

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Hyytinen, Ari

**Title:** Ovatko hyvät johtamismenetelmät talouskasvun lähde?

**Year:** 2017

**Version:**

**Please cite the original version:**

Hyytinen, A. (2017). Ovatko hyvät johtamismenetelmät talouskasvun lähde?.  
Kansantaloudellinen aikakauskirja, 113(4), 459-462.  
[http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/12/LOW3\\_30616645\\_KAK\\_sisus\\_4\\_2017\\_176x245-1-3-6.pdf](http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/12/LOW3_30616645_KAK_sisus_4_2017_176x245-1-3-6.pdf)

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

## PÄÄKIRJOITUS

# Ovatko hyvät johtamismenetelmät talouskasvun lähde?

**Ari Hyytinen**

Pitkän aikavälin talouskasvua ja siihen vaikuttavia tekijöitä on arvioitu monista eri näkökulmista. Keskusteluun ovat nousseet muun muassa riski pysyvästä hitaammasta kasvusta sekä työn tuottavuuden heikko kehitys finanssikriisin jälkeen niin Suomessa kuin useimmissa muissakin OECD-maissa. Tosin esimerkiksi Yhdysvalloissa työn tuottavuuden (sekä kokonaistuottavuuden) kasvu hidastui jo ennen finanssikriisiä.<sup>1</sup> Kun työn tuottavuuden kasvu hiipuu, työllä aikaansaadun arvonlisäyksen kehitys tyrehtyy.

Työn tuottavuuden kasvun hidastumisen syitä ei täysin ymmärretä. Yksi syy voisi olla investointien vähentyminen. Tällöin pääoma-

kanta työpanosta kohti ei enää kasva entisellä tavalla. Työn tuottavuuden kasvun hidastuminen voi johtua toisaalta teknologisen kehityksen hidastumisesta. Tästä kertoo kokonaistuottavuuden kasvun hidastuminen. Kasvu voi olla hiipumassa siksi, että teknologista kehitystä varten tarvittavien uusien ideoiden tuottamisesta on tullut aikaisempaa hankalampaa. Ideoiden tuottaminen saattaa edellyttää jatkossa entistä suurempia panostuksia tutkimus- ja kehittämistyöhön.<sup>2</sup>

Toisaalta on pohdittu mahdollisuutta, että robotisaation, automatisaation ja tekoälyn myötä työn ja pääoman suhde tuotannossa muuttuu. Robotisaation ja tekoälyn kehittyessä saatamme jopa päätyä tilanteeseen, jossa teknologinen kehitys ja siten työllä aikaansaadun arvonlisäyksen kasvu kiihtyvät hyvin nopeaksi

---

<sup>1</sup> *Ks. esimerkiksi Suvannon (2017) pääkirjoitus, jossa pohdittiin stagnaatiota. Kokonaistuottavuuden kehitystä on puolestaan suomalaisesta näkökulmasta tarkastellut Pobjola (2017a,b). Syverson (2017) käsittelee tuottavuuskehitystä OECD-maissa. Ks. myös Fernald (2015).*

---

<sup>2</sup> *Tämän näkemyksen ovat hiljattain esittäneet Bloom, Jones, Van Reenen ja Webb (2017).*

rajallisessa ajassa. Tätä ilmeisen epätodennäköistä mutta mielenkiintoista ajatusta voitaisiin kutsua vaikkapa talouskasvun singulariteetti-hypoteesiksi.<sup>3</sup>

Usein ajatellaan, että talouskasvun kannalta ratkaisevaa on uusimman, ”kovan” teknologian kehitys ja hyödyntäminen tuotannossa. Tällöin mielessä ovat esimerkiksi koneiden ja laitteiden ominaisuudet. Taloustieteessä teknologia ymmärretään kuitenkin tätä laveammin. Teknologinen kehitys viittaa kaikkeen sellaiseen uuteen tietoon, ideoihin ja ymmärrykseen, joiden avulla tietystä annetusta määrästä tuotannon tekijöitä voidaan tuottaa määrällisesti aikaisempaa enemmän tai aikaisempaa korkeampilaatuisia lopputuotteita. Tämä tarkoittaa, että teknologiksi voidaan ymmärtää myös muun muassa tieto ja käytänteet koskien prosessia, jolla raaka-aineista jalostetaan vaiheittain valmiita tuotteita (ts. arvoketju ja siihen liittyvät verkostot) tai tieto liittyen yritysten organisaatorakenteeseen ja johtamiskäytänteisiin ja -menetelmiin.

