

“Oy Korkeakoulu Ab” ja työn arjen laatu tukipalveluissa



*Pasi Pyöriä*¹

Korkeakoulu on laaja ja monikerroksinen organisaatio, jonka ytimessä on tutkimus ja opetus. Se on myös työpaikka monelle tukipalveluissa toimivalle. Parhaimmillaan tukipalveluissa työskentelevät kokevat olevansa osa korkeakouluyhteisöä, mutta usein heidän työnsä jää näkymättömäksi. Kuilu tutkimus- ja opetushenkilöstön ja tukipalveluiden välillä on kasvanut, kun korkeakoulut ovat pyrkineet tehostamaan toimintaansa ulkoistamalla, kilpailuttamalla ja yhtiöittämällä aiemmin korkeakoulujen itsensä tuottamia palveluita. Tässä artikkelissa tarkastellaan haastatteluaineistoon tukeutuen erään korkeakoulun talousjohdon ja ulkoistettujen tukitoimintojen jännitteistä suhdetta sekä tukipalvelutyön arjen laatua. Vaikka haastateltujen kokemukset tukipalveluiden asemasta korkeakoululla olivat enimmäkseen myönteisiä, tukipalveluissa työskentelevät jakoivat huolen työehtojen ja korkeakouluyhteisöön kiinnittymisen heikkenemisestä.

<https://doi.org/10.58957/tp.177054>

Avainsanat: korkeakoulututkimus, korkeakouluyhteisö, tukipalvelut, työn laatu, työolot

¹ YTT, dosentti, sosiologian yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto

Johdanto

Vuoden 2010 alussa voimaan tulleen yliopistolain ja viisi vuotta uudemman ammattikorkeakoululain seurauksena korkeakouluille myönnettiin taloudellis-hallinnollinen autonomia. Yliopistoista tuli itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia tai säätiölain mukaisia säätiöitä ja ammattikorkeakouluista osakeyhtiömuotoisia oikeushenkilöitä. Reformien tarkoituksena oli vahvistaa korkeakoululaitoksen toimintaedellytyksiä ja viitoittaa siirtymää uuteen aikakauden, jossa yliopistot ja ammattikorkeakoulut toimisivat rinnakkain yhteiskuntaa uudistavina voimina (Wennberg ym., 2018).

Korkeakoulusektoria koskevat lakireformit ovat herättäneet kritiikkiä uudistusten alkuaikojista nykypäivään (esim. Nevala ym., 2023; Tomperi, 2009). Kriitikkojen mukaan korkeakoulujen autonomia on jäänyt näennäiseksi, ja lakireformit ovat kaventaneet korkeakoulujen sivistyksellistä tehtävää, minkä seurauksena tehokkuusajattelu on saanut yliotteen vapaan tutkimuksen sekä tieteellisen ja taiteellisen hengenviljelyn tavoittelusta (humboldttilaisen sivistysyliopiston ihanteesta ja sen rapautumisesta ks. esim. Kantasalmi, 1990; Raatikainen & Tunkkari, 1991). Korkeakouluja on alettu entistä voimallisemmin tulosohjata tutkintoja, projekteja ja julkaisuja tuottaviksi koneiksi opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tiukassa valvonnassa. Samalla korkeakouluista on tullut aiempaa riippuvaisempia OKM:n perusrahoituksen ulkopuolisesta kilpailutetusta rahoituksesta.

Keinot, joilla korkeakouluja on ohjattu tehostamaan ydintehtäviään eli tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa sekä siihen perustuvaa opetusta ja yhteiskunnallista vaikuttamista, ovat osin yritysmaailmasta, osin julkiselta sektorilta tuttuja (Eskelinen ym., 2017, 2023). Korkeakoulujen rahoitusmalli nojaa OKM:n tulos- ja indikaattoripohjaiseen ohjaukseen, jossa niitä palkitaan ydintehtäviinsä kuuluvista mitattavista suoritteista eli opintopisteistä, tutkinnoista, julkaisuista ja ulkopuolisesta rahoituksesta – sivistykselliset ja kasvatukselliset pyrkimykset eivät näihin kuulu. Muutos ei ole

rajoittunut opetus- ja tutkimushenkilöstöön, vaan se koskee laajemminkin korkeakoulusektorin toimintaympäristöä. Korkeakoulujen tukipalveluita on liikelaitostettu ja yhtiöitetty, ja niissä turvaudutaan entistä enemmän ostopalveluihin.

Näiden käännteiden tuloksena on syntynyt ”Oy Korkeakoulu Ab”. Tämän artikkelin tutkimuskohteeksi valittu korkeakoulu edustaa monien tutkijoiden (Björn ym., 2023; Fornaciari & Nikkola, 2024; Kuusela ym., 2022; Poutanen, 2025; Ylijoki ym., 2024) kuvaamaa yritysmaista toimintamallia. Korkeakoulun tekemän strategisen linjauksen mukaan merkittävä osa tukipalveluista on kilpailutettu ja ulkoistettu toiminnan tehostumisen toivossa. Tutkimusnäyttö tukipalveluiden ulkoistamisen tehokkuushyödyistä korkeakoulusektorilla on kuitenkin niukkaa (Wekullo, 2017; vrt. Kuusela & Ylönen, 2015). Korkeakoulu on tehokkuutta tavoitellessaan koteloinut itsensä uudenlaiseen byrokratiaan.

Siinä missä korkeakoulututkimuksen valtavirta on keskittynyt tutkimus- ja opetushenkilöstön työoloihin, akateemisen asiantuntijatyön hallinnollisiin rakenteisiin sekä opiskelijoihin (Aarrevaara ym., 2021; Aittola & Ylijoki, 2005; Haapakorpi ym., 2023; Kuoppala ym., 2015; Ylijoki, 1998), tässä artikkelissa katse kohdistetaan vähälle huomiolle jääneisiin korkeakoulun tukipalveluihin. Artikkelin motiivina on perinteisen ei-akateemisen (palvelu)työn kunnianpalaus ja sen tosiasian tunnistaminen ja tunnustaminen, että akateemista työtä on mahdotonta tehdä ilman usein näkymättömäksi ja kasvottomaksi jäävää tukipalveluhenkilöstöä.

Tutkimus perustuu erään suomalaisen korkeakoulun talousjohton, korkeakoulun ulkoistamissa tukipalveluissa työskentelevien ammattilaisten sekä heidän etuaan valvovien ammattiliittoasiantuntijoiden haastatteluihin. Tutkimuksen keskiössä on kaksi korkeakoululle tärkeää yrityskumppania, jotka tuottavat taloushallinto- ja kiinteistöpalveluita, mutta artikkelissa reflektoidaan yleisemminkin korkeakoulun suunnanmuutosta kohti liikeyrityksen tavoin tehokkuutta tavoittelevaa organisaatiota.

Korkeakoulu yhteisönä ja työympäristönä

Korkeakoulu on samanaikaisesti sekä akateemisten yhteisöjen ja kulttuurien instituutio että kompleksinen ja hierarkkinen organisaatio (Välimaa, 2022). Organisaationa korkeakoulu on laaja ja heterogeeninen: siihen kuuluu opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä hallinnon ja johdon ohella paljon tukipalveluissa työskenteleviä. Myös opiskelijoilla on tärkeä roolinsa päätöksenteossa ja vaikuttamisessa, joskaan heitä ei tyypillisesti korkeakoulun organisatoriseen rakenteeseen lasketa. Työympäristönä korkeakoulu on tätäkin laajempi, kun otetaan huomioon korkeakoulun ulkoistamat tukipalvelut.

