

Johtamiskäytäntöjen tila tehdasteollisuudessa ja ammattillisessa peruskoulutuksessa

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

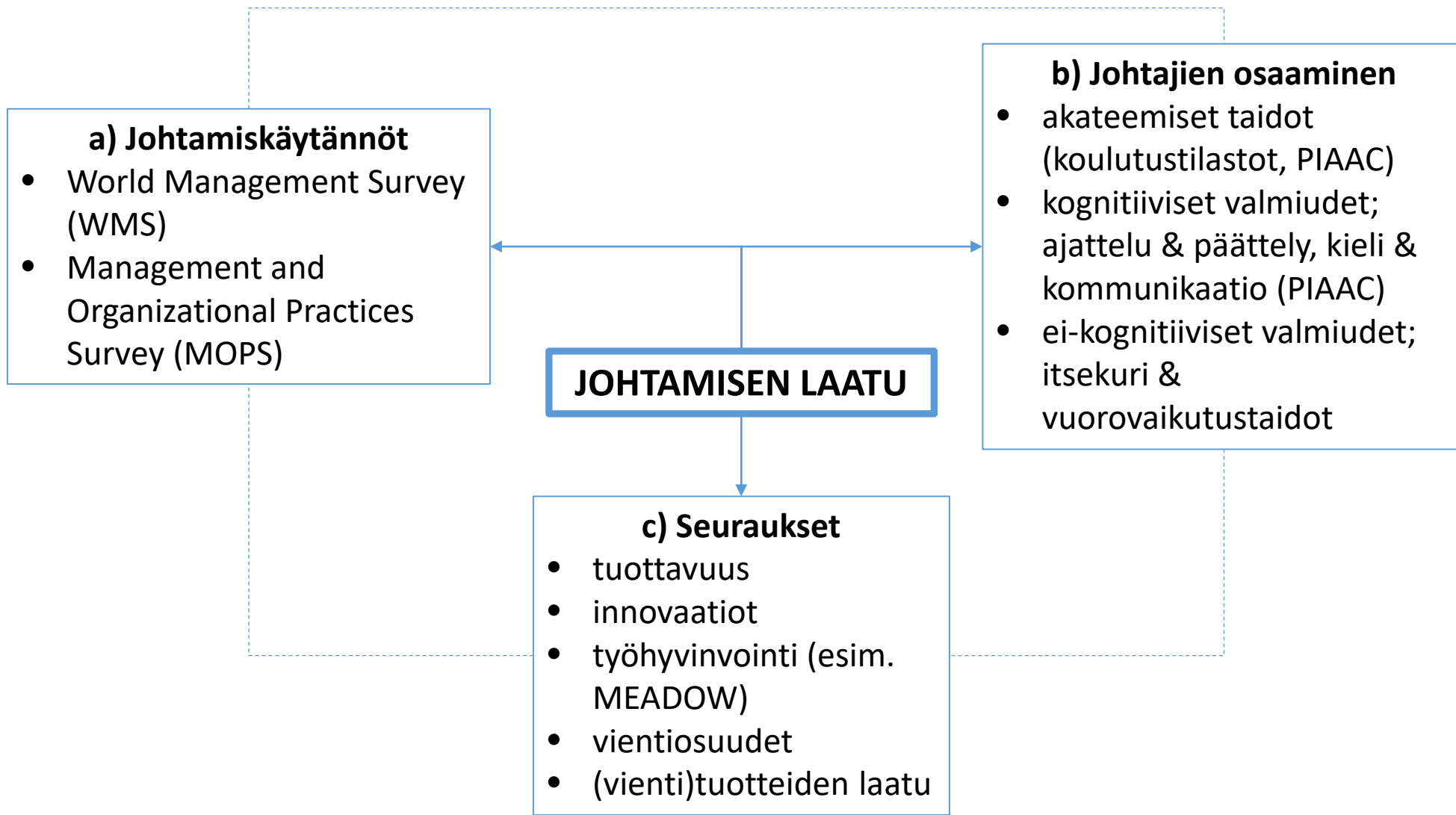
Taidot Työhön -tutkimusseminaari 10.8.2017



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 heikommat kuin suurissa
- Teollisuudessa Suomen työvoiman kohdentuminen tehottomampaa kuin USA:ssa