Hyvän johtamisen merkitystä yksittäisten yritysten menestykselle tuskin kukaan varsinaisesti kyseenalaistaa. Sen sijaan pitkään tiedettiin varsin vähän siitä, kuinka suuri merkitys esimerkiksi hyvillä johtamismenetelmillä tai -käytänteillä on yritysten tuottavuudelle ja sitä kautta edelleen toimialojen ja kansantalouksien tuottavuuskehitykselle. Uutta tietoa tästä on saatu laajoilla kyselytutkimuksilla,

joita edustavat *World Management Survey* (WMS) (Bloom ja Van Reenen 2007) ja *Management and Organizational Practices Survey* (MOPS).<sup>4</sup> Esimerkiksi WMS-kyselyn avulla on tuotettu tietokanta, joka kattaa yli 11 000 yritystä 34 eri maasta.

Johtamisella voidaan tarkoittaa montaa asiaa ja sillä on monenlaisia ulottuvuuksia. Aina-kin osa johtamismenetelmistä ja johtamiskäytänteistä ovat teknologian luonteisia, sillä niiden avulla tietystä annetusta määrästä tuotannon tekijöitä voidaan tuottaa määrällisesti aikaisempaa enemmän tai aikaisempaa korkeampilaatuisia tuotteita. Hyvillä johtamiskäytänteillä onkin havaittu vahva yhteys yritysten suorituskykyyn, kuten niiden kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Niiden avulla on myös onnistuttu selittämään eroja kansantalouksien kokonaistuottavuudessa. Erot johtamiskäytänteissä saattavat selittää kokonaistuottavuuden eroista maiden välillä jopa 30 prosenttia.<sup>5</sup>

Myös Suomessa on hiljattain tuotettu uutta tietoa suomalaisten teollisuusyritysten johtamiskäytänteistä.<sup>6</sup> Tämän suomalaisen selvityksen esikuva on edellä mainittu MOPS-kysely ja se on nimetty Suomen johtamis- ja organisaatio-käytäntöjen kyselyksi eli FMOP-kyselyksi

<sup>3</sup> Tätä ns. talouskasvun (teknologisen kehityksen) singulariteetin mahdollisuutta ovat pohtineet eri näkökulmista mm. Brynjolfsson ja McAfee (2014), Nordhaus (2015) sekä Aghion, Jones ja Jones (2017). Talouskasvun singulariteetti viittaa ajatukseen, että robotisaatio ja tekoäly nopeuttavat teknologista kehitystä ennen näkemättömällä tavalla niin, että talouskasvu kiihtyy äärettömän nopeaksi rajallisessa ajassa.

<sup>4</sup> Ks. Maliranta (2017), jossa kuvataan näitä molempia kyselyitä.

<sup>5</sup> Ks. Bloom, Sadun ja Van Reenen (2017) ja siinä mainitut viitteet.

<sup>6</sup> Ks. Maliranta ja Ohlsbom (2017). On syytä mainita, että johtamisella ja johtamisessa on monta ulottuvuutta. MOPS:in (ja siten FMOP:in) mittarit eivät mittaa esimerkiksi markkinoinnin johtamista tai strategista johtamista, vaan ennemminkin käytännöllistä suorituksen arviointia, tavoitteiden asetantaa ja kannustimia.

(*Finnish Management and Organizational Practices Survey*).<sup>7</sup>

Kysely tuotti neljä merkittävää löydöstä. Ensinnäkin suomalaisten teollisuusyritysten johtamiskäytännöt pärjäävät hyvin kansainvälisessä vertailussa. Ne ovat keskimäärin vain jonkin verran heikommat kuin Yhdysvalloissa, jossa mitatut johtamiskäytännöt ovat kansainvälisessä vertailussa parhaat. Toiseksi suomalaiset teollisuusyritykset ovat suhteellisesti vahvempia tuotannon ja toiminnan seurantaan liittyvissä käytännöissä kuin kannustimissa ja tavoitteiden asettamisessa. Kolmanneksi vaikuttaa siltä, että Yhdysvalloissa työvoima on keskittynyt selvemmin kuin Suomessa sellaisiin toimipaikkoihin, joissa johtamiskäytännöt ovat hyviä. Neljänneksi Suomessa, kuten muissakin maissa, johtamiskäytännöt vaihtelevat paljon toimipaikkojen välillä ja niiden jakauma on vino. Suomessa on suuri määrä sellaisia toimipaikkoja, joissa johtamiskäytännöt ovat varsin heikot. Nämä tulokset ovat suuntaantavia, mutta linjassa muiden tutkimuksien ja muilla aineistoilla tehtyjen vertailujen kanssa.

