

# Johtamiskäytäntöjen tila tehdasteollisuudessa ja ammattillisessa peruskoulutuksessa

**Mika Maliranta** (JYU & ETLA), **Juho Jokinen** (JYU), **Antti Sieppi** (JYU) & **Roope Ohlsbom** (JYU & ETLA)

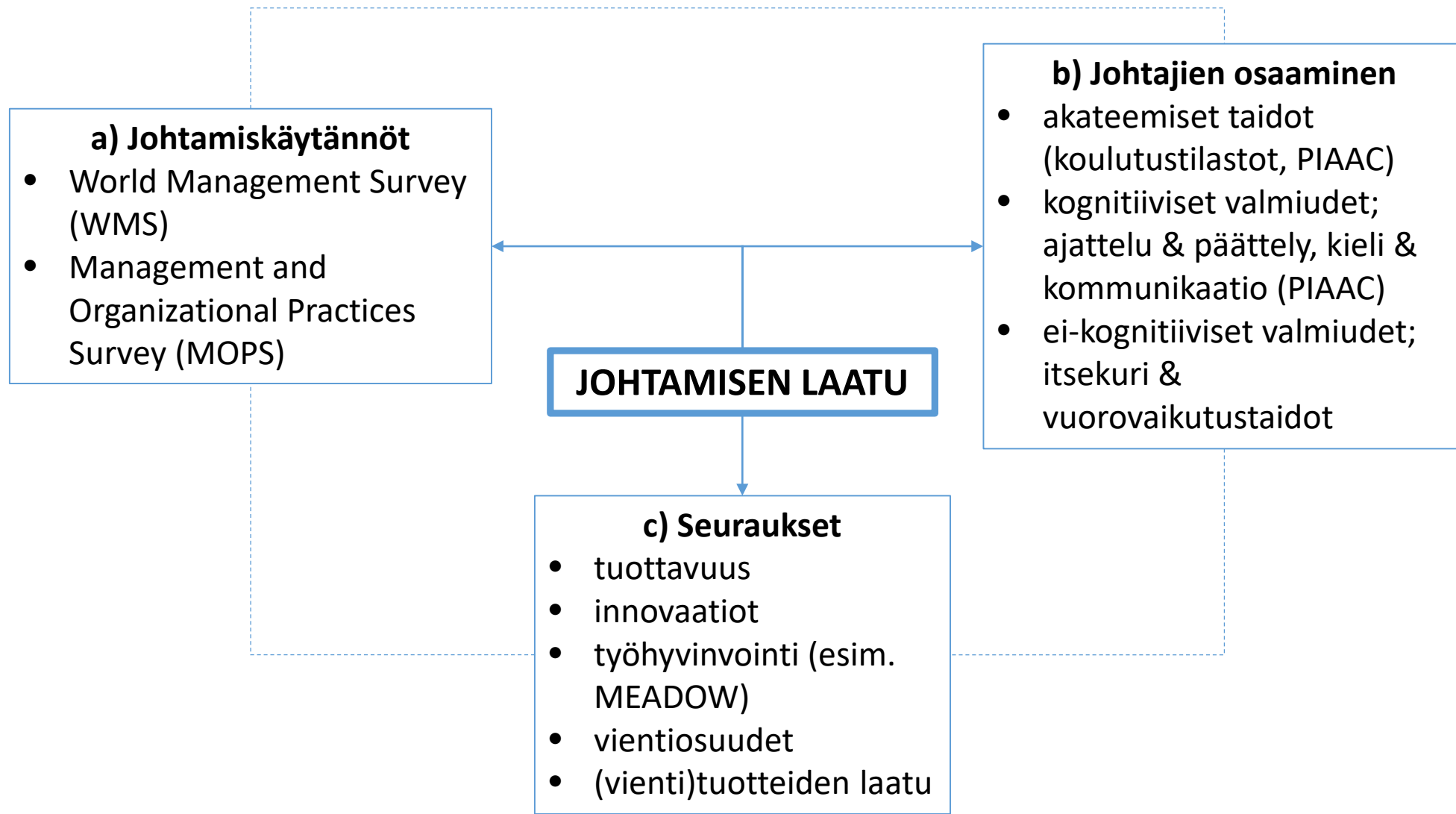
Taidot Työhön -tutkimusseminaari 10.8.2017



# Yhteenveto

- Alustavien tulosten perusteella johtamiskäytännöt hyviä/mainioita
  - Ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksissa (WMS-tutkimus)
  - Teollisuuden toimipaikoilla (MOPS/FMOP-tutkimus)
  - Linjassa eräiden muiden havaintojen kanssa (Maliranta 2017)
- Molemmilla sektoreilla suhteelliset heikkoudet kannustimissa & tavoitteissa
- Suurta vaihtelua toimipaikkojen välillä: esim. pienissä toimipaikoissa ja yrityksissä heikommät kuin suurissa
- Teollisuudessa Suomen työvoiman kohdentuminen tehottomampaa kuin USA:ssa

