

Kohti hybridilogiikkaa? Kokemuksia yliopistojen tulosohjauksesta

Elias Pekkola, Jussi Kivistö ja Emmi Kujala

Selvitimme vuonna 2021 professoriliiton toimeksiannosta yliopistojen sisäisten rahoitusmallien vaikutusta professorien työhön. Selvitys toteutettiin kahdessa osassa. Näistä ensimmäisessä tavoitteena oli selvittää sisäisten rahoitusmallien rakennetta ja mallissa käytettäviä indikaattoreita. Kokonaisuudessaan selvityksen tuloksia on raportoitu mm. Acatii-missä (3/2021 ja 6/2021).

Yleisenä havaintona voidaan todeta, että muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta yliopistojen sisäiset rahoitusmallit seuraavat sekä indikaattorien että painoarvojen osalta kansallista rahoitusmallia myös sisäisessä rahanjaossa.

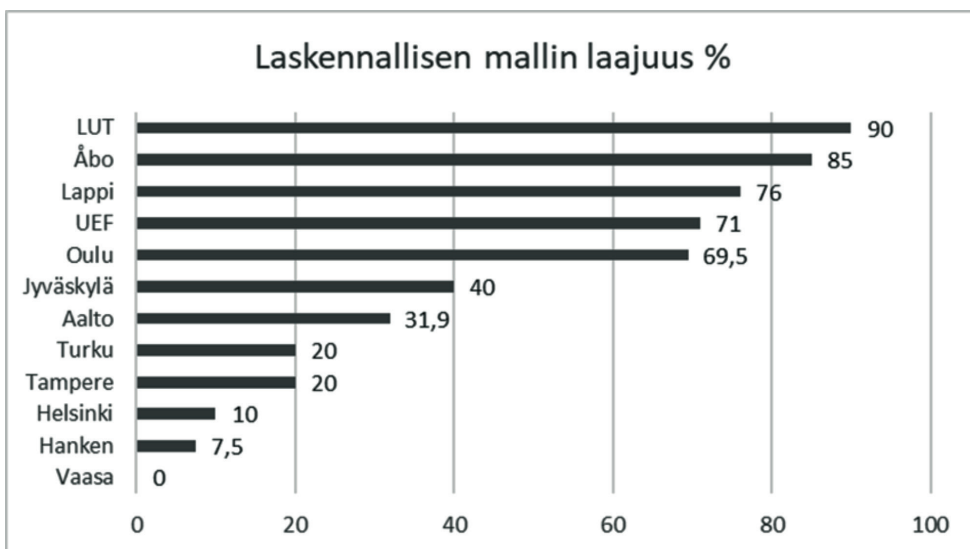
Painotuseroja yliopistojen välillä kuitenkin on. Laskennallisen mallin laajuus vaihtelee LUT-yliopiston 90 %:sta Hankenin 7,5 %:iin. Vaasassa sisäinen rahanjako ei perustu tuloperusteiseen malliin lainkaan, joskin yliopistossa on käytössä henkilökohtainen tulospalkkiojärjestelmä.

Sisäisten rahoitusmallien painotukset opetuksen ja tutkimuksen välillä poikkeavat toisistaan myös merkittävästi. Poikkeamat tapahtuvat ainoastaan tutkimuksen suuntaan. Yksikään yliopisto ei painota kansallista mallia enemmän opetuksen indikaattoreita omassa rahanjakomallissaan. Tämä on ymmärrettävää,

sillä vakaampi, indikaattoreihin sitomaton sisäinen perusrahoitus on tyypillisesti vahvasti rakentunut opetushenkilöstön aiheuttamien kulujen kattamisen varaan. Selkeimmin joukosta erottuu Aalto-yliopisto, jossa tutkimuksen indikaattorit saavat 70 % painoarvon, kun muissa yliopistoissa painotus vaihtelee 45–53 % välillä.

