

JOHTAJAN JÄLJILLÄ

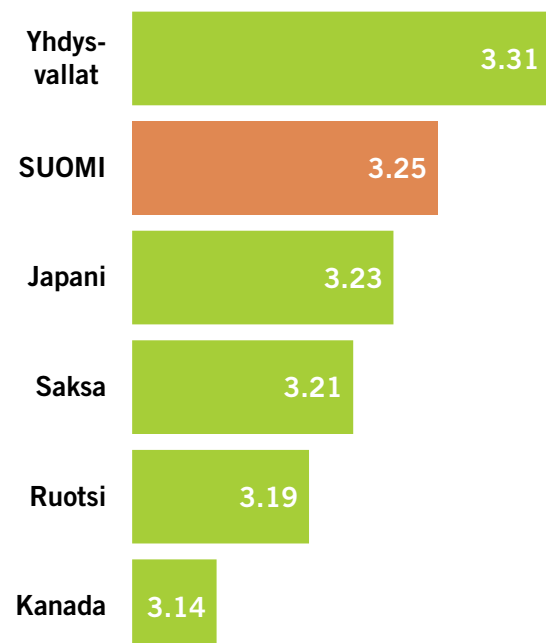
Kansainvälinen vertailu osoittaa,
että suomalainen johtaminen on huipputasoa

SUOMALAISEN teollisuuden johtamismenetelmät ovat eurooppalaista huippua ja lähellä Yhdysvaltain tasoa. Suomessa johtamisen laatu on parasta tuotannon ja toiminnan seuraamisessa. Suhteelliset heikkouksemme liittyvät kanusteiden käyttöön ja tavoitteiden asettamiseen.

Kansainvälisten WMS- ja MOPS-tutkimusten mukaan johtaminen paranee, kun yrityksen tai toimipaikan koko kasvaa. Hyvät johtamismenetelmät näkyvät yritysten parempana innovatiivisuutena, tuottavuutena, kannattavuutena, työllisyyden kasvuna ja jopa parempana työhyvinvointina.

Kun yrityksen tuottavuutta selittävään malliin lisätään johtamiskäytäntöjen laatumittari, tutkimus ja tuotekehitys, IT-investoinnit ja työvoiman osaamistaso menettävät merkittävästi selitysvoimaansa.

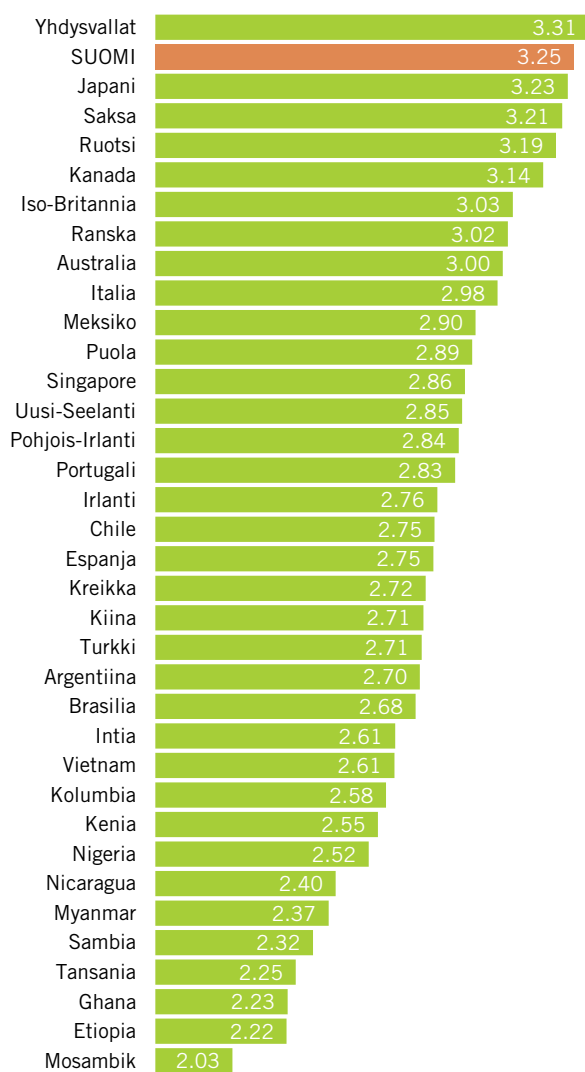
JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN LAATU TEOLLISUUDESSA, PISTETTÄ



Tutkimukseenne tuloksissa Suomi sijoittuu hyvin kansainvälisessä johtamismenetelmien vertailussa, hiukan Yhdysvaltain taakse ja suunnilleen samalle tasolle kuin Saksa. Yhdysvaltoja on pidetty johtamiskäytäntöjen suhteen maailman huippuna. **Mika Maliranta, voidaanko tulos siis tulkita niin, että suomalaisten johtajien taidot ovat kansainvälisesti maailman huippua?**

Kyllä, tulokset osoittavat, että suomalaiset johtamiskäytännöt ovat hyvin korkealaatuisia. Tuloksissa Suomen arvioitu pistemäärä on vertailujoukon toiseksi paras ja vain hiukan heikempi kuin Yhdysvalloilla, jota on pidetty yleisesti jonkinlaisena mittatikkuna, kun puhutaan johtamismenetelmien laadukkuudesta. (Kuvio 1.)

KUVIO 1 Johtamiskäytäntöjen laatu teollisuudessa, pistettä



Lähteet: Maliranta ja Ohlsbom (2017) ja Bloom, Sadun ja Van Reenen (2016).

Karkealla laskelmalla voidaan arvioida, että Suomen johtamiskäytäntöjen arvioitu pistemäärä World Management Survey (WMS) -vertailussa olisi 3,25, joka on 1,7 prosenttia heikempi kuin Yhdysvaltojen pistemäärä 3,31.

Arvio Suomen pistemäärästä saadaan käyttämällä menetelmää, joka on suoraviivainen eikä akateemisesti aivan puhdasoppinen. Siinä käytetään hyväksi MOPS-tutkimuksen ja sen suomalaisen sovelluksen FMOP:in tuloksia (ks. tarkemmin eri tutkimuksista s. 4).

Kansainväliset WMS-analyysit tehdään niin sanotuilla semistrukturoiduilla haastattelututkimuksilla. WMS-vertailujen merkittävä etu on se, että osallistujien joukko on tällä hetkellä erittäin laaja; vertailuissa on mukana jo 35 maata. Joukossa on monia Suomen kannalta kiinnostavia kehittyneitä teollisuusmaita sekä kehittyviä talouksia, mutta valitettavasti Suomi ei ole mukana tässä joukossa.