Johtamisen laadun tutkiminen



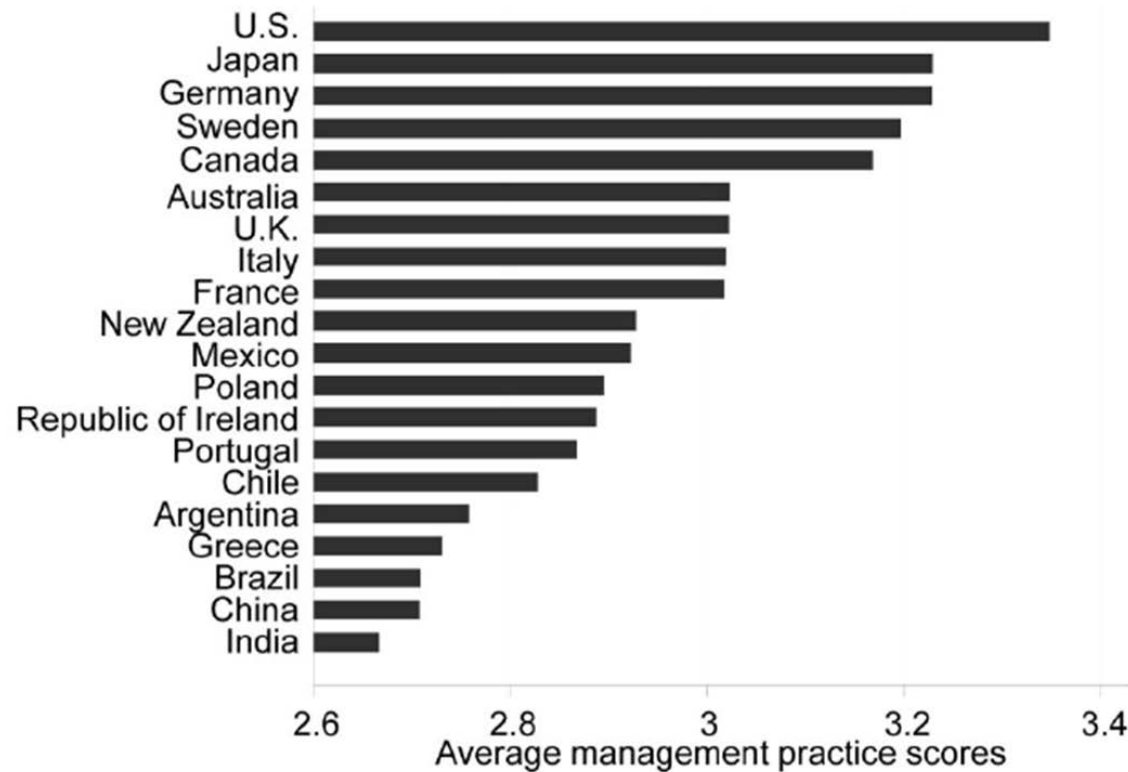
Johtamiskäytäntöjen mittaus

- 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.

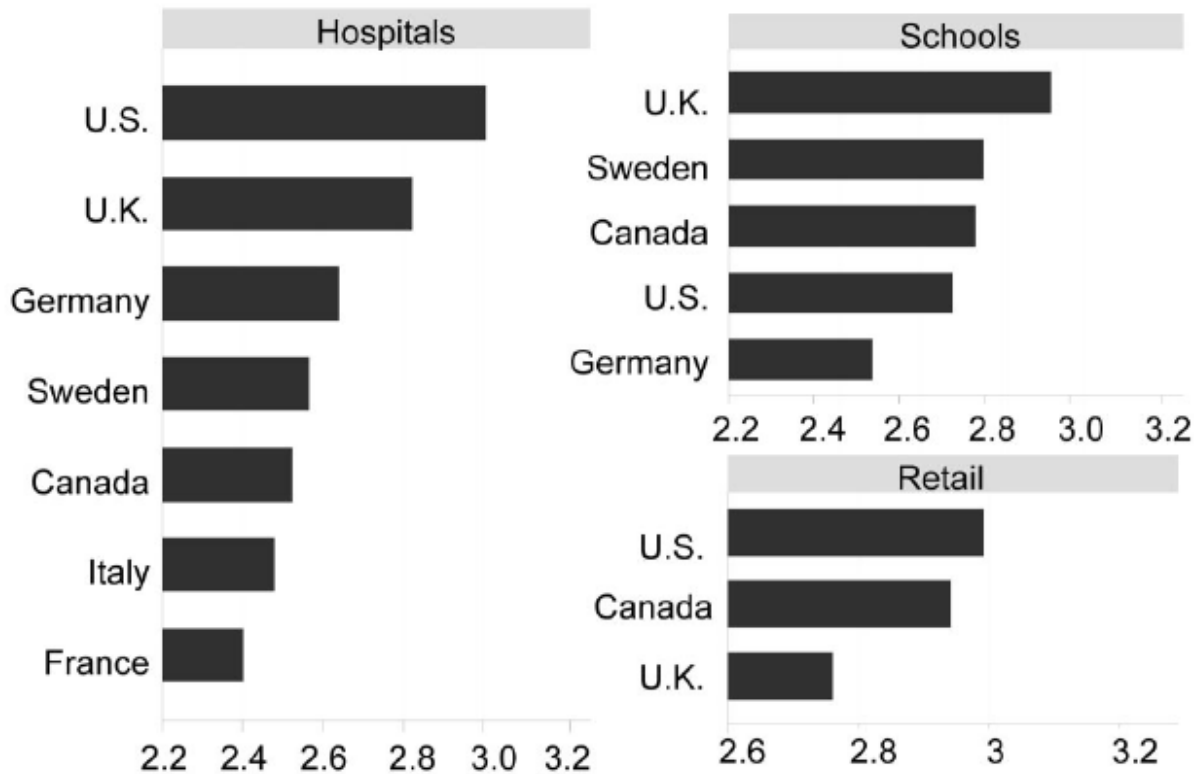
Lähde: Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33. doi: 10.5465/amp.2011.0077

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	2.55
Canada	3.17	3.54	3.07	2.94
Chile	2.83	3.14	2.72	2.67
China	2.71	2.90	2.62	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	2.67	2.91	2.66	2.63
Italy	3.02	3.25	3.09	2.76
Japan	3.23	3.50	3.34	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	3.63	3.18	2.83
U.K.	3.02	3.32	2.97	2.85
U.S.	3.35	3.57	3.25	3.25
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)

