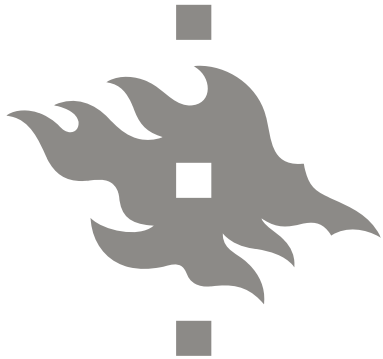


Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen – vertaileva tapaustutkimus

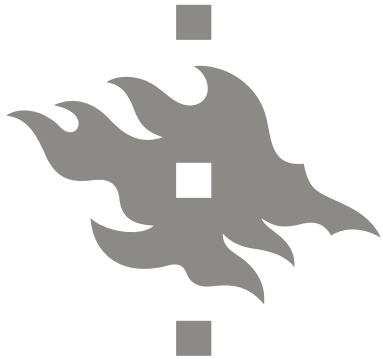
TSR Tutkimus tutuksi 21.9.2012, Tampere

Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto – HEINE
Helsingin yliopisto



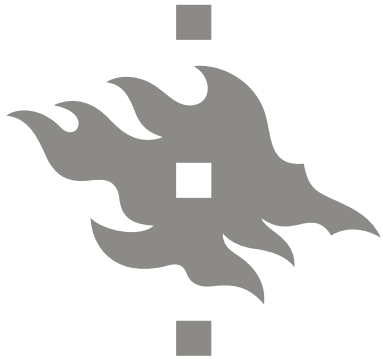
Tutkimushanke

- Osa laajempaa kokonaisuutta, jossa tarkastellaan rakenteellista kehittämistä korkeakoulu- ja sektoritutkimuskentällä kotouttamisnäkökulmasta
- Käynnistyi TTY:ssä jo vuonna 2009, Aallossa heinäkuussa 2010
- Rahoittajat: Työsuojelurahasto (TSR) ja Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto HEINE, Helsingin yliopisto
- Väliraportit julkaistiin 2/2011
- Loppuraportti Aallon ja TTY:n tapaustutkimuksista valmistunut maaliskuussa 2012 (Koschke, Lähde, Arminen, Lumijärvi & Mälkiä)



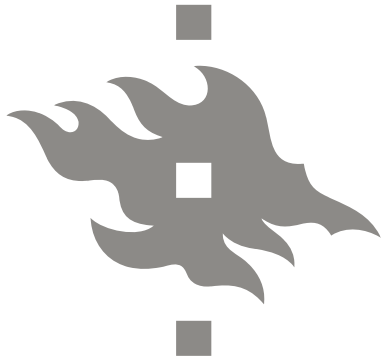
Tutkimuksen tavoitteet

1. Tutkia johdon ja henkilöstön tapoja valjastaa rakenteellinen kehittäminen omaan organisaatioon
2. Eritellä rakenteellisen kehittämisen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin
3. Tutkia muutosjohtamisen käytäntöjä rakenteellisen kehittämisen soveltamisvaiheessa
4. Tutkia toimintakulttuurin muutosta sekä sen vaikutuksia työn mielekkyyteen
5. Vertailla rakenteellisen kehittämisen toteutuneita muotoja



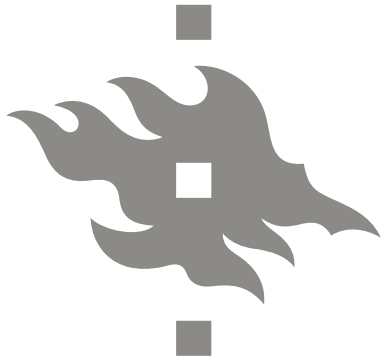
Rakenteellinen kehittäminen: Aalto ja TTY

- Aallossa fuusio ja säätiöityminen
- TTY:ssä laitos- ja tiedekuntarakenteen uudistus (2008) ja säätiöityminen
- Rakenteellisella kehittämisellä on tavoiteltu yleistä toimintojen tehostamista päällekkäisyyksiä poistamalla
- Rakenteelliseen kehittämiseen kiinteästi liittyvään toiminnan tehostamiseen kuuluu olennaisesti myös yliopisto-organisaatioiden uudelleen järjestelyt sekä johtamisjärjestelmien uudistaminen
- Tutkimuksessa on keskitytty säätiö-yliopistojen *organisaatorakenteissa ja johtamisjärjestelmissä* tehtyihin muutoksiin, muutoksien suunnitteluun, toteutukseen sekä näiden vaikutuksiin yliopistojen henkilöstön näkökulmasta