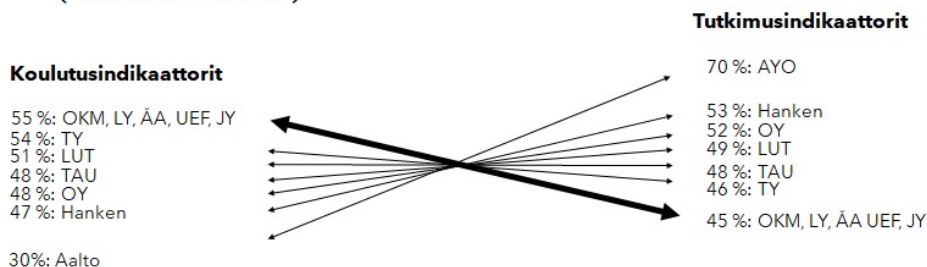
Rahoitusmallien rakenteen ja indikaattorikonaisuuden lisäksi selvityksen toisessa osassa selvitettiin professorien käsityksiä yliopiston sisäisen tulorahoituksen vaikutuksesta heidän työhönsä. Toisen osan case-yliopistoina toimivat Itä-Suomen yliopisto ja Oulun yliopisto. Professorien

Kuvio 1. Tuloperusteisen laskennallisen mallin laajuus yliopistoissa 2021



Kuvio 2. Indikaattorien painotus yliopistojen sisäisissä rahoitusmalleissa 2021

Koulutus- ja tutkimusindikaattorien painottaminen (skalattu 100 %)



TaY, jakaa 4% muilla indikaattoreilla
HY, indikaattoripooli
Vaasa, ei indikaattoripohjaista jakoa

haastatteluja toteutettiin 23. Haastatelluista 11 toimi professorina, kolme tenure-tehtävässä, neljä toimi yksikön päällikkönä, yksi yksikön varajohtajana, kolme dekaanina ja yksi varadekaanina. Haastateltavat edustivat yhteiskuntatieteellisiä ja luonnontieteellisiä aloja. Seuraavassa käsittelemme selvityksen havaintoja tutkimuskysymyksittäin.

Kuinka hyvin professorit tuntevat sisäisen rahoitusmallin?

Tulosrahoitus on ollut keskeinen johtamiseen ja työn organisointiin vaikuttava periaate jo usean vuosikymmenen ajan. Suurin osa vastaajista tunsi yliopiston sisäisen rahanjakomallin edes jollakin tavalla. Laitosjohtajat/ yksikön johtajat ja dekaanit tunsivat asemansa vuoksi mallin muita professoreja tarkemmin.

Uransa alkuvaiheessa olevat tunsivat mallin paremmin kuin pitkän uran tehneet vastaajat – vanhemmat, ”vakiintuneet” professorit eivät välttämättä seuraa muutoksia niin tarkkaan ja osa vastaajista ilmoittikin jättävänsä rahoitusmallin oman työnsä ohjaajana huomiotta.

Miten professorit kokevat sisäisen rahoitusmallin suuntaavan työtään?

Tulosohjaus voidaan nähdä suomalaisena uuden julkisjohtamisen muotona, jossa manageriaalinen johtaminen on aiempaa professionaalista johtamista parempaa (Kivistö ym. 2019, Pekkola ym. 2020). Akateemisen työn johtaminen ja ohjaus noudattelee entistä selkeämmin nk. hybridilogiikkaa, jossa työn tilivelvollisuus muuntuu osaksi legitiimejä ammatillisia

johtamiskäytänteitä (Pekkola ym. 2022).

Selvityksen yksi keskeisimpiä havaintoja oli, että suhtautumista tulosrahoitukseen määrittää usein ”virkaikä”. Nuoremmat professorit ovat kasvaneet tehtäviinsä tuloksellisuutta painottavassa kulttuurissa ja näin sopeutuneet siihen. Virkaiältään vanhemmilla on puolestaan kokemusta aikaisemmasta johtamis- ja ohjauskulttuurista, jossa tuloksilla ei ollut nykyisen kaltaista roolia. Tarkastelemme seuraavassa selvityksen keskeisiä havaintoja.

Erityisesti nuorempien haastateltavien mukaan tulosohjaus ja indikaattoripohjainen tulostulotus ovat osa arkista, hyväksi koettua johtamista. Haastateltavien keskuudessa vallitsi melko laajasti jaettu käsitys siitä, että tulosohjaus kuvaa professorin työn keskeisiä osa-alueita. Kaikki haastateltavat tunnistivat myös tulosjohtamiseen liittyviä ongelmia,

mutta tyypillisesti he suhtautuivat niihin neutraalisti.

Professorit arvioivat tulosrahoituksen kannustimia myös kriittisesti, mutta suhteuttivat kriittikkinsä siten, että myös muilla ohjaustavoilla on huonoja puolia eikä ”ideaalimallia” ole. Mallin katsottiin tasapäistävän professorien työtä ja tunnistavan huonosti tieteenalojen välisiä eroja. Osa professoreista katsoi, että tulosajattelun liiallinen korostuminen vei keskustelua epä-älylliseen suuntaan.

