### *Henkilöstölähtöisyys legitimoii palautejärjestelmän*

Osallistamisen edut tavataan yhteiskuntatie-teissä jakaa oikeuttaviin eli legitimoiviin sekä instrumentaalsiin vaikutuksiin. Käytimme näitä ajatuksia hyväksemme pohtiessamme, mitä osal-

listava palautejärjestelmä voisi tarkoittaa. Työelämässä on kuitenkin hieman erilaiset tavoitteet kuin yhteiskunnassa ja tämä näkyy myös toimintatavoissa sekä niiden perusteluissa. Osallistumiseen tarjotaan työelämässä enemmän hyötyihin liittyviä kuin oikeuttavia perusteluja. Legitimoivat perustelut liittyvät pikemminkin työhyvinvoinnin ja -motivaation lisääntymiseen ja sitä kautta työn tulosten paranemiseen, eli ne palautuvat instrumentaalsiin syihin.

Legitimaation näkökulmasta perusajatus on, että jokaisen, jota päätös koskee, tulee voida osallistua päätöksen tekemiseen. Oikeutekseen liittyy läheisesti myös ajatus päätöksenteon läpinäkyvyydestä. Osallistamisen legitimoiviin vaikutuksiin liitetään myös pidemmän tähtäimen hyötynäkökohtia. Yhteisistä asioista yhdessä päättämisen uskotaan lisäävän ihmisten kokemusta itsestään merkityksellisinä yhteisön jäsenenä ja antavan tunteen omaan elämään vaikuttamisesta ja sen hallinnasta. Kokemus reiluudesta puolestaan tuottaa luottamusta osallisten välille. Näillä on todettu olevan myönteinen vaikutus ihmisen hyvinvoinnille. Instrumentaaliset näkökohdat jakautuvat kahteen: päätöksen laatua koskeviin sekä päätöksen toimeenpanon laatua koskeviin. Ensimmäisen ryhmän pääajatus on, että mitä useampi erilainen ihminen pääsee esittämään ajatuksiaan päätöksenteossa relevanteista näkökohdista, sitä laajemmalla tietopohjalla päätös kumpuaa ja sitä valistuneempi - siis parempi - päätös on. Toimeenpano puolestaan tehostuu, kun päätös tehdään yhdessä niiden kanssa, keitä se koskee. Tieto on valmiiksi levinnyt ja vastarinta vähäistä, kun asia koetaan omaksi. Avoin suunnittelu mahdollistaa myös preferenssien esiin tuomisen. Harvoin ihmisten mielipiteet ovat kyllä/ei -tyyppiä. Useimmin ne ovat negatiivisen tai myönteisen suhtautumisen eri asteita. Todellisten preferenssien löytäminen lisää tyytyväisyyttä tehtyjä päätöksiä kohtaan.

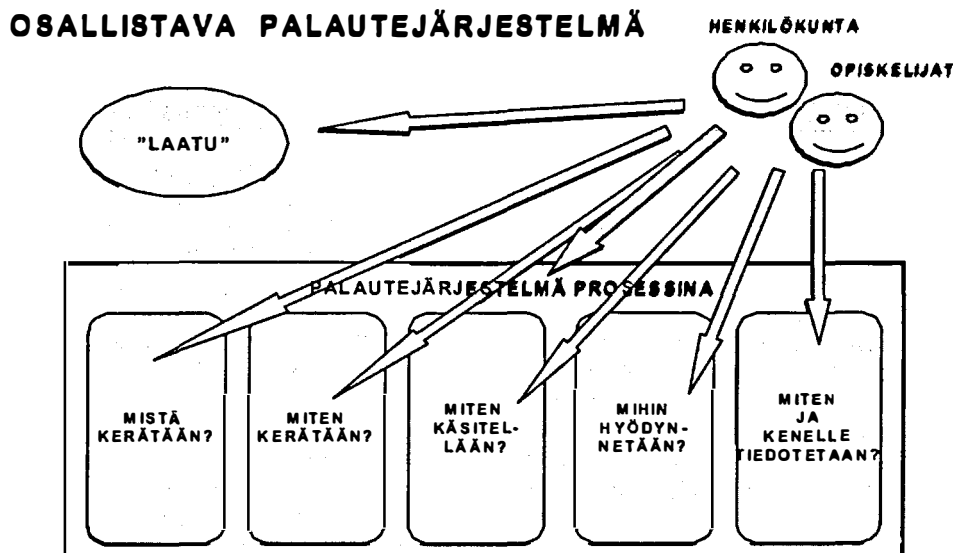
Palautejärjestelmän kannalta legitimiys tarkoittaa, että ne, joiden työn laadusta kerätään palautetta, pääsevät määrittelemään työnsä laatuksiteereitä sekä vaikuttamaan tapaan, jolla kriteereiden toteutumista seurataan. Yksilöiden tulee pystyä esimerkiksi vaikuttamaan siihen, jos palautejärjestelmän logiikka tuottaa "vääristynyttä" kuvaa yksilön työstä; siis jos seuratut indikaattorit eivät todellisuudessa mittaaakaan sitä, mitä niiden oletetaan mittaavaan johtuen tavasta, jolla palaute prosessoidaan tai itse indikaat-

