

---

# JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN TUTKIMUS:

## havaintoja Suomen ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksista ja teollisuuden toimipaikoilta

Taloustieteellisessä tutkimuksessa on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota siihen, miten johtamiskäytäntöjen laatu selittää tuottavuuden eroja sekä maiden välillä että yritysten ja organisaatioiden välillä. Analyysijä on tehty sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Suomea koskevat uudet tutkimustulokset kertovat, että johtamiskäytäntöjen laatu on yleisesti ottaen korkea sekä ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksissa että teollisuuden toimipaikoilla. Muihin maihin verrattuna suhteelliset heikkoudet liittyvät tavoitteiden asettamisen ja kannustinjärjestelmien käytäntöihin.

---

### ARTIKKELI

---

MIKA MALIRANTA  
Tutkimusjohtaja, ETLA  
Professori, JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
mika.maliranta@etla.fi

---

JUHO JOKINEN  
Tutkijatohtori  
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
juho.p.jokinen@jyu.fi

---

ANTTI SIEPPI  
Projektitutkija  
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
antti.sieppi@jyu.fi

---

**S**uomen talouspoliittisessa keskustelussa on etsitty syitä kansantalouden tuottavuuden pitkittyneelle alamäelle (esim. MALIRANTA 2011). Talouden kasvupotentiaalia mittaavien pitkän aikavälin kasvukilpailukykymitarien perusteella ongelmaa ei pitäisi olla talouden perustekijöissä; talouden ja yhteiskunnan instituutiot ovat toimivat, työvoiman koulutustaso korkea ja innovaatioihin panostetaan edelleen paljon (PAJARINEN JA ROUVINEN 2014, 17). Nuo tekijät ovat tuottaneet tulosta aikaisemmin – ennen nykyistä kriisiä tuottavuuden kasvu oli kansainvälisesti vertaillen ripeää monilla aloilla (MALIRANTA ET AL. 2010).

Suomen tuotantorakenteet ovat pitkällisen kehityksen tulos. Kun talouden keskeisille toimialoille ja tärkeisiin tuoteteisiin iskee pysyvä negatiivinen shokki, tarvitaan uuden tuotannon luontia. Usein tämä edellyttää yritys- ja työpaikkara-

kenteiden merkittävää muutosta, mikä on sekä kivuliasta että aikaa vievää (HYYTINEN JA MALIRANTA 2013). Uudistumista täytyy tapahtua myös yritysten sisällä. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että tuoterakenteet ovat uudistuneet kiivaaseen tahtiin Suomen teollisuuden toimipaikkojen sisällä (MALIRANTA JA VALMARI 2017). Tuloksista on kiinnostavaa havaita, että uudistumisen tahti on vaihdellut merkittävästi yli ajan. Rohkaisevaa on huomata, että uudistumista alkoi tapahtua yhä kiivaampaan tahtiin vuodesta 2010 eteenpäin.

Uudistuminen edellyttää innovointikykyä. Schumpeteriläisen kasvuteorian<sup>1</sup> avulla kansantalouden tuottavuuden tasoa voidaan selittää erityisesti innovatiivisuuden määrällä: mitä enemmän taloudessa innovoidaan, sitä suurempi osa kansantalouden tuotantotoiminnasta on lähellä tuottavuuden kansainvälistä eturintamaa (AGHION JA HOWITT 2009). Innovointikyky puolestaan riippuu mo-

Kuvat

MAARIT KYTÖHARJU



*Mika Malirannan (ylh.),  
Juho Jokisen (alh. oik.)  
ja Antti Siepin mielestä johta-  
misen laadusta tarvitaan tark-  
kaa ja vertailukelpoista tutki-  
mustietoa, koska laadukas  
johtaminen on yksi tuotta-  
vuuden juurisyyistä.*



# WMS-HAASTATTELUILLA MITATAAN SITÄ, KUINKA LÄHELLÄ JOHTAMISKÄYTÄNNÖT OVAT ”MAAILMALLA PARHAIKSI TODETTUJA KÄYTÄNTÖJÄ”.

nista asioista. Johtamisen laatu on niistä yksi (HAAPARANTA 2013).

