

Seurantatutkimus tyytyväisyydestä suoriutumisen arviointiin suomalaisissa yliopistoissa vuosina 2010–2020



Tomi J. Kallio, Aki Lehtivuori & Kirsi-Mari Kallio

ABSTRACT

Follow-up study on satisfaction with performance evaluation in Finnish universities during 2010–2020

In this study, using a broad empirical 10-year follow-up dataset, the satisfaction of respondents from three Finnish universities representing four different disciplines is examined in relation to the performance evaluations implemented by university administrations. The study presents two key observations that the article further explores in light of theory and existing literature. Firstly, there is clear dissatisfaction among the respondents regarding the performance evaluations carried out by their university administrations. This observation aligns with findings reported in previous literature, which conveys a similarly critical tone regarding performance measurement and management practices in universities. Secondly, the empirical analysis suggests that this dissatisfaction appears to diminish at a statistically significant level over the 10-year follow-up period of the study. This finding is significant, as previous research has not reported similar results.

Keywords: performance evaluation, performance measurement, universities, satisfaction, academic staff

JOHDANTO

Yliopistojen tuloksellisuuteen perustuva johtamismalli on herättänyt merkittävää kiinnostusta eri alojen tutkijoiden keskuudessa. Aihepiiriä ovat tutkineet muiden muassa kasvatustieteilijät, sosiologit, hallintotieteilijät, kauppatieteilijät, teknisten tieteiden edustajat ja korkeakoulututkijat. Kiinnostus aihepiiriin on ymmärrettävä, sillä yliopistojen tulosjohtaminen koskettaa

paitsi tutkijoita omakohtaisesti, se pitää sisällään myös lukuisia teoreettisesti mielenkiintoisia ilmiöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi yksityisen sektorin ja julkisen sektorin toimintalogiikat, niiden sekoittuminen ja muotoutuminen uusiksi institutionaaliseksi logiikoiksi yliopistoissa (Kallio ym. 2021; Albers ym. 2023) sekä akateemiselle työlle perinteisesti tunnusomaisen autonomian ja professionalismin korvautuminen managerialistisilla käytänteillä (Melo ym. 2010; Sahlén & Eriksson-Zetterquist 2023). Tunnusomaista aihepiiriin tutkimuksille on tutkimus- ja opetushenkilöstön tyytymättömyys yliopistojen johtamisen määrällisesti mitattaviin ja tuloksiin perustuviin käytänteisiin. (Welsh 2021), niiden aiheuttamiin suorituspaineesiin (Rogler 2019) sekä vaikeuteen tehdä pitkäjänteistä ja usein riskejä sisältävää, mutta potentiaalisesti merkittävään uusiin tieteellisiin innovaatioihin johtavaa työtä (ter Bogt & Scapens 2012).

Vaikka lukuisista tutkimuksista välittyy yllä kuvattu kriittinen perusvire, vain harvoissa tutkimuksissa on suoranaisesti tutkittu yliopistojen akateemisen henkilökunnan tyytyväisyyttä tulosjohtamiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin. Monet tutkimukset (ks. esim. Aboubichr & Conway 2023; Tapanila 2020; Gebreiter & Hidayah 2019; Kallio & Kallio 2014; Kallio ym. 2021; Söderlind & Geschwind 2020) toki tarjoavat viitteitä, joiden pohjalta on mahdollista päätellä, että merkittävä osa tutkijoista ja opettajista myös eri maissa ja eri tieteenalioilla kokee ainakin jonkinasteista tyytymättömyyttä tulosjohtamiseen. Kuitenkin vertailututkimustieto eri yliopistojen ja tieteenalojen väliltä ja erityisesti seurantatutkimukseen perustuva tieto asenteiden mahdollisesta muuttumisesta melkein päloistaa poissaolollaan. Tämä on ymmärrettävää, sillä laajojen vertailuaineistojen kerääminen on varsin työlästä ja seuranta-aineistojen kerääminen tämän lisäksi aikaa vievää – ollen siten juuri sellaista työtä, jonka yliopistojen nykyinen jat-

kuvaa julkaisemista ja tuloksellisuutta korostava kulttuuri tekee vaikeaksi. Kuitenkin juuri tällaista tietoa tarvittaisiin yliopistojen tulosjohtamiskäytänteiden kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa esittelemme empiirisiä tuloksia liittyen akateemisen henkilökunnan yksilötason näkemyksistä koskien tyytyväisyyttä yliopistojen harjoittamaa suoriutumisen arviointia kohtaan. Tutkimuksen empiirinen aineisto on koottu kolmessa aikapisteessä vuosina 2010, 2015 ja 2020 kolmen suomalaisen yliopiston neljän tieteenalan edustajilta – yhteensä 12 tiedekunnasta – aina tohtoriopiskelijoista professoreihin. Tarkasteltavat teemat ovat:

1. Tyytyväisyys suhteessa korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin kohdeorganisaatioissa ja tieteenaloittain
2. Tyytyväisyys suhteessa korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin sukupuolen ja työkokemuksen perusteella
3. Korkeakouluhallinnon toteuttaman suoriutumisen arvioinnin säännöllisyys tutkimuksen, opetuksen ja kolmannen tehtävän osalta
4. Tyytyväisyys korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin suhteen, painottuuko arviointi määrällisiin vai laadullisiin tekijöihin

Kutakin yllä esitellyistä teemoista tarkastellaan 10 vuoden seuranta-ajanjaksolla. Tutkimuksen empiiristä aineistoa voidaan pitää juuri tämän pitkittäisotteen myötä ainutlaatuisena, eikä vastaavia useisiin eri tieteenaloihin kohdistuvia, ajassa tapahtuvien muutosten analyysija ole esitetty edes alan kansainvälisessä kirjallisuudessa. Vertailu- ja pitkittäisasetelman laajuuden vuoksi aineiston yksityiskohtainen syvälinen analyysi ei ole yksittäisessä artikkelissa mahdollista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin siksi paremminkin luoda yleiskuva tarkasteltavasta ilmiöstä – yksilötason tyytyväisyydestä yliopistojen harjoittamaa suoriutumisen arviointia kohtaan – kuin etsiä syy-seuraussuhteita mahdollisten erojen tai muutosten taustalta. Pyrimme kuitenkin mahdollisuuksien mukaan myös yhdistämään oman empiirisen aineistomme tulosten analyysiä aiempiin tutkimustuloksiin sekä pohdittamaan empiirisiä havaintoja aihepiirin teoreettisten ulottuvuuksien valossa.

Etenemme analyysissä seuraavasti. Toisessa pääluvussa määrittelemme tutkimuksen teoreettisen ja käsitteellisen viitekehysten. Esittelemme tämän jälkeen kolmannessa pääluvussa tutkimuksen empiirisen aineiston pääpiirteet ja sen keruu- ja analyysitavan. Neljännessä pääluvussa esittelemme tutkimuksen keskeiset empiiriset löydökset. Viidennessä pääluvussa pohdimme tutkimustuloksia aihepiirin aiemman tutkimuksen valossa. Päätämme tutkimuksen yhteenvehtoon ja pohdintaan, jossa esitämme myös eräitä havaintoja liittyen yliopistojen tulosjohtamisen kehittämiseen.

TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Oppirakennelmaa, joka on saanut alkunsa 1900-luvun alkupuolella Frederic Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta ja jota sittemmin ovat jalostaneet lukuisat tutkijat ja liikkeenjohdon konsultit Peter Drucker etunenässä, on Suomessa aina 1980-luvulta yleisesti kutsuttu tulosjohtamiseksi (Kulla 2008; Kallio 2014; Kallio 2015). Tämä organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden tuloksellisuutta painottava johtamisoppi on omaksuttu viimeisen noin kolmenkymmenen vuoden aikana laajasti käyttöön suomalaisella julkissektorilla. Tuloksellisuuteen perustuvan johtamisajattelun nopea leviäminen myös yliopistosektorille on katsottu olevan seurausta uuden julkisjohtamisen doktriinin käyttöönotosta (Kallio 2014; Kallio 2015; Martin-Sardesai ym. 2019; Grossi ym. 2020). Esimerkiksi Isossa-Britanniassa ja Australiassa uuden julkisjohtamisen vaikutukset alkoivat näkyä yliopistoissa jo 1980-luvulla (Martin-Sardesai ym. 2019). Suomessa ilmiön katsotaan alkaneen puolestaan 1990-luvulla (Kallio 2014).