Kaikki korkeakoululla tai korkeakoululle työtä tekevät eivät nauti samanarvoisesta asemasta ja arvostuksesta. Instituutiona korkeakoulu rakentuu ylemmän keskiluokan kulttuurille arvostuksineen (Käyhkö, 2023). Kuten monet korkeakoulun oman hallinnon asiantuntijat, myös tukipalveluissa toimivat ovat “näkyttömiä työntekijöitä” (Rabelo & Mahalingam, 2019; Szekeres, 2007). Heidän näkyttömyyttään on lisännyt se, että korkeakoulut ovat pyrkineet tehostamaan toimintaansa ulkoistamalla, kilpailuttamalla ja yhtiöittämällä aiemmin itse tuottamia tukipalveluita – yritysmaailmasta ja julkishallinnosta tutuin opein (Eskelinen ym., 2017, 2023; Kohtamäki ym., 2020; Yliaska, 2014).

Korkeakoulujen omaksuman “tietokykykapitalismin” eetos ja siihen kytkeytyvä akateemisen tutkimuksen ja opetuksen kasvanut intensiteetti on useissa tutkimuksissa dokumentoitu (Brunila ym., 2015; Kuoppala ym., 2015). Korkeakoulututkimus on tyypillisesti keskittynyt tarkastelemaan korkeakoulujärjestelmän ydintä eli niitä rakenteita, joissa tutkimusta ja opetusta harjoitetaan (Kehm, 2015; Kohtamäki ym., 2020; Kuoppala ym., 2003). Vähemmälle huomiolle ovat jääneet kysymykset korkeakouluille välttämättömien tukipalveluiden merkityksestä ja niiden työllistämien ammattilaisten työn arjesta.

Kysymys korkeakoulun tukipalveluiden asemasta ja arvostuksesta on olennainen niin korkeakoulun arjen sujuvuuden kuin näissä palveluissa työskentelevien ammattilaisten työn

laadunkin näkökulmasta. Kyse on myös korkeakoulun yhteiskuntavastuusta ja sen toiminnan sosiaalisesta kestävytydestä. Yhteiskunnallisesti vastuullisen toiminnan airuena korkeakoulun tulisi ottaa tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti huomioon kaikki sidosryhmänsä ja pyrkiä turvaamaan laadukas työympäristö jokaiselle korkeakoulun tiloissa työskentelevälle tai sille palveluita tuottavalle.

Työn laatu tutkimuskohteena

Käsitteellä *työn laatu* (*job quality*) kuvataan työntekijöiden tarpeet huomioon ottavia työoloja osana työpaikkojen ja työmarkkinoiden muodostamaa kokonaisuutta (Ojala & Pyöriä 2023; Valanta ym. 2025). Tässä artikkelissa sovellettu työn laadun jaottelu perustuu ekonomisti Rafael Muñoz de Bustillon (2011, 2022) tutkimusryhmän teoreettiseen ja empiiriseen työhön, ja se edustaa jatkumoa pitkäjänteiselle työn laadun mittariston kehitystyölle (Warhurst ym., 2022, 2025).

Muñoz de Bustillon ym. (2022) viitekehityksessä työn laatu jaetaan viiteen ulottuvuuteen: reilu palkkaus (kokemus ansioiden oikeudenmukaisuudesta), työsuhteen laatu (työsuhteen/sopimuksen vakaus ja kehittymismahdollisuudet työssä), työn ja muun elämän tasapaino (työajan kesto, aikataulutus ja intensiteetti), terveys ja turvallisuus (työn fyysiset ja henkiset riskit) sekä työn sisäinen laatu (taitot, autonomia ja sosiaalinen tuki). Vaikka työn laadun viitekehystä on ensisijaisesti hyödynnetty tilastollisessa tutkimuksessa, soveltuu se myös laadulliseen analyysiin (Knox & Wright, 2022).

Aiempien tutkimusten mukaan kilpailuttaminen voi olla riski työn laadulle. Se saattaa heikentää työntekijöiden palkkakehitystä ja lisätä työn intensiteettiä sekä suosia työntekijöiden näkökulmasta epäedullisia joustavia työvoiman käytön muotoja (Greer ym., 2017; Grimshaw ym., 2018; Haatainen, 2006). Työntekijöiden autonomia voi kaventua työn kilpailutuksen seurauksena (Carré ym., 2012). Esimerkiksi suomalaista siivousalaa koskeneessa tutkimuksessa havaittiin, että siivoustyön kilpailuttaminen ja suoritteiksi pilkkominen heikensi työntekijöiden mahdollisuuksia

hallita itsenäisesti työnsä tekemisen tapoja ja aikataulutusta (Eskelinen ym., 2019). Ulkoistamista myös pelätään ja sen odotetaan heikentävän työehtoja (Niemelä & Kalliola, 2008).

Korkeakoulun ulkoistamien ja kilpailuttamien toimintojen tapauksessa erityisesti tukipalveluhenkilöstön työsuhteiden vakaus sekä työn sisäinen laatu, kuten kysymykset korkeakoulusta yhteisenä ja eri työntekijäryhmät huomioon ottavasta inklusiivisuudesta, ovat kiinnostavia, koska korkeakoulut ovat hyvin monenlaisten ihmisryhmien julkisia kohtaamispaikkoja. Aiempaa tutkimusta tukipalvelutyön laadusta suomalaisen korkeakoulusektorin kontekstissa ei ole tehty. Ylipäättään tutkimuksia ulkoistetuista taloushallinnon ja kiinteistönhuollon palveluista on vähän ja niissä on keskitytty tukitoimintojen ulkoistamisen taloudellisiin hyötyihin (Järvi, 2018; Puhto, 2016).

Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus

Artikkelin aineisto koostuu laadullisista vuoden vaihteessa 2024–2025 kerätyistä haastatteluista ($n = 12$), joiden kesto vaihteli tunnista runsaaseen puoleentoista tuntiin. Keskustelunomaisissa haastatteluissa keskityttiin korkeakoulun ja kahden korkeakoululle tärkeän yrityskumppanin välisiin suhteisiin sekä näiden yritysten henkilöstön työn laatua koskeviin kysymyksiin. Artikkelissa pureudutaan kahteen tutkimuskysymykseen, joiden molempien ymmärtäminen on tärkeää ulkoistetun tukipalvelutyön luonteen ja aseman arvioimiseksi osana korkeakoulun muodostamaa työympäristöä:

1. Miten korkeakoulun talousjohto arvioi korkeakoulun ulkoistamien tukipalveluiden merkitystä?
2. Miten korkeakoulun ulkoistamisissa tukipalveluissa työskentelevät kuvaavat työnsä arjen laatua eli kokemuksia työoloistaan ja työympäristöstään?

Korkeakoulun taloushallinnosta haastateltiin kahta ylempää johtoa edustavaa asiantuntijaa,

molempia erikseen, ja heidän kanssaan keskusteltiin korkeakoulun tukipalveluiden merkityksestä ja niiden ulkoistamiseen johtaneesta kehityksestä. Molemmat valittiin heidän tukipalveluiden ulkoistamista ja kilpailuttamista koskevan asiantuntemuksensa perusteella.

Korkeakoulun kiinteistöpalveluista vastavassa yrityksessä haastateltiin kolmea työntekijää (1 ryhmäkeskustelu ja 1 yksilöhaastattelu) sekä kolmea esihenkilöä (1 ryhmäkeskustelu ja 1 yksilöhaastattelu). Taloushallinnon palveluita tuottavassa yrityksessä haastateltiin kahta asiantuntijaa, molempia erikseen. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heillä kaikilla on pitkäaikainen kokemus korkeakoulun tukipalveluissa työskentelemisestä.

Lisäksi haastateltiin erikseen kahden eri ammattiliiton sopimusasiantuntijaa. Heillä molemmilla on useamman vuosikymmenen kokemus palvelualojen edunvalvonnasta yleisesti ja toisella erityisesti myös tämän tutkimuksen kohteeksi valitun kiinteistöpalveluyrityksen työntekijöiden työehtosopimusneuvotteluista.

