

Lasse Torkkeli

TIETEELLISEN JULKAISUTOIMINNAN
ORGANISOINTI LAB-
AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Suunnitelma A-julkaisutoiminnan kehittämiseksi

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2023



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike
Tekijä/Tekijät
Työn nimi

Tradenomi (YAMK)
Lasse Torkkeli
Tieteellisen julkaisutoiminnan organisointi LAB-
ammattikorkeakoulussa: Suunnitelma A-julkaisutoiminnan kehittä-
miseksi
LAB-ammattikorkeakoulu
2023
74 sivua, liitteitä 16 sivua
Sari Toijonen-Kunnari

Toimeksiantaja
Vuosi
Sivut
Työn ohjaaja(t)

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyön aiheena oli kehittää suunnitelma ja kehitysehdotukset tieteellisesti vertaisarvioidun julkaisutoiminnan motivoimiseksi ja johtamiseksi ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tällaista A-julkaisutoimintaa tulisi ammattikorkeakoulussa johtaa ja miten se tulisi organisoida, mitkä seikat motivoivat organisaation työntekijöitä julkaisutoimintaan panostamiseen ja mitkä seikat vastaavasti estävät sitä. Työn kohdeorganisaationa oli LAB-ammattikorkeakoulu, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee. Päättökysymyksenä opinnäytetyössä oli, miten A-julkaisutoiminta tulisi organisoida ja miten sitä tulisi johdon näkökulmasta ammattikorkeakoulussa tukea. Työssä sovellettiin resurssipohjaista ja dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa, keskittyen erityisesti organisaation julkaisutoimintaan liittyvien resurssien ja kyvykkyyksien organisointiin ja johtamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, koska sen tavoitteena oli kehittämissuhteiden tekeminen ja määrällisten sekä laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistelmänä monimenetelmätutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällisessä osassa kyselytutkimusta ja sen jälkeen kyselyaineiston analyysin pohjalta toteutettiin laadullinen analyysi fokusryhmäkeskustelua hyödyntäen.

Aineistosta havaittiin, että julkaisutoiminnan resurssipohjassa ja organisaation tuessa julkaisutoiminnalle oli merkittävässä määrin kehitettävää. Erityisesti ajallisten resurssien kehittäminen havaittiin ensisijaisen tärkeäksi, mutta myös julkaisutoiminnan työkaluresursseista löydettiin kehittämisen tarvetta. Vastavasti julkaisutoiminnan kyvykkyyksien havaittiin olevan tasolla, jolla mentorointi- ja tutkimusryhmälähtöisesti ne ovat ylläpidettävissä ja kehitettävissä.

Työn tuloksena oli asiakkoitaisesti priorisoitu ja aikataulutettu suunnitelma, jolla kohdeorganisaatio voi organisoida julkaisutoimintansa ja kehittää henkilökunnan julkaisutoimintaa strategiset tavoitteet huomioiden.

Asiasanat: tieteellinen julkaisutoiminta, ammattikorkeakoulu, A-julkaisut, resurssit, kyvykkyydet

Degree title	Master of Business Administration
Author (authors)	Lasse Torkkeli
Thesis title	Organization of scientific publishing activities at LAB University of Applied Sciences: A plan for development of A-publishing activities
Commissioned by	LAB University of Applied Sciences
Time	2023
Pages	74 pages, 16 pages of appendices
Supervisor	Sari Toijonen-Kunnari

ABSTRACT

The topic of this thesis was to develop a plan and development proposals for motivating and managing scientifically peer-reviewed publishing activities at a University of Applied Sciences. The purpose of the thesis was to find out how such publishing activities, known as A-publishing, should be managed at the University of Applied Sciences and how they should be organized, what factors motivate the organization's employees to put efforts into publishing and which factors correspondingly prevent it. The target organization of the work was LAB University of Applied Sciences, where I work. The main research question in the thesis was how A-publishing should be organized and how it should be supported from the management's point of view at the University of Applied Sciences. The work applied the theories of resource-based view (RBV) and dynamic capabilities theory, with a particular focus on the organization and management of resources and capabilities related to the organization's publishing activities.

The thesis was carried out as a case study, since its objective was to make development proposals, and as a combination of quantitative and qualitative research methods as a mixed methods study. The research methods used were a survey, and then, on the basis of the analysis of the survey material, a qualitative analysis was carried out using a focus group discussion method.

The results indicate that there was significant room for improvement in the resource base and organizational support of publishing activities. In particular, the development of temporal resources was found to be of primary importance, but there was also need for development in the tool resources of publishing. Correspondingly, the capabilities of publishing activities were found to be at a level where they can be maintained and developed in a mentoring and research group-oriented manner.

The result of the work was a thematically prioritized and scheduled plan with which the target organization can organize its publishing activities and develop the publication activities of the staff, taking into account strategic objectives.

Keywords: Scientific publishing, University of applied sciences, A-publications, Resources, Capabilities

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	7
2.1	Tavoitteet ja rajaus	8
2.2	Tutkimusongelma	10
2.3	Tutkimusmenetelmä	10
2.3.1	Koko työn tutkimusmenetelmä.....	11
2.3.2	Aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät.....	12
2.4	Opinnäytetyöprosessi	15
3	RESURSSIT JA RESURSSIPOHJAINEN NÄKEMYS.....	16
3.1	Resurssipohjainen näkemys organisaation johtamisessa.....	17
3.2	Resurssipohjainen näkemys julkaisutoiminnassa	19
4	DYNAAMISET KYVYKKYYDET	20
4.1	Dynaamiset kyvykkyydet organisaation johtamisessa	21
4.2	Dynaamiset kyvykkyydet korkeakoulun toiminnan kehittämisessä	22
4.3	Kyvykkyydet julkaisutoiminnassa.....	23
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	25
5.1	TKI- ja julkaisutoiminta LAB-ammattikorkeakoulussa	25
5.2	Tieteelliset vertaisarvioidut julkaisut LAB-ammattikorkeakoulussa	26
6	TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	28
6.1	Kyselytutkimuksen toteuttaminen	28
6.2	Kyselytutkimuksen vastaajaprofiilit	30
6.3	Aiempi kokemus julkaisutoiminnasta	32
6.4	Paikkakunta- ja työnkuvakohtaiset erot julkaisutoiminnassa	35
6.5	Tehtävänäaluekohtaiset erot julkaisutoiminnassa.....	36
6.6	Vastaajien mielipiteet A-julkaisutoiminnasta	39
6.7	Vastaajien mielipiteet organisaation tuesta A-julkaisutoiminnalle	43
6.8	Resurssipohja ja sen merkitys julkaisutoiminnalle	47

6.9	Kyvykkyydet ja niiden merkitys julkaisutoiminnalle	51
6.10	Fokusryhmäkeskustelun järjestäminen.....	53
6.11	Fokusryhmäkeskustelun tulokset.....	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	57
7.2	Julkaisutoiminnan kehittämisen malli.....	59
7.3	Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden tarkastelu	66
8	LOPUKSI	68
	LÄHTEET.....	69

LIITTEET

Liite 1. Tietosuojailmoitus

Liite 2. Tutkimuslupa

Liite 3. Kyselyn saatekirje

Liite 4. Kyselylomake

Liite 5. Kyselyaineiston tulosten jakaumataulukot

Liite 6. Fokusryhmäkeskustelun kysymykset

1 JOHDANTO

Suomessa korkeakoulutus on 1990-luvulta lähtien rakenteellisesti organisoitu yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kautta. Suomen lain (Ammattikorkeakoululaki 2014) mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta, joka keskittyy erityisesti työelämän vaatimuksiin sekä korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Lisäksi ammattikorkeakoulujen lainmukaisena tehtävänä Suomessa on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio (TKI)-toimintaa ja taiteellista toimintaa. Ammattikorkeakouluilla on Suomessa lisäksi vastuuta alueellisesta kehittämisestä ja soveltavan tutkimuksen tekemisestä, siinä missä yliopistojen tehtävässä korostuu muihin koulutusorganisaatioihin verrattuna erityisesti tieteellisen tutkimuksen tekeminen ja julkaiseminen.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen (YAMK-tutkinnot) myötä koulutuksen profiilit ovat, yliopistojen tuottamaa tohtorikoulutusta lukuun ottamatta, melko yhtenevät, ja yliopistojen sekä ammattikorkeakoulujen profiilit ovat näiltäkin osin lähestymässä toisiaan: Yliopistoissa mm. erilaiset akkreditoinnit edellyttävät työelämälähtöistä koulutuksen kehittämistä, ja yliopistot ovat etenkin teknisillä ja kaupallisilla aloilla mukana kilpailemassa myös yritysälähtöisestä tutkimusrahoituksesta (esim. Business Finland -rahoitusinstrumentit). Vastaavasti ammattikorkeakoulujen kasvavat tavoitteet TKI-rahoituksen osalta edellyttävät yhä useammin myös laajoihin kansainvälisiin tutkimus-konsortiohankkeisiin mukaan pääsemistä.

Tyypillisesti tällaiset konsortiot edellyttävät osallistuvilta organisaatioilta myös tieteellistä legitimizeettiä, ts. näyttöjä tieteellisestä julkaisutoiminnasta, jolloin ammattikorkeakoulujen tulisi lisätä ja tehokkaasti organisoida myös tällaista nk. A-julkaisutoimintaa. Termi tulee opetus- ja kulttuuriministeriön luokituksesta, jossa A-julkaisuiksi luetaan vertaisarvioidut tieteelliset artikkelit, jotka on julkaistu joko alkuperäisartikkeleina tai katsausartikkeleina tieteellisissä aikauslehdissä tai sitten kirjan tai muun kokoomateoksen osana. Tietyin edellytyksin voidaan A-julkaisuksi lukea myös artikkeli konferenssijulkaisuissa, koska esimerkiksi joillain tekniikan aloilla konferenssit voivat olla tieteenalan pääasiallinen julkaisukanava.

Koska ammattikorkeakouluilla ei kuitenkaan ole yliopistoja vastaavaa pitkän ajan kokemusta tällaisesta tieteellisen julkaisutoiminnan organisoinnista ja johtamisesta, organisatoriset rakenteet tehokkaalle tieteellisesti vertaisarvioitun eli A-julkaisutoiminnan järjestämiselle voivat puuttua tai niissä voi olla merkittävästi kehitettävää. On siis aiheellista selvittää, miten tieteellinen julkaisutoiminta tulisi ammattikorkeakoulussa järjestää huomioiden henkilökunnan vaihteleva aiempi kokemus julkaisutoiminnasta, tarvittavat organisatoriset incentiivit, rakenteet ja resurssit, sekä johdolliset vastuualueet julkaisutoimintaan liittyen. Tutkimuksen toteuttaja työskentelee itse LAB-ammattikorkeakoulun Lappeenrannan kampuksella tehden osana työtään A-julkaisuja, joten tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi on valittu LAB-ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen paitsi kohdeorganisaatiolle, myös suomalaiselle korkeakoulukontekstille yleisemminkin: Suomessa korkeakoulut ovat perinteisesti olleet julkisrahoitteisia, mutta rahoitusta on viimeisen vuosikymmenen aikana uudistettu niin, että sekä ammattikorkeakoulujen että yliopistojen odotetaan ottavan kasvavassa määrin itse vastuuta rahoituksen hankkimisesta. Valtionvelka ja sen tuomat säästöpainet eivät tätä painetta myöskään varmasti helpota, joten korkeakoulusektorin toimijoiden on pystyttävä jatkossa olemaan entistä kilpailukykyisempiä kilpaillun TKI-rahoituksen hankkimisessa. Organisoimalla tieteellisen A-julkaisutoiminnan tuloksellisesti korkeakoulut voivat osoittaa kansainvälisesti legitimizeettiä ja olla siten haluttu kumppani myös kansainvälisiin, esimerkiksi EU-tason hankekonsortioihin. Taloudellinen hyöty on siis sekä suora (korkeakoulun TKI-rahoituksen kasvu) että epäsuora (vähemmän painetta korkeakoulun julkiselle rahoitukselle).

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja käytetyt tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön prosessi.

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Kanasen (2015, 15) mukaan opinnäytetyö on raportti siitä, mitä tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtiin, miten tehtiin ja miksi tehtiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda suunnitelma ja kehitysehdotukset siitä, miten ammattikorkeakoulussa voitaisiin edesauttaa, tehostaa ja organisoida vertaisarvioitujen tieteellisten julkaisujen tuottamista. Tieteellisillä julkaisuilla tarkoitetaan tässä kontekstissa niin kutsuttuja A-julkaisuja, joksi Suomessa luetaan alkupe- räis- tai katsausartikkelit tieteellisissä aikakauslehdissä, vertaisarvioitujen kir- jojen tai kokoomateosten osat sekä tietyin edellytyksin myös artikkelit konfe- rensijulkaisuissa. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio LAB-ammattikorkeakoulu on Lappeenrannassa ja Lahdessa toimiva ammattikorkeakoulu, joka syntyi vuoden 2020 alussa Saimaan ammattikorkeakoulun (SAIMIA) ja Lahden am- mattikorkeakoulun (LAMK) yhdistyessä.

Työn tavoitteena oli siis selvittää, miten A-julkaisutoimintaa tulisi organisaa- tiossa johtaa ja miten se tulisi organisoida. Osana tätä työtä kerättiin myös tietoa siitä, mitkä seikat motivoivat organisaation työntekijöitä julkaisutoimin- taan panostamiseen ja mitkä seikat vastaavasti estävät sitä. Tavoitteena oli siis sekä kannustaa julkaisutyöhön yksilötasolla että tehdä suunnitelma siitä, miten motivoitunutta julkaisutoimintaa tulisi tukea organisaation tasolla.

Työn tuloksena oli uutta tietoa parhaista käytänteistä tieteellisen julkaisutoi- minnan organisoinnista ja johtamisesta ammattikorkeakouluissa. Aiempi tut- kimus on keskittynyt joko julkaisutoiminnan järjestämiseen eri tasoilla yliopis- toissa tai muihin kuin julkaisemiseen liittyviin teemoihin LUT-konsernissa (esim. Sinisalo 2020; Koutroukides 2022), jonka osa LAB-ammattikorkeakoulu on. Opinnäytetyö siis laajensi julkaisutoiminnan järjestämiseen liittyvää kes- kustelua yliopistokontekstista ammattikorkeakoulukontekstiin ja tuo LUT- konserniin liittyviin opinnäytetöihin uuden näkökulman julkaisemisen teemas- ta.

Koska tieteellinen julkaisutoiminta on käsitteenä laaja, opinnäytetyön aihetta rajattiin usealla eri tavalla. Ensimmäinen rajaus tuli siitä, että opinnäytetyö keskittyy suomalaiseen korkeakoulusektorin kontekstiin. Yliopistojen ja am- mattikorkeakoulujen (University of Applied Sciences / Fachhochschule) tehtä-

vät ja profiilit ovat sidoksissa kunkin maan koulujärjestelmiin, ja siten opinnäytetyön tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muihin maakonteksteihin. Toinen rajausta oli, että opinnäytetyö myös keskittyi nimenomaan LAB-ammattikorkeakouluun, joka osana LUT-konsernia on omanlaisensa korkeakoulukonteksti. Siten opinnäytetyö ja sen tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä muiden suomalaisten ammattikorkeakoulujen kontekstiin. Kolmanneksi ajallisesti opinnäytetyö toteutetaan vuoden 2023 ensimmäisen 4–5 kuukauden aikana. Siten myös empiirinen data ja kuvatut prosessit, organisaatorakenteet jne. rajoittuivat niihin, joihin ne tutkimushetkellä olivat. Näiden lisäksi opinnäytetyöllä oli organisaation sidosryhmiin liittyvä rajausta: Tutkittavat sidosryhmät olivat ensi sijassa organisaation sisäisiä sidosryhmiä: tutkimustoimintaa ja julkaisuja tekevät työntekijät, TKI-päälliköt ja -johtajat, tiimipäälliköt ja yksiköiden sekä ammattikorkeakoulun johto. Ulkoiset sidosryhmät kuten yliopistojen rahoittajat oli pääosin rajattu tarkastelun ulkopuolelle.

Opinnäytetyö edisti tekijänsä asiantuntijuutta ja urasuunnitelmia usealla tavalla: Sen tekeminen muodosti yleiskuvan kohdeorganisaation julkaisutoiminnan tilasta ja haasteista laajemmin, myös oman tiimin ja yksikön ulkopuolelta. Opinnäytetyön tekijän asiantuntemus kohdeorganisaation rakenteesta ja sen vahvuuksista organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa kasvoi. Työn myötä tavoitteena oli myös oman asiantuntemuksen kehittyminen niin, että opinnäytetyön tekijä voi työn tuloksena annettujen kehitysehdotusten lisäksi auttaa julkaisutoiminnan kehittämistä organisaatiossa myös jatkossa. Kasvavalla julkaisutoiminnalla mahdollistuu paitsi organisaation, myös tekijän itsensä entistä parempi ja tuloksellisempi julkaisuyhteistyö organisaation sisällä, koska tekijälle muodostui opinnäytetyön myötä entistä selvempi kuva siitä, millaisia julkaisutoiminnan kyvykkyyksiä ja resursseja kohdeorganisaatiossa on (ja vastavasti mitkä ovat vielä kehittämisen tarpeessa). Samalla tulokset, siinä määrin kuin ne tullaan ottamaan organisaatiossa käyttöön, auttavat jatkossa tehostamaan ja laajentamaan myös omaa julkaisutoimintaa. Työn tekijän asiantuntijuuden kehittymiselle työn aikana asetettiin kolme päätavoitetta: kehittää ajantasainen kuva kohdeorganisaation A-julkaisutoiminnan tilasta, saavuttaa kattava ymmärrys eri yksiköiden ja toimipaikkojen julkaisutoimintaan liittyvistä resursseista ja ihmisistä sekä hahmottaa tekijän omia mahdollisuuksia tehostaa julkaisutoimintaa osana liiketalouden yksikköä ja omassa tiimissään.

Opinnäytetyön lopputuotoksena oli suunnitelma kehitysehdotuksineen siitä, millainen malli, käytänteet ja resurssit tarvitaan julkaisutoiminnan järjestämiseksi kohdeorganisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla ja organisaation tasolla nykyistä organisoidummin. Välitavoitteena oli kartoittaa organisaatiossa julkaisutoiminnan kanssa tavalla tai toisella tekemisissä olevan henkilöstön kokemia julkaisutoimintaa estäviä ja sitä edistäviä seikkoja.

2.2 Tutkimusongelma

Työn päätutkimuskysymys oli: *Miten A-julkaisutoiminta tulisi organisoida ja miten sitä tulisi johdon näkökulmasta ammattikorkeakoulussa tukea?* Alatutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten ammattikorkeakoulun henkilökuntaa voidaan tukea heidän julkaisutoiminnassaan?
- Ketkä ovat julkaisutoiminnan kehittämisen tärkeimmät sidosryhmät ja miten niiden tarpeet voidaan huomioida kehittämistyössä?
- Millainen on tehokas A-julkaisutoiminnan malli ammattikorkeakoulun johtamisen näkökulmasta?

Tutkimusongelman rajauksessa oli siis huomioitu sekä yksilötaso (työntekijöiden tukeminen heidän julkaisutoiminnassaan), tiimitaso (kohdeorganisaation sisäiset sidosryhmät, mukaan lukien sen yksiköt, tiimit ja kasvualueet eli teemakohtaiset tiimirakenteet strategian toteuttamiseksi) ja johtamistaso (miten julkaisutoimintaa ja sen tukea olisi syytä organisoida eri tasoilla).

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusote koostuu metodologiasta, jolla opinnäytetyössä asetettu ongelma ratkaistaan, jolloin voidaan soveltaa joko laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta (Kananen 2015, 24). Opinnäytetyössä oli kyse tutkimuksellisesta kehittämisestä, ja sen tutkimusmenetelmät valittiin tätä silmällä pitäen. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, uudistamaan käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä.

Kehittämisen tueksi opinnäytetöissä kerätään järjestelmällisesti ja kriittisesti tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Toikkon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimuksellisessa kehittämisessä tavoitellaan sellaisen tiedon tuottamista,

josta voidaan keskustella yleisellä tasolla ja jota voidaan kokeilla uusissa ympäristöissä - tavoitellaan siis tuloksia, jotka ovat asetettavissa laajempaan keskustelukehykseen. Tutkimuksellisuudella Ojasalo ym. (2009) viittaavat tutkivaan, kriittiseen otteeseen työssä sekä tiedon luomista ja soveltamista tutkimuksellisin keinoin.

2.3.1 Koko työn tutkimusmenetelmä

Potentiaalisimmat perustason lähestymistavat opinnäytetyöhön olivat tapaus-tutkimus tai toimintatutkimus. Tapaus-tutkimus on soveltuva silloin, kun tavoitteena on kehittämis ehdotuksien tekeminen sekä *"miten?"*-kysymyksiin (Ojasalo ym. 2015, 37). Toimintatutkimus vuorostaan korostaa todellisuuden muuttamista tutkimusprosessissa (Toikko & Rantanen 2009, 29), ja se on soveltuva osallistavaan kehittämiseen, jonka tavoitteena on muutoksen aiheuttaminen kohteen toiminnassa (Ojasalo ym. 2015, 37). Valinta on tärkeää, koska tapaus-tutkimuksessa vaihtoehtoisten menetelmien määrä on usein suurempi, kun taas toimintatutkimus keskittyy yleensä laadullisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2015, 61).

On kuitenkin muistettava, että vahvuuksien lisäksi laadullisilla menetelmillä on myös omat heikkoutensa – erityisesti yleistettävissä olevia parhaita käytänteitä selvitetäessä ja kehitettäessä myös määrällisten menetelmien soveltaminen voi olla perusteltua, koska laadullinen tutkimus on luonteeltaan tulkitsevaa ja kontekstisidonnaista (Puusa ym. 2020, 10–11). Eri menetelmien sovellettaavuus ja käyttökelpoisuus voi vaihdella kehittämisprosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 167).

Huomioiden kirjallisuudet argumentit voidaan opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta todeta, että soveltuva tutkimuksellinen lähestymistapa opinnäytetyössä oli tapaus-tutkimus, joka toteutettiin määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistelmänä eli monimenetelmä-tutkimuksena. Tämä johtui siitä, että monimenetelmä-tutkimus voi yhdistää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä tutkimusprosessin eri vaiheiden aikana, ja sen yhtenä etuna on soveltuvuus muutoksen tutkimiseen ja monimutkaisten tutkimusongelmien lähestymiseen (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2020). Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellytti yleiskuvan luomista organisaatiosta ja siitä, millaiset te-

kijät edistävät tai toisaalta estävät A-julkaisujen tekemistä organisaation eri tasoilla, yksiköissä ja eri työkuviissa. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta sovelletaan selvitettäessä lukumäärään ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2014, 15). Tässä opinnäytetyössä oli sen tavoitteiden tarpeen kartoittaa määrällisin menetelmin *yleisimmät* julkaisutoimintaa motivoivat ja sitä estävät tekijät koko organisaation tasolla, jotta voitiin pohtia julkaisutoiminnan järjestämistä johtamisen näkökulmasta huomioiden eri yksiköiden, tiimien ja työkuvioiden tarpeet. Tässä yhteydessä puhutaan lukumääristä ja prosentiosuuksista, jolloin määrällinen lähestymistapa on perusteltua.

Näiden määrällisten menetelmien lisäksi oli syytä lähestyä tutkimuskysymysten ratkaisua laadullisesti, koska laadulliset menetelmät soveltuvat kysymysten *”miten”* ja *”millainen”* tutkimukselliseksi lähestymiseksi (kts. Yin 2015), kuten tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten osalta oli. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kattaa joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joita on haastavaa määritellä selvästi, pääasiassa yhtenäisen teorian tai paradigman puuttumisen takia (Metsämuuronen 2006, 203). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä kuitenkin on sen perustuminen ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tutkimisiin ja tarkasteluun (Juuti & Puusa 2020, 56).

Molemmilla lähestymistavoilla on vahvuutensa, ja hieman yksinkertaistaen voidaan todeta, että määrällinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, kun taas laadullisessa tutkimuksessa se yleistettävyyden ei ole välttämättä edes tavoitteena, vaan laadullisten tutkimusmenetelmien etuna on määrällisiä usein syvempi ymmärrys tutkimuskohteena olevasta asiasta. Tieteenfilosofisesti kvantitatiivinen tutkimusote perustuu positiiviseen tai post-positiiviseen traditioon, kun taas kvalitatiivinen pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologiseen hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen näkemykseen (Metsämuuronen 2006, 208). Tässä opinnäytetyössä siis käytettiin molempien tapojen menetelmiä.

2.3.2 Aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät

Määrällisessä tutkimuksessa yleisin käytetty aineistolähde on haastattelulomakkeella toteutettu kysely (Kananen 2015, 24) eli survey-menetelmä. Aineiston keruussa on yleisimmin käytössä standardoidut tutkimuslomakkeet, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, 15). Aiemmin tutkimuksessa

käytettiin yleisesti paperisia postitse toimitettavia lomakkeita, jotka vastaajat täytettyään palauttivat, mutta 2000-luvulla on enenevässä määrin digitalisaation myötä siirrytty sähköisiin lomakkeisiin, joilla kerätystä datasta nykyään julkaistaan määrällistä tutkimusta johtavissakin tieteellisissä aikakauslehdissä.

Tämän opinnäytetyön empiirinen aineisto hankittiin siis määrällisen osuuden osalta survey-menetelmällä, jota analysoitiin tilastollisesti sekä (avointen kysymysten osalta) laadullisesti. Ensimmäisessä aineistonkeruun vaiheessa toteutettiin Webropol-verkkopalvelulla kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilöstölle. Opinnäytetyön tekijällä oli aiempaa kokemusta Webropol-kyselyn toteuttamisesta kohdeorganisaatiossa, ja palvelu oli huomattu toimivaksi sekä aiemmissa opinnäytetöissä että tieteellisten julkaisujen määrällisen aineiston keräämisessä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä pystyy työssään käyttämään LAB-ammattikorkeakoulun Webropol-lisenssiä, joten se on soveltuva valinta määrällisen aineistonkeruun käytännön työkaluksi. Kyselylle muotoiltiin sähköpostitse lähetettävä saatekirje, joka lähetettiin sähköpostitse Webropol-toiminnon sijaan, jotta se varmasti saavuttaisi koko kohderyhmän organisaatiossa.

Kyselylomakkeessa kartoitettiin tutkimuksen ja julkaisutoiminnan tuloksellisuuden ja sitä estävien tai edesauttavien tekijöiden määrää ja vaikuttavuutta. Erityisesti tarkasteltiin julkaisutoimintaa motivoivia tekijöitä ja rajattiin tarkastelu erityisesti teoriaosassa kuvattuihin resurssi- ja kyvykkyyseikkoihin. Kysely lähetettiin koko kohdeorganisaation henkilöstölle ja pyydettiin vastauksia niiltä, jota joko ovat jo julkaisutoiminnassa mukana, tai jotka ovat siitä olleet kiinnostuneita. Sekä jo julkaisseiden että julkaisemisesta kiinnostuneiden kutsuminen vastaamaan kyselyyn oli perusteltua kahdesta syystä: Ensiksi, opinnäytetyön tekijä on työssään havainnut melko usein, että niillä kollegoilla, jotka eivät harjoita A-julkaisutoimintaa, on monilla kuitenkin innostusta ja halua tieteellisiä julkaisuja tehdä. Tästä voidaan päätellä, että joko julkaisutoimintaa edistävät tekijät ovat riittämättömiä tai sen esteet ovat liian suuria näille henkilöille. Oli siis ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen tavoitteiden kannalta saada myös heidän vastauksensa mukaan aineistoon. Toiseksi julkaisutoiminnan johtamiseksi toteutettavat mahdolliset toimenpiteet ja suunnitelma oli koko organisaation näkökulmasta, käsittäen sekä jo julkaisutyötä tekevät että sitä tekemättömät henkilöt. Tutkimuskysymysten näkökulmasta oli myös tärkeää selvittää, eroa-

vatko koetut julkaisutoiminnan edistäjät ja estäjät toisistaan riippuen siitä, miten aktiivinen julkaisija henkilö tutkimushetkellä oli.

Kerättyä määrällistä aineistoa analysoitiin opinnäytetöihin sopivilla kuvausmenetelmillä, joita ovat jakaumat, ristiintaulukointi ja tunnusluvut, ja aineiston analyysi korrelaatio- ja regressioanalyysillä, jotka ovat soveltuvia opinnäytetyön varsinaisen määrällisen analyysin toteuttamiseen (Kananen 2015, 24). Kyselyaineisto analysoitiin kvantitatiivisesti siihen sopivalla ohjelmistolla käyttäen analyysejä, joilla pystyttiin selvittämään yksilötason julkaisutoiminnan esteet ja edistäjät. Määrällisen tutkimusaineiston analysointiin soveltuva ohjelmisto on Statistical Package for Social Sciences (SPSS), joka on suunniteltu juuri tähän käyttöön (Metsämuuronen 2006, 462). Tässä opinnäytetyössä määrällistä aineistoa analysoitiin siis SPSS-ohjelmistolla.