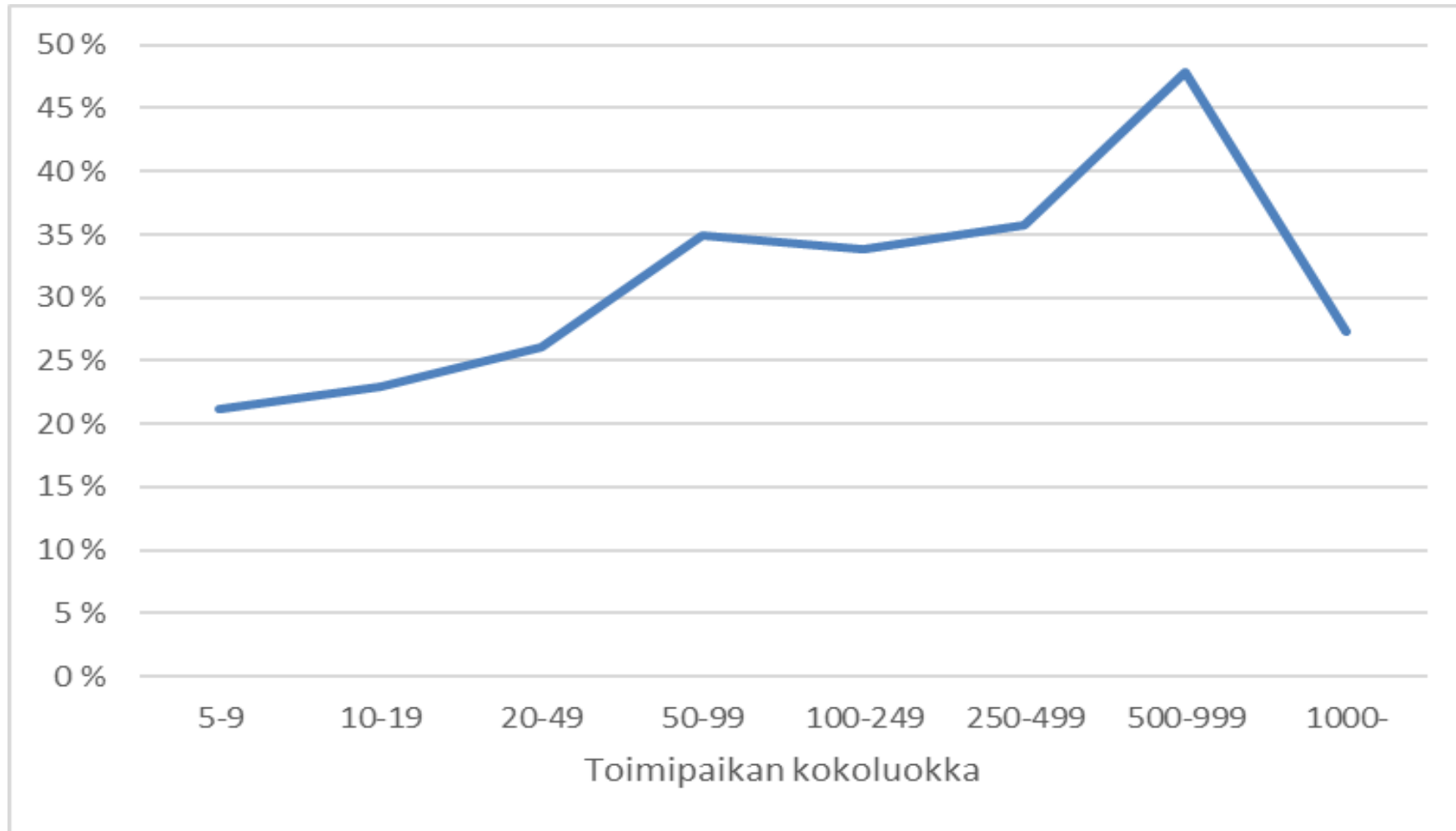
- Syksyllä järjestään uusi kurssi, jolla kerätään lisää havaintoja
- Analyysiä tehdään syksyllä 2017 ja keväällä 2018
- Toistetaan jollakin toisella toimialalla: sairaalat?

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

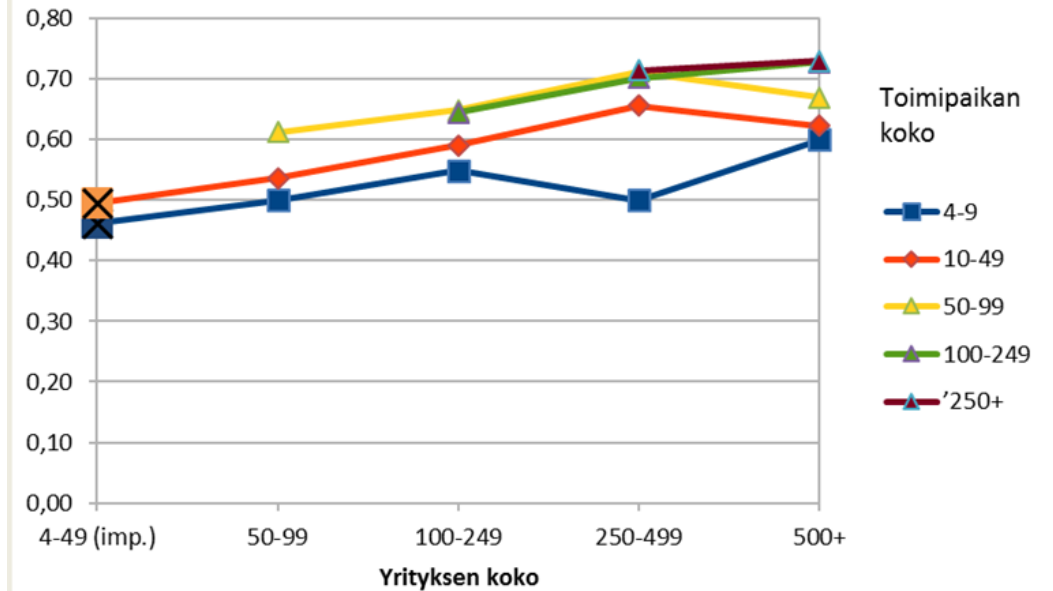
⇒ Pienet toimipaikat ovat aliedustettuja

