



TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN ESTEET -SUOMI EILEN JA TÄNÄÄN

Rantanen Hannu, Rantala Tero & Pekkola Sanna

TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN ESTEET
-SUOMI EILEN JA TÄNÄÄN

Rantanen Hannu, Rantala Tero & Pekkola Sanna

Kirjoittajat: Hannu Rantanen, Tero Rantala ja Sanna Pekkola

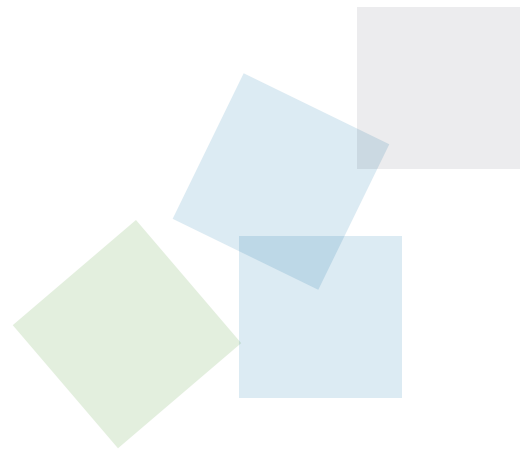
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
LUT Lahti
LUT Scientific and Expertise Publications
Tutkimusraportit - Research Reports No. 38

Tutkimusraportti hankkeesta Tuottavuuden kehittämisen esteet pk-yrityksissä

ISSN-L 2243-3376
ISSN 2243-3376

ISBN 978-952-265-771-8 (painettu julkaisu)
ISBN 978-952-265-772-5 (PDF sähköinen julkaisu)

Graafinen suunnittelu ja taitto: Ankara Design / Anna Räikkönen
Painopaikka: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Yliopistopaino 2015



Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	7
2 TUOTTAVUUDEN KEHITYS	10
3 TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN ESTEET	14
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5 TULOKSET	24
5.1 Yleiset tuottavuusesteet	25
5.2 Sisäiset tuottavuusesteet	28
5.3 Ulkoiset tuottavuusesteet	30
5.4 Tuottavuuden mittaaminen, yrityksen toiminta ja rahoitus	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	42
LIITE	45

ALKUSANAT

Tämä tutkimusraportti tarkastelee tuottavuuden kehittämisen esteiden nykytilaa ja niiden muutosta kahdenkymmenen vuoden aikana suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimuksen ovat toteuttaneet Lappeenrannan teknillisen yliopiston, LUT Lahden tutkijat. ”Tuottavuuden kehittämisen esteet pk-yrityksissä” -tutkimushanke on Työsuojelurahaston rahoittama (1.6.2014–31.3.2015). Tutkijat haluavat lämpimästi kiittää Työsuojelurahastoa hankkeen rahoituksesta. Kiitämme myös professori Mika Hannulaa asiantuntijapanoksesta tutkimuksen eri vaiheissa.

Tutkimushanke on jatkumo vuonna 1997 toteutetulle tutkimukselle, jossa tutkittiin teemaa ensin pääjähämäläisissä pkt-yrityksissä (Rantanen, 1997), ja myöhemmin samana vuonna vastaavissa pirkanmaalaisissa pkt-yrityksissä (Hannula & Suomala, 1997). Tämä tutkimus päivittää valtakunnallisessa mittakaavassa vuoden 1997 tutkimuksen ja vertaa miten tuottavuuden kehittämisen esteet ovat muuttuneet. Lisäksi raportissa kootaan kolme kehitysehdotusta tuottavuuden kehittämiseen suomalaisissa pk-yrityksissä. Toivomme tutkimusraportin antavan ideoita ja ajatuksia yrittäjille, päättäjille, tuottavuuden kehittäjille ja tutkijoille tämän tärkeän teeman parissa.

Lahdessa maaliskuussa 2015

Hannu Rantanen

Tero Rantala

Sanna Pekkola

1 JOHDANTO

Tuottavuus ja sen kehittäminen on julkisissa keskusteluissa usein esille nouseva ja ajankohtainen teema Suomen kilpailukyvästä ja kansantalouden kehityksestä puhuttaessa. Tuottavuuden kehittyminen voidaan nähdä niin talouskasvun kuin kilpailukyvyn ja elintason nousun perustana (Uusi-Rauva, 1997). Kyse on siis yhteiskunnallisesti tärkeistä asioista. Pitkällä aikavälillä tuottavuuden parantaminen on välttämätön edellytys kestäväen kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Borg ja Vartiainen (2015) ovat Valtioneuvoston julkaisemassa raportissa nostaneet tuottavuuden kehittämisen yhdeksi strategiseksi painopisteeksi, jolla kehitetään suomalaista kilpailukykyä sekä vahvistetaan julkista taloutta. Borgin ja Vartiaisen mukaan nopeammalla tuottavuuden kasvulla voitaisiin helpottaa kilpailukyvyn palauttamista ja siten kohentaa kansantalouden kehitystä. Borgin ja Vartiaisen raportti antaa yleisiä ohjeita tuottavuudesta kansantalouden tasolla, mutta tämä raportti pureutuu tuottavuuden kehittämiseen pk-yritystasolla. Tässä raportissa arvioidaan miten tuottavuuden kehittämisen esteet ovat muuttuneet noin 20 vuodessa sekä tunnustetaan keskeisimmät tuottavuuden kehittämisen esteet suomalaisissa pk-yrityksissä. Johtopäätöksenä raportti kokoa kolme kehitysehdotusta tuottavuuden kehittämiseen.

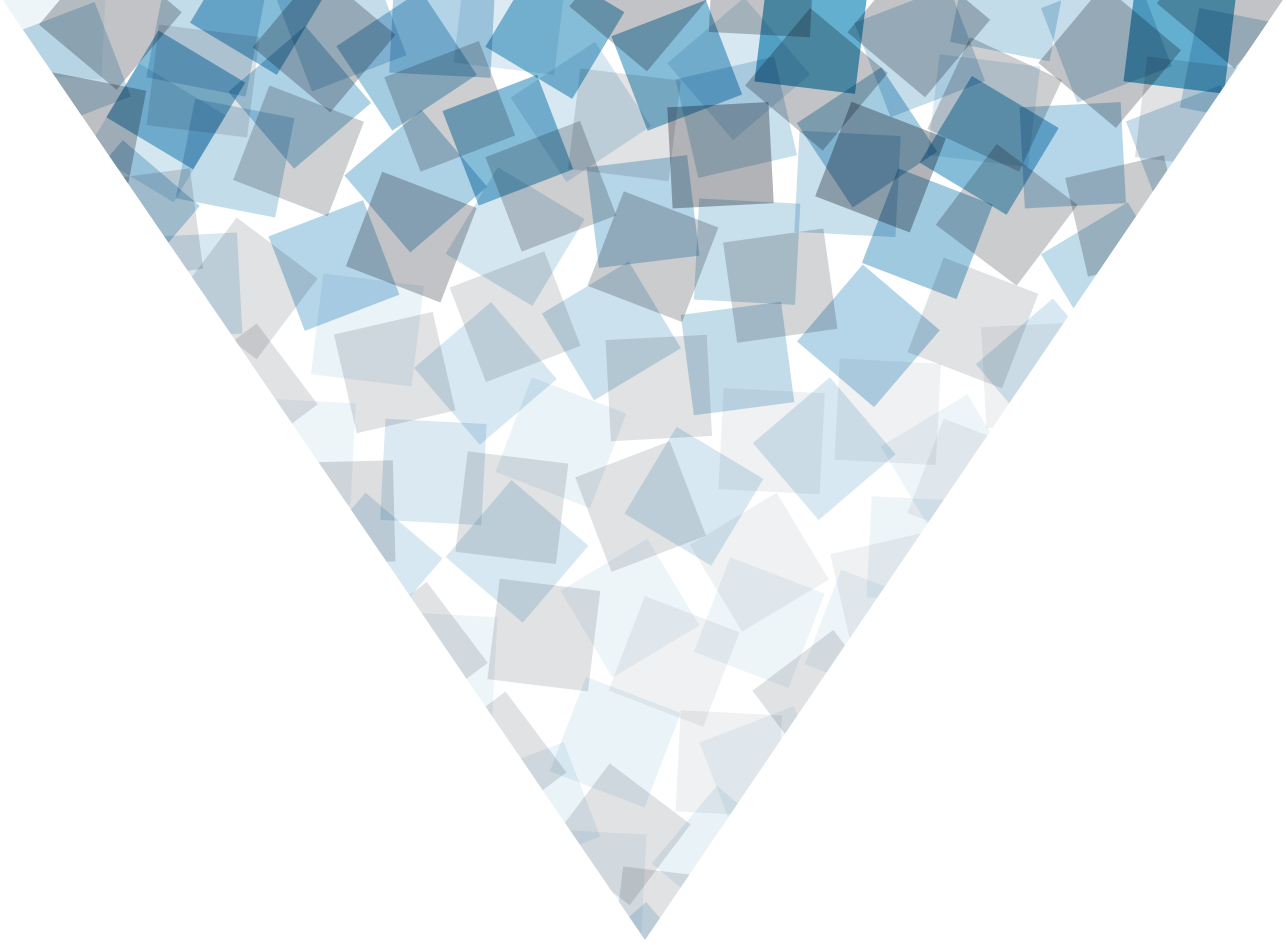
Tuottavuuden kasvu tukee niin valtion, kuntien kuin yritysten kilpailukykyä ja kannattavuutta, jotka ovat edellytyksiä työllisyyden ja ansiotulon takaamiseksi. Tuottavuuden kasvusta syntyy jakovaraa, joka jaetaan työntekijöille palkkoina ja yritysten omistajille pääomatuloina. Suurin osa tuottavuuden kasvusta on saatu aikaan teknologisella kehityksellä ja sen tehokkaalla hyödyntämisellä (Uusi-Rauva, 1997). Kehityksen myötä koneista on tullut entistä tehokkaampia ja olemassa olevilla panoksilla on saatu aikaiseksi entistä enemmän tuotoksia. Lisäksi tuottavuutta on pystytty lisäämään esimerkiksi työskentelymenetelmien ja työaikojen monipuolistamisella (Pohjola, 2005; Käpylä et al., 2008). Suomen kaltaisessa kehittyneessä valtiossa yhteiskunnallinen ja teollinen kasvu ei voi rakentua enää panosten lisäämiseen: emme voi siis lisätä määrää vaan meidän on toimitava älykkäämmin.

Vaikka tuottavuuden kehittämisen merkitys ja tarpeellisuus tunnustetaan laajasti, ei se ole aina helppoa tai itsestään selvää. Yrityksillä ja muilla organisaatioilla voi olla aitoa pyrkimystä ja halua tehostaa toimintaansa sekä nostaa siten tuottavuutta. On kuitenkin olemassa joukko tekijöitä, jotka ehkäisevät tuottavuuden kehittämistä tai pahimmillaan jopa estävät sen. Tyypillisesti nämä organisaatiokohtaiset tekijät liittyvät resursseihin, osaamiseen tai organisaation ulkopuolisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä kutsutaan yleisesti tuottavuuden kehittämisen esteiksi tai lyhyemmin tuottavuusesteiksi.

Tuottavuuden kehittämisen haasteet ovat tuoneet keskusteluun ”kolmoisvelkaantumisen” (Harmaakorpi, 2014). Kolmoisvelkaantumisen tarkoitetaan sitä, että velkaannumme jatkuvasti 1) ekologisesti: luonnonvaroja käytetään 1,5-kertaisesti enemmän kuin pitäisi, eli elokuusta eteenpäin elämme loppuvuoden velaksi; 2) taloudellisesti: Euroopan valtiot elävät velaksi, eli syömmme lastemme lautaselta ja 3) sosiaalisesti: ihmiset voivat pahoin kasvavien paineiden alla ja työpahoinvoinnin kustannukset ovat kasvaneet. Eräs keino tämän kolmoisvelkaantumisen taittamiseen on tuottavuuden kasvu. Euroopan komission (Ibid.) mukaan syynä tuottavuuden heikkoon kehittämiseen ovat innovaatiojärjestelmän toimimattomuus, kykenemättömyys soveltaa tietotekniikkaa sekä johtamisen ja prosessien kehittämisen ongelmat.

Tuottavuus on kasvanut hyvin epätasaisesti eri toimialoilla. Työn siirtyminen matalan tuottavuuden yrityksistä korkean tuottavuuden yrityksiin on hidastunut 1990-luvulta (Pajarinen et al., 2010). Karkeasti jaoteltuna teollisuuden aloilla, joilla prosesseja on automatisoitu ja työntekijöiden määrää vähennetty samalla kun tuotannon määrää on lisätty, kasvu on ollut nopeaa. Monilla palvelualoilla tuottavuuden kasvu on puolestaan ollut pääomavaltaista teollista tuotantoa hitaampaa (Grönroos & Ojasalo, 2004; Pajarinen et al., 2010). Yhtenä isona yleisenä haasteena tuottavuuskeskusteluissa pidetäänkin palveluiden tuottavuuden kehittämistä (Brax, 2007; Sneek et al., 2007). Palveluiden tuottajilla onkin edessään tuottavuustalkoot, jotta esimerkiksi väestön ikäänymisestä johtuvista haasteista selvittää. Tästä syystä erityisesti julkisen sektorin heikkoon palveluiden tuottavuuteen on kiinnitetty paljon huomiota (Käpylä et al., 2008; Pajarinen et al., 2010). Yksityisen sektorin yritysten näkökulmasta globaali toimintaympäristö muuttuu nopeasti, joten suomalainen yhteiskunta ja työelämä ovat murroksessa. Siksi palveluja tuotetaan aiempaa enemmän myös monissa pk-yrityksissä, kun valmistavan teollisuuden määrä Suomessa on vähentynyt. Selvitysraportit nostavat esille erilaisia tulevaisuuden kehityshaasteita ja mahdollisuuksia, kuten väestörakenteen muutoksen ja kiristyvän kilpailun (Brax, 2007; Pekkola et al., 2008; Käpylä et al., 2008; Pajarinen et al., 2010). Haasteiden valossa tuottavuuden kehittämisellä nähdään olevan ratkaiseva merkitys suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnille. Tästä syystä on perusteltua pohtia sitä, miten tuottavuutta voidaan tulevaisuudessa kehittää ja *mitkä ovat merkittävimpiä esteitä tälle toiminnalle*.

Tämä raportti esittelee pk-yritysten merkittävimmät esteet tuottavuuden kehittämiselle. Tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston rahoituksella 1.6.2014–31.3.2015. Tutkimus on jatkumo vuonna 1997 toteutetuille tutkimuksille (Rantanen; Hannula & Suomala). Tavoitteena on ollut toistaa valtakunnallisessa mittakaavassa vuonna 1997 tehty tutkimus ja verrata saatuja tuloksia. Tämän pohjalta on arvioitu, ovatko tuottavuuden esteet mahdollisesti muuttuneet noin 20 vuoden aikana vai kamppailevatko suomalaiset pk-yritykset edelleen samojen tuottavuusongelmien kanssa. Raportissa esitellyt tulokset ovat kerätty kyselytutkimuksen avulla 239 suomalaisesta pk-yrityksestä. Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ja esitettäessä on lukijaystävällisyyden vuoksi käytetty vastausten keskiarvoja.