Kaikissa haastatteluissa oli läsnä, joko fyysisesti tai etäyhteyden välityksellä, vähintään kaksi tutkijaa sekä 1–2 tutkimuskohdetta edustavaa henkilöä. Haastattelut noudattivat puolistrukturoidujen teemahaastatteluiden tyyliä työn laatua koskevien kysymysten osalta, mutta niissä oli myös ryhmäkeskustelun elementtejä (Pietilä, 2017; Valtonen & Viitanen, 2020). Ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii fasilitoimaan vuorovaikutusta luomalla keskustelemaan ilmapiiriin. Tätä lähestymistapaa sovellettiin kilpailutusprosesseja koskevissa kysymyksissä.

Kaikki keskustelut aloitettiin kysymällä, mitä haastateltavien työnkuvaan kuuluu ja minkälainen työhistoria heillä on ollut, minkä jälkeen keskusteltiin korkeakoulun hankkimien palveluiden kilpailutusprosesseista ja tukipalvelutyön luonteen muutoksista. Näiden kysymysten avulla karotoitettiin näkemyksiä työn kilpailutuksen syistä ja seurauksista tukipalveluhenkilöstön työn laadulle. Kiinteistö- ja taloushallintopalveluissa keskusteluiden pääpaino oli haastateltujen kokemuksissa työnsä arjen laadusta. Korkeakoulun talousjohdon sekä ammattiliittoasiantuntijoiden

kanssa keskusteltiin tukipalvelutyön kilpailuttamisesta yleisemmällä tasolla.

Analyysi toteutettiin osin aineistolähtöisesti, osin teoriaohjaavasti (Krippendorff, 2019; Merriam & Tisdell, 2016) työn laadun viitekehystä hyödyntäen. Aluksi edettiin aineistolähtöisesti sen mukaan, miten haastateltavat kertoivat tukipalvelutyön muutoksista palveluiden ulkoistuksen ja kilpailutuksen seurauksena. Analyysin toisessa vaiheessa aineistoa tarkasteltiin työn laadun osa-alueiden näkökulmasta. Kaikissa vaiheissa pyrkimyksenä oli ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 113).

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Haastateltavia informoitiin kirjallisesti tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä sekä henkilötietojen käsittelyperusteista Euroopan unionin tietosuojasetuksen mukaisesti. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavien ikää, sukupuolta, tai työnantajajärjestäytymistä ei paljasteta henkilöiden anonyymiteetin turvaamiseksi, kuten ei myöskään tutkimuskohteeksi valitun korkeakoulun nimeä.

Yt-neuvotteluita ja tukipalveluiden ulkoistamista

Tutkimuskohteeksi valitun korkeakoulun tukitoimintoja on viimeisen runsaan vuosikymmenen aikana toistuvasti uudelleenorganisoitu ja tehostettu kuten monen muunkin kolmannen asteen oppilaitoksen. Muutokset ovat edellyttäneet korkeakoulun hallintoa ja tukipalveluita koskevia yt- eli yhteistoimintaneuvotteluita (nykyisin muutosneuvottelut).

Korkeakoulun hallintopalvelutiimin johtajan mukaan hallintoa on virtaviivaistettu henkilöstöä vähentämällä, mikä on pakottanut etsimään uusia tehokkaampia toimintatapoja. Yt-neuvotteluissa osalle ikääntyneistä työntekijöistä on tarjottu eläkeputkivaihtoehtoa, mutta hallinnon asiantuntijoita on myös lähtenyt sattumanvaraisesti; odotuksia useampi on hakeutunut vapaaehtoisesti muihin töihin.

Henkilöstövähennyksiin tähtäävien muutosten ilmeinen seuraus työn laadulle on työsuhteiden vakauden rikkoutuminen, minkä lisäksi jäljelle jäävän henkilöstön työn määrä ja intensiteetti usein kasvavat. Yt-neuvotteluiden jälkeisessä tilanteessa saattaa myös syntyä osaamisvajetta ja kehittymismahdollisuudet työssä voivat heikentyä. (de Jong ym., 2016; Dloyhy & Casper, 2021.) Juuri näin korkeakoululla oli käynyt: ”meillä tukipalveluissa ollaan aika huteralla osaamisella”, haastateltu johtaja totesi ja jatkoi kuvailemalla yt-neuvotteluiden jälkeistä nykytilannetta organisaatiolle kuormittavaksi:

Siis ne yt:t vaikutti aika paljon niin, että ihmiset hakeutu muualle töihin. Ja sit se vielä, että esimerkiksi henkilöstöpalveluissa on nuorta väkeä, jotka on lyhyen aikaa ja lähtee pois. Se on organisaatiolle tosi kuormittavaa rekrytoida koko ajan uusia ihmisiä ja perehdyttää ne ja saada ne ymmärtään, et minkälainen ympäristö korkeakoulu on, koska tää ei oo ihan samanlainen kuin ehkä joku yritys. (Korkeakoulun hallintopalvelutiimin johtaja)

Samanaikaisesti kun korkeakoulun hallintoa on virtaviivaistettu, yhä enemmän tukipalveluita on kansainvälisen mallin mukaisesti ulkoistettu (Irla, 2024; Quinones, 2024). Tämä on koskenut etenkin IT-palveluita, kuten molemmat haastatellut korkeakoulun taloushallinnon johtajat korostivat. Opetus- ja tutkimushenkilöstölle ulkoistusten näkyvin seuraus on ollut IT-tuen kasvottomuus. Kun aikaisemmin tietoteknisiin ongelmiin apua sai oman kiinteistön tutulta mikrotukihenkilöltä, nykyisin palvelupyynnöt eli tiketit jätetään korkeakoulun itsepalveluportaaliin tai muihin sähköisiin kanaviin. Häätapauksissa apua ei välttämättä saa yhtä nopeasti kuin ennen. Mikrotuen ovea ei voi koputtaa, eikä välttämättä voi edes soittaa kenellekään – ovea ei enää ole, koska mikrotukihenkilöillä kuten ei myöskään kaikilla hallinnon asiantuntijoilla ole omaa kiinteää työpistettä.

Sama kasvottomuus koskee taloushallinnon palveluita, jotka tutkimuksen kohteena olevan oppilaitoksen tapauksessa on siirretty niin sanotulle in-house-yhtiölle eli korkeakoulun osittain omistamalle mutta siitä hallinnollisesti irralliselle ja itsenäiselle sidosyksikölle.

Talouspalveluyrityksessä työskentelevä asiantuntija, joka myös toimii luottamushenkilönä, kuvasi, kuinka ulkoistamisen jälkeisenä aikana työn laatu on tietyiltä osin heikentynyt. Työ on muuttunut aikaisempaa intensiivisemmäksi eli kiireisemmäksi ja tiukemmin aikataulutetuksi, mikä on kasvattanut henkistä kuormitusta. Työilmapiiri on kuitenkin säilynyt myönteisenä, vaikka työyhteisön sosiaalinen tuki on vähentynyt yksintyöskentelyn lisääntyttyä. Muiden työn laadun piirteiden, kuten palkkauksen, suhteen muutoksia huonompaan tai parempaan ei hänen mukaansa ollut tapahtunut. Työn laadun kannalta merkittävintä oli ollut työn tehostaminen ja talouspalveluiden etäännyminen muusta korkeakouluyhteisöstä:

Ihmisten kannalta mä ajattelen, että se oli varmaan kaikista mukavinta, kun oli henkilö omassa työhuoneessa, keltä kävi kysymässä neuvoa ja apua sai yleensä kerralla. Itekin olin sellainen henkilö korkeakoululla. Mutta taas nyt kun on muuttunu ja tullu tämmöset tiimit ja yhdessä tekeminen ja teknologiaa paljon, niin kaikki on todella tehokasta. Verrattuna siihen, mitä ennen oli työ, esimerkiksi vaikka matkalaskujen käsittely tehtiin manuaalisesti ja laitettiin tiliöintileimat ja kaikki. (Talouspalveluyrityksen luottamushenkilö)

Edellä kuvattu muutos ei olisi ollut mahdollinen ilman digitalisaatiota ja uusia tietojärjestelmiä. Samalla tutkimus- ja opetushenkilöstö on joutunut kantamaan yhä enemmän hallinnollista vastuuta ja opettelemaan uusien itsepalveluun perustuvien tietojärjestelmien käyttöä. Tämänkaltaisen aiemmin omaan työkuvaan kuulumattoman ”ei-legitiimin työn” (Toivanen, 2019) määrän kasvu on lisännyt tutkijoiden ja opettajien kokemaa kuormitusta (Haapakorpi ym., 2023). HallintoHenkilökunta puolestaan joutuu usein sijaiskärsijäksi, kun he saavat vastaanottaa välillä epäasiallistakin palautetta tietojärjestelmiin ja muihin hallinnollisiin rakenteisiin turhautuneilta tutkijoilta ja opettajilta (Peuranen, 2025).