- Pienissä yrityksissä ja toimipaikoissa heikommät johtamiskäytännöt

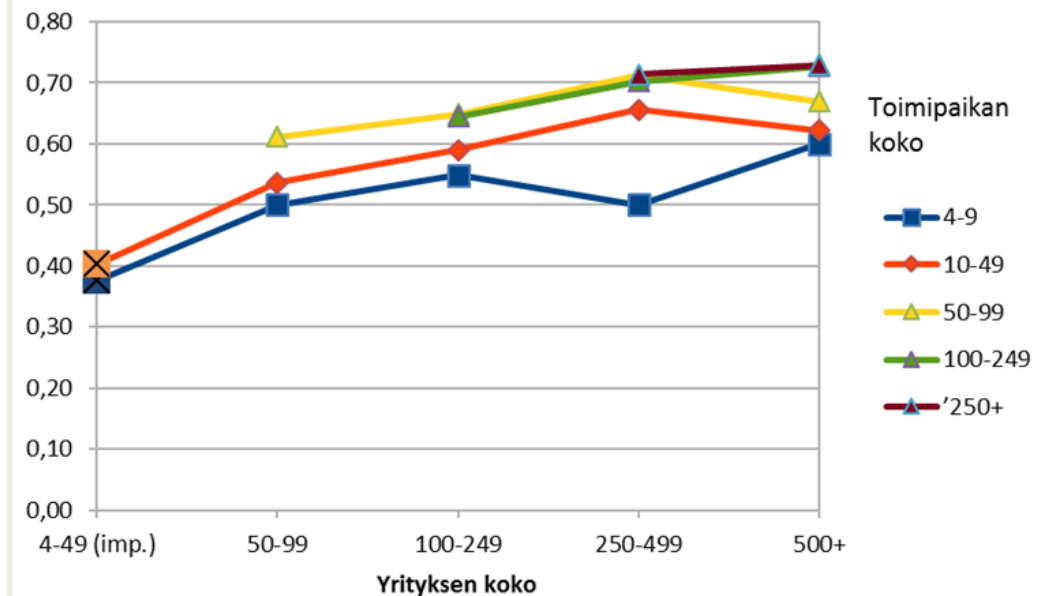
=> Harhaa ylöspäin

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