Tuloksellisuusajattelu voimistui suomalaisella yliopistosektorilla erityisesti 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä, kun yliopistojen palkkausmallia muokattiin suoritusperusteiseksi ja yliopistoille asetettiin kolmas, yhteiskunnallista vuorovaikutusta korostava tehtävä. Johtamisopin voidaan nähdä saavuttaneen lopulta kliimaksinsa vuonna 2010 voimaan astuneen uuden yliopistolain myötä. Uudessa yliopistolaisella yliopistoille määriteltiin periaatteessa laaja toimintavapaus, mutta samalla akateemisen henkilökunnan mahdollisuutta vaikuttaa yli-

opistojen päätöksentekoon rajattiin huomattavasti. Perinteinen alhaalta ylöspäin suuntautunut ja kollegiaalisuutta korostanut päätöksentekotapa muutettiin ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi pääällikkökeskeiseksi malliksi, jonka katsottiin mahdollistavan muun muassa nopeamman ja ketterämmän päätöksenteon ja yliopistojen tehokkaamman strategisen johtamisen. (Kallio 2014; Kallio ym. 2020) Samalla, kun yliopistojen juridista asemaa, palkkaus- ja työsuhdemalleja sekä sisäisiä hallintomalleja on muokattu, myös yliopistojen rahoitusmallia on kehitetty yhä voimakkaammin tulosperusteiseksi (Kallio ym. 2020; Järvenpää ym. 2021). Melon ja kumppaneiden (2010) mukaan tämän tuloksellisuusajatteluun pohjautuvan mallin kantava logiikka on se, että kun valtio omalta osaltaan rahoittaa yliopistojen toimintaa ja antaa niille toimintavapauden, yliopistojen tulee vastavuoroisesti osoittaa käyttävänsä saamansa resurssit ja toimintavapautensa tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Tuloksellisuusajattelu on ollut yliopistosektorilla äärimmäisen vaikutusvaltainen. Se on ulotettu aina ylhäältä valtion ja yliopistojen välisestä suhteesta alas yliopistojen ja niiden tiedekuntien ja edelleen laitosten ja yksittäisten työntekijöiden tasolle (Järvenpää ym. 2021). Vaikka esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on korostanut, ettei tarkoitus ole ollut, että sen harjoittamaa rahanjakomallia sovelletaisiin yliopistojen sisäisessä hallinnossa tai että yksittäisten tutkijoiden tuotoksia mitattaisiin Julkaisuforumiluokituksella, käytännössä juuri näin on usein tapahtunut (Kallio ym. 2020; 2022). Kyseessä ei kuitenkaan ole itsessään poikkeuksellinen tai puhtaasti maakohtainen ilmiö. Esimerkiksi Becker ja Lukka (2023, 14) ovat tuoreessa tutkimuksessaan esittäneet, että nykyään ”tavalla tai toisella kaikki akateemista tutkimustyötä tekevät henkilöt toimivat yhä standardoidumman globaalin suoritusmittausjärjestelmän vaikutuksen alaisena” ja että tämä järjestelmä ”tunkeutuu yhä enemmän kaikkiin yliopistoihin”.

Tässä tutkimuksessa käytämme käsitettä suoritusmittaus viitatessamme niihin konkreettisiin käytäntöihin, joilla työntekijöiden tai organisaatioiden aikaansaamia työsuorituksia ja tuotoksia mitataan (Radnor & Barnes 2007). Käsitteellä suoriutumisen arviointi viittaamme suoritusmittausta laajempaan prosessiin, jonka

kautta suoritusmittauksen tuloksia tarkastellaan ja arvioidaan (Murphy 2020). On syytä korostaa, että tässä merkityksessä suorituksen arviointia ei kuitenkaan voida tyystin erottaa suoritusmittauksesta, koska tapa, jolla suoritusta mitataan vaikuttaa myös siihen, kuinka suoritusta voidaan arvioida; jos suoritusta mitataan yksinomaan määrällisesti, on vaikea, ellei mahdotonta, arvioida suoriutumisen laatua. Suorituksen johtaminen on käsitteistä laajin ja sillä tarkoitamme johtamistapaa, joka yhdistää suoritusmittauksen ja suorituksen arvioinnin osaksi laajempaa prosessia, jolla pyritään kehittämään organisaation kokonaissuorituskykyä (Radnor & Barnes 2007).

MENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu vuosina 2010, 2015 ja 2020 sähköisesti toteutetulla kyselyllä, joka lähetettiin kunakin vuonna Jyväskylän yliopiston, Turun yliopiston ja Oulun yliopiston neljän tiedekunnan kaikille opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluville henkilöille. Tiedekunnat kustakin yliopistosta olivat humanistinen, matemaattis-luonnontieteellinen, kasvatustieteellinen ja kauppatieteellinen. Vastaajien sähköpostiosoitteet koottiin yliopistojen avoimilta internetsivuilta. Informantit vastasivat kyselyyn oman vapaan suostumuksensa pohjalta ja anonyymeinä. Vuonna 2020 tuolloin jo voimaan astuneiden GDPR-säädösten mukaisesti vastaajilta pyydettiin erillinen suostumus aineiston hyödyntämiseen tutkimuskäytössä. Vastaajilta kysyttiin kaikkina vuosina heidän edustamansa yliopiston ja tiedekunnan ohella jonkin verran myös muita taustatietoja, kuten sukupuoli ja työkokemus yliopistosektorilla.

Vastaajamäärät ja vastausprosentit olivat aineistossa seuraavat: 2010: 932 vastaajaa (33,6 %), 2015: 672 vastaajaa (22,5 %), ja 2020: 796 vastaajaa (21,7 %). Kyselytutkimuksiin on tunnetusti alati haastavampaa saada vastaajia ja tässä mielessä vuoden 2010 osalta vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä ja vuosien 2015 ja 2020 vastausprosenttia tyydyttävänä (Shih & Fan 2009). Miehiä vastaajista oli 53,9 % ja naisia oli 46,1 % (vuonna 2010), 49,8 % ja 50,2 % (vuonna 2015) ja 49,7 % ja 50,3 % (vuonna 2020). Vaikka on hyvinkin mahdollista, että aineistossa on mukana myös sellaisia vastaajia, jotka ovat osallistuneet

kyselyyn kaikkina kolmena ajankohtana, näin tuskin on valtaosan vastaajien kohdalla. Koska vastaajat eivät kaikkina tutkimuksen ajankohtina ole samoja, kyseessä ei ole pitkittäistutkimus (longitudinal study) vaan seurantatutkimus (follow-up-study). Seurantatutkimuksessa tarkastelukohteena ei ole pitkittäistutkimuksen tapaan mahdollinen muutos yksittäisten vastaajien näkemyksessä, vaan mahdollinen muutos tiettyssä ilmiössä yleisemmin, tässä tapauksessa tyytyväisyydessä suhteessa suoriutumisen arviointiin yliopistoissa.

Tutkimuksen keskiössä on 5-portainen Likert-asteikollinen väittämä: ”*Oletko tyytyväinen nykyiseen korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisesi arviointiin?*” Tällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan vastaajan kokemaa kokonaistyytyväisyyttä suhteessa niihin käytänteisiin, joilla hänen työssä suoriutumistaan arvioidaan. Väittämän tarkoituksena ei ollut siis kartoittaa tyytyväisyyttä minkään yksittäisen työtehtävän, kuten opetuksen, arvioinnin käytänteitä kohtaan, vaan väittämällä kartoitettiin nimenomaisesti vastaajan kokonaistyytyväisyyttä suhteessa koettuun työssä suoriutumisen arviointiin. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että siinä missä esimerkiksi professoreilla on tyyppillisesti varsin laajasti erilaisia tehtäviä ja tohtoriopiskelijoilla huomattavasti vähemmän tai ei lainkaan tiettyjä tehtäviä, eivät eri vastaajien työtehtävät, kuten ei myöskään niitä heijasteleva kokonaistyytyväisyys suhteessa suoriutumisen arviointiin luonnollisesti ole yksi yhteen.

Toisena ulottuvuutena tutkimuksessa tarkastellaan vastaajien kokemaa suoriutumisen arvioinnin säännöllisyyttä suhteessa yliopistojen kolmeen perustehtävään sekä sitä, kuinka työsuoriutumisen kokonaisvaltainen arviointi painottuu määrällisiin ja laadullisiin arviointitapoihin vastaajien kokemana. Tämä toinen analyysitulottuvuus auttaa ymmärtämään, kuinka suorituksen johtaminen on kokonaisuutena kehittynyt eri yliopistoissa ja eri tieteenaloilla 10 vuoden seurantajänteellä ja onko tietyillä muutoksilla yhteyttä vastaajien kokemaan tyytyväisyyteen suoriutumisen arviointia kohtaan.