## Johtamisen laatu vaikuttaa innovaatioiden määrän kautta tuottavuuteen, talouskasvuun ja elintasoon.

Ajatus siitä, että johtamisen laatu yrityksissä selittää kansantalouksien välisiä elintasoeroja, on itse asiassa todella vanha (ks. esim. WALKER 1887). Johtamisen merkitystä korostetaan myös modernissa talouden kasvuteoriassa (ACEMOGLU ET AL. 2006). Johtamisen laatua voidaan ajatella teknologiana, joka vaikuttaa siihen, kuinka paljon yrityksessä tai kansantaloudessa saadaan aikaan tuotosta tiettyä panosmäärää kohti (BLOOM ET AL. 2017).

### JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN LAADUN MITTAUS WMS-KYSELYILLÄ

Johtamisen laatua voidaan tarkastella ainakin kolmesta erilaisesta, mutta toisiaan täydentävästä näkökulmasta. Ne ovat 1) johtamiskäytännöt, 2) johtajien osaaminen ja 3) seuraukset (MALIRANTA 2017). Seuraavassa keskitytään johtamiskäytäntöjen laadun mittaukseen. Mittauksen keskeinen ongelma voidaan tiivistää seuraavasti: pitäisi pystyä mittaamaan tuotannon kannalta merkityksellisiä johtamiseen liittyviä asioita riittävän tarkasti. Lisäksi olisi tarpeellista, että mittaukset pystyttäisiin toteuttamaan yhdenmukaisesti ja vertailukelpoisesti monenlaisilla toimialoilla ja eri maissa, ja että ne tuottaisivat edustavan kuvan johtamiskäytäntöjen vaihtelusta ja keskimääräisestä tasosta.

Niin sanotussa World Management Survey (WMS) -hankkeessa taloustieteilijät ovat ottaneet tämän haasteen vastaan.<sup>2</sup> Hankkeessa on panostettu siihen,

että johtamiskäytäntöjen eri osa-alueiden laatua kyettäisiin mittaamaan siten, että syntyisi aiempaa parempi ymmärrys tuottavuuden vaihtelun syistä sekä maiden välillä että yritysten välillä samaan (ja toimialan) sisällä. Hankkeen keskeisiä tutkijoita ovat Nicholas Bloom ja John Van Reenen, joiden kehittämään yhtenäiseen ja kansainvälisesti vertailukelpoiseen johtamiskäytäntöjen mittamiseen tarkoitettuun haastattelututkimusmenetelmään hankkeen tutkimukset keskeisesti pohjautuvat (BLOOM JA VAN REENEN 2007).

Yhdessä kollegoidensa kanssa Bloom ja Van Reenen ovat hyödyntäneet tutkimusmenetelmää verratessaan johtamiskäytäntöjen laatua mm. tehdasteollisuudessa ja vähittäiskaupassa (BLOOM ET AL. 2012), terveydenhoidossa (BLOOM ET AL. 2015b) ja opetusallalla (BLOOM ET AL. 2015a). WMS-hankkeen vertailuja on tähän mennessä tehty 35 eri maassa. Kaikkiaan hankkeessa on tehty 20 215 haastattelua.<sup>3</sup>

WMS-kyselyn aineistoa kerätään eräänlaisilla semi-strukturoiduilla haastatteluilla<sup>4</sup>. Korkeasti koulutetut (so. yleensä korkeakouluopinnoissaan pitkälle edenneet) ja hyvin valmenneet (so. verkoston asiantuntijoiden valmentamat) haastattelijat haastattelevat tehtaanjohtajia ja muita vastaavanlaisissa asemissa olevia johtajia. Kuulemansa perusteella haastattelijat pisteyttävät toimipaikan tai organisaation johtamiskäytäntöjä. Pisteytyksen avulla muodostetaan erilaisia yhdistelmäindikaattoreita, jotka summeeraavat toimipaikkojen tai organisaatioiden johtamiskäytäntöjen erilaisia piirteitä. Johtamiskäytännöt luokitellaan kolmeen osa-alueeseen: 1) suorituksen arviointi, 2) tavoitteiden asettaminen ja 3) kannustinjärjestelmät.

Pisteytys tapahtuu sen mukaan, kuinka hyvin toimipaikan tai organisaation johtamiskäytännöt vastaavat ”maailmalla parhaiksi todettuja käytäntöjä”. Tällais-

ten asioiden mittaaminen on tietenkin vaikeaa ja kiistanalaistakin. Mittarin taustalla on kuitenkin välineet, jotka liikkeenjohdon konsultointiin keskittynyt McKinsey & Company on havainnut käyttökelpoisiksi arvioidessaan asiakasyrityksiensä johtamista ja johtamisen kehitystarpeita. Mittarien toimivuudesta kertoo myös se, että ne korreloivat yritystasolla voimakkaasti tuottavuuden, kannattavuuden ja kasvun kanssa.