Hintakilpailun ”rautahäkki”

Korkeakoululle talouspalveluita tuottava yritys on useiden muidenkin korkeakoulujen kumppani ja sidosyksikkö. Yrityksen in-house-status määrää, ettei se toimi avoimilla markkinoilla vaan keskittyy tuottamaan asiantuntijapalveluita korkeakoulusektorille. Sen sijaan korkeakoululle kiinteistöpalveluita tarjoava yritys toimii avoimilla markkinoilla out-house-periaatteella ja kilpailee isojen kansainvälisten yritysten kanssa.

Kiinteistöpalvelut (siivous, korjaus- ja aula-palvelut) korkeakoulu on ensin liikelaitostanut ja myöhemmin yhtiöittänyt. Alun perin näissä palveluissa toimineet ammattilaiset olivat korkeakoulun omilla palkkalistoilla, kuten talouspalveluyrityksenkin asiantuntijat, mutta nykyisin heidän työnsä on kilpailutuksen kohteena. Työn laadun näkökulmasta näkyvin seuraus on ollut epävarmuus työsuhteiden vakaudesta. Yt-neuvotteluiltakaan ei ole välttytty. Uuden yhtiön alkuaikoina väkeä vähennettiin, mutta myöhemmin yritys on kasvanut, kun se on saanut korkeakoulun lisäksi muita pienempiä asiakkaita. Yritys kuitenkin on riippuvainen korkeakoulusta tärkeimpänä asiakkaanaan, mikä muodostaa työsuhteiden vakaudelle suurimman riskin.

Kiinteistöpalveluyrityksen toimitusjohtajan mukaan yritys on haastavassa markkinaraossa, koska sen on vaikeaa kilpailla hinnalla isompia pelureita vastaan. Halutessaan isot kansainväliset yritykset voisivat tarjouskilpailussa alihinnoitella palvelunsa markkinoita vallatakseen. Toimitusjohtajan sanoin yritys oli viimeisimmässä tarjouskilpailussa painanut kilpailutuksen kohteena olleen palvelukokonaisuuden hinnan mahdollisimman alas, ettei se menettäisi elintärkeää sopimustaan korkeakoulun kanssa: ”on pakko ollut tarjota käytännössä lähes tappiolla, jotta meidän ei tarvi ainakaan harmitella sitä, että me menetettiin se [sopimus], koska se olisi kuitenkin isompi riski koko yhtiölle.”

Kilpailuttaessaan kiinteistöpalveluita ja muita isoja kokonaisuuksia korkeakoulu joutuu noudattamaan lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016) eli hankintalakia (sidosyksikköhankintoihin, kuten korkeakoululle talouspalveluita tuottavalta yritykseltä tehtyihin

ostoihin, hankintalakia ei sovelleta). Hankintalain mukaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous on valittava. Tämä voi johtaa epäedulliseen tilanteeseen niin palvelun tilaajalle kuin tuottajallekin. Kilpailutukseen osallistuminen sitoo molemmilta osapuolilta aikaa ja resursseja ja vaatii erityisosaamista, mutta se ei takaa kokonaisuutena parhaan tarjouksen menestystä. Suurimpana riskinä on pitkäaikaisen kumppanuuden katkeaminen, minkä myötä korkeakoulu voisi menettää vuosien varrella vakiintuneen yhteistyön hedelmät. Uuden toimijan opettellessa talon tavoille siirtymäkustannukset voisivat kääntyä korkeakoulun tappioksi sekä euroissa että heikentyneenä palvelun laatuna (ks. myös Wekullo, 2017).

Korkeakoulun talousjohdon haastatteluissa hankintalakia kuvailtiin laajaksi ja monimutkaiseksi. Hankintalain tarkoitus on hyvä, mutta se on koteloinut merkittävän osan korkeakoulun ulkoistamien palveluiden hankinnasta tiukkoihin raameihin. Vaikka tietty määrä byrokratiaa – selkeät säännöt ja toimintatavat – tarjoaa vakautta ja järjestystä (du Gay, 2000), tukipalveluiden ulkoistamisen trendi on kasvattanut uudenlaisen hankintaosaamisen ja samalla julkisen sääntelyn tarvetta, kenties ennakoitua enemmän. Korkeakoulun tapauksessa hankintayksikön vastuut ja osaamisvaatimukset ovat kasvaneet, kuten talousjohdon haastatteluissa korostettiin.

Tukipalveluiden kilpailuttamisen riskinä on henkilöstön hallitsematon vaihtuvuus, jota erityisesti kiinteistöpalveluyrityksessä pelättiin, minkä seurauksena työn sisäinen laatu voisi kärsiä. Työn laadun teoriassa tällä viitataan taitoihin, autonomiaan ja sosiaaliseen tukeen työyhteisössä (Muñoz de Bustillo ym., 2022, s. 142). Organisaatio voi kokeneiden työntekijöiden mukana menettää vaikeasti korvattavaa autonomisten ja ammattitaitoisten työntekijöiden osaamista (Bolt & Winterton, 2022). Myös yhteisöllisyyden kokemus ja työyhteisön tarjoama sosiaalinen tuki voivat kärsiä liian suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta (Jolly ym., 2021). Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen sitoo resursseja. Kiinteistöpalveluyrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on toistaiseksi ollut maltillista, eivätkä haastatellut kertoneet työyhteisönsä

tarjoaman sosiaalisen tuen tai arvostuksen heikkenemisestä, mutta niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esiin huoli tulevasta. Yhteistyön katkeamista korkeakoulun kanssa ei pidetty lähitulevaisuudessa todennäköisenä, joskaan sitä ei kuvattu mahdottomaksikaan.

Onko korkeakoulu sulkenut itsensä weberiläiseen byrokratian “rautahäkkiin” tai tarkemmin suomennettuna teräksenlujaan koteloon? Sosiologian klassikko Max Weberin (1864–1920) kuuluisan vertauskuvan mukaan syvenevä rationaalisien laskelmoinnin ja taloudellisen tehokkuuden tavoittelu on ottanut ylivallan ihmisistä johtaen kasvottoman ja mekaanisen byrokratian kasvuun – kohtalo on tehnyt tästä “manttelista teräksenlujan kotelon” (Weber, 1980, s. 134). Korkeakoulu on tehokkuuden nimissä yhtiöittänyt keskeisiä tukipalveluitaan, mutta hallinnollista byrokratiaa tämä tuskin on keventänyt. Kuten Eräsaari (2002) on päätellyt, julkisten tilojen, esimerkiksi yliopistokiinteistöjen, yhtiöittäminen on merkinnyt näennäistehokkuutta ja uusia hallinnollisia rakenteita.