toreihin sisältyvistä heikkouksista. Palautejärjestelmän legitimiys vaikuttaa työhyvinvointiin sekä henkilöstön ja opiskelijoiden kokemukseen omasta arvostaan. Lisäksi tulee muistaa, että ihmisten johtamisen tulisi olla johdonmukaista. Työntekijöiden valtaistaminen, kunnioittaminen ja vastuuttaminen laadunvarmistuksessa on yhdenmukaista yliopistoissakin vahvistuvan työskulttuurin kanssa, jossa korostetaan itsestä lähtevää tavoitteen asettelua, kunnianhimon ja akateemisen uteliaisuuden tyydyttämistä sekä toisaalta kovaakin tulosvastuuta.

*Henkilöstölähtöinen palautejärjestelmä tehostaa toimintaa*

Palautejärjestelmän luominen osallistavana prosessina mahdollistaa henkilökunnan omaa työtään koskevan tietämyksen (myös hiljaisen tiedon) siirtymisen palautejärjestelmän rakentajille. Henkilökunta pystyy myös tuomaan esiin sellaisia asioita työnsä arjesta, jotka vaikuttavat siihen, miten palaute on järkevää käytännössä prosessoida. Opiskelijoiden osallistaminen lisää näkökulmia laadukkaana yliopisto-opetuksen määrittelyyn sekä opetuksen laadun osatekijöiden

suhteellisen tärkeyden määrittämiseen. Toisin sanoen, saadaan tietoa siitä, miten tehokkaimmin parannetaan toimintaa. Implementoinnin tehokkuutta tarkasteltaessa nousee päällimmäiseksi päätökseen myönteisesti suhtautuminen ja vastarinnan väheneminen. Yhdessä tehty palautejärjestelmä on helpommin myös yhdessä hyväksytty. Käsittelyn jalkauttaminen henkilökunnalle parantaa palautetta koskevan tiedon leviämistä henkilökunnan pariin, tuo laatutyön henkilökunnan arkeen ja vähentää mahdollista vastarintaa työn seurantaan kohtaan. Yhdessä tehtynä palautejärjestelmän käyttäjille tulee myös "tekijätietoa": käyttäjät ymmärtävät, mitkä osat vaikuttavat toisiinsa ja miten. Näin myös virheiden määrä käytössä vähenee. Osoittamalla käsittely opiskelijoille voidaan puolestaan vahvistaa palautetta koskevan tiedon leviämistä opiskelijakuntaan, mikä edelleen kannustaa antamaan lisää palautetta sekä antaa halukkaille opiskelijoille mahdollisuuden tutustua laatutyöhön. Palautteen julkisuus sekä palautteen vaikutuksista tiedottaminen lisäävät läpinäkyvyyttä ja kannustavat antamaan lisää palautetta. Kertomukset annetusta palautteesta tukevat myös organisaation markkinointia ja imagon luontia.



**Kuva 4. Osallistavan palautejärjestelmän benchmarking -kriteerit: "mitä, mistä, kuka, miten, milloin ja kenelle?"**

#### Osallistavuuden kärkikriteerit:

- 1) Palautteen antajat ja henkilökunta osallistuvat palautelomakkeiden ja muiden keruumenetelmien suunnitteluun.
- 2) Palautejärjestelmässä on mukana sellaisia keruu- ja käsittelymenetelmiä, jotka mahdollistavat syntyvien kehittämisideoiden prioriteettien esiin tuomisen.
- 3) Palautteen käsittely on mahdollisuuksien mukaan jalkautettu niille, joita palaute koskee.
- 4) Palautteesta julkaistaan yhteenvetoja ja kehittämistoimenpiteistä tiedotetaan.