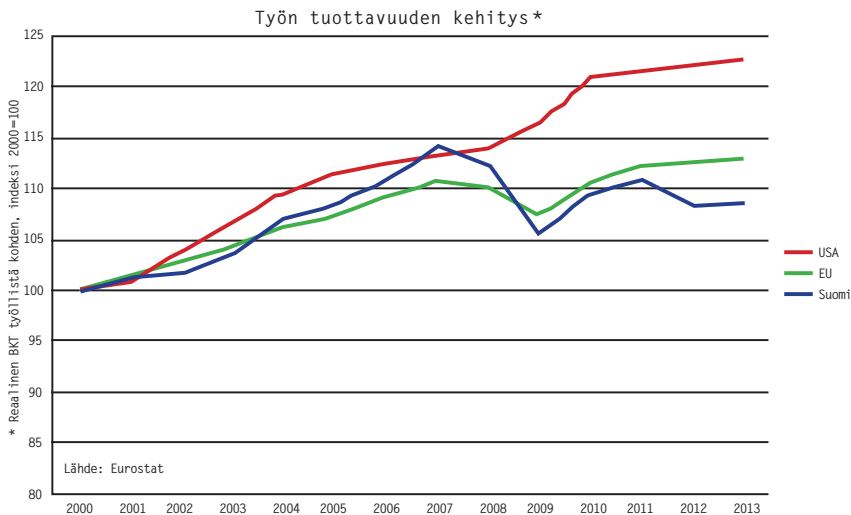


TUOTTAVUUDEN KEHITYS

2 TUOTTAVUUDEN KEHITYS

Työn tuottavuuden kasvu on ollut Suomen teollisuudessa kansainvälisesti verrattuna nopeaa viimeisten vuosikymmenten aikana. Tuottavuuskasvun kärkenä on Suomessa toiminut ICT-sektori, joka pitää sisällään sähkö- ja elektroniikkateollisuutta sekä teleliikenne- ja tietojenkäsittelypalveluita (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015). Teollisuuden suotuisasta kehityksestä huolimatta työn tuottavuuden kasvuvauhti on kuitenkin hidastunut koko kansantalouden tasolla 1990-luvun alun jälkeen. Tähän on ollut syynä muun muassa talouden palveluvaltaistuminen sekä hidas tuottavuuskasvu monilla palvelualoilla (Tuottavuuden pyöreä pöytä, 2012).

Kuvasta 1 voidaan todeta, että työn tuottavuus on kohonnut Suomessa 2000-luvulla, ja kehitys on ollut selvästi EU:n keskiarvoa parempaa. Talouskasvun kuihtumisen ja läntisten maiden velkakriisin myötä vuosina 2008–2009 tuottavuus on kääntynyt kuitenkin laskuun. Vuosina 2010–2011 tuottavuus on hieman kohentunut, mutta siitä huolimatta olemme menettäneet saavuttamaamme etumatkaa keskeisiin kilpailijamaihin verrattuna (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015). Kyse ei ole kuitenkaan välttämättä tuottavuuden laskusta yksittäisissä yrityksissä tai organisaatioissa. Kyse on ennemminkin muutoksesta tuotoksen ja panoksen suhteessa kansantalouden tasolla. Laman myötä tuotos kansantalouden tasolla on alentunut väkimmään pysyessä ennallaan. Suomen haasteena onkin talouden kestävyys. Vaatimaton tuottavuuden kasvu ei ole riittänyt paikkaamaan niitä aukkoja, jotka kustannusten nousu ja taluskriisi ovat jättäneet kansantalouteen (Tuottavuuden pyöreä pöytä, 2012).



Kuva 1. Tuottavuuden kehittyminen eri maissa (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2015)

Heikkoon tuottavuuteen on useita mahdollisia syitä; toimialan kilpailu voi esimerkiksi olla epätäydellistä tai yritys ei välttämättä ole kyennyt ottamaan käyttöönsä tehokkaimpia mahdollisia toimintatapoja tuotannossaan tai organisaatiossaan (Brax, 2007; Käpylä et al., 2008). Syinä tähän voivat olla esimerkiksi institutionaaliset rajoitukset tai puutteet liiketoimintaosaamisessa. Teknologia saattaa tarjota mahdollisuudet kasvaviin skaalatuottoihin, mutta sitä ei pystytä markkinoiden rakenteen, pienuuden tai kilpailutilanteen vuoksi täysin tai lainkaan hyödyntämään (Berghäll et al., 2006).

Tuottavuutta pidetään taloudellisen kasvun, yhteiskunnan elintason nousun ja kilpailukyvyn perustana. Taloudellista kasvua voidaan aikaansaada joko tuotantoa kasvattamalla pääomien lisäämisen myötä tai kehittämällä tuottavuutta. Pitkällä tähtäimellä talous voi kuitenkin kasvaa vain tuottavuuden kasvun kautta (Berghäll et al., 2006). Työn tuottavuus voi tietovaltaisessa taloudessa kasvaa ainakin periaatteessa lähes rajatta (Alasoini, 2010).

Malirannan ja Ylä-Anttilan (2007) mukaan vaurauden kasvun kannalta yhtä tärkeää kuin tuottavuuden kasvu olemassa olevilla aloilla, on se, että kansantalous toimii niillä aloilla, joissa tuottavuuden kasvu ja teknologian mahdollistama kasvupotentiaali ovat suuria. Talouspolitiikan ja varsinkin elinkeinopolitiikan tärkeimpiä päämääriä on pitää huolta toimialojen tuottavuuden kasvun edellytyksistä. Tavoitteena tulisi siis olla, että toimialojen tuotos suhteessa toimialan panoksiin kasvaa mahdollisimman ripeään tahtiin. Poliittikka tuskin onnistuu, ellei ole selvää näkemystä siitä, millaisten yritystason mekanismien kautta toimialojen tuottavuuskasvu syntyy. Näkemys tuottavuuskasvun yritystason mekanismeista tarvitaan niiden tilanteiden tunnistamiseksi, joissa toimialoilla esiintyy tuottavuusesteitä, eivätkä markkinat itse onnistu tai pysty lisäämään tuottavuuskasvua ilman julkisen vallan toimenpiteitä. Esteiden luonne on tunnettava tarkasti, jotta niitä voidaan korjata tehokkaalla tavalla (Maliranta & Ylä-Anttila, 2007). Pajarinen et al. (2010) ovat tuoneet esiin, että olemme siirtyneet ns. tuottavuuskasvun kolmanteen aaltoon. Yritys- ja toimipaikkarakenteiden muutokset ovat edelleen tärkeitä, mutta niitä täydentää entistä enemmän tehtävärakenteen muutokset. Tällä tarkoitetaan sitä, että uusia työmenetelmiä lisätään ja ihmiset siirtyvät jouhevasti ammattitaitoaan ja koulutustaan vastaaviin tehtäviin.

Sana tuottavuus herättää voimakkaita mielikuvia ja se on saanut julkisessa keskustelussa myös paljon negatiivisia sävyjä. Tuottavuuden parantamiseen tähtäävät toimet yhdistetään usein työttömyyteen, irtisanomisiin, kiristyvään työtahtiin ja kilpailun kovenemiseen (Pohjola, 1996; Käpylä et al., 2008). Tuottavuuden ymmärretään kapeasti olevan tekemisissä vain vaikkapa nopeutetun työsuorituksen kanssa, vaikka tuottavuutta tulisi lähestyä mieluummin prosessien johtamisen sekä toiminnan pulonkaulojen löytämisen näkökulmasta. Parhaimmillaan tuottavuuden kehittäminen on kuitenkin sitä, että asiat hoidetaan helpommin ja paremmin kasvattamalla osaamista ja motivaatioita, kohdentamalla voimavaroja tehokkaammin sekä parantamalla teknologioita, organisaatiota ja tiedonkulkua. Tällöin voidaan puhua kestävästä tuottavuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatioiden ja yksilöiden osaaminen ja kyky tuottaa ideoita sekä jalostaa niitä innovaatioiksi uudistavat toimintaa sekä parantavat työelämän laatua ja tuottavuutta (Valtionvarainministeriö, 2010).

Tuottavuuden kehittämisessä on kyse siitä, kuinka toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman suuri tuotos (tuotoksen ja panoksen välinen suhde). Se, miten tuottavuus ja sen kehittäminen milloinkin ymmärretään, riippuu valitusta näkökulmasta ja sen laajuudesta. Pritchard (1995) jaottelee tuottavuuden tarkastelun kolmeen lähestymistapaan, eli

- Taloudellis-tekninen lähestymistapaan eli tässä tuottavuus on nähty tehokkuusmittarina (tuotos/panos -suhde)
- Tuottavuus tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä (tuotos/panos + tuotos/tavoite, vrt. Rantanen, 1995)
- Laajaan näkökulmaan, joka sisältää kaiken kehittämisen, joka saa aikaan organisaatiossa parempaa suorituskykyä.

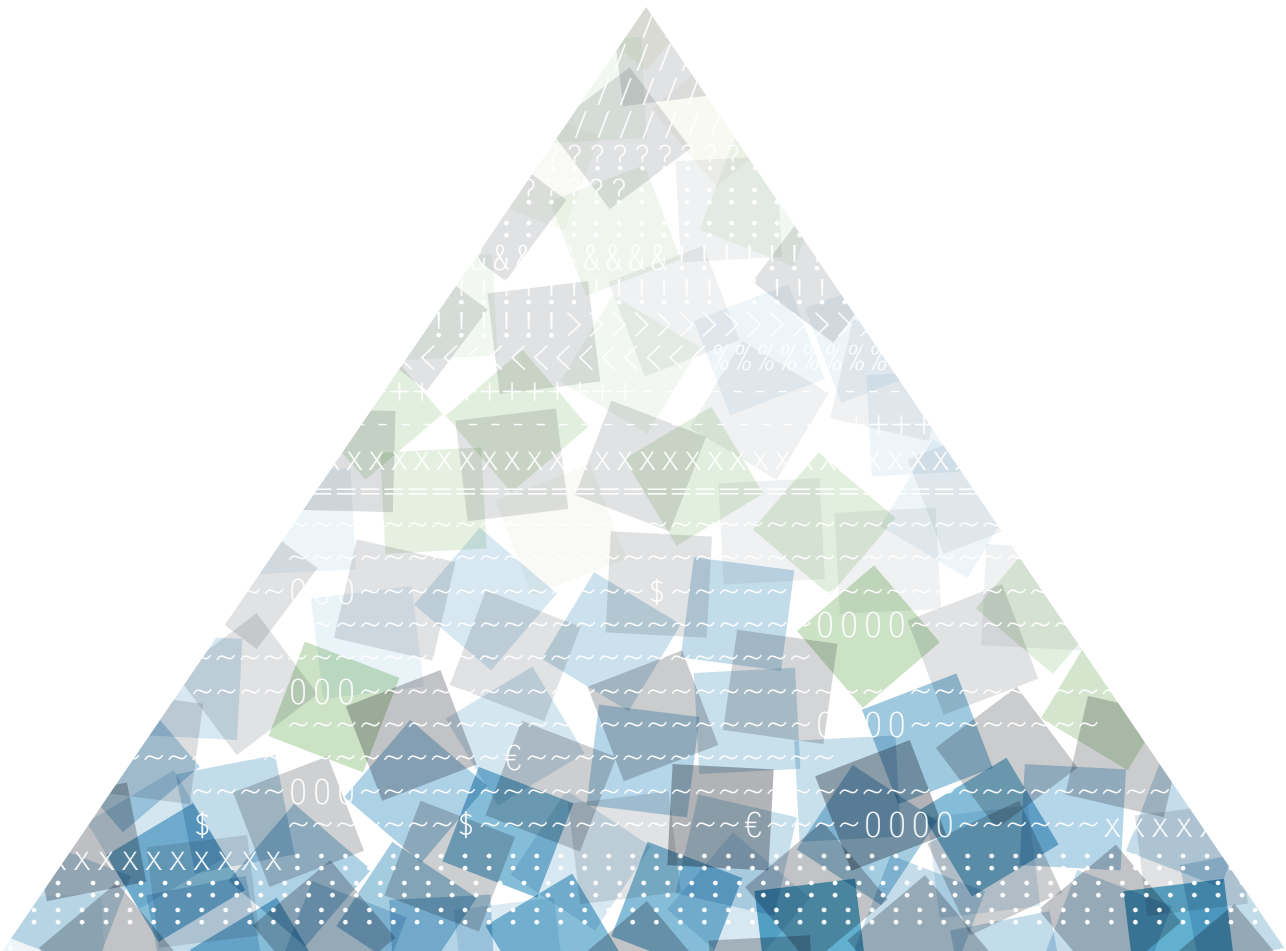
Tuottavuuden kehittäminen on siis monitahoinen kysymys, joka riippuu tarkastelukohteesta, tarkastelun tasosta, valitusta näkökulmasta ja sen laajuudesta (esim. Sumanth, 1984; Uusi-Rauva, 1997; Brax, 2007). Makrotasolla tarkasteltuna tuottavuus nähdään maailmatalouden, kansainvälisen talousalueen tai toimialan tasolla. Mikrotason tarkastelussa tuottavuutta katsotaan yksittäisen yrityksen, viraston tai laitoksen näkökulmasta. Tuottavuuden kehittäminen saa erilaisia sisällöllisiä merkityksiä eri tasoilla tarkasteltuna (Pohjola, 1996; Uusi-Rauva, 2006).

Tuottavuuden mittaaminenkaan ei tarjoa suoraan ratkaisuja tuottavuuden kehittämiseen (Sneck et al., 2007), koska tuottavuudessa on kyse suhdeluvusta. Tuottavuuden seuranta ei myöskään kerro, miksi tuottavuutta on syytä kehittää jossakin asiassa tai kohteessa. Tuottavuuden kehittämisessä on kuitenkin otettava kantaa kehittämisen syihin, keinoihin ja tavoitteisiin. Päätöksiä tehdään esimerkiksi sillä perusteella, miten paljon asialla on merkitystä, kannattaako sen tuottavuutta kehittää ja onko sen tuottavuutta ylipäätään mahdollista kehittää. Tuottavuuden kehittäminen saa näin ollen erilaisia sisällöllisiä merkityksiä käytännön tasolla. Tuottavuuden kehittämiseen pyritään erilaisista syistä, erilaisin keinoin, ja päämäärät, joita tuottavuuden kehittymisen kautta halutaan kussakin yhteydessä saavuttaa, ovat erilaisia (Grönroos & Ojasalo, 2004; Pajarinen et al., 2010). Palvelujen tuottavuuden mittaaminen taas nostaa esiin erityisiä käsitteellisiä, teknisiä ja strategisia ongelmia (Brax, 2007). Haastetta tuovat sellaisten resurssien tunnistaminen, joihin liittyy aineettomia ominaisuuksia. Aineettomuuden vuoksi niitä voi olla hankala mitata täsmällisesti. Palvelut ovat myös usean eri komponentin yhdistelmiä, jossa tarkasteltava taso tulisi määritellä. Lisäksi on pystyttävä määrittelemään millä tasolla tuottavuuden mittaaminen ja seuraaminen on tehokkainta asetettuihin tavoitteisiin peilattuna (Brax, 2007).