Aineiston analyysissä painottui aineiston kuvailu. Suoritetuissa tilastollisissa analyyseissä hyödynnettiin pääasiassa yksisuuntaista varianssianalyysiä.¹ Koska tutkimus on luonteeltaan

eksploratiivinen, tutkimuksessa tehtiin paikoittain useita tilastollisia testejä. Tämä monivertailu huomioitiin soveltuvin osin p-arvon kriittisen raja-arvon laskennassa hyödyntämällä Tukeyn HSD-korjausta. Tarvittaessa analyyseissä hyödynnettiin Welchin yksisuuntaista varianssianalyysiä sekä Dunnettin-korjausta, jos hajontojen yhtäsuuruusolettama ei täyttynyt. Analyyseissä mahdollisten erojen tarkastelu ja tilastollinen testaaminen painottui kahteen lähestymistapaan. Ensimmäisessä tavassa eroja selitettävässä muuttujassa tarkasteltiin suhteessa valittuun taustamuuttujaan (selittävä muuttuja) erikseen kunkin eri ajankohtana kerätyn aineiston sisällä (esim. erot koetussa tyytyväisyydessä suoriutumisen arviointiin tieteenaloittain vuonna 2010). Toiseksi, analyyseissa tarkasteltiin sitä, miten koettu tyytyväisyys suoriutumisen arviointiin muuttui ajan myötä suhteessa valittuun taustamuuttujaan kussakin sen yksittäisessä luokassa (esim. tyytyväisyys suoriutumisen arviointiin kasvatustieteissä 10 vuoden ajanjaksolla). Koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yleisellä tasolla tapahtuneiden muutosten kehityskulkua, tutkimuksessa ei tarkasteltu sitä, onko kehityskulku ollut erilaista selittävien muuttujien eri luokkien välillä.

EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

Tyytyväisyys tiedekunnittain, yliopistoittain ja tieteenaloittain

Luvussa 2 esitetyn logiikan mukaisesti kysymyksen ”Oletko tyytyväinen nykyiseen korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisesi arviointiin?” voidaan katsoa ilmentävän suoriutumisen arviointia ja sisältävän siten niin varsinaisen suoritusmittauksen kuin sen, miten suoritusmittauksen tuloksia tarkastellaan, arvioidaan ja sovelletaan. Kysymys pitää siis sisällään esimerkiksi kaiken opetustehtävissä toimivien henkilöiden kurssipalautteikäytännöistä tutkimustehtävissä toimivien henkilöiden mahdolliseen tutkimuspisteytyskäytänteisiin sekä edelleen työntekijöiden yhdessä esihenkilöiden kanssa käymiin kehityskeskusteluihin, kuten myös muihin työntekijän tuloksellisuutta ja suoriutumista arvioiviin käytänteisiin, joita eri yliopistoissa ja tiedekunnissa harjoitetaan.

Kyselylomakkeella täsmennettiin, että ”korkeakouluhallinnolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa oman yksikön/tiedekunnan/yliopiston sisäistä hallintoa”. Taulukossa 1 on esitetty Likert-asteikollisten vastausten (1 = erittäin tyytymätön, 2 = melko tyytymätön, 3 = ei erityisen tyy-

tyväinen tai tyytymätön, 4 = melko tyytyväinen, 5= erittäin tyytyväinen) keskiarvot väitteeseen ”Oletko tyytyväinen nykyiseen korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisesi arviointiin?” ja taulukoissa 2 ja 3 samaisen väittämän keskiarvot yliopistoittain ja tieteenaloittain.

Taulukko 1. Tyytyväisyys tiedekunnittain

	2010	2015	2020
TY, Kasvatustieteiden tiedekunta	2,17	2,41	2,36*
TY, Mat.-luonnontieteellinen tiedekunta	2,54	2,70	2,75
TY, Turun kauppakorkeakoulu	2,47	2,64	2,86* ^a
TY, Humanistinen tiedekunta	2,59	2,48	3,01*** ^a
JY, Kasvatustieteiden tiedekunta	2,61	2,60	2,60†
JY, Mat.-luonnontieteellinen tiedekunta	2,72	2,72	2,97†
JY, kauppakorkeakoulu	2,88	2,29	3,13
JY, Humanistinen tiedekunta	2,54	2,78	2,87*
OY, Kasvatustieteellinen tiedekunta	2,37	2,23	2,35
OY, Luonnontieteellinen tiedekunta	2,56	2,67	3,03*** ^a
OY, kauppakorkeakoulu	2,85	2,69	2,58
OY, Humanistinen tiedekunta	2,78	2,76	3,08
KOKO AINEISTO	2,57	2,62	2,84*** ^a

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat vertailua vuosien 2010 ja 2020 välillä.

^aWelchin ANOVA

Taulukko 1 havainnollistaa tyytyväisyyttä ja siinä tapahtuneita muutoksia 10 vuoden ajanjakson aikana. Tulosten raportoinnin yksinkertaistamiseksi tyytyväisyydessä tapahtuneita muutoksia on tarkasteltu tilastollisin testeina ainoastaan vuosien 2010 ja 2020 välillä. Taulukosta 1 voidaan koko aineiston osalta havaita, että tyytyväisyys suhteessa korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin on kasvanut aikapisteiden 2010 ja 2020 välillä tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Vastaava muutos on tilastollisesti merkittävä tasolla havaittavissa Turun yliopiston (TY) humanistisessa tiedekunnassa, kasvatustieteiden tiedekunnassa ja kauppakorkeakoulussa, Jyväskylän yliopiston (JY) humanistisessa tiedekunnassa sekä Oulun yliopiston (OY) luonnontieteellis-

sä tiedekunnassa ja on lisäksi lähenemässä tilastollisesti merkitsevää muutosta kahdessa muussa tiedekunnassa. Koko aineistoa tarkasteltaessa voidaan havaita, että kyseinen muutos vaikuttaa edelleen olevan selkeämpi vuosien 2015 ja 2020 välillä kuin 2010 ja 2015 välillä.² Kuitenkin vasta kolmannessa aikapisteessä eli vuonna 2020 muutamat yksittäiset tiedekunnat saavuttavat mittarin keskiarvon, joka ylittää Likert-asteikolla tasolle 3 (ei erityisen tyytyväinen tai tyytymätön). Taulukon 1 pohjalta voidaankin yleisesti todeta, että missään aikapisteessä minkään yksittäisen tiedekunnassa vastaajat eivät ole tyytyväisiä oman korkeakouluhallintonsa toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin, joskin varsinainen tyytymättömyys on keskimäärin ajan kuluessa laantumassa.

Taulukko 2. Tyytyväisyys yliopistoittain

	2010	2015	2020
Turun yliopisto	2,50	2,59	2,83*** ^a
Jyväskylän yliopisto	2,67	2,68	2,88†
Oulun yliopisto	2,58	2,63	2,81

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat vertailua vuosien 2010 ja 2020 välillä

^aWelchin ANOVA

Taulukosta 2 on havaittavissa tyytyväisyyden kasvu yliopistoittain. Muutos on tilastollisesti merkitsevä Turun yliopiston osalta ja lähestyy tilastollista merkitsevyyttä Jyväskylän yliopiston osalta vuosien 2010 ja 2020 sekä vuosien 2015 ja 2020 välillä. Tarkasteltaessa taulukkoa 2 voidaan toisaalta myös havaita, että ero vastaajien tyytyväisyydessä eri yliopistojen välillä on marginaalinen, eikä yliopistojen välillä ole havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa missään aikapis-

teessä. Havainto on yhtä kaikki mielenkiintoinen. Se, ettei mikään tutkimuksen kohteena olevista yliopistoista erotu muista suhteessa henkilöstön kokemaan tyytyväisyyteen harjoitettua suoriutumisen arviointia kohtaan, antaa viitteitä siitä, etteivät yliopistot ole kyenneet erottautumaan toisistaan tältä osin. Toki yksittäisen väittämän pohjalta ei voi tässä suhteessa tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Taulukko 3. Tyytyväisyys tieteenaloittain

	2010	2015	2020
Kasvatustieteiden tiedekunnat	2,36	2,45	2,53
Matemaattis-luonnontieteelliset tdk.	2,59	2,70	2,89*** ^a
Kauppakorkeakoulut	2,61	2,60	2,84†
Humanistiset tiedekunnat	2,62	2,64	2,97*** ^a

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat vertailua vuosien 2010 ja 2020 välillä

^aWelchin ANOVA

Taulukosta 3 voidaan havaita, että kaikkien eri tieteenalojen osalta tyytyväisyys suhteessa korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin vaikuttaisi kasvaneen ensimmäisen ja viimeisen aikapisteen välillä. Matemaattis-luonnontieteellisen tieteenalan ja humanistisen tieteenalan osalta muutos on vuosien 2010 ja 2020 välillä tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.001$). Humanistisen tieteenalan osalta muutos on tilastollisesti merkitsevä myös vuosien 2015 ja 2020 välillä ($p < 0.01$) ja matemaattis-luonnontieteellisellä tieteenalalla ero lähestyy tilastollista merkitsevyyttä ($p = 0.062$). Taulukosta 3 voidaan edelleen havaita, että kasvatustieteiden tiedekuntia edustavat vastaajat ovat keskimäärin kaikkein kriittisimpiä suhteessa oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan

työssä suoriutumisen arviointiin kaikissa kolmessa aikapisteessä. Tilastollisesti merkitseviä eroja eri tieteenalojen välillä ei ole havaittavissa kahdessa ensimmäisessä aikapisteessä. Sen sijaan kolmannessa aikapisteessä eli vuonna 2020 kasvatustieteiden tiedekuntia edustavat vastaajat ovat tyytymättömämpiä suhteessa humanististen tiedekuntien ($p < 0.001$) ja matemaattis-luonnontieteellisten tiedekuntien vastaajiin ($p < 0.01$). Kasvatustieteiden ja kauppatieteiden välinen ero puolestaan lähestyi tilastollista merkitsevyyttä ($p = 0.070$).