Näkökulmana kotouttaminen (domestication)

- Kuinka rakenteellisen uudistamisen tavoitteita ja periaatteita sovelletaan ja ”kesytetään” organisaation eri tasoilla
- Kuinka rakenteellinen kehittäminen muotoutuu toimiviksi käytännöiksi
- Korostaa:
 - toimijoiden aktiivista ja luovaa roolia uudistuksissa
 - (ulkoa annettujen agendojen ja) henkilöstön ja johdon toiminnan yhteisvaikutuksesta syntyvää tulosta
 - *neuvotteluprosessia* koskien uudistusten käyttöönottoa



Tutkimusaineistot

1. Haastattelut

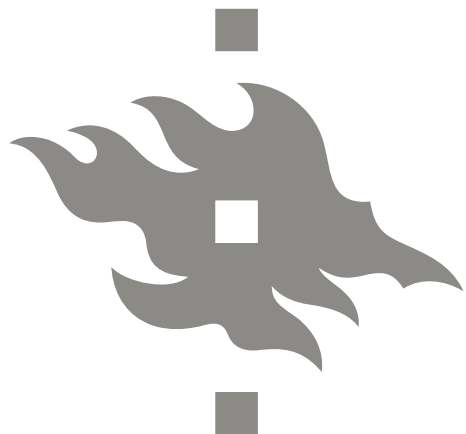
- 2 haastattelukierrosta, syksy 2010 ja syksy 2011
- n. 30 kpl/yliopisto/kierros: Yliopistonjohto, korkeakoulunjohto (Aalto), laitosjohtaja, professori, opettaja, tutkija, hallinnon henkilöstöä
- Ryhmähaastattelut 1kpl/syksy

2. Kirjallinen ja inter-/intranet-materiaali

- pöytäkirjat, esitteet, johtosäännöt, strategiapaperit, vuosikertomukset, yliopistouudistukseen liittyvät asiakirjat

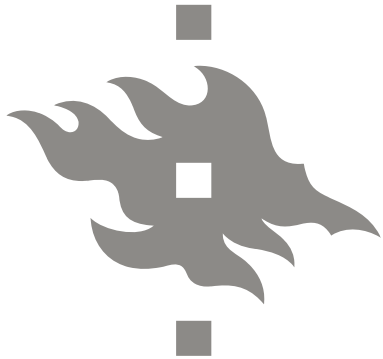
3. Videonauhoitukset TTY:n kokouksista

- Johtoryhmä, rehtoraatti, kehittämispäälliköt
- → ei mukana loppuraportissa, analysoitu erikseen vuorovaikutustutkimuksen näkökulmasta (Tiina Mälkiä, Aku Kallio)



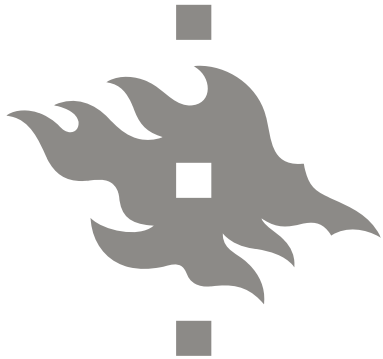
Kun tiede ja taide kohtasivat tekniikan ja talouden

Tutkija, HM Pauliina Koschke
pauliina.koschke@helsinki.fi



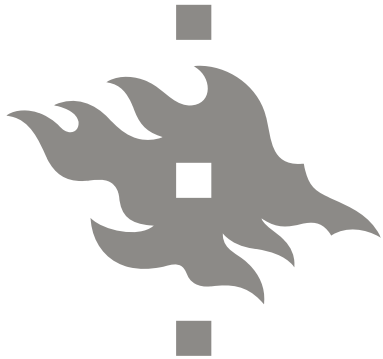
Kuuden korkeakoulun yliopisto

- Korkeakoulujen välillä merkittävä ero: TaiK ja HSE olivat itsenäisiä korkeakouluja → autonomia kaventunut, tekniikan korkeakoulut muodostettu TKK:n tiedekuntien pohjalta → autonomia kasvanut
- Toiminnan ja prosessien kehittäminen haasteellista ko. tilanteessa
- Erityisesti HSE:lla koettu hankalaksi tilanne, jossa toisaalta pitää puolustaa omaa korkeakoulua ja toisaalta kehittää yhteistä yliopistoa
- Korkeakoulujen autonomian suhteen kommentointi ristiriitaista: toisaalta autonomiaa kaivataan, toisaalta kaivataan tarkempaa ohjeistusta yliopistotasolta
- Asioiden edistämisen koetaan hankaloituneen uusien väliportaiden myötä ja vastuullisten tahojen etääntymisen seurauksena