Tuottavuuden kehittämisellä tarkoitetaan eri yhteyksissä erilaisia asioita myös yksittäisen organisaation sisällä (Käpylä et al., 2008; Uusi-Rauva, 2006). Tuottavuutta kehittämällä voidaan kuitenkin saavuttaa haluttuja tavoitteita paremmin ja kasvattaa valintamahdollisuuksien kirjoa. Siksi tuottavuuden kehittäminen mielletään organisaatiossa välttämättömyydeksi. Tuottavuus vähentää resurssien haaskausta ja sitä kehittämällä on mahdollista saada enemmän pienemmin resurssein. Usein myös oletetaan, että tuottavuutta kehittämällä vaikutetaan kilpailukykyyn ainoastaan kustannusten kautta. Kuitenkin useat keinot, joilla tuottavuutta kehitetään, parantavat tuotoksen laatua ja vaikuttavuutta (Gold, 1979).

Tuottavuutta on perinteisesti pyritty parantamaan koneilla ja paremmilla työvälineillä, mutta nykyisin myös osaamisen ja työelämän laadun merkitystä korostetaan (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväenliitto ry, 2006; Brax, 2007). Hyvä liiketoimintaosaaminen mahdollistaa organisaation työtapojen ja -prosessien sujuvan toiminnan ja vastaavasti sen puute aiheuttaa päällekkäisyyksiä, turhia työvaiheita ja pullonkauloja. Lisäksi lisääntynyt tekninen osaaminen mahdollistaa käytössä olevan teknologian paremman hyödyntämisen ja yhtä lailla sen puute johtaa siihen, ettei moderneistakaan laitteista saada kaikkea hyötyä irti. Toimialojen tuottavimmat yritykset ovat usein paitsi teknologisesti edistyneitä myös tehokkaimpia organisaatioiden toimivuuden näkökulmasta. Pitkällä aikavälillä tuottavuuden kasvu aikaansaadaan enemmänkin teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden avulla uudistamalla prosesseja ja tuotteita sekä hyödyntämällä uudenlaisia panoksia (Käpylä et al., 2008; Tuottavuuden pyöreä pöytä, 2012).

TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN ESTEET



3 TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN ESTEET

Tuottavuuden kehittämistä yrityksissä voivat ehkäistä ja hidastaa useat eri tekijät. Osa tekijöistä voi aiheuttaa sen, että toiminnan tehostamiseen ja tuottavuuden parantamiseen tähtäviin toimenpiteisiin ei ryhdytä lainkaan. Osa tekijöistä puolestaan haittaa aloitettujen tehostamistoimenpiteiden toteuttamista ja ehkäisee positiivisten tulosten aikaansaamisen. Kuten aiemmin on todettu, voidaan tällaisia tekijöitä kutsua yhteisellä nimellä tuottavuusesteet (Peltonen, 1984; Rantanen, 1997).

Tuottavuuden kehittämiseen liittyviä haasteita tai ongelmatekijöitä voidaan tarkastella usealla tavalla. Esimerkiksi Rantanen (1997, s. 7) ryhmittelee tuottavuusesteet viiteen ryhmään. Ensimmäisen ongelmaryhmä syntyy eräänlaisista teoreettisista tai käsitteellisistä kysymyksistä. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, käytämmekö samaa terminologiaa puhuessamme tuottavuudesta ja tarkastelemmeko tuottavuuden kehityksen merkitystä samanlaisesta arvopohjasta katsoen. Ovatko esimerkiksi taloudellinen kasvu ja siihen liittyvä tuottavuuden kasvun vaatimus relevantteja asioita kaikkien osapuolten näkökulmasta?

Toinen ryhmä ongelmista liittyy tuottavuuden mittaamiseen. Hyvin tyypillinen ongelmatilanne syntyy, kun yhteen tuottavuuden mittariin yritetään sisällyttää eri mittayksiköissä ilmaistavia panoksia ja/tai tuotoksia. Ongelmia voi syntyä myös mitattavan ilmiön havainnollistettavuudesta tai mitattavuudesta johtuen. Samoin mittausvälineen tai -järjestelmän puuttuminen voi aiheuttaa haasteita, kuten myös käytännön vaikeudet mittaamisen toteuttamisessa.

Kolmannen ongelmaryhmän muodostavat tarkasteltavan organisaation toiminnalliset ja toimijoihin liittyvät tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilökunnan osaamiseen ja asenteisiin liittyvät tekijät. Haasteita voi aiheuttaa myös johtamisjärjestelmiin, kuten palkitsemisjärjestelmiin liittyvät tekijät. Myös tuotantolaitteistoon tai teknologisiin ja ajallisiin resursseihin voi liittyä puutteita, jotka heikentävät tuottavuutta tai vähintäänkin ehkäisevät sen kehittämistä.

Rahoitukseen liittyvät kysymykset muodostavat yhden haasteellisen ryhmän. Rahoituksen saataavuuteen tai sen jaksotukseen voi liittyä kehittämistä haittaavia tekijöitä. Myös teknologian kehittäminen saattaa olla hyvin kallista tai osaamisen kehittämiseen vaadittavat panokset voivat olla ylivoimaisia suhteessa organisaation käytettävissä olevaan varallisuuteen tai mahdollisuuksiin. Pienten yritysten keskuudessa myös tiedonpuute erilaisista rahoitusmahdollisuuksista voi olla toiminnan kehittämisen este.

Viidennen ryhmän ongelmat liittyvät tiedon hyödyntämiseen johtamisessa. Tuottavuuden heikko taso voi olla tiedossa ja organisaatio osaa todentaa sen toimivilla mittareilla. Ongelmia syntyy kuitenkin mittaustiedon hyödyntämisessä, koska ei ole käytettävissä kelvollista vertailutietoa. Tästä syystä ei osata esimerkiksi asettaa kehittämistavoitteita realistisesti.

Tuottavuusesteet voidaan jakaa yleisesti kahteen ryhmään – sisäisiin ja ulkoihin (Peltonen, 1984; Rantanen, 1997). Tällöin käytetään yleensä termejä sisäinen tuottavuuseste ja ulkoinen tuottavuuseste. Tämän jaottelun lisäksi on jonkin verran sellaisia tuottavuutta heikentäviä tai sen kehittämistä ehkäiseviä tekijöitä, joita ei voida selkeästi luokitella kuuluvaksi kumpaankaan edellä mainituista ryhmistä. Jotkin tekijät ovat myös sijoitettavissa kumpaankin näistä ryhmistä. Tällaisia tuottavuusesteitä, jotka eivät ole selkeästi sisäisiä tai ulkoisia voidaan kutsua yleisiksi tuottavuusesteiksi (Rantanen, 1997, s. 7).

Sisäiset tuottavuusesteet ovat sellaisia tekijöitä tai asioita, jotka ovat organisaation sisällä ja sen omien toimenpiteiden vaikutuspiirissä. Eli tällöin organisaation johto ja henkilöstö voivat vaikuttaa sisäisiin tuottavuusesteisiin joko poistaen ne kokonaan tai ainakin heikentäen niiden vaikutusta. Sisäisiä tuottavuusesteitä ovat tyypillisesti tuotantovälineisiin ja henkilöstöön liittyvät tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi työvälineisiin, työmenetelmiin, osaamiseen ja asenteisiin liittyvät tekijät (Hannula & Rantanen, 2000, s. 173; Rantanen, 2001, s. 87).

Ulkoiset tuottavuusesteet ovat yleensä organisaation ulkopuolella olevia tai sieltä tulevia. Täten ne ovat suorien vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa olevia tekijöitä. Tällaisiin tekijöihin organisaatio ei voi vaikuttaa suoraan omilla toimillaan. Jossain määrin näihin voidaan kuitenkin yrittää vaikuttaa välillisesti esimerkiksi joidenkin eturyhmien kautta. Useimmiten organisaatio joutuu sopeutumaan näihin tekijöihin ja pärjätäkseen kilpailussa sen on optimoitava toimintaansa näiden reunaehtojen rajoissa. Ulkoisia tuottavuuden esteitä ovat esimerkiksi elinkeinopolitiikkaan liittyvät tekijät, lainsäädäntö ja julkinen infrastruktuuri (Hannula & Rantanen, 2000).

Edellä kuvatun karkean kahtiajaon ulkopuolelle jää siis vielä joukko tekijöitä, jotka haittaavat tuottavuuden kehitystä, mutta niitä ei voi yksiselitteisesti sijoittaa jompaankumpaan ryhmään. Ne siis voidaan luokitella kuuluvaksi kumpaakin tai ei kumpaankaan edellä mainituista ryhmistä. Tällaisia *yleisiä tuottavuusesteitä* ovat muun muassa teoreettiset kysymykset, kuten se, miten tuottavuus käsitteenä ymmärretään tai miten tuottavuuden merkitys ymmärretään; ja kysymys siitä, liittyykö tuottavuus vain tuotantoon.

Tuottavuusesteitä on tutkittu varsin vähän suoraan (ks. esim. Bashir et al., 2014; Hoffman & Mehra, 1999), mutta jonkin verran muiden tutkimusten ohessa (esim. Korsman, 1996; Rautajoki, 1995). Suomessa tuottavuuden kehittämisen esteitä selvitettiin Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiön toimesta jo vuonna 1977. Silloin kerättiin aihetta koskevia mielipiteitä tuottavuutta haittaavista tekijöistä Rahoituslaitosten neuvottelukunnan jäsenyhteisöjen yritystutkimusosastoilta. Selvityksessä nousi esiin suuri määrä erilaisia tuottavuutta haittaavia tekijöitä, jotka oli ryhmitelty kahteen pääryhmään eli yrityksen sisäisiin ja yritysten ulkoisiin tuottavuusesteisiin (Peltonen, 1984, s. 42–44). Tuossa selvityksessä esiin nousseet tuottavuusesteet liittyivät ajan yhteiskunnalliseen tilanteeseen sekä suomalaisten yritysten kehittymättömyyteen.

Metalliteollisuuden tuottavuuden mittausta selvitettiin 1990-luvun puolivälissä laajassa kyselytutkimuksessa, josta julkaistiin useita raportteja (mm. Rautajoki, 1995; Hannula et al., 1995; Hannula, 1996). Tutkimus tehtiin Metalliteollisuuden keskusliiton (MET) jäsenyrityksille, joissa oli vähintään 30 työntekijää. Kysely suunnattiin sekä työnantajien edustajille (tuotantopäälliköille) että työntekijöiden edustajille (pääluottamusmiehille). Kyselyyn saatiin 183 vastausta työnantajien ja 289 vastausta työntekijöiden edustajilta. Kyselyä täydennettiin tekemällä lisähaastatteluja puhelimitse joka seitsemännelle yritykselle, jotka eivät vastanneet kyselytutkimukseen. Tutkimuksessa käsiteltiin vastaajaryhmiä erikseen, jotta mahdolliset näkemyserot tunnistettaisiin.

Tuottavuusesteitä tutkimuksessa sivuttiin tarkastelemalla tuottavuuden mittaamiseen liittyviä ongelmia ja niiden merkittävyyttä. Tutkimuksessa tarjottiin tuotantopäälliköille 11 erilaista mahdollista ongelmaa tuottavuuden mittaamiseen. Niistä merkittävimmiksi vastaajat nostivat sen, että *eri suureiden yhteismitallistaminen on vaikeaa*. Toinen merkittävä ongelma oli mittareiden

muodostamisen vaikeus. Nämä kummatkin olivat merkittäviä tai erittäin merkittäviä ongelmia noin puolelle vastaajajoukosta. Muut tutkimuksessa ehdotetut ongelmat koettiin selkeästi vähemmän ongelmallisiksi. Ero kahteen suurimpaan ongelmaan oli yli 10 prosenttiyksikköä (esim. Hannula et al., 1995, s. 39–40).

Osana edellä mainittua laajaa Metalliteollisuuden tutkimusta Korsman (1996) tarkasteli tuottavuus-käsitteen ymmärtämistä yritysjohton keskuudessa. Kyseisessä tutkimuksessa yhtenä pienenä osa-alueena oli kysymys tuottavuuden kehittämisen esteistä. Kyselyssä oli esitetty seitsemän mahdollista tuottavuusestettä ja vastaajien tuli arvioida, kuinka merkittäviä tuottavuuden kehittämisen esteitä ne olivat. Lisäksi oli mahdollista esittää joitain muita esteitä kuin ennalta mainitut. Ennalta annetuista vaihtoehdoista selkeästi merkittävimpänä tuottavuuden kehittämisen esteenä pidettiin *henkilöstön passiivista asennetta*. Toiseksi merkittävin ja selkeästi muista erottuva tuottavuuden kehittämisen este oli *kehittämisprojektien pitkä kesto*. Vapaissa vastauksissa nousi esiin valmiisiin vastauksiin rinnastettavia asioita sekä joitakin uusia. Tällaisia olivat mm. ammattiliittoihin, työehtosopimuksiin ja sosiaaliturvaan liittyvät seikat.

Tuottavuuden kehittämisen esteitä suomalaisessa pk-teollisuudessa selvitettiin kahdessa erillisessä kyselytutkimuksessa vuonna 1997. Ensimmäinen tutkimus (Rantanen, 1997) toteutettiin Päijät-Hämeessä ja toinen (Hannula & Suomala, 1997) Pirkanmaalla. Rantanen (1997) selvitti päijät-hämäläisille teollisuutta edustaville pk-yrityksille lähetetyllä kyselytutkimuksella, mitkä olivat pienissä ja keskisuurissa teollisuusyrityksissä merkittävimmät esteet tuottavuuden kehittämiseksi. Tämä kysely toistettiin pirkanmaalaisissa pkt-yrityksissä myöhemmin samana vuonna (Hannula & Suomala, 1997). Jälkimmäiseen kyselytutkimukseen kyselylomaketta laajennettiin hieman, jotta joitakin edellisen tutkimuksen tuloksia pystyttiin kriittisesti arvioimaan ja testaamaan. Lisäksi tarjolle tuotiin joitakin mahdollisia syitä tuottavuuden kehittämiseksi. Tehdyistä muutoksista huolimatta nämä kaksi tutkimusta antoivat hyvin samankaltaisia tuloksia kummaltakin alueelta.

Näiden tutkimusten mukaan merkittävimpänä tuottavuuden esteenä vuonna 1997 pidettiin ”sosiaali- yms. palkan sivukulujen suuruutta”. Seuraavaksi merkittävimpinä tuottavuuden esteinä esille nousivat ”ajanpuute” ja ”yleinen resurssien puute”. Näiden merkittävimpien tuottavuusesteiden jälkeen oli hieman eroja alueiden välillä seuraavaksi merkittävämpien tuottavuusesteiden järjestyksessä. Toisaalta seuraavien tekijöiden saamat merkitsevyyden keskiarvot olivat suuruudeltaan varsin lähellä toisiaan, joten järjestyksen erot voivat olla tilastollista satunnaista vaihtelua.