Vuonna 2020 keskimääräisesti kaikkein tyytyväisimpiä vastaajia ovat humanististen tieteenalojen edustajat. Tämä havainto on mielenkiintoinen, sillä se ei tue sitä usein esitettyä tulkintaa, jonka mukaan yliopistojen suoritusmittaus suo-

sisi teknisiä ja luonnontieteellisiä aloja humanististen tieteenalojen kustannuksella (ks. esim. Söderlind & Geschwind 2020). Kyseisen argumentin mukaan tekniset ja luonnontieteelliset alat, joilta tieteelliset artikkelit julkaisuformaattina ovat lähtöisin ja joilla on siksi pitkät ja vakiintuneet perinteet niiden tuottamisessa, hyötyvät merkittävästi julkaisumääriin ja julkaisurankin-geihin tukeutuvista suoriutumisen arvioinnin käytännöistä. Samaisen argumentin mukaan yhteiskuntatieteelliset ja erityisesti humanistiset alat, joilla on pitkät perinteet monografioiden julkaisemisessa tutkijoiden omalla äidinkielellä ja joiden yhteiskunnallinen legitimaatio ei niinkään synny uusien kansainvälisten tieteellisten artikkelien tuottamisesta kuin yhteiskunnallisen ja kulttuurillisen keskustelun ylläpitämisestä, kärsivät suoritusmittauksen käytännöistä ja ovat epäedullisessa asemassa, kun niiden määrällistä tuottavuutta yliopistojen harjoittamassa suorituksen johtamisessa verrataan teknisiin ja luonnontieteellisiin aloihin. Tämän yleisen tulkinnan mukaisesti Söderlind ja Geschwind (2020) havaitsivat laajassa vertailututkimukses-

saan, että humanististen tieteenalojen edustajat asennoituivat kaikkein kriittisimmin suhteessa suoritusmittaukseen yliopistoissa. Kuten taulukko 3 osoittaa, tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu vastaavaa ilmiötä. Tämä saattaa olla seurausta siitä, että tässä tutkimuksessa ei kysytty vastaajien yleistä asennetta suhteessa tu-losjohtamiseen yliopistoissa vaan nimenomaisesti sitä, kuinka tyytyväinen vastaaja on oman korkeakouluhallintonsa toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin. Löydös saattaakin osaltaan heijastaa arviointikäytänteiden tieteen-alamuotoisia eroja.

Tyytyväisyys sukupuolittain ja työkokemuksen perusteella

Tehtävänimikkeet ovat suomalaisella yliopistosektorilla muuttuneet 2000-luvulla (Kallio & Kallio 2023). Tästä syystä tehtävänimikkeittäin toteutettu analyysi ei ole mahdollista. Vastaajien taustatekijöiden osalta seuraavassa keskitytäänkin tarkastelemaan vastaajan sukupuolta ja työkokemusta yliopistosektorilla (ks. taulukot 4 ja 5).

Taulukko 4. Miesten ja naisten kokema tyytyväisyys

	2010	2015	2020
Miehet	2,66	2,61	2,93*** ^a
Naiset	2,48	2,63	2,81*** ^a

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat vertailua vuosien 2010 ja 2020 välillä
^aWelchin ANOVA

Sekä miesten että naisten kohdalla on havaittavissa tilastollisesti merkitsevä tyytyväisyyden kasvu sekä vuosien 2010 ja 2020 että 2015 ja 2020 välillä. Vastaajien sukupuolen perusteella on havaittavissa hienoinen ero siinä, että naiset

ovat keskimäärin hieman kriittisempiä oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin aikapisteissä 2010 ja 2020. Vuoden 2010 aineistossa ero on tilastollisesti merkitsevä ($p = .005$).

Taulukko 5. Tyytyväisyys suhteessa työkokemukseen yliopistosektorilla

	2010	2015	2020
Alle 5 vuotta	2,70	2,81	3,13***
5–10 vuotta	2,51	2,56	2,77*
11–20 vuotta	2,51	2,55	2,79*** ^a
21–30 vuotta	2,52	2,56	2,66
Yli 30 vuotta	2,66	2,78	2,78

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat vertailua vuosien 2010 ja 2020 välillä
^aWelchin ANOVA

Kuten taulukosta 5 käy ilmi, vähiten työkokemusta omaavat vastaajat (alle 5 vuotta) ovat myös vähiten tyytymättömiä kaikissa kolmessa aikapisteissä. Edelleen, tyytymättömyys suhteessa korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin vähenee selkeämmin kolmessa vähemmän työkokemusta omaavassa luokassa (alle 5 vuotta, 5–10 vuotta ja 11–20 vuotta) kuin kahdessa enemmän työkokemusta omaavien luokassa. Tyytymättömyys on vähentynyt kolmessa ensimmäisessä luokassa tilastollisesti merkitsevällä tasolla sekä vuosien 2010 ja 2020 että vuosien 2015 ja 2020 välillä, mutta ei vuosien 2010 ja 2015 välillä. Tarkasteltaessa eri määrän työkokemusta omaavia luokkia, ei vuosien 2010 ja 2015 tapauksessa ole havaittavissa tilastollisesti merkittävää eroa luokkien välillä. Sen sijaan vuoden 2020 osalta analyysi indikoi, että eri määrän työkokemusta omaavien luokkien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero ($p < 0.001$). Jatkotarkastelu indikoi edelleen, että vuonna 2020 alle 5 vuotta työkokemusta omaa-

vat vastaajat ovat tilastollisesti merkitsevällä tasolla tyytyväisempiä korkeakouluhallinnon toteuttamaan suoriutumisen arviointiin kuin 5–10 vuotta ($p = .011$), 11–20 vuotta ($p = .005$) ja 21–30 vuotta työkokemusta omaavat vastaajat ($p = .001$).

Arvioinnin säännöllisyys eri tehtävissä ja tyytyväisyys suhteessa arvioinnin luonteeseen

Tarkastelemme empiirisen analyysimme lopuksi kolmea tekijää: korkeakouluhallinnon toteuttaman arvioinnin säännöllisyyttä, arvioinnin painottumista määrälliseen, laadulliseen ja tasapainotettuun arviointiin sekä vastaajien kokeman tyytyväisyyden/tyytymättömyyden yhteyttä arvioinnin luonteeseen. Taulukoissa 6 ja 7 esitetyt tulokset ilmentävät vastaajien omakoh- taista kokemusta arvioinnin säännöllisyydestä ja muodosta, eivätkä ne siten perustu mihinkään objektiiviseen luokitukseen.

Taulukko 6. Korkeakouluhallinnon toteuttaman arvioinnin säännöllisyys eri tehtävissä

	2010	2015	2020
Tutkimus	2,85	3,14	2,97*
Opetus	2,50	2,66	2,60†
Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	1,81	1,78	1,72

† $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat vertailua vuosien 2010 ja 2020 välillä

Taulukko 6 pohjautuu asteikkoon, jossa arvo 1 tarkoittaa, ettei vastaajan kokemuksen mukaan tehtävää arvioida koskaan ja arvo 4, että tehtävää arvioidaan säännöllisesti. Yliopistojen kolmen perustehtävän osalta voidaan havaita, että koko aineiston tasolla tutkimusta arvioidaan vastaajien kokemuksen mukaan keskimäärin melko säännöllisesti, opetusta satunnaisesti tai melko säännöllisesti ja yhteiskunnallista vaikuttamista ei lainkaan tai satunnaisesti. Tutkimuksen osalta arvioinnin säännöllisyys on kasvanut tilastolli-

sesti merkitsevällä tasolla vuosien 2010 ja 2020 välillä ($p = .022$), vaikka onkin hieman yllättäen laskenut vuosien 2015 ja 2020 välillä. Siinä missä havaittu tulos on kokonaisuudessaan ennustettava aihepiirin kirjallisuuden pohjalta – joka olettaa nimenomaisesti arvioinnin olevan säännöllisintä tutkimuksessa ja epäsäännöllisintä kolmannen tehtävän osalta – on itsessään mielenkiintoista, että 10 vuoden seurantaajanteella ei ole havaittavissa yhteiskunnallisen vaikuttamisen arvioinnin säännöllisyyden kasvua.