# Johtamisen laadun tutkiminen



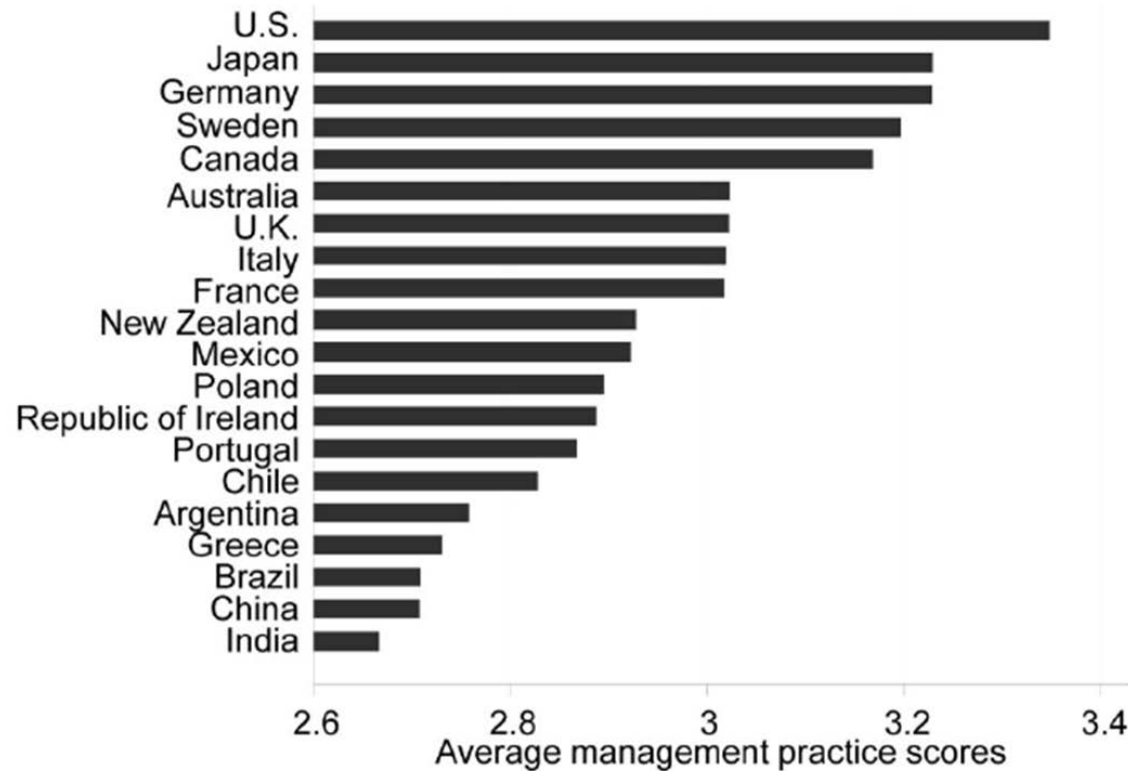
# Johtamiskäytäntöjen mittaus

- WMS: World Management Survey
  - Verkoston tekemä haastatteluaineisto
- MOPS: Management and Organizational Practices survey
  - Tilastovirastojen tekemä lomakekysely
- Molemmissa sama teoreettinen viitekehikko ja taustalla samoja tutkijoita
- Molemmissa johtamiskäytännöt on jaettu osa-alueisiin:
  1. Toiminnan seuraaminen (Performance monitoring)
  2. Tavoitteiden asettaminen (Target setting)
  3. Kannustimet (ja viestintä henkilökunnan) kanssa (Incentives/people management)

# WMS, World Management Survey, ks. <http://worldmanagementsurvey.org/>

- Hyväksi todettu teoreettinen viitekehikko (McKinsey instituutti, WMS-verkoston lukuisat tutkimukset)
- Semi-strukturoitu haastattelu, jonka suorittaa asiantuntevat haastattelijat (pitkälle suoritettut opinnot ja perusteellinen kurssitus (useita päiviä))
- Johtamiskäytännöt pisteytetään haastattelun perusteella
- Painopistealueena maiden väliset vertailut
- Aluksi teollisuus, myöhemmin myös vähittäiskauppa, sairaalat ja koulut

**Figure 1**  
**Management Practice Scores in Manufacturing Vary by Countries, and Are Strongly Linked to the Level of Development**



Note: Averages taken across all firms within each country. 9,079 observations in total.

Lähde: Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33. doi: 10.5465/amp.2011.0077

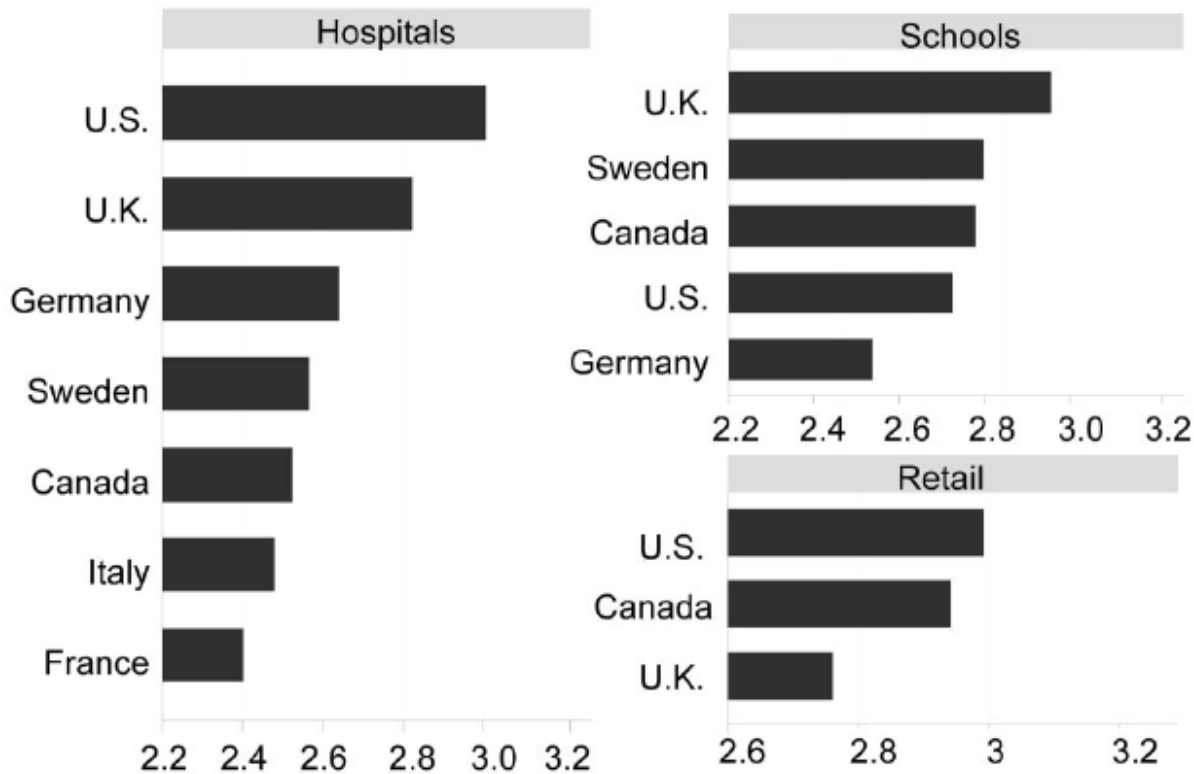
# Johtamisen eroja maiden välillä (2/3)

## Management Practice Scores by Country

Country	Overall management	Monitoring management	Targets management	Incentives management
Argentina	2.76	3.08	2.67	2.56
Australia	3.02	3.27	3.02	2.75
Brazil	2.71	3.06	2.69	<b>2.55</b>
Canada	3.17	3.54	3.07	2.94
Chile	2.83	3.14	2.72	2.67
China	2.71	<b>2.90</b>	<b>2.62</b>	2.69
France	3.02	3.41	2.95	2.73
Germany	3.23	3.57	3.21	2.98
Greece	2.73	2.97	2.65	2.58
India	<b>2.67</b>	2.91	2.66	2.63
Italy	3.02	3.25	3.09	2.76
Japan	3.23	3.50	<b>3.34</b>	2.92
Mexico	2.92	3.29	2.89	2.71
New Zealand	2.93	3.18	2.96	2.63
Poland	2.90	3.12	2.94	2.83
Portugal	2.87	3.27	2.83	2.59
Republic of Ireland	2.89	3.14	2.81	2.79
Sweden	3.20	<b>3.63</b>	3.18	2.83
U.K.	3.02	3.32	2.97	2.85
U.S.	<b>3.35</b>	3.57	3.25	<b>3.25</b>
Average	2.99	3.28	2.94	2.82

Lähde: Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33. doi: 10.5465/amp.2011.0077

## Hospital, School, and Retail Management Practices Also Vary Across Countries, With the U.S. Top Except in Schools



Note: Averages taken across all organizations within each country: 1,183 hospitals, 780 schools, and 661 retail sites.