Suomi voidaan kuitenkin ottaa mukaan näihin vertailuihin epäsuorasti käyttämällä nyt toteutetun MOPS-tutkimuksen ja sen suomalaisen sovelluksen FMOP:in aineistoja. Luotettavimpaan vertailuun päästään, kun mittatikkuna käytetään Yhdysvaltoja. (Ks. viereisen sivun artikkeli *Näin arvio Suomen osalta tehtiin*).

Tutkimme johtamiskäytäntöjen laatua kyselylomakkeen avulla. Samanlainen tutkimus on toteutettu USA:ssa ja Saksassa, ja vertailtavuuden takaamiseksi seurasimme amerikkalaista tutkimusta niin tarkasti kuin mahdollista. Tämän ansiosta saimme kiinnostavaa vertailudataa Suomen suhteesta Yhdysvaltoihin ja Saksaan.

Oliko tulos yllätys tutkijalleen, jos sitä arvioidaan julkisen johtamiskeskustelun valossa?

Tulokset ovat paremmat kuin pelkäsin, mutta valitettavasti yllättyneenä en ole. Usea seikka puhuu sen puolesta, että suomalainen johtaminen ei voi olla heikkoa.

Ensinnäkin, kansainvälinen kauppa on altistanut merkittävän osan Suomen teollisuudesta kovalle kilpailulle. Aikaisemmat tutkimukset kertovat, että kilpailulla on merkittävä positiivinen vaikutus johtamiskäytäntöjen laatuun.

Toinen syy liittyy edelliseen. Merkittävä osa Suomen teollisuuden toimipaikoista on monikansallisten yritysten omistamia. Aikaisemmat tutkimukset kertovat, että monikansalliset yritykset käyttävät laadukkaita johtamiskäytäntöjä toimipaikoillaan kaikkialla maailmassa.

NÄIN ARVIO SUOMEN OSALTA TEHTIIN

Suomen teollisuuden johtamiskäytäntöjä tutkittiin seuraamalla mahdollisimman tarkasti yhdysvaltalaista esikuvaa, joka on nimeltään Managerial and Organizational Practices Survey, MOPS. Suomessa kysyttiin samoja asioita mahdollisimman vastaavalla tavalla kuin Yhdysvalloissa. Molemmissa maissa kyselyn suoritti maan virallinen tilastoviranomainen, Yhdysvalloissa U.S. Census Bureau ja Suomessa Tilastokeskus.

Myös kysymysten pisteyttäminen tehtiin samalla tavalla. Lisäksi maiden välistä vertailua varten Suomen kohdejoukko määriteltiin vastaavalla tavalla kuin Yhdysvalloissa.

Suomessa oli kuitenkin joukko sellaisia toimipaikkoja, jotka eivät olleet otosteknisistä syistä kyselyn kohteena, vaikka vastaavat olivat mukana Yhdysvalloissa. Kyseessä oli pienten, alle 50 henkeä työllistävien yritysten määritelmällisesti pienet toimipaikat; sen sijaan yli 50 hengen yritysten omistamat pienet toimipaikat ovat mukana.

Maiden välistä vertailua varten näiden toimipaikkojen johtamiskäytäntöjen laatu jouduttiin arvioimaan. Pyrimme noudattamaan arvioissa varovaisuusperiaatetta, eli arvioimaan näiden pienten yritysten toimipaikkojen laatuindeksit siten, etteivät ne olisi ainakaan ylöspäin virheellisiä. Arviomme perustuu siihen oletukseen, et-

tä johtamiskäytäntöjen laatu heikkenee koko ajan samaan tahtiin.

Tällä tavalla saimme Suomen johtamiskäytäntöjen laatua mittaavan kokonaisindeksin arvoksi 0,58. Yhdysvaltojen vastaava luku 0,59. Toisin sanoen Suomen pisteluku on 1,7 prosenttia (=0,58/0,59-1) Yhdysvaltoja matalampi.

Vaikka WMS-tutkimuksessa käytetään samanlaista teoriakehikkoa ja keskitytään samoihin johtamiskäytäntöjen piirteisiin, pisteytys on jonkin verran erilainen. Yhdysvaltojen WMS-tutkimuksessa pistemääräksi tuli 3,31. Käyttämällä menetelmää, joka on suoraviivainen, mutta ei ole akateemisesti aivan puhdasoppinen, voidaan tehdä arvio siitä, mikä olisi Suomen pistelukema WMS-tutkimuksessa.

MOPS-tutkimuksen perusteella oletamme, että Suomen WMS-tulos olisi taas tuon 1,7 prosenttia Yhdysvaltoja heikompi, jolloin Suomen lukemaksi saadaan 3,25.

Teimme myös "äärivarovaisuuslaskelman", jossa oletimme, että Suomen johtamiskäytäntöjen laatu heikkenee kiihtyvään tahtiin. Siinä tapauksessa Suomen johtamiskäytännöt olisivat 6,8 prosenttia Yhdysvaltoja heikommat. Silloin Suomen pisteluku WMS-tutkimuksessa olisi 3,08, joka olisi edelleen esimerkiksi Britanniaa tai Ranskaa korkeampi.

Kolmanneksi, Suomen teollisuus pärjäsi hyvin todella vaativilla toimialoilla vielä 2000-luvun alkuvuosina. Tällainen menestyminen ei ole mahdollista, elleivät johtamiskäytännöt olisi vähintään kohtuulliset hyvät. Minun on vaikea uskoa, että Suomen johtamiskäytännöt olisivat heikentyneet merkittävästi viime vuosina, vaikka teollisuudella onkin mennyt keskimäärin melko huonosti.

Pienen avotalouden menestys on pienestä kiinni, tässä tapauksessa suhteellisen harvalukuisesta yritysjoukosta. Epäonnekkaat shokit saattavat ravistella voimakkaastikin pientä taloutta. Samaa on nähty iät ja ajat ympäri maailmaa, Yhdysvalloissa yksittäinen osavaltiokin on voinut joutua suorastaan konkurssin partaalle. Nämä tuskin johtuvat aina yritysjohtajien osaamattomuudesta.

Mutta kun johtamiskäytännöt ja muut talouden rakenteellisen kilpailukyvyn tekijät ovat kunnossa, palautuminen on mahdollista ja suorastaan todennäköistä. Aikaa se voi viedä, koska talouden syvälle käyvä uudistuminen on väistämättä hidasta.

Suurissa toimipaikoissa johtamiskäytännöt vaikuttaisivat olevan johdonmukaisesti parempia kuin pienissä, ja suurten yritysten pienissä toimipaikoissa käytännöt ovat parempia kuin pienten yritysten pienissä toimipaikoissa. Mikä tätä selittää?

Yksi selitys on se, että toimipaikka on suuri osittain siksi, että sen johtamiskäytännöt ovat hyvät.