Taulukko 7. Millaista korkeakouluhallinnon toteuttama arviointi on luonteeltaan

	2010	2015	2020
Yksinomaan tai pääosin määrällistä	74,7%	73,8%	66,1%
Yhtä lailla määrällistä ja laadullista	19,0%	20,6%	25,7%
Yksinomaan tai pääosin laadullista	6,3%	5,6%	8,2%

Taulukosta 7 voidaan havaita, että kaikissa kolmessa aikapisteessä ylivoimainen enemmistö vastaajista kokee oman korkeakouluhallintonsa heihin kohdistaman työssä suoriutumisen arvioinnin olevan yksinomaan tai pääosin määrällistä. Vastaavasti kaikissa kolmessa aikapisteessä vain pieni osa vastaajista kokee arvioinnin olevan yksinomaan tai pääosin laadullista. Kahdessa ensimmäisessä aikapisteessä vastaajien suhteellinen jakauma eri luokkiin on hyvin samankaltainen. Sen sijaan kolmannessa aikapisteessä vuonna 2020 työssä suoriutumisen arvioinnin yksinomaan tai pääosin määrälliseksi kokevien osuus on laskenut ja vastaavasti tasapainoisen (yhtä lailla määrällistä ja laadullista) sekä yksinomaan tai pääosin laadullista arviointia raportoivien vastaajien määrä jonkin verran noussut. Tasapainoista arvioinnista raportoivien vastaajien osuus on kasvanut kahden ensimmäisen aikapisteen noin viidenneksestä noin neljännekseen kokonaisvastaajien määrästä. Ristiintaulukointi indikoi, että vastausvuoden ja korkeakouluhallinnon soveltaman työssä suoriutumisen arvioinnin luonteen välillä on tilastollisesti merkitsevä yhteys ($p = .002$), joten taulukossa 7 esitettyä muutosta voidaan pitää kokonaisuudessaan tilastollisesti merkittävänä.

Yllä esitetyn havainnon merkityksellisyyttä

korostaa se, että vastaajien kokemana tyytyväisyys suhteessa työssä suoriutumisen arviointiin on tilastollisesti merkitsevällä tasolla alhaisempaa kaikissa kolmessa aikapisteessä niiden vastaajien ryhmässä, jotka kokevat arvioinnin painottuvan määrälliseen arviointiin verrattuna ryhmään, joka kokee arvioinnin painottuvan tasapainoiseen arviointiin (ks. Taulukko 8). Tulos on tilastollisesti merkitsevä kaikissa kolmessa aikapisteessä. Vastaavalla tavalla tyytyväisyys suhteessa työssä suoriutumisen arviointiin on tilastollisesti merkitsevällä tasolla alhaisempaa niiden vastaajien ryhmässä, jotka kokevat arvioinnin painottuvan määrälliseen arviointiin verrattuna ryhmään, joka kokee arvioinnin painottuvan laadulliseen arviointiin. Tulos on tilastollisesti merkitsevä muissa aikapisteissä, paitsi vuonna 2015. Se, ettei tulos on vuoden 2015 osalta tilastollisesti merkitsevä lienee seurausta vuoden 2015 pienemmästä vastaajamäärästä ja erityisesti siitä, että niiden vastaajien osuus, jotka ylipäätään kokevat korkeakouluhallinnon arvioinnin painottuvan laadulliseen arviointiin on määrällisesti pieni. Sen sijaan aineistossa ei ole missään aikapisteessä tilastollisesti merkitsevää eroa tyytyväisyydessä sen suhteen kokeeko vastaaja arvioinnin tasapainoiseksi vai pääosin laadulliseksi.

Taulukko 8. Suorituksen arvioinnin tavan yhteys arviointia kohtaan koettuun tyytyväisyyteen

	2010	2015	2020
Yksinomaan tai pääosin määrällistä	2,46	2,47	2,62
Yhtä lailla määrällistä ja laadullista	2,98	3,16	3,26
Yksinomaan tai pääosin laadullista	2,96	2,88	3,31
Yksinomaan tai pääosin määrällistä vs. yhtä lailla määrällistä ja laadullista	*** ^a	*** ^a	***
Yksinomaan tai pääosin määrällistä vs. yksinomaan tai pääosin laadullista	***	$p > 0.10$	***
Yhtä lailla määrällistä ja laadullista vs. yksinomaan tai pääosin laadullista	$p > 0.10$	$p > 0.10$	$p > 0.10$

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. Esitetyt p-arvot koskevat kunkin vastausajankohdan sisällä tehtyä vertailua.

^aWelchin ANOVA

TUTKIMUKSEN EMPIIRISET HAVAINNOT TEORIAN VALOSSA

Edeltävässä luvussa esitettyjen empiiristen tulosten perusteella voidaan esittää kaksi yleistä havaintoa. Ensinnäkin, vastaajien keskuudessa ilmenee selkeää tyytymättömyyttä suhteessa oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin. Toiseksi, tämä tyytymättömyys vaikuttaa kuitenkin hieman laantuvan seurantatutkimuksen 10 vuoden aikajännteellä. Seuraavassa tarkastelemme näitä kahta empiiristä havaintoamme aihepiirin aiemman tutkimuksen ja teorian valossa.

Tyytymättömyys suhteessa suoriutumisen arviointiin

Mitä tulee tässä tutkimuksessa havaittuun yleiseen tyytymättömyyteen suhteessa oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin, voidaan havaintoa pitää varsin samansuuntaisena suhteessa aiempien tutkimusten tuloksiin. Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta (ks. esim. Kivistö ym. 2017) aihepiirin aiempi tutkimus on raportoinut nimenomaisesti tuloksia, jotka kertovat yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan tyytymättömyydestä ja turhautumisesta suhteessa suoriutuksen johtamisen käytäntöihin yleisesti ja suoriutuksen mittaamisen käytäntöihin erityisesti (ks. Kallio 2014; Kallio 2015; Söderlind & Geschwind 2020; ter Bogt & Scapens, 2012; Clarke & Knights 2015; Alvesson & Spicer, 2016; Gebreiter & Hidayah, 2019). Aiempien tutkimusten empiiristen tulosten teoreettinen abstrahointi osoittaa edelleen laajan joukon tekijöitä, joiden kautta tätä tyytymättömyyttä voidaan selittää. Syitä tyytymättömyyteen on raportoitu suoriutuksen johtamisen yleisestä toimimattomuudesta yliopistojen moniulotteisen ja vaativan asiantuntijatyön johtamisessa (Harding ym. 2010; Lorenz 2012) aina siihen, että yksittäiset suoritusmittarit, joiden avulla suoriutumista yliopistoissa mitataan, ovat toimimattomia (Kallio 2014) sekä edelleen lukuisia muita seikkoja näiden kahden ääripään väliltä. Yhteinen nimittäjä monille kriittisille huomioille on se, että suoritusmittaus nähdään varsin heikkona välineenä tehdyn työn laadun arviointiin yliopistoissa.

Tavoitteita suoriutumiseksi voidaan ainakin

periaatteessa asettaa niin laadullisesti kuin määrällisesti tai yhdistelemällä näitä kahta ulottuvuutta. Käytännössä suoritusmittaus on kuitenkin verrattomasti parempi menetelmä määrälliseen kuin laadulliseen arviointiin, sillä pyritäessä arvioimaan laatua, päädytään usein käytännön pakon sanelemana käyttämään korvikemuuttujia. Näin on esimerkiksi silloin, kun tiedekunnat, yliopistot ja OKM kokoavat tietoa tieteellisten julkaisuiden laadusta soveltamalla Julkaisufoorumin luokitusta. Tällaisia korvikemuuttujia tarvitaan, koska tieteellisten julkaisuiden laadun arviointi on ylipäätään erittäin vaikeaa ja subjektiivista (Aguinis ym. 2020). Koska julkaisujen laatua ei kyetä arvioimaan itsessään, päädytään siis korvikemuuttujan, kuten Julkaisufoorumiluokituksen tai vaikutuskertoimen (impact factor) kautta arvioimaan niiden julkaisukanavien laatua, joissa tutkimukset ovat julkaistu. Tällaisten korvikemuuttujien käyttöä laadun arvioinnissa on kritisoitu laajasti ja esimerkiksi DORA-julistuksena tunnetun kannanoton mukaan arvioinnissa tulisi ottaa huomioon laajempi valikoima arviointikriteereitä, jotka kattavat tutkimuksen laadun, merkityksen ja vaikutuksen kokonaisvaltaisemmin (Nykyri 2018).

Korvikemuuttujia ei käytetä suinkaan ainoastaan tutkimuksen laadun arvioinnissa, vaan myös esimerkiksi opetuksen laadun arvioinnissa. Näin toimi esimerkiksi OKM määritellesään yliopistojen opetuksen laadun eräksi indikaattoriksi osuuden opiskelijoista, jotka suorittavat vuodessa vähintään 55 opintopistettä. Tämä indikaattori oli OKM:n rahoitusmallissa vuoteen 2021 saakka. Tällainen laadun mittari on osin nurinkurinen, sillä yliopistoille helpoin tapa varmistaa se, että mahdollisimman moni opiskelija saavuttaisi tämän OKM:n määrittelemään laatuindikaattorin olisi laskea kurssien vaatimustasoa – ja samalla koulutuksen laatua – jotta mahdollisimman moni niiden opiskelijoista kykenisi kokoamaan 55 opintopistettä vuodessa. Käytännössä suoritusmittauksessa korvikemuuttujien käyttäminen laadun arvioinnissa merkitseekin laadun määrällistämistä (Kallio ym. 2017; Welsh 2021; Aguinis ym. 2020). Tieteellisessä asiantuntijatyössä puolestaan työn tulosten laadukkuuden voidaan hyvin perustein argumentoida olevan merkittävästi työn määrällisiä tuotoksia tärkeämpää. Kriittiseksi ajatte-

lijoiksi koulutetun akateemisen henkilökunnan voidaan olettaa lähtökohtaisesti olevan kriittisiä tällaisia korvikemuuttujia kohtaan. Näin siksi, että vaikka he eivät olisikaan itse varsinaisia suoritusmittauksen asiantuntijoita, kykenevät he todennäköisesti näkemään näiden mittareiden ”läpi” ja ymmärtämään ne potentiaaliset ongelmat, joita korvikemuuttujien käyttäminen aiheuttaa.