Lähde: Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33. doi: 10.5465/amp.2011.0077



# "WMS"-tutkimus Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa (1/3)

- Tutkimusaineistoa on koottu osana Jyväskylän yliopistossa keväällä 2017 järjestettyä kurssia
- Luennoitsija: Raissa Violeta Ebner Salvatierra (WMS-verkostosta)
- Kurssin vetäjiä sekä työn ohjaajia ja valvojia: Juho Jokinen, Antti Sieppi ja Jussi Heikkilä
- Haastattelijoina: vetäjät ja kurssin osallistujat
- Haastateltavat: ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitosten johtajat
- Haastatteluja/havaintoja 47 kpl

# "WMS"-tutkimus Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa, alustavia havaintoja (2/3)

- Johtamiskäytännöt mainiot (ka. 3,27)
- Vahvuudet opetusprosesseissa ja organisaatorakenteissa
- Kehittämisalueita henkilöstöjohtamisessa
- Lainsäädännöllä ja instituutiolla suuri merkitys
  - Irtisanominen erittäin vaikeaa
  - Palkoilla kilpaileminen ja bonukset olemattomia
  - Rahoitusjärjestelmä kannustaa erittäin voimakkaasti asettamaan tavoitteita
  - Pätevyysvaatimukset täyspäiväisille opettajille
- Suurta vaihtelua oppilaitosten välillä (jotka ovat monella tavalla erilaisia)

# "WMS"-tutkimus Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa (3/3)

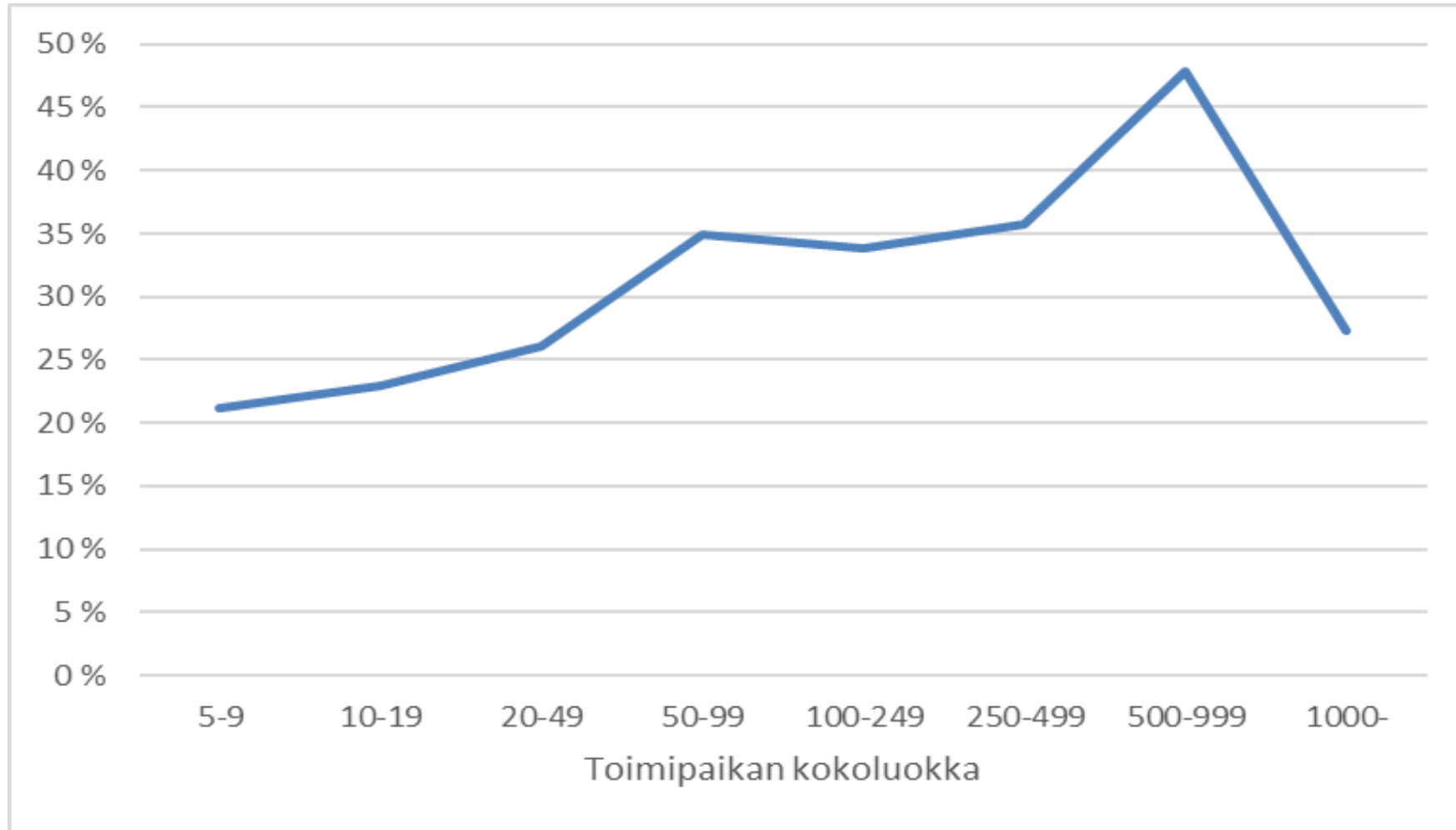
- Syksyllä järjestään uusi kurssi, jolla kerätään lisää havaintoja
- Analyysiä tehdään syksyllä 2017 ja keväällä 2018
- Toistetaan jollakin toisella toimialalla: sairaalat?