Merkittävimmäksi yleisistä tuottavuuden esteistä nousi Päijät-Hämeessä ”tuotosten ja panosten yhteismitallistamisen vaikeus”. Tekijä oli merkittävämpi suurempien pk-yritysten mielestä. Lähes yhtä merkittäväksi tuottavuusesteeksi koettiin ”vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena”. Eniten ongelmia tuottavuuteen perustuvassa palkkauksessa nähtiin keskimmäisten kokoluokkien yrityksissä. Seuraavaksi merkittävimmiksi esteiksi nousivat ”tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute” ja ”tuottavuuden mittaamiseen liittyvät ongelmat”. Tuottavuuden mittaamiseen liittyvät ongelmat näyttivät lisääntyvä yrityskoon kasvaessa. Pirkanmaalla yleistä tuottavuusesteistä merkittävimmiksi nousivat ”palkalla kannustamisen kalleus”, ”tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute” ja ”vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena”.

Merkittävimmiksi sisäisiksi tuottavuusesteiksi molemmilla alueilla nousivat lähes yhtä suurina ”ajanpuute” ja ”yrityksien yleinen resurssien puute”. Lähes yhtä merkittävänä tuottavuusesteenä koettiin Päijät-Hämeessä” työntekijän osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa”. Vastaavasti Pirkanmaalla nähtiin samantasoisena esteenä se, että ”ei ole varaa palkata lisää työvoimaa kehittämään tuottavuutta”. Mielenkiintoista oli se, että ”henkilöstön passiivinen asenne ja muutosvastarinta”, joka oli Metalliteollisuuden laajassa selvityksessä (vrt. Korsman, 1996) noussut selkeästi merkittävimmäksi tuottavuusesteeksi, ei noussut Päijät-Hämeessä eikä Pirkanmaalla kovinkaan merkittäväksi tuottavuusesteeksi.

Merkittävimpänä ulkoisena tuottavuuden kehittämisen esteenä pidettiin molemmilla alueilla ”sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruutta”. Muut vaihtoehdot koettiin huomattavasti vähemmän merkittäviksi. Päijät-Hämeessä seuraavaksi merkittävimpinä esteinä nähtiin ”nykyiset palkkausjärjestelmät” ja ”työntekijäpuolen ammattiliittojen toiminta”. Vastaavasti Pirkanmaalla seuraavina esiin nousivat ”yritysverotuksen korkea taso” ja ”lainsäädäntö (muu kuin verotus)”.

Kansainvälisesti tuottavuuden kehittämisen esteet ovat olleet huomattavan vähän suoran tutkimuksen kohteena. Tuottavuutta ja siihen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä on tutkittu paljonkin eri toimialoilla. Työn tuottavuus eri toimialoilla on ollut myös laajan huomion kohteena. Samoin työhyvinvointia ja työturvallisuutta on tutkittu laajasti. Suoraan tuottavuusesteitä on selvitetty lähinnä kahdessa tutkimuksessa.

Hoffman & Mehra (1999) selvittivät kaksivaiheisessa tutkimuksessaan tekijöitä, jotka aiheuttavat tuottavuuden kehittämisohjelmien epäonnistumisen. Ensimmäisessä vaiheessa he löysivät asiantuntijapaneelin ja kirjallisuuden perusteella 20 mahdollista kehittämisohjelmaa haittaavaa tekijää. Toisessa vaiheessa näiden pohjalta laadittiin kysely, joka lähetettiin sadalle satunnaisesti valitulle amerikkalaiselle tuotannolliselle yritykselle. Yritykset olivat kooltaan 300–500 henkilöä työllistäviä. Näistä 41 vastasi ja tulosten perusteella esiin nousi seitsemän kriittistä tekijää, jotka voivat aiheuttaa tuottavuuden kehittämisohjelmien epäonnistumisen. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi ylimmän johdon laimea osallistuminen ja sitoutuminen. Toiseksi merkittävin oli se, että ohjelmia toteutettiin pala palalta ja suunnittelematta. Kolmanneksi merkittävin tekijä oli tuottavuuden kehittämiseen huonosti koulututut esimiehet.

Bashir et al. (2014) selvittivät tutkimuksessaan tuottavuuden kehittämisen esteitä omanilaisissa valmistavissa yrityksissä. He lähettivät kyselyn 80 tuotantojohtajalle omanilaisissa valmistavissa yrityksissä ja saivat 51 vastausta. Kyselylomakkeessa oli esitetty 15 mahdollista tuottavuuden kehittämisen estettä, joiden merkittävyyttä vastaajat arvioivat viisi portaisella Likert-asteikolla. Näitä vastauksia tutkijat analysoivat edelleen faktorianalyysin avulla ja päätyivät kolmeen tuottavuusesteiden pääluokkaan/päätyyppiin. Nämä olivat ”huonot johtamiskäytännöt”, ”työntekijöiden työtytyymättömyys” ja ”huonot henkilöstöjohtamisen (HRM) käytännöt”. Nämä tulokset poikkeavat jossain määrin aiemmista lähinnä sen vuoksi, että tutkimuksen kohteena on kehittyvä kansantalous.

Suomalainen aihepiirin laajempi kartoitus on jo lähes 20 vuotta vanha ja sen tulokset heijastanevat jossain määrin sen ajan tilannetta yhteiskunnassa ja taloudessa. Vuoden 1995–1997 tuottavuusesteet olivat hieman erilaiset kuin ensimmäisessä vuonna 1977 tehdyssä selvityksessä. Viime vuosina globalisaation vauhti on kiihtynyt ja digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia. Lisäksi sekä EU:n että euron vaikutukset ovat heijastuneet Suomeen varsin vahvasti. Näin ollen on luonnollista olettaa, että vastaavan kaltaista muutosta on tapahtunut myös vuoden 1997 jälkeen.

TUTKIMUKSEN
TOTEUTUS



4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksen avulla. Kysely lähetettiin syyskuussa 2014 satunnaisotoksella 3662 suomalaisen pk-yrityksen johdolle, joista 673 lähetettyä viestiä ei tavoittanut vastaanottajaa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa arvioitiin ja päivitettiin olemassa olevan kyselyn väittämiä, koska kaikki vuoden 1997 väittämät eivät ole enää tarkoituksenmukaisia. Kyselyyn lisättiin väittämiä, jotka nykyisen kirjallisuuden ja uusien teorioiden mukaan nähdään esteenä tuottavuuden kehittämiseksi. Uudet kysymykset ovat merkitty Tulokset-luvussa kursiivilla. Kysely muodostui seuraavista osa-alueista: yleiset tuottavuusesteet, sisäiset tuottavuusesteet, ulkoiset tuottavuusesteet, tuottavuuden mittaaminen, yrityksen toiminta, yrityksen menestyminen, asenteet, ajan käyttö, rahoitus ja taustatiedot (ks. LIITE). Yhteensä kyselyssä oli 59 väittämää sekä yhdeksän avointa kysymystä.

Tuottavuuden kehittämisen esteitä koskeviin väittämiin vastattiin käyttäen viisiportaista Likert-asteikkoa:

- 1) ei merkitystä,
- 2) vähän merkitystä,
- 3) melko merkittävä,
- 4) merkittävä,
- 5) erittäin merkittävä.

Kysymyksiä, jotka liittyivät tuottavuuden mittaamiseen, kehittämiseen vaikuttaviin asenteisiin, ajankäyttöön sekä tuottavuuden kehittämiseen liittyvään rahoitukseen, arvioitiin asteikolla:

- 1) täysin samaa mieltä,
- 2) jonkin verran samaa mieltä,
- 3) ei samaa eikä eri mieltä,
- 4) jonkin verran eri mieltä ja
- 5) täysin eri mieltä.

Kyselyyn aloitti vastaamaan yhteensä 239 yritysten edustajaa ja koko kyselyyn vastasi 192 vastaajaa. Vastauskohtaiset vastaajamäärät ovat esitelty Tulokset-luvun taulukoissa. Kyselyn vastausprosentti oli 8,0 prosenttia (6,4 % koko kyselyyn vastanneiden osalta).

Perustiedot kyselyn loppuun asti vastanneista yrityksistä on esitetty taulukossa 1. Noin 64 prosenttia vastauksista saatiin yrityksiltä, joiden liikevaihto on 2–10 miljoonaa euroa, jotka edustavat pieniä yrityksiä. Keskisuuria yrityksiä, joiden liikevaihto on 11–50 miljoonaa, oli 25,5 prosenttia. Henkilömäärältään pieniä yrityksiä oli 55,7 prosenttia ja keskisuuria noin 29 prosenttia. Lisäksi vastaajajoukossa oli joitakin yrityksiä, jotka eivät antaneet taustatietojaan. Tuotantoyrityksiä vastaajista oli 51,6 prosenttia ja palveluun keskittyviä 46,4 prosenttia. Toimialoittain tarkasteltuna viisi suurinta toimialaa olivat teollisuus, rakentaminen, tukku- ja vähittäiskauppa sekä muu palvelutoiminta. Loput yritykset hajaantuivat toimialaluokittelun eri toimialoille. Yrityksen maantieteellisessä sijainnissa pyydettiin valitsemaan maakunta, jossa yritys sijaitsee. Osa vastaajista valitsi useamman maakunnan sen perusteella, kuinka monella paikkakunnalla yritys toimii, joten

tästä syystä vastausten lukumäärä on suurempi kuin koko kyselyyn vastanneiden lukumäärä. Taulukossa 1. maakunnat ovat niputettu kuuteen alueeseen, josta voi nähdä vastaajien jakautumisen eri maantieteellisille alueille. Suurin osa vastaajajoukosta toimii Etelä- ja Länsi-Suomen alueilla. Suurimman vastaajajoukon muodostavat luonnollisesti johdon edustajat (95,8 %), mutta kyselyyn on vastannut myös työntekijöiden ja toimihenkilöiden edustajia.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot ja prosentuaaliset osuudet (n=192).

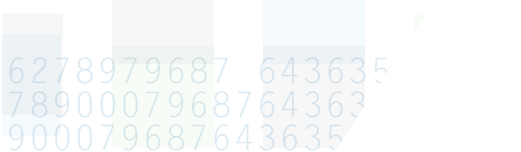
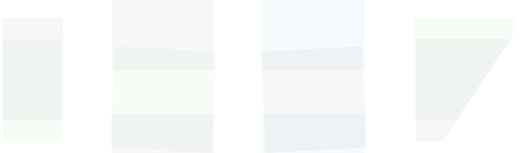
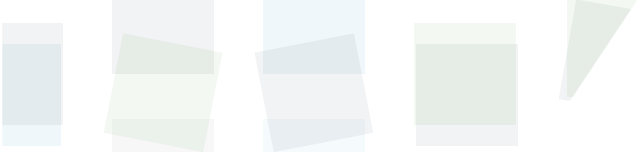
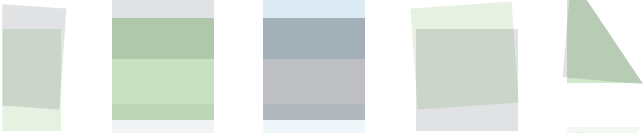
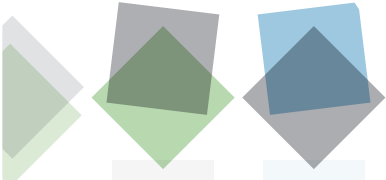
		n	%
Liikevaihto (Meuro)	2-10 miljoonaa	122	63,6
	11-50	49	25,5
	Ei vastanneet	21	10,9
Henkilöstömäärä	10-49	107	55,7
	50-249	56	29,2
	Ei vastanneet	29	15,1
Luokittelu	Tuotanto	99	51,6
	Palvelu	89	46,4
	Ei vastanneet	4	2,0
Toimiala	Teollisuus	79	41,1
	Rakentaminen	27	14,1
	Tukku- ja vähittäiskauppa	19	9,9
	Muu palvelutoiminta	14	7,3
	Informaatio ja viestintä	12	6,3
	muu	36	18,8
	Ei vastanneet	5	2,6
Maantieteellinen alue	Ahvenanmaa	3	1,0
	Etelä-Suomi	126	40,3
	Itä-Suomi	31	9,9
	Länsi-Suomi	117	37,4
	Oulun seutu	27	8,6
	Lappi	9	2,9
Vastaajan asema	Työntekijä	2	1,0
	Toimihenkilö	3	1,6
	Johto	184	95,8
	Ei vastanneet	3	1,6

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, millaisena he pitävät yrityksen taloudellista ja toiminnallista menestystä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana (taulukko 2). Taloudellista menestymistä hyvänä piti noin 30 prosenttia, keskiwertona 26,4 prosenttia, tyydyttävänä 22,3 prosenttia ja heikkona noin 13 prosenttia vastaajista. Toiminnallinen menestyminen nähtiin taloudellista menestymistä parempana. Vastaajista toiminnallista menestymistä (yleistä suorituskkyä, esim. tuottavuus ja laatu) piti hyvänä noin 40 prosenttia ja noin puolet vastaajista näki sen olevan tyydyttävällä tai keskiwertoisella tasolla.

Taulukko 2. Yritysten taloudellinen ja toiminnallinen menestyminen.

Taloudellinen menestyminen	n	%
Heikko	26	13,5
Tyydyttävä	43	22,3
Keskiwert	51	26,4
Hyvä	59	30,5
Erinomainen	14	7,3
Toiminnallisen menestyminen (yleinen suorituskky)		
Heikko	10	5,2
Tyydyttävä	44	22,8
Keskiwert	55	28,5
Hyvä	78	40,4
Erinomainen	6	3,1

Aineisto analysoitiin käyttäen keskiarvoa sekä keskihajontaa, jotta sitä pystyttiin vertailemaan vuoden 1997 aineistoihin. Tuottavuusesteitä koskevien tulosten tulkinassa huomioitavaa on, mitä suurempi on yksittäisen tuottavuusesteen saama keskiarvo, sitä merkittävämpänä toiminnan ja tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä vastaajat ovat sen kokeneet. Tuloksien tulkinassa, jotka koskevat tuottavuuden mittaamista, kehittämiseen vaikuttavia asenteita, ajankäyttöä sekä tuottavuuden kehittämiseen liittyvää rahoitusta, huomioitavaa on, että mitä suurempi keskiarvo sitä enemmän vastaajat ovat eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskihajonta puolestaan kuvaa sitä, minkä verran yksittäiset vastaukset keskimäärin poikkeavat kaikkien vastausten keskiarvosta, eli sitä, kuinka yksimielisiä vastaajat olivat kyseisen väittämän kanssa. Tulosten analysoinnissa on lukijaystävällisyyden vuoksi käytetty vastausten keskiarvoja, vaikka se ei tilastollisesti parhaiten sovellukaan aineistoon, jossa vastausasteikkona on käytetty Likert-asteikkoa.