On myös tärkeää varmistaa, että kehittämistoimintaan osallistetaan oikeat ihmiset organisaatiossa. Siinä keskeistä on käyttäjä- ja toimijakeskeinen lähestymistapa, jolloin pystytään varmistamaan eri sidosryhmien tarpeiden ja intressien huomioiminen (Toikko & Rantanen 2009, 89–90). Sopivia työkaluja tässä ovat fokusryhmät, keskustelutilaisuudet ja erilaiset foorumit (Toikko & Rantanen 2009, 96). Jotta opinnäytetyössä pystyttiin huomioimaan myös organisaation johdon näkemys ja intressit, oli syytä määrällisen analyysin tulosten pohjalta osallistaa työajan ja resurssien organisoinnista kohdeorganisaatiossa vastaavia henkilöitä. Tästä syystä työssä kyselyn tulosten pohjalta järjestettiin työpaja (fokusryhmäkeskus), jossa tulosten pohjalta työstettiin avainhenkilöiden kanssa ratkaisuja organisaatorakenne ja -resurssit huomioiden. Se kohdistettiin avainhenkilöille, jotka ovat vastuussa (myös) julkaisutoimintaan liittyvistä tuloksista ja niiden johtamisesta organisaation tasolla (TKI-päälliköt, osaamispäälliköt, kasvualustojen vetäjät).

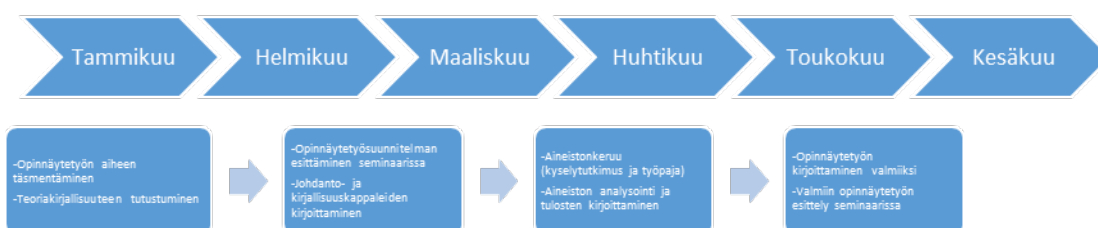
Työpajassa työstettiin havaittuja julkaisutoiminnan esteitä ja sitä edistäviä tekijöitä johdon näkökulmasta, jolloin ne myös voitiin huomioida opinnäytetyön lopuksi muodostettavan kehityssuunnitelman tekemisessä. Opinnäytetyön tekijä analysoi tulokset ja kehitti niistä lopullisen tuotoksen (suunnitelma kehitysehdotuksineen). Tällainen lähestymistapa mahdollisti sekä julkaisutoiminnan haasteiden kartoittamisen henkilöstötasolla että realististen ratkaisuehdotusten tekemisen, kun mukana oli myös johdon avainhenkilöt. Tästä johtuen

oli monimenetelmätutkimus kattaen sekä määrällisen että laadullisen osan perusteltu opinnäytetyön empiriseen osuuteen.

Tutkimusetiikkaan kiinnitettiin huomioita läpi työn, ja se oli tärkeää huomioida etenkin opinnäytetyön aineistoa kerättyä. Koska työssä käsiteltiin tietoja kohdeorganisaatiosta ja sen työntekijöistä, noudatettiin työssä LAB-ammattikorkeakoulun ohjeita, prosesseja ja käytänteitä tutkimusetiikkaan ja tietosuojaan liittyvissä asioissa (täytetty tietosuojailmoitus on liitteessä 1). Käytänteet edellyttivät tutkimusluvan (liite 2) hankkimista, joka hankittiin LAB-ammattikorkeakoulun normaalin tutkimuslupaprosessin kautta. Henkilötietoja tai muita tietosuojattuja henkilötietoja ei kyselytutkimuksessa kerätty, ja aineisto säilytettiin salattuna vain tutkimuksen tekijän hallittavissa. Fokusryhmävaiheen aineistossa ja sen tulosten raportoinnissa osallistujat anonymisoitiin, jotta tulosten raportoinnissa heidän työpajassaan esittämänsä mielipiteet eivät niitä opinnäytetyössä mahdollisesti lainatessa olleet yhdistettävissä yksittäisiin henkilöihin. Samasta syystä fokusryhmävaiheen tulosten raportoinnissa ei käytetty suoria lainauksia, koska asemansa mukaan yksittäiset osallistujat olisivat voineet olla tunnistettavissa tekstistä.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Tämän opinnäytetyön prosessi liittyi sen tekijän syksyllä 2020 alkaneisiin ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opintoihin. Pääaineena opinnoissa oli Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen -koulutusohjelma liiketalouden alalla. Opinnäytetyön tekijä aloitti yliopettajana LAB-ammattikorkeakoulussa syksyllä 2021, ja opinnäytetyön aihe täsmentyi ja muodostui erityisesti syksyin 2022 aikana, kun tuli ilmi organisaation A-julkaisutoiminnalle asetetut tavoitteet ja tekijä kartutti tietojaan organisaation julkaisutoiminnasta ja siihen liittyvistä haasteista. Opinnäytetyö toteutettiin vuoden 2023 ensimmäisen puoliskon aikana eli kevätlukukaudella, kuvassa 1 esitetyllä aikataululla.



Kuva 1. Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön aihe täsmentyi vuoden 2022 aikana, jolloin työn tekijä keskusteli siitä työn kohdeorganisaatiossa kollegojen ja useiden TKI-toiminnan avainhenkilöiden kanssa. Aiheen kirjallisuuteen perehtyminen aloitettiin tammikuussa 2023 ja aineiston keruu sekä sen analysointi toteutettiin huhtikuun 2023 aikana. Työn tuloksia on tarkoitus esitellä kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyössä esitetään suunnitelma, ja sen käytännön toteuttaminen jää opinnäytetyön jälkeiseen aikaan.

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Työssä keskityttiin erityisesti resurssien ja kyvykkyyksien organisointiin ja johtamiseen tutkimuskysymysten kontekstissa, joten opinnäytetyön kirjallisuusosa koostuu resurssipohjaisen ja kyvykkyysspohjaisen teoreettisen lähestymistavan kirjallisuudesta. Syynä tälle valinnalle ja rajaukselle oli myös se, että sekä resurssipohjainen teoria että (dynaamisten) kyvykkyyksien teoria on havaittu tärkeiksi korkeakoulukontekstissa, ja etenkin viimeisten vuosien aikana useita niitä soveltavia tutkimuksia on julkaistu tieteellisissä lehdissä. Lisäksi luvussa 5 tarkastellaan kirjallisuutta, joka koskee erityisesti tieteellisen julkaisutoiminnan edistäjiä ja estäjiä, koska aiheesta on jonkin verran julkaistua kirjallisuutta myös tieteellisessä mielessä. Useimmin käytetty termi aiheesta julkaistussa englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa on korkeakoulutus (*higher education*), jota selvyyden vuoksi käytetään myös tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa.

3 RESURSSIT JA RESURSSIPOHJAINEN NÄKEMYS

Organisaation johtaminen on laaja käsite kattaen strategisen johtamisen, organisaatiotutkimuksen ja osittain myös hallintotieteellisten teorioiden alueita. On siis tarpeen rajata näkökulmaa tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi parhaiten juuri valitussa tutkimuskontekstissa eli konsernimuotoisessa suomalaisessa ammattikorkeakoulussa. Asiantuntijatyön motivointiin ja motivaatioon yksilötasolla on olemassa merkittävä määrä tutkimusta ja lähdeaineistoa, joka liittyy psykologian alaan laajemmin. Toisaalta korkeakoulukontekstissa soveltavat tutkimukset (esim. Wilmott 1995; Kenna & Berche 2012; Geschwind &

Borström 2015) ovat käyttäneet varsin kirjavaa määrää teoreettisia lähestymistapoja.

Tärkeitä käsitteitä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ovat *resurssit* (mitä resursseja on saatavilla ja mitä tarvitaan julkaisutoiminnan motivoimiseksi ja tehokkaaksi johtamiseksi). Resursseja tarkastellaan työssä resurssipohjaisen näkemyksen (resource-based view, RBV) läpi. RBV tarkastelee organisaatioita resurssinippuina (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991). Tärkeät resurssit siis määritellään organisaatiossa tai sen käytettävissä oleviksi fyysisiksi tai ei-fyysisiksi artefaktiksi, jotka ovat *arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä ja ei-korvattavissa* (Barney 1991; Peteraf 1993). Resurssi voidaan määritellä myös muunlaiseksi fyysiseksi tai ei-fyysiseksi artefaktiksi, mutta se ei silloin ole kilpailukykyä tuottava tai ylläpitävä resurssi ja siten resurssipohjaisen näkemyksen mukaan se on toissijainen (Barney 1991; Peteraf 1993).

3.1 Resurssipohjainen näkemys organisaation johtamisessa

Organisaatio voi menestyä löytämällä tasapainon resurssien kehittämisessä ja hyödyntämisessä (Wernerfelt 1984). Opinnäytetyön kannalta tärkeimpiä resurssipohjaisen näkemyksen sovelluksia ovat, julkaisutoiminnalle tärkeiden resurssien saatavuus ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa sekä kysymys siitä, miten tehokkaalle julkaisutoiminnalle ominaisia resursseja tulisi johtaa.

Resurssipohjainen näkemys pohjautuu resurssiriippuvuuden teoriaan (Pfeffer & Salancik 2003), joka väittää, että organisaatiot ovat riippuvaisia toistensa resursseista ja että niiden tulee hallita näitä resursseja ennakoivasti. Yritysten strategisesta johtamisesta alkunsa saanut teoria näkee organisaatiot resurssinippuina (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Barney ym. 2011), ja näiden arvokaiden, harvinaisten, jäljittelemättömien ja korvaamattomien resurssien hallinnan myötä organisaatio voi olla ja pysyä kilpailukykyisenä ja joustavana. Resurssipohja nähdään koostuvan fyysisistä ja ei-fyysisistä (esimerkiksi inhimillisistä) voimavaroista organisaatiossa. Erilaiset resurssikokoonpanot tuottavat kilpailuetuja suhteessa yrityksen tai muun organisaation kilpailijoihin (Barney 1991), jolloin sen menestys perustuu optimaalisen tasapainon löytämiseen resurssien kehittämisen ja niiden hyödyntämisen välillä (Wernerfelt 1984).

Vaikka resurssipohjainen näkemys keskittyy pääasiassa organisaation sisäisten resurssien kehittämiseen, on huomionarvoista, että myös organisaation verkostoilla on merkitystä, koska niissä verkostokumppaneiden resurssit voivat myös olla jossain määrin organisaation hallittavissa, vaikka se ei niitä nimellisesti omistaisikaan (Lavie 2006). Verkoston resurssit voivat nimittäin vaikuttaa strategisia mahdollistajana (tai myös estäjänä), jolloin verkostot voivat myös olla strategisia ja siten resurssien johtamiselle tärkeitä (Gulati ym. 2000).

Resurssipohjaista näkemystä on kritisoitu siitä, että se ei huomioi resurssien kulumista: sen mukaan resurssit pysyvät, kun ne on hankittu, vaikka, kuten Dierickx ja Cool (1989) huomauttavat, organisaation resurssit ovat yleensä epävakaita ja alttiita kulumiselle. Näkemyksen mukaan organisaatio hallitsee tiettyjä resursseja, mutta se ei huomioi mahdollisuutta, että organisaatioiden välillä on eroja kyvyissä kehittää ja ylläpitää niitä. Organisaation resurssit, kuten työntekijöiden asiantuntemus, voivat heikentyä, joten niiden voidaan huomata olevan itse asiassa luonteeltaan dynaamisia.

Yksilöjen tehokkaasti motivoitu ja tuettu julkaisutoiminta konkretisoituu organisaation strategiassa ja johtamisessa niin ikään resurssien kautta. Tietävästi ensimmäisiä tutkimuksia, jotka sovelsivat resurssipohjaista näkemystä selittämään korkeakoulujen johtamista, oli Lynchin ja Bainesin tutkimus, jossa he kuvasivat korkeakoulujen selviytymisstrategioita valtion rahoituksen vähentämisen myötä (Lynch & Baines 2004). Vaikka heidän tutkimuskontekstinsä oli Iso-Britanniassa, se osoittaa miten resurssipohjainen näkökulma voisi tarjota uusia oivalluksia strategian kehittämiseen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseen tilanteissa, joissa korkeakoulujen rahoituksen tulevaisuus on entistä enemmän riippuvainen niiden omiin kykyihin hankkia kilpailtua tutkimusrahoitusta – tilanne, joka kuvaa myös suomalaisen korkeakoulusektorin toimintaympäristöä.

Samoin kuin fyysiset artefaktit, myös ihmisten osaaminen voi vanhentua, kuten prosessit ja johtamisen rakenteetkin toimintaympäristön muuttuessa ja ajan kuluessa; ne ovat luonteeltaan dynaamisia. Nähdään, että resursseja on siten hallittava strategisten aikomusten ja käytännön organisaatiorutiinien kautta, niin sanottuina dynaamisina kyvykkyyksinä (Pisano & Teece 1994; Teece ym. 1997; Eisenhardt & Martin 2000).

3.2 Resurssipohjainen näkemys julkaisutoiminnassa

Resurssipohjaista teoriaa on sovellettu yksilötasolla muun muassa selittämään tutkijoiden verkostoitumista (van Rijnsoever ym. 2008), mutta myös sen vaikutus korkeakoulusektorin strategisessa kehittämisessä on tärkeä (esim. Lynch ja Baines 2004), kuten myös korkeakoululähtöisen yrittäjyyden (Powers & McDougall 2005; Pazos ym. 2012) ja yrittäjyyskiihdyttämö-toiminnan (Lee & Yun 2020) mahdollistajana. Erilaisten osaamisverkostojen käyttöä julkaisutoiminnassa voidaan tarkastella resurssipohjaisesti, jolloin verkostot ovat yksi tärkeä resurssimuoto (van Rijnsoever ym. 2008).

Yksilöiden näkökulmasta resurssit voivat myös vaikuttaa julkaisutoimintaan. López-Navarro ym. (2015) tutkivat espanjaa äidinkielenään puhuvien tutkijoiden motivaatioita julkaista englanninkielistä tutkimustaan, ja vaikka kyseisessä tutkimuksessa maakonteksti oli erilainen, on myös hyvä muistaa, että myös suomalaisten ammattikorkeakoulujen henkilökunnasta valtaosa puhuu niin ikään äidinkielenään jotain muuta kieltä kuin englantia – suuri osa suomea. On myös havaittu, että toisiaan täydentävät resurssit johtavat todennäköisemmin toimivaan julkaisuyhteistyöhön kansainvälisesti (Ou ym. 2012).

Toinen merkittävä kategoria julkaisutoiminnan resursseja myös yksilön näkökulmasta ovat julkaisuihin liittyvät käsittely- ja muut maksut. Sekä tutkijan että korkeakoulujen näkökulmasta tutkimusjulkaisujen avoimuus on tärkeää. On kuitenkin syytä huomioida, että avoimiin tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuihin artikkeleihin kuuluu usein artikkelin käsittelymaksuja (*Article Processing Charge* eli *APC*). Nämä maksut maksaa yleensä artikkelin kirjoittaja, hänen organisaationsa tai muu kyseisen tutkimuksen rahoittanut taho. Etenkin kehittyvissä maissa käsittelymaksut ovat yksi julkaisutoimintaa estävistä tekijöistä (Jain ym. 2021), ja sama este voi esiintyä suomalaisessakin kontekstissa sikäli, kun korkeakoululla ei ole osoitettu käsittelymaksuihin tarvittavia rahallisia resursseja tai julkaisevalla taholla ei ole maksuihin allokoitua hankerahoitusta käytössään. Toisaalta julkaistujen artikkeleiden vapaa saatavuus lisää niiden lukijakuntaa sekä niihin viittauksia (esim. Eysenbach 2006), jotka voivat sitä kautta osaltaan motivoida julkaisuihin panostamiseen.

Julkaisutoimintaa edesauttavia resursseja tarkastellessa siis on syytä myös pohtia osaamisverkostojen roolia siinä. Erityisesti tieteellisessä julkaisutoiminnassa julkaisut tehdään tieteenalasta riippuen joskus suurissakin tutkijakonsortioissa, jossa jokaisella artikkelilla voi olla parhaimmillaan satoja kirjoittajia. Jopa liiketaloustieteissä, jonka piirissä tämän opinnäytetyön tekijä on itse aiemmin julkaissut, on yhä harvinaisempaa, että tutkija kirjoittaa ja julkaisee tieteellistä tutkimusta eri A-julkaisuja itse. Julkaisuyhteistyö, jossa esimerkiksi yksi tutkija vastaa julkaisun teoriaosasta ja toinen empiirisen aineiston keräämisestä ja analysoinnista, on yleistä ja siinä voidaan hyödyntää molempien tutkijoiden osaamista (esim. Ponomariov & Boardman 2016).

Sekä tutkijoiden välinen että tutkijoiden ja yrityselämän välinen vuorovaikutus on tärkeää, koska tällaisen yhteistyön myötä syntyy verkostoja, jotka ovat hyödyllisiä paitsi korkeakoululle, myös tutkijoille itselleen heidän urakehityksensä kannalta (van Rijnsoever ym. 2008). Kokonaisuutena resurssipohjaisen näkemyksen kirjallisuutta tarkastelemalla voidaan siis todeta, että se on relevantti ja tärkeä näkökulma sekä yksilötason julkaisutoiminnalle että korkeakoulujohtamisen ja ulkoisen rahoituksen varmistamisen näkökulmista. Resurssien lisäksi tarvitaan kyvykkyyksiä hyödyntää niitä, ja tätä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin niin kutsuttujen dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuuden valossa.

4 DYNAAMISET KYVYKKYYDET

Dynaamiset kyvykkyydet on määritelty kyvyksi integroida, rakentaa ja konfiguroida uudelleen sisäisiä ja ulkoisia taitoja nopeasti muuttuvien ympäristöjen käsittelemiseksi (Teece ym. 1997). Toisaalta ne voidaan nähdä myös organisaation prosesseiksi, joissa sen resursseja integroidaan, uudelleen konfiguroidaan, hankitaan ja vapautetaan uudelleen käyttöön, ulkoisen ympäristön muutosten mukaan (Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamiset kyvykkyydet ovat tämän määritelmän mukaan nimenomaan organisaatiossa käytössä olevia strategisia rutiineja, joilla organisaatio voi koota ja johtaa erilaisia resurssikoonpanoja kulloistenkin toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukai-

sesti. Siksi dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen tai organisaation kyky muokata käytettävissä olevaa resurssipohjaa, osaamista ja prosesseja ja samalla luoda uusia resurssipohjia tilanteen mukaan.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoreettista kirjallisuutta on myös kritisoitu sen useista vaihtoehtoisista määritelmistä avainkäsitteilleen kuten kyvykkyyksien luonteelle (Barreto 2010). Määritelmällisesti kuitenkin voidaan sanoa, että kyse on organisaatioiden kyvykkyydestä luoda ja muokata resurssejaan ja resurssipohjaansa. Ne tulevat näkyviksi organisaation rutiinien kautta, ja niiden luominen tapahtuu organisaation oppimisen kautta (Zollo & Winter 2002). Niille on ominaista toistettavuus ja organisaatiokohtaisuus, ja etenkin jälkimmäisen osalta ne muistuttavat resurssipohjaista näkemystä, jossa vastaavasti organisaatiospesifit resurssit nähdään tärkeinä.

4.1 Dynaamiset kyvykkyydet organisaation johtamisessa

Dynaamisten kyvykkyyksien käsite pohjautuu ajatukseen siitä, että koska organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu, sen on myös itse uudistettava osaamistaan ja resurssipohjaansa tunnistamalla muutokset ja hyödyntämällä ennakoivasti niiden avaamia mahdollisuuksia toiminnalleen. Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksille kilpailuedun lähde muuttuvassa markkinaympäristössä, mutta tärkeitä myös korkeakouluorganisaatioille (esim. Heaton ym. 2020). Näistä syistä kyvykkyydet täydentävät resurssipohjaista näkemystä organisaation johtamisen näkökulmasta.

Dynaamiset kyvykkyydet luovat arvoa mahdollistamalla organisaatiolle strategisen toiminnan (Helfat ym. 2009), Vaikkakaan dynaamiset ominaisuudet eivät automaattisesti johda parempaan tuloksellisuuteen organisaatioissa (Ambrosini & Bowman 2009), on dynaamisten kyvykkyyksien teoria laajasti sovellettavissa ja todettu toimivaksi myös korkeakoulutuksen kontekstissa (esim. Navarro & Gallardo 2003; Bejinaru 2017), joten se on relevantti myös tämän opin- näytetyön viitekehyksessä.

Hayter ja Cahoy (2018) osoittavat, että korkeakoulujen dynaamiset kyvykkyydet määrittävät niiden yhteiskuntavastuun johtamisen viitekehysten. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisessä ja hyödyntämisessä korkeakoulun joh-

tohenkilöillä on erityisen tärkeä rooli, koska heidän kauttaan mahdollistuu dynaamisten kyvykkyyksien jalkautuminen koko organisaatioon ja sitä kautta organisaation jatkuva oppiminen (Sousa & Takahashi 2019). Äskettäin tutkimuksessa on myös havaittu, että korkeakoulutuksessa resurssien allokointipäätökset, jotka tehdään dynaamisia kyvykkyyksiä hyödyntäen, voivat parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä (Heaton ym. 2023). Samoin korkeakoulut, jotka ovat kehittäneet vahvoja dynaamisia kyvykkyyksiä, onnistuvat paremmin tietämyksen siirrossa ympäristöönsä (O'Reilly ym. 2019). Tämä on Suomessa kriittistä etenkin ammattikorkeakouluille, joiden yhtenä lakisääteisenä tehtävänä on myös alueellinen vaikuttaminen.

4.2 Dynaamiset kyvykkyydet korkeakoulun toiminnan kehittämisessä

Bejinaru (2017) on analysoinut, miten korkeakoulut voivat kehittää dynaamisia dynaamisia kyvykkyyksiä strategisten resurssiensa perusteella kilpailukykyään lisätäkseen. Tutkimuksessa havaittiin, että dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen tarpeeksi korkealle tasolle on tärkeää, jotta korkeakoulut voivat hankkia uutta tietoa ja integroida se olemassa oleviin rakenteisiin. Navardo ja Gallardo (2003) puolestaan osoittavat strategisen johtamisen tärkeyden ja tarpeen korkeakoulujen dynaamisessa, muuttuvassa ympäristössä, jonka monimutkaisuus vaatii organisaatioilta joustavuutta ja valmiutta jatkuvaan muutokseen. He ehdottavatkin strategisen muutoksen mallia, jossa otetaan huomioon kokemus tällaisesta muutoksesta erittäin suurissa, monimutkaisissa organisaatioissa. Samalla on tärkeää, että jokainen korkeakoulu aktiivisesti määrittää omat tavoitteensa ja strategiaansa, koska dynaaminen ja monimutkainen ympäristö tarkoittaa myös sitä, että yhtä yleispätevää kyvykkyyttä tai kyvykkyyksien konfiguraatiota (esim. Vuorio & Torkkeli 2023) ei ole olemassa (Navardo & Gallardo 2003). Tästäkin syystä on tärkeää, että opinnäytetyön puitteissa toteutettiin kohdeorganisaatiokohtainen empiirinen tutkimus, jotta juuri tähän kontekstiin tärkeimmät kyvykkyydet saatiin kartoitettua.

Kuten resursseja edellä, myös julkaisutyötä tekevien yksilöiden kyvykkyyksiä voidaan tarkastella kehittämisen lähtökohdista. Samalla on myös mahdollista pohtia julkaisutoiminnan organisointia ja johtamista yksilöiden kyvykkyyksien kehittämisen tai toisiaan täydentävien kyvykkyyksien yhdistämisen näkökulmista. Lisäksi voidaan tarkastella, mitä kyvykkyyksiä on olemassa ja tarpeen

kehittää organisaation tasolla julkaisutoiminnan tehostamiseksi. Työn teoreettisessa viitekehyksessä on siis tarpeen soveltaa sekä resurssipohjaista että kyvykkyyšnäkökulmaa.

Kirjallisuuden perusteella voidaan siis todeta, että sekä resurssipohjainen teoria että dynaamisten kyvykkyyksien teoria on havaittu soveltuviksi erilaisten tutkimusongelmien selvittämiseen korkeakoulukontekstissa. Vastaavasti juuri julkaisutoiminnan organisointiin ja johtamiseen niitä ei ole vielä kattavasti sovellettu - seikka, jota pyrittiin tässä opinnäytetyössä kuitenkin selvittämään. Seuraavaksi käsitellään vielä tieteellistä julkaisutoimintaa edesauttavia tekijöitä, koska aiheesta on jonkin verran myös kirjallisuutta, jonka painopiste on empiriassa teoreettisen painotuksen sijaan.

4.3 Kyvykkyydet julkaisutoiminnassa

Julkaisuina realisoituvan tieteellisen tutkimustoiminnan tekijät ovat moninaiset ja myös kontekstiriippuvaiset: Useimmissa yliopistokonteksteissa laadukas ja määrällisesti suuri tieteellinen julkaisutoiminta on useimmiten yksilön urakehityksen edellytyksenä (esim. Kraimer ym. 2019), jolloin motiivi panostaa julkaisutoimintaan on implisiittisesti läsnä jokaisen tutkijauralla työskentelevän henkilön työnkuvassa. Kyseisessä tutkimuksessa Kraimer ym. selvittivät yli 1600:n johtamisen kansainvälisen tiedeyhteisön (Academy of Management) jäsenen urakehityksen tekijöitä, korostaen resurssien ja julkaisujen roolia siinä. Tenopir ym. (2016) selvittivät 2000:n Pohjois-Amerikassa toimivan tutkimusta julkaisevan yliopistohenkilöstön julkaisupäätöksiä, havaiten että valitun julkaisufoorumin laadun ja omalle tutkimukselle sopivuuden lisäksi toiset tutkijat koetaan tärkeimmäksi yleisöksi, jolle tieteellistä tutkimusta julkaistaan.

Suurin osa olemassa olevasta tutkimus- ja julkaisumotivaatioon liittyvästä tutkimuksesta liittyy spesifeihin julkaisukonteksteihin (esim. Sayogo & Pardo 2013) tai tietyntasoisia julkaisukanavia preferoiviin tekijöihin (esim. Cobey ym. 2019). Hiljattain julkaistu tutkimus (Aydin ym. 2023) määrittää julkaisemista estävät kognitiiviset, sosiaaliset, fyysiset ja affektiiviset esteet, ja tavat, joilla niistä voidaan päästä yli.

Englanniksi kirjoittamisen lisäksi myös metodologianperustelussa ja julkaisun asemoinnissa johdannon sekä keskustelu (*discussion*) -osien muodossa havaittiin suurimmat haasteet. Nämä tekijät muodostivat merkittävimmät julkaisu-toimintaa estävät kognitiiviset esteet. Sosiaalisia esteitä puolestaan olivat tietämättömyys tieteellisen arviointiprosessin käytännöistä, julkaisutyöltä ajan vievät hallinnolliset ja opetukselliset työvelvoitteet sekä erilaiset haasteet yhteisjulkaisujen kirjoittamisessa. Fyysisiä esteitä olivat ajanhallintaan, tiedonkeruuprosessiin ja tutkimusinfrastruktuuriin liittyvät ongelmat. Suurimmat affektiiviset esteet puolestaan olivat muun muassa hylkäämisen pelko, itseluottamuksen puute ja perfektionismi. (Aydin ym. 2023, 623)

Julkaisutoiminnan motivointiin ja johtamiseen liittyy kaikkiaan huomattava määrä olemassa olevaa kirjallisuutta etenkin yliopistokontekstista (esim. Wil-mott 1995; Kenna & Berche 2012; Geschwind & Borström 2015). Voidaan kuitenkin todeta, että julkaisutoiminnan esteitä kartoittaessa on syytä huomioida sekä kognitiiviset, sosiaaliset, fyysiset että affektiiviset esteet. Pidemmällä aikavälillä myös kirjoitetun englannin kielen taidon parantaminen ja tutkimusaiheen perinpohjaisempi pohdinta ennen itse julkaisutyön käynnistämistä voivat mahdollistaa tuloksekkaampaa julkaisutoimintaa (Aydin ym. 2023).