Tutkimukset osoittavat vahvan positiivisen tilastollisen yhteyden johtamiskäytäntöjen laadun ja tuottavuuden välillä niin kansantalouksissa kuin yrityksissäkin (BLOOM ET AL. 2014). Positiivisten tuottavuusvaikutusten lisäksi paremmat johtamiskäytännöt näyttävät olevan yhteydessä myös muunlaisiin suotuisiin lopputulemiin. Esimerkiksi sairaaloita tarkastelevan tutkimuksen perusteella johtamiskäytäntöjen kohentuminen lisää sydänkohtauspotilaiden selviytymistodennäköisyyttä ensiavussa (BLOOM, PROPPER, SEILER JA VAN REENEN 2015). Opetusalaa koskevat tarkastelut puolestaan osoittavat, että johtamiskäytäntöjen laatu on yhteydessä oppilaiden parempaan opintomenestykseen niin peruskouluissa (BLOOM, LEMOS, SADUN JA VAN REENEN 2015) kuin korkea-asteen koulutuksessakin (MCCORMACK ET AL. 2014).

### JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN LAADUN MITTAUS MOPS-KYSELYILLÄ

Yhdysvaltojen tilastovirasto (U.S. Census Bureau) teki vuonna 2010 teollisuuden toimipaikkojen johtamiskäytäntöjä koskevan lomakekyselyn (The Management and Organizational Practices Survey, MOPS). Toimipaikoilla oli tiedonantovollisuus, minkä ansiosta kyselyllä saatiin erittäin korkea vastausaste (78 prosenttia). Kaikkiaan kysely kattoi noin 30 000 toimipaikkaa 10 000 yrityksessä.<sup>5</sup> MOPS-kysely on toteutettu Yhdysvaltojen lisäk-

---

## HAASTATELUISSA NOUSI TOISTUVASTI ESIIN HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVIÄ ONGELMIA.

---

si jo ainakin Saksassa, Pakistanissa, Japanissa, Meksikossa ja Australiassa, joista Yhdysvalloista, Saksasta ja Pakistanista on myös julkaistu johtamiskäytäntöjen laatua koskevia tuloksia (BROSZEIT ET AL. 2016; LEMOS ET AL. 2016).

MOPS-aineiston taustalla oleva viitekehikko on samankaltainen kuin WMS-aineistossa. Toimipaikka saa sitä korkeamman pistemäärän, mitä lähempänä sen johtamiskäytännöt ovat parhaiksi katsottuja käytäntöjä. Tutkijat ovat saaneet tätä aineistoa käyttäen kiinnostavaa tietoa hyvien johtamiskäytäntöjen syistä ja seurauksista (BLOOM ET AL. 2016a; BLOOM, SADUN JA VAN REENEN 2017).

**MOPS-lomakekyselyillä ei saavuteta yhtä tarkkoja mittauksia, mutta saadaan enemmän havaintoja kuin WMS-haastattelulla.**

BLOOM ET AL. (2016) ovat vertailleet haastatteluihin perustuvan WMS-menetelmän ja lomakekyselyyn perustuvan MOPS-menetelmän etuja ja heikkouksia. WMS-menetelmän ehkä merkittävin etu MOPSiin nähden liittyy vastausten tarkkuuteen. Haastattelutilanne tarjoaa koulutetulle haastattelijalle mahdollisuuden tehdä tarkentavia tai varmistavia kysymyksiä tarpeen vaatiessa. Haastateltavan on myös vaikeampi antaa hätiköityjä vastauksia kuin lomaketta täyttävän vastaajan. Haastattelun yhteydessä voidaan saada myös sellaista kiinnostavaa laadullista tietoa johtamiskäytäntöjen toiminnasta organisaatioissa, jota lomakeilla ei yleensä saada kerättyä.