TULOKSET

6278979687 643635

7890007968764363

900079687643635

7 00796876436

56278979687 64

278900079 876

87643635252

36278979687

890007968

64363525

752452

7968764

1252 45

66278

2 89

643

35

15

5 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on ensin esitetty 2014 tehdyn kyselyn vastauksia. Sen jälkeen tuloksia on verrattu vuonna 1997 tehtyjen alueellisten tutkimusten tuloksiin. Vastausten tulkinnassa ja analysoinnissa kaikille yksittäisille väittämille sekä kysymyksille on laskettu keskiarvot (ka), keskihajonnat (haj) ja vastausmäärät (n). Lisäksi tulosten tarkastelussa on nostettu esille merkittävimmiksi koettuja tuottavuusesteitä, mielenkiintoisia muita yksittäisiä esteitä ja niiden saamien vastausten suhteellisia frekvenssejä sekä niiden merkitysten muutoksia verrattuna vuoden 1997 tuloksiin. Tämän lisäksi joitain avointen vastausten näkemyksiä on esitetty sellaisenaan, kun ne vastauskenttään on kirjoitettu. Taulukossa 3 on esitetty kyselyn viisi merkittävintä tuottavuusestettä merkittävyysjärjestyksessä. Kunkin vastauksen kohdalla on kerrottu, onko tuottavuuseste yleinen, sisäinen vai ulkoinen.

Taulukko 3. Pk-yritysten viisi merkittävintä tuottavuusestettä.

TUOTTAVUUSESTE (Viisi merkittävintä)	ka	haj	n
1. Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus (ulkoinen)	3,88	1,21	196
2. Palkkakustannusten korkeus (ulkoinen)	3,66	1,15	194
3. Talouden suhdanteiden vaikutus (ulkoinen)	3,63	1,15	194
4. Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa (sisäinen)	3,43	0,97	197
5. Lainsäädäntö (ulkoinen)	3,42	1,29	195

Tutkimuksen viidestä merkittävimmästä yksittäisestä tuottavuusesteestä neljä viidestä on ulkoisia tuottavuusesteitä. Tässä suhteessa on tapahtunut huomattavaa muutosta vuoden 1997 tilanteeseen, jolloin päijät-hämäläisten yritysten kokeman mukaan vain yksi viidestä merkittävimmästä tuottavuusesteestä oli ulkoinen. Pirkanmaalla tehdyssä tutkimuksessa merkittävimmiksi tuottavuusesteiksi nostettiin kuusi yksittäistä estettä, joista kaksi oli ulkoista tuottavuusestettä. Taulukossa 4 on esitetty Päijät-Hämeen ja Pirkanmaan vuoden 1997 merkittävimmät tuottavuusesteet koetussa merkittävyysjärjestyksessä.

Taulukko 4. Merkittävimmät tuottavuusesteet Päijät-Hämeessä ja Pirkanmaalla 1997.

Päijät-Häme 1997	Pirkanmaa 1997
1. Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus (Ulkoinen)	1. Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus (Ulkoinen)
2. Ajanpuute (Sisäinen)	2. Operatiivisten asioiden hoitaminen kuluttaa merkittävän osan yrityksen resursseista -tuottavuuden kehittämiseen ei riitä aikaa (Sisäinen)
3. Yrityksen yleinen resurssien puute (Sisäinen)	3. Yrityksen yleinen resurssien puute (Sisäinen)
4. Työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa (Sisäinen)	4. Ei ole varaa palkata lisää työvoimaa kehittämään tuottavuutta (Sisäinen)
5. Tuotosten ja panosten yhteismitallistamisen vaikeus (Yleinen)	5. Palkalla kannustamisen kalleus (Yleinen)
	6. Yritysverotuksen korkea taso (Ulkoinen)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tuottavuuden kehittämisen esteitä. Yleisten, sisäisten ja ulkoisten tuottavuusesteiden lisäksi tarkastellaan tuottavuuden mittaamiseen, kehitystyön rahoitukseen ja yrityksen toimintaan vaikuttaviin asenteisiin liittyviä tekijöitä.

5.1 Yleiset tuottavuusesteet

Aiemmin esitetyn mukaisesti yritysten yleisillä tuottavuusesteillä tarkoitetaan niitä tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavia tekijöitä, joita ei voida yksiselitteisesti luokitella kuuluvaksi sisäisten tai ulkoisten tuottavuusesteiden ryhmään. Kyselyssä vastaajille annettiin aiempiin tutkimuksiin ja aihepiiriin muuhun kirjallisuuteen pohjautuen seitsemän valmista vaihtoehtoa, jonka lisäksi myös avoin vastausvaihtoehto oli mahdollinen. Taulukossa 5 on esitetty tutkimuksen yleiset tuottavuusesteet koetussa merkittävyysjärjestyksessä, jonka jälkeen niitä on analysoitu tarkemmin ja verrattu vuoden 1997 tutkimusten tuloksiin.

Taulukko 5. Yleiset tuottavuusesteet merkittävyysjärjestyksessä.

TUOTTAVUUSESTE (Yleinen)	ka	haj	n
1. Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena	3,33	1,17	216
2. Tuottavuuden mittaamiseen liittyvät ongelmat	3,22	1,01	231
3. Tuotosten ja panosten yhteismitallistamisen vaikeus	3,07	0,88	222
4. Tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute	3,01	1,07	217
5. Tuottavuuden kehittämiseen liittyvä tiedon puute	2,89	1,00	218
6. Tuottavuuden kehittämistyön arvostuksen puute	2,74	1,14	218
7. Tuottavuuskäsitteen epäselvyys	2,52	1,16	233

Yleisten tuottavuusesteiden vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,33–2,52 ja niiden keskihajonnat 0,88–1,17. Kaikkiaan seitsemästä yleisestä tuottavuusesteestä kahden merkittävimmän pistekeskiarvot nousevat selkeämmin yli kolmen. Kolmen vähiten merkittävimmän pistekeskiarvot puolestaan jäävät alle kolmen. Merkittävimmäksi yksittäiseksi yleiseksi tuottavuusesteeksi nousi ”Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena”. Sen saama pistekeskiarvo (3,33) kuvastaa sitä, että kyseisellä tekijällä on merkitystä toiminnan tuottavuutta ja kehittämistä haittaavana tekijänä. Vaikka kyseinen tuottavuuseste nousikin merkittävimmäksi yleiseksi tuottavuusesteeksi, on samalla tuottavuusesteellä kuitenkin suurin keskihajonta, joka tarkoittaa sitä, että sen merkittävydestä vallitsi suurin erimielisyys. Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena saattaa johtua esimerkiksi palkkausjärjestelmiin liittyvästä osaamisesta sekä olemassa olevan vertailuaineiston puutteesta.

Taulukossa 6 on esitetty merkittävimmän yleisen tuottavuusesteen ”Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena” vastausten suhteelliset jakaumat. Vastaajista lähes puolet (49 %) piti tätä joko merkittävänä tai erittäin merkittävänä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä. Noin neljänneksen mielestä (24,9 %) kyseisellä esteellä on vain vähän tai ei lainkaan merkitystä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä.

Taulukko 6. ”Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena” -vastausten suhteelliset frekvenssit.

Ei merkitystä	7,4 %
Vähän merkitystä	18,5 %
Melko merkittävä	25,9 %
Merkittävä	31,9 %
Erittäin merkittävä	17,1 %

Avoimessa vastausvaihtoehdossa esiinnoisseista vastauksista vaikeuteen käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena liittyy osittain myös tuottavuuden kehitystoimenpiteiden vaikutusten ajallinen hahmottaminen:

”Tuottavuuden ajallisen ulottuvuuden hahmottaminen: työ voi tuottaa nyt tai sitten vasta vuoden-parin sisällä, ja jos panostetaan vain nykyhetkeen, se kostaatuu pidemmällä aikavälillä.”

Tämä tarkoittaa sitä, että kehitystoimien vaikutukset eivät välttämättä näy heti vaan tulokset ja vaikutukset voivat olla nähtävissä pidemmällä aikaviiveellä.

Toiseksi merkittävimmäksi yleiseksi tuottavuuden kehittämistä haittaavaksi tekijäksi nousi ”Tuottavuuden mittaamiseen liittyvät ongelmat”. Sen saama keskiarvo (3,22) kuvastaa sitä, että myös tällä kyseisellä esteellä on merkitystä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä. Sen saamien vastausten keskihajonta (1,01) puolestaan kuvastaa sitä, että kyseisen esteen merkittävydestä oltiin yksimielisempiä kuin kaikkein merkittävimmäksi koetun yleisen tuottavuusesteen kohdalla.

Avoimessa vastausvaihtoehdossa tuottavuuden mittaamiseen liittyviä ongelmia ja haasteita on tuotu esiin muutaman esimerkin kautta:

”Yleinen on suomalaisten asenne analyttiseen toiminnan johtamiseen. Sitä pidetään nipottamisena. Kun annetaan mennä lazes fair [laissez-faire] niin se tuntuu olevan parasta. Muutosvastarinta on kovaa, kun mittaaminen koetaan kyttäämiseksi. Muutosvastarinta ja asenne toiminnan kehittämiseen pitää olla oikea.”

”Tuottavuuden mittaamisen rakentaminen palvelualakohtaisesti ja oikeudenmukaisesti on vaikeaa.”

”Näitä vain Suomessa mitataan AINA JA LIIAN USEIN RAHANA. MUITA ARVOJA EI HYVÄKSYTÄ TAI HALUTA OTTAA HUOMIOON. Koetaan, että työnantaja pärjää liikaa. On siis tulonjakosymys, vaikka kysymyksessä on työpaikkojen turvaamistoimenpide.”

Tuottavuuden mittaaminen tulisi nähdä käyttämisen ja kontrolloinnin sijaan oppimisen ja kehittämisen välineenä, jolla parannetaan yrityksen menestymismahdollisuuksia. Mittaustuloksia analysoimalla opitaan yrityksen tuottavuudesta ja sen pohjalta voidaan valita keskeisimmät kehityskohteet.

Yleisten tuottavuusesteiden kohdalla melko merkittäviksi tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaaviksi tekijöiksi koettiin ”Tuotosten ja panosten yhteismitallistamisen vaikeus” sekä ”Tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute”. Kaikista merkityksettömimpänä esteenä koettiin olevan ”Tuottavuuskäsitteen epäselvyys”, vaikka sen kohdalla vallitsikin toiseksi suurin vastausten keskihajonta. Vaikka vastaajista yli puolet (n. 51 %) koki, että kyseisellä esteellä on vain vähän tai ei lainkaan merkitystä tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä, oli avoimissa vastauksissa tuotu esiin esimerkkejä myös kyseisen esteen haitoista:

”Asiat sekoittuvat yleisessä keskustelussa. Suurin osa, lähes kaikki poliitikot, eivät tiedä mistä puhuvat.”

”Tuottavuutta ei korosteta tarpeeksi valtakunnallisella tasolla. Julkisten työnantajien ja liittojen työn tuottavuudesta ei uskalleta puhua, joten vaikeuttaa myös pienyritysten työntekijöiden asenteisiin tuottavampaa työtä pyydettyessä. Väite: Työntekijäliitot suurin este tällä hetkellä tuottavan työn edessä.”

”Yleinen käsitys kaikilla että kyllähän tässä touhutaan yli omien voimien mutta ei osata kyseenalaistaa tuottavuutta.”

Vuonna 1997 pääjähämäläisten pkt-yritysten yleisten tuottavuusesteiden vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 2,63–3,63 ja niiden keskihajonnat välillä 0,89–1,23. Tuolloin merkittävimmäksi yleiseksi tuottavuusesteeksi nousi ”Tuotosten ja panosten yhteismitallistamisen vaikeus”. Samalla tuottavuutta haittaavalla tekijällä oli tuolloin myös pienin hajonta, joka puolestaan tarkoitti sitä, että sen merkityksen suhteesta vallitsi suurin yksimielisyys. Tuolloin lähes yhtä merkittäväksi tuottavuusesteeksi koettiin tässä tutkimuksessa merkittävimmäksi koettu yleinen tuottavuuseste ”Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena”. Sen saama pistekeskiarvo oli tuolloin 3,56, eli se koettiin merkittävämpänä esteenä kuin nyt.

Pirkanmaalla 1997 toteutetun tutkimuksen yleisten tuottavuusesteiden vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,45–2,53 ja niiden keskihajonnat välillä 1,19–1,36. Tuolloin merkittävimmäksi tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavaksi esteeksi nousi keskiarvolla 3,45 ”Palkalla kannustamisen kalleus”. Toiseksi ja kolmanneksi korkeimmiksi yleisiksi tuottavuusesteiksi nousivat lähes tasapistein ”Tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute” (3,09) ja ”Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena” (3,06).

Yleisellä tasolla tarkasteltuna vuoden 1997 tutkimuksissa pääjähämäläisten yritysten yleisten tuottavuusesteiden vastausten keskiarvot ovat suuremmat kuin tässä tutkimuksessa, eli niiden on koettu olevan merkittävämpiä tuottavuutta ja toiminnan kehittämistä haittaavia tekijöitä. Pirkanmaan yritysten näkemyksiin verrattuna tämän tutkimuksen yleisten tuottavuusesteiden saamat pistekeskiarvot ovat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta korkeammat. Yleisen tuottavuusesteen ”Tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute” saama pistekeskiarvo oli tuolloin hieman korkeampi kuin nyt.

5.2 Sisäiset tuottavuusesteet

Sisäiset tuottavuusesteet ovat sisäisiä tuottavuuteen ja kehittämistyöhön liittyviä esteitä, joihin yritys pystyy suoraan vaikuttamaan omilla toimenpiteillään. Tutkimuksessa vastaajille annettiin yhteensä 13 mahdollista vaihtoehtoa yritysten sisäisiksi tuottavuusesteiksi. Näiden lisäksi tarjolla oli myös avoin vastausvaihtoehto, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus esittää jokin muu sisäinen tuottavuuseste, jonka katsoi olevan merkittävä. Kirjallisuuden pohjalta nousseet *uudet vastausvaihtoehdot on esitetty kursivoidulla tekstillä*. Taulukossa 7 on esitetty tämän tutkimuksen sisäiset tuottavuusesteet koetussa merkittävyysjärjestyksessä.

Taulukko 7. Sisäiset tuottavuusesteet merkittävyysjärjestyksessä.

TUOTTAVUUSESTE (Sisäinen)	ka	haj	n
1. Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa	3,43	0,97	197
2. Yrityksen yleinen resurssien puute (esim. henkilö ja laite)	3,34	1,07	197
3. Ajanpuute	3,34	1,04	197
4. Henkilöstön passiivinen asenne ja muutosvastarinta	3,32	1,03	200
5. Työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa	3,17	0,94	199
6. <i>Uudistumiskyvyn heikkous</i>	3,13	1,08	196
7. Esimiesten pyrkimys osaoptimointiin	3,06	1,04	197
8. Kehitystyön rahoittamisongelmat	2,99	1,20	197
9. <i>Heikko kyky hyödyntää ulkopuolista tietoa</i>	2,84	1,01	193
10. <i>Vähäiset investoinnit uuteen teknologiaan</i>	2,78	1,01	195
11. <i>Kyky hyödyntää henkilöstön ideoita (sisäisiä)</i>	2,73	0,92	197
12. <i>Jatkuva muutos sisäisessä toiminnassa</i>	2,69	0,99	190
13. <i>Työvoiman ikääntyminen</i>	2,57	1,13	195

Tutkimuksessa ehdotettujen sisäisten tuottavuusesteiden keskiarvot vaihtelivat välillä 3,43–2,57 ja niiden keskihajonnan välillä 0,92–1,20. Uudet tarjolle nostetut mahdolliset tuottavuusesteet eivät nousseet korkealle merkittävydessä. Eli jo aiemmissa tutkimuksissa nostetut esteet olivat edelleen relevantteja. Merkittävimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi nousi ”Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa”. Sen saama pistekeskiarvo (3,43) kuvastaa sitä, että kyseisellä tuottavuusesteellä on keskimääräistä enemmän merkitystä tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä. Tämän tuottavuusesteen keskihajonta (0,97) kuvastaa myös sitä, että esteen merkittävydestä oltiin varsin yksimielisiä. Tämä sisäinen tuottavuuseste on myös koettu merkittävämmäksi kuin yksikään yrityksen yleinen tuottavuuseste. Tämä korostui erityisesti yrityksissä, jotka toimivat palvelualalla. Palveluyritysten vastausten keskiarvo oli 3,53, kun se tuotantoyrityksillä oli 3,28. Tämä kuvastaa mm. sitä, että palvelualalla esimiesten koulutustausta on erilainen kuin teollisuudessa. Myös talouden heilahtelut näkyvät palveluissa nopeasti ja digitalisaation merkitys menestyksen edellytyksenä on vahvempi kuin teollisuudessa. Yli kolme neljästä vastaajasta (noin 80 %) piti ”Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa” tuottavuusestettä vähintään melko merkittävänä, ja vain 1,5 prosenttia koki, ettei sillä ole lainkaan merkitystä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä.