Aikaisempi tutkimus kertoo, että hyvät johtamiskäytännöt johtavat hyvään tuottavuuteen ja kannattavuuteen, ja tätä kautta toimipaikan kasvuun. On myös näyttöä siitä, että kyse on ainakin osin kausaalista vaikutuksesta, eli johtamiskäytäntöjen parantaminen kohottaa tuottavuutta. Toisaalta yhteydessä on varmasti osittain kyse myös siitä, että suurilla toimipaikoilla on sekä suuremmat mahdollisuudet että tarpeet panostaa johtamiskäytäntöjen laatuun.

Oli tosiaan kiinnostava havaita, että suurten yritysten pienissä toimipaikoissa johtamiskäytännöt olivat suhteellisen hyvät. Suurilla yrityksillä on parempi tietämys tuotantotoiminnan tehokkaas-

ta organisoinnista, eli hyvistä johtamiskäytännöistä, jotka se pystyy siirtämään toimipaikoilleen. Tulos viittaa siihen, että pienen yrityksen johtamiskäytäntöjen voi odottaa parantuvan, kun suurempi yritys ostaa sen.

Yksi tutkimuksen keskeisistä löydöksistä on se, että suhteellisesti ottaen Suomi on vahvempi tuotannon ja toiminnan seurantaan liittyvissä käytännöissä kuin kannustimissa ja tavoitteiden asettamisessa. Onko meidän vahvuutemme tuottavuuden kannalta oikeassa paikassa?

Mittarit tosiaan kertovat, että Suomen teollisuuden toimipaikoilla käytetään moderneja tuotantotoiminnan seurantamenetelmiä hyvin yleisesti. Sen sijaan erilaisten kannustinjärjestelmien käyttö on vähäisempää kuin Yhdysvalloissa.

WMS-tutkimuksissa on paljastunut, että Ruotsissa tilanne on samanlainen. Eli tässä suhteessa Suomi ja Ruotsi näyttäisivät muistuttavan toisiaan. Mittarit on kuvattu yksityiskohtaisemmin tutkimusraportissamme.

Johtamiskäytännöt ovat kokonaisuus, jossa eri osat tukevat ja täydentävät toisiaan. Oikeanlainen

kannustaminen on tietysti vaikeaa, jos yrityksen tuotannon ja toiminnan seuranta on leväperäistä.

Koska Suomessa tuotannon seuranta ei vaikuttaisi olevan ongelma, meillä on sitä kautta hyvät lähtökohdat parantaa myös niitä käytäntöjä, jotka liittyvät kannustimien ja tavoitteiden asettamiseen. Hyvä uutinen on siis se, että heikkoutemme on tavallaan kohdassa, joka auttaa meitä valjastamaan kehittämispotentiaalia.

Seuraava askel olisi tunnistaa sellaiset tekijät, jotka ovat estäneet kannustavien välineiden käyttöä Suomessa. Sen jälkeen on tietysti aika raivata näitä esteitä.

Millainen kokonaiskuva näistä tiedoista hahmottuu? Millainen on suomalaisen johtamisen profiili?

Aineisto kertoo, että Suomen teollisuuden johtamiskäytännöt ovat keskimäärin oikein laadukkaat. Toisaalta toimipaikkojen välinen hajonta on suurta, eli meillä on paljon toimipaikkoja, joissa on merkittävästi kehittämispotentiaalia.

Kuten edellä jo kävi ilmi, tuotannon ja toiminnan seuraamiseen liittyvät käytännöt ovat suhteel-

JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN LAADUN KANSAINVÄLISET VERTAILUT

MOPS Management and Organizational Practices Survey

Yhdysvaltain tilastoviraston US Census Bureaua kokoama, johtamiskäytäntöjä koskeva aineisto, jota on kerätty vuosina 2010 ja 2015. Kysely on toteutettu myös Saksassa, Pakistanissa ja Suomessa. <https://www.census.gov/mcd/mops/>

FMOP Finnish Management and Organizational Practices Survey

Aineiston on koontanut Tilastokeskus ja sen toimeksiantajana on Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittama Taidot työhön -hanke.

Lopullinen aineisto sisälsi 731 toimipaikkaa, joista saatiin hyväksytyjä vastauksia 609 kappaletta. Vastaaminen ei ollut pakollista. Vastausprosentti oli 31. Vastausaste oli suurilla toimipaikoilla korkeampi kuin pienillä. Kysely keskittyi vain tehdasteollisuuden toimipaikkoihin.

Otoskehikko perustuu Tilastokeskuksen yritysten tilinpäätöskyselyn kokonaisotokseen. Se koostuu vähintään neljä henkeä työllistävästä toimipaikoista, jotka kuuluvat yli 50 hengen yrityksiin.

Tutkimukseen on otettu mukaan ne yritykset, jotka työllistävät vähintään 50 henkeä tai joiden liikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa tai tase vähintään 300 miljoonaa euroa.

WMS World Management Survey

Ensimmäinen kansainvälinen ja toimialarajat ylittävä data-aineisto, jonka tarkoitus on tutkia johtamiskäytäntöjen laatua toimipaikoilla. Toteutettu 35 maassa neljällä toimialalla. Tutkimusta varten on suoritettu yli 20 000 haastattelua. www.worldmanagementsurvey.org

PIAAC The Programme for the International Assessment of Adult Competencies

Tutkimus mittaa aikuisten kyvykkyyksiä tärkeimmillä informaationkäsittelyn alueilla – lukutaidossa, numerotaidossa ja ongelmanratkaisussa. Lisäksi se kerää tietoa ja dataa siitä, miten aikuisväestö käyttää taitojaan kotiloissa, työpaikoilla ja viiteryhmissään. <http://www.oecd.org/skills/piaac/>

CIS Community Innovation Survey

Euroopan tilastoviraston Eurostatin innovaatiotilasto. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>

lisesti paremmassa kunnossa kuin kannustimiin ja tavoitteiden asettamisiin liittyvät. Aikuisväestön osaamista koskeva OECD:n PIAAC-tutkimus taas kertoo, että Suomen johtavassa asemassa työskentelevät työntekijät ovat osaamiskyvyiltään maailman huippua. Nämä ovat henkilöitä, joiden har-

Suomessa tulokset ovat paremmat kuin Ruotsissa.

teita hyvien johtamiskäytäntöjen toteuttaminen, valvonta ja kehittäminen suurelta osin painavat.

Myös Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön Eurofoundin tutkimuksen mukaan Suomen johtamiskäytännöt ovat laadukkaita. Siinä tarkasteltiin esimiesten toimintaa, mutta asiaa kysyttiin työntekijöiltä. (Kuvio 2.)

Suomessa tulokset olivat selvästi paremmat kuin esimerkiksi Ruotsissa tai Saksassa ja samaa luokkaa Tanskan, Belgian, Alankomaiden ja Itävallan kanssa. Sen sijaan näissä vertailuissa näyttäisimme jäävän selvästi jälkeen Britanniaista tai Norjasta. Toisaalta tässä analyysissä kaikkein parhaiten menestyvien maiden joukossa on joitakin hyvin yllättäviä tapauksia, kuten Makedonia, Turkki, Bulgaria ja Portugali.