WMS-menetelmässä syntyy paljon kustannuksia vastausta kohden, mikä on sen ehkä merkittävin heikkous MOPSiin verrattuna. MOPS-kyselyllä voidaan myös saavuttaa helpommin korkeampi

vastausprosentti varsinkin, jos kyselyn suorittaa kansallinen tilastovirasto ja vastaaminen on pakollista. Tulosten vertailukelpoisuus maiden välillä on menetelmän yksi tärkeä ominaisuus. BLOOM ET AL. (2016b) arvioivat, että sekä WMS:llä että MOPSiilla on mahdollisuus päästä luotettaviin vertailuihin, jos lomakkeiden käännökset suoritetaan huolellisesti.

### JOHTAMISEN LAATU SUOMESSA

Suomesta ei ole aikaisemmin tehty johtamiskäytäntöjen tutkimusta WMS- tai MOPS-menetelmällä. Edustavien ja vertailukelpoisten aineistojen puutteen vuoksi on ollut vaikea arvioida luotettavasti, mikä on ollut johtamisen laadun vaikutus Suomen kilpailukykyyn.

Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittamassa Taidot Työhön -konsortiossa tätä tietovajetta päätettiin alkaa korjata. Konsortion yhdessä hankkeessa selvittellään johtamiskäytäntöjen laatua Suomen yksityisellä ja julkisella sektorilla. Julkiselta sektorilta tarkastelukohteeksi valittiin ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitokset. Tämä on erityisen kiinnostava sektori Suomessa, koska se on nyt merkittävän murroksen keskellä. Johtamisen laadun merkitys korostuu erityisesti tällaisissa tilanteissa. Tämä analyysi tehtiin WMS-menetelmällä.

Yksityiseltä puolelta tarkastelukohdeksi valittiin teollisuuden toimipaikat. Tämä analyysi suoritettiin puolestaan MOPS-menetelmän avulla. Vaikka teollisuuden osuus kansantuotteesta pienenee jatkuvasti, teollisuuden kilpailukyky on edelleen tärkeä Suomen kaltaiselle pienelle avotaloudelle.

### JOHTAMINEN SUOMEN AMMATILLISISSA OPPI- LAITOKSISSA

Haastatteluihin pohjautuvassa tutkimuksessa seurattiin tarkasti BLOOMIN

ET AL. (2015a) hyödyntämää tutkimusstrategiaa. Tutkimuksen haastattelijoina toimivat Jyväskylän yliopiston perustutkinto-opiskelijat, jotka suorittivat ennen haastatteluita tutkimusmenetelmään perehdyttävän kolmipäiväisen kurssin. Kurssin luennoitsijana toimi kyseisen tutkimusmenetelmän parissa pitkään työskennellyt ulkopuolinen kouluttaja Raissa Violeta Ebner. Kurssilla haastattelijat perehdytettiin yksityiskohtaisesti haastatelussa käytettyyn kyselylomakkeeseen. Lisäksi kurssilla harjoiteltiin ohjatusti fiktiivisten harjoitushaastatteluiden pisteyttämistä. Näiden pisteytysten keskinäisellä vertailulla ja niistä käydyillä keskusteluilla pyrittiin varmistamaan pisteytyksen johdonmukaisuus haastattelijoiden välillä.

Analyysistä on kerrottu tarkemmin tutkimuksessa JOKINEN, SIEPPI JA MALIRANTA (2018). Seuraavassa kerromme muutamia keskeisiä havaintoja:

***Yleisesti ottaen johtamiskäytäntöjen laatu on korkea.*** Johtamiskäytäntöjen laatua viisinumeroisella arvosteluasteikolla mittaava keskiarvosana oli 3,15. Samaa tutkimusmenetelmään perustuvat kansainväliset tutkimukset eivät tarjoa suoraa vertailukohdetta ammatillisen peruskoulutuksen johtamiskäytäntöjen laadusta. Analyysissä laskettua arvosanaa voidaan kuitenkin pitää korkeana, kun sitä verrataan esimerkiksi BLOOMIN ET AL. (2015a) peruskoulujen johtamiskäytäntöjä tarkastelleen tutkimuksen tuloksiin. Niiden mukaan laadukkaimmat johtamiskäytännöt löytyivät Yhdistyneen kuningaskunnan peruskouluista, joissa keskiarvosana oli 2,9.<sup>6</sup>

***Suhteellisesti vahvuudet ovat opetus-toiminnassa ja heikkoudet henkilöstöjohtamisessa.*** Tulosten perusteella näyttää siltä, että ammatilliset oppilaitokset soveltavat laajamittaisesti erilaisia opetustoiminnan laadun pa-