Seuraaviksi merkittävimmiksi sisäiseksi tuottavuusesteiksi koettiin lähes samoilla pistekeskisarvoilla ”Yrityksen yleinen resurssien puute”, ”Ajanpuute” ja ”Henkilöstön passiivinen asenne ja muutosvastarinta”. Myös näillä kaikilla sisäisillä tuottavuusesteillä koettiin olevan keskimääräistä enemmän merkitystä tuottavuutta ja kehitystä haittaavana tekijänä. Siinä missä merkittävän yksittäinen sisäinen tuottavuuseste painottui selkeästi osaamisen puutteeseen, kuvastaa ”Yrityksen yleinen resurssien puute” sekä ”Ajanpuute” käytössä olevien resurssien niukkuudesta johtuvia tuottavuuden ja toiminnan kehittämisen esteitä. Tähän osin voi vaikuttaa yritysten matala organisaatorakenne, jossa kehitystoiminnalle ei ole laittaa erillisiä resursseja vaan kehitystyötä tehdään muun toimen ohella. Henkilöstön passiiviseen asenteeseen ja muutosvastarintaan liittyviä näkemyksiä oli kuvattu myös avoimissa vastauksissa seuraavasti:

”Asennevamman ja muutosvastarinta ovat suurimmat esteet. Rahoitukseen ei ole este, koska se tulee takaisin nopeasti myös henkilöstölle parantuneena työympäristönä.”

”Henkilöstön ja työntekijöiden koulutuksen kautta tapahtuva ajattelutapojen muutos. Kulttuuri muutetaan opiskeluaikana ja työntekijän tullessa töihin. Pesiytynyt työntekijä ei ole valmis ”luopumaan ansaituista eduista” -> vrt. tuottamaton työ.”

Tuottavuutta tulisi kehittää uudistumiskyvyn kautta, joka vaatii myös poisoppimista vanhoista rutiineista ja toimintamalleista. Uudistumiskyky tarkoittaa kykyä kyseenalaistaa omat työtehtävät ja prosessit, pohdintaa ja keskustelua siitä, miten voisimme toimia viisaammin sekä uusien prosessien ja työtapojen kokeilua käytännössä. Tätä kutsutaan reflektiiviseksi työtoteeksi (lue lisää Hildén et al., 2014), jolla tarkoitetaan tietoista pysähtymistä pohtimaan ja arvioimaan omaa sekä organisaation toimintaa.

Kaikkein merkityksettömimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi koettiin ”Työvoiman ikääntyminen”. Sen saama pistekeskisarvo (2,57) kuvastaa sitä, että kyseisellä esteellä on selkeästi vähäisempi merkitys tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä. Työvoiman ikääntymistä ja suurten ikäluokkien eläköitymistä on pidetty kansantaloudellisesti merkittävänä haasteena Suomessa, mutta yksittäiset yritykset eivät pidä sitä kovinkaan merkittävänä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä. Tähän saattaa olla selittävänä tekijänä se, että monesti työvuosien karttuessa myös osaaminen lisääntyy, jolla voidaan kompensoida mahdollisesti nousseita palkkakustannuksia.

Päijät-Hämeessä 1997 toteutetussa tutkimuksessa ehdotettujen sisäisten tuottavuusesteiden saamat keskiarvopisteet vaihtelivat välillä 2,85–3,76 ja niiden keskihajonnat välillä 0,82–1,25. Tuolloin yritysten näkökulmasta merkittävimmiksi sisäiseksi tuottavuusesteiksi nousivat lähes yhtä vahvoina ”Ajanpuute” ja ”Yrityksen yleinen resurssien puute”. Molempien vastausten keskiarvo ylitti 3,7, eli ne koettiin merkittävinä tuottavuuden kehittämistä haittaavina esteinä. Näiden näkemysten osalta ei ollut eroja yritysten kokoluokkien välillä. Yleisellä tasolla tarkasteltuna myös sisäisten tuottavuusesteiden kohdalla tämän tutkimuksen pistekeskisarvot olivat pienempiä kuin Päijät-Hämeessä vuonna 1997.

Pirkanmaalla tehdyn tutkimuksen 16:ta mahdollisesta sisäisestä tuottavuusesteestä seitsemän kohdalla vastausten keskiarvo oli yli kolme. Kaikkien esteiden pistekeskisarvot vaihtelivat välillä 3,62–1,66. Kyseisen tutkimuksen merkittävimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi nousi ajan puut-

teeseen viittaava ”Operatiivisten asioiden hoitaminen kuluttaa merkittävän osan yrityksen resursseista-kehittämiseen ei riitä aikaa”. Seuraaviksi merkittävimmiksi sisäiseksi tuottavuusesteiksi koettiin lähes tasapistein ”Yrityksen yleinen resurssien puute” sekä ”Ei ole varaa palkata lisää työvoimaa kehittämään tuottavuutta”, joka osaltaan heijastaa henkilöstöresurssien puutetta.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna vuonna 1997 sekä Päijät-Hämeessä että Pirkanmaalla yritysten merkittävimmät sisäiset tuottavuusesteet ovat liittyneet erilaisiin resursseihin ja niiden niukkuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että kuluneen vajaan kahden vuosikymmenen aikana esimiesten osaamiseen ja koulutukseen liittyvät puutteet ovat nousseet merkittävimmäksi sisäiseksi toiminnan ja tuottavuuden kehittämistä haittaavaksi tekijäksi, ohi eri resursseihin liittyvien esteiden. Tätä voidaan pitää varsin merkittävänä muutoksena, sillä kyseinen tuottavuuseste nähtiin vuonna 1997 Päijät-Hämeessä neljänneksi, ja Pirkanmaalla vasta kymmenenneksi merkittävimpänä sisäisenä tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä. Tuolloin resursseihin liittyvien esteiden lisäksi myös työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa nähtiin esimiesten vastaavia puutteita merkittävämpänä esteenä.

5.3 Ulkoiset tuottavuusesteet

Ulkoisilla tuottavuusesteillä tarkoitetaan yritysten ulkopuolella olevia ja sen suorien vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa olevia tekijöitä. Näihin tekijöihin yritys pystyy vaikuttamaan ainoastaan välillisesti. Pääsääntöisesti yritys joutuu sopeutumaan ulkoisten tuottavuusesteiden aiheuttamiin haasteisiin ja optimoimaan toimintaansa näiden rajoissa. Vastaajille tarjottiin valmiita vastausvaihtoehtoja ulkoisiksi tuottavuusesteiksi yhteensä 13 kappaletta. Näiden lisäksi myös avoin vastausvaihtoehto oli mahdollinen, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus esittää jokin muu sisäinen tuottavuuseste, jonka katsoi olevan merkittävä. Kirjallisuuden pohjalta nousseet *uudet vastausvaihtoedot on esitetty kursivoidulla tekstillä*. Taulukossa 8 on esitetty tämän tutkimuksen ulkoisten tuottavuusesteiden tulokset merkittävyysjärjestyksessä.

Taulukko 8. Ulkoiset tuottavuusesteet merkittävyysjärjestyksessä.

TUOTTAVUUSESTE (Ulkoinen)	ka	haj	n
1. Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus	3,88	1,21	196
2. <i>Palkkakustannusten korkeus</i>	3,66	1,15	194
3. Talouden suhdanteiden vaikutus	3,63	1,15	194
4. Lainsäädäntö	3,42	1,29	196
5. Työntekijäpuolen ammattiliittojen toiminta	3,38	1,35	195
6. Nykyiset palkkausjärjestelmät	3,35	1,07	196
7. <i>Työvoiman rekrytointiin liittyvät riskit</i>	3,28	1,17	195
8. Jatkuva muutos ulkoisessa toiminnassa	3,21	1,14	194
9. Euroopan Unionin vaikutus (esim. direktiivit)	3,09	1,34	195
10. Yritysverotuksen taso	3,06	1,35	197
11. <i>Työvoiman saatavuus</i>	2,76	1,13	195
12. Työnantajapuolen edunvalvontajärjestöjen toiminta	2,51	1,21	193
13. Sijaintikuntanne elinkeinopolitiikka	2,48	1,17	196

Tutkimuksessa ulkoisten tuottavuusesteiden saamat keskiarvopisteet vaihtelivat välillä 3,88–2,48 ja niiden keskihajonnat välillä 1,07–1,35. Kaikkiaan neljän ulkoisen tuottavuusesteen pistekeskisarvot nousivat yli 3,4:än, jolloin ne samalla nousivat myös koko tutkimuksen viiden merkittävimmän tuottavuusesteen joukkoon. Lisäksi kuuden muun ulkoisen tuottavuusesteen keskiarvopisteet nousivat yli kolmen. Merkittävimmäksi ulkoiseksi tuottavuusesteeksi nousi ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus”. Sen saamaa keskiarvopistemäärää (3,88) voidaan pitää jo erittäin korkeana. Samalla kyseinen tuottavuuseste nousi myös koko tutkimuksen merkittävimmäksi yksittäiseksi tuottavuusesteeksi. Vastaajista yli 40 prosenttia piti kyseistä ulkoista tuottavuusestettä erittäin merkittävänä tuottavuuden kehittämistä haittaavana esteenä. Tätä suomalaisten pk-yritysten merkittävintä tuottavuusestettä korostaa myös toiseksi merkittävimmäksi noussut tuottavuuseste ”palkkakustannusten korkeus”. Taulukossa 9 on esitetty merkittävimmän ulkoisen tuottavuusesteen ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus” vastausten suhteelliset jakaumat.

Taulukko 9. ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus” -vastauksen suhteelliset frekvenssit.

Ei merkitystä	4,1 %
Vähän merkitystä	13,3 %
Melko merkittävä	13,8 %
Merkittävä	28,1 %
Erittäin merkittävä	40,8 %

Seuraaviksi merkittävimmiksi ulkoisiksi tuottavuusesteiksi nousivat lähes tasapistein ”Palkkakustannusten korkeus” (3,66) sekä ”Talouden suhdanteiden vaikutus” (3,63). Myös näiden molempien esteiden saamia pisteitä voidaan pitää korkeina. Nämä kaksi ulkoista tuottavuusestettä kohosivat myös koko tutkimuksen toiseksi ja kolmanneksi merkittävimmäksi tuottavuusesteeksi. Avoimissa vastausvaihtoehdoissa palkkakustannusten korkeutta ja osaltaan myös nykyisten palkkausjärjestelmien merkitystä on kuvattu seuraavasti:

”Suurin yksittäinen tuottavuuseste on TES-sopimusten yleisittovuus.”

”Toimintaympäristön ennustettavuus esimerkiksi verotuksessa, poistoissa ja työehtosopimuksissa. Nyt nämä asiat ovat Suomessa täysin retuperällä.”

”Työntekijät ajavat lyhyen tähtäimen palkkapussin maksimointia eikä paikallista sopimusta synny varallaolon kustannuksista. Kun pieni yritys menee TESin mukaan, varallaolo on todella kallista”

Merkitykseltään kaikkein vähäisimpinä ulkoisina tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavina tekijöinä nähtiin olevan ”Sijaintikuntanne elinkeinopolitiikka” sekä ”Työnantajapuolen edunvalvontajärjestöjen toiminta”. Näiden ulkoisten tuottavuusesteiden pistekeskisarvot kuvastavat sitä, että niillä on selkeästi keskimääräistä vähemmän merkitystä tuottavuuden kehittämistä haittaavina tekijöinä.

Päijätähämäläisten yritysten ulkoisten tuottavuusesteiden vastausten saamat keskiarvopisteet vaihtelivat merkittävyyden osalta vuonna 1997 välillä 2,21–4,33 ja keskihajonnat välillä 0,86–1,34. Myös tuolloin merkittävimmäksi ulkoiseksi tuottavuusesteeksi nousi ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus”, jonka saama keskiarvo (4,33) oli vielä huomattavasti nykyistä suurempi. Vaikka kyseinen tuottavuuseste on edelleen merkitykseltään kaikkein suurin, on sen koettu merkittävyys laskenut huomattavasti $4,33 < 3,88$. Kuitenkin edelleen lähes 70 prosenttia vastaajista pitää sitä joko merkittävänä tai erittäin merkittävänä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä. Vuoden 1997 korkeaa pistemäärää selittää osaltaan se, että työvoiman kalleus oli tuohon aikaan laajasti esillä mediassa.

Pirkanmaalla 1997 ulkoisten tuottavuusesteiden saamat keskiarvopisteet vaihtelivat välillä 4,26–2,09 ja keskihajonnat välillä 1,01–1,43. Myös tässä kyseisessä tutkimuksessa ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus” nousi merkittävimmäksi ulkoiseksi tuottavuusesteeksi.

Vaikka merkittävimmän ulkoisen tuottavuusesteen ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus” koettu merkitys tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä onkin selkeästi laskenut vuoden 1997 tasosta, on muiden ulkoisten tuottavuusesteiden koettu merkitys haittaavina tekijöinä huomattavasti noussut. Päijät-Hämeessä (1997) toiseksi merkittävimmäksi ulkoiseksi tuottavuusesteeksi koettiin ”Nykyiset palkkausjärjestelmät”, jonka pistekeskiarvo oli 3,26. Jos jätetään huomioimatta kaikkein merkittävin ulkoinen tuottavuuseste ”Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus”, peräti kuusi muuta ulkoista tuottavuusestettä koettiin vuonna 2014 merkittävämmäksi kuin Päijät-Hämeen vastaavat. Pirkanmaalla toiseksi korkeimmat keskiarvopisteet sai ”Yritysverotuksen korkea taso” (3,43), joka jälkeen kolmanneksi merkittävin ulkoinen tuottavuuseste oli keskiarvopistein 3,06 ”Lainsäädäntö (muu kuin verotus)”.