# MOPS, Management and Organizational Practises Survey

ks. <https://www.census.gov/mcd/mops/index.html>

- Samanlainen viitekehikko WMS
- Tekijöitä: Paavo Hurri, Roope Ohlsbom
- Perustuu USA:n tilastoviraston (US Census Bureau) lomakekyselyn esikuvaan
- Suomessa toteuttajana Tilastokeskus
- Yrityksillä/toimipaikoilla on USA:ssa vastaamisvelvoite (vastausprosentti 78!)
- Suomessa ja Saksassa vapaaehtoista (Suomi 31 % ja Saksa 5,9 %)
- Tulosten edustavuutta voidaan korjata käyttämällä täydentäviä tietoja ja jälkiositusta

# Vastausprosentti toimipaikan kokoluokan mukaan



# Imputointi

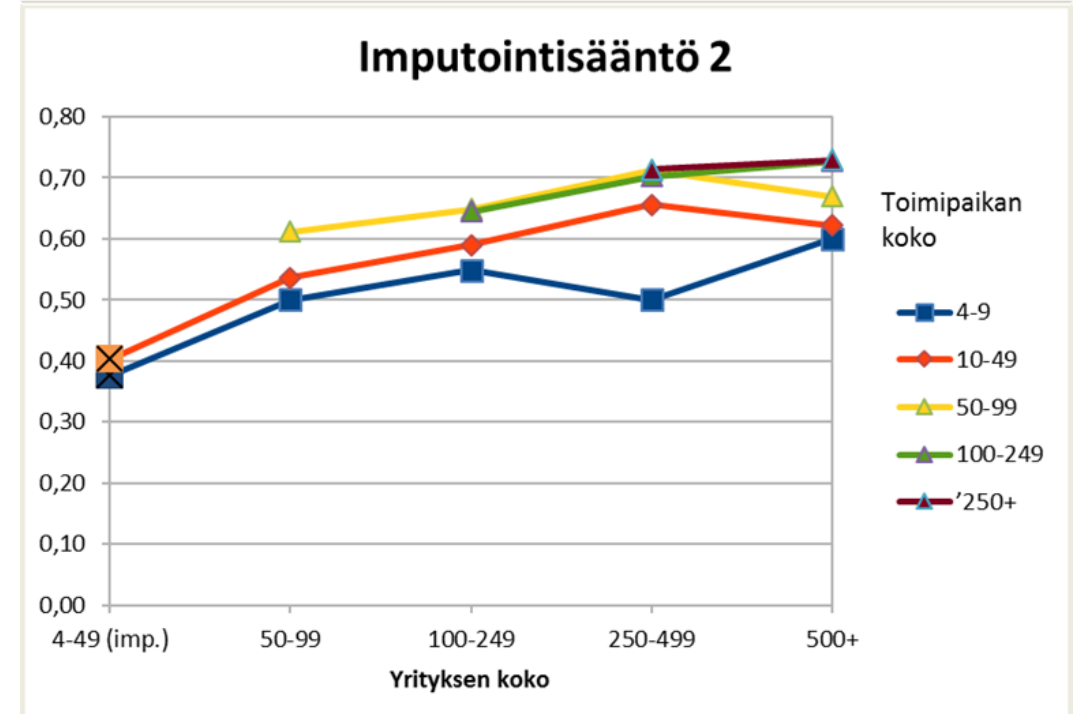
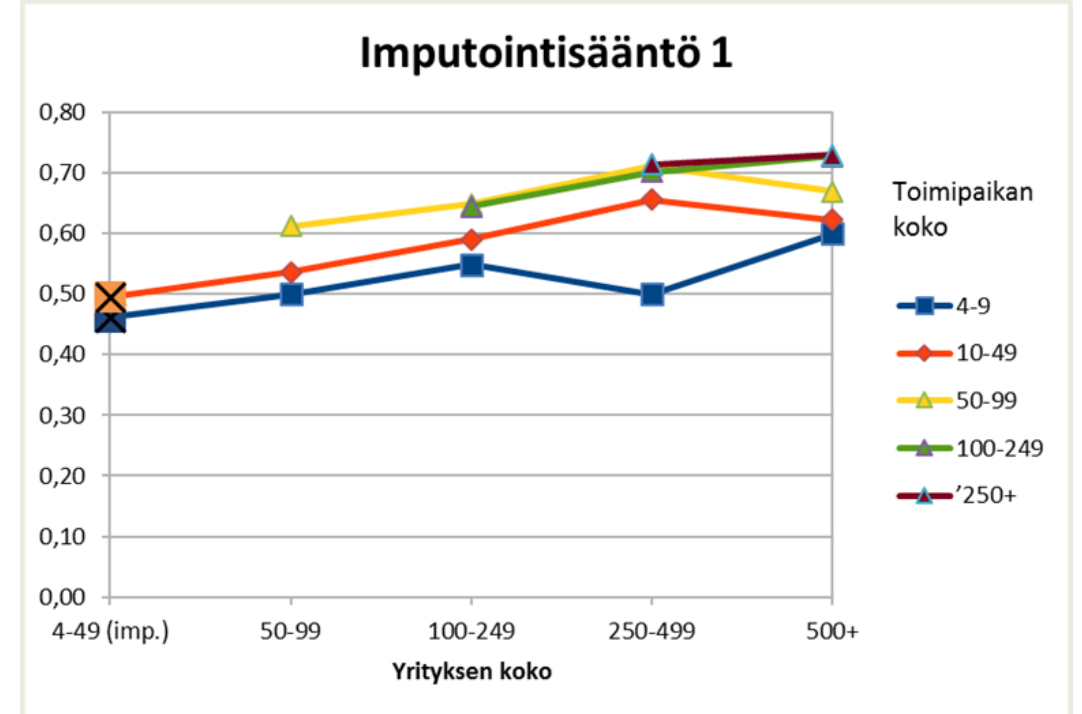
- Pienet (alle 50 hengen) yritykset ovat kehikon ulkopuolella