# ”SUURTEN YRITYSTEN PIENISSÄ TOIMIPAIKOISSA JOHTAMISKÄYTÄNNÖT OVAT LAADUKKAAMMAT KUIN PIENTEN YRITYSTEN PIENISSÄ TOIMIPAIKOISSA.”

rantamiseen tähtääviä käytäntöjä, kuten opetuksen ja oppimisen yksilöintiä, kerätyn tiedon hyödyntämistä opiskelijoiden opintopolkujen suunnittelussa ja hyväksi havaittujen opetuskäytänteiden jakamista opettajien kesken. Sen sijaan oppilaitokset ovat ottaneet vähäisemmissä määrin käyttöön erilaisia henkilöstöjohtamista tukevia käytäntöjä kuten suoriutumisperusteisia palkitsemis- ja ylenemisjärjestelmiä. Henkilöstöjohtamista vaikeuttaa myös se, että oppilaitoksilla on haastatteluiden perusteella usein vain rajalliset keinot puuttua työntekijöiden heikkoon suoriutumiseen, varmistaa pätevien työntekijöiden riittävä määrä ja pitää kiinni hyvin suoriutuvista työntekijöistä näiden halutessa lähteä. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat nousivatkin haastatteluissa toistuvasti esiin.

**Johtamiskäytäntöjen laatu vaihtelee merkittävästi oppilaitosten välillä.** Tulokset kertovat, että 12,3 prosentissa oppilaitoksista keskimääräinen johtamiskäytäntöjen arvosana oli 2,5 tai pienempi. Näitä oppilaitoksia luonnehtivat merkittävät puutteet mm. opetustoiminnan laadun parantamiseen tähtäävien käytäntöjen hyödyntämisessä, oppilaitoksen suoriutumiskyvyn seurannassa, yksityiskohtaisten pitkän aikavälin tavoitteiden asettamisessa sekä henkilöstöjohtamisen käytännöissä. Toisaalta 27,4 prosentissa oppilaitoksista arvosana oli vähintään 3,5, mikä kertoo sangen laadukkaasta johtamisesta.

**Mitä korkeampi oli ammatillisen oppilaitoksen johtamisvisiota mittaava indikaattori, sitä vähäisempää oli opintojen keskeyttäminen.**

**Johtamiskäytäntöjen laadun yhteys ammatillisessa peruskoulutuksessa käytössä olevaan tulosrahoitusmittaristoon on jossain määrin epäselvä.** Odotusten mukaisesti johtamisvisiota mittaavan indikaattorin ja opintonsa keskeyttäneiden osuuden välillä on tilastollisesti merkitsevä käänteinen yhteys. Toisaalta tulokset kertovat, että johtamiskäytäntöjen laadun yleisindikaattorilla on hieman yllättäen positiivinen yhteys opintojen keskeyttämistodennäköisyyteen. Johtamisindikaattoreiden ja oppilaitosten suoriutumismittareiden välisten yhteyksien todentamiseen liittyy kuitenkin tiettyjä aineistopulmia, jotka voivat osin selittää tämän löydöksen.

## JOHTAMINEN SUOMEN TEOLLISUUDEN TOIMIPAIKOILLA

Taidot Työhön -konsortion toimeksiantosta Tilastokeskus toteutti kyselyn, joka on nimetty Suomen johtamis- ja organisaatiokäytäntöjen kyselyksi eli FMOP-kyselyksi (Finnish Management and Organizational Practices Survey). Tulosten kansainvälisen vertailtavuuden vuoksi FMOP-kysely jäljitteli mahdollisimman tarkasti Yhdysvaltojen alkupeleistä vuoden 2010 kyselyä. Analyysistä on kerrottu tarkemmin tutkimuksessa **MALIRANTA JA OHLSBOM** (2017). Seuraavassa kerromme muutamia keskeisiä havaintoja.

**Yleisesti ottaen johtamiskäytäntöjen laatu on korkea.** Yhdysvaltojen teollisuutta koskevassa analyysissä MOPS-aineistosta laskettu johtamiskäytäntöjen laatua kuvaava tunnusluku sai arvon 0,59. Mahdollisimman vastaavalla tavalla suoritettu laskelma Suomen aineistolla tuotti indikaattorin arvoksi 0,58. WMS-analyysin perusteella Yhdysvaltojen teollisuuden johtamiskäytäntöjen laatu on selvästi maailman paras, joten tuloksista voidaan päätellä, että Suomen

johtamiskäytäntöjen laatu on sangen hyvä.