Yhteenvetona kirjallisuudesta voidaan todeta, että julkaisemisen motivoinnista ja johtamisessa on syytä huomioida nämä eri osa-alueet. Koska ammattikorkeakouluilla on kuitenkin ainakin suomalaisessa kontekstissa osittain eri tehtävät ja profiili tieteellisen tutkimuksen tuottamisessa ja hallinnoinnissa, eivät nämä tutkimukset ole välttämättä suoraan yleistettävissä opinnäytetyön kontekstiin, joten oli tarpeen toteuttaa tämän opinnäytetyön puitteissa tietoa siitä, mitkä ovat julkaisutoimintaa edesauttavia ja sitä estäviä tekijöitä juuri suomalaisessa korkeakoulukontekstissa. Resurssipohjainen ja dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuskirjallisuus tarjoavat siihen koherentin ja tähän tutkimuskontekstiin soveltuvan teoriapohjan. Oli siis syytä toisaalta selvittää, mitä resursseja ja kyvykkyyksiä tarvitaan yksilöiden julkaisutoiminnan motivoimiseksi ja optimoimiseksi, ja samalla mallintaa, miten näitä resursseja ja kyvykkyyksiä olisi syytä johtamisen näkökulmasta organisoida.

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa oli LAB-ammattikorkeakoulu. Se on Lappeenrannassa ja Lahdessa toimiva ammattikorkeakoulu, joka syntyi vuoden 2020 alusta Saimaan ammattikorkeakoulun (SAIMIA) ja Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) yhdistyessä. LAB:lla on fyysiset kampukset molemmissa kaupungeissa, joissa yhteensä opiskelee n. 9000 opiskelijaa. LAB työllistää n. 500 henkilöä, sekä opetushenkilökuntaa (lehtorit, yliopettajat) että TKI-asiantuntijoita. Opinto-ohjelmia on liiketalouden, tekniikan, ravintola- ja matkailualan (restonomikoulutus), sosiaali- ja terveysalan, viestinnän ja muotoilun aloilla, kattaen sekä alemmat että ylemmät (YAMK) korkeakoulututkinnot.

LAB-ammattikorkeakoulu on osa LUT-konsernia, johon kuuluvat sekä LAB-ammattikorkeakoulu että LUT-yliopisto. LAB ja LUT jakavat sekä fyysiset kampukset että suurimman osan tuki- ja koulutuspalveluista, ja organisaatioiden strategioissa tavoitellaan kasvavaa yhteistyötä toistensa kanssa TKI-toiminnassa. Tällainen Suomen korkeakoulukentässä harvinainen yliopiston ja ammattikorkeakoulun konsortio on opinnäytetyön kannalta merkittävä sikäli, että tieteelliseen julkaisutoimintaan liittyen on jo olemassa joitakin sitä tukevia rakenteita, esimerkiksi nimellä LAB-D tunnettu LAB-ammattikorkeakoulun henkilöstön tohtoriohjelma, jossa jo useat kymmenet LAB:in TKI- ja koulutus-toiminnassa olevat työntekijät tekevät päivätyönsä ohessa väitöskirjaa LUT-yliopistolle.

5.1 TKI- ja julkaisutoiminta LAB-ammattikorkeakoulussa

Määrälliset A-julkaisutavoitteet organisaation tasolla kasvavat lähivuodet useita kymmeniä prosentteja vuosittain, ja organisaation johdossa on tunnistettu tarve osoittaa organisaation legitimiys julkaisujen myötä, jotta LAB olisi lähitulevaisuudessa varteenotettava kumppaniorganisaatio myös kilpailullisen kansainvälisen tutkimusrahoituksen, kuten Euroopan Unionin Horizon-rahoituksen konsortioissa ja arvioinneissa.

Laajempi organisaation julkaisukyvykkyyden nostaminen edellyttää kuitenkin sitä, että julkaisutoimintaa johdetaan organisaation tasolla nykyistä organisoidummin: Nykyisellään harvalukuinen joukko organisaation sisällä vastaa suu-

rimmasta osasta A-julkaisuja ja ne tehdään oman työn ohessa, sen lisäksi tai osana olemassa olevien hankkeiden hanketunteja, jos kunkin hankkeen projektipäällikön kanssa niin erikseen sovitaan. Esimerkiksi liiketalouden yksikön henkilöstö julkaisi vuoden 2022 aikana n. 30 A-julkaisua, saavuttaen organisaatiossa vuoden julkaisutavoitteen. Julkaisut teki kuitenkin vain pieni joukko henkilökunnasta, joka on ongelma koska liiketalousyksikössä työskentelee kaikkiaan noin sata henkilöä, joita olisi aktivoitava ja resursoitava osaamisensa ja motivaationsa mukaan nykyistä selvästi paremmin julkaisutoimintaan mukaan.

On huomionarvoista, että ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa vuosille 2021–2024 julkaisujen osuus kokonaisuudessaan on vain 2 % (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019). Ajallisten ja rahallisten resurssien panostamista A-julkaisutoimintaan ei siis voi pelkän nykyisen rahoitusmallin pohjalta perustella, vaan kyseessä on nimenomaan pidemmän aikavälin strateginen tarkastelu, jossa julkaisutoiminnan kautta korkeakoulu voi legitimoida asemaansa kansainvälisesti merkittävänä TKI-kumppanina, siten lisäten julkisen kansallisen rahoituksen ulkopuolisen TKI-rahoituksen määrää.

Organisaation päällekkäiset rakenteet kaipaavat selkeyttämistä julkaisutoiminnan osalta: A-julkaisutavoitteet ovat yksikkökohtaisia, mutta toisaalta organisaatiossa on sen TKI-toimintaa läpileikkaavia teemoittaisia vahvuusalueita. Julkaisutoiminnan kuluja kuten aineistonkeruu- ja litterointimaksuja maksetaan nykyisellään pääosin TKI-hankkeissa, joten vahvuusalueet olisi huomioitava julkaisutoiminnan organisointia suunnitellessa. Lisäksi organisaatiossa toimivat kasvualustat on johdon toimesta todettu toivottaviksi foorumeiksi, joissa julkaisutoiminta kukoistaisi ja joilla on omat julkaisusuunnitelmansa, mutta ne ovat toisaalta päällekkäisiä yksikkötason tavoitteiden kanssa, eikä aina ole selvää, mille kasvualustalle kukin julkaisu kuuluisi. Kasvualustat ovat teemakohtaisia yhteistyön rakenteita, jotka on luotu organisaatiossa toteuttamaan organisaation strategian käytännön toteuttamista.

5.2 Tieteelliset vertaisarvioidut julkaisut LAB-ammattikorkeakoulussa

LAB-ammattikorkeakoulussa A-julkaisuille on asetettu sekä organisaatio- että yksikkötason vuosittaiset tavoitteet, jotka tulevat kasvamaan merkittävästi

seuraavien kolmen vuoden (2023–2025) aikana. Tästä huolimatta käytännössä organisaation eri yksiköiden välistä järjestelmällistä koordinoitua tai johtamista julkaisutoiminnan osalta ei ole, vaan jokainen yksikkö pyrkii saavuttamaan julkaisutavoitteensa itsenäisesti. Julkaisutoiminnasta puuttuu siis monialaisuus ja LAB:in eri yksiköiden välinen tutkimuksellinen yhteistyö. Ammattikorkeakoulussa on hiljattain lanseerattu teemoittain kasvualustoja, joiden on tarkoitus toimia välineinä monialaisuuteen. Julkaisut ovat myös kasvualustojen tavoitteissa, mutta raportointijärjestelmät on kuitenkin aiemmin rakennettu enemmän yksikön tuloksia seuraamaan.

Organisatorisesti LAB:illa on neljä strategista, yksiköiden väliset rajat ylittävää vahvuusaluetta (kierotalous, innovaatiot, design, hyvinvointi). Lisäksi LAB:ssa on otettu vuosien 2021–2022 aikana käyttöön vahvuusalueihin liittyvät kasvualustat, jotka nähdään organisaation strategisen kehittymisen ja profiloitumisen työkaluina, ja joiden tarkoituksena on konkretisoida monialaista osaamista edellä mainittujen vahvuusalueiden ympärille.

Julkaisutoiminta siis liittyy useisiin LAB-ammattikorkeakoulun rinnakkaisiin ja osittain päällekkäisiin rakenteisiin, josta johtuen sen organisointia ja johtamista pohdittaessa onkin syytä suunnitella myös julkaisutoiminnan nykyistä organisoitumpaa kytkemistä kasvualustoihin. Tämä johtuu siitä, että kasvualustat ovat tärkeässä roolissa koko ammattikorkeakoulun strategiatyössä, ja se nähdään keinona parantaa myös julkaisutoiminnan monialaisuutta – tärkeää strategiassa sekin. Olisikin tärkeää, että julkaisutoiminnan organisointi ja johtaminen suunniteltaisiin siten, ettei se olisi yksiköiden sisäistä ”siiloutumista”, vaan järkeistettävissä vahvuusalueiden ja kasvualustojen teemojen ja sisällön mukaan.

Yhteenvetona opinnäytetyön kohdeorganisaation nykytilasta A-julkaisutoiminnan suhteen voidaan todeta, että toiminnan järjestelmällisyys ja organisointi ei vielä ole pitkän aikavälin organisaation strategisia kasvu- ja verkostoitumistavoitteita vastaavalla tasolla. Julkaisutavoitteet ovat yksikkökohtaisia ja varsin vaatimattomia suhteessa niiden takana oleviin laajemman kuvan strategiaan tavoitteisiin. Lisäksi julkaisutoiminnasta vastaa ainakin opinnäytetyön tekijän omassa yksikössä suhteellisen pieni osa henkilöstöstä, ja julkaisutavoitteet ovat vain määrällisiä. On kuitenkin mahdollista löytää matalan

tason julkaisukanavia, jotka opetus- ja kulttuuriministeriön luokituksessa ovat laskettavissa A-julkaisuiksi, mutta joiden tuottaminen ei legitimoisi organisaatiota kansainvälisten konsortiokumppaneiden silmissä, koska tällaiset matalan tason A-julkaisukanavat ovat usein nk. saalistajajulkaisuja (*predatory publishers*, kts. Beall 2012). A-julkaisutoiminnan organisoiminen nykytila kohdeorganisaatiossa on siis kehittämistä kaipaava, joten organisaation nykytila sopii hyvin opinnäytetyön kehittämistavoitteiden kohteeksi. Seuraavassa luvussa kuvataan työn empiirinen osuus ja sen tulokset, jotta tavoitteisiin päästään.

6 TUTKIMUSTEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kahdessa vaiheessa: Ensin LAB-ammattikorkeakoulun henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus, jonka tarkoitus oli selvittää, mitkä asiat henkilökunnan mielestä kohdeorganisaatiossa edistävät tai estävät A-julkaisujen tekemisestä kiinnostuneita tekemästä niitä. Kyselyn tulosten pohjalta järjestettiin fokusryhmäkeskustelu, johon kutsuttiin organisaation johtohenkilöitä keskustelemaan siitä, miten niitä voisi viedä kohdeorganisaatiossa käytäntöön. Tämän luvun alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen ja sen tulokset kokonaisuudessaan.

6.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimus LAB-ammattikorkeakoulun henkilökunnalle toteutettiin 30.3.–6.4.2023 välisenä aikana. Tarkoitusta varten hankittiin kohdeorganisaation normaalilla menettelyllä kyselyn toteuttamiseen tarvittavat tutkimuslupa (liite 1) ja tietosuojailmoitus (liite 2). Näiden jälkeen rakennettiin itse kysely Webropol-ohjelmistoa käyttäen. Ennen kyselyn avaamista ja lähettämistä siihen pyydettiin kommentteja kolmelta organisaation eri tasoilla johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä. Kyselyn alussa eroteltiin vastaajat heidän päätoimipaikkansa (Lahti tai Lappeenranta) mukaan, yksikkönsä mukaan ja pääasiallisen työprofiilinsa (titteli) mukaan. Erottelu oli tarpeen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, koska eri toimipaikkojen ja yksiköiden välillä voi olla eroa päivittäisissä toimintakulttuureissa ja käytännöissä. Lisäksi haluttiin selvittää, riippuvatko julkaisutoiminnan haasteet tai sen mahdollistavat resurssit sekä kyvykkyydet siitä, millainen henkilön työnkuva on, eli toimiiko hän pääasiallisesti esimerkiksi TKI-hanketoiminnassa (TKI-asiantuntijat ja -päälliköt) vai opetustoiminnassa (yli-

opettajat ja lehtorit). Kysyttiin myös, onko vastaajalla aiempaa kokemusta A-julkaisujen teosta, sekä kuinka monessa julkaisussa vastaaja oli viimeisen vuoden aikana ollut mukana ja kuinka suurella prosentuaalisella työpanoksella. Näillä tiedoilla pystyttiin analyysissä edelleen erottelemaan henkilökunnan mahdollisuutta käyttää työaikaansa julkaisutoimintaan sekä käytetyn työajan tuloksellisuutta julkaisuina.

Kyselyn seuraavat osat koskivat vastaajien kokema tukea julkaisutoiminnalle organisaation eri tasoilla (yksikkö-, tiimi- ja kasvualustatasot) sekä resurssipohjaa julkaisutoiminnan mahdollistajana. Resurssipohjaan liittyen eroteltiin ajalliset sekä rahalliset resurssit ja pyrittiin erottelemaan jälkimmäisiä myös käyttökohteen (aineiston kerääminen, kielentarkistusmaksut, tutkijoiden verkostoitumismatkat, ym.) mukaan. Näiden jälkeinen sivu kyselyssä kartoitti julkaisuun liittyviä kyvykkyyksiä liittyen sekä kirjoittamiseen että erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Suurin osa kyselyn kysymyksistä toteutettiin viisiasteisilla Likert-mittareilla, jotta analyysissä pystyttiin hyödyntämään korrelaatioanalyysin ja regressioanalyysin kaltaisia menetelmiä. Lisäksi mukana oli avoimia kysymyksiä, jotta määrällisestä aineistosta tehtäviä yleistyksiä eri muuttujien välisistä suhteista voitaisiin tarkastella syvemmin vastaajien mielipiteiden valossa. Näitä avoimia kysymyksiä olivat:

- Mitkä asiat motivoivat sinua tieteelliseen julkaisutoimintaan LAB:ssa?
- Mitkä asiat estävät sinua tekemästä tieteellisiä julkaisuja LAB:ssa?
- Mitä muuta haluat sanoa julkaisutoimintaan liittyen?

Kysely avattiin 30.3.2023, jolloin kohdeorganisaation yleisille sähköpostilistoille lähetettiin saatekirje (liite 3), joka sisälsi vastauslinkin ja pyynnön vastata kyselyyn (liite 4) 6.4.2023 mennessä. Kysely toteutettiin anonyymisti, jotta vastaajan mahdollinen epäily vastaustensa tunnistamisesta ei vaikuttaisi vastaukseen. Yleiset sähköpostitlistat, joille kutsu lähetettiin, kattavat käytännössä kaikki n. 500 organisaation työntekijää.

Tätä kyselyä vastaavia web-pohjaisia kyselyjä lähetetään kohdeorganisaation jäsenille (mukaan lukien tämän opinnäytetyön tekijälle) melko usein, joten voitiin olettaa vastaustekniikan olevan vastaajilla tarpeeksi tuttua, jotta tarkkaa esittelyä Likert-asteikollisiin kysymyksiin vastaamisesta tai Webropol-lomakkeen toiminnasta ei koettu tarpeelliseksi. Lomakkeella ei pakotettu vas-

tauksia yksittäisiin kysymyksiin, joten jos vastaaja halusi jättää vastaamatta yksittäiseen kysymykseen tai väittämään ja jatkaa silti kyselyyn vastaamista muilta osin, se oli mahdollista. Opinnäytetyön tekijä oli valmistautunut käyttämään tarvittaessa imputaatiotekniikoita puuttuvien vastausten osalta aineistoon, mutta se osoittautui tarpeettomaksi, koska vaillinaisia vastauksia ei aineistossa merkittävästi ilmennyt.

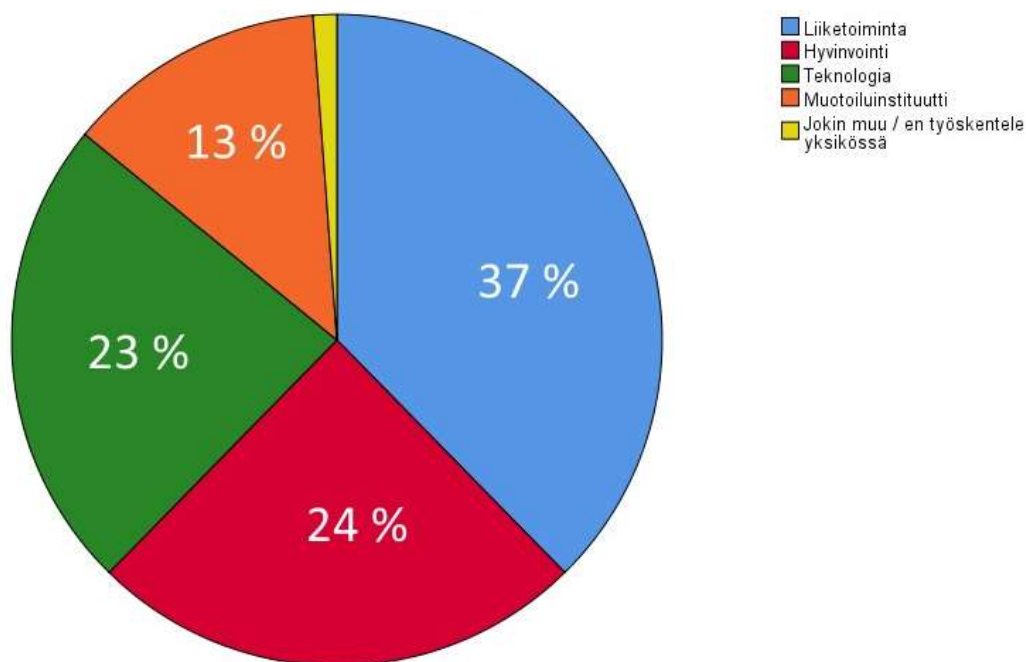
Koska kysely toteutettiin anonymisti, vastaaja voi vastata kyselyyn vain kerran, eli sitä ei voinut tallentaa kesken ja jatkaa myöhemmin. Tämän ei ajateltu tuottavan ongelmaa, koska asia mainittiin saatekirjeessä ja itse kysely oli suhteellisen lyhyt (täyttämisen arvioitiin kestävän n. 10 minuuttia, kenties hieman enemmän, jos vastaaja halusi kirjoittaa avoimiin kysymyksiin mielipiteitään laveasti). Sähköpostilistojen kautta lähetettiin 4.4. vielä muistutus vastata 6.4. mennessä.

Määräaikaan mennessä kyselyyn oli vastannut 86 vastaajaa ja sen oli avannut 102 vastaajaa. Koska kysely oli suunnattu A-julkaisutoiminnassa mukana olleille tai siitä kiinnostuneille, ei tiedetä tarkkaan kuinka suuri osa kohdeorganisaation n. 500 työntekijästä kuului tähän kohderyhmään, eikä kyselyn vastausprosenttia voida siten arvioida. Jonkinlaista vertailukohtaa voidaan hakea aiemmista organisaatiokohtaisista kyselyistä, joista esimerkiksi TKI-toiminnan onnistumisia ja haasteita käsitellyt vastaavan pituinen Webropol-kysely keräsi kaikkiaan n. 90 vastausta. Tätä taustaa vasten vastausprosenttia voidaan pitää varsin hyvänä, koska TKI-toiminta on läsnä työnkuviissa käytännössä läpi organisaation, siinä missä A-julkaisutoiminnasta ei tekijän oman kokemuksen mukaan mukaan ole kiinnostunut eikä siinä ole mukana merkittävä osa organisaation työntekijöistä.

6.2 Kyselytutkimuksen vastaajaprofiilit

Vastaajista 32 kertoi työskentelevänsä pääasiassa Lappeenrannan kampuksella ja 64 Lahdessa. Kaikista kohdeorganisaation yksiköistä saatiin vastauksia, eniten (32 kappaletta) vastauksia oli liiketoimintayksikössä pääasiallisesti työskenteleviltä henkilöiltä. Seuraavaksi eniten vastauksia oli hyvinvointiyksiköstä ja teknologiayksiköstä (kuva 2). Muotoiluinstituutissa pääasiallisesti työskenteleviä oli vastaajissa suhteellisesti vähiten, ja yksi vastaaja ilmoitti,

ettei työskentele missään yksikössä. Vastauksien jakaumasta voi päätellä, että eniten julkaisuutoimintaa jo harjoittavia tai siitä kiinnostuneita on liiketoimintayksikössä ja vähiten muotoiluinstituutissa. Jakaumasta voidaan kuitenkin todeta, että julkaisuutoiminnasta kiinnostuneita on kaikissa yksiköissä ja tulosten vertailu niiden välillä siis mielekästä.



Kuva 2. Vastaajien jakauma yksikkökohtaisesti

Vastaajista suurin joukko työnkuvan osalta oli opetustehtävissä toimivat eli lehtorit ja yliopettajat (38 kappaletta). Pääasiallisesti TKI-asiantuntijoina toimivia oli 32 kappaletta, mikä on loogista, koska valtaosa organisaation työntekijöistä toimii ensisijaisesti näissä kahdessa tehtävänkuvaluokassa. Oli positiiivista, että lähes kaikki kasvualustojen vetäjät (7 kappaletta) olivat vastanneet kyselyyn. Lisäksi vastaajien joukossa oli yksi TKI-johtaja sekä kaksi osaamisalueista vastaavaa (osaamispäälliköt). Luokassa ”jokin muu” oli kolme johtavaa asiantuntijaa, jotka vastaavat osaltaan TKI-toiminnan painopistealueista. Tässä kuvattu vastaajien jakauma työnkuvittain näkyy alla taulukossa 1.

Vastausten jakautumisesta tehtävänkuvittain voitiin päätellä, että loogista oli analysoitaessa vertailla eroja lehtori/yliopettaja -kategorioiden välillä, koska molemmissa luokissa oli tarpeeksi suuri osa vastausten kokonaismäärästä ja kyseiset luokat olivat kooltaan melko lähellä toisiaan. Vaikka yksittäiset vastaukset esimerkiksi yhden TKI-johtajan vastauksen osalta eivät ole yleistettä-

vissä tai analysoitavissa rinnan kahden edellä mainitun luokan kanssa, muut vastaajaluokat voidaan luokitella *johtavassa asemassa toimiviksi* henkilöiksi (yhteensä 16 kappaletta) ja tehdä vertailua sen ja lehtori/yliopettaja- ja TKI-asiantuntija -luokkien kanssa.

Taulukko 1. Vastaajien jakauma työnkuvan perusteella

	n	Prosenttia vastaajista
Lehtori/yliopettaja	38	44 %
TKI-asiantuntija	32	37 %
TKI-johtaja	1	1 %
Osaamispäällikkö	2	2 %
Kasvualustan vetäjä	7	8 %
Jokin muu (mikä?)	6	7 %

6.3 Aiempi kokemus julkaisutoiminnasta

Kysyttäessä aiempaa kokemusta julkaisutoiminnasta 42 vastaajaa kertoi omaavansa julkaisukokemusta osana työtään, kun taas 44 vastaajaa ei omannut kokemusta siitä. Näin tasainen jakauma paitsi mahdollistaa vastausten analysoinnin näiden kahden ryhmän välillä, myös osoittaa, että kohdeorganisaatiossa on huomattava määrä kiinnostusta julkaisutoimintaan niidenkin keskuudessa, joilla ei ole siitä kokemusta.

Kokemusta julkaisutoiminnasta ennen kohdeorganisaatiossa työskentelyä (esimerkiksi yliopistosta ammattikorkeakouluun siirtyneet työntekijät) omasi 35 vastaajaa, kun muilla vastanneilla ei ollut aiempaa julkaisukokemusta muista organisaatioista. Vaikka on mahdollista, että joukossa on myös henkilöitä, joilla on aiempaa kokemusta tästä toiminnasta, mutta joiden nykyiseen työnkuvaan se ei kuulu, on vastaajien jakauma näiden kahden kysymyksen osalta niin lähellä toisiaan, että voidaan pohtia onko kyse siitä, että julkaisutoimintaa aiemmin tehneet ovat jatkaneet sitä siirryttyään kohdeorganisaatioon, ja vastaavasti he jotka eivät aiempaa kokemusta omanneet, eivät ole sitä myös kohdeorganisaatiossa toimiessaan osanneet tai pystyneet hankkimaan. Näiltäkin osin aineiston tarkempi analyysi saattoi tarkentaa kokonaiskuvaa.

Vastaajien kokemus A-julkaisutoiminnasta oli hyvin vaihteleva: Kuten kuvasta 3 alla nähdään, voidaan sanoa organisaatiossa työskentelevän sekä hyvin kokeneita että vähän kokemusta omaavia. Keskimääräinen julkaisukokemus kaikista vastaajista oli noin viisi vuotta (keskihajonta 6.1), ja julkaisukokemusta omaavilla oli niistä keskimäärin seitsemän vuoden kokemus (keskihajonta 6.3). Organisaatiossa on siis joitakin hyvin kokeneita julkaisijoita, mutta voidaan kuitenkin todeta suurimman osan omaavan vähän tai ei ollenkaan (0–2 vuotta) kokemusta.

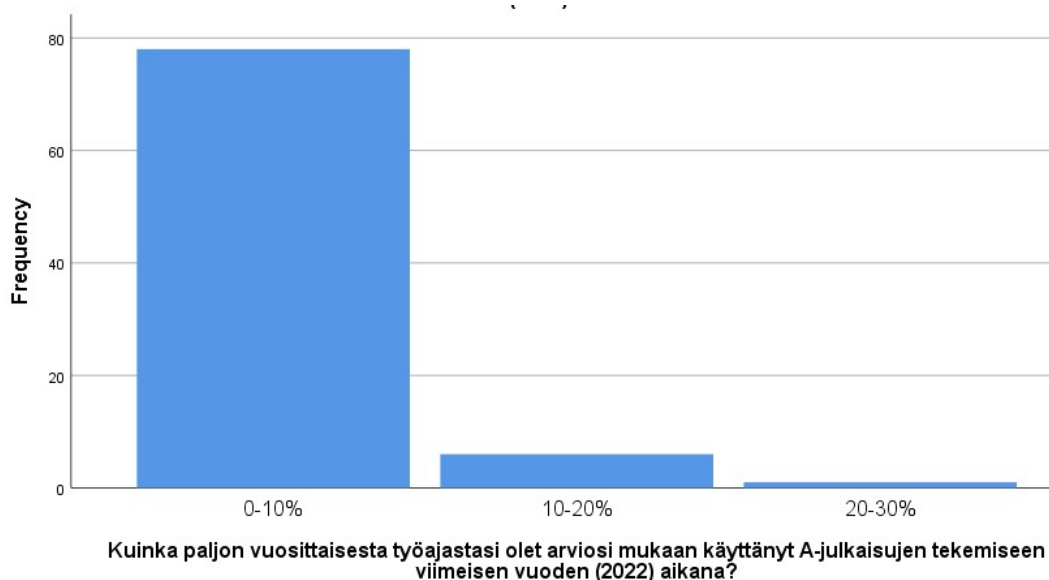


Kuva 3. Vastaajien kokemuksen määrä A-julkaisutoiminnasta (vuosina) vastaajien lukumäärän (frequency) mukaan.

Eriävä kokemuksen määrä tarkoittaa kuitenkin sitä, että tuloksia voidaan vertailla myös ei ollenkaan, vähän, ja merkittävästi julkaisukokemusta omaavien vastaajien välillä. Tämä on hyödyllistä sen selvittämiseksi, onko julkaisutoiminnassa jo mukana olevilla erilaisia tarpeita resursoinnin tai kyvykkyyksien näkökulmasta riippuen heidän aikaisemmasta kokemuksestaan.

Kysyttäessä, kuinka monessa A-julkaisussa vastaaja oli ollut mukana edellisen vuoden aikana, 46 vastaajaa ilmoitti, ettei ollut ollut mukana yhdessäkään. 29 vastaajaa oli ollut mukana 1–2 julkaisussa, 8 vastaajaa oli ollut mukana 3–4 julkaisussa ja 3 vastaajaa viidessä tai useammassa julkaisussa. Vastaajajoukossa oli kaikkiaan 16 vastaajaa, joilla oli aiempaa julkaisukokemusta muttei viimeisen vuoden ajalta. Vastauksista havaittiin myös, että keskimäärin vastaajat olivat käyttäneet hyvin pienen osan vuosityöajastaan julkaisuille:

Kysyttäessä vuoden 2022 aikana A-julkaisutoimintaan käyttämäänsä aikaa kokonaistyöaikaan verrattuna, lähes kaikki vastaajat arvioivat käyttäneensä vain 0–10 % työajastaan tähän tarkoitukseen. Kaikkiaan kuusi vastaajaa oli käyttänyt 10–20 % työajastaan julkaisutoimintaan ja vain yksi vastaaja 20–30 % (kuva 4).