Eurofoundin tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota useaan seikkaan: Kunnioittaako lähin esi-

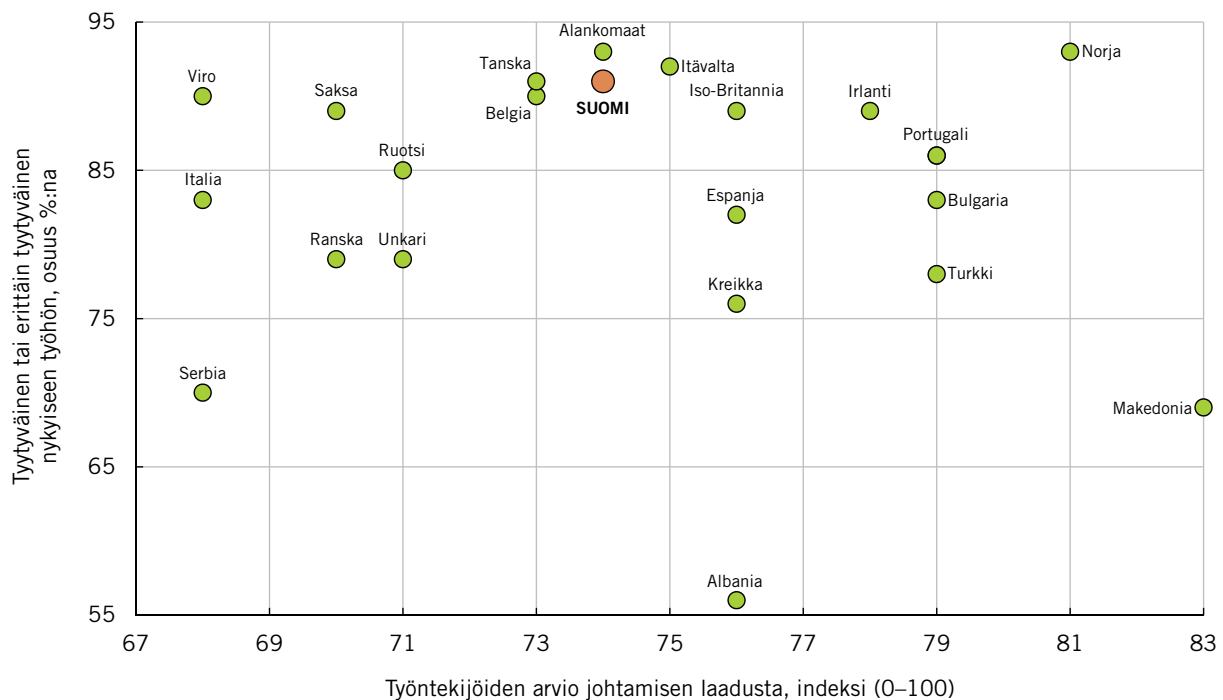
mies työntekijää henkilönä, antaako hän kiitosta ja tunnustusta, onnistuuko hän saamaan ihmiset työskentelemään yhdessä, onko hän avuksi, antaako hän palautetta ja rohkaiseeko hän kehittymistä.

Näyttää siis siltä, että Suomen työpaikoilla on käytössä modernit johtamiskäytännöt ainakin teollisuuden toimipaikoilla ja esimiesten toiminta on laadukasta. Tästä näkökulmasta arvioituna ei ole yllättävää, että suomalaisten työtyytyväisyys on kaiken kaikkiaan sangen mainio. Eurofoundin kyselyn mukaan 91 prosenttia suomalaisista on joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen nykyiseen työhönsä. Vain muutama maa on tässä suhteessa hieman Suomea edellä.

Myös työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan työelämän laatu on kokonaisuutena katsoen kehittynyt myönteiseen suuntaan. Työpaikoilla on avoimuus lisääntynyt ja työntekijöiden tiedonsaanti parantunut.

Vuosittaisen työolobarometrin mukaan 49 prosenttia suomalaisista katsoo, että heillä on ”hyvät mahdollisuudet” osallistua työpaikan kehittämiseen; luku on kasvanut tasaisesti vuodesta 2006. ”Heikkoina” näitä mahdollisuuksia piti 16 prosenttia vastaajista (barometrin ennakkotieto vuodelta 2016). Samassa kyselyssä 77 prosenttia

KUVIO 2 Työtyytyväisyys ja työntekijöiden arvio johtamisen laadusta vuonna 2014



Lähde: Eurofound.

yhtyi väitteeseen, jonka mukaan esimiehet ”suh-
tautuvat rakentavasti työntekijöiden muutoseh-
dotuksiin”. Luku on ollut lievässä kasvussa vuo-
desta 2003.

Edelleen samaan viestiä kertoo EVAn Arvo- ja
asennetutkimus. Vuonna 2014 suomalaisista 62
prosenttia ilmoitti yhtyvänsä väitteeseen ”olen tyy-
tyväinen nykyisen työnantajani palveluksessa” ja
vain 13 prosenttia torjui sen.

Erityisen ilahduttavaa oli huomata, että entistä
harvempi vastaaja kokee, että suomalaisilla työpai-
koilla työskennellään sellaisilla ylikierroksilla, et-
tä monet ihmiset palavat ennenaikaisesti loppuun.
EVAn Arvo- ja asennetutkimuksen mukaan täy-
sin tätä mieltä oli 26 prosenttia vastaajista vuo-
na 2014. Vuonna 1996 luku oli jopa 69 prosenttia,
ja se on pienentynyt tasaisesti. Näkymät ovat siis
tässä mielessä valoisat.

Kaiken kaikkiaan merkit viittaavat siihen, että
ainakin työpaikkatasolla johtaminen on vähintään
hyvässä kunnossa.

**Yhdysvalloissa työvoiman kohdentumisella on
suhteellisesti huomattavasti suurempi vaikutus
johtamiskäytäntöjen tasoon kuin Suomessa. Toisin sanoen USA:ssa toimipaikan koon ja
johtamiskäytäntöjen laadun välinen yhteys on
selvästi merkittävämpi kuin Suomessa. USA:ssa
500–999 henkeä työllistävien toimipaikkojen
johtamiskäytäntöjen pistemäärä oli 44 prosent-
tia korkeampi kuin 20–49 henkeä työllistänei-
den. Suomessa vastaava luku oli 23 prosenttia.**

**Mistä tämä kertoo Suomen osalta? Jos suo-
malaisten työpaikkojen kohdentuminen olisi
samaa tasoa kuin Yhdysvalloissa, kuroisiko se
kiinni kuilun kokonaistaloudellisella tasolla?**
Analyysimme paljastaa, että toimipaikoilta laske-
tut johtamiskäytäntöjen tunnusluvut antavat jos-
sain määrin liian hyvän kuvan Suomen teollisuu-
den johtamiskäytännöistä – ainakin suhteessa Yh-
dysvaltoihin.