**Suhteellisesti vahvuudet ovat seurantaan liittyvissä johtamiskäytännöissä ja eniten kehityspotentiaalia on kannustimiin ja tavoitteiden asettamiseen liittyvissä käytännöissä.** Mittarit kertovat, että Suomen teollisuuden toimipaikoilla käytetään moderneja tuotantotoiminnan seurantamenetelmiä hyvin yleisesti. Sen sijaan tavoitteiden asettamisessa ja kannustimien käytössä Suomi pärjää näiden mittarien perusteella Yhdysvaltoja heikommin.

**Suurissa yrityksissä ja toimipaikoissa johtamiskäytännöt ovat parempia kuin pienissä.** Suurten toimipaikkojen mitta-arvot olivat selvästi korkeammat kuin pienten. Lisäksi havaittiin, että suurten yritysten pienissä toimipaikoissa johtamiskäytännöt ovat laadukkaammat kuin pienten yritysten pienissä toimipaikoissa. Samanlaisia tuloksia on saatu myös muissa maissa. Tulos on kilpailukyvyyn kannalta myönteinen. Nimittäin mitä suurempi osa työvoimasta on keskittynyt hyvin johdettuihin yrityksiin, sitä parempia ovat keskimääräisen työntekijän saamat ”johtamispalvelut”.

## YHTEENVETOA JA TULEVAN TÄHYILYÄ

Johtamiskäytäntöjen laadun tutkimuskohteiksi valittiin ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitokset julkisen sektorin puolelta ja teollisuuden toimipaikat yksityiseltä puolelta. Tuloksissa oli paljon samankaltaisuutta: 1) Yleisesti ottaen johtamiskäytännöt ovat laadukkaita, 2) suhteelliset heikkoudet liittyvät tavoitteiden asettamisen ja kannustimien käytön käytäntöihin sekä 3) johtamiskäytäntöjen laadussa esiintyy merkittävää vaihtelua.

Analyseissa on syntynyt uusia arvokkaita aineistoja, joita voidaan hyödyntää

myöhemmissä tutkimuksissa yhdistämällä niitä muihin rekisteriaineistoihin. Tällä tavalla voidaan saada talouspoliittisesti arvokasta uutta tietoa laadukkaasti johtamisen syistä ja seurauksista Suomen kansantaloudessa. Analyysyjä olisi syytä laajentaa myös muille julkisen sekä yksityisen sektorin aloille ja mielellään sellaisen kenttäkokeen yhteydessä, joka tarjoaisi tarkempaa tietoa johtamisen ja tuottavuuden välisestä kausaaliyhteydestä. ■

## Viitteet

- 1 Joseph Schumpeterin (1883–1950) kasvuteoria on tunnettu erityisesti luovan tuhon käsitteestä.
- 2 Lisää tietoja WMS-hankkeen ympärille syntyneestä verkostosta, mittausmenetelmistä, tuloksista ja julkaisuista löytyy sen kotisivulta <http://worldmanagementsurvey.org>.
- 3 Tilanne huhtikuussa 2018.
- 4 Puhelinhaastattelujen rakennetta on kuvattu dokumentissa <http://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2010/09/Overview-of-Management-Questions-Across-Sectors.pdf>.
- 5 Ks. lisää tietoja osoitteesta <https://www.census.gov/programs-surveys/mops/about.html>.
- 6 Muissa tutkituissa maissa keskiarvosanat olivat seuraavat: Ruotsi 2,8; Kanada 2,8; USA 2,8; Saksa 2,5; Italia 2,1; Brasilia 2,0; Intia 1,7.
- 7 Yhdysvalloissa kysely on sittemmin laajennettu koskemaan myös tiedonkäsittelyä ja päätöksentekoa sekä epävarmuutta (BUFFINGTON ET AL. 2019).