⇒ Pienet toimipaikat ovat aliedustettuja

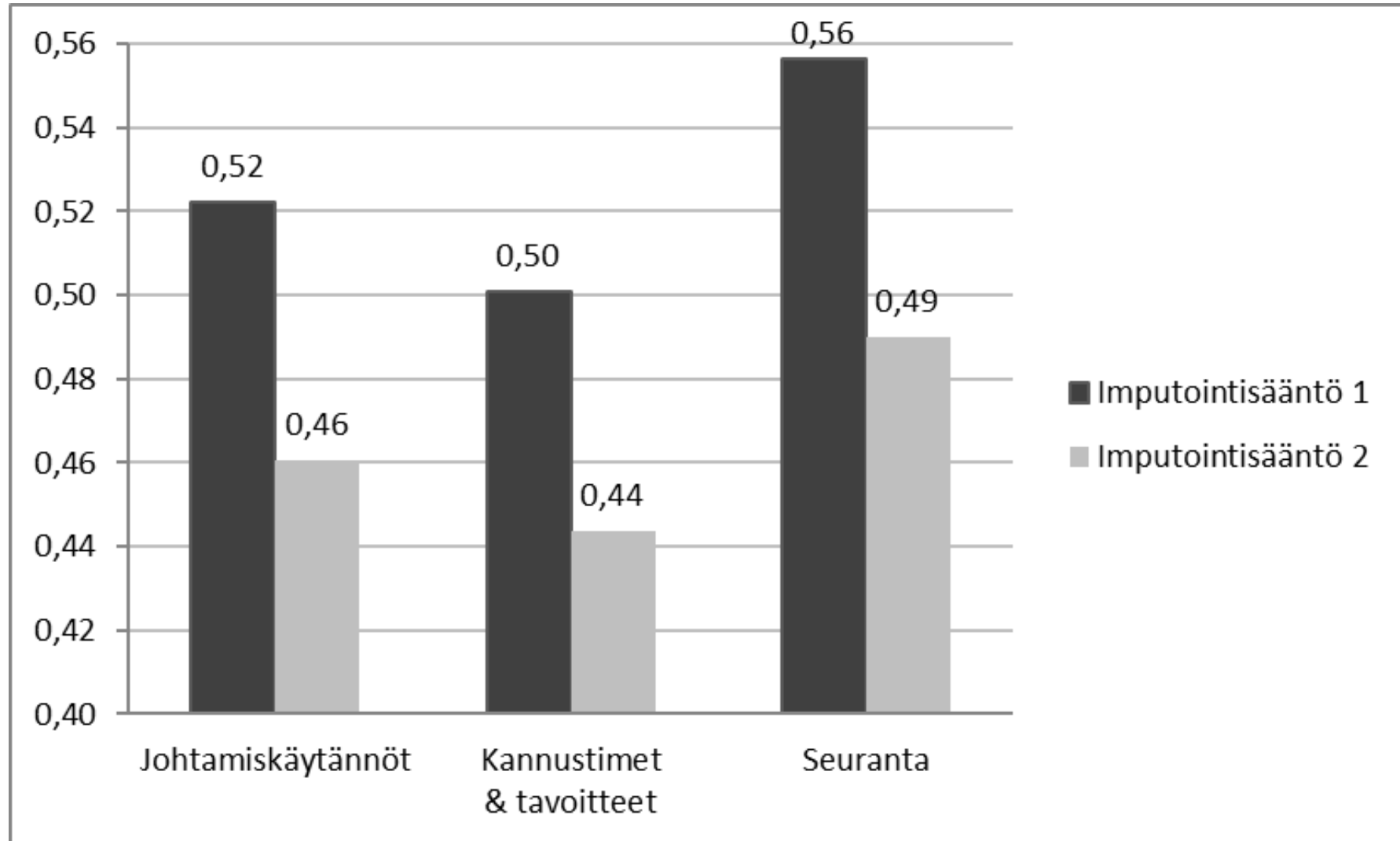
- Pienissä yrityksissä ja toimipaikoissa heikommät johtamiskäytännöt

=> Harhaa ylöspäin

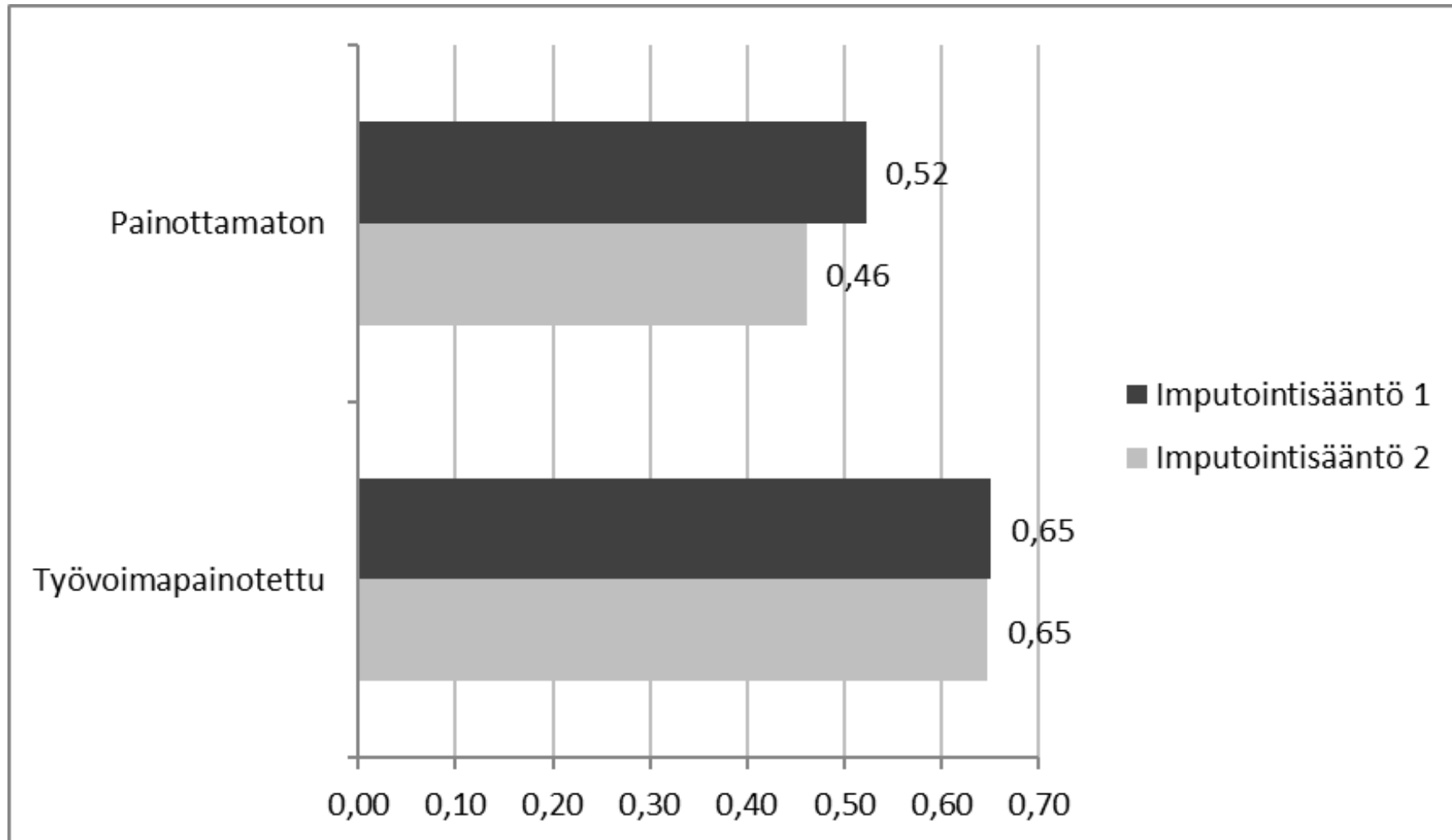
- Korjaus: imputoidaan tietoja
- "Lineaarinen" imputointi (menetelmä 1)
- "Kiihtyvästi aleneva" imputointi (menetelmä 2)