Korkeaa työmoraalia kasvaneesta epävarmuudesta huolimatta

Vaikka monet korkeakoulun kiinteistöpalveluista vastaavat ovat saaneet jatkaa työtään tutussa ympäristössä, tulevaisuus herättää huolta. Kokeumus työsuhteen vakaudesta ja mahdollisuudet kehittyä ja edetä uralla ovat tärkeitä hyvän työn laadun piirteitä (Muñoz de Bustillo ym., 2022), kun taas epävarmuus ja huoli tulevasta heikentävät työn laatua ja muodostavat riskin terveydelle ja hyvinvoinnille (Eurofound, 2012). Muutoksen pitkän kaaren nähnyt kiinteistöpalveluyrityksen työntekijä kuvaili epävarmuuden kasvaneen:

Kyllähän saa koko ajan ajatella, koska työ loppuu. Silloin [ennen] se oli varmaa, koska meitä ei pystytty kilpailuttamaan. [– –] Ettei se oo enää sitä valtion leipää, mitä se ennen oli. (Kiinteistöpalveluyrityksen laitoshuoltaja)

Korkeakoulun talousjohdon haastatteluissa korostettiin tukipalveluiden, kuten kiinteistön-

huoltajien, siistijöiden ja vahtimestareiden työn tärkeyttä: kampuskiinteistöjen ylläpidosta ja siivouksesta vastaavat työntekijät nähtiin osaksi samaa työyhteisöä kuin korkeakoulun oma henkilöstö. Toisaalta – ristiriitaisesti yhteisöllisyyttä korostavan puheen kanssa – talousjohdon haastatteluissa myös korostettiin, että vastuu ulkoistetuissa tukipalveluissa toimivan henkilöstön työn laadusta, etenkin työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta, on palvelun tuottavalla yrityksellä, ei korkeakoululla.

Korkeakoulun vastuu koskee lain kirjaimen noudattamista tilaajan roolissa. Tämä tarkoittaa ensisijaisesti sopimista palvelun tuottajan kanssa palvelun laajuudesta ja hinnasta ”hankintalain puitteissa”, kuten korkeakoulun talousjohtaja painotti. Tukipalveluiden kilpailutus ja ostaminen edellyttävät työn pilkkomista sopimuksiin kirjattaviksi suoritteiksi esimerkiksi ajan, tehtävän tai lattiapinta-alan perusteella (Grimshaw ym., 2018). Onnistunut palveluhankinta edellyttää, että hankintasopimuksessa suorite on määritelty oikein ja työntekijän kannalta kohtuullisesti. Kampuskiinteistöjen tapauksessa erityisesti kiinteistöjen omistaja valvoo korkeakoululle vuokraamiensa toimitilojen ylläpidon laatua, kuten kiinteistöpalveluyrityksen työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa ilmeni. Työn jäljen laatua monitoroidaan tiheästi ja se myös pisteytetään:

Kysymys: Mistä kriteerit tulee sille, että minkä tasoista työn jäljen pitää olla?

Vastaus: Meillä se on kiinteistön omistaja [nimi poistettu], ihan varmasti, kun on niitä auditointeja, niitä kierroksia vähän väliä. Ja ne on jotenkin sanalla sanoen mielivaltaisia [naurahtaa]. Vaik ois täsmälleen samassa kunnossa rakennus, kun oli viime auditoinnissakin, niin se numero heittelee. En oikein tiä, mihin se ees perustuu meillä. (Kiinteistöpalveluyrityksen vastaava kiinteistönhoitaja)

Korkeakoulun muuttuneesta toimintaympäristöstä huolimatta tukipalveluhenkilöstö on sitoutunut työhönsä ja työpaikkaansa ja palvelutaso pidetään henkilöstön toimesta korkealla, vaikka

kilpailutusten myötä etenkin kiinteistöpalveluissa työn laatu on kärsinyt, kun työn mitoitusta on tiukennettu ja kiire on kasvanut. Useammissa tätä tutkimusta varten kerätyissä haastatteluissa mainittiin vahtimestarit esimerkkinä ammattiryhmästä, jonka osaamista arvostetaan ja josta korkeakoulu on monin tavoin riippuvainen.

Niin korkeakoulun talousjohdon kuin kiinteistöpalveluyrityksenkin haastatteluissa korostettiin vahtimestareiden työn tärkeyttä erityisesti työn sisäisen laadun (taidot, autonomia ja sosiaalinen tuki) näkökulmasta. Vahtimestarit ovat taho, jonka puoleen opettajat, tutkijat, hallinto henkilöstö sekä opiskelijat ja korkeakoululla vierailevat kääntyvät monissa arkisissa pulmissa. Heidän työnsä on autonomista ongelmanratkaisua. Kokeneiden vahtimestareiden työtä voidaan amerikkalais sosiologi Richard Sennettä (2008) mukaillen kuvata moderniksi käsityöläisyydeksi. Vaikka heidän työnsä ei ole niinkään käsillä tekemistä, kuten kiinteistön huolto- ja korjaustyöt, sitä ohjaa toinen Sennettin mukaan nyky maailmassa aliarvostettu käsityöläisyyden piirre: kollektiivinen tekemällä oppiminen ja sitä kautta ajan saatossa rikastuvan hiljaisen tiedon omaksuminen.

Vahtimestareilla vuorovaikutteisen palvelutyön taito on tietämistä ja neuvomista. He tuntevat henkilöstön ja heidän työhuoneensa, opetusluokat ja auditoriot sekä niiden mitoituksen ja varustuksen. He auttavat opettajia ja muita tilojen käyttäjiä esitystekniikan kanssa, osallistuvat tapahtumien aikataulutukseen ja muihin käytännön järjestelyihin sekä opastavat ihmisiä suunnistamaan kampuksella. Heidän toimenkuvansa ei rajoitu opetus- ja tutkimushenkilöstön tai opiskelijoiden auttamiseen, koska korkeakoulu on julkinen avoin tila, jossa järjestetään paljon kaikille avoimia tapahtumia. He myös vastaavat kampuksen turvallisuudesta vartijan oikeuksin.

Vahtimestareiden työ on monilla aloilla yleistynyttä monipalvelua (Hirvonen & Mankki, 2017). Monipalvelun seuraukset työn laadulle ovat ristiriitaisia. Joustavuus työn sisällöissä voi tarjota autonomiaa ja taitojen kehittämisen mahdollisuuksia, mutta kuten haastatellut vahtimestarit painottivat, tämä ei näy palkassa. Palkkaus-

järjestelmä ei tunnista monipalveluun liittyvää työn määrän tai vaativuuden kasvua.

Talossa pitkään palvellut vahtimestari kertoi kuvaavan tarinan työnsä monipuolisuudesta koskien erään toiselta mantereelta saapuneen suurlähettilään vierailua. Suurlähettiläälle oli sovittuna monenlaista ohjelmaa paitsi korkeakoululla myös muualla paikkakunnalla. Eräs ulkomainen toimittaja sai arvovaltaisesta vieraasta vihiä ja päätyi vahtimestareiden infotiskille kysymään, mistä suurlähettiläs olisi mahdollista tavoittaa haastateltavaksi. Toimittajan auttaminen vaati hieman salapolisiin työtä mutta onnistui lopulta:

Suurlähettiläs oli korkeakoululla käymässä. Sit tuli englantilainen toimittaja. Oli tieto, et se on täällä korkeakoululla, ja se tuli tohon infotiskille. Et no ei, kyl me tietään, että sil oli joku tapaaminen korkeakoululla, mutta se ei oo nytten [täällä]. Sit siinä hajaannuttiin, ja yks työkaveri rupes soittelee eri rakennuksia läpi, et oisko se sittenki teillä, ja sitten vanhempi vahtimestari, nyt eläkkeelle jääny, meni kattoo kaikki kokoushuoneet, et oisko sitteki tullu joku yllättävä varaus, et se ois meillä. Sit oli toinen työkaveri viel infossa, ja se sai netistä kaivettua tiedon, et se on erään koulun ala-asteella täl hetkel pitää luentoo. Se brittiläinen toimittaja sano, et: ”You are so kind. In England they would just say he’s not here so fuck off.” [Naurua]. (Kiinteistöpalveluyrityksen vahtimestari)

”Kuka halvimmalla jättää tekemättä”

Vaikka vahtimestareiden ja muiden kiinteistöpalveluyrityksen työntekijöiden osaamista arvostetaan korkeakoulun talousjohton puheessa ja kampuksen arjessa, kilpailutustilanteessa sen painoarvo on toissijainen työn hintaan nähden. Tämä ei ole palvelun tilaajan tai tuottajan vika vaan kertoo alan kireästä kilpailusta. Kun kiinteistöpalveluyrityksen työehtosopimusneuvotteluissa mukana ollut ammattiliiton sopimus-alavastaavaa pyydettiin arvioimaan osaamisen merkitystä kilpailutekijänä, hän totesi sille annet-tavan yhä vähemmän painoarvoa:

Kun mulla nyt on 35 vuotta työuraa takana, niin nykyään tämmösellä osaamisella yllättävän vähän tuntuu olevan kilpailutustilanteissa merkitystä. [– –] Ja sit just tämmöset toimintaympäristöt, niin ku korkeakoulut, se on omanlaisensa organisaatio. Siellä pitää osata tietyillä silkkihansikkailla käsitellä erilaisia ihmisiä [naurahtaa]. [– –] On valtava hyöty siitä, et tuntee sitä historiaa ja toimintatapoja ja ihmisiä. (Ammattiliiton sopimus-alavastaava 1)

Keskustelun edetessä sopimus-alavastaavan kielenkäyttö koveni. Hän kommentoi julkisten palveluhankintojen kilpailutuksia yleisellä tasolla. Kilpailutuksissa raha ratkaisee, mikä heijastuu niin palvelun kuin työn arjenkin laatuun, kun työvoimakustannuksissa säästetään ja työehtoja heikennetään. Pitkään kokemukseensa vedoten hän totesi, ettei enää ole sellaista kulttuuria, että yritettäisiin ylittää asiakkaan odotukset: ”Kylhän tää enemmän on mennyt siihen suuntaan monessa paikassa, et tehdään niin paskaa ku voidaan ja katotaan, et missä vaiheessa tulee se kynnys, et joku siihen reagoi.”

Toinenkin tätä tutkimusta varten haastateltu ammattiliittoasiantuntija kuvaili palvelualan hintakilpailua raadolliseksi. Hän korosti, että riittävää hankintaosaamista ei aina ole. Erilaisia palveluita kilpailutettaessa ”välttämättä ei tiedetä, mitä ostetaan, tai ei tiedetä, mitä halutaan ostaa, ostetaan jotain ja ehkä halvalla ja sitten ihmetellään, et miks tääl ei oo tehty sitä tai tätä”.

Kysymys: Mitä tälle asialle sitten vois tehdä tai mitä sille pitäis tehdä?

Vastaus: [Miettii] Näitten ostajien pitäis ehkä... pitäis... et he hankkis sitä ostamisosaamista. Pitäis tietää, mitä ostaa, ja sit ehkä olla joku... järki päässä [naurahtaa], et jos tulee, että tunnissa tää tehdään, kun kaikki tietää, et tähän menee varmasti vähintään kolme tuntii, et semmonen realismi. Alalla oli ainakin aikasemmin, et kuka halvimmalla jättää tekemättä, tämmönen sanonta, en tiedä, ehkä se jollain tavalla vieläkin pitää paikkansa. (Ammattiliiton sopimus-alavastaava 2)

Tästä ongelmasta keskusteltiin myös korkeakoulun talousjohtoon haastattelussa. Korkeakoulun talousjohtaja painotti toistamiseen, että tärkeintä kilpailutuksissa on noudattaa hankintalakia. Vastaus on ymmärrettävä, mutta se ei riitä, jos halutaan riittävän työn jäljen laadun lisäksi hyvää työn arjen laatua eli kantaa vastuu palveluita tuottavan henkilöstön työoloista. Kun hankintojen sosiaalisesta kestävydestä kysyttiin korkeakoulun talousjohtolta, vastauksena oli hiljaisuus ja kysymyksen kiertäminen.

Korkeakoulun ulkoistamisissa tukipalveluissa työn arjen laatua ei kuitenkaan voi tulkita huonoksi, vaikka työn tekemisen ehdot ovat ulkoistusten ja kilpailutusten myötä tiukentuneet ja haastatellut ammattiliittoasiantuntijat ruotivat kovin sanankääntein palvelualan kireän hintakilpailun seurauksia. Tukipalveluhenkilöstön silmin korkeakoulu nähdään edelleen hyvänä työympäristönä, joskin tätä kokemusta varjostaa kasvanut epävarmuus tulevasta.

Yhteenveto ja pohdinta

Tässä artikkelissa on analysoitu erään korkeakoulun talousjohtoon näkemyksiä ulkoistetuista tukitoiminnoista sekä tukipalveluissa työskentelevän henkilöstön työn arjen laatua. Korkeakoulun ja ulkoistettujen tukipalveluiden suhde näyttäytyi jännitteisenä ja ristiriitaisena etenkin kiinteistöpalveluiden osalta. Työn laadun ulottuvuuksista (Muñoz de Bustillo ym., 2022) kysymykset työsuhteen vakaudesta ja jatkuvuudesta sekä työn yhteisöllisyydestä korostuivat haastateltujen puheessa.

Vaikka korkeakoulun talousjohto painotti pitkäjänteistä kumppanuutta kiinteistöpalveluita tuottavan yrityksen kanssa, käytännössä hinta on ollut ratkaisevin palvelun kilpailutuksen kriteeri, mikä on seurausta hankintalain asettamista vaatimuksista. Työn kilpailutus ja kiinteistöpalveluyrityksen riippuvaisuus korkeakoulusta tärkeimpänä asiakkaanaan on herättänyt työnteekijöissä epävarmuutta työnsä tulevaisuudesta ja työehtojen heikkenemisestä. Aiempien kiinteistöpalvelualaa koskevien tutkimusten mukaan työn kilpailuttaminen ja ulkoistaminen aiheuttavat pelkoa työehtojen heikkenemisestä (Niemi & Kalliola, 2008) ja hei-

kentävät kokemusta työn arvostuksesta (Eskelinen ym., 2019).

Myös korkeakoulun talouspalveluiden ulkoistuksen motiivina on ollut tehokkuus. Ulkoistetuissa talouspalveluissa toimivan henkilöstön näkökulmasta erityisasiantuntijuutta edellyttävä työ näyttäytyi kuitenkin turvatumpana ja laadultaan parempana kuin kiinteistöpalveluissa työskenteleminen, mikä kuvastaa paitsi korkeakouluorganisaation hierarkkisuutta myös yleisemmin eri ammattialojen nauttimaa yhteiskunnallista arvostusta.

Tässä artikkelissa kuvailtujen muutosten taustalla on korkeakoulun pyrkimys keskittyä ydintoimintaansa eli tutkimukseen ja opetukseen. Toimitilakustannuksista säästäminen on ollut korkeakoululle keskeinen keino tinkiä muista kuin ydintoimintaansa kuuluvista menoista. Rahaa ei haluta liiaksi sitoa seiniin, joiden vuokraaminen ja ylläpito muodostavat merkittävimmän kuluerän henkilöstömenojen jälkeen. Säästöjä on tavoiteltu myös uudelleen organisoimalla ja leikkaamalla talous- ja IT-palveluita sekä yhtiöittämällä kiinteistöpalvelut itsenäiseksi vapailla markkinoilla toimivaksi yritykseksi. OKM:n silmissä korkeakoulu näyttää paremmalta, kun sen omilla palkkalistoilla on aikaisempaa vähemmän ydintoiminnan ulkopuolelle sijoitettavia tukipalvelutyöntekijöitä.

Korkeakoulun toimintaympäristö on muuttunut perinpohjin vain yhden tutkijasukupolven aikana. Talouskuri on syrjäyttänyt sivistyksen tavoittelun. Yksittäistä syypäätä on turha etsiä – ellei sitten sosiologi Hanna Kuuselan (2024) tavoin katsota, että koko akateeminen yhteisö on kollektiivisella hiljaisuudellaan siunannut korkeakoulusektorin markkinoistumisen. Vailla seurauksia tässä artikkelissa kuvattu kehitys ei kuitenkaan ole, vaikka syyn paikantaminen vaikeaa onkin.