Monet johtamisen menetelmät ja -käytännöt ovat ratkaisuja tuotannollisiin pulmiin ja ongelmiin. Ne ovat ideoita, joita ei tarvitse keksiä uudelleen, jotka eivät kulu ja jotka ovat samaan tapaan kuin uusi teknologia potentiaalisesti kaikkien käytettävissä.

On näyttöä siitä, että johtamiskäytännöt ovat parempia toimialoilla, joilla kilpailu on kireää. Kilpailun kireys ilmeisesti varmistaa, että huonosti johdetut yritykset ja toimipaikat joutuvat parantamaan johtamiskäytäntöjään. Elleivät ne tee niin, ne menettävät markkinaosuuttaan ja ehkä katoavat lopulta markkinoilta kokonaan. Kummassakin tapauksessa toimialan keskimääräiset johtamiskäytännöt paranevat. Kilpailupoliittikan vaikutuskanavat pitkän aikavälin kasvuun saattavat olla paitsi merkittävämmät myös monimutkaisemmat ja moniulotteisemmat kuin olemme tähän asti ajatelleet. □

## Kirjallisuus

- Aghion, P., Jones, B. F., ja Jones, C. I. (2017), “Artificial intelligence and economic growth”, NBER Working Paper No. 23928.
- Bloom, N. ja Van Reenen, J. (2007), “Measuring and explaining management practices across firms and countries”, *Quarterly Journal of Economics* 122: 1351-1408
- Bloom, N., Jones, C. I., Van Reenen, J. ja Webb, M. (2017), “Are Ideas Getting Harder to Find?”, NBER Working Paper No. 23782.
- Bloom, N., Sadun, R. ja Van Reenen, J. (2017), “Management as a technology?”, NBER Working Paper No. 22327 (revised in October 2017).
- Brynjolfsson, E. ja McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age*, W.W. Norton & Company.
- Fernald, J. (2015), “Productivity and potential output before, during, and after the great recession”, teoksessa Parker, J. ja Woodford, M. (toim.), *NBER Macroeconomics Annual 2014* 29: 1–51.
- Maliranta, M. (2017), “Johtamisen laatu, talouden uudistuminen ja tuottavuus: Arvioita suomen tilasta”, *Työpoliittinen Aikakauskirja* 60(2): 33–49.

<sup>7</sup> FMOP-kysely tehtiin *Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittaman Taidot Työhön -hankkeen toimeksiannosta. Hanketta koordinoidaan Jyväskylän yliopiston kauppa- ja kauppakorkeakoulusta ja hankeconsortioon kuuluvat Valtiontalouden tutkimuskeskus VATT, Helsingin yliopisto, Palkansaajien tutkimuslaitos, Tampereen teknillinen yliopisto, Työterveyslaitos ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. FMOP-kyselyn toteutti Tilastokeskus.*

- Maliranta, M. ja Ohlsbom, R. (2017), "Suomen teh-  
dasteollisuuden johtamiskäytäntöjen laatu",  
ETLA Raportit No 73.
- Nordhaus, W. D. (2015), "Are We Approaching an  
Economic Singularity? Information Technology  
and the Future of Economic Growth", NBER  
Working Paper No. 21547.
- Pohjola, M. (2017a), "Suomen talouskasvu ja sen  
lähteet 1860–2015", *Kansantaloudellinen ai-  
kakauskirja* 113: 266–292.
- Pohjola, M. (2017b), "Tuottavuus, rakennemuutos  
ja talouskasvu 1975–2015", *Kansantaloudellinen  
aikakauskirja* 113: 463–488.
- Suvanto, A. (2017), "Pitkäaikainen stagnaatio?",  
*Kansantaloudellinen aikakauskirja* 113: 3–6.
- Syverson, C. (2017), "Challenges for the mismea-  
surement explanations for the US productivity  
slowdown", *Journal of Economic Perspectives* 31:  
165–186.