# Imputointisäännöllä on vaikutusta ...



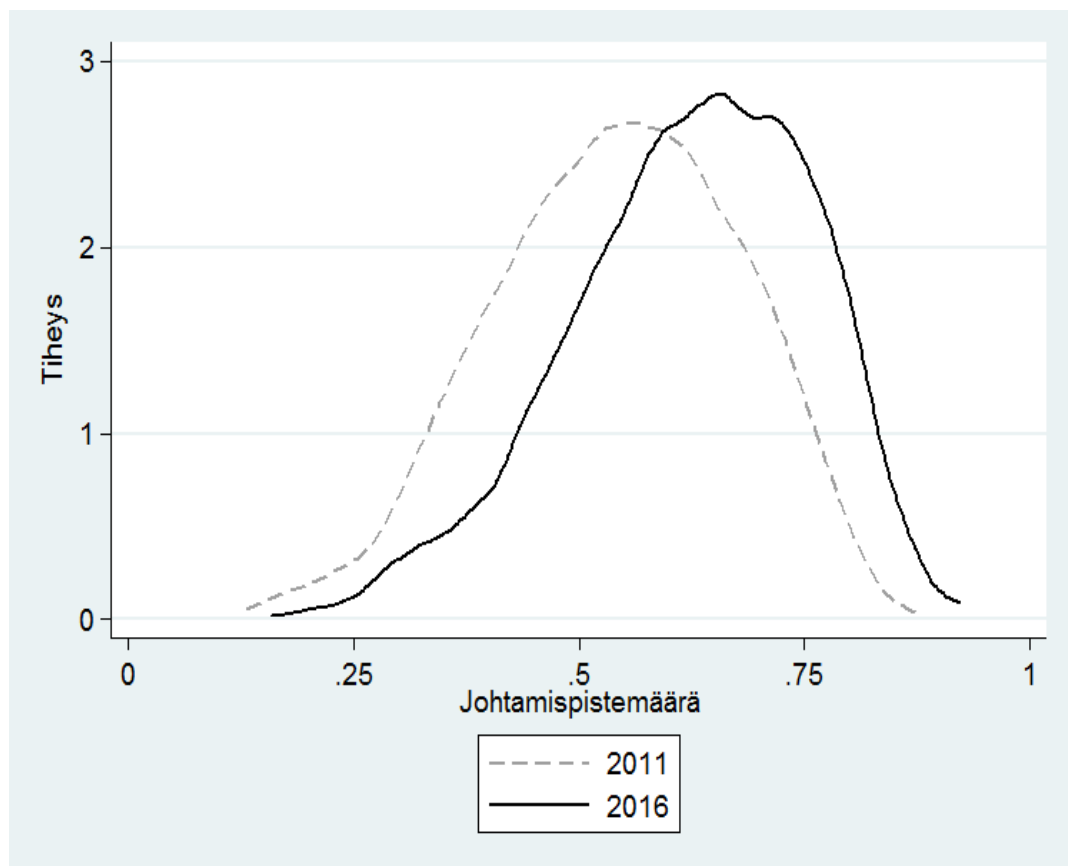
# ... mutta vain käytettäessä (työtekijämäärällä) painottamattomia keskiarvoja





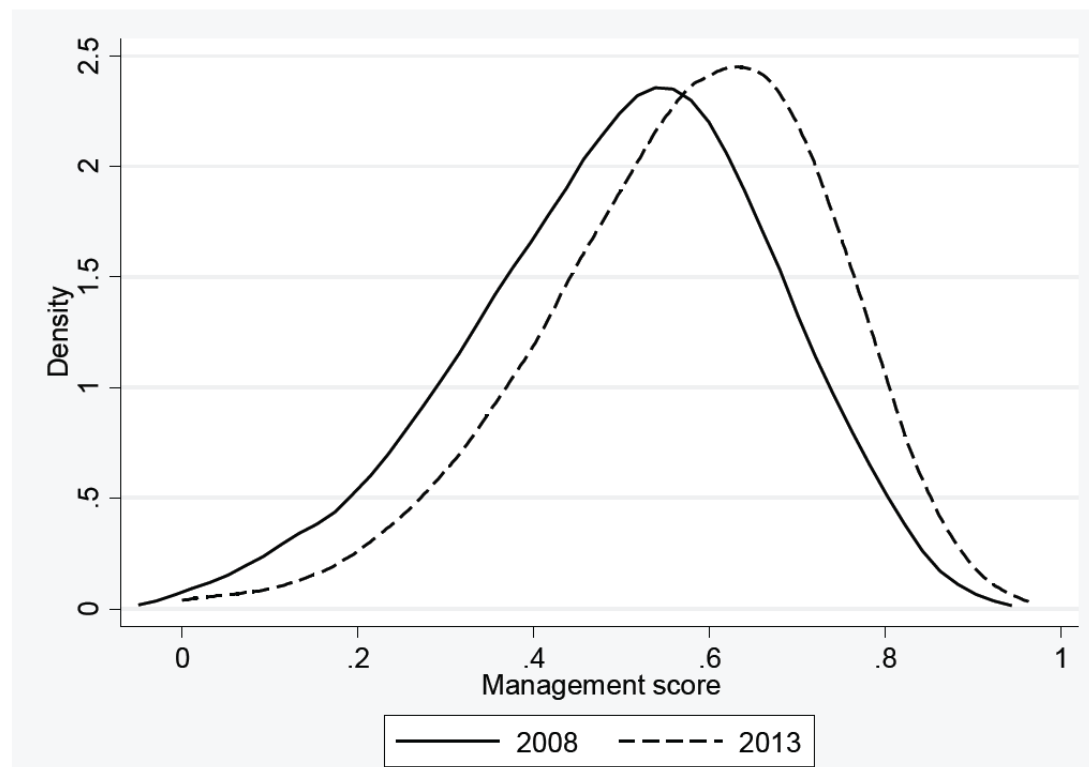
# Toimipaikkojen välillä on paljon hajontaa