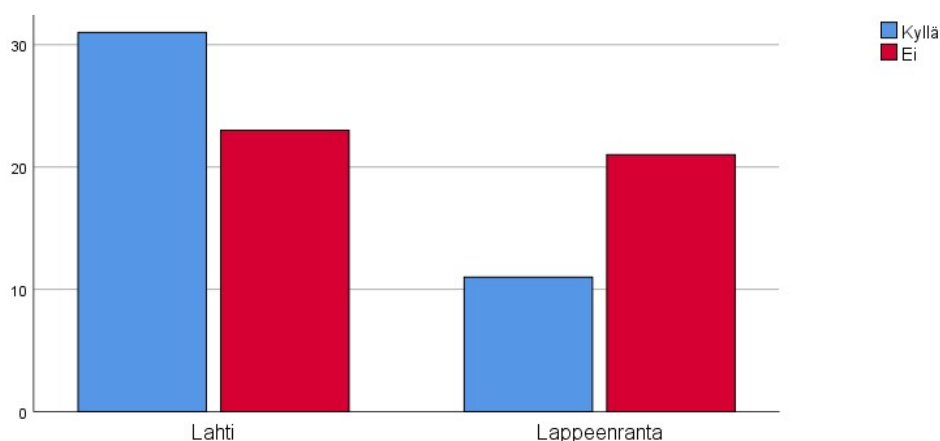


Kuva 4. Vastaajien viimeisen vuoden aikana A-julkaisutoimintaan käyttämä työaika vastaajien lukumäärän (frequency) mukaan

Vertailtaessa käytettyä työaika ja julkaisutoiminnan tuloksellisuutta edellisen vuoden aikana käytettiin korrelaatioanalyysiä ja Spearman-korrelaatiota, koska vertailtavien muuttujien jakaumat eivät noudattaneet normaalijakaumaa. Käytetyn vuosityöajan ja tuotettujen A-julkaisujen välillä oli positiivinen korrelaatio (0.35), joka oli merkitsevä 99 %:n merkitsevyystasolla. Tuloksista oli siis havaittavissa merkittävä tendenssi siitä, että mitä enemmän vastaaja oli edellisen vuoden aikana käyttänyt työaikaansa A-julkaisutoimintaan, sitä useamman toteutuneessa A-julkaisussa hän oli ollut myös mukana. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin syytä huomioida, että A-julkaisutoiminnassa vuoden tai useamman vuodenkin mittaiset vertaisarviointiprosessit ovat tavallisia, joten edellisen vuoden aikana realisoituihin A-julkaisuihin on todennäköisesti käytetty merkittävältä osin työaika jo aiempina vuosina. Tässäkin suhteessa positiivinen korrelaatio on mielenkiintoinen, koska se osoittaa paitsi työajan julkaisutoiminnalle kohdistamisen tärkeyden, myös tarpeen kohdistaa työaika tälle toiminnalle pidemmällä aikavälillä.

6.4 Paikkakunta- ja työnkuvakohtaiset erot julkaisutoiminnassa

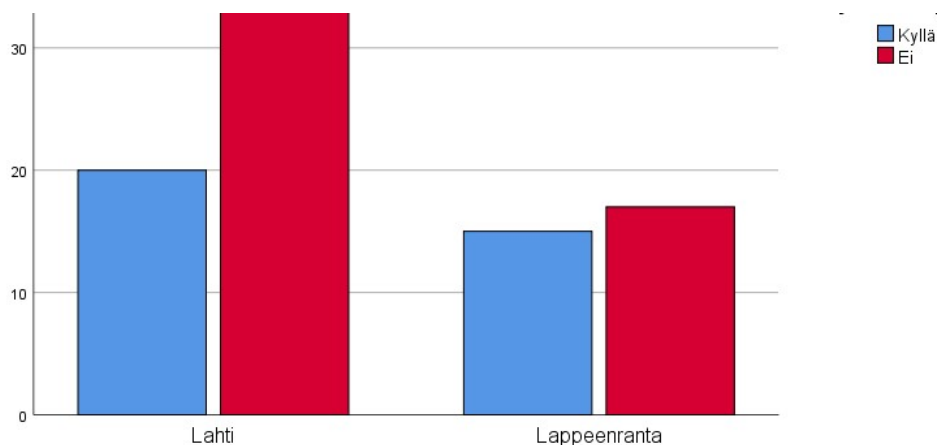
Koska kohdeorganisaatiossa on takana muutaman vuoden takainen kahden eri organisaation ja samalla organisaatiokulttuurin yhdistäminen, tarkasteltiin erikseen myös toimipaikkakohtaisia eroja julkaisutoiminnan kokemuksessa ja tuloksellisuudessa. Kuvassa 5 on esitetty kokemusta omaavien ja ilman kokemusta olevien vastaajien suhteet toimipaikoittain. Kuvasta nähdään, että Lahden kampuksella työskentelevistä suurimmalla osalla on aiempaa kokemusta julkaisuista, kun toisaalta Lappeenrannan kampuksella työskentelevistä suurimmalla osalla ei tällaista kokemusta ole. Vaikka toimipaikoissa työskentelee toisistaan eroava määrä ihmisiä, voidaan kokemuksen suhteellisista eroista kuitenkin päätellä, että Lahden toimipaikan henkilöstölle on selvästi enemmän kokemusta A-julkaisutoiminnasta osana työtään. Korrelaatio vastaajan toimipaikan ja julkaisukokemuksen välillä on myös tilastollisesti merkitsevää (Spearman-korrelaatiokerroin = 0.22, $p = 0.04$).



Kuva 5. Kokemus A-julkaisutoiminnasta ei toimipaikoissa vastaajien lukumäärän mukaan

Koska erot eri toimipaikkojen välillä ovat näin selviä, on aiheellista tarkastella myös sitä, johtuuko Lahden toimipaikan selvästi Lappeenrannan toimipaikkaa suurempi määrä A-julkaisukokemusta siitä, että ensiksi mainittuun on rekrytoitu jo valmiiksi julkaisutoiminnassa kokeneita työntekijöitä, vai ovatko he hankineet kokemusta osana työtään nimenomaan LAB-ammattikorkeakoulussa (ja ennen fuusiota mahdollisesti LAMK-ammattikorkeakoulussa) työskennellessään. Kuvasta 6 alla nähdään, että molempien toimipaikkojen vastaajista enemmistöllä ei ennen nykyisessä organisaatiossa työskentelemistään ollut julkaisukokemusta. Lahden toimipaikassa työskentelevistä 20:llä on aiempaa kokemusta julkaisutoiminnasta ja 33:lla ei sitä ole. Lappeenrannan toimipaikan

vastaajista puolestaan 15 ilmoittaa heillä olevan aiempaa kokemusta julkaisu-toiminnasta, ja 17 kertoo ettei heillä kyseistä kokemusta ole. Mielenkiintoista tässä on erityisesti se, että Lahden toimipaikassa työskentelevistä erityisen suurella osalla vastaajista ei aiempaa kokemusta ole.



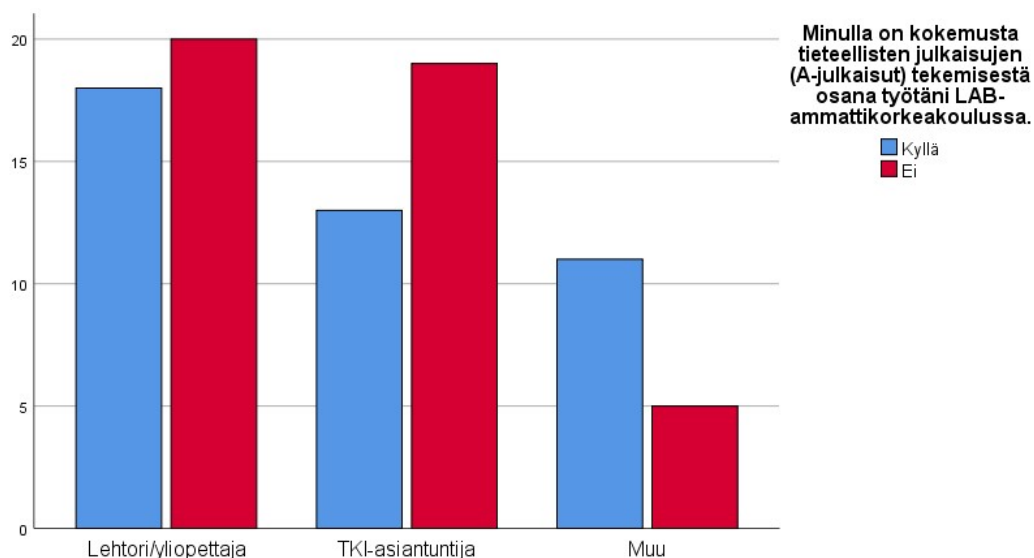
Kuva 6. LAB-ammattikorkeakoulua edeltävä kokemus A-julkaisutoiminnasta ei toimipaikoissa vastaajien lukumäärän mukaan

Tuloksesta voi päätellä, että Lahden toimipaikassa työskentelevät ovat aktivoituneet julkaisutoimintaan juuri LAB-ammattikorkeakoulussa työskennellessään, kun taas Lappeenrannan toimipaikassa työskentelevillä vastaavaa kehitystä ei ole havaittavissa, vaan päinvastoin jopa osa aiempaa julkaisukokemusta omaavista ei ole jatkanut julkaisutoimintaa siirryttyään työhön LAB-ammattikorkeakoulussa. Julkaisumäärän jakauman suhteissa ei ollut selvää eroa toimipaikkojen mukaan, joten suurimmat erot toimipaikkojen välillä liittyivät julkaisutoiminnassa mukana olemiseen, eikä niinkään julkaisutoiminnan määrälliseen tuloksellisuuteen.

6.5 Tehtävänäaluekohtaiset erot julkaisutoiminnassa

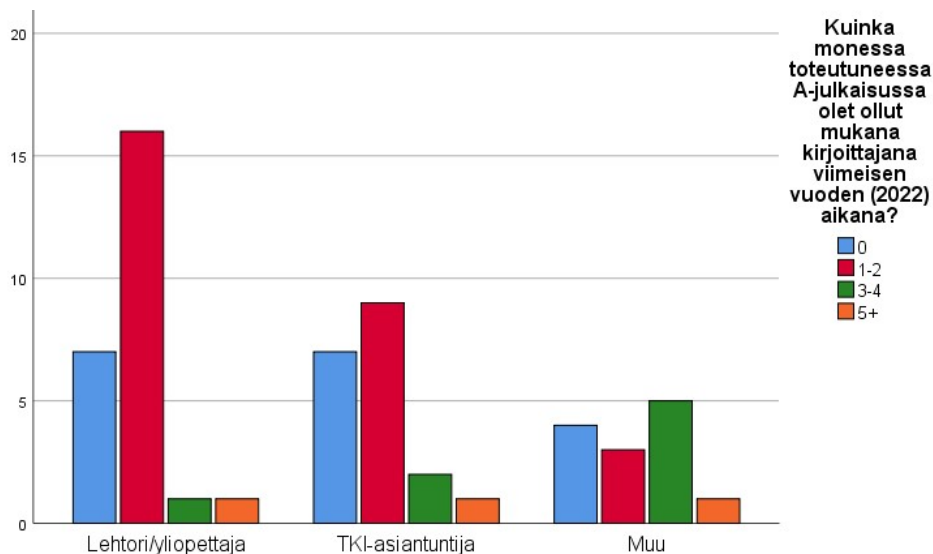
Tutkittiin seuraavaksi julkaisutoiminnan kokemusta tehtävänäalueittain. Erottelu oli tärkeää tehdä siksi, että TKI-henkilöstö on työnkuvansa mukaan kiinteämmin mukana tutkimukseen liittyvässä toimessa ja ulkoisen rahoituksen hankkeissa, siinä missä opetushenkilöstöllä määritelmällisesti pääasiallinen työnkuva liittyy opetukseen. Jotta myös muun työnkuvan omaavat saatiin mukaan vertailuun, koodattiin lehtori/yliopettaja- ja TKI-asiantuntijaluokkien rinnalle ryhmä ”muu”, johon kuuluivat muun kuin näiden kahden työkuvatyyppin omanneet henkilöt, esimerkiksi kasvualustavastaavat sekä TKI-toiminnan johtavat

asiantuntijat. Kuvassa 7 on esitetty jakauma kokemusta omaavien ja vailla sitä olevien välillä työnkuvittain. Hieman yllättäen TKI-asiantuntijoilla on kolmesta ryhmästä suhteessa vähiten julkaisutoiminnassa kokeneita (8 vastaajaa 24:stä). Lehtoreista ja yliopettajista noin puolella on kokemusta julkaisutoiminnasta työssään, kun taas muu-ryhmässä suurimmalla osalla on kokemusta julkaisuista.



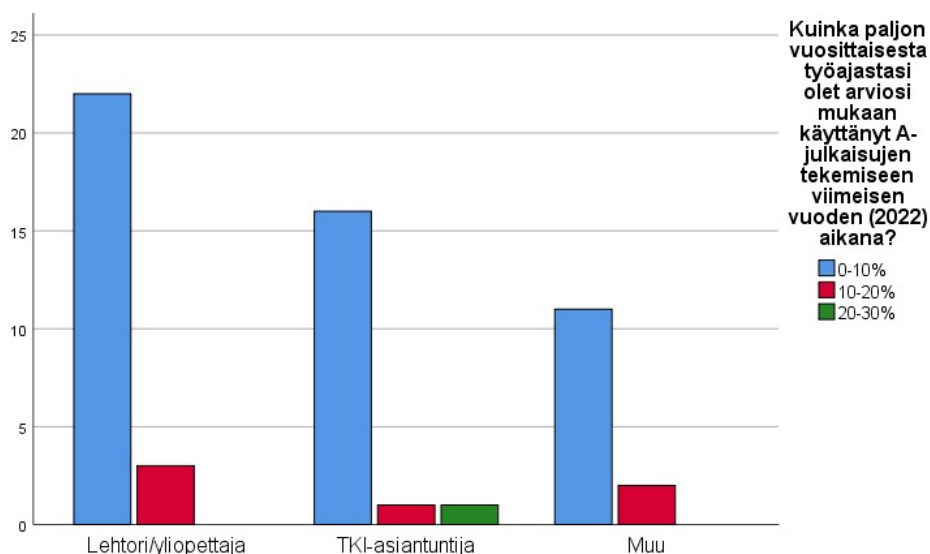
Kuva 7. Kokemus tieteellisestä julkaisutoiminnasta työnkuvien mukaan vastaajien lukumäärän mukaan

Julkaisukokemus ennen LAB-ammattikorkeakouluun tuloa oli jakautunut työnkuvittain lähes identtisesti kuvan 7 mukaisesti. Julkaisujen määrässä viimeisen vuoden aikana puolestaan oli havaittavissa eroja työnkuvien välillä. Kuvassa 8 on kuvattu julkaisujen määrä niiden vastaajien osalta, jotka ilmoittivat heillä olevan kokemusta A-julkaisuista. Huomioitavaa on se, että suuri enemmistö opetushenkilökunnasta ja TKI-asiantuntijoista joko ei ollut mukana yhdessäkään julkaisussa viimeisen vuoden aikana tai sitten oli mukana vain yhdessä tai kahdessa. Vain yksi opetustehtävissä toimiva oli mukana kolmessa tai neljässä julkaisussa, ja niin ikään yksi opetustehtävissä toimiva oli mukana yli viidessä julkaisussa. TKI-asiantuntijoilla tätä hieman suurempi suhteellinen osa ei julkaissut mitään edellisen vuoden aikana, muuten julkaisuprofiili vastasi pitkälti opetushenkilökuntaa. Muu-ryhmässä puolestaan löytyivät aktiivisimmat julkaisijat, joka voidaan katsoa organisaation kokonaisjulkaisutoiminnan näkökulmasta ongelmaksi, koska tästä ryhmästä oli kokonaisuutena huomattavan vähän vastaajia organisaation kokonaisuuden takia.



Kuva 8. Viimeisen vuoden aikana toteutuneiden julkaisujen määrä työnkuvittain vastaajien lukumäärän mukaan

Lopuksi vertailtiin vielä A-julkaisuihin käytettyä työaika viimeisen vuoden aikana. Kuten kuvasta 9 nähdään, työnkuvasta riippumatta suurimmalla osalla vastaajista vain 0–10 % työajasta oli varattu julkaisuille. Joillakin yksittäisillä vastaajilla määrä oli 10–20 % ja yhdellä 20–30 %. Huomionarvoista on, että kysymyksessä olivat vastaajalle tarjolla myös vaihtoehdot ”30–40 %” ja ”yli 40 %”, mutta yksikään vastanneista ei ollut käyttänyt yli 30 % työajastaan julkaisuihin.

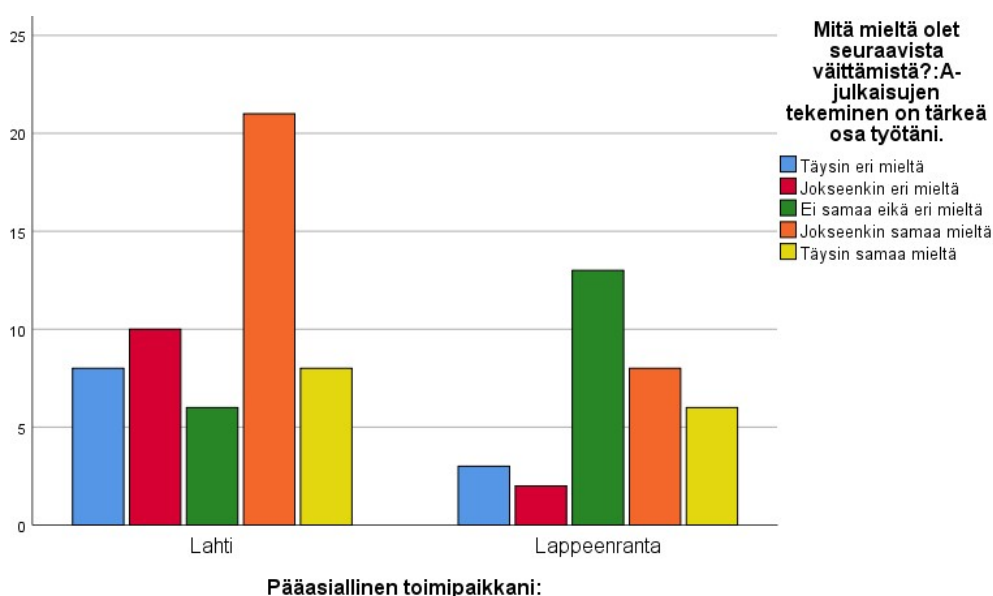


Kuva 9. Julkaisuihin käytetty työaika viimeisen vuoden aikana työnkuvittain vastaajien lukumäärän mukaan

Yhteenvetona vertailuista työnkuvittain voidaan sanoa, että opetus- ja TKI-tehtävissä olevien profiilit julkaisutoimintaan liittyen ovat sekä määrällisesti että työajallisesti toisiaan muistuttavat. Lisäksi organisaatiossa työskentelee joitakin erittäin aktiivisesti julkaisutyössä mukana olevia henkilöitä. Otokoko näiltä osin ei ole riittävän suuri tekemään yleistäviä huomioita, mutta vastauksia tutkimalla on havaittavissa, että organisaatiossa on muutama johtavan asiantuntijan asemassa työskentelevä henkilö, jotka ovat olleet viimeisen vuoden aikana aktiivisia julkaisuissa.

6.6 Vastaajien mielipiteet A-julkaisutoiminnasta

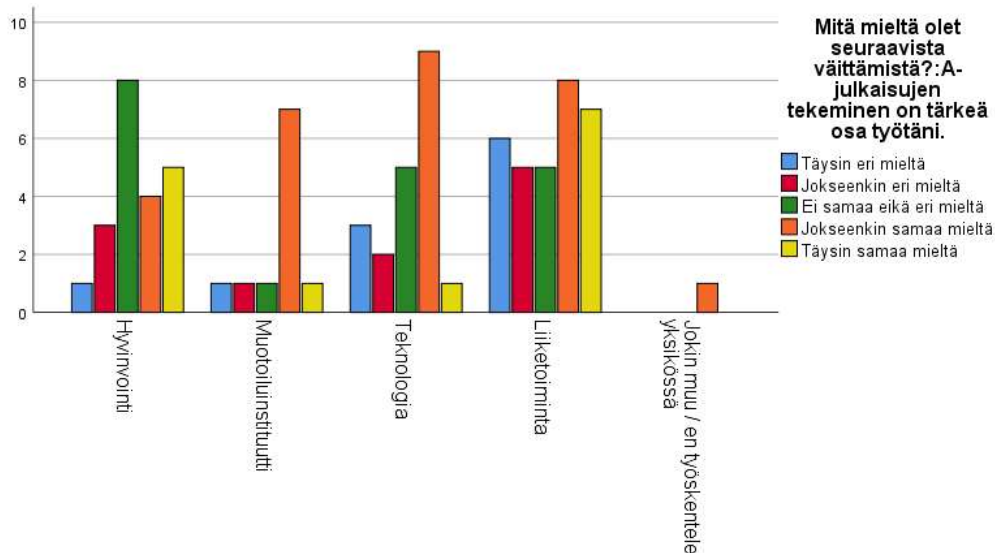
Toimipaikoittain sekä Lahdessa että Lappeenrannassa työskentelevillä vastaajilla oli toisiaan vastaavat julkaisutoiminnan relevanciudesta omalle työlleen (väite ”julkaisutoiminta on tärkeä osa työtäni”). Kuten kuvassa 10 on esitetty, näki selvä enemmistö vastanneista molemmilla kampuksilla A-julkaisujen tekemisen tärkeänä osana työtään. Lahden toimipisteen henkilökunnan vastauksissa tämä ero tuli vielä Lappeenrannan toimipisteen vastauksia selvemmin esille, joka ei ole yllättävää, kun muistetaan että ensiksi mainitun henkilökunnalla oli jälkimmäistä huomattavasti todennäköisimmin kokemusta A-julkaisutoiminnasta LAB-ammattikorkeakoulussa työskentelynsä ajalta.



Kuva 10. Vastaajien kokemus A-julkaisujen tärkeydestä osana työtään toimipaikoittain vastaajien lukumäärän mukaan

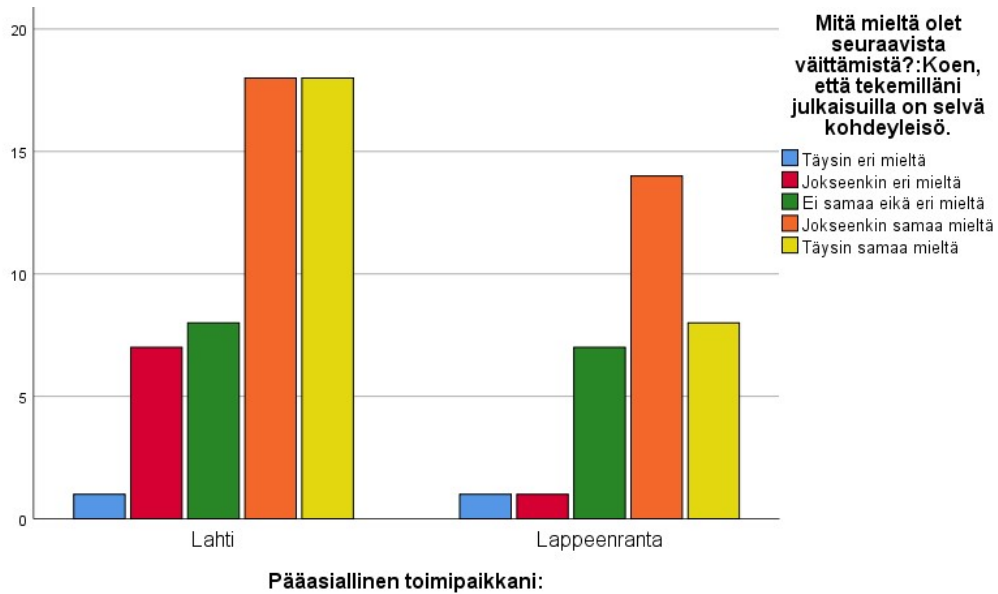
Sen sijaan mielenkiintoinen ristiriita syntyy huomiosta, että suurin osa vastaajista käyttää erittäin vähän työajastaan A-julkaisutoimintaan, vaikka kokee sen

tärkeäksi osaksi työtään. Sama tendenssi on havaittavissa myös yksiköittäin (kuva 11): enemmistö vastaajista yksiköstä riippumatta on joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä A-julkaisujen merkitystä työlleen koskevasta väittämästä. Nämä tulokset osoittavat edelleen, että organisaation henkilökunnassa on paitsi merkittävä määrä kiinnostusta A-julkaisutoimintaan myös kokemus sen kuulumisesta omiin työtehtäviinsä.



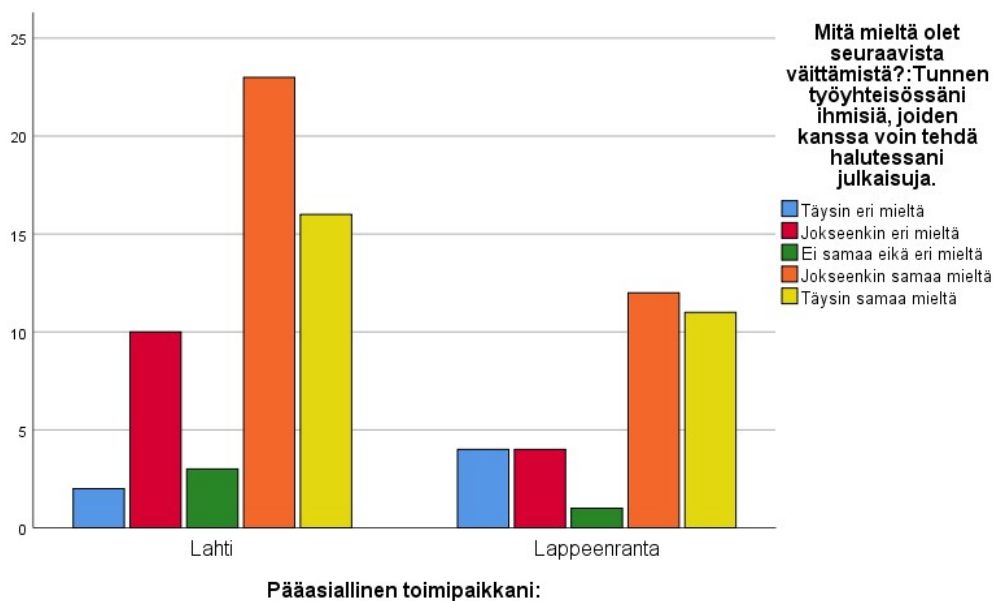
Kuva 11. Vastaajien kokemus A-julkaisujen tärkeydestä osana työtään yksiköittäin vastaajien lukumäärän mukaan

Lisäksi toimipaikasta ja yksiköstä riippumatta suurin osa vastaajista kokee julkaisuillaan olevan selvä kohdeyleisö, eikä tältä osin yksikkö- tai toimipaikkakohtaisia eroja ole havaittavissa. Kuvassa 12 näkyy, että vastaajat kokevat julkaisutyölleen olevan selvän kohdeyleisön. Kyselyssä ei rajattu kohdeyleisöä esimerkiksi käsitteisiin ”tiedeyhteisö”, koska riippuen julkaisujen tyypistä ja niiden tieteenalasta ne voivat olla hyvinkin teoreettisia tai vaihtoehtoisesti käytännönläheisiä (jolloin niiden kohdeyleisönä voi olla myös jokin muu taho, esimerkiksi alueellisia tai poliittisia päättäjiä). Kysymyksen tarkoituksena oli auttaa taustoittamaan motivaatiotekijöitä julkaisutoiminnan taustalla, joista yksi voi olla tunne siitä, että tehdyllä työllä on kohdeyleisö, joka kokee sen tekijän itsensä lisäksi hyödylliseksi. Tulosten valossa voidaan todeta, että suurin osa A-julkaisutoiminnassa mukana olevista tai siitä kiinnostuneista kokee, että heillä on julkaisuilleen myös kohdeyleisö.