#### *Osallistavan palautejärjestelmän kulmakivet*

Hankkeemme pohjalta päädyimme määrittelemään osallistavan palautejärjestelmän seuraavasti: Henkilökunnan ja opiskelijat osallistavassa palautejärjestelmässä molemmat osapuolet osallistuvat laadun määrittelemiseen. He osallistuvat myös päätöksiin siitä, millä indikaattoreilla "hyvää" mitataan ja miten indikaattoreita käsitellään. Määrällisten indikaattoreiden lisäksi henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat muiden palautteen keruukohteiden, keruumenetelmien ja käsittelymenetelmien määrittämiseen. Määrällisten indikaattoreiden, kuten referee-julkaisujen vuosittaisen määrän, lisäksi palautteeksi voidaan katsoa paitsi kurssien palautelomakkeet, myös esimerkiksi seminaareissa kuullut kiitokset jostakin tutkimushankkeesta tai sivulauseessa tulleet ehdotukset tutkimusteemoiksi. Tällaista palautetta on valtava määrä. Haasteena on saada se mukaan laadunvarmistusjärjestelmään.

Osallistavassa palautejärjestelmässä palautteen käsittely on mahdollisuuksien mukaan jalkautettu niille, joita palaute koskee ja asianomaiset pääsevät myös vaikuttamaan siihen, mihin palautetta hyödynnetään. Ihanteellisesti järjestelmästä olisi mahdollista johtaa myös yksilön työtä koskeva palautetta. Viimeiseksi, palautteen saavat tiedoksi kaikki ne, joita se koskee sekä kaikki ne, jotka sitä ovat antaneet. Asian voisi kiteyttää siten, että osallistavassa palautejärjestelmässä osalliset pääsevät määrittelemään mitä, mistä, kuka, miten, milloin ja kenelle (kuva 4).

Palautejärjestelmä voidaan nimetä osallistavaksi, kun se täyttää yhdenkin näistä kriteereistä eikä osallistavuus-elementtejä ole järkevää arvottaa toisiinsa nähden. Erilaisissa konteksteissa erityyppinen ja -asteinen osallistuminen on järkevää. Hankkeen vertailuosiossa päädyttiin kuitenkin kerta toisensa jälkeen huomauttamaan samoista asioista. Nämä jatkuvasti esille

nousevat seikat nimettiin "osallistavuuden kärkikriteereiksi". Niiden katsottiin syventävän osallistavuuden astetta tehokkaasti, mutta myös tavoittavan parhaiten osallistamisesta saatavat hyödyt.

Hankkeen tuloksina löydettiin järjestelmistä niiden vahvat ja heikot lenkit sekä saatiin arvokkaita kehittämisideoita. Järjestelmien vahvuudet ja heikkoudet sekä kehittämisideat jaettiin 1) koko järjestelmän tasoihin ja 2) järjestelmän yksittäisten osioiden tai palautemenetelmien tasoihin. Benchmarking menetelmänä avasi silmät kriittiseksi omia toimintatapoja kohtaan. Tärkeämpää ehkä kuitenkin oli oman henkilökunnan laaja osallistuminen järjestelmän kehittämisprosessiin. Se vaati resursseja, mutta sen seurauksena laatuyskentely juurtui läpäisevästi osaksi organisaation arkea.

#### **5. KOKEMUKSET HENKILÖSTÖLÄHTÖISEN KEHITTÄMISARVIOINNIN VAHUUKSISTA**

Molemmissa yllä esitellyissä hankkeissa henkilöstön osallistuminen organisaation kehittämiseen oli merkittävässä roolissa. Kolmatta tehtävää koskevassa arviointihankkeessa henkilökunta osallistui arviointikriteeristön luomiseen sekä käytti syntynyttä mittaristoa oman työnsä ja organisaationsa arviointiin. Itsearviointin myötä syntyi myös arviointimittariston parannusehdotuksia, joilla mittaristoa edelleen kehitettiin ennen sen soveltamista ulkoiseen sidosryhmäarviointiin.