Toisella tavalla sanottuna: vaikka Suomen teol-
lisuuden toimipaikkojen johtamiskäytännöt ovat
aika lähellä Yhdysvaltojen tasoa keskimäärin, Yh-
dysvalloissa tilanne on kilpailukyvyn kannalta
selvästi Suomea parempi siksi, että Yhdysvallois-
sa suurempi osa työvoimasta työskentelee hyvin
johdetuissa suurissa toimipaikoissa. Tämän vuoksi
Yhdysvalloissa suurempi osa teollisuuden työ-
voimasta saa ”hyviä johtamispalveluja” kuin Suo-
messä. Tällä on positiivinen vaikutus Yhdysvalto-
jen työntekijöiden keskimääräiseen tuottavuuteen.

Kyse on siitä, että kun työntekijä siirtyy huonosti
johdetusta yrityksestä paremmin johdettuun yri-
tykseen, hänen tuottavuutensa voi parantua sil-
loinkin, vaikka hänen oma osaamisensa ei olisi li-
sääntynyt ollenkaan.

Tällaisessa tuottavuuden parannuksessa ei tar-
vitse olla kyse myöskään hiostamisen lisääntymi-
sestä. Tähän viittaa yhdysvaltalaisilla, britannialai-
silla, saksalaisilla ja ranskalaisilla aineistoilla tehty
havainto, että työntekijöiden työtyytyväisyyden ja
johtamiskäytäntöjen laadun välillä on positiivinen
tilastollinen yhteys, kun sitä tarkas-
tellaan yritysten välillä kunkin maan
sisällä.

Voidaan sanoa, että Suomessa
on tässä kilpailukyvyn parannus-
potentiaalia: jos työvoimaa siirtyisi
heikosti johdetuista toimipaikoista
paremmin johdettuihin toimipaikkoihin, entistä
suurempi osa työvoimasta tekisi töitä hyvin joh-
detuissa toimipaikoissa ja aikaisempaa tuottavam-
min. Tämä on yksi peruste sille, miksi työvoiman
liikkuvuutta rajoittavia esteitä kannattaa purkaa.

Kilpailukyky tietysti paranee, jos heikosti joh-
detun yrityksen johtamiskäytäntöjä parannetaan.
Toisaalta samanlainen vaikutus syntyy, kun työ-
voimaa siirtyy huonosti johdetuista toimipaikois-
ta paremmin johdettuihin. Kansantalouden johta-
miskäytännöt voivat parantua tällaisen ”luovan tu-
hon” mekanismin kautta.

**Sanotte itse raportissanne, että ”esillä olleet
mittarit keskittyvät enemmän johtamiseen
lattiatasolla kuin ylimmän johdon strategisiin
päätöksiin tai esimerkiksi markkinointiin.” On-
ko strategisten päätösten laatua edes mahdol-
lista mitata uskottavasti?**

Sanoisin, että johtamiskäytäntöjen mittaaminen
voidaan rakentaa paljon helpommin objektiivisten
seikkojen pohjalle kuin strategisen päätöksenteon
mittaaminen. Jälkimmäisessä joudutaan tukeutu-
maan enemmän laadulliseen analyysiin, anekdoot-
teihin ja aihetodisteisiin.

Ei pidä myöskään aliarvioida lattiatason johta-
misen menetelmiä. Aikaisemmat tutkimukset ovat
osoittaneet, että laadukkaat johtamiskäytännöt
näkyvät monella tavalla. Ne näkyvät yritysten pa-
rempana innovatiivisuutena, tuottavuutena, kan-
nattavuutena ja työllisyyden kasvuna.

Mikä kiinnostavaa, laadukkaat johtamiskäytän-
nöt näkyvät myös työntekijöiden työhyvinvoinnis-
sa. Kouluissa ja yliopistoissa ne näkyvät oppilaiden

**Hyvä johtaminen
näkyvä parempana
tuottavuutena.**

ja opiskelijoiden koulumenestyksessä sekä sairaaloiden ensiapuosastolla potilaiden parantuneena pelastumistodennäköisyytenä.

Mikä on arvionne MOPS-kyselyn tulosten käyttökelpoisuudesta ja selitysvoimasta?

Kun aloin tutustua yksityiskohtaisesti Yhdysvaltojen tilastoviraston MOPS-kyselyyn, välillä iski epäusko. Voisiko tällainen kysely toimia? Epäröinnin hetkinä lohdutti tieto, että kyselyä oli pilotoitu Yhdysvalloissa huolellisesti, ja se päätettiin lopulta toteuttaa erittäin laajamittaisesti. Siellä vastaaminen tehtiin pakolliseksi.

Rohkaistuin lisää, kun luin amerikkalaisten taloustieteilijöiden analyysyjä, jotka oli tehty toimipaikkatason MOPS-aineistolla. Tutkimus paljasti kiinnostavia seikkoja hyvien johtamiskäytäntöjen syistä ja seurauksista.

Jos johtaminen on heikkoa, tuottavuuteen panostaminen voi olla tehontonta. Näissä tutkimuksissa on havaittu muun muassa se, että yrityksen tutkimus ja tuotekehitys, IT-investoinnit ja työvoiman osaamistaso menettävät merkittävästi selitysvoimaansa, kun yrityksen tuottavuutta selittävään tilastolliseen malliin lisättiin johtamiskäytäntöjen laatua mittaava indikaattori.

Kuinka paljon johtamiskäytäntöjen laatua mittaava tutkimus selittää yrityksen kokonaistuottavuutta, verrattuna esimerkiksi panostuksiin tutkimus- ja kehitystyöhön?

Johtamiskäytäntöjen määräävämpi asema liittyy siihen, että tutkimus- ja kehitysmenot ovat panos, joka tarjoaa tuottavuusparannuksen edellytyksiä. Mutta jos johtamiskäytännöt eivät ole kunnossa, panostukset voivat olla tehotomia, eivätkä ne silloin näy tuottavuusluvuissa eivätkä yrityksen menestyksessä muutenkaan.

Kun suomalaisilla tutkijoilla nyt on tämä toimipaikkatason aineisto, asiaa voidaan tulevaisuudessa selvittää huolellisemmin.

Mitkä seikat voivat mahdollisesti vääristää nyt saatua tulosta?

Suomen MOPS-tutkimuksessa viitekohtana oli vuosi 2016 ja Yhdysvaltojen tutkimuksessa vuosi 2010. Suomen tulos voi olla ylöspäin harhainen, koska Yhdysvaltojen johtamiskäytännöt ovat saattaneet viime vuosina hieman parantua.