5.4 Tuottavuuden mittaaminen, yrityksen toiminta ja rahoitus

Yritysten tuottavuuden kehittämistä haittaavien esteiden lisäksi tässä tutkimuksessa käsiteltiin myös joitain aihepiiriä täsmentäviä kysymyksiä. Nämä käsittelivät tuottavuuden mittaamista, yritysten toimintaa, tuottavuuden kehittämiseen vaikuttavia asenteita, ajan käyttöä sekä tuottavuuden kehittämiseen liittyvää rahoitusta. Täsmentävien kysymysten kohdalla vastaajille annettiin valmiita vaihtoehtoja aihepiirien teemoihin liittyen. Myös näiden väittämien kohdalla vastausvaihtoehtona käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa: vastauksena numero yksi (1) tarkoitti vastaajan olevan täysin samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa ja vastaavasti numero viisi (5) tarkoitti vastaajan olevan täysin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa.

Myös näiden aihealueiden ja yksittäisten väittämien kohdalla tulosten pistekeskiarvoa 3 voidaan pitää eräänlaisena rajapyykkinä. Jos vastausten keskiarvo jää alle kolmen, voidaan yritysten katsoa olevan samaa mieltä väittämän kanssa. Mitä pienempi vastauksen saama keskiarvo on, sitä paremmin kyseinen väite kuvaa yritysten näkemystä. Vastaavasti yli 3 menevät pistekeskiarvot merkitsevät osaltaan sitä, että vastaajat ovat eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Mitä suurempi väittämän saama pistekeskiarvo on, sitä huonommin väite vastaa yritysten näkemystä.

Taulukossa 10 on esitetty tuottavuuden mittaamiseen liittyvien väittämien pistekeskisarvot, hajonnat ja vastausmäärät. Väittämät on järjestetty siten, että taulukossa ensimmäisenä on väittämä, jonka kanssa yritykset ovat olleet eniten samaa mieltä ja viimeisenä se, jonka kanssa ne ovat olleet eniten eri mieltä.

Taulukko 10. Tuottavuuden mittaamiseen liittyvien väitteiden saamat tulokset.

TUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN	ka	haj	n
1. Laadun parantaminen kohottaa tuottavuutta	1,84	1,06	194
1. Tuottavuuden kohottamisen merkitys on selkeä	1,84	1,09	192
3. Tuottavuus on käsitteenä selkeä	2,16	1,16	194
4. Tuottavuusmittareiden rakentaminen on vaikeaa	2,41	1,12	192
5. Käyttökate on eräs tuottavuuden mittari	2,47	1,13	189
6. Yrityksellämme on käytössä useita hyviä tuottavuusmittareita tai mittausjärjestelmä	2,94	1,21	190
7. Tuottavuuden mittaaminen on helppoa	3,28	1,17	193
8. Tuottavuus liittyy pääasiassa työntekijän toimintaan ja työtahtiin	3,49	1,26	194
9. Tuottavuus liittyy vain yrityksen valmistukseen	4,16	1,04	194

Tuottavuuden mittaamiseen liittyvien väittämien saamat pistekeskisarvot vaihtelivat välillä 1,84–4,16 ja niiden keskihajonnat välillä 1,09–1,26. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat kahden väittämän kanssa: ”Laadun parantaminen kohottaa tuottavuutta” ja ”Tuottavuuden kohottamisen merkitys on selkeä” saivat molemmat pistekeskisarvon 1,84, joka tarkoittaa sitä, että väittämien kanssa oltiin varsin samaa mieltä.

Yritykset olivat myös jossain määrin samaa mieltä väittämän ”Tuottavuusmittareiden rakentaminen on vaikeaa” kanssa ja vastaavasti jonkin verran eri mieltä väittämän ”Tuottavuuden mittaaminen on helppoa” kanssa. Vähiten samaa mieltä yritykset olivat väittämän kanssa, jonka mukaan tuottavuus liittyy vain yrityksen valmistukseen. Sen saama pistekeskisarvo 4,16 on todella korkea. Tähän vaikuttaa se, että lähes puolet (46,4 %) vastaajista edusti palvelusektoria.

Päijät-Hämeessä vuonna 1997 kyselyyn vastanneet yritykset hyväksyivät kaikkein selkeimmin sen, että laadun parantamisella on tuottavuutta kohottava vaikutus. Toiseksi ja kolmanneksi eniten samaa mieltä oltiin väittämien ”Tuottavuuden kohottamisen merkitys on selkeä” ja ”Käyttökate on eräs tuottavuuden mittari” kanssa. Vähiten samaa mieltä oltiin väittämän ”Tuottavuus liittyy vain yrityksen valmistukseen kanssa”.

Pirkanmaalla 1997 lähes kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että tuottavuuden kohottaminen on tärkeää. Kukaan ei tuolloin ollut väitteen kanssa täysin eri mieltä. Tuolloin näytti siltä, että yrityksissä oli varsin hyvin ymmärretty, kuinka tuottavuutta kohottamalla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Myös laadun parantamisen tuottavuutta nostava vaikutus oli tuolloin ymmärretty hyvin.

Yrityksen toimintaan liittyviä väitteitä esitettiin useammalta eri toiminnan osa-alueelta. Ensimmäisen ryhmän muodostivat vastaajien oman yrityksen tuottavuuteen liittyvät väittämät. Niitä annettiin vastaajille yhteensä viisi kappaletta. Taulukossa 11 on esitetty näiden väittämien saamien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 11. Yrityksen toimintaan liittyvien väittämien saamat tulokset.

YRITYKSEN TOIMINTA	ka	haj	n
1. Varastoihin ei ole sitoutunut liikaa pääomaa	2,65	1,37	191
2. Koneet, laitteet ja ohjelmistot ovat tehokkaassa käytössä	2,81	1,14	192
3. Toiminnan tuottavuus on hyvällä tasolla	3,05	1,11	192
4. Myynnin tehokkuus on hyvällä tasolla	3,09	1,02	191
5. Työn tuottavuus on hyvällä tasolla	3,18	1,04	191

Yrityksen toimintaan liittyvien väittämien pistekeskiarvot vaihtelivat välillä 2,65–3,18 ja niiden keskihajonnat välillä 1,04–1,37. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat väittämän ”Varastoihin ei ole sitoutunut liikaa pääomaa” kanssa. Kyseisellä väittämällä on myös korkein keskihajonta. Varsin suuri keskihajonta vastausten välillä selittyy pitkälti palvelu- ja tuotantoyritysten vastausten eroavaisuuksissa. Siinä missä palveluyritysten kohdalla kyseisen väittämän keskiarvopisteet olivat 2,20, oli tuotantoyritysten vastausten keskiarvopisteet huomattavasti korkeammat (3,05).

Päijät-Hämeessä yrityksen toimintaan liittyvien väittämien kohdalla eniten samaa mieltä oltiin väittämän ”Materiaalihukka tuotannossa on pieni” kanssa. Toiseksi eniten samaa mieltä oltiin väittämän ”Varastoihin ei ole sitoutunut liikaa pääomaa” kanssa, jossa oli suurin vastausten keskihajonta. Myös Pirkanmaalla 1997 tehdyssä tutkimuksessa vastaajat olivat eniten samaa mieltä väitteiden ”Materiaalihukka tuotannossa on pieni” sekä ”Varastoihin ei ole sitoutunut liikaa pääomaa” kanssa. Tuotannon materiaalihukkaa koskeva kysymys koskettaa osaltaan vain tuotantoyrityksiä, joihin vuoden 1997 tutkimukset kohdistuivat. Tässä kyselyssä kohteena oli myös muiden toimialojen yrityksiä, jonka vuoksi kyseinen väittämä poistettiin kyselystä.

Yritysten tuottavuuden mittaamiseen, tulosten analysointiin ja toiminnan kehittämiseen liittyvää ajankäyttöä käsiteltiin neljän eri väittämän kautta. Taulukossa 12 on esitetty näiden väittämien saamat pistekeskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 12. Yrityksen ajan käyttöön liittyvien väittämien saamat tulokset.

AJAN KÄYTTÖ	ka	haj	n
1. Tuottavuuden mittaustulosten analysointiin on käytettävissä riittävästi aikaa	3,38	1,09	192
2. Tuottavuuden mittaamisen ja toiminnan kehittämisen suunnitteluun on käytettävissä riittävästi aikaa	3,43	1,07	193
3. Tuottavuuden mittaamiseen on käytettävissä riittävästi aikaa	3,45	1,06	192
4. Toiminnan kehittämisprojektit toteutetaan riittävän nopeasti	3,49	1,06	192

Tuottavuuden mittaamiseen ja sen kehittämistä koskevaan ajan käyttöön liittyvien väittämien pistekeskisarvot vaihtelivat välillä 3,38–3,49 ja keskihajonnat välillä 1,06–1,09. Yleisellä tasolla tarkasteltuna vastaajat olivat jonkin verran eri mieltä kaikkien vastausten kanssa. Tulokset ovat varsin samansuuntaisia molempien vuonna 1997 tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa.

Toiminnan kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen liittyviä asenteita tarkasteltiin kolmen eri ryhmän, (omistajat ja johto), (keskijohto ja työnjohto), (työntekijät) näkökulmasta. Taulukossa 13 on esitetty asenteisiin liittyvien väittämien pistekeskisarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 13. Tuottavuuden kehittämiseen liittyvien asenteiden saamat tulokset.

YRITYKSISSÄ VAIKUTTAVAT ASETEET	ka	haj	n
1. Omistajat ja ylin johto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti	1,54	0,91	193
2. Keskijohto ja työnjohto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti	2,17	1,00	192
3. Työntekijät suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti	2,86	1,09	193

Yritysten asenteita koskevien väittämien saamien vastausten pistekeskisarvot vaihtelivat välillä 1,54–2,86. Kaikkien vastanneiden yritysten kohdalla ollaan varsin vahvasti sitä mieltä, että omistajat ja ylin johto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti.

Myös Päijät-Hämeessä vuonna 1997 omistajien ja johdon suhtautumista tuottavuuden kehittämiseen pidettiin kaikkein myönteisimpänä. Myös tuolloin kyseisten väittämien saamien vastausten järjestys oli sama. Pirkanmaalla 75 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”Omistajat ja ylin johto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti”. Myös keskijohdon ja työnjohdon suhtautuminen tuottavuuden kehittämiseen näytti tuolloin olevan Pirkanmaalla hyvällä tasolla; 84 prosenttia vastaajista oli vähintään jonkin verran samaa mieltä kyseisen väittämän kanssa. Tässä tutkimuksessa 64,2 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän ”Omistajat ja ylin johto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti”. Keskijohdon ja työnjohdon positiivisesta suhtautumisesta tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen oli vähintään jonkin verran samaa mieltä 75 prosenttia.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna tuottavuuden kehittämiseen liittyvät asenteet ovat muuttuneet negatiivisemmiksi. Päijät-Hämeen tutkimuksen vastausten keskiarvoihin verrattuna tapahtuneet muutokset on esitetty taulukossa 14.

Taulukko 14. Yrityksissä vaikuttavien asenteiden muutos.

YRITYKSISSÄ VAIKUTTAVAT ASEENTEET	1997	2014
1. Omistajat ja ylin johto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti	1,44	1,54
2. Keskijohto ja työnjohto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti	1,72	2,17
3. Työntekijät suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti	2,36	2,86

Vaikka asenteet vielä ovatkin positiivisella tasolla, on kehittymisen suunta huolestuttava. Työn tuottavuuden kehittäminen pitäisi nähdä ennen kaikkea positiivisena asiana. Nyt varsin useasti keskusteluissa sana tuottavuus nostetaan esiin negatiivisessa sävyssä, kun se yhdistetään muun muassa YT-neuvotteluihin ja henkilöstövähennyksiin.

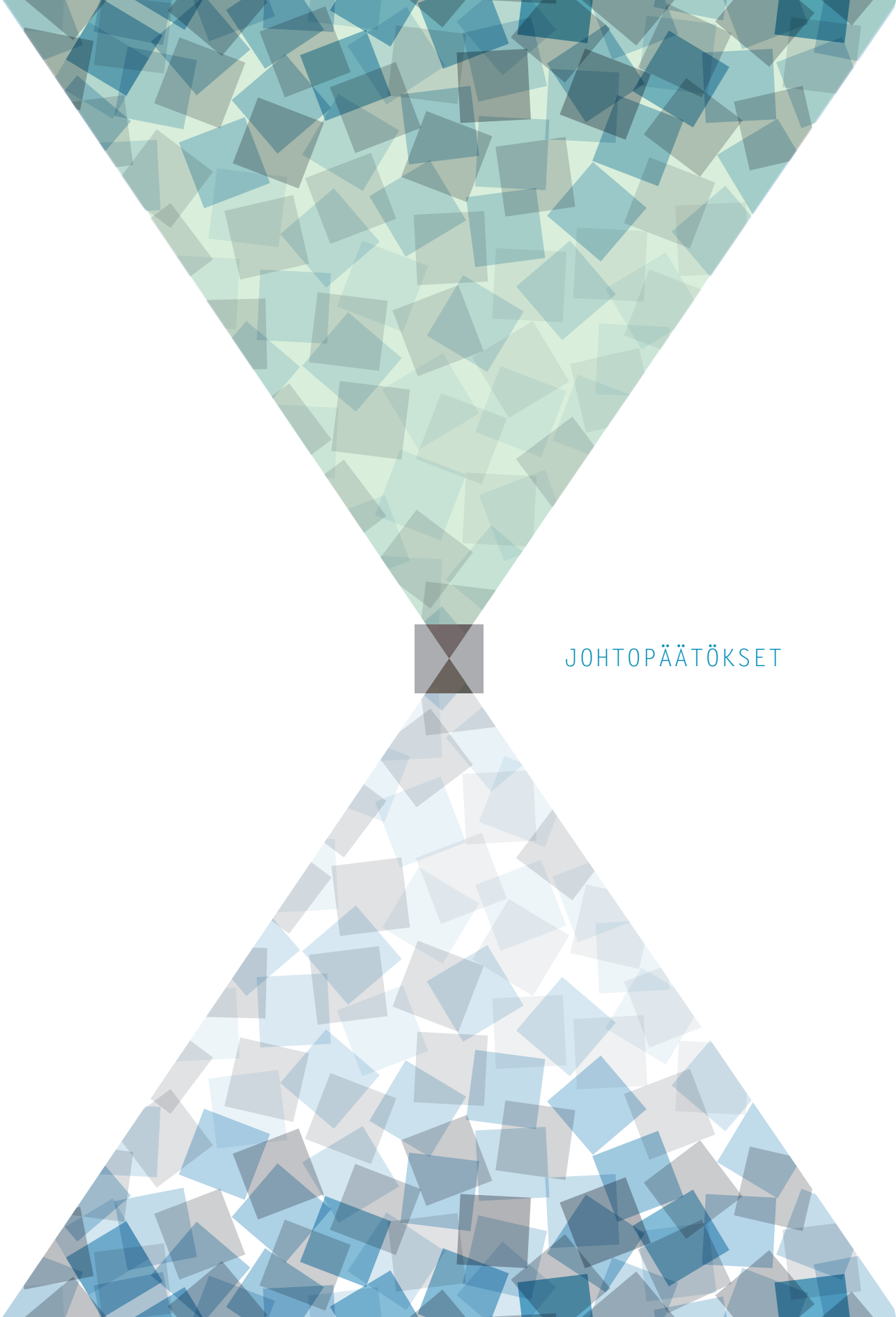
Toiminnan rahoitukseen liittyen yrityksille esitettiin kolme väittämää, joiden saamien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty taulukossa 15.

