



ETLA Muistiot tarjoavat ajankohtaista tutkimustietoa polttavista yhteiskunnallisista kysymyksistä. www.etla.fi » julkaisut » muistiot
ETLA • Elinkeinoelämän tutkimuslaitos

ETLA Briefs provide timely research-based information on pressing societal issues. www.etla.fi » publications » briefs
ETLA • The Research Institute of the Finnish Economy

Ovatko osallistavat johtamismenetelmät avain parempaan tuottavuuteen?

Petri Böckerman on professori Turun kauppakorkeakoulussa ja erikoistutkija Palkansaajien tutkimuslaitoksessa (petri.boeckerman@labour.fi).

Mari Kangasniemi on erikoistutkija Palkansaajien tutkimuslaitoksessa sekä ekonomisti organisaatiossa Food and Agriculture Organization of the United Nations, PhD (mari.kangasniemi@fao.org). Työ on tehty Mari Kangasniemen työskennellessä Palkansaajien tutkimuslaitoksessa.

Antti Kauhanen on Etlan tutkimuspäällikkö (antti.kauhanen@etla.fi).

Kiitämme Tekesiä tutkimuksen rahoituksesta (hankenumero 4112/31/2014).

Suosittelava lähdeviittaus tähän muistioon: Böckerman Petri, Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti (27.3.2017).

”Ovatko osallistavat johtamismenetelmät avain parempaan tuottavuuteen?”.

ETLA Muistio No 56. <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-56.pdf>

Yritysten käyttämien osallistavien johtamismenetelmien ja tuottavuuden välillä on positiivinen korrelaatio. Tämä korrelaatio ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tällaisten johtamismenetelmien käyttöönotto yrityksissä nostaisi niiden tuottavuutta. Tämä johtuu siitä, että osallistavien johtamismenetelmien ja tuottavuuden välinen korrelaatio selittyy pitkälti sillä, että näitä menetelmiä ottavat käyttöön keskimääräistä tuottavimmat yritykset.

Does high-involvement management improve productivity?

There is a positive correlation between the use of high-involvement management practices and firm productivity. However, this correlation does not mean that adoption of such practices would improve productivity. The positive correlation is mostly due to more productive firms adopting high-involvement management practices.

Tausta

Yritysten välillä on huomattavia tuottavuuseroja, myös hyvin kapeasti määriteltyjen toimialojen sisällä. Yritysten välisten tuottavuuserojen taustalla on pitkään ajateltu olevan erot liikkeenjohdon kyvyissä ja käytetyissä johtamismenetelmissä.

Taloustieteellinen tutkimus on pyrkinyt mitata yritysten välisiä eroja johtamismenetelmissä ja toisaalta näiden menetelmien yhteyttä yritysten tuottavuuteen. Yritysten tuottavuuden ja taloudellisen menestyksen kannalta merkittäviä johtamisen osa-alueita ovat kannustinjärjestelmät, työntekijöiden osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, työn organisointi, työnantajan tarjoama koulu-

tus sekä informaation jakaminen työntekijöiden kanssa. Empiiristen tutkimusten keskeinen tulos on se, että tällaisia johtamismenetelmiä käyttävät yritykset ovat myös tuottavampia (Bloom ja Van Reenen, 2011).

Tutkimuksissa havaittu johtamismenetelmien ja tuottavuuden välinen positiivinen korrelaatio ei kuitenkaan tarkoita sitä, että parempi johtaminen aiheuttaa korkeamman tuottavuuden. Tähän on kaksi keskeistä syytä. Ensiksi, yritykset valikoituvat käyttämään erilaisia johtamismenetelmiä. Valikoituminen voi tapahtua niin, että ainoastaan korkeamman tuottavuuden yrityksissä on ”varaa” kokeilla uusia menettelytapoja tai että erityisen huonosti menestyvissä yrityksissä ”pitää” kokeilla uusia menettely-

tapoja, jotta ne pärjäisivät kilpailussa muiden yritysten kanssa.

Toiseksi, yritysten väliset tuottavuuserot johtuvat myös monista muista tekijöistä kuin käytetyistä johtamismenetelmistä. Taloustieteellisessä tutkimuksessa nämä muut tekijät on luokiteltu viiteen pääryhmään: Työvoiman ja pääoman laatuero, informaatioteknologian käyttö, tekemällä oppiminen, tuoteinnovaatiot ja yritysraakenne. Nämä yritysten väliset erot tulee huomioida, sillä muutoin esimerkiksi työvoiman laatueroista johtuvat tuottavuuserot saatetaan lukea virheellisesti johtamiseroista johtuviksi.