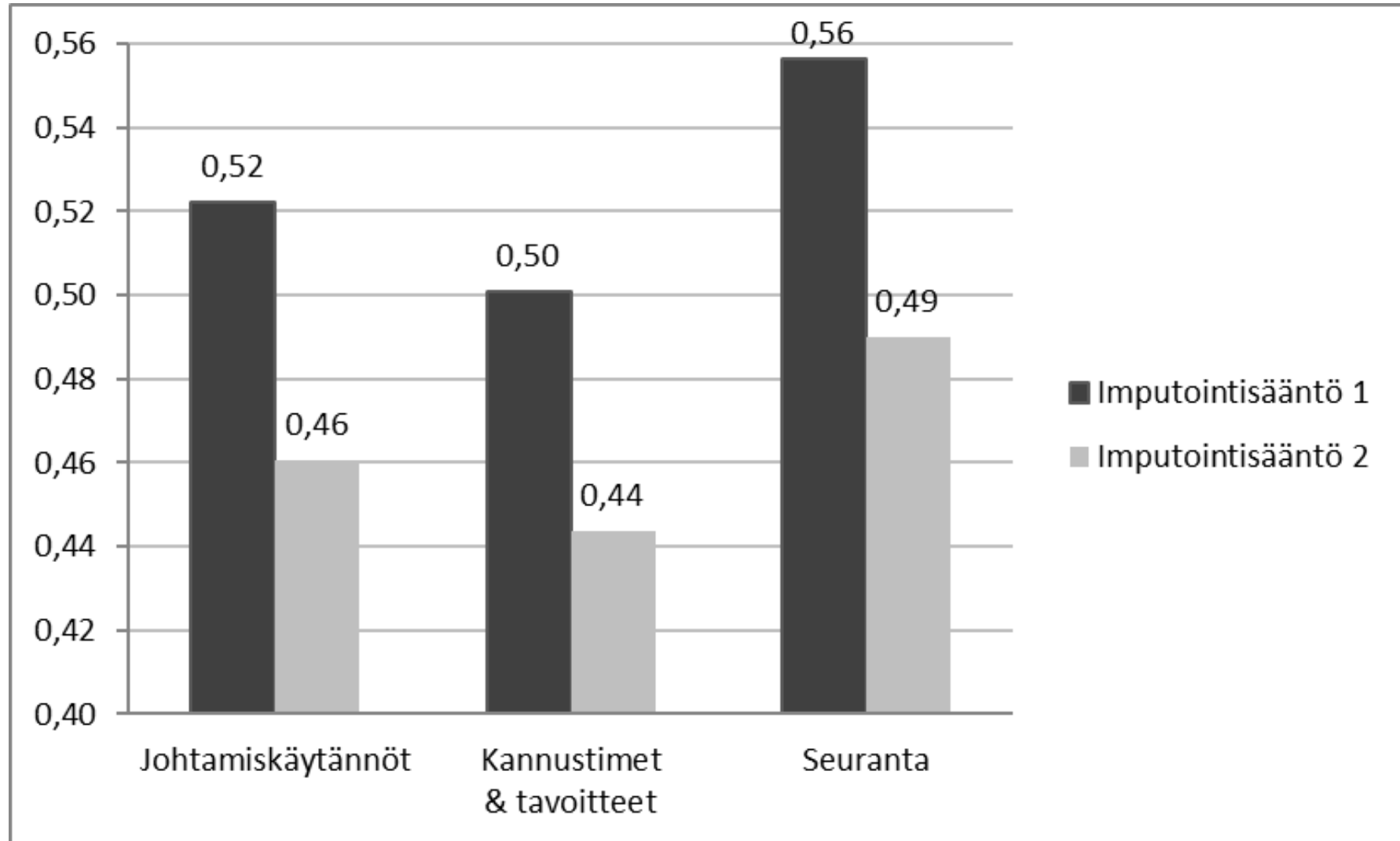
Imputointisääntö 1



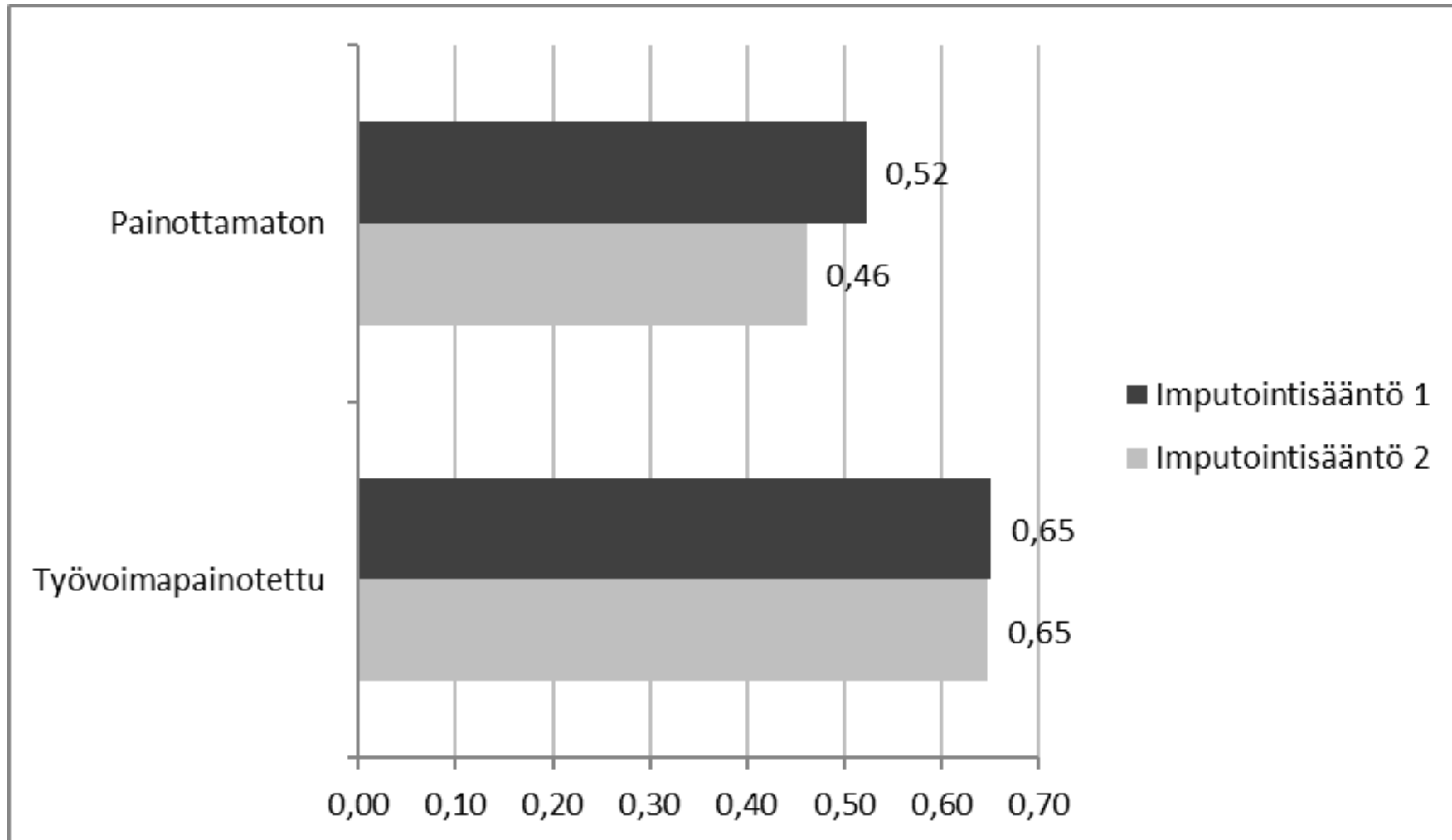
Imputointisääntö 2



Imputointisäännöllä on vaikutusta ...