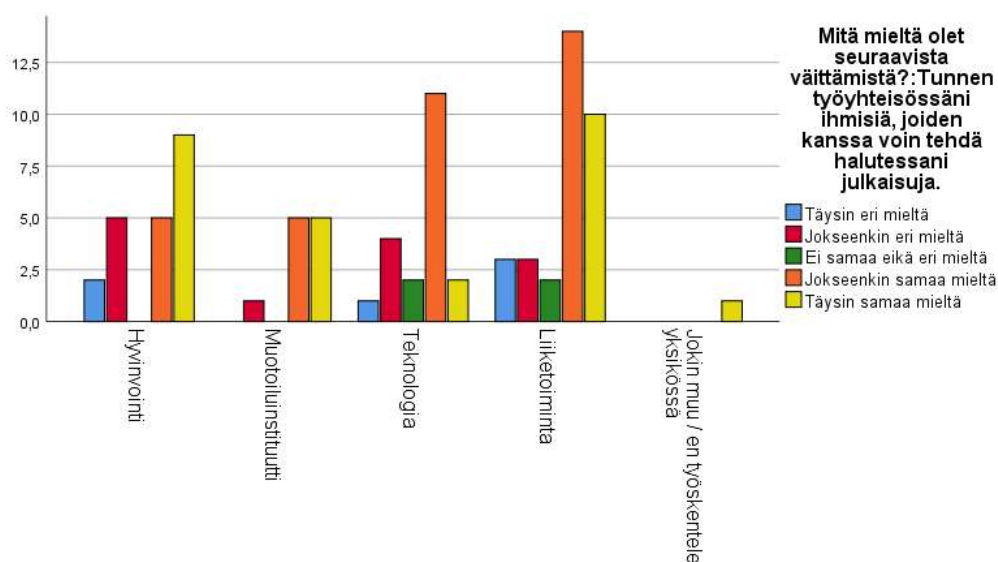
Kuva 12. Vastaajien kokemus A-julkaisujen tärkeydestä osana työtään yksiköittäin vastaajien lukumäärän mukaan

Seuraavaksi kysyttiin, tuntevatko vastaajat työyhteisössä ihmisiä, joiden kanssa A-julkaisutyötä voivat tehdä. Tieteellinen kirjoittaminen on nykyään aiempaa useammin ryhmätyötä, ja esimerkiksi liiketaloustieteissä on yhä harvinaisempaa, että A-julkaisutason artikkelit on kirjoittanut yksittäinen henkilö. Tätä taustaa vasten on tärkeää kartoittaa myös sitä, onko kohdeorganisaatiossa A-julkaisutoimintaan liittyviä verkostoja. Jos niitä ei ole, tärkeäksi osaksi A-julkaisutoiminnan kehittämistä muodostuu silloin verkostointimahdollisuuksien lisääminen erilaisin toimenpitein. Kuten kuvasta 12 kuitenkin nähdään, ovat toimipaikasta riippumatta A-julkaisutoiminnan tarvitsemat verkostot olemassa, koska sekä Lahden että Lappeenrannan toimipisteiden henkilökunnasta selvästi suurin osa on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä ”Tunnen työyhteisössäni ihmisiä, joiden kanssa voin tehdä halutessani julkaisuja”.



Kuva 12. Julkaisuverkostojen olemassaolo toimipaikoittain vastaajien lukumäärän mukaan

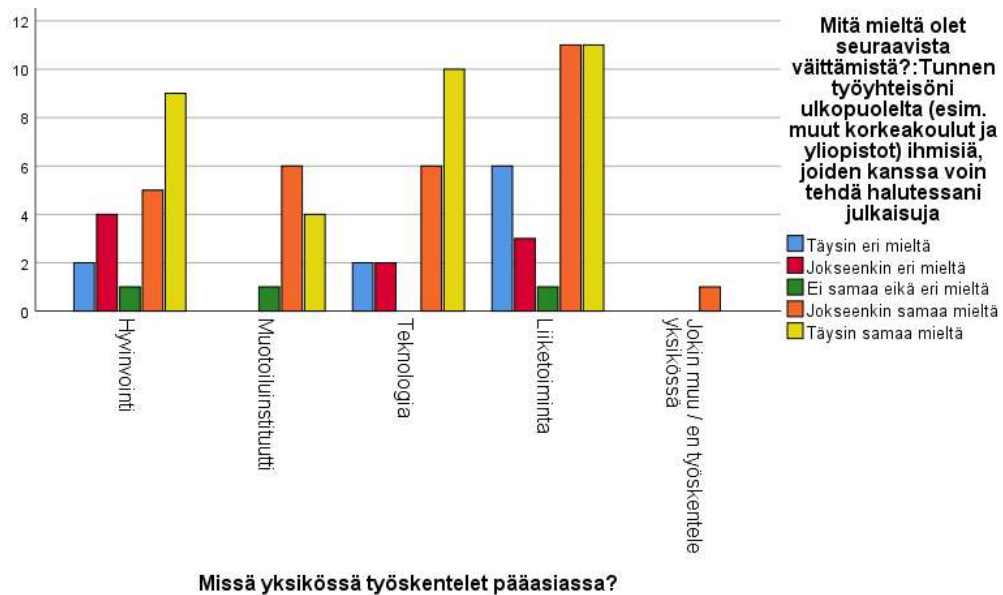
Missään yksikössä ei myöskään ole vastausten perusteella suurta ongelmaa julkaisutoiminnan verkostojen osalta (kuva 13), koska kaikissa yksiköissä selvä enemmistö vastaajista kokee tuntevansa organisaatiossa ihmisiä, joiden kanssa julkaisuja voi halutessaan tehdä.



Kuva 13. Julkaisuverkostojen olemassaolo yksiköittäin vastaajien lukumäärän mukaan

Sama tendenssi on havaittavissa myös organisaation ulkopuolisten julkaisuverkostojen osalta: Kuten kuvasta 14 nähdään, ilmoittaa suuri enemmistö vastaajista yksiköstä riippumatta tuntevansa työyhteisönsä ulkopuolelta ihmisiä, joiden kanssa tehdä julkaisuja. Toimipaikkojen välillä ei myöskään tässä asiassa ole merkittäviä eroja, joten voidaan todeta julkaisuverkostojen olevan

jollakin tasolla organisaatiossa jo olemassa. Relevantiksi julkaisu toiminnan organisoinnin ja johtamisen näkökulmasta muodostuukin näiltä osin olemassa olevien verkostojen säilyttäminen ja niiden kehittäminen edelleen kunkin tieteenalan mukaan. Resurssinäkökulmasta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi konferenssikulujen kohdistamista ja käytänteitä työajan käyttämisestä julkaisuille relevantteihin konferenssimatkoihin.



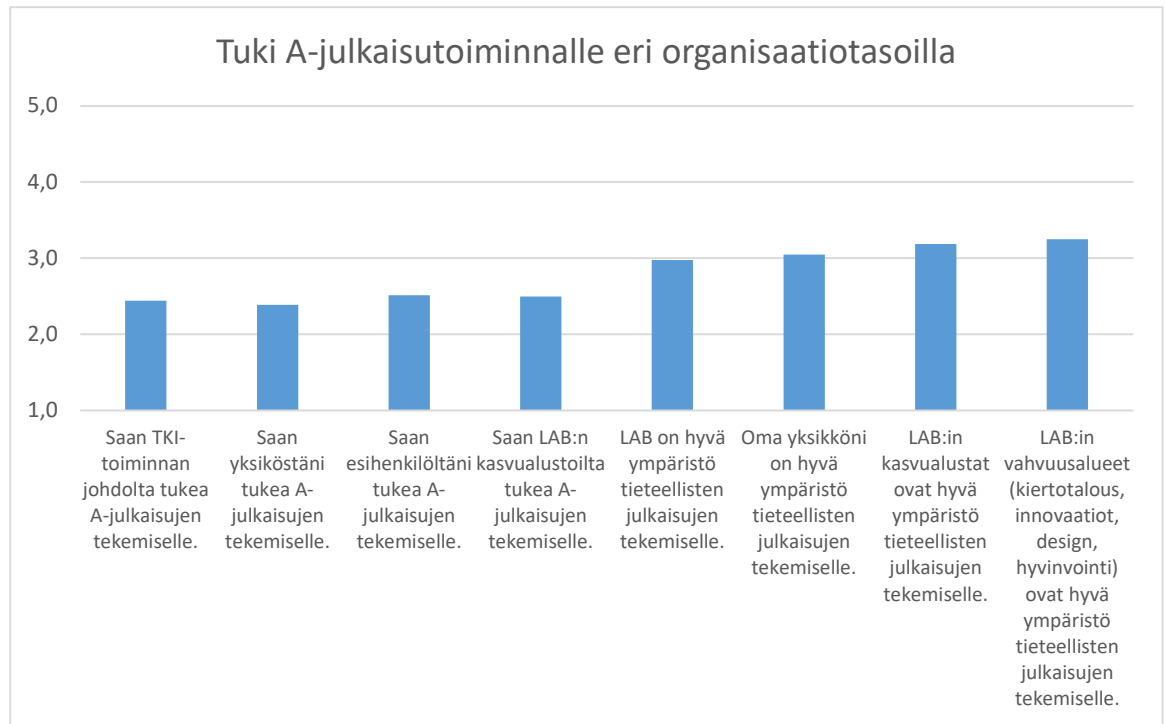
Kuva 14. Työyhteisön ulkopuolisten julkaisuverkostojen olemassaolo yksiköittäin vastaajien lukumäärän mukaan

Kokonaisuutena tästä osasta voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on jo olemassa tarvittavia verkostoja ja ainakin julkaisu toimintaa tekevien vastaajien itsensä mielestä myös kohdeyleisö. Vastaajat kokevat A-julkaisu toiminnan tärkeänä osana työtään, vaikka siihen käytetään kokonaistyöajasta varsin pieni suhteellinen osuus. Merkittäviä eroja eri toimipaikkojen tai yksiköiden välillä ei näissä asioissa aineiston perusteella ole. Seuraavaksi siirrytään tutkimaan kyselyaineistoa organisatorisen tuen näkökulmasta.

6.7 Vastaajien mielipiteet organisaation tuesta A-julkaisu toiminnalle

Vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon tukea julkaisu toiminnalle he kokivat saavansa organisaation eri rakenteista ja niiden johdon toimista. Kuvasta 15 nähdään, että sekä yksikkö- että toimintotasoilla vastaajat eivät koe vahvaa tukea A-julkaisu toiminnalleen. Mielenkiintoista on, että kuitenkin kohdeorganisaatio ja oma yksikkö sinällään nähdään kohtuullisen hyväksi ympäristöksi tieteellis-

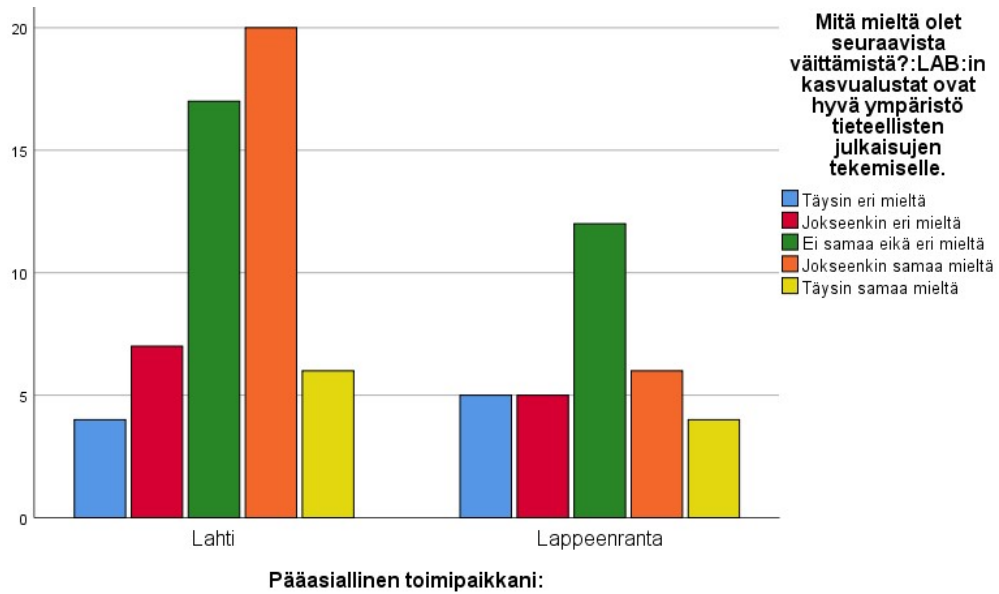
ten julkaisujen tekemiselle. Positiivisimmin nähdään kasvualustojen ja vahvuusalueiden rooli julkaisu-ympäristönä.



Kuva 15. Koettu tuki A-julkaisutoiminnalle organisaatiotasoin (1,0 = Täysin eri mieltä; 5,0 = Täysin samaa mieltä)

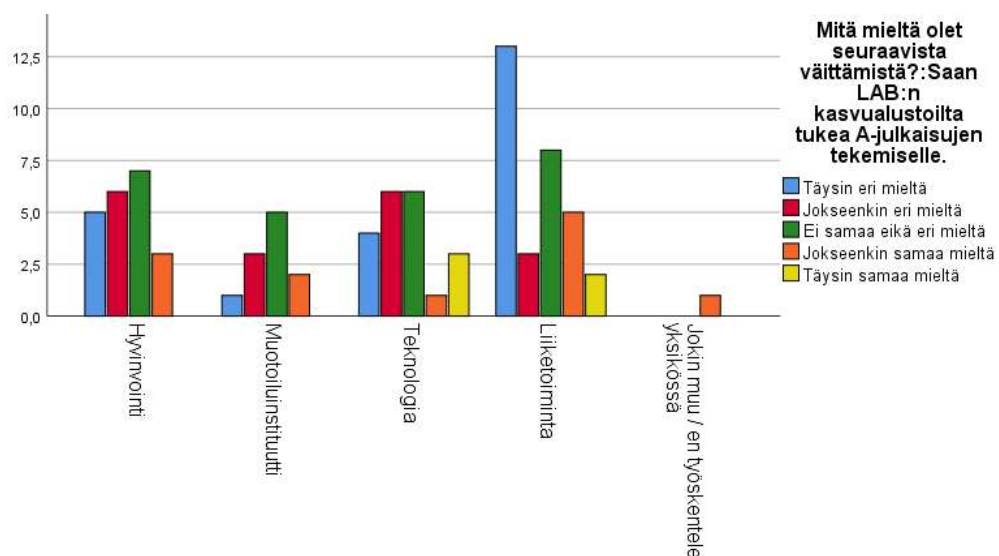
Kokonaisuutena tuloksista voidaan kuitenkin tämän perusteella todeta, että julkaisutoiminnan tuessa on kehitettävää läpi organisaation, eivätkä haasteet sen osalta rajoitu johonkin tiettyyn organisaatorakenteeseen tai johtamisen tasoon sinällään. Kasvualustojen ja vahvuusalueiden yhtenä strategisena tavoitteena on integroida TKI-toimintaa mukaan lukien julkaisutoiminta läpi organisaatioyksiköiden ja rakenteiden, ja tässä roolissa ne tulosten perusteella näyttävät toimivan muita organisaatorakenteen tasoja paremmin.

Tarkasteltaessa koettua julkaisutoiminnan tukea toimipaikoittain ja yksiköittäin havaitaan ensinnäkin, että Lappeenrannan toimipisteen työntekijät kokevat hieman Lahden toimipisteen työntekijöitä enemmän tukea näillä alueilla. Poikkeuksen muodostavat kasvualustat, jotka Lahden toimipaikan vastaajat kokevat positiivisempaan ympäristönä julkaisutoiminnalle kuin Lappeenrannan toimipaikan vastaajat (kuva 16).



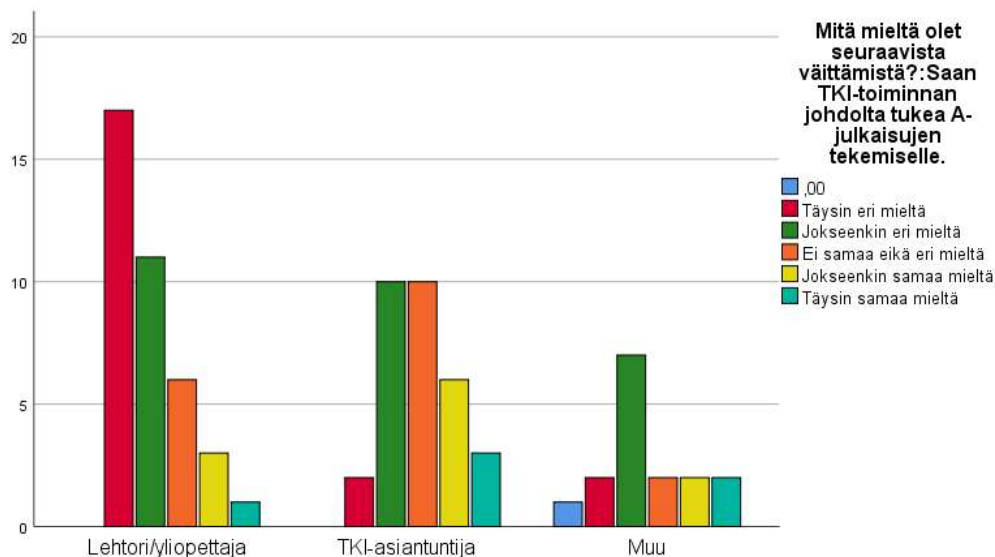
Kuva 15. Kasvualustojen merkitys julkaisutoiminnassa toimipaikoittain vastaajien lukumäärän mukaan

Samalla on kuitenkin huomioitava, että vaikka kasvualustat sinällään koetaan hyväksi ympäristöksi julkaisutoiminnalle, eivät vastaajat yksiköstään riippumatta koe kasvualustoilta saavaansa tukea julkaisutoiminnalle riittäväksi (kuva 16). Erityisesti liiketoimintayksikön työntekijät eivät vastausten perusteella koe saavansa kasvualustoilta tukea julkaisutyöhönsä. Tämä on mielenkiintoinen huomio, jonka perimmäisistä syistä kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä ei kuitenkaan pysty muodostamaan suoria kausaliitteettisuuhteita.

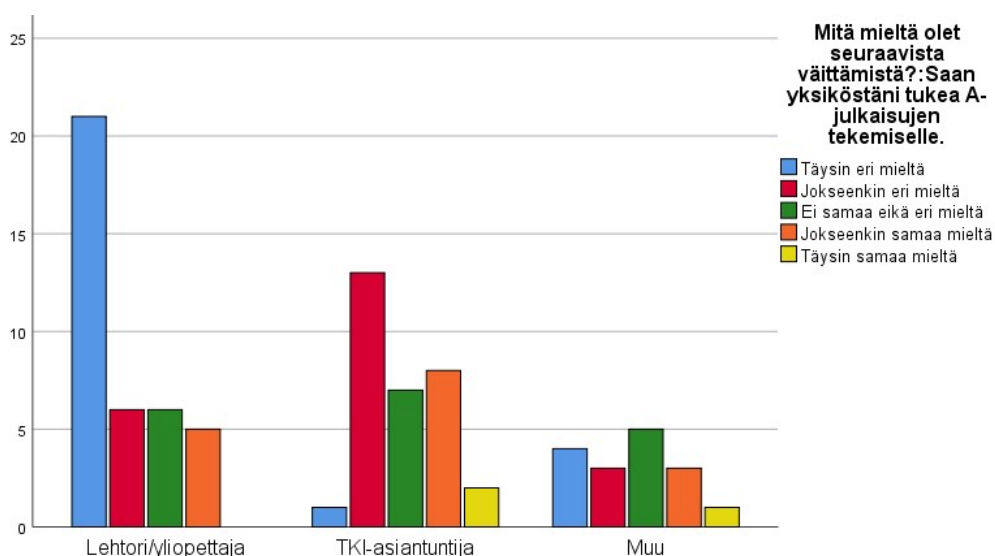


Kuva 16. Kasvualustojen koettu tuki julkaisutoiminnalle yksiköittäin vastaajien lukumäärän mukaan

Kokemus tuesta julkaisutoiminnalle linkittyy myös vastaajan toimenkuvaan: Opetustehtävissä toimivat kokevat tuen sekä TKI-toiminnan johdolta (kuva 17) että yksiköstään (kuva 18) selvästi vähäisemmäksi kuin TKI-asiantuntijat ja muissa toimenkuissa työskentelevät vastaajat.



Kuva 17. Koettu tuki julkaisutoiminnalle TKI-johdolta eri toimenkuissa vastaajien lukumäärän mukaan



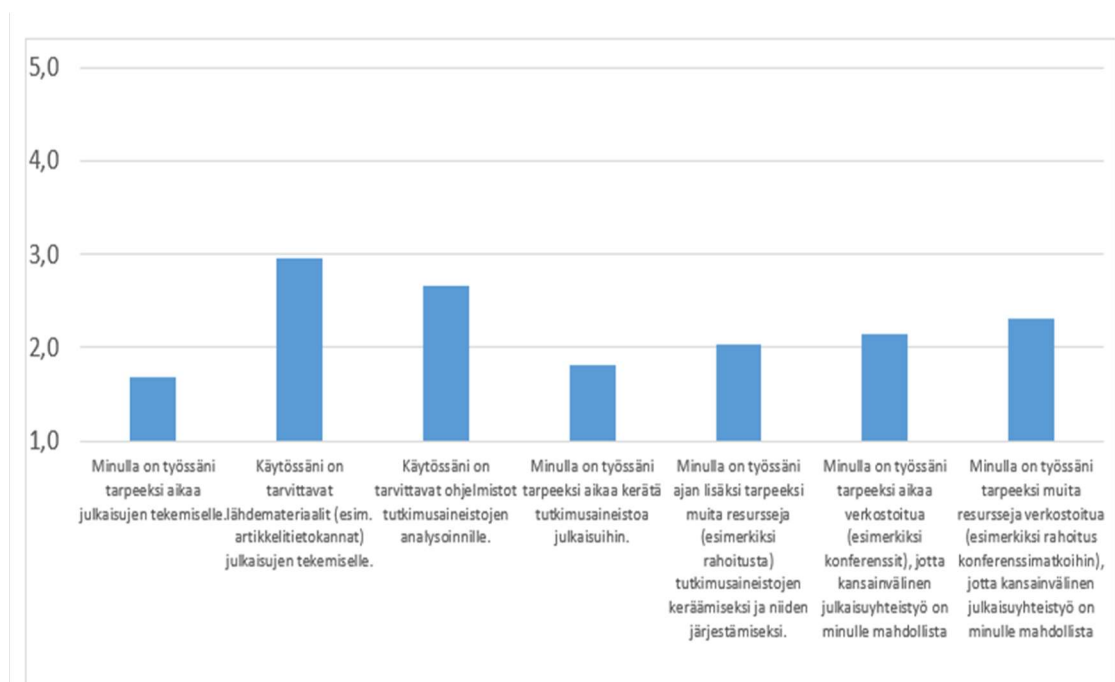
Kuva 18. Koettu tuki julkaisutoiminnalle omasta yksiköstä eri toimenkuissa vastaajien lukumäärän mukaan

Yhteenvetona vastaajien kokemasta organisatorisesta tuesta julkaisutoiminnalle voidaan todeta, että siinä on parannettavaa, mutta erityisesti kasvualustat ja vahvuusalueet tarjoavat potentiaalia julkaisutoiminnan kehittämiseen. Tulosten perusteella erityisesti kasvualustat näyttävät tarjoavan keinon tarjota myös opetustehtävissä toimiville päästä mukaan TKI-toimintaan ja sitä kautta

mahdollisesti parantaa mahdollisuuksiaan julkaisutoimintaan. Kaikkien tässä luvussa käsiteltyjen ja analysoitujen muuttujien kuvailutiedot eli deskriptiivit, keskiarvot ja keskihajonnat tärkeimmistä tässä luvussa käsitellyistä kyselyn muuttujista löytyvät liitteestä 5.

6.8 Resurssipohja ja sen merkitys julkaisutoiminnalle

Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin julkaisutoiminnan resurssipohjaa. Kuten kuvasta 19 nähdään, vastaajien mukaan resurssipohjassa on huomattavan paljon parannettavaa. Erityisesti väittämä ”Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa julkaisujen tekemiselle.” sai vastaajilta vain keskiarvon 1.69 (keskihajonta 0.86) eli suuri osa vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Samoin oli väittämän ”Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa kerätä tutkimusaineistoa julkaisuihin.” osalta (keskiarvo 1.82, keskihajonta 0.94). Ainoastaan julkaisutoimintaan tarvittavan lähdemateriaalin saatavuus oli vastausten perusteella kohtuullisella tasolla.



Kuva 19. Julkaisutoiminnan resurssien taso vastaajien mukaan

Riittämätön ajankäyttö julkaisutoimintaan ilmeni myös kyselyn avoimissa kentsissä, joissa vastaajille annettiin mahdollisuus selventää mielipiteitään resursseista. Suurin osa kommenteista liittyi tavalla tai toisella julkaisutoimintaan käytettävään aikaan ja sen riittämättömyyteen. Seuraavat vastaajien kommentit kuvaavat näitä mielipiteitä osuvasti:

- *"Aika ja työtehtävien sirpaloituneisuus haittaa A-julkaisujen tekemistä. A-julkaisut vaativat taustalleen pitkäjänteisiä tutkimuslinjauksia, joissa tehdään muualla tapahtuvan tutkimuksen seurantaa. Projektit pitäisi miehittää niin, että tutkimus- ja sisältöosaamista on riittävä osa projektin henkilöstöresurssista."*
- *"Ehdottomasti suurin syy on se, että A-julkaisujen tekemiseen ei ole varattu yhtään aikaa."*
- *"Kirjoittaminen on luova prosessi. Luovuus tarvitsee ns. loppoaikaa ideoiden synnylle."*

Avoimia vastauksia analysoimalla piirtyi kuva motivoituneista julkaisijoista, joilla kuitenkin ei vaikuta olevan mielestään tarpeeksi ajallisia resursseja (joko aikaa julkaisutoiminnalle ylipäätään tai aikaa johonkin tiettyyn julkaisutoiminnan osa-alueeseen kuten verkostoitumiseen). Kuten eräs vastaaja huomautti, *"Minkään tason julkaisuja ei voi edellyttää tehtävän omalla ajalla. Mikäli julkaisumäärä on mittarimme, on julkaisujen tekemiselle annettava sekä aika- että työkaluresursseja."* Kommenttia voi pitää tyypillisenä avoimissa vastauksissa esiintyneenä kritiikkinä julkaisutoiminnan resursointia kohtaan. Koska henkilöstön vuosityöajan käyttökohteet on pääosin määritelty jo etukäteen vuosittaisen työajanseurantaprosessin (TAS-prosessin) kautta, ja koska kyse- lyn tulosten mukaan hyvin pieni osa vuosityöajasta oli allokoitu julkaisutoimin- nalle, yllä olevan tapaiset kommentit eivät olleet yllätys. Koska A-julkaisuilla ei ammattikorkeakouluissa, LAB-ammattikorkeakoulussakaan, ole suoraa vaikutusta urakehitykseen kuten yliopistoissa ns. tenure track -urapolkujen osalta on, ei henkilöstö ole selvästikään valmis käyttämään merkittävää osaa työajan ulkopuolisesta ajastaan A-julkaisujen tekemiseen. Vastauksista voitiin päätel- lä, että julkaisutoiminnan organisoimiseksi sille tulee näin ollen allokoida tar- peellinen aika olemassa olevasta käytettävissä olevasta vuosityöajasta.

Jotta resurssipohjan vaikutuksia voitaisiin analysoida tarkemmin, tehtiin kuvan 19 mukaisista resurssipohjaan liittyvistä väittämistä faktorianalyysi. Analyysis- sä käytettiin pääkomponenttimenetelmää (*principal component analysis*) ja varimax-rotatiota. Faktoreiden annettiin muodostua eksploratiivisesti, koska kyseessä ei ollut aiemmin kirjallisuudessa esiintynyt mittari. Kahden faktorin ratkaisu selitti 64 % muuttujien välisestä variaatiosta, Kaiser-Meyer-Olkin- arvon ollessa 0.68. Yksittäisten väittämien kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0.45–0.80. Faktorilataukset vaihtelivat välillä 0.60–0.87, joten kokonaisuutena faktorianalyysi katsottiin validiksi. Muodostuneet kaksi faktoria latauksineen näkyvät alla taulukossa 2.

Taulukko 2. Resurssipohjan faktorit latauksineen

	Faktori	
	1	2
Minulla on työssäni tarpeeksi muita resursseja verkostoitua (esimerkiksi rahoitus konferenssimatkoihin), jotta kansainvälinen julkaisuyhteistyö on minulle mahdollista	0.82	
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa kerätä tutkimusaineistoa julkaisuihin.	0.76	
Minulla on työssäni ajan lisäksi tarpeeksi muita resursseja (esimerkiksi rahoitusta) tutkimusaineistojen keräämiseksi ja niiden järjestämiseksi.	0.76	
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa verkostoitua (esimerkiksi konferenssit), jotta kansainvälinen julkaisuyhteistyö on minulle mahdollista	0.72	
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa julkaisujen tekemiselle.	0.60	
Käytössäni on tarvittavat lähdemateriaalit (esim. artikkelitietokannat) julkaisujen tekemiselle.		0.89
Käytössäni on tarvittavat ohjelmistot tutkimusaineistojen analysoinnille.		0.87

Molempien faktorien osalta varmistettiin niiden reliabiliteetti Cronbachin alpha-arvoja tarkastelemassa. Faktorin 1 alpha-arvo oli 0.72 ja faktorin 2 arvo 0.77. Molempien reliabiliteetti todettiin näin riittäväksi muodostamaan faktorit, jotta voitiin tarkastella resurssipohjan vaikutusta julkaisutoimintaan laajemmin. Faktori 1 sisälsi aikaa koskevat väittämät, joten se nimettiin *Aikaresurssit*-nimiseksi. Faktori 2 puolestaan sisälsi ohjelmistojen ja lähdemateriaalien väittämät, joten tämä faktori nimettiin *Työkaluresurssit*-nimiseksi. Faktoreita tarkasteltiin korrelaatiotaulukon avulla (taulukko 3).