Harha tuskin on kuitenkaan kovin suuri. Joka tapauksessa on luultavaa, että Suomen johtamiskäytäntöjen laatu on parempi kuin esimerkiksi Bri-

tanniassa tai Ranskassa. Minusta näyttää siltä, että Suomi kuuluu ainakin vertailuryhmän kuuden parhaan joukkoon.

Jos pidämme lähtökohtana Suomen ja Saksan välistä MOPS-vertailua, sen perusteella Suomi olisi jopa Yhdysvaltoja parempi. Aikaisemmassa tutkimuksessa olen arvioinut Suomen WMS-tulosta käyttämällä apuna OECD:n PIAAC-tutkimusta. Senkin perusteella Suomi olisi hieman Yhdysvaltoja edellä.

Toisin sanoen, vaikka esittäisimme metodisia varaumiakin, voidaan sanoa, että Suomen teollisuuden johtamiskäytäntöjen laatu on vähintään mainio.

Oliko kyselyyn vastaamisessa eroja?

Valitettavasti Suomessa, toisin kuin Yhdysvalloissa, toimipaikoilla ei ollut velvollisuutta vastata kyselyyn. Panostimme kuitenkin todella paljon siihen, että vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen ja maineikkaimpiin yritysjohtajiin lukeutuva Matti Alahuhta tarjosivat arvokasta apua. He kirjoittivat suosituskirjeen toimitettavaksi vastaajille. Kyselyn toteutti Tilastokeskus, joka on luotettava, kärsivällinen ja osaava kyselyjen suorittaja.

Vastausprosentiksi tuli 31, joka ei ole huono, mutta toki toivoimme jonkin verran korkeampaa lukua. Se on hieman korkeampi kuin Eurofoundin viimeisimmän tutkimuksen johtajahaastattelujen koskevassa osiossa. Myös tuossa tutkimuksessa panostettiin paljon siihen, että vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea.

On syytä epäillä, että hyvin johdetuissa toimipaikoissa vastaaminen on yleisempää kuin huonosti johdetuissa. Havaitimme, että suurissa toimipaikoissa (jossa johtamiskäytännöt ovat yleensä paremmat) vastausprosentti oli korkeampi kuin pienemmissä. Jos huonosti johdetut toimipaikat ovat aliedustettuja aineistossamme, tulokset ovat ylöspäin harhaisia. Harhaa voidaan tosin jonkin verran korjata jälkiosituksella.

Olenaisempaa on kuitenkin vertailu muihin maihin. Koska Yhdysvalloissa vastausprosentti oli merkittävästi korkeampi (78 %), on vaara, että Suomen tulokset ovat ylöspäin harhaisia suhteessa Yhdysvaltoihin.

Toisaalta vertailukohtana pystyttiin käyttämään Saksaa, jossa vastausprosentti taas oli huomattavasti Suomea alhaisempi (5,9 %). Jos Suomen tulos on ylöspäin harhainen suhteessa USA:han, sen pitäisi olla alaspäin harhainen suhteessa Saksaan.

Olette tutkineet myös suomalaisten yritysten innovaatiotasoa ja suomalaisten johtajien osaamisen laatua. Mikä on Suomen yritysten innovatiivisuuden taso kansainvälisessä vertailussa? Minkä tyyppisissä innovaatioissa Suomi pärjää suhteellisesti ottaen parhaiten?

Suomalaiset yritykset ovat innovatiivisia ennen kaikkea tuote- ja prosessi-innovaatioissa. Minusta vaikuttaa vahvasti siltä, että organisaatiota ja markkinointia koskevien innovaatioiden vertailussa Suomi menestyy heikommin kuin tuote- ja prosessi-innovaatioiden määrässä kuin johtamiskäytännöissä, muttei huonosti niissäkään. Mitään kovin merkittävää eroa esimerkiksi Ruotsiin ei näissä tilastoissa näy.

Kuten johtamiskäytännöissä myös innovatiivisuuden tutkimuksessa on syytä käyttää mahdollisimman vertailukelpoisia aineistoja. Johtamiskäytäntöjen tutkimuksessa niitä ovat WMS- ja MOPS-aineistot, innovaatioissa paras aineisto on

Euroopan tilastoviraston Eurostatin innovaatiotilasto, eli niin sanottu CIS-aineisto Community Innovation Survey.

Eurostatin innovaatiotilastot antavat tukea käsitykselle, että sekä tuote- että prosessi-innovaatioissa Suomi on Euroopan huipputasoa.

Suomalaisyritysten tutkimus- ja kehitysmenot suhteessa arvonlisäykseen ovat edelleen maailman huippuluokkaa; vuonna 2014 ne olivat 2,6 prosenttia. Heti perässämme ovat Ruotsi, Itävalta, Tanska ja Saksa.

Keskustelussa on nostettu aika ajoin esille havainto, että Suomen pienet yritykset ovat vähemmän innovatiivisia kuin suuret. Näin on kaikissa maissa. Kun Suomen pienten yritysten innovatiivisuutta verrataan muiden maiden pieniin yrityksiin, nähdään, että Suomen yritykset pärjäävät oikein hyvin.

Itse asiassa Suomen pienet yritykset pärjäävät omassa viiteryhmissään jopa suhteellisesti ottaen paremmin kuin suuret yritykset, kun tarkastelussa ovat kaikki innovaatiot eli tuote-, prosessi-, markkinointi- ja organisaatioinnovaatiot. (Kuvio 3.)

Eurostatin innovaatiotilastojen perusteella Suomen 10–49 hengen yrityksistä 50,2 prosenttia oli tehnyt vähintään yhden edellä luetelluista neljästä innovaatiotyyppistä vuosina 2012–2014. EU15-maissa vastaava luku oli 48,9 prosenttia. Suurissa, yli 250 henkeä työllistävissä yrityksissä luku on korkeampi: Suomessa 77,4 prosenttia ja EU15-maissa 81,4 prosenttia.

Johtajien osaamisen laatua on mitattu analyysissä, jossa käytettiin apuna OECD:n PIAAC-aineistoa, joka mittaa johtavassa asemassa olevien lukutaitoa. Tulosten perusteella mittari korreloi voimakkaasti yritysten tuottavuuden kanssa. Kun tiedämme Suomen PIAAC-tulokset, voimmeko myös arvioida johtamisen laatua Suomessa?

Johtamisen laatua on kiinnostavaa arvioida kolmesta erilaisesta näkökulmasta. Ne ovat johtamiskäytäntöjen laatu, johtajien osaaminen ja johtamisen tulokset. Näkökulmat ovat toisiinsa liittyviä, mutta toisiaan täydentäviä.

MOPS ja WMS siis mittaavat johtamiskäytäntöjen laatua. PIAAC:n avulla voidaan arvioida johtajien osaamista lukutaidon laadun avulla tai ehkä olisi parempi puhua johtamisen osaamispotentiaaliksi karkeasta indikaattorista.