Näistä syistä johtuen se, että tuottavammat yritykset käyttävät useammin osallistavia johtamismenetelmiä, ei tarkoita sitä, että muut yritykset välttämättä hyötyisivät näiden menetelmien käyttöönotosta.

Johtamisen tuottavuusvaikutusten tutkimiseksi tulee siis pyrkiä huomioimaan yritysten valikoituminen erilaisten johtamismenetelmien käyttäjiksi sekä vakioimaan muut tuottavuuteen vaikuttavat keskeiset tekijät. Kaikkia tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ei voida missään tutkimuksessa huomioida. Pitkittäistutkimuksissa, joissa on tavallisesti mahdollista paremmin huomioida sekä yritysten valikoituminen erilaisten johtamismenetelmien käyttäjiksi että muita tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, johtamismenetelmien ja tuottavuuden välinen korrelaatio onkin tavallisesti huomattavasti heikompi kuin poikkileikkaustutkimuksissa.

Tuottavuuden ja johtamisen välisen yhteyden tutkiminen on haastavaa

Tuottavuuden ja johtamismenetelmien välisen yhteyden tutkiminen asettaa siis huomattavia vaatimuksia käytettävälle tilastonaineistolle. Tuoreessa suomalaisessa tutkimuksessa yhdistetään rekisteriaineistoja johtamismenetelmiä kartoittavaan kyselyyn (Böckerman ym., 2017). Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida, kuinka johtamismenetelmien ja tuottavuuden välinen korrelaatio riippuu yritysten valikoitumisesta erilaisten johtamismenetelmien käyttäjiksi sekä muiden tuottavuuteen keskeisesti vaikuttavien tekijöiden huomioimisesta.

Käyttökelpoinen lähtökohta tällaiselle tutkimukselle on Tilastokeskuksen vuonna 2012 keräämä kyselyaineisto työelämän käytännöistä, MEADOW (Measuring the Dynamics of Organi-

sation and Work). Kohdejoukkona tässä kyselyssä olivat kaikki yli 10 henkeä työllistävät organisaatiot sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

MEADOW-aineistosta saadaan tietoa seuraavien johtamismenetelmien käytöstä suomalaisissa organisaatioissa: Erilaiset tiimit, työntekijöiden säännöllinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen, mahdollisuus liukuvaan työaikaan, mahdollisuus etätööhön, kokoukset alaisen ja lähiesimiesten välillä, työnantajan tarjoama palkallinen koulutus sekä suorituksen arviointi. Aiemmat tutkimukset ovat havainneet positiivisen korrelaation tällaisten johtamismenetelmien ja tuottavuuden välillä.

Tuottavuustutkimusta varten johtamismenetelmiä koskevista kysymyksistä muodostetaan johtamista kuvaavia yhdistelmämuuttujia kahdesta syystä. Ensiksi, johtamismenetelmiä kuvaavia muuttujia on paljon, joten analyysin helpottamiseksi niitä täytyy yhdistellä. Toiseksi, aiempi taloustieteellinen kirjallisuus on osoittanut, että johtamismenetelmät vaikuttavat toiminnan tuottavuuteen etupäässä yhdistelminä.

Tuottavuustutkimuksen mahdollistamiseksi MEADOW-aineisto yhdistetään Tilastokeskuksen toimipaikka- ja yritysrekistereihin yritystunnuksia käyttäen. Näistä saadaan tuottavuustutkimuksen vaatimat tiedot tuotoksesta ja toisaalta tuotantopanoksista (työvoima ja pääomakanta) sekä muista tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä kuten esimerkiksi henkilöstön rakenteesta. Tuottavuuskäsitteenä analyysissä on työn tuottavuus. Yritysten valikoitumisesta erilaisten johtamismenetelmien käyttäjiksi kontrolloidaan huomioimalla yritysten tuottavuushistoria.

Tulokset

Osallistavat johtamismenetelmät ovat selkeästi positiivisesti korreloituneita työn tuottavuuden kanssa. Tästä ei kuitenkaan voida päätellä, että nämä johtamismenetelmät aiheuttaisivat kausalisesti korkeamman tuottavuuden, sillä yksinkertaisessa poikkileikkaustarkastelussa ei voida huomioida lainkaan yritysten välisiä eroja muissa tuottavuuteen vaikuttavissa tekijöissä eikä yritysten valikoitumisesta käyttämään tiettyjä johtamiskäytäntöjä.

Tarkastelua voidaan rikastaa vakioimalla yritysten taustatekijöitä. Huomioitaessa yritysten väliset erot työvoiman laadussa ja henkilöstön

koossa johtamismenetelmien kerroin pienenee huomattavasti, eikä se ole enää tilastollisesti merkitsevä. Kertoimen pieneminen johtuu siitä, että samat henkilöstön ominaisuudet, jotka nostavat tuottavuutta lisäävät merkittävästi myös todennäköisyyttä erilaisten johtamismenetelmien käyttöön.