## Suomi



## Saksa

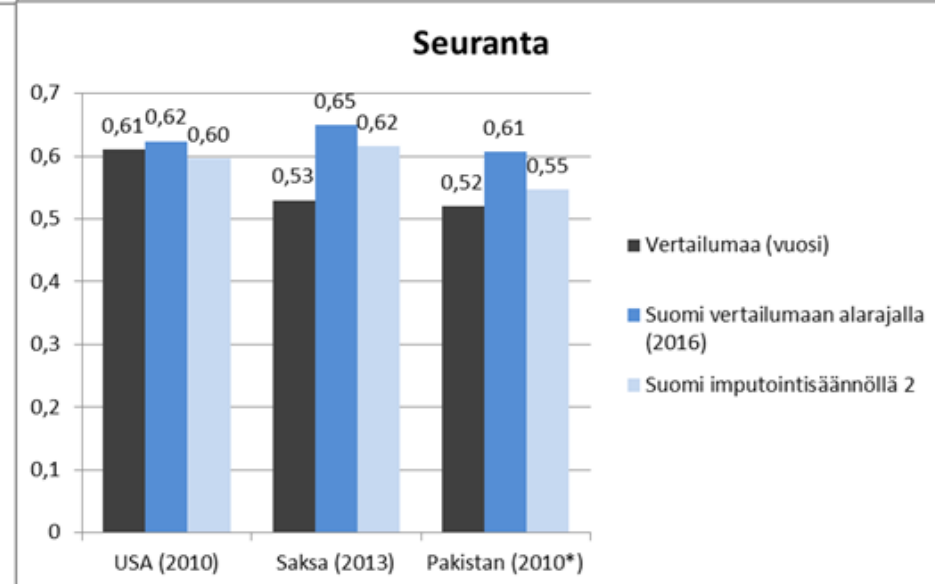
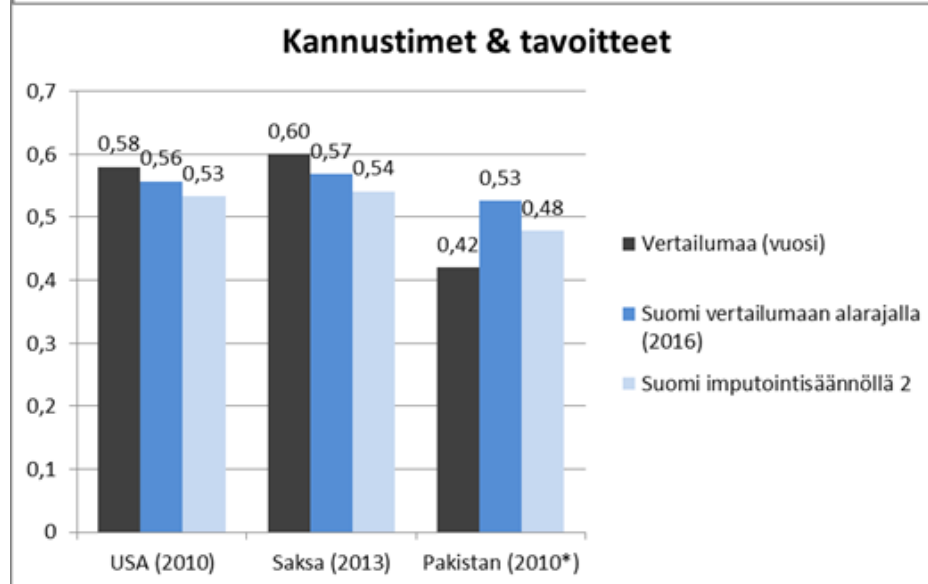
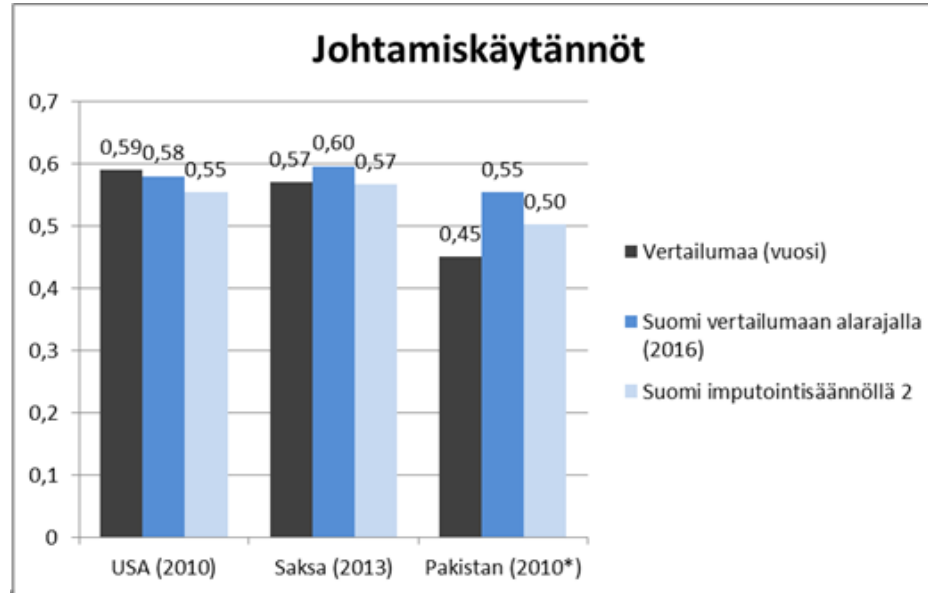
Figure 1: Distribution of the management score in 2008 and 2013



Broszeit, S., Fritsch, U., Gorg, H. ja Laible, M.-C. (2016). Management practices and productivity in Germany. Kiel Working Paper, No. 2050, Kiel Working Paper No. 2050.