Maiden väliset vertailut kuitenkin osoittavat, että WMS:llä mitattujen johtamiskäytäntöjen laadun ja PIAAC:lla lasketun johtamisen osaamispotentiaaliksi välillä on voimakas tilastollinen yhteys.

Käyttämällä hyväksi PIAAC:n ja WMS:n välillä nähtävää tilastollista yhteyttä maiden välillä, voidaan arvioida, että Suomen johtamiskäytännöt ovat erittäin laadukkaita. Tämän arvon mukaan johtamiskäytännöt ovat Suomessa jopa paremmat kuin Yhdysvalloissa.

Paljonko johtamisanalyseissä ylipäänsä voidaan nähdä poliittista vääristymää tai ajan henkeä, siis paljonko yleinen keskusteluilmapiiri, median valtavirta ja vastaavat tekijät vaikuttavat havaintoihin?

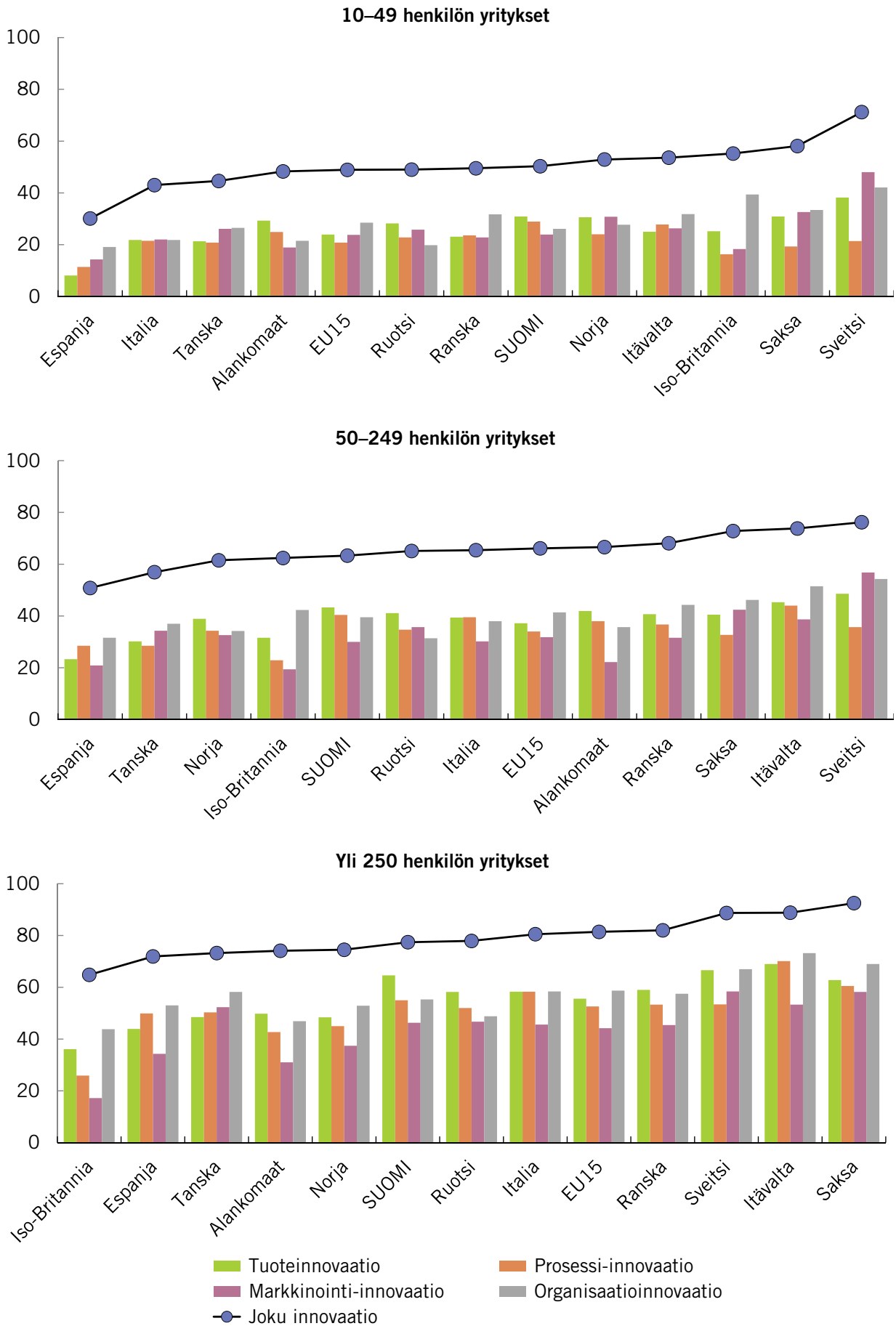
Johtamistutkimuksen hankaluuksia kuvaa mainiosti Tomi Laamasen, Juha-Antti Lambergin ja Eero Vaaran viime vuonna ilmestynyt tutkimus ”Explanations of Success and Failure in Management Learning: What Can We Learn From Nokia’s Rise and Fall?”. Tutkimus julkaistiin arvostetussa Academy of Management Learning & Education -lehdessä.

Tutkijat tekivät meta-analyysin siitä, millä tekijöillä Nokian nousua on kirjallisuudessa selitetty. He tunnistivat nelisen sataa selitystä. Siitä varmasti jokainen löytää itseään viehättävän selityksen. Nokian tuhollekin löytyi parisataa tarjokasta. Kaiken lisäksi monissa tapauksissa sekä nousun että tuhon selitykset olivat samoja.

Tutkimuksen mukaan vuoteen 2010 saakka, jolloin Nokialla meni vielä loistavasti tai vähintään kohtuullisesti, silloisten arvioiden mukaan kaik-

Tuote- ja prosessi-innovaatioissa olemme Euroopan huippua.

KUVIO 3 Yrityksissä toteutetut innovaatiot vuosina 2012–2014, prosenttia



Lähde: Eurostat.

ki johtamisen osa-alueet olivat loistavia: strateginen johtaminen (strategic leadership), kyvykkyydet (capabilities) sekä organisaatorakenne (organizational design).

Heikkouksia, saatikka ongelmia, eivät arvioitsijat tuolloin vielä tunnistanee. Myös toimintaympäristön (environment) arvioitiin olleen Nokialle suosiollinen. Tässä kohtaa annettiin kiitosta myös valtiovalle. Innovaatiojärjestelmänkin arvioitiin tukevan menestystä yleisesti.

Käänte arvioissa tapahtui hyvin nopeasti vuoden 2010 jälkeen ja oli hyvin voimakas. Arvioissa löytyi moitteita sijaa oikeastaan kaikilta osa-alueilta.