Myös Palautteen voima-hankkeessa palautejärjestelmää kehitettiin henkilökunnan aivoriihtyöskentelyyn pohjautuen. Palautejärjestelmän ylläpito ja tulosten raportointi on mahdollisimman pitkälle annettu tehtäväksi henkilökunnalle, jolloin palaute varmasti siirtyy niiden tietoon, joita se



koskee. Tämä mahdollistaa itseohjautuvan jatkuvan parantamisen aivan eri tavalla kuin ulkopuolisen (esim. opetusministeriö) tai yksikkötasoa laajemman korkeakoulutason (esim. tiedekunnan) toteuttamana. Samalla järjestelmän mahdolliset heikkoudet tulevat nopeasti esiin ja ne voidaan korjata välittömästi yksikkötasolla. Tärkeintä ehkä kuitenkin oli se, että työstettävät asiat siirtyivät läpäisevästi osaksi jokaisen yksilön työn arkea. Tämä on mahdollista vain asiain sisäistämällä, oivaltamalla syvällisesti, mitä ko. palaute tarkoittaa oman työn kannalta. Tällainen nk. käsitteellinen muutos syntyy ainoastaan käyttämällä pohdintaan tarvittava määrä aikaa. Siihen ei ole oikotietä.

Yliopistojen asiantuntijatehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niitä voi johtaa jyrkän hierarkkisen ohjausjärjestelmän avulla. Jokaisen tutkijan ja yliopisto-opettajan osaaminen on jokseenkin ainutlaatuinen kombinaatio erilaisia osaamisalueita eikä tästä kombinaatiosta kumpuaviin oivalluksiin, siis luovuuteen, voida käskää. Asiantuntijoiden johtaminen on hedelmällisten puitteiden luomista ja yhä parempaan tulokseen kannustamista. Tällaiseen kuvioon ulkoa tuodut arviointimittarit eivät sovi. Huippuosaajat kautta linjan kertovat kilpailevansa vain itsensä kanssa. He ovat sisäistäneet jatkuvan parantamisen ajatuksen omaehtoisesti ja tekevät jonkinlaista itsearviointia päivittäin. Katsomme henkilöstölähtöisen kehittämisarvioinnin kannustavan juuri tämänkaltaiseen otteeseen omasta työstä.

## LÄHTEET

- Calrk, B.R. (1983). *The Higher Education System*. Berkley: University of California Press.
- Elziga, A. & Jamison, A. (1995) *Changing policy agendas in science and technology*. Teoksessa Jasanoff, S., Markle, G.E., Petersen, J. and Pinch, T. (toim.) *Handbook of Science and Technology Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Horelli, Liisa & Roininen, Janne (2000). *Self-evaluation instruments as mobilisers of women and young people into regional policy*. Paper presented at the Fourth Conference on evaluation of the Structural Funds, Evaluation for Quality, Edinburgh, 17-19 September 2000.
- Kankaala, K, Kaukonen, E, Kutinlahti, P, Lemola, T, Nieminen, M & Välimaa, J. (2004). *Yliopistojen kolmas tehtävä*. SITRAn julkaisu 264. Helsinki : Edita Publishing Oy.

Koskinen-Ollonqvist, Pirjo, Pelto-Huikko, Antti & Rouvinen-Wilenius, Päivi (toim.) (2005). *Näkökulmia vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuden arvioinnin mahdollisuudet terveyden edistämiseksi*. Helsinki: Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja -sarja 4/2005.

Laki yliopistolain muuttamisesta, säädös 715/2004.

Jarenko, Karoliina, Roininen, Janne, Ahonen, Henna, Keskinarkaus, Pauliina, Poikela, Merija, Syrjäkäri, Maire, Urponen, Helka, Koskinen, Leena, Turpeinen, Marita (2008). *Palautteen voima: opiskelijoita ja henkilökuntaa osallistavan palautejärjestelmän kehittäminen benchmarking-menetelmää käyttäen*. Sarjajulkaisussa: *Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä*. Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2008.

Roininen, Janne, Jarenko, Karoliina, Hirvonen, Jukka, Schmidt-Thomé, Kaisa, Kairamo, Anna-Kaarina, Hiltunen, Christa, Sinko, Matti, Suominen, Raisa, Nuoreva, Antti (2007). *Vaikuttavaa? YTK:n ja TKK Dipolin "kolmannen tehtävän arviointi" 2005 - 2007*. Teknillinen korkeakoulu, Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja C 64. Espoo 2007. Sähköisenä: <http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512288878.pdf>