Edellä esitetyn perusteella on varsin ymmärrettävää, että empiirisen aineisomme analyysin pohjalta yliopistojen harjoittama työssä suoriutumisen määrällinen arvioiti johtaa säännönmukaisesti alhaisempaan tyytyväisyyteen kuin tasapainoiseksi koettu arviointi tai pääosin laadulliseksi koettu arviointi. Yllättävää ei ole myöskään se, että kaikissa aikapisteissä vain pieni joukko vastaajia raportoi vastaajaan itseensä kohdistuvan suoriutumisen arvioinnin painotuvan laadullisuuteen. Edelleen se, että kolmannessa aikapisteessä (vuonna 2020) laadullisen ja erityisesti tasapainoisen arvioinnin havaittiin hieman yleistyneen, voidaan hyvällä syyllä katsoa olevan yhteydessä havaittuun tyytymättömyyden vähenemiseen suhteessa korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin. Tämä seikka kuitenkin tuskin selittää ilmiötä täysimääräisesti, sillä tyytymättömyyden vähenemistä oli havaittavissa jo toisessa aikapisteessä vuonna 2015 ja ilmiön taustalla onkin mahdollisesti myös muita tekijöitä, kuten tuleamme lähemmin seuraavassa alaluvussa esittämään.

Laadun mittaamisen vaikeuden ohella toinen keskeinen ongelma, johon suorituksen johtamista ja suoritusmittausta yliopistosektorilla käsittelevät julkaisut toistuvasti viittaavat, ovat suorituksen arvioinnin ja johtamisen käytännöt, joilla on vinouttava vaikutus yliopistotyön kokonaisuuden kannalta. Yliopistosektorilla omaksuman tuloksellisuutta korostavan johtamistavan ehkäpä keskeisin ilmenemismuoto on, että maasta tai yliopistosta riippumatta yksittäisten tutkijoiden tuottamien tieteellisten julkaisuiden määriin ja niihin kanaviin, joissa tutkimukset julkaistaan, kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Monet yliopistot myös nykyään maksavat henkilöstölleen julkaisupalkkioita ja akateeminen urakehitys on yhä tiiviimmin sidottu tieteellisiin julkaisuihin yleisesti ja julkaisuihin alan johtavissa tieteellisissä lehdissä erityisesti

(Aguinis ym. 2020; Björkman ym. 2022). Tieteellisen julkaiseminen merkityksen (yli)korostumiseen ja alati kasvavan julkaisupaineen aikaansaamiin negatiivisiin lieveilmiöihin, kuten tieteelliseen julkaisemiseen liittyvään pelien pelaamiseen (gaming) (esim. Aboubichr & Conway 2023) ja tieteelliseen vilppiin (esim. Tijdink ym. 2014) on kiinnitetty yhä enemmän huomiota.

Vaikka yliopistot tyypillisesti alleviivaavat sekä tutkimuksen että opetuksen tärkeyttä, käytännössä yliopistojen tuloksellisuutta korostavan johtamismallin seurauksena tieteellisten julkaisuiden merkitys on alati korostunut opetuksen kustannuksella (Cadez ym. 2017). Tämän ilmiön taustalta on löydettävissä useita syitä, kuten tieteellisten julkaisuiden korostunut rooli yliopistojen rankingeissa ja akateemisen henkilökunnan urakehityksen kannalta, mutta epäilemättä myös se, että opetusta ja oppimista on ylipäätään huomattavasti vaikeampaa mitata ja yrittää yhteismitallistaa verrattuna tieteellisiin julkaisuihin (Kallio ym. 2017). Mittaus ja yhteismitallistaminen puolestaan ovat välttämättömiä toimenpiteitä, mikäli erilaisia työn tuotoksia halutaan käyttää perustana määritettäessä resursienjakoa yliopistojen välillä ja niiden sisällä (Welsh 2021). Tilanne on sama yksilöiden urakehityksen ja palkkauksen suhteen. Kuitenkin siinä missä myös opetusta yliopistoissa usein tavalla tai toisella mitataan (ter Bogt & Scapens 2012; Kallio ym. 2017), yliopistojen kolmannen tehtävän kohdalla mittareita ollaan parhaimmillaan vasta kehittämässä (Kallio ym. 2017; Taieb 2024). Jos suoriutumista jollakin toiminnan keskeisellä osa-alueella ei mitata samalla, kun muilla mitataan, jää kyseinen osa-alue helposti toissijaiseen asemaan suorituksen johtamisen ohjaavan vaikutuksen näkökulmasta (Aguinis ym. 2020).

Yllä esitetty vinouma on nähtävissä selkeästi myös omassa tutkimuksessamme siinä, miten säännöllisesti yliopistojen kolmea eri perustehtävää vastaajien mukaan arvioidaan korkeakouluhallinnon toimesta (ks. taulukko 6). Siinä missä tutkimusta arvioitiin kaikissa aikapisteissä melko säännöllisesti, arvioitiin yliopistojen kolmatta tehtävää korkeintaan satunnaisesti, eikä viimeksi mainitun arvioinnin suhteen ollut havaittavissa myöskään muutosta tutkimuksen 10 vuoden aikajänteellä.

Tyytymättömyyden laantuminen seurantatutkimuksen aikajänteellä

Toinen empiirisen analyysimme keskeinen havainto on, että tyytymättömyys oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin vaikuttaa hieman – joskin yhtä kaikki tilastollisesti merkittävällä tasolla – laantuneen seurantatutkimuksemme 10 vuoden aikajänteellä. Tämä havainto on suhteessa aiemman tutkimuskirjallisuuden merkittävä, sillä kuten artikkelin johdannossa olemme esittäneet, pitkäikäis- ja seurantatutkimusta on aihepiiristä tehty hyvin vähän. Koska havaittu muutos ei liity vain yksittäiseen organisaatioon, vaan ilmenee monissa tutkituista tiedekunnista (ks. taulukko 1), on se myös potentiaalisesti merkittävä. Havainto kertoo siitä, että vaikka yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunta onkin kriittistä suhteessa heihin kohdistettuun suoriutumisen arviointiin, voi tämä tyytymättömyys ajan myötä laantua. Kuten olemme edellä esittäneet, oman tutkimuksemme kohdalla osa tästä muutoksesta selittynee sillä, että tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa on ilmeisesti vuosien 2015 ja 2020 välillä onnistuttu kehittämään suoriutumisen arvioinnin käytäntöjä, jotka tuovat arviointiin mukaan entistä enemmän myös laadullisia elementtejä – tai ainakin vastaajat kokevat näin. Tämä seikka tuskin selittää muutosta kuitenkaan kokonaisuudessaan, sillä muutosta on havaittavissa myös aikapisteiden 2010 ja 2015 välillä ja muutos suoriutumisen arviointia kohtaan koetussa tyytyväisyydessä/ tyytymättömyydessä näkyy koko aineiston tarkastelun tasolla erityisesti vähiten työkokemusta omaavissa vastaajissa – heidän ryhmässään on vähiten tyytymättömyyttä.

Kuten edeltävän pääluvun analyysistä kävi ilmi, vähiten työkokemusta omaavat vastaajat (alle 5 vuotta) olivat kaikissa aikapisteissä myös tyytyväisimpiä. Tyytyväisyys oli edelleen kolmessa vähiten työkokemusta omaavien vastaajien luokassa kasvanut eniten – tilastollisesti merkittävällä tasolla vuosien 2010 ja 2020 välillä (ks. taulukko 5). Vastaavasti tyytymättömimpiä olivat erityisesti pitkään (21–30 vuotta) akateemisella uralla olleen vastaajat, jotka eivät kuitenkaan vielä olleen välttämättä uransa loppupuolella (kuten useimmat urallaan yli 30 vuotta olleet vastaajat). Edelleen, kaikista luokista juuri

tässä 21–30 vuotta työkokemusta omaavien luokassa tyytyväisyys oli kasvanut vähiten tarkastelun kohteena olevalla 10 vuoden ajanjaksolla. Vaikka aineiston pohjalta ei ole mahdollista esittää yksiselitteisiä johtopäätöksiä siitä, mikä selittää havaittuja seikkoja, voidaan niitä siitä huolimatta teoreettisesti pohtia. Seuraavassa esitetään kaksi tulkintaa, jotka eivät ole luonteeltaan toisiaan poissulkevia.