Visionäärisyyden väitettiin olevan kateissa, tehtiin vääriä valintoja, puuttui kyvykkyyttä kohdata uusia haasteita, organisaatorakenne aiheutti innovaatiotoiminnan tehottomuutta jne. Myös valtiovaltaa alettiin syyllistää: se oli luomassa ympäristöä, jossa johtajien vastuunkanto heikkeni.

Mitä seuraavaksi? Jatkuuko johtamisen laadun tutkimus johonkin suuntaan?

Tässä vaiheessa on koottu aineistot ja tehty niiden perusteella ensimmäiset kuvailevat analyysit. Seuraavaksi johtamiskäytäntöjä koskevaan aineistoon on tarkoitus liittää lisätietoja muista aineistoista.

Tällä tavalla on mahdollista saada tarkempaa tietoa hyvien johtamiskäytäntöjen syistä ja seurauksista.

Tähänkin meillä on siis saatavilla hyviä esikuvia Yhdysvalloista, jossa on siis tehty kiinnostavaa analyysiä samanlaisella aineistolla. Siellä saadut tulokset muun muassa kertovat, että kireä yritysten välinen kilpailu parantaa johtamiskäytäntöjen laatua merkittävästi. Hyvät johtamiskäytännöt lisäävät tutkimusten perusteella yritysten tehokkuutta, hengissä säilymistä ja työllisyyden kasvua.

Tutkimuksen kannalta Suomessa on kuitenkin se etu Yhdysvaltoihin nähden, että rekisteripohjaisen tilastojärjestelmän ansiosta Suomen aineistoon on mahdollista lisätä paljon monipuolisempia lisätietoja kuin Yhdysvaltojen. Suomessa yritysaineistoihin voidaan yhdistää monia tietoja sen henkilökunnasta sekä nykyisin myös omistajista. Lisäksi yrityksiä, työntekijöitä ja omistajia voidaan seurata yli ajan. Tämän ansiosta voidaan tutkia esimerkiksi sitä, mistä hyvin johdettujen yritysten omistajat ja työntekijät tulevat.

Johtamiskäytäntöjen parantamisessa on kyse usein työn organisoimisen muuttamisesta – tai seksikkäämminkin ilmaistuna organisaatioinnovaatiosta. Eri aineistolähteet antavat hieman ristiriitaisen kuvan siitä kuinka paljon organisaatioinnovaatiota Suomessa tehdään verrattuna muihin maihin. Kun siitä on kysytty työntekijöiltä (Eurofound), innovaatioita tehdään Suomessa poikkeuksellisen paljon. Kun asiaa kysytään työnantajilta (Eurofound ja Eurostat), niitä tehdään kohtuullisen paljon.

Seuraava ja vielä tärkeämpi kysymys kuitenkin kuuluu: kuinka tuloksekkaita yritysten organisaatioinnovaatiot oikein ovat?

Meidän tutkimuksessamme siis ilmeni, että pienissä yrityksissä johtamiskäytännöt ovat selvästi heikommalla kuin suurissa yrityksissä. Olisi tärkeää tietää, voidaanko pienten yritysten johtamiskäytäntöjä parantaa kohtuullisin kustannuksin ja tällä tavalla parantaa niiden tuottavuutta ja kasvukykyä.

Sen tutkimiseksi tarvittaisiin kunnollinen kenttäkoe. Tällä tavalla saataisiin talouspolitiikan kannalta arvokasta tietoa siitä, kannattaako valtion antaa yritystukea organisaatioinnovaatioiden lisäämiseen ja millaisiin yrityksiin se kannattaisi kohdistaa.

Aalto-yliopiston professori Pertti Haaparanta on näkyvästi arvostellut suomalaisen johtamisen laatua. Yllä olevien tietojen valossa, mikä on se kysymys, jonka kysyisit professori Haaparannalta?

Ennen kysymystä kiittäisin häntä siitä, että hän on tuonut keskusteltavaksi tärkeän aiheen, siis johtamisen laadun.

Sitten kysyisin kahta asiaa: Ensiksi, uskooko hän, että johtamisen laatu on heikentynyt 1990-luvun lopun tilanteesta. Johtotehtävissä on vielä paljon samoja ihmisiä. Toki vaihtuvuuttakin on tapahtunut, mutta minusta on vaikea uskoa, että uuden polven johtajat olisivat edellisiä merkittävästi huonompia. Yleisesti ottaen he ovat kansainvälisempiä ja paremmin koulutettuja.

Toiseksi kysyisin Haaparannalta, mitkä olisivat parhaita keinoja johtamisen laadun parantamiseksi.

Miten johtamista voitaisiin pienissä yrityksissä parantaa?

Yritysten kilpailu parantaa johtamisen laatua.

KIRJALLISUUS

- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I. ja Van Reenen, J. (2014). In brief: Management in America. Centre for Economic Performance, LSE.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I. ja Van Reenen, J. (2017). What drives differences in management? IZA, DP No. 10724.
- Bloom, N., Sadun, R. ja Van Reenen, J. (2016). Management as a technology? Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 16–133.
- Bloom, N. ja Van Reenen, J. (2006). Management practices, work — life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford review of economic policy*, 22(4), 457–482.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA (2017). Arvopankki, EVAn Arvo- ja asennetutkimusten tietokanta, <http://www.eva.fi/arvopankki/>.
- Laamanen, T., Lamberg, J-A. ja Vaara, E. (2016). "Explanations of Success and Failure in Management Learning: What Can We Learn From Nokia's Rise and Fall?". *Academy of Management Learning & Education*. 2016, No 1, 2–15. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0177>
- Maliranta, M. (2017). Johtamisen laatu, talouden uudistuminen ja tuottavuus: Arvioita Suomen tilasta. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 60(2), 33–49.
- Maliranta, M. (2017). Suomen tuoterakenteen uudistuminen. *Suhdanne 2017*: 2, 84–88.
- Maliranta, M. ja Ohlsbom, R. (2017). Johtamiskäytäntöjen laatu Suomen tehdasteollisuuden toimipaikoilla.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Työolobarometri, Ennakkotiedot, syksy 2016, <http://tem.fi/tyoolobarometri>, <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79257>.

MIKA MALIRANTA on Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen Etlan tutkimusjohtaja.
MATTI APUNEN on Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn johtaja.

ELINKEINOELÄMÄN VALTUUSKUNTA

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA on vuonna 1974 perustettu elinkeinoelämän ajatuspaja, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä. EVA toimii elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vaikuttajin kohtaamispaikkana.

EVA tuottaa ajankohtaista tietoa ja tuo uusia näkökulmia julkiseen keskusteluun.

Analyysit ottavat kantaa ajankohtaisiin kysymyksiin ja tarjoavat ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin.

Analyysit löytyvät myös EVAn kotisivuilta www.eva.fi.

ISSN 2342-0774 (Painettu) • ISSN 2342-0782 (PDF)