Puhe korkeakoulun ydintoimintaan keskittymisestä ei anna arvoa tukipalvelutyölle, jota ilman akateeminen tutkimus tai opetus olisi mahdotonta. Toimitiloista ja niiden ylläpidosta leikkaaminen väheksyy ajatusta korkeakoulusta fyysisenä tilana, joka mahdollistaa ihmisten kohtaamisen (ks. myös Eräsaari 2002). Talous- ja IT-palveluiden ulkoistaminen ja opettajien ja tutkijoiden tarvitseman hallinnollisen avun pelkistäminen tietojärjestelmien itsepalvelukanavien ja tikettien kasvottomuuteen

väheksyy sekin inhimillisen vuorovaikutuksen tärkeyttä.

Siinä missä ”ajattelun riitelevät rytmit” (Venäläinen, 2020) eli tutkijoiden ja opettajien kasvaneet tulospaineet ja kokemus ajan riittämättömyydestä ovat muodostuneet korkeakoulujen ”ytimen” uudeksi normaaliksi, sama kilpailun ja tehokkuuden tavoittelun sentimentti on levinnyt tukipalveluihin sillä erotuksella, että tätä tutkimusta varten kerätyissä haastatteluissa ei kuvailtu tutkijoille tyypillistä patkätööhädistusta tai vaikeuksia irtautua työstä ja sen ajattelemisesta vapaa-ajalla (Ylijoki ym., 2024). Korkeakoulu yhteisössä, myös tukipalveluissa, työskenteleviä kuitenkin kalvaa tunne, että työtä ei ehdi tehdä niin hyvin kuin pystyisi tai haluaisi. Seuraus on sama henkilöstöryhmästä riippumatta: kun kiire ja huoli tulevasta heikentää työn arjen laatua, uhkaa myös työn jäljen laatu kärsiä.

Tässä artikkelissa tunnistettujen ongelmien korjaamiseksi korkeakoulun tulisi kantaa sosiaalinen vastuunsa myös ulkoistamiensa tukipalvelutyöntekijöiden työn arjen laadusta. Välineitä tähän on. Konkreettinen keino esimerkiksi olisi niin sanotun markkinavuoropuhelun tai -kartoituksen nykyistä laajempi hyödyntäminen. Tällä tarkoitetaan vapaaehtoista hankinnan valmistelun vaihetta, jossa osapuolten välillä voidaan keskustella tulevaa hankintaa koskevista suunnitelmista ja vaatimuksista sekä vahvistaa jaettua ymmärrystä yhteistyön luonteesta. Tärkeintä kuitenkin olisi antaa ääni käytännön työtä tekeville ammattilaisille (Pihlajaniemi, 2025). Kun kyseessä on palvelutyön kilpailutus tai sitä koskevat muutokset, tukipalvelutyötä tekevän henkilöstön edustus tulisi olla mukana neuvotteluissa. ■

Rahoitus

Artikkeli on valmistunut osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Kilpailutetut palvelut ja työn laatu -hanketta (240127).

Lähteet

AARREVAARA, T., FINKELSTEIN, M., JONES, A. & JUNG, J. (toim.). (2021). *Universities in the knowledge society: the nexus of national systems of innovation and higher*

education. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-76579-8>

AITTOLA, H. & YLIJOKI, O.-H. (toim.). (2005). *Tulosohjattua autonomiaa: akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Gaudeamus.

BJÖRN, I., PÖLLÄNEN, P. & SAARTI, J. (2023). Tehostaminen 2020-luvun yliopiston eetoksena. Teoksessa T. Eskelinen, E. Jokinen & L. A. Rokkanen (toim.), *Tehostamisyhteiskunnan jäljet* (s. 133–158). SoPhi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9499-0>

BOLT, E. E. T. & WINTERTON, J. (2022). A century of labour turnover research: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>

BRUNILA, K., ONNISMAA, J. & PASANEN, H. (toim.). (2015). *Koko elämä töihin: koulutus tietokykykapitalismissa*. Vastapaino.

CARRÉ, F., FINDLAY, P. & TILLY, C. & WARHURST, C. (2012). Job quality: scenarios, analysis and interventions. Teoksessa C. Warhurst, F. Carré, P. Findlay, P. & C. Tilly (toim.), *Are bad jobs inevitable?* (s. 1–22). Macmillan.

DE JONG, T., WIEZER, N., DE WEERD, M., NIELSEN, K., MATTILA-HOLAPPA, P. & MOCKALLO, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91–114. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>

DLOYHY, K. & CASPER, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: the role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, 60(3), 435–454. <https://doi.org/10.1002/hrm.22032>

ERÄSAARI, L. (2002). *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen*. Gaudeamus.

ESKELINEN, T., HARJUNEN, H., HIRVONEN, H. & JOKINEN, E. (toim.). (2017). *Tehostamistalous*. SoPhi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6978-3>

ESKELINEN, T., JOKINEN, E. & ROKKANEN, L. A. (toim.). (2023). *Tehostamisyhteiskunnan jäljet*. SoPhi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9499-0>

ESKELINEN, T., RYNNÄNEN, S. & TUOMAALA, M. (2019). Kilpailutus ja osallisuuden rakenteelliset ehdot siivoojien arjen työelämässä. *Sociologia*, 56(1), 60–78.

EUROFOUND. (2012). *Health and well-being at work: a report based on the fifth European working conditions survey*. Eurofound. <https://doi.org/10.2806/34660>

FORNACIARI, A. & NIKKOLA, T. (2024). Työntekijöiden tulkintoja yliopistotyöyhteisöön kuulumisen jännitteistä