Ensimmäinen tulkinta on, että vähiten työkokemusta omaavien vastaajien joukossa myös vastaajien työtehtävät ovat keskimäärin huomattavasti kapeammat – työtehtävien painotuksessa lähinnä oman väitöskirjan laatimiseen ja vähäisemmässä määrin opetukseen – kuin jo esimerkiksi 20 vuotta akateemisella uralla olleilla henkilöillä. Tämä on merkittävää, sillä suoritustutkimuksen on todettu toimivan parhaiten tutkimuksen tapauksessa, auttavasti opetuksen tapauksessa, kun taas yliopistojen kolmannen tehtävän osalta suoritustutkimuksen käytännöt ovat toistaiseksi kehittymättömät (Kallio ym. 2017). Tätä laajasti esitettyä näkemystä tukee osaltaan taulukossa 6 esitetyt havainnot siitä, miten säännöllisesti tämän tutkimuksen vastaajat kokevat korkeakouluhallintonsa arvioivan eri työtehtäviä. Tältä pohjalta voidaan esittää, että henkilöillä – eli tyypillisesti pidempään akateemisella urallaan olleilla – joilla on laaja-alaisesti erilaisia tehtäviä työssään, suoritustutkimus keskittyy vain osaan keskeisistä työtehtävistä ja saattaa edelleen antaa vinoutuneen kuvan siitä, mitä pidetään tärkeänä yliopistoissa. Eräs tyypillisin kritiikki yliopistojen suoritustutkimusta kohtaan onkin, että se kannustaa julkaisemiseen muiden työtehtävien kustannuksella (Kallio ym. 2017; Aguinis ym. 2020). Näin ollen myöskään suoriutumisen arvioinnin käytännöt – tai niiden mahdolliset puutteet – eivät kosketa yhtä laajasti niitä vastaajia, joiden tehtäviin kuuluu lähinnä omaa tutkimusta ja vähäisessä määrin opetusta. Toisin on niiden henkilöiden tapauksessa, joilla on laajasti opetusta ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtäviä sekä edelleen hallinto- ja esihenkilötehtäviä, joita ei puolestaan tyypillisesti arvioida yliopistojen suoriutumisen arvioinnissa piirissä juuri lainkaan.

Toinen tulkinta liittyy siihen, että akateemisen eetoksen on esitetty muuttuvan suorituksen johtamisen omaksumisen myötä yliopistoissa. Tämän argumentin mukaan akateeminen eetos

tulee muuttamaan tuloksellisuutta painottavan johtamisdoktriinin yleistymisen myötä, kun nuoret tutkijasukupolvet indoktrinoidaan uuteen suoritustasua painottavaan kulttuuriin jo heidän koulutusvaiheessaan (Kallio 2015; Kallio ym. 2016; Kallio ym. 2021). Uusien sukupolvien tutkijat ja opettajat eivät näin ollen ole koskaan kokeneet perinteistä, alhaalta ylös suuntautunutta, kollegiaaliseen päätöksentekoon perustuvaa yliopistomallia, eivätkä he siksi osaa myöskään kaivata sitä. Päinvastoin he pitävät uutta, tuloksellisuutta ja mittaamista painottavaa johtamisdoktriinia ”normaalina”. Akateemisen eetoksen muutoksen näkökulmasta kehitys, jossa tutkimuksen rooli muovautuu uuden tiedon itseisarvoisesta luomisesta kohti yhä välineellisempää ja julkaisukeskeisempää tutkimusihannetta voi siksi näyttäytyä erityisesti nuorempien tutkijasukupolvien keskuudessa luonnolliselta kehitykseltä. Tämä taas voi osaltaan selittää nuorempien tutkijasukupolvien korkeampaa tyytyväisyyttä työssä suoriutumisen arviointiin.

Edellä esitetyt tulokset eivät sulje toisiaan pois ja on mahdollista, että ne myös yhdessä selittävät osan havaituista muutoksista. Lopuksi voidaan vielä pohtia, miksei kaikkein pisimpään (yli 30 vuotta) akateemisella urallaan olleet vastaajat missään aikapisteessä sautaudu yhtä kriittisesti korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin kuin heidän 21–30 vuotta urallaan olleet kollegansa, vaikka he ovatkin näiden tavoin omakohtaisesti kokeneet tuloksellisuusajattelua edeltävän kollegiaalisen yliopistomallin. Valitettavasti tutkimuksen aineiston pohjalta on jälleen mahdotonta antaa yksiselitteistä vastausta tähän kysymykseen. Sen sijaan aihepiirin aiemman tutkimuksen valossa vastaus saattaa olla yllättävänkin yksinkertainen. Nimittäin, eräs toistuvasti mainittu teema aihepiirin kirjallisuudessa on suoritustasua ja suoriutumisen arvioinnin aiheuttama suorituspaine, jonka katsotaan vaikuttavan negatiivisesti haluan hakeutua akateemiselle uralle ja jatkaa sillä (ks. esim. Rogler 2019). Koska tämä suorituspaine on yhteydessä erityisesti tutkijoiden ja opettajien urakehitykseen sekä työsuhteiden jatkumiseen – joka maamme yliopistosektorin määräraikaisten työsuhteiden erittäin korkean määrän vuoksi on kriittinen tekijä (Kallio & Kallio 2023) – on mahdollista, että yli 30

vuotta työkokemusta omaavat eli jo tyypillisesti työuransa loppupäässä olevat vastaajat eivät yksinkertaisesti koe suoriutumisen arvioinnin seurauksena vastaavalla tavalla suorituspaineita.

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Olemme esittäneet tässä tutkimuksessa laajan empiirisen seuranta-aineiston pohjalta kaksi yleistä havaintoa. Ensinnäkin, riippumatta yliopistosta, tieteenalasta tai tiedekunnasta, tutkittujen kolmen suomalaisen yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstön keskuudessa ilmenee selkeää tyytymättömyyttä suhteessa oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin. Tämä havainto on selkeästi linjassa aihepiirin aiemman kansainvälisen kirjallisuuden kanssa, josta välittyy vastaava kriittinen perusvire suhteessa tuloksellisuutta painottavaan johtamisdoktriiniin yliopistosektorilla yleisesti ja edelleen sen käytännön toteutustapoihin yliopistoissa. Toiseksi, empiirisen seuranta-aineistomme mukaan tämä tyytymättömyys vaikuttaa kuitenkin hieman laantuneen seurantatutkimuksen 10 vuoden aikajänteellä. Muutos on monilta osin tilastollisesti merkittävä. Havainto on merkittävä, sillä edes aiempi kansainvälinen tutkimuskirjallisuus ei ole raportoinut vastaavia tuloksia. Kyse ei tosin liene niinkään siitä, että ilmiö itsessään olisi ainutlaatuinen, vaan luultavammin siitä, että muilla tutkijoilla ei ollut käytössä vastaavan havainnon tekemiseen vaadittavaa riittävän laaja-alaista ja pitkää seuranta-aineistoa. Havainto on tärkeä, sillä se osoittaa, että tyytymättömyys suhteessa suoritukseen arviointiin voi yliopistoissa muuttua ajan myötä. Havainto välittää osaltaan merkittävän signaalin myös yliopistojen käytännön johtamistyötä tekeville ja sitä kehittäville tahoille.

Eri tiedekunnissa on tunnetusti käytössä varsin erilaisia suoritusten johtamisen käytäntöjä (Kallio 2014; ter Bogt & Scapens 2012; Becker & Lukka 2023) ja yliopistot ovat tunnetusti löyhäsidoitettuja organisaatioita, joissa yksittäisillä tiedekunnilla on usein lähemmät siteet muiden yliopistojen vastaaviin tiedekuntiin kuin oman yliopiston muihin tiedekuntiin (Kallio 2014). Siksi eri tieteenaloilla saattaa olla varsin erilaisia suoritustasua ja suoritusten arvioinnin käytäntöjä, joiden osalta erot vastaajien tyyty-

väisyydessä oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin määrittävät. Yliopistojen käytännön johtamistyöhön liittyen on merkittävää, että empiirinen analyysimme osoittaa, että yliopistojen harjoittama työsuoriutumisen määrällinen arvioitiin johtaa säännönmukaisesti alhaisempaan tyytyväisyyteen kuin tasapainoiseksi koettu (yhtä lailla määrällisiä ja laadullisia elementtejä sisältävä) arviointi tai pääosin laadulliseksi koettu arviointi. Tältä pohjalta voidaan esittää, että niin vaikeaa kuin laadullisen arvioinnin toteuttaminen on yliopistotyön kaltaisessa varsin moniulotteisessa tehtäväkentässä, arviointiin kannattaisi kuitenkin pyrkiä kehittämään laadullisia elementtejä.