# Suomen teollisuuden toimipaikkojen johtamiskäytännöt hyvää kansainvälistä tasoa

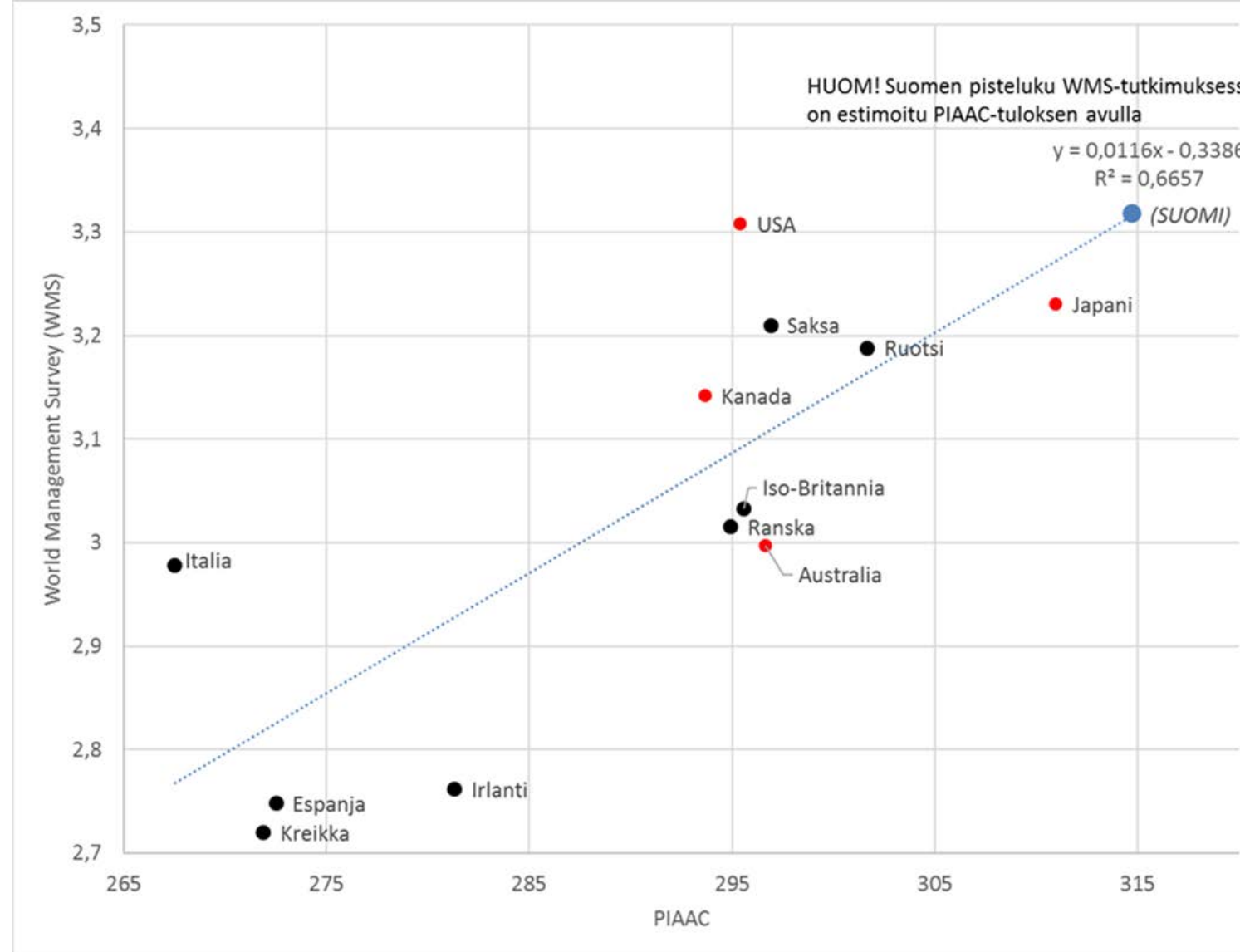
- Otoskehikko vaihtelee maiden välillä (esim. Saksassa mukana vain > 25 hengen toimipaikat)
- Vertailua varten Suomen kehikko on sovitettu samanlaiseksi
- Suomen taso hyvä/mainio
- Suhteellinen heikkous kannustimissa & tavoitteen asettamisessa



## Johtajien osaaminen ja johtamiskäytännöt (WMS:n mukaan)

- OECD:n PIAAC tutkimuksen avulla voidaan mitata johtavissa tehtävissä olevien työntekijöiden osaamista (lukutaitomittauksella)
- Positiivinen korrelaatio WMS:n tulosten kanssa
- Suomessa korkea osaamistaso

Maliranta, M. (2017). Johtamisen laatu, talouden uudistuminen ja tuottavuus: Arvioita suomen tilasta. Työpoliittinen Aikakauskirja, 60(2), 33-49.



Lähteet: WMS; Bloom, Sadun, ym. (2016), PIAAC: McGowan ja Andrews (2015), revisoidun version täydennetty aineisto . Suomi ei ole mukana WMS-aineistossa vaan sen pistearvo kuviossa on estimoitu PIAAC-tutkimuksen perusteella.

# Johtamiskäytännöt ja työvoiman kohdentuminen

Taulukko 1. Johtamiskäytäntöjen pistemäärä kokoluokittain ja allokaatiotermin laskeminen.

	Suomi			Yhdysvallat		
	Pistemäärä	Toimipaikat	Henkilöt	Pistemäärä	Toimipaikat	Henkilöt
5-9 henkeä	0,59	35,3 %	5,9 %	0,41	27,5 %	3,0 %
10-19 henkeä	0,58	26,5 %	9,1 %	0,44	24,1 %	5,3 %
20-49 henkeä	0,59	21,6 %	16,8 %	0,51	23,9 %	12,0 %
50-99 henkeä	0,64	9,0 %	15,7 %	0,60	11,5 %	13,1 %
100-249 henkeä	0,68	5,1 %	19,9 %	0,66	8,9 %	22,0 %
250-499 henkeä	0,77	1,5 %	13,1 %	0,71	3,0 %	16,6 %
500-999 henkeä	0,73	0,8 %	12,9 %	0,73	1,1 %	12,3 %
1000- henkeä	0,84	0,2 %	6,5 %	0,76	0,5 %	15,6 %
Painottamaton	0,60			0,50		
Painotettu	0,67			0,65		
Allokaatiotermi (%:na)	11,9 %			29,1 %		

Lähteet: Suomi; FMOP-aineisto ja Yritysrekisterin toimipaikkatiedot. Yhdysvallat; vuoden 2015 MOPS-kysely ja teollisuustilastotiedot US Census Bureau.

- Kilpailukyvyn kannalta olennaista että työvoima on kohdentunut hyvin johdettuihin toimipaikkoihin
- Valitettavasti muissa maissa ei ole laskettu MOPSista työvoimapainotettuja pistemääriä (WMS:stä on)
- Tehdään Suomen ja USAn välinen arvio kokoluokan mukaan luokitellun aineiston perusteella

# Johtamiskäytännöt ja työvoiman kohdentuminen

- Toimipaikka-aineistosta suoraan laskettuna Suomen allokatiotermi on 20 % (imputointisääntö 1) tai 29 % (imputointisääntö 2)
  - Samaa luokkaa kuin tuottavuudessa (Maliranta & Määttänen 2015)
- Luokitellusta aineistosta laskettuna USA:ssa työvoima on kohdentunut tuplaten voimakkaammin hyvin johdettuihin toimipaikkoihin kuin Suomessa
- Tulos linjassa tutkimuskäytäntöjen laatua koskevan tutkimuksen kanssa (Bloom, Sadun & Van Reenen 2016) kanssa
- .. sekä tuottavuusanalyysien kanssa (Bartelsman, Haltiwanger & Scarpetta 2013; Maliranta & Määttänen 2015)

# Yhteenveto

- Alustavien tulosten perusteella johtamiskäytännöt hyviä/mainioita
  - Ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksissa (WMS-tutkimus)
  - Teollisuuden toimipaikoilla (MOPS/FMOP-tutkimus)
  - Linjassa eräiden muiden havaintojen kanssa (Maliranta 2017)
- Molemmilla sektoreilla suhteelliset heikkoudet kannustimissa & tavoitteissa
- Suurta vaihtelua toimipaikkojen välillä: esim. pienissä toimipaikoissa ja yrityksissä heikommat kuin suurissa
- Teollisuudessa Suomen työvoiman kohdentuminen tehottomampaa kuin USA:ssa