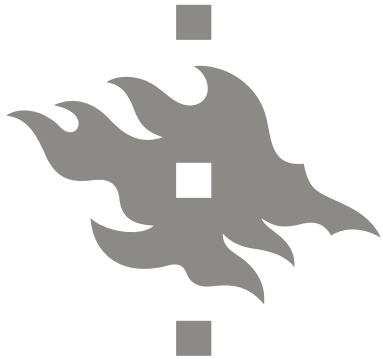
Uudistettu johtamisjärjestelmä

- Uudistusta pidetään pääsääntöisesti hyvänä → korkeakouluissa päätöksen teon koetaan helpottuneen
- Uuden johtamisjärjestelmän koetaan mahdollistavan paremmin strategisen johtamisen ja vahvistavan päätöksentekoa
- Aalto-tasolta toivottaisiin tehokkaampaa päätöksen tekoa → suurempia linjauksia ja vähemmän kaikkien kanssa keskustelua
- Yksilöjohtamisen korostuminen: päätösvallan kasvu, uudistetut toimielimet, koulutukset johtajille, etuna nähdään johtajien vaihtamisen helpottuminen
- Tasapainottelu yliopiston- ja korkeakoulujen johdon välillä → kenelle ollaan vastuussa?



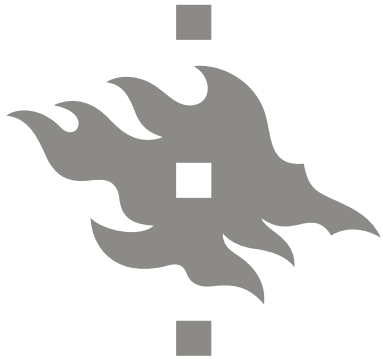
Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen

- Voimakkaimman muutosmyllerruksen tasaannuttua muutosprosessin kuormittavuus laskenut vuodesta 2010
- Ei merkittäviä muutoksia työssä viihtymisessä vuosien 2010 ja 2011 välillä
- Fokus haluttaisiin pitää ydinasioissa eli hyvässä opetuksessa ja tutkimuksessa, osa tehnytkin tietoisien valinnan rajoittaa osallistumistaan muutostyöhön
- Henkilöstö kaipaisi enemmän kannustusta muutoksessa jaksamiseen jatkuvan arvioinnin sijasta
- Huippua koetaan tehtävän ulkoa rekrytoitavien avulla olemassa oleva henkilöstö unohtaen
- Opetushenkilöstön osalta urapolkujärjestelmä vielä suunnittelu vaiheessa → aiheuttaa epätietoisuutta ja huolta töiden jatkumisen suhteen, kun ei tiedetä minkälaisia kriteereitä tullaan käyttämään



Johtamiskulttuuri ja -ilmapiiri

- Kokemukset muutoksista vaihtelivat sekä korkeakoulujen että henkilöstöryhmien välillä:
 - Johtamiskulttuurin koettiin parantuneen erityisesti tekniikan koreakouluissa, Kauppiksessa muutokset koettiin kaventuneen autonomian kautta, TaiKissa suurin muutos tapahtunut aiemmin rehtorivaihdoksen yhteydessä, haastatellut eivät juuri maininneet Aalto-tason johtoa
 - Mitä ylempänä hierarkiassa, sitä enemmän tietoa muutoksesta ja ymmärrystä haasteita kohtaan
- Muutosjohtamisen arvostelu laantunut vuodesta 2010
- Ylimmältä johdolta toivottiin lisää linjakkuutta ja jämääkkyttä
- Rehtorin ja muun johdon vierailuja yksiköissä pidettiin hyvinä



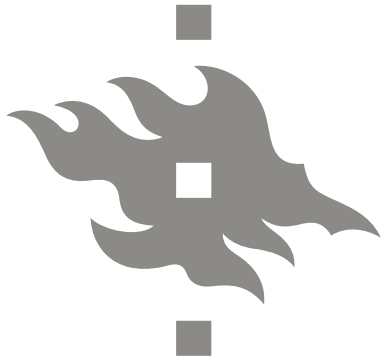
Viestintä ja vaikutusmahdollisuudet

- Tiedon puutteen aiheuttama epävarmuus laantunut syksyyn 2011 mennessä, ja haastatellut korostivat omaa vastuuta tiedon hankinnassa
- Tiedon oletetaan olevan intranetissä, mutta sen käyttö koettiin epäkäytännölliseksi, sisältää paljon tietoa, jonka seasta vaikea löytää hakemaansa. ”Täytyy tietää, missä mikäkin tieto on”
- Johtamisjärjestelmän muutos vaikuttanut tiedonsaantiin
- Ei juuri muutoksia vaikutusmahdollisuuksissa 2010 ja 2011 välillä
- Osallistumismahdollisuuksia koettiin tarjotun, mutta vaikutusmahdollisuudet kuvattiin lähinnä näennäisiksi, toisaalta suuria vaikutusmahdollisuuksia ei koettu ennenkään olleen
- Jäsenten löytäminen erilaisiin työryhmiin jossain määrin vaikeutunut