Moni haastatelluista myös koki, ettei tulosohjaus merkittävästi määritä työn sisältöjä, mutta silloin kun se vaikuttaa, vaikutukset liittyvät tutkimustyöhön. Vastajat pohtivat tulosohjauksen vaikutuksia myös mm. yliopistojen väliseen yhteistyöhön. Julkaisufoorumi-luokat vaikuttavat myös julkaisemiseen liittyviin valintoihin. Tutkimustyön ohjaamisessa keskeisin vaikutus on kilpailulla rahoituksella. Tässä vaikutus ei kuitenkaan perustu välilliseen indikaattoriohjaukseen, vaan tutkimusrahoituksen hakuun käytetyn ajan vaikutuksiin akateemiseen työhön samoin kuin tutkimusrahoituksen aikaansaamiin suoriin resurssivaikutuksiin.

Tulosrahoituksen vaikutus koettiin vähäisemmäksi opetustyön ohjaamisessa. Tämä johtunee koulutuksen puolella professorin erittäin autonomisesta työnkuvasta sekä koulutusindikaattorien luonteesta, sillä ne mittaavat kollektiivisia tuotoksia. Poikkeuksen tähän muodostivat kansainväliset tutkinnot, joiden rahallinen painoarvo sisäisissä malleissa on kansallisen mallin muutoksen myötä muuttunut merkittävästi ja aiheuttanut tempoilevuutta pitkäjänteiseen opetuksen kehittämiseen.

Toisena poikkeuksena voidaan mainita viimeaikainen jatkuvan oppimisen korostaminen, joka on joissakin korkeakouluissa saanut painoarvoaan suuremman huomion ohjauksessa.

Yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen indikaattoripohjaisella tulosohjauksella nähtiin olevan kielteinen välillinen vaikutus. Tulosohjaus vain harvoin tunnistaa YVV-toimintoja, joten ne saattavat jäädä paitsioon, sillä niiden suorittamisesta ei palkita. Toisaalta YVV:n tuominen mukaan ohjaukseen saattaisi syrjäyttää muiden indikaattorien vaikutuksia. Oma asiansa on myös YVV-indikaattorien hyväksyttävyyys, sillä YVV on kuulunut yksilöiden omaehtoiseen toimintaan.

Haastattelujen perusteella voidaan tehdä muutamia keskeisiä havaintoja:

- Professorit kokevat työnsä edelleen varsin autonomiseksi.
- Tulosohjaus vaikuttaa lähinnä tutkimustyöhön, julkaisufoorumi -luokittelun kautta. Kilpailtu tutkimusrahoitus suuntaa kuitenkin sisäistä tulosrahoitusta merkittävämmiin professorien tutkimusta.
- Tulosrahoituksen suhtaudutaan pääsääntöisesti neutraalisti tai myönteisesti, mutta erityisesti tempoilevuuteen ja tieteenalaspesifien käytänteiden tunnistamattomuuteen suhtaudutaan varauksella.

Näitä havaintoja tulkittaessa on muistettava haastateltavien suhteellisen vähäinen määrä ja tieteenalataustan kapeus. Uskomme kuitenkin, että haastattelujen perusteella saatavat näkökulmat ovat

sinänsä uusia ja arvokkaita tulosrahoituksen ohjausvaikutuksia koskevassa keskustelussa. ■

Koko selvitys ladattavissa osoitteesta: <https://www.professoriliitto.fi/@Bin/1365266/Yliopistojen+sisa%C3%88iset+rahoitusmallit.pdf>

Lähteet:

KIVISTÖ, J., PEKKOLA, E., NORDSTRAND BERG, L., FOSS HANSEN, H., GESCHWIND, L., LYYTINEN, A. (2019). Performance in Higher Education Institutions and Its Variations in Nordic Policy. In *Rómulo, Pinheiro et al (Toim.) Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education: A Comparative Account from the Nordic Countries*. Cham: Palgrave Macmillan, 37–67.

PEKKOLA, E., PINHEIRO, R., GESCHWIND, L., SIEKKINEN, T., CARVALHO, T., & PULKKINEN, K. (2020). Nested hybridity and value definition in public higher education. In Vakkuri, J., & Johanson, J. E. (Eds.). (2020). *Hybrid Governance, Organisations and Society: Value Creation Perspectives*. Routledge.

PEKKOLA, E., PINHEIRO, R., GESCHWIND, L., SIEKKINEN, T., PULKKINEN, K. & CARVALHO, T. (2021) Hybridity in Nordic Higher Education, *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2021.2012190