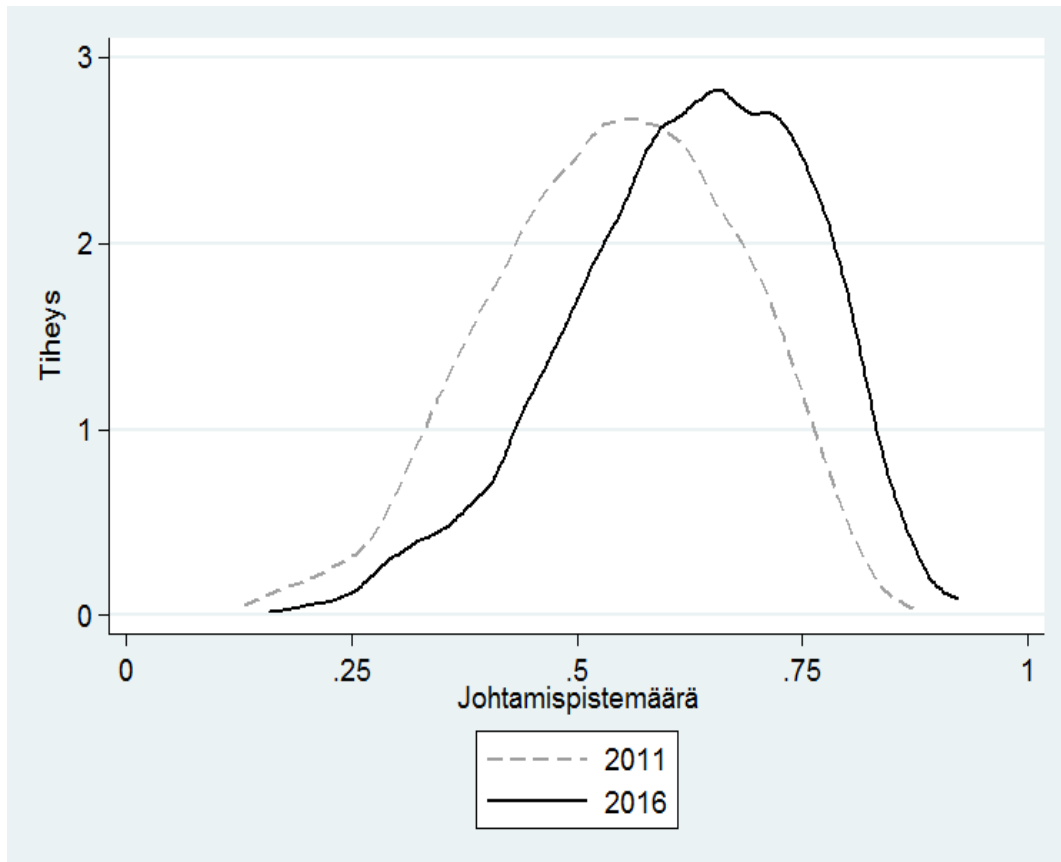


... mutta vain käytettäessä (työtekijämäärällä) painottamattomia keskiarvoja



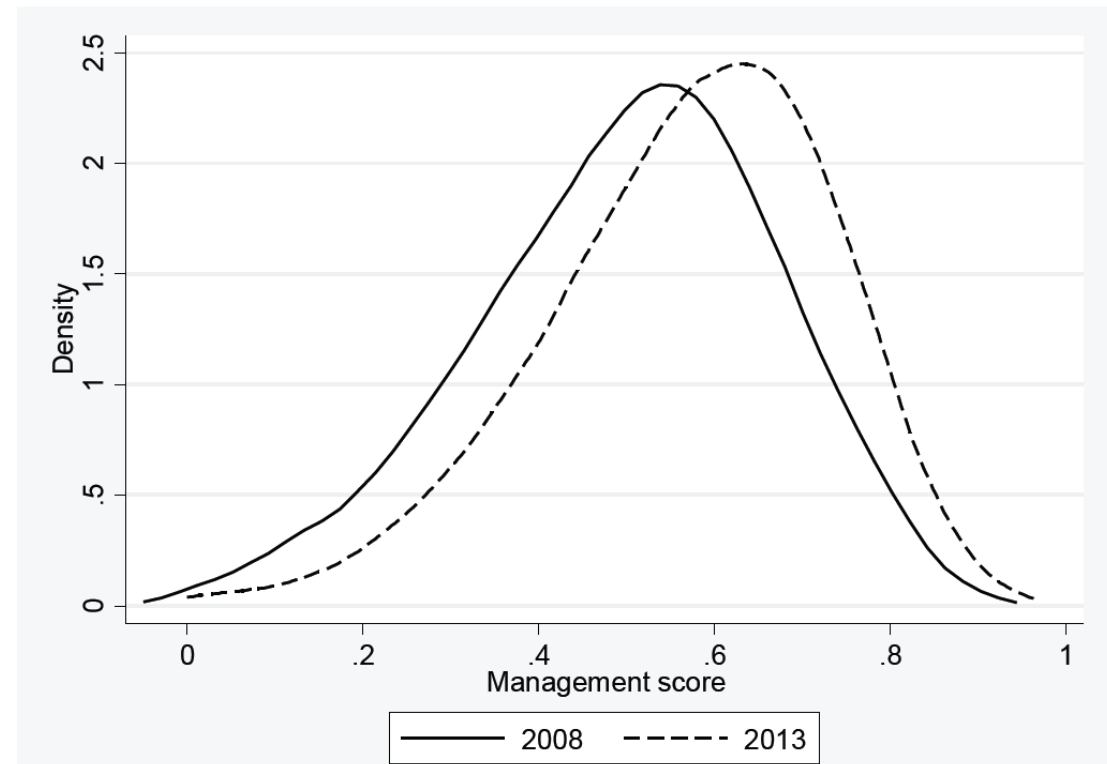
Toimipaikkojen välillä on paljon hajontaa