- ja yhteisöllisyyden mahdollisuuksista. *Tiedepolitiikka*, 49(4), 6–18. <https://doi.org/10.58957/tp.146212>
- DU GAY, P. (2000). In *praise of bureaucracy: Weber – organization – ethics*. Sage.
- GREER, I., BREIDAH, K. N., KNUTH, M. & LARSEN, F. (2017). *The marketization of employment services: the dilemmas of Europe's work-first welfare states*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198785446.001.0001>
- GRIMSHAW, D., CARTWRIGHT, J., KEIZER, A. & RUBERY, J. (2018). Market exposure and the labour process: the contradictory dynamics in managing subcontracted services work. *Work, Employment and Society*, 33(1), 76–95. <https://doi.org/10.1177/0950017018759206>
- HAAPAKORPI, A., PLAMPER, R., TAPANILA, K., JAUHIAINEN, A., LAIHO, A., LEINONEN, M., YLIJOKI, O.-H. & JAUHIAINEN, A. (2023). *Yliopiston muutos ja akateemisen työn tasa-arvot: opetus- ja tutkimustyön tekemisen ehdot ja mahdollisuudet yliopistossa*. Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-294-7>
- HAATAINEN, J. (2006). Kansainvälisiä kokemuksia kilpailuttamisen henkilöstövaikutuksista. Teoksessa S. Fredriksson & T. Martikainen (toim.), *Kilpailuttamisen kokemukset* (s. 101–114). Kunnallisanalyyttinen tutkimuskeskus.
- HIRVONEN, H. & MANKKI, L. (2017). Kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittäminen: kun köksäys ja kuuraus kilpailutettiin. Teoksessa T. Eskelinen, H. Harjunen, H. Hirvonen & E. Jokinen (toim.), *Tehostamistalous* (s. 100–119). SoPhi. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6978-3>
- IRJALA, O. (2024). Revisiting the concept of highly skilled professionals: an analysis of support staff in Finnish universities. *Higher Education*, 88(1), 361–379. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01121-w>
- JOLLY, P. M., KONG, D. T. & KIM, K. Y. (2021). Social support at work: an integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- JÄRVI, S. (2018). *Kunnan talous- ja palkkahallintopalvelujen ulkoistaminen: kokemuksia ulkoistamisen eduista ja kriittisistä tekijöistä* [lisensiaatintutkimus, Itä-Suomen yliopisto]. UEF eRepository. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20180520>
- KANTASALMI, K. (toim.). (1990). *Yliopiston ajatusta etsimässä*. Gaudeamus.
- KEHM, B. M. (2015). Higher education as a field of study and research in Europe. *European Journal of Education*, 50(1), 60–74.
- KNOX, A. & WRIGHT, S. (2022). Understanding job quality using qualitative research. Teoksessa C. Warhurst, C. Mathieu & R. E. Dwyer (toim.), *The Oxford handbook of job quality* (s. 107–125). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198749790.013.6>
- KOHTAMÄKI, V., PEKKOLA, E. & KIVISTÖ, J. (toim.). (2020). *Korkeakouluhallinto: johtaminen, talous ja politiikka*. Gaudeamus.
- KRIPPENDORFF, K. (2019). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- KUOPPALA, K., KOHTAMÄKI, V., NOKKALA, T., KIVISTÖ, J. & LYYTINEN, A. (2003). Korkeakoulututkimus esittelyssä: kirjallisuuskatsaus. *Hallinnon tutkimus*, 22(1), 34–45.
- KUOPPALA, K., PEKKOLA, E., KIVISTÖ, J., SIEKKINEN, T. & HÖLTÄ, S. (toim.). (2015). *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ ja toimintaympäristö*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9979-1>
- KUUSELA, H. (2024). *Syytös – muuan akateeminen komitragedia*. Vastapaino.
- KUUSELA, H. & YLÖNEN, M. (2015). *Ulkoistajan ja yhtiöittäjän käsikirja*. Kalevi Sorsa Säätiö.
- KUUSELA, H., TOMPERI, T., RAIPOLA, J., KALEVA, V., POUTANEN, M. & TERVASMÄKI, T. (2022). Säätiöyliopistojen perustajien valta: tapaus teknologiateollisuus ja Tampereen yliopisto. *Tiede & edistys*, 47(3), 166–189.
- KÄYHKÖ, M. (2023). “Sosiaalista nousua en oo miettiny”. Työläistaustaiset yliopisto-opettajanaiset, yliopistotyö ja eletty luokka. Teoksessa M. Kalalahti, H. Silvennoinen, J. Varjo & M. Vilkmann (toim.), *Koulutus ja yhteiskuntaluokka* (s. 72–94). Tampere University Press. <https://doi.org/10.61201/tup.865>
- LAKI JULKISISTA HANKINNOISTA JA KÄYTTÖOIKEUSSOPIMUKSISTA 1397/2016. <https://www.finlex.fi/eli/uri=http://data.finlex.fi/eli/sd/2016/1397/ajantasa/2025-06-27/fin>
- MERRIAM, S. B. & TISDELL, E. J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- MUÑOZ DE BUSTILLO, R., FERNÁNDEZ-MACÍAS, E., ANTÓN, J. I. & ESTEVE, F. (2011). *Measuring more than money: the social economics of job quality*. Edward Elgar.
- MUÑOZ DE BUSTILLO, R., FERNÁNDEZ-MACÍAS, E. & ANTÓN, J. I. (2022). Quantitative approaches to assess job quality. Teoksessa C. Warhurst, C. Mathieu & R. E. Dwyer (toim.), *The Oxford handbook of job quality* (s. 126–149). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198749790.013.7>

- NEVALA, A., HÄYRYNEN, S. & KORPELA, J. (toim.). (2023). *Fantastinen yliopistouudistus: sopeutuva akateemisuus ja sivistysihanteen muutos*. Kirjokansi.
- NIEMELÄ, J. & KALLIOLA, S. (2008). Ei yksin palkasta. *Työelämän tutkimus*, 6(3), 239–250.
- OJALA, S. & PYÖRIÄ, P. (2023). Palkkatyön laatu ennen koronapandemiaa ja sen aikana. Teoksessa A. Mäkilängas & P. Pyöriä (toim.), *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta – muuttuiko Suomi?* (s. 23–51). Gaudeamus.
- PEURANEN, N.-S. (2025). Sivistyksen silmäkääntötempu – meritokratia, elitismi ja akateeminen arroganssi yliopistojen kulisissa. Teoksessa M. Matikainen, A. Piironen & P. Silvén (toim.), *Akateeminen kapinakirja: kauno- kaunakirjallisuutta yliopiston epäkohdista ja niitä vastaan kapinoinnista* (s. 161–165). Vastapaino.
- PIETILÄ, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 111–130). Vastapaino.
- PIHLAJANIEMI, M. (2025). *Kuuntele duunaria & menesty – opas muutoksenkestävään organisaatioon*. Vastapaino.
- POUTANEN, M. (2025). Yliopisto organisaationa ja yhteisönä: pettymyksen ja toivon välimaastossa. Teoksessa M. Matikainen, A. Piironen & P. Silvén (toim.), *Akateeminen kapinakirja: kauno- kaunakirjallisuutta yliopiston epäkohdista ja niitä vastaan kapinoinnista* (s. 90–110). Vastapaino.
- PUHTO, J. (2016). *Paikallisesta ostamisesta valtakunnallisiin kumppanuuksiin: palveluntuottajan valinta kiinteistöpalveluhankinnoissa* [väitöskirja, Aalto-yliopisto]. Aaltodoc. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6748-3>
- QUINONES, A. (2024). *Outsourcing auxiliary services in higher education: an integrated risk management model*. Georgia State University. <https://doi.org/10.57709/36809110>
- RAATIKAINEN, P. & TUNKKARI, H. (1991). *Nopeammin, tehokkaammin, tuloksellisemmin. Tiedepolitiikka 1990-luvulla?* Gaudeamus.
- RABELO, V. C. & MAHALINGAM, R. (2019). “They really don’t want to see us”: how cleaners experience invisible ‘dirty’ work. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.010>
- SENNETT, R. (2009). *The craftsman*. Yale University Press.
- SZEKERES, J. (2007). The invisible workers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(1), 7–22. <https://doi.org/10.1080/1360080042000182500>
- TOIVANEN, M. (2019). Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua? Ei-legitiimi työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 19–32.
- TOMPERI, T. (toim.). (2009). *Akateeminen kysymys? Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta*. Vastapaino.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- VALANTA, K., SAARI, T. & PYÖRIÄ, P. (2025). Työn laatu ja ammattiyhteisö suorittavassa työssä. *Työelämän tutkimus*, 23(2), 264–289. <https://doi.org/10.37455/tt.145634>
- VALTONEN, A. & VIITANEN, M. (2020). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmenetelmänä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 118–130). Gaudeamus.
- VENÄLÄINEN, J. (2020). Ajattelun riitelevät rytmit: kirjallisen elämän temporaalisuuksia mitallistetussa yliopistossa. Teoksessa E. Arminen, A. Logrén & E. Sevänen (toim.), *Kirjallinen elämä markkinaperustaisessa mediayhteiskunnassa* (s. 183–205). Vastapaino.
- VÄLIMAA, J. (2022). Onko yliopisto organisaatio vai instituutio? *Tiedepolitiikka*, 47(3), 32–37.
- WARHURST, C., MATHIEU, C. & DWYER, R. E. (toim.). (2022). *The Oxford handbook of job quality*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198749790.001.0001>
- WARHURST, C., KNOX, A. & WRIGHT, S. (2025). Developing a standard measure of job quality. *Work, Employment and Society*, 39(4), 927–948. <https://doi.org/10.1177/09500170251325774>
- WEBER, M. (1980). *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki* (käänt. T. Kytäjä). WSOY.
- WEKULLO, C. S. (2017). Outsourcing in higher education: the known and unknown about the practice. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(4), 453–468. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1330805>
- WENNERBERG, M., KORHONEN, N. & KORAMO, M. (2018). *Korkeakoulu-uudistusten vaikutusten arviointi* (opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:33). Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-589-1>
- YLÄSKA, V. (2014). *Tehokkuuden toiveuni: uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Into.
- YLIJOKI, O.-H. (1998). *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisointi*. Vastapaino.
- YLIJOKI, O.-H., HOKKA, J., KURTTI, E., OLSSON, P. & SUOPAJÄRVI, T. (2024). *Tiede ja tunteet: tutkimustyön arki ja arvot kilpailuyliopistossa*. Gaudeamus.