Kontrolloitaessa myös yritysten keskimääräinen tuottavuus edeltäneen viiden vuoden aikana johtamismenetelmien kerroin pienenee edelleen. Tämä kertoo siitä, että tuottavimmat yritykset ottavat enemmän osallistavia johtamismenetelmiä käyttöön.

Tulosten valossa osallistavat johtamismenetelmät ovat tyypillisiä joko korkeasti koulutettuja työllistävissä, useita organisaatiotasoa sisältävissä ja joiltakin osin myös nuoria keski-ikäisiä ikäluokkia työllistävissä toimipaikoissa. Korkeasti koulutettujen tehtävät ovat tavallisesti itsenäisempiä, mikä mahdollistaa esimerkiksi joustojen ja itseohjautuvien tiimien tehokkaan käytön. Useampi organisaatiotaso vaatii puolestaan toimintojen ja erilaisten intressien yhteensovittamista, joka helpottuu osallistavien käytäntöjen ansiosta.

Lopuksi

Tuottavuus on talouspolitiikan yksi keskeinen tavoite. Tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä mm. uutta tehokkaampaa tuotantoteknologiaa ja satsaamalla työvoiman koulutukseen. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa myös yritysten henkilöstöpolitiikalla.

Aiemmat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että osallistavia johtamismenetelmiä käyttävät yritykset ovat myös muita tuottavampia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita suoraviivaisesti sitä, että parempi johtaminen aiheuttaisi korkeamman tuottavuuden. Tähän on kaksi keskeistä syytä. Ensiksi, uusien johtamiskäytäntöjen käyttöönoton hyödyt ja kustannukset vaihtelevat yrityksittäin, joten yritykset aktiivisesti valikoituvat käyttämään erilaisia johtamismenetelmiä, koska ne tekevät kustannustehokkaita valintoja. Toiseksi, yritysten väliset tuottavuserot johtuvat myös monista muista tekijöistä kuin johtamisesta. Näihin tekijöihin lukeutuu mm. yritysten henkilöstön ikä- ja koulutus rakenne, jolla on vahva itsenäinen vaikutus tuottavuuteen.

Tuoreen suomalaisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtamismenetelmillä ei ole sel-

keää tilastollisesti merkitsevää positiivista yhteyttä yritysten työn tuottavuuteen, kun muita tuottavuuteen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ja yritysten valikoituminen erilaisten johtamismenetelmien käyttäjiksi on huomioitu. Jos näitä tekijöitä ei huomioida tilastollisissa malleissa, näyttävät johtamismenetelmät olevan tilastollisesti merkitsevästi positiivisesti korreloituneita yrityksen työn tuottavuuden kanssa.

Nämä tulokset eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että johtamisella ei olisi merkitystä tuottavuudelle. Tämä johtuu siitä, että johtamista on erittäin vaikea mitata luotettavasti. Kvantitatiivisissa johtamista ja tuottavuutta koskevilla tutkimuksissa voidaan yleensä mitata ainoastaan käytettyjä johtamismenetelmiä eikä sitä, miten tai kuinka laajasti niitä organisaatiossa sovelletaan. Erilaisten johtamismenetelmien vaikutus tuottavuuteen saattaa riippua olennaisesti siitä, kuinka yhteensopivia ne ovat esimerkiksi yrityksen strategian kanssa tai siitä kuinka sitoutuneita eri henkilöstöryhmät ovat näiden menetelmien soveltamiseen. Mittarit johtamiselle ovat siis hyvin karkeita. Ne tavoittavat ainoastaan muutamia operatiivisen johtamisen aspekteja, mutta eivät tavoita strategisen johtamisen piirteitä, jotka ovat olennaisia yritysten pitkän aikavälin menestykselle.

Yritysjohdon ja organisaatioiden kehittäjien tulisikin suhtautua varauksella tutkimuksiin, joissa osoitetaan jonkun tietyn johtamismenetelmän nostavan tuottavuutta. Tyypillisesti tutkimuksissa on vaikea löytää vakuuttavaa näyttöä tällaisista vaikutuksista, johtuen ongelmista yritysten valikoitumisessa erilaisten johtamismenetelmien käyttäjiksi, muiden tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden huomioimisessa ja johtamisen käytäntöjen mittaamisessa.

Lähteet

Bloom, N. ja Van Reenen, J. (2011). *Human resource management and productivity*. Teoksessa D. Card ja O. Ashenfelter (toim.), *Handbook of labor economics* (4B, s. 1697–1767). Elsevier.

Böckerman, P., Kangasniemi, M. ja Kauhanen, A. (2017). *Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 15(1), 57–80.