Suomi



Saksa

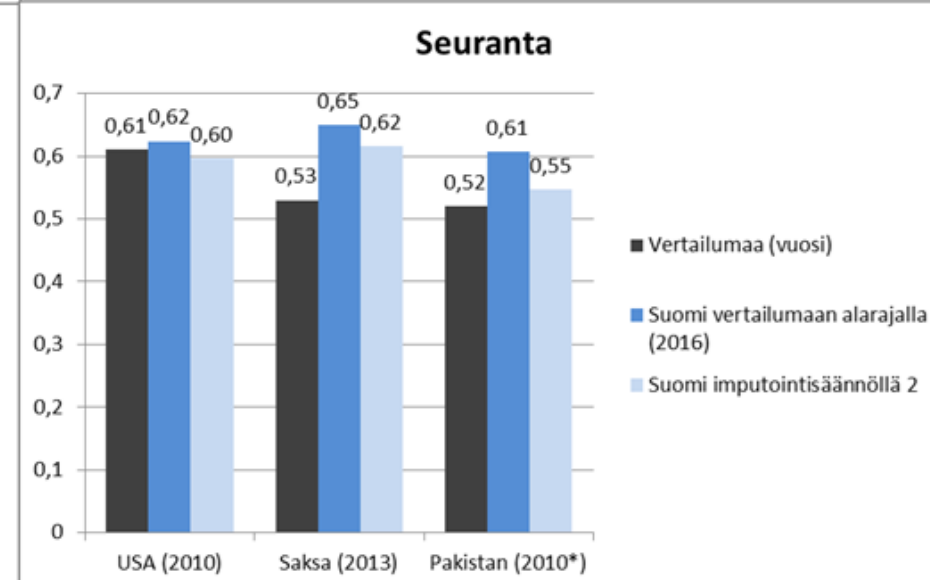
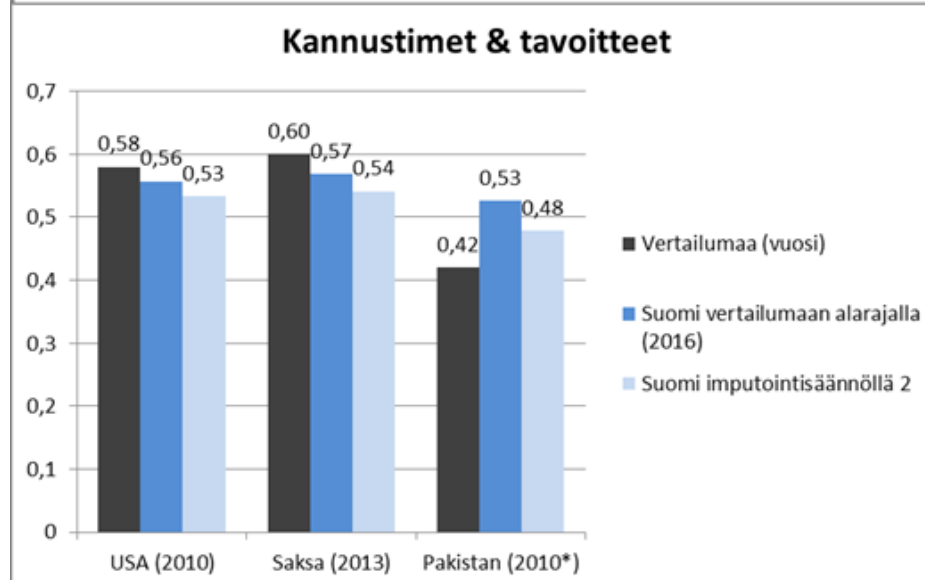
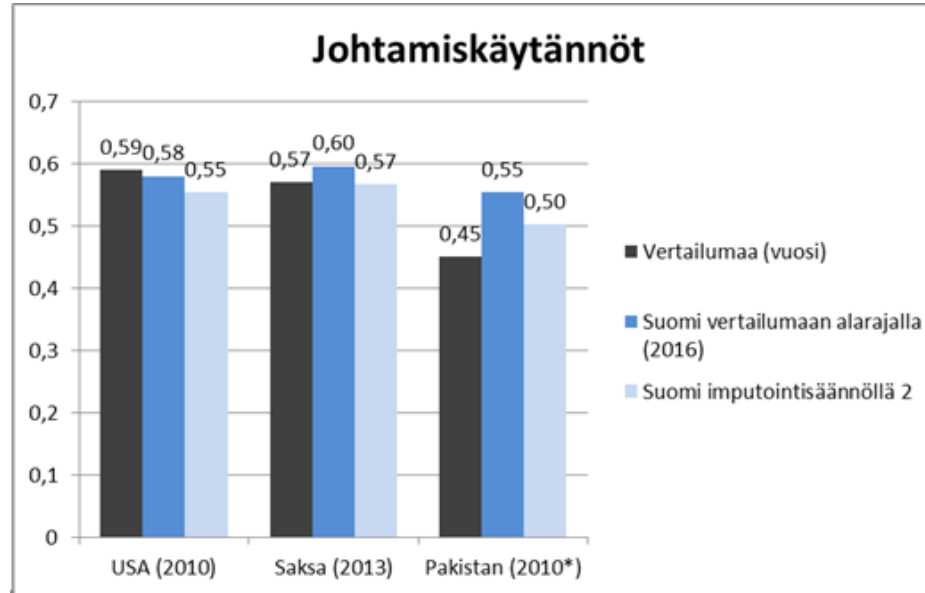
Figure 1: Distribution of the management score in 2008 and 2013