## Kirjallisuus

- ACEMOGLU, D. & AGHION, P. & ZILIBOTTI, F. (2006), Distance to Frontier, Selection, and Economic Growth, *Journal of the European Economic Association*, 4, 37–74.
- AGHION, P. & HOWITT, P. (2009), *The Economics of Growth*, Cambridge, MA: MIT Press.
- BLOOM, N. & BRYNJOLFSSON, E. & FOSTER, L. & JARMIN, R. & PATNAIK, M. & SAPORTA-EKSTEN, I. ET AL. (2016a), What Drives Differences in Management? Julkaisematon käsikirjoitus, July 14th, 2016, Stanford mimeo, Stanford University.
- BLOOM, N. & GENAKOS, C. & SADUN, R. & VAN REENEN, J. (2012), Management Practices across Firms and Countries, *Academy of Management Perspectives*, 26:1, 12–33. <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amp.2011.0077>
- BLOOM, N. & LEMOS, R. & SADUN, R. & SCUR, D. & VAN REENEN, J. (2014), JEEA-FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management, *Journal of the European Economic Association*, 12, 835–876.
- BLOOM, N. & LEMOS, R. & SADUN, R. & SCUR, D. & VAN REENEN, J. (2016b), International Data on Measuring Management Practices, *American Economic Review*, 106:5, 152–156.
- BLOOM, N. & LEMOS, R. & SADUN, R. & VAN REENEN, J. (2015a), Does Management Matter in Schools? *Economic Journal*, 125, 647–674.
- BLOOM, N. & PROPPER, C. & SEILER, S. & VAN REENEN, J. (2015b), The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals, *Review of Economic Studies*, 82, 457–489.
- BLOOM, N. & SADUN, R. & VAN REENEN, J. (2017), Management as a Technology? London School of Economics, CEP Discussion Paper 1433, Revised October 2017 (Replaced June 2016 version).
- BROSZEIT, S. & FRITSCH, U. & GORG, H. & LAIBLE, M.-C. (2016), Management Practices and Productivity in Germany, Kiel Institute for the World Economy, Kiel Working Paper, No. 2050.
- BUFFINGTON, C. & FOSTER, L. & JARMIN, R. & OHLMACHER, S. (2017), The Management and Organizational Practices Survey (MOPS): An Overview, *Journal of Economic & Social Measurement*, 42, 1–26.
- HAAPARANTA, P. (2013), Suomen kilpailukykyongelma johtuu yritysjohdon heikosta liiketoimintaosaamisesta, *Talous&Yhteiskunta*, 41:1, 2–11.
- HYTTINEN, A. & MALIRANTA, M. (2013), Firm Lifecycles and Evolution of Industry Productivity, *Re-search Policy*, 42(5), 1080–1098.
- JOKINEN, J. & SIEPPI, A. & MALIRANTA, M. (2018), Johtamiskäytäntöjen laatu Suomen ammatillisessa peruskoulutuksessa. Julkaisematon käsikirjoitus, 20.4.2018.
- LEMONS, R. & CHOUDHARY, A. & VAN REENEN, J. & BLOOM, N. (2016), Management in Pakistan. First Evidence from Punjab, International Growth Center, Working Paper. <https://www.theigc.org/publication/management-in-pakistan-first-evidence-from-punjab/>
- MALIRANTA, M. (2011), Suuri kuoppa; Suomen hyvät työllisyysluvut kätkevät tuottavuuden romahduksen, *EVA Analyysi* 18.
- MALIRANTA, M. (2017), Johtamisen laatu, talouden uudistuminen ja tuottavuus: Arvioita Suomen tilasta, *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 60:2, 33–49.
- MALIRANTA, M. & OHLSBOM, R. (2017), Suomen tehdasteollisuuden johtamiskäytäntöjen laatu, *ETLA Raportit* 73.
- MALIRANTA, M. & ROUVINEN, P. & YLÄ-ANTTILA, P. (2010), Finland's Path to Global Productivity Frontiers through Creative Destruction, *International Productivity Monitor*, 20, 68–84.
- MALIRANTA, M. & VALMARI, N. (2017), Suomen teollisuustuotannon uudistuminen tuotantolinjatasolla, *ETLA Raportit* 72.
- MCCORMACK, J. & PROPPER, C. & SMITH, S. (2014), Herding Cats? Management and University Performance, *Economic Journal*, 124, F534–F564.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014), *Kilpailukyky ja la IMD ja WEF*. Helsinki: Taloustieto (ETLA B263).
- WALKER, F.A. (1887), The Source of Business Profits, *Quarterly Journal of Economics*, 1, 265–288.