Kuten taulukosta 3 nähdään, aikaresurssien määrä korreloi vahvasti vastaajan työnkuvan kanssa: Yksinkertaistaen voidaan todeta, että TKI-asiantuntijoilla on käytettävissään enemmän aikaa julkaisutoiminnan vaatimiin asioihin kuten kirjoittamiseen, aineiston keräämiseen ja verkostoitumiseen. Korrelaatioita tarkastelemalla nähdään myös, että julkaisutoiminnan tuloksellisuus korreloi positiivisesti vastaajan aiemman julkaisukokemuksen kanssa. Sillä, onko vastaajien aiempi julkaisukokemus kohdeorganisaatiossa työskentelyä edeltävää vai sen aikaista ei sinällään ole merkitystä, ainoastaan absoluuttisella julkaisukokemuksen määrällä vuosina.

Taulukko 3. Aikaresurssien korrelaatio julkaisutoiminnan muuttujien kanssa
 (**. korrelaatio merkitsevä 0.01 riskitasolla; *. korrelaatio merkitsevä 0.05 riskitasolla)

	Aikaresurssit	Työkaluresurssit	Lehtori/yliopettaja	TKI-asiantuntija	Kokemus julkaisuista LAB:ssa	Kokemus julkaisuista ennen LAB:ia	Kokemus julkaisuista [vuotta]	A-julkaisujen määrä 2022	Työajan määrä 2022
Aikaresurssit	1								
Työkaluresurssit	0.27**	1							
Lehtori/yliopettaja	-0.35**	0.10	1						
TKI-asiantuntija	0.24*	0.08	-0.69**	1					
Kokemus julkaisuista LAB:ssa	-0.14	0.18	0.03	0.13	1				
Kokemus julkaisuista ennen LAB:ia	0.04	0.21	-0.13	0.26*	0.15	1			
Kokemus julkaisuista [vuotta]	0.02	-0.26*	0.02	-0.24*	- 0.56**	- 0.74**	1		
A-julkaisujen määrä 2022	0.07	-0.26*	-0.05	-0.10	- 0.60**	- 0.44**	0.59**	1	
Työajan määrä 2022	0.05	-0.14	-0.01	-0.04	-0.13	-0.27*	0.26*	0.38**	1

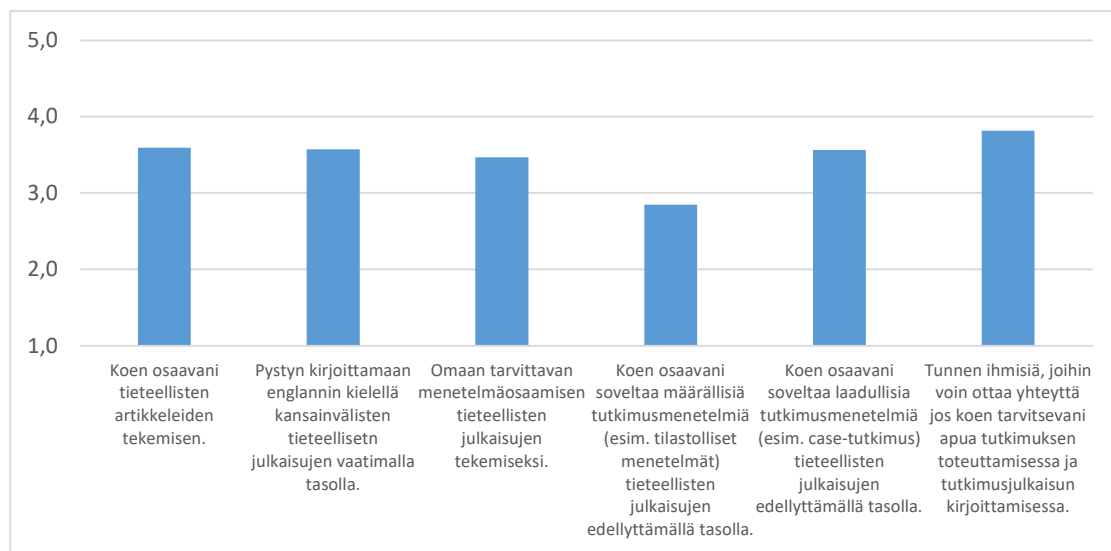
Vaikka julkaisuihin käytetty työmäärä ja julkaisujen määrä odotetusti korreloivat positiivisesti keskenään, oli huomattavaa että aika- tai työkaluresurssit siinä eivätkä näyttäneet liittyvän suoraan julkaisutoimintaan käytetyn työajan määrään eivätkä vahvasti sen tuloksellisuuteenkaan. Avoimissa kommentteissa toistunut teema oli ajallisten resurssien lisäksi tarve pääsyyn julkaisutoiminnan edellyttämiin sovelluksiin ja tietokantoihin. Esimerkkikommentteja olivat:

- *”Meiltä puuttuu organisaationa analyysiohjelmat, viitteiden hallintaohjelmat, sekä lisenssit että osaaminen.”*
- *”Pääsy edes samoihin tietokantoihin Primossa kuin LUT on edellytys JuFo julkaisujen tekemiseen”*
- *”rahoitus julkaisumaksuihin ja kielentarkastukseen”*

Resurssipohjaa tarkastelemalla voidaan kokonaisuutena todeta, että pelkkä kokemus julkaisutoiminnalle tarpeellisten resurssien riittävydestä ei riitä selittämään henkilökunnan julkaisutoiminnan tuloksellisuutta. On kuitenkin selvää, että opetushenkilöstö kokee TKI-asiantuntijoita enemmän haasteita julkaisutoiminnalle tärkeiden resurssien löytämisessä ja hyödyntämisessä. Seuraavaksi tarkastellaan julkaisutoiminnan kyvykkyyksiä kyselyaineiston valossa.

6.9 Kyvykkyydet ja niiden merkitys julkaisutoiminnalle

Julkaisutoiminnan kyvykkyyksiä mitattiin resurssipohjan tavoin Likert-asteikollisella mittarilla (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Kyvykköyväittämiä vastausten keskiarvot näkyvät kuvassa 20. Vastaajat kokivat hallitsevansa sekä tieteellisen kirjoittamisen että pääosin myös julkaisujen vaatiman laadullisen tai määrällisen menetelmäosaamisen. Myös verkostoitumiskyvykkyys oli vastausten valossa yksi julkaisukyvykkyyksien vahvuuksista. Suurin kehityskohde vastausten mukaan oli määrällisten tutkimusmenetelmien käyttäminen, joka on loogista huomioiden sen usein vaatiman erityiskoulutuksen ja kuhunkin määrälliseen analyysitapaan erikoistuneiden ohjelmistojen lisenssit sekä käytön opettelun.



Kuva 20. Julkaisutoiminnan resurssien taso vastaajien mukaan

Jotta kyvykkyyksien laajempaa merkitystä organisaation julkaisutoiminnassa voitiin tarkastella, tehtiin faktorianalyysi samalla menetelmin kuin edellisessä luvussa resurssipohjan osalta. Kyvykkyyksien osalta analyysissä käytettiin myös pääkomponenttimenetelmää ja varimax-rotatiota. Faktoreiden annettiin

muodostua eksploratiivisesti, ja tuloksena oli yksi faktori käsittäen kaikki kyse-
lyn kyvykkyyksiä koskeneet väittämät. Tämä yhden faktorin ratkaisu selitti 64
% muuttujien välisestä variaatiosta. Kaiser-Meyer-Olkin -arvo oli 0.87 ja väit-
tämien 0.40-0.92. Faktorilataukset vaihtelivat välillä 0.60–0.91 (taulukko 3).

Taulukko 3. Julkaisukyvykkyyksien faktori latauksineen

	Faktori 1
Omaan tarvittavan menetelmäosaamisen tieteellisten julkaisujen tekemiseksi.	0.91
Koen osaavani soveltaa laadullisia tutkimusmenetelmiä (esim. case-tutkimus) tieteellisten julkaisujen edellyttämällä tasolla.	0.84
Koen osaavani tieteellisten artikkeleiden tekemisen.	0.82
Koen osaavani soveltaa määrällisiä tutkimusmenetelmiä (esim. tilastolliset menetelmät) tieteellisten julkaisujen edellyttämällä tasolla.	0.79
Pystyn kirjoittamaan englannin kielellä kansainvälisten tieteellisten julkaisujen vaatimalla tasolla.	0.79
Tunnen ihmisiä, joihin voin ottaa yhteyttä jos koen tarvitsevani apua tutkimuk- sen toteuttamisessa ja tutkimusjulkaisun kirjoittamisessa.	0.63

Faktorin reliabiliteetti tarkastettiin Cronbachin alpha -arvoa tarkastelemalla. Alpha-arvo oli taulukon 3 mittarin väittämillä 0.80, joten muodostettu kyvyk-
kyysmittari todettiin sopivaksi analyysiin. Taulukossa 4 näkyy kyvykkyyksmuut-
tajan korrelaatio resurssimuuttujien sekä julkaisutoimintaan liittyvien muuttu-
jien kanssa. TKI-asiantuntijoilla on hieman yllättäen selvästi muita vastaaja-
tyyppejä vähemmän julkaisukyvykkyyksiä. Sen sijaan odotettavissa oli, että
julkaisukokemus ja julkaisujen määrä korreloivat merkittävästi ja positiivisesti
julkaisukyvykkyyksien kanssa. Merkille pantavaa on, että kyvykkäämmillä vas-
taajilla ei näytä olevan sen enempää ajallisia tai muita resursseja käytettäväs-
sään kuin muillakaan vastaajilla, mutta he ovat onnistuneet käyttämään muita
enemmän työaikaansa A-julkaisutoimintaan.

Taulukko 4. Aikaresurssien korrelaatio julkaisutoiminnan muuttujien kanssa
(**. korrelaatio merkitsevä 0.01 riskitasolla; *. korrelaatio merkitsevä 0.05 riskitasolla)

	Kyvykkyydet
Aikaresurssit	-0.00
Työkaluresurssit	-0.01
Lehtori/yliopettaja	0.03
TKI-asiantuntija	-0.28**
Kokemus julkaisuista LAB:ssa	-0.14
Kokemus julkaisuista ennen LAB:ia	-0.50**
Kokemus julkaisuista [vuotta]	0.48**
A-julkaisujen määrä 2022	0.30**
Työajan määrä 2022	0.23*

Kyvykkyyksien osalta voidaan kokonaisuutena todeta, että ne ovat organisaatiossa pääosin melko hyvällä tasolla. Julkaisutoiminnan tehostamiselle ja organisoinnille löytyy siis prioriteetti ensi sijassa resurssien allokoinnista ja siinä erityisesti ajallisten resurssien nykyistä selvemmästä kohdistamisesta sekä johtamisesta. Resursoinnin muutosprosessiin on kuitenkin osallistettava myös resursseista vastaavat tahot organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä se tapahtui järjestämällä johtohenkilökunnalle fokusryhmäkeskustelutilaisuus, jossa kyselyn päätulokset esiteltiin ja niistä keskusteltiin johdon näkökulmasta.

6.10 Fokusryhmäkeskustelun järjestäminen

Kyselyn tulosten perusteella järjestettiin 18.4.2023 fokusryhmäkeskustelu. Tavoitteena oli huomioida opinnäytetyön tulosta kehitettäessä myös organisaation johdon näkemykset, jotta henkilöt, jotka vastaavat organisaation eri tasojen tuesta ja resursseista saatiin myös osallistettua kehittämisprosessiin. Kyselylomakkeeseen vastasivat pääosin lehtorit, yliopettajat ja TKI-asiantuntijat, joista harva kuitenkaan vastaa päätöksistä organisaation resurssien tai ajankäytön periaatteista. Oli siis tarpeen järjestää kyselyn tulosten pohjalta vielä fokusryhmäkeskustelu, johon kutsuttiin osallistumaan TKI-johtajat ja TKI-päälliköt, osaamisalueiden johtajat sekä kasvu- ja vahvuusaluevastaavat, yhteensä n. 20 henkilöä, ja johon osallistui 7 henkilöä. Fokusryhmäkeskustelun kysymykset ovat liitteessä 6.

Keskustelu toteutettiin Microsoft Teams -online-keskusteluna, koska se on LAB:in kahden kampuksen mallissa jo aiemmin standardiksi muodostunut ta-

pa silloin, kun on tarpeen järjestää tapaaminen, johon molempien kampusten henkilökunta on kutsuttu. Opinnäytetyön tekijä lähetti etukäteen tapaamiskutsun sähköpostitse, ja keskustelu käytiin viiden organisaatiota eri tasoilla ja rakenteissa johtavan (rehtoraatti, osaamisalueet, TKI-toiminta, vahvuusalueet) henkilön kanssa. Haastattelun yhteydessä sovittiin, että keskustelun käyttö opinnäytetyön raportoinnissa anonymisoidaan, eli osallistujien nimiä ei mainita tämän raportoinnin yhteydessä. Samaten suoria lainauksia työnimikkeineen ei tässä käytetä, koska yksittäiset osallistujat voisivat olla niistä tunnistettavissa. Keskustelu litteroitiin keskusteluohjelmiston automaattilitteroinnilla ja opinnäytetyön tekijä analysoi litteroitua tekstiä menetelmäkirjallisuudessa esitetyn (esim. Dixon-Woods ym. 2005) määrällisen ja laadullisen aineiston yhdistävällä tavalla eli listaten ensimmäisen asteen rakenteita ja etsien niitä yhdistäviä toisen asteen rakenteita.

6.11 Fokusryhmäkeskustelun tulokset

Keskustelussa nousi ilmi useita merkittäviä asioita julkaisutoimintaan liittyvien resurssien ja kyvykkyyksien johtamisesta. Ensiksi erityisesti TKI-toiminnan johto näki tärkeäksi kartoittaa julkaisukyvykkyyksien kehittämisen koulutuksen tarve, joka korostui kyselytutkimuksessa nimenomaan niillä vastaajilla, joilla ei tähän mennessä vielä ole aiempaa kokemusta A-julkaisutoiminnasta. Tältä osin nähtiin tärkeänä eriyttää suunnitelma ja ehdotukset toisaalta kokeneempien julkaisijoiden (joilla voidaan heidän onnistuneen julkaisutoimintansa myötä olettaa olevan julkaisujen tarvitsemia kyvykkyyksiä) ja toisaalta alkuvaiheessa tässä prosessissa oleva henkilöstö, erityisesti LAB-D-tohtorikoulutusohjelmassa väitöskirjaa LUT-yliopistojen konsernin sisällä tekevä henkilöstö. Merkittävä osa tohtoriopintoja nimittäin on juuri julkaisutoimintaan liittyvien kyvykkyyksien kuten akateeminen kirjoittaminen englanniksi ja erilaisten tutkimusmenetelmä ja tutkimusparadigmaosaamisen kehittäminen.

Lisäksi valtaosa LUT-yliopistossa tarkastettavista väitöskirjoista on ns. artikkeliväitöskirjoja, joka tarkoittaa sitä, että onnistuneesti tohtorin väitöskirjan valmiiksi saaneet LAB-D -ohjelmankin osallistujat kehittävät opintojensa aikana kyvyn julkaista sekä vertaisarvioitua tiedelehdissä julkaistua tutkimusta että myös konferenssijulkaisuja. Todettiin, että julkaisutoiminnan ja resurssoinnin

suunnitelmassa olisi siksi hyvä huomioida myös tämä ilman LAB-ammattikorkeakoulun sisäisiä toimia karttuva julkaisukokemus ja julkaisut.

Toinen keskeinen fokusryhmäkeskustelussa käsitelty aihe oli kyselytutkimuksen tuloksista havaittavissa ollut eri siinä, miten eri toimenkuvissa toimiva henkilöstö näkee julkaisutoiminnan tuen TKI-toiminnan johdolta ja kasvualueilta. Keskustelussa mukana olleet TKI-johdon henkilöt painottivat, että suunniteltaessa julkaisutoiminnan organisointia on tarpeen myös sisällyttää siihen ehdotuksia siitä, millä keinoin opetushenkilökuntaa (lehtorit ja yliopettajat) saataisiin ”tuupattua” kohti TKI-toiminnan ydintä, huolimatta siitä, että he eivät organisaatorakenteessa ole suoraan TKI-johdon alaisuudessa. Keskusteltiin myös siitä, että TKI-asiantuntijat kokevat vahvemman tuen (myös julkaisutoiminnalle) TKI-johdolta, joka johtuu sekä organisaatorakenteesta että alais-esimiessuhteista ja tiimien rakenteista. Todettiin, että julkaisutoimintaa organisoimissa myös nämä rakenteen tuomat eriävyydet on syytä huomioida.

Kolmas keskeinen fokusryhmäkeskustelussa esiin noussut asia oli ajankäyttö työtehtävissä ja julkaisutoiminnan rooli siinä. Johdon näkökulmasta todettiin, että epätasapaino kiinnostukseen julkaisutoimintaa kohtaan ja siihen käytettävissä olevaan aikaan tulee pyrkiä korjaamaan. Toisaalta erityisesti opetushenkilökunnalla on merkittävässä määrin vapautta järjestää omaa työskentelyään ajallisesti, jolloin julkaisutoiminnalle voi omaehtoisesti pystyä järjestämään tutkimuksen tekemisen edellyttämiä suurempia aikaikkunoita kalenterista. Toisaalta vastaavasti ollaan tilanteessa, jossa useilla organisaatioissa toimivalla henkilökunnalla on jo etukäteen koko vuoden vuosityöaika allokoituna opetus- ja hanketöihin, jolloin voi olla haastavaa löytää kalenterista tällaisia aikoja. Kyse on pelkkää julkaisutoimintaa suuremmista ajankäytön allokoinnin periaatteista.

Osallistujat tunnistivat keskustelussa haasteen, joka syntyy siitä, että vuosityöaika ei ole allokoitu suoraan julkaisutoiminnalle. Kaikille johtotasollakaan ei välttämättä ole selvää A-julkaisutoimintaan liittyvät, yleisimmin ajallisten resurssien tarpeet, jotka voivat liittyä esimerkiksi tieteellisten vertaisarviointien tekemiseen niihin tiedelehtiin, joissa itsekin aikoo julkaista. On yleinen käytäntö, että tieteellisessä julkaisutoiminnassa käytetään aikaa myös tieteellisten vertaisarviointilausuntojen tekemiseen, ja joka ei siihen osallistu, ei käytän-

nössä voi odottaa myöskään itse kyseisessä julkaisukanavassa pitkällä tähtäimellä julkaisevansa. A-julkaisutoimintaa ajatellen myös tällaiselle työlle on siis varattava aikaa, vaikka sen vaikutus työntekijän oman julkaisutoiminnan tuloksellisuuteen ei ole suoraan havaittavissa tai määritettävissä.

Näiden kolmen pääteeman lisäksi fokusryhmäkeskustelussa ylimmän johdon osallistujien taholta nostettiin esiin tarve kytkeä julkaisutoiminnan suunnitelmat organisaation strategian mukaisesti kasvualustojen ja vahvuusalueiden toimintaan, joskaan suoria konkreettisia ratkaisuja ei heti keskustelun päätteeksi voitu osoittaa. TKI-johto on mukana myös organisaation julkaisutoimikunnassa, jonka tehtävänä on seurata, arvioida ja ohjata julkaisutoiminnan kehittymistä. Julkaisutoimikunta kokoontuu 2–3 kertaa lukukauden aikana, mutta sen pääasiallisena tehtävänä on seuranta julkaisutoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin nähden, eikä se siten ole kaiken kattava toimielin organisaation julkaisutoiminnan kehittämisen näkökulmasta. A-julkaisutoiminnassa on lisäksi, kuten edellä mainittiin, omia erityispiirteitään muun muassa vertaisarviointiin ja julkaisujen tekoon liittyvien kulujen ja työkaluedellytysten muodossa, joten tämän opinnäytetyön suunnitelma voi tulla hyödyksi myös julkaisutoimikunnan työhön pidemmällä tähtäimellä.

Fokusryhmäkeskustelusta saatiin selviä painopisteitä julkaisutoiminnan kehittämissuunnitelmalle erityisesti johdon näkökulmasta. Niitä olivat

- LAB-D -tohtoriohjelman ja sen vaikutusten sisällyttäminen osaksi julkaisutoiminnan suunnitelmaa
- Opetustehtävissä toimivien nykyistä parempi integrointi TKI-toiminnan rakenteisiin ja sitä kautta strategisesti tärkeisiin kasvualustoihin
- Kasvualustat ja vahvuusalueet on rakennettu organisaatiossa integroimaan eri yksiköiden ja toimenkuvien omaavan henkilökunnan TKI-toimintaa mukaan lukien julkaisut, joten ne on tärkeää sisällyttää suunnitelmaan.

Yhteenvedona fokusryhmäkeskustelusta voidaan todeta, että se auttoi opinnäytetyön tekijää huomioimaan A-julkaisutoimintaan liittyviä haasteita ja resursoinnin näkökulmia myös organisaation johdon näkökulmasta. Kyselytutkimusosan aineisto koostui pääosin sen opetus- ja TKI-henkilökunnan, joka ei ole organisaation johtotehtävissä, mielipiteistä julkaisutoiminnasta. Kyselyn vastaajajoukko on siis suurimmalta osin sitä henkilöstöä, jota *tulee tukea* heidän työssään julkaisutoiminnan tehostamiseksi. Fokusryhmä puolestaan

koostui johtavissa asemissa organisaatioissa toimivista henkilöistä, joilla on mahdollisuudet *toteuttaa tukitoimenpiteitä* organisaation laajempi toimintastrategia, resurssien allokointi ja henkilöstön kyvykkyyksien kehittäminen huomioiden. Tässä mielessä siis kyselytutkimus- ja fokusryhmäkeskusteluosat täydensivät toisiaan ja antoivat siten tarvittavan materiaalin opinnäytetyön lopullisen tavoitteen eli julkaisutoiminnan mallin kehittämiseksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tieteellisen julkaisutoiminnan eli A-julkaisutoiminnan organisointia suomalaisessa ammattikorkeakoulussa. Päättökysymyksenä työssä oli, miten A-julkaisutoimintaa tulisi paitsi organisoida myös johdon näkökulmasta työn kohdeorganisaatioissa tukea. Jotta tähän kysymykseen voitiin vastata, haettiin samalla myös vastauksia kolmeen alatutkimuskysymykseen.

Seuraavaksi käsitellään näitä tutkimuskysymyksiä kirjallisuuteen peilaten, jonka jälkeen esitetään malli ja ehdotukset julkaisutoiminnan organisoimiseksi ja motivoimiseksi kohdeorganisaatioissa. Erityisesti tarkastelun kohteena ovat julkaisutoimintaan liittyvät resurssit ja kyvykkyydet, sen motivaattorit sekä suositukset organisaatorakenteen hyödyntämiseksi julkaisutoiminnan organisoimissa ja johtamisessa.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Kysymykseen, miten ammattikorkeakoulun henkilökuntaa voidaan tukea heidän julkaisutoiminnassaan, saatiin vastauksia sekä kyselytutkimus- että fokusryhmäkeskusteluaineistosta. Osoittautui, että kokeneemmille julkaisijoille on tärkeää tarjota tarvittavat perustyökalut ja resurssit julkaisutoiminnan vaatimaan verkostoitumiseen, siinä missä kokemattomammille on tärkeää tarjota mentorointi- ja koulutusmahdollisuuksia, jotta he pystyvät omaksumaan tehokkaan julkaisutoiminnan edellyttämät tiedot ja taidot osana päivittäistä työtään. Yhteistä molemmille ryhmille on aikaresurssien tarve: Jos julkaisutoimintaa halutaan ylläpitää ja kehittää, sille on allokoitava nykyistä selvästi enemmän vuosityöaikaakin myös johtamisen näkökulmasta. Tässä mielessä julkaisu-

toiminnan haasteet kohdeorganisaatiossa ovat pelkkää aineistohallintaa (Sinisalo 2020) laajempia ja johtamisen näkökulmasta myös haastavampia.

Julkaisutoiminnan esteistä fyysiset eli resurssien ja ajan puute olivat selvin estetyyppi, ja hieman yllättäen kognitiivisia, sosiaalisia tai affektiivisia esteitä ei tutkimusaineistosta juuri noussut esiin. Tässä mielessä voidaan todeta, että suomalaisessa ammattikorkeakoulussa, ainakin tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa, vain osa julkaisutoiminnan esteistä (Aydin ym. 2023) ovat merkittävässä roolissa. Kyselyaineisto osoitti, että julkaisuihin käytetyn vuosityöajan ja julkaisutoiminnan aktiivisuuden välillä on selvä yhteys, joka näkyy jo pienellä prosentuaalisella lisäyksellä (0–10 % tasosta 10–20 % tasoon). Tämä tulos on linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa: Esimerkiksi Shin ja Cummings (2010) osoittivat, että tutkimukseen käytetty aika vaikuttaa julkaisu-tehokkuuteen, vaikka samalla hieman yllättäen huomasivat, että opetukseen käytetty aika ei aiheuttaisi ristiriitaa tai ongelmia tutkimukseen käytetyn ajan kanssa. Näiltä osin tämän opinnäytetyön tulokset Suomen kontekstissa olivat erilaiset, koska opetushenkilökunnalla oli selvästi TKI-asiantuntijoita suurempia haasteita löytää julkaisutoiminnalle sen tuloksellisuuden vaatimaa aikaa. Voidaan kuitenkin sanoa, että ajallisten resurssien puute oli suurin julkaisutoimintaa estänyt tekijä, jolloin julkaisutoiminnan tehostaminen vaatii nykyistä suuremman vuosityöajan allokoimista julkaisutoiminnalle erityisesti opetushenkilökunnan osalta.

Tutkimuskysymykseen siitä, ketkä ovat julkaisutoiminnan kehittämisen tärkeimmät sidosryhmät ja miten niiden tarpeet voidaan huomioida kehittämissä, saatiin useita vastauksia: Sisäisesti sidosryhmät ovat julkaisujen tuottavuuden näkökulmasta toisaalta yksiköissä työskentelevät julkaisutoiminnasta kiinnostuneet työntekijät, toisaalta TKI-toiminnan johto ja myös yksikköjen johtajat, koska julkaisutavoitteet ovat kohdeorganisaatiossa yksikkökohtaisia. Tärkeänä sidosryhmänä ovat lisäksi kasvualustojen vetäjät, koska kasvualustat sekä ovat keskeisessä roolissa organisaation kasvustrategiassa että ovat aineiston perusteella olemassa olevista organisaation rakenteista julkaisutoiminnan kannalta parhaita toimintaympäristöjä. Tulosten perusteella sidosryhmien väliset verkostot näyttävät pääosin olevan olemassa ja julkaisutoiminnan vaatimalla tasolla, jonka lisäksi kohdeorganisaation henkilökunnalla on ainakin määrällisesti merkittävässä määrin verkostoja organisaation ulkoisten sidos-

ryhmien kanssa. Näiltä osin tulokset vastaavat aiempaa tutkimusta, joka on huomionnut verkostot tärkeänä julkaisutoiminnan resurssimuotona (van Rijnsoever ym. 2008). Olemassa olevia verkostoja voidaan edelleen kehittää rakentamalla verkostointikyvykkyksiä (esim. Greven ym. 2020). Julkaisutoiminnan organisoinnissa onkin siitä syystä tarpeellista miettiä keinoja, joilla kyvilöiden kyvykkyksiä ja heidän julkaisutoiminnan verkostojaan saadaan näkyvämmäksi organisaatiotasolla. Rakenteina tässä tavoitteessa voivat toimia tutkimusryhmärakenteen (Etzkowitz 2003) ja mentorointiohjelmien (Cornelius ym. 2016) kaltaiset rakenteet, kunhan ne on integroitu organisaation olemassa oleviin rakenteisiin ja toimintaan.

Kysymykseen siitä, millainen on tehokas A-julkaisutoiminnan malli ammatti- korkeakoulun johtamisen näkökulmasta, ei tulosten mukaan voida antaa yleispätevää vastausta, koska opinnäytetyöprosessin aikana ja kerättyä aineistoa analysoitaessa ilmeni varsin selvästi se, että organisaation omat rakenteet ja kulttuuri määrittävät parhaat käytänteet julkaisutoiminnalle. Kirjallisuuden ja empiirisen aineiston pohjalta voidaan kuitenkin vetää se johtopäätös, että suunnitelman on syytä sisältää resurssi- ja kyvykkyyskohtaiset prioriteetit toisaalta organisaatorakenne- ja motivaattorikohtaisesti, ja toisaalta ajallinen järjestys mahdollisesti puuttuvien resurssien, kyvykkyyksien tai organisaatorakenteiden kehittämiseksi.

7.2 Julkaisutoiminnan kehittämisen malli

A-julkaisutoiminnan kehittämisen malli resurssien, kyvykkyyksien ja julkaisutoimintaan motivoinnin osalta on kuvattu taulukossa 5. Toimenpide-ehdotukset kustakin näkökulmasta on jaoteltu prioriteettitasoin *korkea*, *keskitaso* ja *matala*. Priorisoinnin tarkoituksena on osoittaa, mitkä ovat kultakin osin julkaisutoiminnan kehittämisen tärkeimmät ja kiireellisimmät toimenpiteet *strategisesti*, toisin sanoen kaikki listatut toimenpiteet ovat opinnäytetyön aineiston pohjalta tarpeellisia, mutta niiden suorat vaikutukset julkaisutoiminnan laatuun ja tehokkuuteen sekä A-julkaisujen motivointiin eroavat toisistaan. Odotetusti suurimman panos/tuotos -suhteen tarjoavat nähdään korkeamman prioriteetin toimina, kuten ne, joiden on *ensisijaisesti* oltava kunnossa, jotta muista toimita hyödytään.