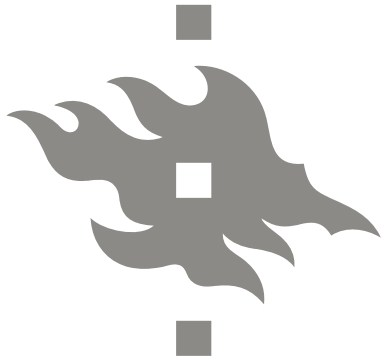
Tenure Track

- Uuden urajärjestelmän luomista pidetään hyvänä, ja tärkeänä osana huipun tavoittelussa
- Prosessi näyttäytyy kankeana ja liian hitaana → seula alussa tiukka
- Opetushenkilöstön uusi urajärjestelmä vielä täysin auki → aiheutti epävarmuutta henkilöstössä
- Tarjottu palkka katsottiin liian matalaksi maailman huippujen houkuttelemiseen
- Prosessi ja kriteerit osalle henkilöstöstä epäselviä syksyllä 2011
- Nuoria ja lahjakkaita tukeva järjestelmä. Mitä tehdään huipputason alapuolelle jääville?



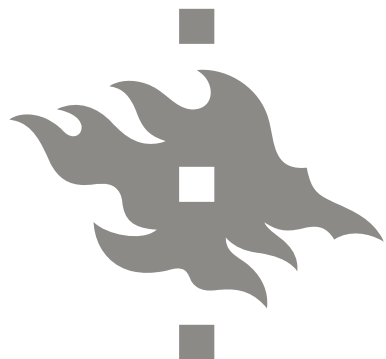
Johdon kokemuksia muutoksista

- MAHDOLLISUUKSIA
- Oman johtajuuden kehittäminen, esim. koulutuksien kautta
- Päätöksenteon helpottuminen, ”ei tarvitse miellyttää kaikkia”
- Mahdollisuudet vaikuttaa koko yliopiston/korkeakoulun kehittämiseen
- Toiminnanohjausjärjestelmät, joita ajateltu johtamisen välineiksi, eivät toistaiseksi toimineet odotetulla tavalla
- HAASTEITA
- Muutosten toteuttaminen, kun toimintamallit vasta jäsentymässä
- Tenure-prosessin hitaus ja jossain määrin kriteerien epäselvyys
- Hallintohenkilöstön uudistetut toimenkuvat palveluorganisaatiossa ja esimiestyöskentely matriisissa



Henkilöstön kokemuksia

- Erilaisten muutosten syiden erittely vaikeaa (johtuuko juuri säätiöitymisestä vai esim. yliopistolain uudistuksesta)
- Suhtautuminen muutoksiin sinänsä myönteistä, uudistusten toteutus on kuitenkin herättänyt kritiikkiä
- Erityisesti 2010 olisi kaivattu tarkempaa tietoa muutosten vaikutuksista
- osallistumismahdollisuuksia tarjottiin, mutta vaikuttamismahdollisuudet koettiin näennäisiksi
- Aallossa palveluorganisaation muodostamisella suuri vaikutus hallintohenkilöstön työhön: uudet toimenkuvat osittain epäselviä syksyllä 2011
- Opetus- ja tutkimushenkilöstö kohtaa muutokset uuden urajärjestelmän myötä



Tulevaisuuden kannalta tärkeimmät kehittämisen kohteet

- Tärkein asia henkilöstön aseman selkiyttäminen → sijoittuminen uuteen urajärjestelmään, virkanimikkeiden poistuminen
- Henkilöstöön kohdistuvien odotusten selkiyttäminen → strategiset tavoitteet ja niiden edellyttämät toiminpiteet
- Yliopiston tulevaisuuden kannalta tärkeintä keskittyä opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseen ja edellytysten parantamiseen → hallinnon kehittäminen tärkeää, mutta loistavakaan hallinto ei vie Aaltoa maailman huipulle