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

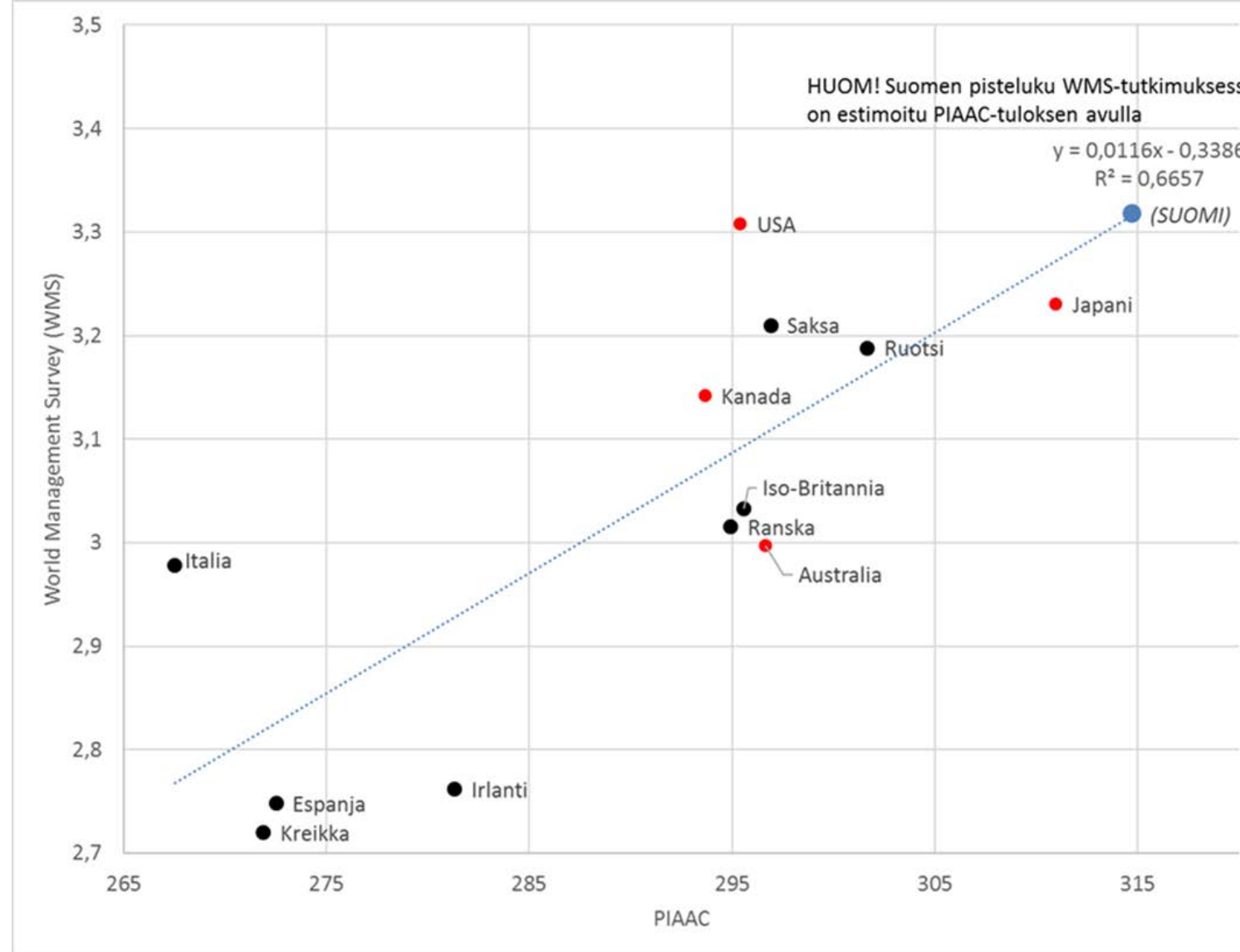
- Otoskehikko vaihtelee maiden välillä (esim. Saksassa mukana vain > 25 hengen toimipaikat)
- Vertailua varten Suomen kehikko on sovitettu samanlaiseksi
- Suomen taso hyvä/mainio
- Suhteellinen heikkous kannustimissa & tavoitteen asettamisessa



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 tuplataen 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 heikommät kuin suurissa
- Teollisuudessa Suomen työvoiman kohdentuminen tehottomampaa kuin USA:ssa