Taulukko 5. Julkaisutoiminnan organisointi resursoinnin, kyvykkyyksien kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta

Prioriteetti	Resurssit	Kyvykkyydet	Motivointi
Korkea	<ul style="list-style-type: none"> A-julkaisutoimintaan sitoutuville vähintään 20 % vuosityöaikaresurssi julkaisutyöhön Yleisimpien artikkelitietokantojen saatavuuden varmistaminen Julkaisutoiminnassa tarpeellisten verkostoitumisresurssien allokointi (esim. konferenssirahoitus) 	<ul style="list-style-type: none"> Julkaisuosaamisen allokointi hankkeisiin jo suunnitteluvaiheessa A-julkaisuryhmän perustaminen Opetushenkilökunta kokonaisuudessaan mukaan kasvualustatoimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> A-julkaisujen merkityksen LAB:in strategialle viestiminen kaikilla organisaation tasoilla Opetushenkilökunnan vuosityöajan allokointi kasvualustoille A-julkaisukoordinaattorin nimeäminen ja työajan allokointi
Keskitaso	<ul style="list-style-type: none"> Työajan allokointi aiempien tutkimusnäyttöjen ja julkaisutoiminnan mukaan Henkilökohtaiset julkaisutavoitteet työajan allokoinnin mukaisesti Julkaisutyön perusohjelmistojen (analyysiohjelmat, referenssiohjelmat) saatavuuden lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> Vastavuoroinen mentoointi (opetushenkilökunta / TKI-asiantuntijat) A-julkaisujen tekemisen työpajat Hankekohtaisten aineistonkeräys- ja julkaisusuunnitelmien kehittäminen Tutkijavierailut (esim. Erasmus) 	<ul style="list-style-type: none"> Julkaisutoiminnan määrän/laadun tavoitteiden täsmentäminen LAB-D -tohtorikoulutettavien väitöskirjatutkimusesitteilyt
Matala	<ul style="list-style-type: none"> Aineistonkäsittelyohjelmistojen lisensoinnin räätälöinti yksilöllisesti Periaatepäätökset julkaisujen kielentarkistus- ja open access -kustannuksista 	<ul style="list-style-type: none"> Lahden toimipaikan parhaiden julkaisukäytänteiden kokoaminen ja esittely (esim. Kirjoittajien Kioski) Yksiköiden välisen julkaisutoiminnan kehittäminen yhteisjulkaisuina Määrällisten menetelmien osaamiskoulutuksen järjestäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Julkaisutoiminnassa kokemattomien innostaminen mukaan (esim. julkaisuesityksin ja "vuoden julkaisu" -palkinnoin) A-julkaisupalkkion porrastaminen julkaisukanavan laadun mukaan

Ensisijaista A-julkaisutoiminnan johtamisessa on varmistaa, että kaikilla julkaisutyötä tekeillä organisaatiossa on selvä käsitys siitä, miksi A-julkaisut ovat *strategisesti* tärkeitä. Kyselyaineisto osoitti selvästi, että julkaisutoimintaa tehdään tällä hetkellä omasta kiinnostuksesta ja kehittymisen halusta, eikä niiden merkityksestä kohdeorganisaatiolle tai sen kasvustrategialle ole työntekijöillä juurikaan käsitystä. Ensimmäinen askel julkaisutoiminnan kehittämisen suunnitelmassa onkin käydä läpi henkilöstöfoorumissa, yksiköiden palaverissa ja TKI-toiminnan esittely- sekä palaveritilaisuuksissa strategiset syyt A-julkaisutoiminnalle organisaation näkökulmasta: Kaikilla julkaisutoiminnassa jo mukana olevilla tai siitä kiinnostuneilla on oltava tietoisuus siitä, miksi A-julkaisuja on ylipäättään organisaation näkökulmasta tärkeä tehdä ja mitä niillä voidaan saavuttaa. Organisaation ulkoisen rahoituksen kasvutavoitteet edellyttävät jo seuraavien vuosien aikana pääsemistä mukaan kilpaillun tutkimusrahoituksen konsortioihin, joissa etenkin kansainvälisen rahoituksen osalta on oman organisaation legitimoimiseksi hankekumppanina tärkeää olla näyttöjä laadukkaasta A-julkaisutoiminnasta. Strategia ja syyt sen taustalla on näiltä osin aineiston mukaan tiedotettava nykyistä selvästi laajemmin, tarkemmin ja useammin läpi organisaation – toisin sanoen strategia on ”jalkautettava” myös A-julkaisutoiminnan osalta.

Merkittävin resursointiin liittyvä toimenpide opinnäytetyön tulosten perusteella on työajan allokointi julkaisuille: Läheskään kaikilla työntekijöille vahvuudet tai oma kiinnostuskaan ei liity A-julkaisujen tekemiseen. Kuitenkin on selvää, että siitä kiinnostuneilla ja A-julkaisuja jo tekeillä ei ole käyttää riittävästi vuosityö-aikaa artikkelien julkaisuille. Suomalaisissa yliopistoissa tyypillinen tieteelliseen julkaisutoimintaan käytetty aika on opetus- ja TKI-toiminnassa mukana olevilla henkilöillä tekijän oman kokemuksen mukaan n. 30–50 % vuosityöajasta, panostus, jolla saadaan keskimäärin 1–2 korkean tason A-julkaisua per työntekijä vuositasolla. Tältä pohjalta on selvää, että kohdeorganisaatiossa aineiston mukaan tyypillisin 0–10 % vuosityöajasta on riittämätön pitkän tähtäimen julkaisu- ja strategisiin tavoitteisiin nähden. Aineiston perusteella jo 10–20 % vuosityöajasta johtaa kohdeorganisaatiossa julkaisutoiminnan aktivoitumiseen, joten se voidaan ottaa tavoitteeksi vuositasolla julkaisutoiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Henkilöillä, joilla on jo näyttöjä onnistuneesta A-julkaisutoiminnasta, tulee asettaa tavoitteeksi 20 % vuosityöajasta julkaisutoiminnalle. Nykytilanne, jossa lähes kaikilla on alle 10 % vuosityöajasta

(useimmilla aineiston mukaan jopa 0 % eli ei yhtään) allokoitu julkaisutoiminnalle, hyvin todennäköisesti ei riitä ylläpitämään julkaisutoimintaa ja kehittämään sitä pitkällä tähtäimellä strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Jotta allokoitu vuosityöaika on tehokasta, tulee sille asettaa myös julkaisutavoitteet: Määrällisten A-julkaisutavoitteiden lisäksi on tavoiteltava niissä myös laatua, koska organisaation legitimitettiin julkaisujen näkökulmasta ei kasva heikkotasoiseksi yleisesti tiedettyjen julkaisukanavien suosimisella. Suomalaisen yliopistojen rahoituksessa käytetty Julkaisufoorumi-luokitus ei ole aktuaalisen julkaisujen laadun mittarina optimaalinen tai objektiivinen, koska siinä mm. kansainvälisten kustantajien, kuten Routledge ja Palgrave, kustantamat lukemattomat toimitetut kirjat arvioidaan saman tasoisiksi maailman huipputiedelevien, kuten Nature ja Science, kanssa. Julkaisukanavien laadun mittarina voidaan käyttää sen sijaan esimerkiksi Scimagojr-luokitusta, jossa tavoitellaan tiedelehtien parhaan puolikkaan (kvartiilit Q1 ja Q2) julkaisukanavia. 20 % vuosittaistyöajan allokoinnilla realistinen tavoite olisi pyrkimys vähintään yhteen Q1- tai Q2-luokituksen julkaisuun – on tosin samalla muistettava, että tutkimusartikkelin suunnittelun, aineiston keruun ja sen analysoinnin, artikkelin kirjoittamisen, sen mahdollisen esittämisen tieteellisessä konferenssissa ja läpiviennin kohdejulkaisujen vertaisarviointiprosessien läpi voi odottaa viedän vähintään vuoden ja useimmissa tapauksissa kaksi tai kolme vuotta. Näin ollen esimerkiksi vuodelle 2024 allokoitujen 20 % vuosityöajan realisoitumista A-julkaisuina voisi odottaa vuosille 2025–2026. A-julkaisutoiminnan osalta oikotietä ei ole, vaan prosessi kestää aikansa.

A-julkaisutoiminta ja siihen liittyvä kansainvälisten hankekonsortioverkostojen rakentaminen edellyttää tieteellisiin konferensseihin osallistumista. Näin ollen jokaiselle A-julkaisutoimintaan sitoutuvalle (ts. vuosityöajan allokoinnin yhteydessä) on syytä tarjota resurssit riippumatta siitä, onko hän mukana TKI-hankkeissa, joista julkaisuihin liittyvät kustannukset kuten konferenssimaksut voidaan maksaa. Realismia toki on, että konferenssikustannusten tulee olla hallittavia, joten perussääntö voi olla esimerkiksi yksi konferenssimatka vuodessa edellyttäen, että henkilö esittää kyseisessä konferenssissa A-julkaisuksi tähtäämänsä artikkelin ja verkostoituu alan tutkijoiden kanssa. Useammat konferenssimatkat voidaan edellyttää rahoitettavaksi joko osana jotain tiettyä TKI-hanketta tai omarahoitteisesti esimerkiksi säätiöiden apurahoin. Lisäksi

julkaisutoimintaan ja siihen liittyvään tutkimushankekonsortioiden rakentamiseen voi liittyä tutkijavaihtoja, joihin on hyvä suhtautua positiivisesti osana strategista verkostoitumista. Niiden kustannuksiin ja käytänteisiin on kuitenkin tämän opinnäytetyön aineiston puitteissa haastavaa antaa yksiselitteistä suositusta, joten niitä kannattaa harkita tapauskohtaisesti.

A-julkaisutoiminta resursointineen tulee järjestää mahdollisimman kiinteästi kasvualustojen kautta. Syitä on useita: Kasvualustojen tarkoituksena on toteuttaa käytännössä vahvuusalueiden tavoitteita. Haasteena kasvualustojen kehittämiseksi on ollut erityisesti se, että varsinkaan opetushenkilökunnan työaika ei ole allokoitu niille merkittävässä määrin. Kasvualustat tukevat kohdeorganisaation strategiaa, joten lähtökohtaisesti myös julkaistavan tutkimuksen tulisi jollain tavoin liittyä niihin. Lisäksi aineiston perusteella kasvualustat nähdään hyvänä ympäristönä myös julkaisutoiminnalle ja osalla niistä on myös allokoituja resursseja (rahoitusta), jota voidaan käyttää myös julkaisutoiminnan kuluihin, esimerkiksi tutkimusaineistojen keräämiseen ja julkaisujen kielentarkastusmaksuihin. Kasvualustat tulisikin resursoida täysimääräisesti, sen sijaan että vain osa niistä on resursoitu, ja edellä kuvattu 20 % työaika-alkointi tehdä suoraan kasvualustoille. Jokaiselle julkaisutoiminnasta kiinnostuneelle tulisi antaa mahdollisuus valita omalle julkaisutoiminnalleen soveltuvin kasvualusta tähän tarkoitukseen.

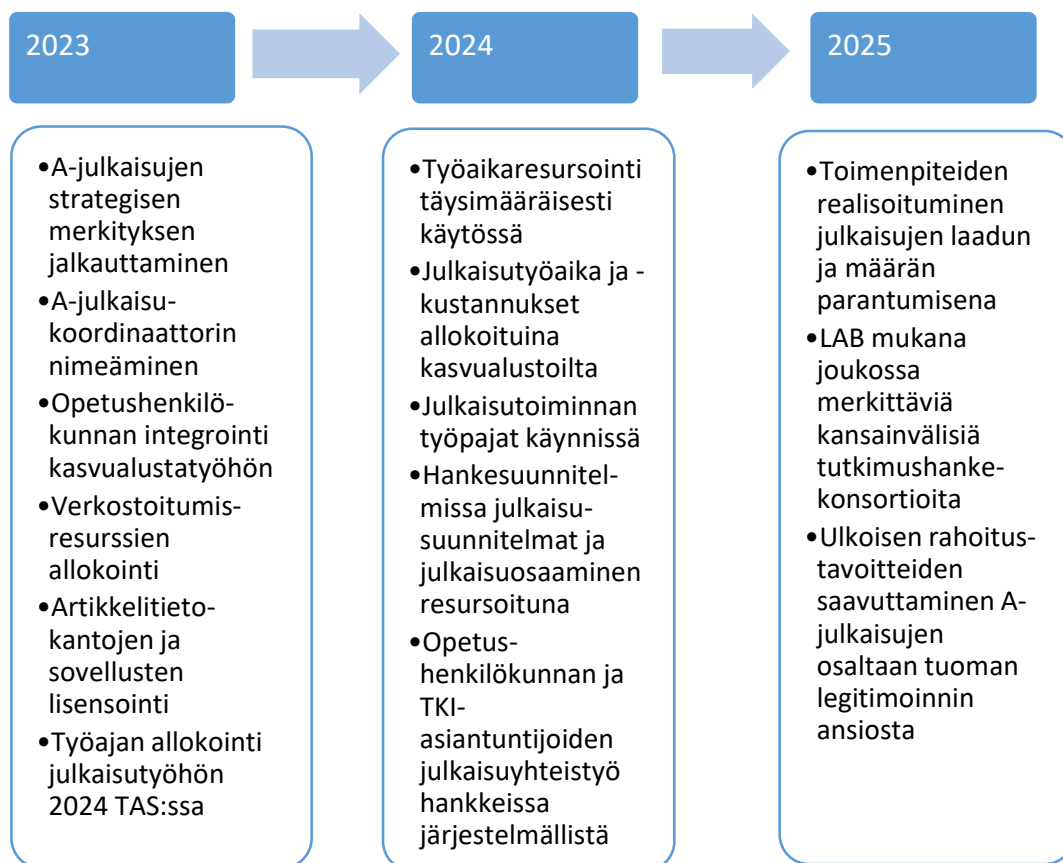
A-julkaisutoiminnan koordinointiin kohdeorganisaatiossa tulee olla nimetty henkilö, koska nykyisellään se ei ole suoraan kenenkään vastuulla. Tässä yhteydessä ei voida puhua A-julkaisutoiminnan tuloksista vastaavasta henkilöstä, koska työaika-alkointi, julkaisutavoitteet ja resurssipäätökset ovat usean eri johtamisrakenteen ja johtohenkilön vastuulla, ja siten A-julkaisutoiminnan edellytykset riippuvat loppukädessä melko suuresta määrästä henkilöitä. Toiminnalle tarvitaan kuitenkin koordinaattori, joka ottaa asiakseen viedä julkaisutoiminnan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, kuten julkaisujen kirjoituspajojen järjestämistä konkreettisesti eteenpäin. Työajan alkointi on syytä toteuttaa näiltäkin osin realistisesti, koska koordinointi hyvin todennäköisesti on merkittävästi työaikaa vaativa pysyvä tehtävä.

Työkaluresurssien osalta tärkein ja kiireellisin toimi on tieteellisiin artikkelitietokantoihin pääsyn palauttaminen. Kohdeorganisaatio on aiemmin ollut mukana LUT-yliopiston artikkelitietokantoja koskevissa sopimuksissa, joista kuitenkin on hiljattain irtauduttu ja siten pääsy näihin julkaisujen tekoon kriittisiin tietokantoihin päättynyt. Toimivan A-julkaisutoiminnan edellytyksenä on mahdollisuus tutustua olemassa oleviin tutkimusjulkaisuihin, joten jos A-julkaisutoimintaa halutaan ylläpitää ja kehittää, pääsyn palauttaminen on sille edellytys. Samoin on tärkeää liittyä mukaan FinELib-konsortioon, joka on suomalaisten korkeakoulujen ja muiden tutkimuslaitosten e-aineistojen saatuutta ja avointa julkaisemista edistävä konsortio. Esimerkiksi FinELib-konsortion hiljattain Elsevier-kustantamon kanssa tekemä sopimus on tärkeä julkaisujen avoimuuteen liittyvä toimi, jossa on mukana yhdeksän suomalaista ammattikorkeakoulua. LAB:in tulisi liittyä viivyttämättä tähän ja vastaaviin julkaisukustannuksia konsortioitoiminnalla alentaviin ja avoimet julkaisut mahdollistaviin aloitteisiin.

Julkaisujen tekoon liittyy yleensä myös empiirisiä aineistoja, joiden analysointiin tarvitaan asiaankuuluvat lisenssit perustyökaluille. Näitä voivat olla määrällisten menetelmien osalta esimerkiksi SAS- ja SPSS-ohjelmistot, laadullisten osalta esimerkiksi Nvivo ja Atlas.ti. Koska LAB-ammattikorkeakoulu on osa LUT-konsernia, tulisi selvittää mahdolliset yhteislisenssoinnin synergiaedut. Sovelluksien käytöstä voisi myös järjestää koulutustilaisuuksia, koska julkaisutoiminnassa jo mukana olevalla henkilöstöllä on, sikäli kun he ovat julkaisseet empiiristä tutkimusta A-julkaisukategorian julkaisukanavissa, todennäköisesti jaettavaa osaamista ainakin osasta kyseisiä ohjelmistoja. Jatkossa tarkempi tarve voidaan kartoittaa esimerkiksi vuosittaisin kyselyin, jotta julkaisuohjelmien lisensointi ja koulutus voidaan pitää ajankohtaisena ja muuttuvia tarpeita vastaavina. On myös olemassa vapaasti saatavilla olevia ja käytettäviä julkaisutoimintaan liittyviä ohjelmistoja kuten R-ympäristö ja viitteiden hallintaan Zotero-ohjelmisto, ja molemmista tulisi selvittää koulutusmahdollisuudet joko organisaation sisäisesti tai kohtuullisella panostuksella ostopalveluina.

Julkaisutoiminnan työpajojen rinnalla voidaan järjestää mentorointia TKI-asiantuntijoiden ja julkaisutoiminnassa kokeneen opetushenkilökunnan välillä. Lisäksi LAB-D-tohtorikoulutusohjelmassa mukana olevat voivat kertoa omasta tutkimuksestaan ja julkaisutoiminnasta oppimistaan asioista osana näitä työ-

pajoja. Työpajoja voidaan myös käyttää tutkijavaihdon tiedotuskanavana, jolloin mahdollisesti julkaisuosaamista omaavat organisaation vierailijat voivat vetää työpajasessioita osana tätä rakennetta. Edellä mainitut toimenpiteet voidaan nähdä osana laajempaa A-julkaisutoiminnan ryhmää. Kuvassa 20 on esitys ajallisesti etenemisestä julkaisutoiminnan organisoimiseksi.



Kuva 20. Julkaisutoiminnan organisoimisen kehittäminen ajallisesti

Yhteenvetona ajallisesta priorisoinnista voidaan todeta, että toimenpiteet on syytä aloittaa heti, koska niiden realisoituminen strategisesti tutkimusrahoituksen kasvamisena on siten ajankohtaista vasta 2025. Tämä johtuu paitsi organisoimisen ja työajanseurantaprosessien aikatauluista, ennen kaikkea vertaisarvioitulle julkaisutoiminnalle tyypillisestä aikavälistä tutkimuksen aloittamisen ja sen julkaisun välillä: Jo tieteellisen vertaisarvioinnin prosessit kestävät tavallisesti vuodesta kahteen, puhumattakaan kirjoitustyölle tarvittavasta pohjatyöstä, aineiston keruun suunnittelemisesta ja toteuttamisesta, aineiston analyysistä ja itse julkaisujen viimeistelystä. A-julkaisutoiminnan osalta kohdeorganisaation kasvutavoitteet huomioiden aikaa ei siis ole hukattavaksi ja suunnitelman toimeenpano on syytä aloittaa heti.

7.3 Tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden tarkastelu

Jokaisessa empiirisessä tutkimuksessa on kyse jostakin tietystä tutkimuskontekstista, joka luonnollisesti rajoittaa sen tulosten yleistettävyyttä. Tämänkään opinnäytetyön tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä korkeakoulusektoriin kansainvälisesti, eivätkä myöskään Suomen korkeakoulukontekstissa, johon tuen kohdeorganisaation Suomen oloissa ainutlaatuisesta konsernirakenteesta, jolla on oma vaikutuksensa myös ammattikorkeakoulun julkaisutoimintaan ja -resursseihin. Tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida käytettyjen tutkimus- ja analyysimenetelmien valossa.

Kysyttäessä organisaation työntekijöiden mielipiteitä kehittämistä tarvitsevista asioista on mahdollisimman rehellisen ja suodattamattoman aineiston saaminen ensiarvoisen tärkeää. Sitä silmällä pitäen koko aineiston keruu toteutettiin anonyymisti: Kyselytutkimuksessa ei kysytty vastaajan henkilötietoja eikä sähköpostiosoitetta, joten kukaan yksittäinen vastaaja ei ollut tunnistettavissa aineistossa. Kun vastaajien tai keskusteluun osallistujien ei tarvitse esiintyä organisaatiota kritisoidessaan aineistossa nimellään, on tulosten uskottavuus ja luotettavuus parempi mahdollisen itsesensuurin vähentymisen ansiosta.

Kyselyaineistoa määrällisesti analysoitaessa käytettiin perusmenetelmiä kuten ristiintaulukointia ja korrelaatioanalyysijä, mutta on todettava, että kausaaliset suhteet (esimerkiksi resurssien vaikutus julkaisutoiminnan tuloksellisuuteen) ovat luonteeltaan pitkittäisiä ja vahvojen kausaalisuhteiden määrittäminen edellyttäisi pitkittäistutkimuksellista otetta. Onkin hyvin mahdollista, että julkaisuresursseihin ja -kyvykkyyksiin suhteessa julkaisutoiminnan tuloksellisuuteen ja tehokuuteen liittyy takaisinkytkösmekanismeja (ns. *feedback loops*), eli ne voivat vaikuttaa ajan myötä toinen toisiinsa vahvistavasti. Tällaiset mekanismit kuitenkin rajautuivat tämän opinnäytetyön aineiston ulkopuolella, koska seuranta tutkimuksia ei sen puitteissa ehditty toteuttaa.

Opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjen valintojen ja toimien vaikutusta sen luotettavuuteen voidaan tarkastella eri lähestymistavoin. Julkaisutoiminnan mallin suunnittelussa olisi voitu rajautua tekijän kokemuspäiriin (esimerkiksi yksikkötasolle) tai rajata tarkastelu vain niihin organisaation henkilöihin, joilla on jo julkaisukokemusta. Toisaalta tulosten luotettavuuden optimoinnin kan-

nalta niiden peilaaminen tekijän omaan kokemuspiiriin olisi voinut olla hyvä asia, mutta vastaavasti se olisi voinut myös tuoda puolueellisuutta ja subjektiivisuutta tuloksiin. Kartoittamalla julkaisutoiminnan tilaa ja siihen liittyviä haasteita koko organisaation tasolla voitiin paitsi vertailla eri yksiköiden tilannetta ja siten löytää mahdollisimman yleispäteviä tuloksia läpi organisaation, myös huomioida yksikkötaso kehitysehdotuksia tehdessä. Opinnäytetyön tekijälle karttui samalla tietoa julkaisutoiminnasta myös muista yksiköistä kuin omastaan.

On myös todettava, että opinnäytetyöprosessin aikana paljastui useita organisaation johtamiseen ja myös julkaisutoimintaan liittyviä seikkoja, jotka joko olivat johtotehtävissä toimivien omaavaa ns. hiljaista tietoa (esim. Howells 1996) tai muuten vain yksiköiden tai TKI-toiminnan johtotehtävissä toimivien saatavissa. Opinnäytetyön tekijä ei ole ollut mukana missään näistä organisaation ja sen toimintojen sekä yksiköiden johtamiseen liittyvissä rakenteissa tai tiimeissä, joten opinnäytetyön tuloksia ja niiden luotettavuutta on syytä peilata tähän taustaan: Syitä esimerkiksi resurssien ja kyvykkyyksien allokoinnissa julkaisutoiminnalle ilmenneisiin haasteisiin voi olla useita, ja niitä voi olla tässä opinnäytetyössä havaittujen lisäksi muitakin. Kuitenkin toisaalta voidaan argumentoida, että juuri opinnäytetyön tekijän ulkopuolisuus johtoryhmien työskentelystä mahdollisti objektiivisuuden, jossa mitään toimintoja ei suosittu julkaisutoiminnan kehittämistä pohdittaessa. Näiltäkin osin siis opinnäytetyön tekijän rooli organisaatiossa saattoi olla sekä opinnäytetyön tulosten luotettavuutta lisäävä että joissain määrin niitä heikentävä seikka.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuutena eteni pääosin suunnitellusti. Ajallisesti prosessi oli varsin lyhyt, joka asetti selvät rajat myös aineiston keräämiselle. Kausaliteetin varmistamiseksi seurantatutkimus kyselyn osalta olisi lisännyt tulosten luotettavuutta, mutta sellaiseen ei opinnäytetyöprosessin aikataulusta johtuen ollut mahdollisuutta. Samoin fokusryhmäkeskusteluun olisi todennäköisesti ollut enemmän osallistujia, jos sen valmisteluun ja siitä tiedottamiseen olisi ollut enemmän aikaa käytettävissä (kutsut olisi voitu lähettää jo aikaisemmin). Voidaan kuitenkin argumentoida, että monimenetelmätutkimuksellinen lähestymistapa toimi tulosten uskottavuutta ja luotettavuutta parantavana tekijänä ja siten auttoivat parantamaan ajallisten raamien tuomia heikkouksia prosessin aikana.

8 LOPUKSI

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään sitä, millainen malli, käytänteet ja resurssit olisivat tarpeen kohdeorganisaation, suomalaisen ammattikorkeakoulun tieteellisen eli A-julkaisutoiminnan järjestämiseksi niin, että se palvelisi organisaation pitkän tähtäimen julkaisu- ja TKI-toiminnalle asetettuja tavoitteita. A-julkaisutoiminnan tehostamiseen ammattikorkeakoulussa ei ole aiemmin tehty kattavia selvityksiä tai tutkimuksia, ja vastaavien tutkimusten puute voi johtua suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä vallinneesta työnjaosta yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä.

Pitkälti siksi, että aiemmin paine ulkoisen rahoituksen ja kansainvälisesti kilpaillun TKI-rahoituksen hankinnasta ei ammattikorkeakouluille ole ollut merkittävä, ei ole myöskään ollut nykyistä tarvetta tuottaa A-julkaisuja ja samalla organisoida johtamista, resursseja ja kyvykkyksiä korkeakouluorganisaatioissa tällaista tarvetta silmällä pitäen. Tieteellisesti vertaisarvioituja julkaisuja on toki tehty jonkin verran myös ammattikorkeakouluissa, mutta se on ollut pitkälti yksittäisten työntekijöiden oman kiinnostuksen ja innostuksen tulosta. Tilanne on kuitenkin muuttumassa, kun ammattikorkeakouluilta odotetaan kasvaakseen niiden kasvattavan ulkoisesti kilpaillun TKI-rahoituksen määrää. Tässä kilpailussa osa organisaation legitimizeettiä erityisesti kansainvälisesti muodostuu sen julkaisutoiminnan laajuudesta ja tasokkuudesta, joten julkaisutoiminnan edellyttämiä resursseja ja kyvykkyksiä on organisoitava ja johdettava entistä järjestelmällisemmin. Tämä opinnäytetyö keskittyi aiheeseen yhden suomalaisen ammattikorkeakoulun näkökulmasta, mutta eroavat organisatorakenteet ja organisaatiokulttuurit edellyttävät tapauskohtaista mallinnusta sekä suosituksia. Julkaisutoiminta on laaja kokonaisuus, joka on rakennettava vastaamaan organisaation strategiaa ja kulloisiakin toimintaedellytyksiä.

LÄHTEET

Ambrosini, V., & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, 1, 29–49. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x> [viitattu 11.3.2023].

Ammattikorkeakoululaki. 14.11.2014/932.

Aydin, A., Yürük, S. E., Reisoğlu, İ., & Goktas, Y. 2023. Main barriers and possible enablers of academicians while publishing. *Scientometrics*, 128(1), 623–650. [viitattu 13.3.2023].

Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. 2011. The future of resource-based theory: revitalization or decline?. *Journal of Management*, 5, 1299–1315. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0149206310391> [viitattu 11.3.2023].

Barney, J. 1991. Resource-based view theories of competitive advantage. *Journal of Management*, 1, 99120. [viitattu 11.3.2023].

Barreto, I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 1, 256–280. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/0149206309350776> [viitattu 11.3.2023].

Beall, J. 2012. Predatory publishers are corrupting open access. *Nature*, 7415, 179–179. Saatavissa: <https://doi.org/10.1038/489179a> [viitattu 28.3.2023].