Esitettyjen empiiristen havaintojen ohella olemme artikkelissa pohtineet teoreettisesti niitä seikkoja, jotka saattavat selittää havaittuja ilmiöitä. Vaikka olemmekin esittäneet aiemman tutkimuksen pohjalta mahdollisia tekijöitä, jotka saattavat selittää havaittuja ilmiöitä, tarvitaan huomattavasti perusteellisempaa analyysiä näiden ilmiöiden ymmärtämiseksi. Tämä tutkimus tarjoaakin osaltaan pohjaa aihepiirin jatkotutkimukselle, mutta toisaalta myös haastaa muita tutkimusryhmiä kokoamaan vastaavia laajalaisia vertailu- ja seuranta-aineistoja, sillä vain tällaisten aineistojen myötä on mahdollista päästä käsiksi tutkimukseen perustuvan päätöksenteon kannalta kaikkein arvokkaimpaan materiaaliin: aineistoon, joka ei ainoastaan tarjoa poikkileikkauskuvaa tietyistä ilmiöistä yksittäisissä organisaatioissa, vaan joka kuvaa muutosta organisaatiopopulaatioissa ajan myötä.

Vaikka oman tutkimuksemme pohjalta olisi ehkäpä harhaanjohtavaa puhua varsinaisesta tyytyväisyyden kasvusta, on kiistatonta, että monilta osin tyytymättömyys suoriutumisen arviointiin on laantunut kohdeorganisaatioissa ja tämä muutos vaikuttaa jopa kiihtyneen, sillä havaittu muutos on voimakkaampaa vuosien 2015 ja 2020 kuin vuosien 2010 ja 2020 välillä. Mikäli kyseinen trendi jatkuu, olisi suomalaisissa yliopistoissa tulevaisuudessa mahdollista havaita jopa orastavaa tyytyväisyyttä suhteessa oman korkeakouluhallinnon toteuttamaan työssä suoriutumisen arviointiin.

LOPPUVIITTEET

1. Vastausvuoden ja korkeakouluhallinnon soveltaman työssä suoriutumisen välistä yhteyttä tarkasteltiin χ^2 -riippumattomuustestillä.
2. Tuloksellisuutta ja mittaamista painottava johtamisdoktriini sinetöitiin täysimääräisesti käytöön vasta uuden yliopistolain myötä vuonna 2010 ja kyseistä mallia edelleen kritisoiitiin voimakkaasti 2010-luvun alkuvuosina (Kallio ym. 2021). Tämä voisi osaltaan selittää sitä, miksi suoriutumisen arviointia kohtaan koettu tyytyväisyyden kasvu oli vähäisempää vuosien 2010 ja 2015 välillä kuin vuosien 2015 ja 2020 välillä.

LÄHTEET

- Aboubichr, B. & Conway, N. (2023). The Gaming of Performance Management Systems in British Universities. *Human Relations*, 76(4), 602–628. <https://doi.org/10.1177/00187267211052827>
- Aguinis, H., Cummings, C., Ravini, R. & Cummings, T. G. (2020). “An A is an A”: The new bottom line for valuing academic research. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 135–154. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0193>
- Albers, S., Rundshagen, V., Vanderstraeten, J., Raueiser, M. & De Waele, L. (2023). Between Humboldt and Rockefeller: An organization design approach to hybridity in higher education. *Scandinavian Journal of Management*, 39, 101260. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101260>.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). (Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism. *Journal of Organizational Change Management*, 29(1), 29–45. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0221>
- Becker, A. & Lukka, K. (2023). Instrumentalism and the Publish-or-Perish Regime. *Critical Perspectives on Accounting*, 94, 102436. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102436>.
- Björkman, I., Smale, A. & Kallio, T. J. (2022). Talent management in the business school context. Teoksessa: Collings, D., Vaiman, V. & Scullion, H. (Eds.), *Talent Management: A Decade of Developments* (s. 127–145). Emerald: United Kingdom.
- Cadez, S., Dimovski, V. & Groff, Z. M. (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality. *Studies in*

- Higher Education*, 42(8), 1455–1473. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1104659>
- Clarke, C. A. & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, 68(12), 1865–1888. <https://doi.org/10.1177/0018726715570978>
- Gebreiter, F. & Hidayah, N. N. (2019). Individual responses to competing accountability pressures in hybrid organisations: The case of an English business school. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(3), 727–749. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2017-3098>
- Grossi, G., Dobija, D., & Strzelczyk, W. (2019). The Impact of Competing Institutional Pressures and Logics on the Use of Performance Measurement in Hybrid Universities. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 818–844. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1684328>
- Harding, N., Ford, J. & Gough, B. (2010). Accounting for ourselves: Are academics exploited workers? *Critical Perspectives on Accounting*, 21(2), 159–168. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.08.008>
- Järvenpää, M., Kallio, K.-M., Kallio, T. J. & Rautiainen, A. (2021). The Chain of Control in Results-Based Management in Finnish Universities. Teoksessa: Z. Hoque (Ed.), *Public Sector Reform and Performance Management in Developed Economies: Outcomes-Based Approaches in Practice* (s. 177–192). Routledge: London and New York.
- Kallio, K-M & Kallio, T.J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – Implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Kallio, K-M Kallio, T.J. & Grossi, G. (2017). Performance Measurement in Universities: Ambiguities in the use of quality vs. quantity in performance indicators. *Public Money & Management*, 37 (4), 293–300. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1295735>
- Kallio, K-M, Kallio, T.J., Grossi, G. & Engblom, J. (2021). Institutional Logic and Scholars' Reactions to Performance Measurement in Universities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 34 (9), 104–130. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3400>
- Kallio, K-M. (2014). *Ketä kiinnostaa tuottaa tutkimuksia ja julkaisuja liuku-hihnaperiaatteella...? – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, Sarja/Series A-1:2014.
- Kallio, T., Kallio, K-M. & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – Redefining universities' organizational principles, performance measurement. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 17(1), 82–108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>
- Kallio, T.J. & Kallio, K-M (2023). Tutkimus- ja opetushenkilökunnan määräaikaiset työsuhteet suomalaisissa yliopistoissa. *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 341–359.
- Kallio, T.J. (2015). Ammatillisbyrokraatit tehokkuuden aikakaudella – Tasapainoilua asian- tuntijaeetoksen ja tehokkuuspaineiden välillä. *Acta Universitatis Tamperensis 2029*. Tampere University Press.
- Kallio, T.J., Kallio, K-M., Huusko, M., Pyykkö, R. & Kivistö, J. (2022). Balancing between Accountability and Autonomy: the Impact and Relevance of Public Steering Mechanisms within Higher Education. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 34(6), 46–8. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2020-0177>
- Kulla, J. (2008). *Tavoitteellinen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa*. Teknillinen korkeakoulu: Espoo.
- Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. *Critical Inquiry*, 38(3), 599–629. <https://doi.org/10.1086/664553>
- Martin-Sardesai, A., Guthrie, J., Tooley, S. & Chapin, S. (2018). History of research performance measurement systems in the Australian higher education sector. *Accounting History*, 24(1), 40–61. <https://doi.org/10.1177/1032373218768559>
- Melo, A. I., Sarrico, C. S. & Radnor, Z. (2010). The Influence of Performance Management Systems on Key Actors in Universities. *Public Management Review*, 12(2), 233–254. <https://doi.org/10.1080/14719031003616479>
- Murphy, K. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Nykyri, S. (2018). DORA-julistus (San Francisco Declaration on Research Assessment). *Informaatiotutkimus*, 37(4), 110–114. <https://doi.org/10.23978/inf.77417>
- Radnor, Z. J. & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 384–396. <https://doi.org/10.1108/17410400710757105>

- Rogler, C. R. (2019). Insatiable Greed: Performance Pressure and Precarity in the Neoliberalised University. *Social Anthropology*, 27(S2), 63–77. <https://doi.org/10.1111/1469-8676.12689>
- Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U. (2023). Introduction: University collegiality and the erosion of faculty authority. Teoksessa Sahlin, K. & Eriksson-Zetterquist, U (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 86 (s.1–27). Bingley: Emerald.
- Shih, T. H., & Fan, X. (2009). Comparing response rates in e-mail and paper surveys: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 4(1), 26–40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2008.01.003>
- Söderlind, J., & Geschwind, L. (2020). Disciplinary differences in academics' perceptions of performance measurement at Nordic universities. *Higher Education Governance & Policy*, 1(1), 18–31.
- Taieb, S. H. (2024). Measuring the third mission of European Universities: A systematic literature review. *Society and Economy*, 46(2), 147–167. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00030>
- Tapanila, K. (2020). Akateemisen työn merkityksellisyys ja yliopiston muuttuvat vaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 40(1), 36–51. <https://doi.org/10.33336/aik.91046>
- ter Bogt, H. J., & R. W. Scapens (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451–497. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>
- Tijdink, J. K., Verbeke, R., & Smulders, Y. M. (2014). Publication pressure and scientific misconduct in medical scientists. *Journal of Empirical Research on Human Research Ethics*, 9(5), 64–71. <https://doi.org/10.1177/1556264614552421>
- Welsh, J. (2021). Stratifying academia: ranking, oligarchy and the market-myth in academic audit regimes. *Social Anthropology*, 29(4), 907–927. <https://doi.org/10.1111/1469-8676.13097>