Bejinaru, R. 2017. Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 4, 577–595. Verkkolehti. Saatavissa: <http://zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/1784/1/1015600778.pdf> [viitattu 11.3.2023].

Cobey, K. D., Grudniewicz, A., Lalu, M. M., Rice, D. B., Raffoul, H., & Moher, D. 2019. Knowledge and motivations of researchers publishing in presumed predatory journals: a survey. *BMJ Open*, 3, e026516. Verkkolehti. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2018-026516> [viitattu 11.3.2023].

Cornelius, V., Wood, L., & Lai, J. 2016. Implementation and evaluation of a formal academic-peer-mentoring programme in higher education. *Active Learning in Higher Education*, 3, 193–205. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/14697874166654796> [viitattu 27.4.2023].

Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 12, 1504–1511. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504> [viitattu 11.3.2023].

Dixon-Woods, M., Agarwal, S., Jones, D., Young, B., & Sutton, A. 2005. Synthesising qualitative and quantitative evidence: a review of possible methods. *Journal of Health Services Research & Policy*, 1, 45–53. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1355819605010001> [viitattu 27.4.2023].

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 10–11, 1105–1121. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E) [viitattu 11.3.2023].

Etzkowitz, H. 2003. Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32, 109-121. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4) [viitattu 27.4.2023].

Eysenbach, G. (2006). Citation advantage of open access articles. *PLoS biology*, 5, e157. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.0040157> [viitattu 26.3.2023].

Geschwind, L., & Broström, A. 2015. Managing the teaching–research nexus: Ideals and practice in research-oriented universities. *Higher Education Research & Development*, 1, 60–73. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/07294360.2014.934332> [viitattu 11.3.2023].

Greven, A., Strese, S., & Brettel, M. 2020. Determining scientists’ academic engagement: perceptions of academic chairs’ entrepreneurial orientation and network capabilities. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1376-1404. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09750-z> [viitattu 27.4.2023].

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 3, 203–215. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K) [viitattu 11.3.2023].

Hayter, C. S., & Cahoy, D. R. 2018. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 1, 12–34. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1476127016680564> [viitattu 12.3.2023].

Heaton, S., Lewin, D., & Teece, D. J. 2020. Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. *Managerial and Decision Economics*, 6, 1126–1140. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/mde.3015> [viitattu 11.3.2023].

Heaton, S., Teece, D., & Agronin, E. (2023). Dynamic capabilities and governance: An empirical investigation of financial performance of the higher education sector. *Strategic Management Journal*, 2, 520–548. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/smj.3444> [viitattu 12.3.2023].

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S.G. 2009. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell: Malden.

Howells, J. 1996. Tacit knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2, 91–106. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/09537329608524237> [viitattu 27.4.2023].

Jain, V. K., Iyengar, K. P., & Vaishya, R. 2021. Article processing charge may be a barrier to publishing. *Journal of Clinical Orthopaedics and Trauma*, 14, 14–16. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391> [viitattu 11.3.2023].

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.3.2023].

Kraimer, M. L., Greco, L., Seibert, S. E., & Sargent, L. D. 2019. An investigation of academic career success: The new tempo of academic life. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 128–152. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391> [viitattu 11.3.2023].

Lavie, D. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 3, 638–658. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922> [viitattu 11.3.2023].

Lee, K. J., & Yun, Y. J. 2020. Reconciling resource-based view and competency-based view of start-up formation in universities. *IEEE Access*, 8, 143274–143284. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2012.6225876> [viitattu 12.3.2023].

López-Navarro, I., Moreno, A. I., Quintanilla, M. Á., & Rey-Rocha, J. 2015. Why do I publish research articles in English instead of my own language? Differences in Spanish researchers' motivations across scientific domains. *Scientometrics*, 103, 939–976. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1570-1> [viitattu 11.3.2023].

Lynch, R., & Baines, P. 2004. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2, 171–187. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/1360080042000218249> [viitattu 12.3.2023].

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 202.

Kenna, R., & Berche, B. 2012. Managing research quality: critical mass and optimal academic research group size. *IMA Journal of Management Mathematics*, 23, 2, 195–207. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1093/imaman/dpr021> [viitattu 11.3.2023].

Koutroukides, A. M. 2022. Yrittäjämäisyys akateemisessa ympäristössä: mahdollisuus, uhka vai molempia: case LUT School of Engineering Science LENS. Diplomityö, LUT-yliopisto. PDF-dokumentti Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/165033> [viitattu 11.3.2023].

Metsämuuronen, J. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Vaajakoski: International Methelp Ky.

- Navarro, J. R., & Gallardo, F. O. 2003. A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. *Higher Education Policy*, 16, 199–212. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300016> [Viitattu 11.3.2023].
- O'Reilly, N. M., Robbins, P., & Scanlan, J. 2019. Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(3), 243–263. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490510> [Viitattu 12.3.2023].
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.1.2019. Saatavissa: <https://okm.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli> [viitattu 27.3.2023].
- Ou, A. Y., Varriale, L., & Tsui, A. S. 2012. International collaboration for academic publication: Implications from the resource-based view and transaction cost theory. *Group & Organization Management*, 37(4), 407–451. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1059601112448> [Viitattu 12.3.2023].
- Pazos, D. R., López, S. F., González, L. O., & Sandiás, A. R. 2012. A resource-based view of university spin-off activity: New evidence from the Spanish case. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 255–265. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.05.006> [Viitattu 12.3.2023].
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 3, 179–191. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303> [Viitattu 11.3.2023].
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pisano, G., & Teece, D. 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Ponomariov, B., & Boardman, C. 2016. What is co-authorship?. *Scientometrics*, 109, 1939–1963. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11192-016-2127-7> [Viitattu 26.3.2023].
- Powers, J. B., & McDougall, P. P. (2005). University start-up formation and technology licensing with firms that go public: a resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 291–311. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.008> [Viitattu 11.3.2023].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Sayogo, D. S., & Pardo, T. A. 2013. Exploring the determinants of scientific data sharing: Understanding the motivation to publish research data. *Government Information Quarterly*, 30, S19–S31. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.011> [viitattu 11.3.2023].

Shin, J., & Cummings, W. 2010. Multilevel analysis of academic publishing across disciplines: Research preference, collaboration, and time on research. *Scientometrics*, 2, 581–594. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s11192-010-0236-2> [viitattu 27.4.2023].

Sinisalo, R. 2020. Aineistonhallinnan kehittäminen korkeakouluissa: case: LAB-ammattikorkeakoulu. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/342091> [Viitattu 11.3.2023].

Souza, C. P. D. S., & Takahashi, A. R. W. 2019. Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26 (4), 397–411. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047> [viitattu 12.3.2023].

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) [viitattu 11.3.2023].

Tenopir, C., Dalton, E., Fish, A., Christian, L., Jones, M., & Smith, M. (2016). What motivates authors of scholarly articles? The importance of journal attributes and potential audience on publication choice. *Publications*, 4(3), 22. Verkkolehti. Saatavissa: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z) [viitattu 11.3.2023].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

van Rijnsoever, F. J., Hessels, L. K., & Vandeberg, R. L. 2008. A resource-based view on the interactions of university researchers. *Research Policy*, 37(8), 1255–1266. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.020> [viitattu 1.3.2023].

Yin, R. K. 2015. Qualitative research from start to finish. Lontoo: Guilford Publications.

Vuorio, A., & Torkkeli, L. 2023. Dynamic managerial capability portfolios in early internationalising firms. *International Business Review*, 32(1), 102049. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102049> [viitattu 26.3.2023].

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171–180. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207> [viitattu 11.3.2023].

Willmott, H. 1995. Managing the academics: Commodification and control in the development of university education in the UK. *Human Relations*, 48 (9), 993–1027. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/001872679504800902> [viitattu 11.3.2023].

Zollo, M., & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339–351. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780> [viitattu 11.3.2023].

TIETOSUOJAILMOITUS

TUTKIMUSTA KOSKEVA

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)

artiklat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä:

28.3.2023

Ohje: Täytä ao. kohdat, laatikon alla olevasta sinisestä tekstistä löytyy ohjeistusta. Lähetä ilmoitus tutkimussuunnitelman mukana marjo-riitta.jarvinen@lut.fi

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tietoja kerätään Lasse Torkkelin YAMK-opinnäytetyöhön, jonka aiheena on kehittää suunnitelma ja kehitysehdotukset tieteellisesti vertaisarvioidun julkaisutoiminnan motivoimiseksi ja johtamiseksi LAB-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tällaista A-julkaisutoimintaa tulisi ammattikorkeakoulussa johtaa ja miten se tulisi organisoida, mitkä seikat motivoivat organisaation työntekijöitä julkaisutoimintaan panostamiseen ja mitkä seikat vastaavasti estävät sitä. Tutkimuksen kohde on siis koko julkaisuja tekevä tai niistä kiinnostunut osa LAB:in henkilökuntaa.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

Keräämme sinusta seuraavia tietoja: sähköpostiosoite, yksikkö, pääasiallinen toimipaikka (Lahti tai Lappeenranta), asema (esim. lehtori/yliopettaja, TKI-asiantuntija).

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Kyse on opinnäytetyöstä, joten keräämisperuste on suostumus.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Henkilötietoja keräämme ainoastaan rekisteröidyltä itseltään.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta opinnäytetyön laatijan lisäksi muille henkilöille. Sähköpostiosoitteet poistetaan ennen vastausten jakamista, jolloin henkilötietoja ei siirry Mikäli käytetään lainauksia esimerkiksi aineistonkeruun avoimista kysymyksistä, anonymisoidaan vastaukset ja käytetään niissä opinnäytetyössä ja kaikissa muissa yhteyksissä ainoastaan vastaajan tittelä (esim. "yliopettaja").

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyjä henkilötietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle..

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Kerätty data säilytetään salattuna vain tutkimuksen tekijän hallitavissa tietokoneerkiintolevyllä. Ainoastaan opinnäytetyön laatijalla on pääsy aineistoon. Suorat tunnistetiedot poistetaan kerätystä aineistosta heti, kun niiden perusteella on lähetetty kohdehenkilöille kutsu tulosten analysoinnin jälkeiseen fokusryhmäkeskusteluun. Sähköpostiosoitteet tarvitaan siihen asti, jotta kutsu voidaan lähettää oikeille henkilöille.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kerätty aineisto arkistoidaan ilman henkilötunnistetietoja opinnäytetyön valmistumiseen ja hyväksymiseen asti salattuna opinnäytetyön laatijan tietokoneen kiintolevyllä. Aineis-

to poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin nimi: Lasse Torkkelin opinnäytetyö

Tutkimuksen tyyppi: kertatutkimus

Tutkimuksen kesto aika: Huhtikuu 2023

Henkilötietojen säilyttämisen kesto aika Huhtikuu 2023 – Kesäkuu 2023 (arvio valmistumisesta)

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Lasse Torkkeli

Digitaalisen liiketoiminnan yliopettaja
LAB-ammattikorkeakoulu
Yliopistonkatu 36
53850 Lappeenranta
e-mail: lasse.torkkeli@lab.fi
puh.: +358504484976

Ilmoitettava rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön (voivat olla sama henkilö) nimi sekä yhteystiedot.

Tutkimuksen suorittajat

Lasse Torkkeli

Tähän kirjataan kaikki ne henkilöt, joilla on tutkimuksen kuluessa oikeus käsitellä tutkimusrekisterin tietoja (tutkija ja muut mahdolliset henkilöt).

TUTKIMUSLUPA

Tutkimuslupahakemus

Vastaaja:

-

Vastaus:

28.03.2023, 14:50 - 28.03.2023, 14:53

1. Hakijan yhteystiedot *

Etunimi	Lasse
Sukunimi	Torkkeli
Matkapuhelin	+358504484976
Sähköposti	lasse.torkkeli@lab.fi
Osoite	Yliopistonkatu 36
Postinumero	53850
Postitoimipaikka	Lappeenranta
Yritys/organisaatio	LAB-ammattikorkeakoulu

2. Tutkimuksen nimi tai nimiluonnos *

Tieteellisen julkaisutoiminnan organisointi LAB-ammattikorkeakoulussa: Suunnitelma A-julkaisutoiminnan moti-voimiseksi ja johtamiseksi

3. Tutkimuksen tarkoitus *

Tutkimus liittyy YAMK-opinnäytetyöhöni, Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tällaista A-julkaisutoimintaa tulisi LAB:ssa organisoida, mitkä seikat motivoivat LAB:in työntekijöitä julkaisutoimintaan panostamiseen ja mitkä seikat vastaavasti estävät sitä. Työskentelen itse LAB:ssa ja opinnäytetyön teen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa, jossa minulla on YAMK-opinto-oikeus. Tutkimukseen kuuluu kysely (survey)julkaisutoiminnasta ja sen tulosten perusteella ja sen jälkeen fokusryhmäkeskustelu.

4. Tutkimusmenetelmä/työkalu *

*

Werbopol-kysely

5. Aikataulu *

Kyselyn toteutusajaksi huhtikuun 2023 aikana, raportti (opinnäytetyö) valmistuu sen jälkeen kesällä 2023.

6. Laajuus *

15 kysymystä, sekä Likert-asteikollisia väittämiä että avoimia kentiä. Kysytään vastaajan perustiedot (yksikkö, titteli, onko aiempaa kokemusta tieteellisistä julkaisuista), julkaisutoiminnan koetuista motivaattoreista ja esteistä sekä siitä, onko vastaajalla resursseja ja millaiset kyvyt tehdä tieteellisiä julkaisuja.

7. Kohderyhmä ja osallistujien määrän tavoite *

Kysely lähetetään koko LAB:in henkilökunnalle, ohjeistuksena että se on relevantti ja vastauksia toivotaan kaikilta, jotka ovat olleet julkaisutoiminnassa mukana tai joita se kiinnostaa. Tavoitellaan 100:aa vastausta, jolla olisi mahdollista ajaa

8. Hakemuksen liitteet

Tutkimussuunnitelma (pakollinen)

Tietosuojailmoitus (pakollinen) mallipohja löytyy osoitteesta www.lab.fi

9. Menettelytavat *

Sitoudun noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisemia hyvän tieteellisen käytännön menettelytapoja. www.tenk.fi --> HTK-ohje

Tämä dokumentti on allekirjoitettu sähköisesti LUT Sign-järjestelmällä

This document has been electronically signed using LUT Sign

Päiväys / Date: 28.03.2023 16:50:11 (UTC +0300)

Minna Suutari

LAB-ammattikorkeakoulu

Vararehtori

Organisaation varmentama (LUT käyttäjätunnus)
Certified by organization (LUT user account)

Certified by organization

KYSELYN SAATEKIRJE

Hyvät LABin kollegat,

Nyt kaikilla julkaisuista kiinnostuneilla on mahdollisuus kertoa mielipiteensä: Toteutan kyselyn meidän LAB:laisten tekemistä **tieteellisesti vertaisarvioituista julkaisuista, eli A-julkaisuista**. A-julkaisuja ovat siis:

- A1 Alkuperäisartikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä
- A2 Katsausartikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä
- A3 Kirjan tai muun kokoomateoksen osa
- A4 Artikkelit konferenssijulkaisuissa

Kysely on osa YAMK-opinnäytetyötäni, jossa selvitän, miten A-julkaisujen tekemistä pitäisi LAB:ssa organisoida ja miten sitä tulisi johtamisen näkökulmasta tukea. Meillä on LAB:ssa tavoitteet myös A-julkaisujen määrälle vuositasona, joten tässä kyselyssä selvitän, **mitkä asiat LAB:ssa edistävät tai estävät** kaikkia julkaisujen tekemisestä kiinnostuneita tekemästä A-julkaisuja. Samalla kartoitan, miten niiden tekemiselle on **tukea** eri yksikkö-, tiimi- ja kasvualustatasoilla.

Tämä kysely on lähetetty LAB:in yleisille sähköpostilistoille niin, että se saavuttaisi kaikki LAB:laiset. Jos siis olet tähän mennessä tehnyt A-julkaisuja, **tai olet niiden tekemisestä periaatteessa kiinnostunut**, pyydän sinua vastaamaan alla olevan linkin kautta tähän kyselyyn. Kyselyyn vastaamiseen kuluu **arviolta 10–15 minuuttia**. Vastata voi vain kerran, ja kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti, eli yksittäisiä vastauksia ei pystytä tunnistamaan jälkikäteen.

Vastaa siis **torstaihin 6.4. mennessä** täällä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/675A58B7587712E4>

Vastauksesi on tärkeää, jotta A-julkaisujen tekemiselle voidaan talossa varmistaa tarvittava tuki ja resurssit. Vastaan mielelläni tähän liittyviin kysymyksiin.

KYSELYLOMAKE**A-Julkaisutoiminta LAB-ammattikorkeakoulussa**

Tässä kyselyssä sinulta kysytään kokemuksistasi A-julkaisujen tekemisestä LAB:ssa. A-julkaisuilla tarkoitetaan OKM:n luokituksen mukaan tieteellisesti vertaisarvioituja julkaisuja, joita ovat:

- A1 Alkuperäisartikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä
- A2 Katsausartikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä
- A3 Kirjan tai muun kokoomateoksen osa
- A4 Artikkelit konferenssijulkaisussa

HUOM. Jos et ole ollut mukana tällaisissa julkaisuissa mutta olet siitä kiinnostunut, vastauksesi on erityisen tärkeä!

Aluksi kysytään muutama perustieto:

1. Pääasiallinen toimipaikkani:

- Lahti
- Lappeenranta

2. Missä yksikössä työskentelet pääasiassa?

- Hyvinvointi
- Muotoiluinstituutti
- Teknologia
- Liiketoiminta
- Kielikeskus
- Jokin muu / en työskentele yksikössä

3. Mikä tai mitkä seuraavista kuvaavat parhaiten työnkuvaasi LAB:ssa?

- Lehtori/yliopettaja
- TKI-asiantuntija
- TKI-päällikkö
- TKI-johtaja
- Osaamispäällikkö
- Yksikön johtotehtävät
- Korkeakoulun johtotehtävät
- Kasvualustan vetäjä
- Jokin muu (mikä?)

4. Minulla on kokemusta tieteellisten julkaisujen (A-julkaisut) tekemisestä osana työtäni LAB-ammattikorkeakoulussa.

- Kyllä
 Ei

5. Minulla on aiempaa kokemusta A-julkaisujen tekemisestä ennen LAB-ammattikorkeakoulussa työskentelyäni.

- Kyllä
 Ei

6. Kuinka monen vuoden ajalta sinulla on kokemusta A-julkaisujen tekemisestä?

7. Kuinka monessa toteutuneessa A-julkaisussa olet ollut mukana kirjoittajana viimeisen vuoden (2022) aikana?

- 0
 1-2
 3-4
 5+

8. Kuinka paljon vuosittaisesta työajastasi olet arvioisi mukaan käyttänyt A-julkaisujen tekemiseen viimeisen vuoden (2022) aikana?

- 0-10%
 10-20%
 20-30%
 30-40%
 yli 40%

9. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tieteellisten (A-)julkaisujen tekeminen kiinnostaa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A-julkaisujen tekeminen on tärkeä osa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tekemilläni julkaisuilla on selvä kohdeyleisö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työyhteisössäni ihmisiä, joiden kanssa voin tehdä halutessani julkaisuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työyhteisöni ulkopuolelta (esim. muut korkeakoulut ja yliopistot) ihmisiä, joiden kanssa voin tehdä halutessani julkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan TKI-toiminnan johdolta tukea A-julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan yksiköstäni tukea A-julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esihenkilöltäni tukea A-julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan LAB:n kasvualueilta tukea A-julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAB on hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma yksikköni on hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAB:in kasvualueet ovat hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LAB:in vahvuusalueet (kiertotalous, innovaatiot, design, hyvinvointi) ovat hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten seuraavat väittämät mielestäsi kuvaava sinua?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössäni on tarvittavat lähdemateriaalit (esim. artikkelitietokannat) julkaisujen tekemiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössäni on tarvittavat ohjelmistot tutkimusaineistojen analysoinnille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa kerätä tutkimusaineistoa julkaisuihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni ajan lisäksi tarpeeksi muita resursseja (esimerkiksi rahoitusta) tutkimusaineistojen keräämiseksi ja niiden järjestämiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa verkostoitua (esimerkiksi konferenssit), jotta kansainvälinen julkaisuyhteistyö on minulle mahdollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työssäni tarpeeksi muita resursseja verkostoitua (esimerkiksi rahoitus konferenssimatkoihin), jotta kansainvälinen julkaisuyhteistyö on minulle mahdollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Jos yllä olevien lisäksi sinulle tulee mieleen muita resursseja, joilla on merkitystä omalle kiinnostuksellesi tai mahdollisuuksillesi tehdä julkaisutoimintaa LAB:ssa, voit kertoa niistä tässä:

12. Miten seuraavat väittämät mielestäsi kuvaava sinua?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen osaavani tieteellisten artikkeleiden tekemisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kirjoittamaan englannin kielellä kansainvälisten tieteellisten julkaisujen vaatimalla tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan tarvittavan menetelmäosaamisen tieteellisten julkaisujen tekemiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen osaavani soveltaa määrällisiä tutkimusmenetelmiä (esim. tilastolliset menetelmät) tieteellisten julkaisujen edellyttämällä tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen osaavani soveltaa laadullisia tutkimusmenetelmiä (esim. case-tutkimus) tieteellisten julkaisujen edellyttämällä tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ihmisiä, joihin voin ottaa yhteyttä jos koen tarvitsevani apua tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimusjulkaisun kirjoittamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitkä asiat motivoivat sinua tieteelliseen julkaisutoimintaan LAB:ssa?

14. Mitkä asiat estävät sinua tekemästä tieteellisiä julkaisuja LAB:ssa?

15. Mitä muuta haluat sanoa julkaisutoimintaan liittyen?

KYSELYAINEISTON TULOSTEN JAKAUMATAULUKOT

Tärkeimmät analysoidut muuttujat:

	N	Vaihteluväli	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta	Varianssi
Lehtori/yliopettaja vs. TKI-asiantuntija	86	2,00	1,00	3,00	1,7442	,75438	,569
Minulla on kokemusta tieteellisten julkaisujen (A-julkaisut) tekemisestä osana työtäni LAB-ammattikorkeakoulussa.	86	1,00	1,00	2,00	1,5116	,50280	,253
Minulla on aiempaa kokemusta A-julkaisujen tekemisestä ennen LAB-ammattikorkeakoulussa työskentelyäni.	85	1,00	1,00	2,00	1,5882	,49507	,245
Kuinka monen vuoden ajalta sinulla on kokemusta A-julkaisujen tekemisestä?:	86	25	0	25	4,64	6,139	37,692
Kuinka monessa toteutuneessa A-julkaisussa olet ollut mukana kirjoittajana viimeisen vuoden (2022) aikana?	86	3,00	1,00	4,00	1,6279	,79774	,636
Kuinka paljon vuosittaisesta työajastasi olet arvioisi mukaan käyttänyt A-julkaisujen tekemiseen viimeisen vuoden (2022) aikana?	85	2,00	1,00	3,00	1,0941	,33179	,110
Aikaresurssit	84	3,40	1,00	4,40	1,9905	,77981	,608
Työkaluresurssit	84	4,00	1,00	5,00	2,7917	1,13596	1,290
Kyvykkyydet	86	4,20	,80	5,00	3,4000	1,04712	1,096

Vastaajien motivaatio ja koettu tuki julkaisutyölle:

	N	Vaihteluväli	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta	Varianssi
Tieteellisten (A-)julkaisujen tekeminen kiinnostaa minua.	86	4,00	1,00	5,00	4,5000	,83666	,700
A-julkaisujen tekeminen on tärkeä osa työtäni.	85	4,00	1,00	5,00	3,2706	1,26668	1,604
Koen, että tekemilläni julkaisuilla on selvä kohdeyleisö.	83	4,00	1,00	5,00	3,8675	1,04498	1,092
Tunnen työyhteisössäni ihmisiä, joiden kanssa voin tehdä halutessani julkaisuja.	86	4,00	1,00	5,00	3,7326	1,25955	1,586
Tunnen työyhteisöni ulkopuolelta (esim. muut korkeakoulut ja yliopistot) ihmisiä, joiden kanssa voin tehdä halutessani julkaisuja	86	4,00	1,00	5,00	3,7674	1,40314	1,969
Saan TKI-toiminnan johdolta tukea A-julkaisujen tekemiselle.	85	5,00	,00	5,00	2,4118	1,22760	1,507
Saan yksiköstäni tukea A-julkaisujen tekemiselle.	85	4,00	1,00	5,00	2,3882	1,20608	1,455
Saan esihenkilöltäni tukea A-julkaisujen tekemiselle.	85	5,00	,00	5,00	2,4824	1,40248	1,967
Saan LAB:n kasvualueilta tukea A-julkaisujen tekemiselle.	85	4,00	1,00	5,00	2,4941	1,20142	1,443
LAB on hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	86	5,00	,00	5,00	2,9419	1,23054	1,514
Oma yksikköni on hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	86	4,00	1,00	5,00	3,0465	1,08364	1,174
LAB:in kasvualueet ovat hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	86	4,00	1,00	5,00	3,1860	1,14287	1,306
LAB:in vahvuusalueet (kiertotalous, innovaatiot, design, hyvinvointi) ovat hyvä ympäristö tieteellisten julkaisujen tekemiselle.	86	5,00	,00	5,00	3,2093	1,21864	1,485

Vastaajien kokemus julkaisu toiminnan resursseista ja kyvykkyyksistä:

	N	Vaihteluväli	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta	Varianssi
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa julkaisujen tekemiselle.	85	4,00	1,00	5,00	1,6941	,85945	,739
Käytössäni on tarvittavat lähdemateriaalit (esim. artikkelitietokannat) julkaisujen tekemiselle.	84	4,00	1,00	5,00	2,9524	1,37012	1,877
Käytössäni on tarvittavat ohjelmistot tutkimusaineistojen analysoinnille.	85	4,00	1,00	5,00	2,6588	1,17060	1,370
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa kerätä tutkimusaineistoa julkaisuihin.	85	4,00	1,00	5,00	1,8235	,94083	,885
Minulla on työssäni ajan lisäksi tarpeeksi muita resursseja (esimerkiksi rahoitusta) tutkimusaineistojen keräämiseksi ja niiden järjestämiseksi.	85	4,00	1,00	5,00	2,0353	1,02872	1,058
Minulla on työssäni tarpeeksi aikaa verkostoitua (esimerkiksi konferenssit), jotta kansainvälinen julkaisuyhteistyö on minulle mahdollista	86	5,00	,00	5,00	2,1279	1,17620	1,383
Minulla on työssäni tarpeeksi muita resursseja verkostoitua (esimerkiksi rahoitus konferenssimatkoihin), jotta kansainvälinen julkaisuyhteistyö on minulle mahdollista	85	5,00	,00	5,00	2,2824	1,16099	1,348
Koen osaavani tieteellisten artikkeleiden tekemisen.	86	4,00	1,00	5,00	3,5930	1,21149	1,468
Pystyn kirjoittamaan englannin kielellä kansainvälisten tieteellisten julkaisujen vaatimalla tasolla.	86	4,00	1,00	5,00	3,5698	1,33320	1,777
Omaan tarvittavan menetelmäosaamisen tieteellisten julkaisujen tekemiseksi.	86	4,00	1,00	5,00	3,4651	1,18518	1,405
Koen osaavani soveltaa määrällisiä tutkimusmenetelmiä (esim. tilastolliset menetelmät) tieteellisten julkaisujen edellyttämällä tasolla.	86	4,00	1,00	5,00	2,8488	1,34179	1,800
Koen osaavani soveltaa laadullisia tutkimusmenetelmiä (esim. case-tutkimus) tieteellisten julkaisujen edellyttämällä tasolla.	86	5,00	,00	5,00	3,5233	1,18547	1,405
Tunnen ihmisiä, joihin voin ottaa yhteyttä, jos koen tarvitsevani apua tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimusjulkaisun kirjoittamisessa.	86	4,00	1,00	5,00	3,8140	1,22245	1,494

FOKUSRYHMÄKESKUSTELUN KYSYMYKSET

1. Mitkä ovat päällimmäiset ajatukset kyselytutkimuksen tuloksista?
2. Millaisia tekijöitä voi olla Lahden ja Lappeenrannan toimipisteiden julkaisukokemuksen erojen taustalla?
3. Mitä syitä voi johtamisen näkökulmasta olla sen taustalla, että eri toimikuvissa (opetustehtävissä toimivat ja TKI-asiantuntijat) henkilökunta kokee julkaisutoimintaan saamansa tuen eri tavoin?
4. Miten lehtoreita ja yliopettajia saataisiin integroitua nykyistä paremmin kasvualustojen toimintaan?
5. Millaisia mahdollisuuksia on kehittää julkaisutoiminnan verkostoja (esim. konferenssimatkoin)?
6. Millaisia julkaisutoimintaan liittyviä kouluttautumismahdollisuuksia henkilöstölle voitaisiin nykyresurssein tarjota?
7. Mikä on strategisesta näkökulmasta optimaalinen osa vuosityöajasta julkaisutoiminnalle?