Taulukko 15. Yrityksen kehittämistyön rahoitukseen liittyvien väittämien saamat tulokset.

RAHOITUS	ka	haj	n
1. Toiminnan kehittämiseen on tarjolla riittävästi erilaisia rahoitusmahdollisuuksia	3.12	1.19	192
2. Toiminnan kehittämistä varten tarjolla olevista rahoitusmahdollisuuksista on riittävästi tietoa	3.22	1.23	192
3. Rahoituksen järjestäminen toiminnan kehittämiseen on käytännössä helppoa	3.54	1.15	192

Tuottavuuden ja toiminnan kehittämisen rahoitukseen liittyvien väitteiden saamien vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 3,12–3,54 ja keskihajonnat välillä 1,15–1,23. Lähellä kolmea olevat vastausten keskiarvot kahden ensimmäisen väittämän kohdalla kuvastavat sitä, että vastaajilla ei ollut selkeää kantaa puolesta tai vastaan. Sen sijaan vastaajat olivat hieman enemmän eri mieltä sen tekijän kanssa, että rahoituksen järjestäminen olisi käytännössä helppoa.

Verrattuna Päijät-Hämeen 1997 tuloksiin, voidaan todeta tuottavuustyön ja sen kehittämisen rahoitusmahdollisuuksien, niistä tiedon saamisen ja rahoituksen käytännön järjestämisen muuttuneen haastavammaksi. Päijät-Hämeen tutkimuksessa vastaavien väittämien saamat pistekeskiarvot vaihtelivat välillä 2,69–3,12. Pirkanmaalla vastauksissa näkyi melko selkeästi tietämättömyys ja toisaalta vastausten suuri hajonta. Vastaajat olivat jakautuneet melko tasaisesti niihin, joiden mielestä rahoitusmahdollisuuksia oli riittävästi tarjolla, ja niihin joiden mielestä näin ei ollut.



JOHTOPÄÄTÖKSET

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida suomalaisten yritysten tuottavuusesteissä tapahtunutta muutosta vuosien 1997–2014 välisenä aikana, ja selvittää, mitkä ovat merkittävimpiä esteitä tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseksi. Seuraavassa on esitetty merkittävimpiä pk-yritysten tuottavuusesteissä tapahtuneita muutoksia. Lisäksi on esitetty tuottavuusesteiden painopisteiden muutoksissa tapahtuneet merkittävimmät siirtymät.

Yleisellä tasolla tarkasteltuna yksittäisten tuottavuusesteiden merkitysten voidaan nähdä hieman vähentyneen tarkastelujakson aikana. Merkittävimmäksi yksittäiseksi tuottavuusesteeksi koetaan edelleen sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus. Kyseinen tuottavuuseste nousi merkittävämmäksi esteeksi sekä tuotanto- että palveluyritysten vastauksissa. Vaikka kyseinen tuottavuuseste edelleen nousi merkittävimmäksi yksittäiseksi esteeksi, on sen koettu merkitys vähentynyt huomattavasti verrattuna vuoden 1997 tasoon. Palkan sivukulujen osuus työpanoksen kokonaishinnasta koetaan edelleen merkittävimpänä esteenä tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseksi, vaikka todellisuudessa se ei suoraan liity tuottavuuden kehittämiseen. Yrityksen toiminnan kehittämiseen sillä puolestaan on selkeä vaikutus ja sitä kautta se vaikuttaa välillisesti myös tuottavuuteen. Yritykset siis edelleen kokevat, että vaikka niiden toiminnassa on kehittämistarpeita, ei heillä ole varaa palkata tekijöitä ratkaisemaan ongelmia ja kehittämään toimintaa sekä sitä kautta parantamaan tuottavuutta.

Lainsäädännön (muu kuin verotus) merkitys tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä oli vuonna 1997 molemmissa tutkimuksissa keskimääräinen. Tässä tutkimuksessa kyseisen tuottavuusesteen merkitys toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä on selkeästi kasvanut. Yrityksiä koskettava lainsäädäntö ja erilaiset säädökset ovat olleet viime aikoina vahvasti esillä keskusteluissa negatiivisesti (esimerkiksi tiukentuneiden alkoholimarkkinoinnin ja ympäristömääräysten osalta). Tämä saattaa osaltaan selittää koetun merkityksen kasvua ja hankaloittaa ymmärrystä siitä, miten lainsäädännön merkitys yritysten toiminnan ja tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä on muuttunut.

Vuonna 1997 Euroopan unionin merkitys yritysten toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä oli varsin vähäinen. Tuolloin EU:n vaikutus nähtiin jopa jossain määrin positiivisena tai ainakaan sen ei katsottu vaikuttavan negatiivisesti yritysten toiminnan kehittämiseen. Tuolloin EU:n mukanaan tuoma toimintaympäristön vapautumisen vaikutus nähtiin selkeästi parempana asiana kuin sen mukanaan tuomat muut vaikutukset. Vuonna 2014 yleinen suhtautuminen EU:hun tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavana tekijänä on muuttunut kriittisemmäksi. Edelleenkin kyseinen tuottavuuseste ei yllä merkittävimpien tuottavuusesteiden joukkoon, mutta sen osalta on tapahtunut selkeää muutosta negatiivisempaan suuntaan. Tähän saattaa olla osittain selittävinä tekijöinä lisääntyneiden direktiivien ja asetusten määrä. Lisäksi tähän on vaikuttanut laajasti mediassa esillä olleet suomalaisten virkamiesten tavat tulkita yksittäisiä direktiivejä muita EU-maita tiukemmin ja siten hankaloittaa yksittäisten yritysten toimintaa.

Tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen liittyvissä asenteissa on tapahtunut muutosta negatiivisempaan suuntaan. Vuoden 1997 tilanteeseen verrattuna keskijohdon ja työnjohdon sekä työntekijöiden suhtautumiset ovat muuttuneet selkeästi negatiivisempaan suuntaan. Tätä näkemystä tukee osaltaan myös kysymys, joka arvioi henkilöstön passiivista asennetta ja muutosvastarintaa. Tämä tuottavuuseste kohosi nyt neljänneksi merkittävimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi.

Tuottavuuden parantamiseen liittyy lähes kaikissa tilanteissa toimintatapojen ja työmenetelmien uudistamista, jolloin muutosvastarinta, passiivinen asenne ja negatiivinen suhtautuminen osaltaan hidastavat ja haittaavat kehitystoimia. Muutosvastarinta korostuu nykyisessä tilanteessa, jossa taantuma on jatkunut pitkään ja se on alkanut näkyä irtisanomisten ja lomautusten muodossa. Erityisesti henkilöstön passiivinen asenne ja muutosvastarinta korostuivat palveluyrityksissä, joissa se koetaan toiseksi merkittävimpänä sisäisenä tuottavuusesteenä.

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa muutamia selkeitä siirtymiä tai linjoja verrattuna vuoden 1997 tilanteeseen. Seuraavassa on esitetty kolme siirtymää:

■ Sisäisistä tuottavuusesteistä ulkoisiin

Tutkimuksen viidestä merkittävimmästä yksittäisestä tuottavuusesteestä neljä viidestä on ulkoisia tuottavuusesteitä. Tässä suhteessa on tapahtunut huomattavaa muutosta vuoden 1997 tilanteeseen, jolloin päijäthämäläisten yritysten kokeman mukaan vain yksi viidestä merkittävimmästä tuottavuusesteestä oli ulkoinen. Pirkanmaalla tehdyssä tutkimuksessa merkittävimmiksi tuottavuusesteiksi nostettiin kuusi yksittäistä estettä, joista kaksi oli ulkoista tuottavuusestettä.

Merkittävimmiksi tuottavuusesteiksi yritykset kokevat tämän tutkimusten tulosten perusteella palkka- ja siitä maksettavien sivukustannusten suuruuden. Yritysten näkemysten mukaan Suomessa maksetaan tällä hetkellä liian korkeita palkkoja ja sivukuluja, jotta yrityksillä olisi varaa palkata lisää henkilöstöä toimintaa ja tuottavuutta kehittämään. Ongelmaa pahentaa entisestään esimerkiksi Borgin ja Vartiaisen (2015) esittämä palkkojen joustamattomuus. Varsin merkittävänä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä pidetään myös talouden suhdanteiden vaikutusta. Kyselyn tekohetkellä Suomi on ollut pitkään jatkuneen taantuman kourissa. Vaikka taloustilanteen parantumisesta on havaittu pieniä viitteitä, on yritysten luottamus talouteen ja sen kehittymiseen yleisellä tasolla vielä heikkoa.

Myös lainsäädäntö ja muut ohjeistukset sekä niiden muutokset ovat johtaneet siihen, että se on noussut yritysten merkittävimpien tuottavuusesteiden joukkoon. Näin ollen voidaan todeta yritysten tuottavuusesteissä tapahtuneen merkittävimpien tuottavuusesteiden osalta siirtymän sisäisistä tuottavuusesteistä ulkoisiin.

■ Resurssien puutteesta osaamisen puutteeseen

Vuonna 1997 sekä Pirkanmaalla että Päijät-Hämeessä koko tutkimuksen merkittävimpien tuottavuusesteiden sijoille kaksi ja kolme nousivat yrityksen ajan käyttöön ja resurssihin liittyvät esteet. Päijät-Hämeen kyselyssä toiselle sijalle nousi ajanpuute ja Pirkanmaalla samaan teemaan rinnastettava operatiivisten asioiden hoitamisen kuluttamaa aikaa koskeva este. Kolmannelle sijalle ylsi molemmissa tutkimuksissa yritysten yleinen resurssien puute. Tuolloin molemmat resurssihin liittyvät tekijät koettiin siten varsin merkittävänä tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavina tekijöinä. Ne kohosivat osaamiseen liittyvistä tuottavuusesteistä merkittävimmäksi tekijöiksi sekä kaikkein merkittävimmiksi sisäisiksi tuottavuusesteiksi.

Vuonna 2014 resurssien niukkuuteen liittyvät tuottavuusesteet eivät nousseet kaikkein merkittävimpien tuottavuusesteiden joukkoon. Ne eivät myöskään enää yllä kaikkein merkittävimmiksi yritysten sisäiseksi tuottavuusesteeksi. Näiden molempien merkitys tuottavuuden ja toiminnan kehittämistä haittaavina tekijöinä on selvästi laskenut vuoden 1997 tasosta. Tässä tutkimuksessa kaikkein merkittävimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi, ohi resurssien niukkuuteen liittyvien esteiden, kohosi esimiesten osaamiseen ja koulutukseen liittyvät puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa. Tuotantoyritysten kohdalla resurssien niukkuuteen liittyvät tuottavuusesteet ovat vielä niukasti edellä, mutta ero vuoden 1997 tasoon on selkeästi kaventunut. Palveluyritysten kohdalla esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa nousee selkeästi merkittävimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi. Näin ollen voidaan todeta yritysten tuottavuusesteissä tapahtuneen siirtymän resurssien puutteesta osaamisen puutteeseen. Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteiden lisäksi myös työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa yltyvät suhteellisen korkealle merkittävimpien sisäisten tuottavuusesteiden listalla.

■ Henkilöstön osaamisen puutteesta johdon osaamisen puutteeseen

Työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa nousivat päijät-hämeäisten yritysten näkemysten mukaan vuonna 1997 koko tutkimuksen neljänneksi merkittävimmäksi tuottavuusesteeksi. Tuolloin kyseinen tuottavuuseste nousi lähes yhtä merkittäväksi resurssien niukkuuteen liittyvien esteiden kanssa. Pirkanmaalla kyseisen tuottavuusesteen merkitys koettiin hieman vähäisempänä, mutta kuitenkin merkityksellisenä tuottavuuden kehittämistä haittaavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden osaamisen puutteiden merkitys on alhaisempi kuin Päijät-Hämeessä vuonna 1997 ja myös hieman alhaisempi kuin Pirkanmaan vastaava lukema.

Tuottavuuteen liittyvässä osaamisessa ja sen koulutuksen puutteissa on tapahtunut merkittävä muutos siirryttäessä vuodesta 1997 vuoteen 2014. Vuonna 1997 työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa nähtiin merkittävimpinä esteinä toiminnan kehittämiseksi kuin esimiesten puutteet vastaavissa asioissa. Nyt asetelma on kääntynyt pääläelle, esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet nousivat koko tutkimuksen merkittävimmäksi sisäiseksi tuottavuusesteeksi. Esimiesten osaamisen puutteet koetaan kaikilla toimialoilla työntekijöiden vastaavia puutteita merkittävämpänä tuottavuusesteenä, ja se korostuu ennen kaikkea palveluyritysten näkemyksissä.

Näin ollen osaamisen puutteisiin liittyvissä tuottavuusesteissä on tapahtunut joitakin muutoksia. Työntekijöiden osaamisen puutteiden merkitys on vähentynyt, johdon osaamisen puutteisiin liittyvä merkitys on noussut ja asetelma on kääntynyt toisin päin – johdon osaamisen puutteet koetaan nyt merkittävämpänä tuottavuusesteenä kuin työntekijöiden osaamisen puutteet.

Kehitysehdotuksia

Edellä esitettyjen isojen muutosten perusteella voidaan esittää kolme suositusta tilanteen parantamiseksi:

1

Yhteiskunnan tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota yritysten *toimintaedellytysten kehittämiseen* ja panostaa *yritysten toimintaa haittaavien tekijöiden purkamiseen*. Toimintaa rajoittavia tarpeettomia säädöksiä tulee purkaa. Työvoiman kustannustasoon vaikuttavia eriä tulee tarkastella kriittisesti. Julkisen vallan tulee yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa käydä läpi kaikki ne erät työvoimakustannuksissa, jotka ovat työnantajan maksaman kokonaiskustannuksen ja palkansaajan käteen jäävän summan välissä. Tähän liittyy siten myös verotuksen rakenteen kokonaistarkastelu, jossa kiinnitetään huomiota myös tulovero- ja pääomaverokannan väliseen kuiluun sekä sukupolven vaihtoa tukevaan perintöverotukseen. Työvoiman kustannustasoon vaikuttaa olennaisesti myös sen saatavuuteen ja käytön joustavuuteen liittyvät tekijät. Näiden lisäksi meidän tulee parantaa suomalaista asenneilmapiiriä vähentämällä kateutta, epäonnistumisen pelkoa ja riskien karttamista. Suomalaisia on kannustettava yrittäjyyteen ja menestymiseen sekä hyväksyttävä vaurastuminen.

2

Yksi aikamme liiketoimintaympäristöjen tunnuspiirteistä on ennustettavuuden heikkeneminen. Kaikki muutos tapahtuu mm. digitalisoitumisen myötä nopeammin ja asioiden väliset yhteydet ovat lukumääräisesti lisääntyneet, jolloin kompleksisuus kasvaa. Näin ollen yritysten on *tulevaisuudessa panostettava yhä enemmän osaamisen kehittämiseen*, jotta pystytään vastaamaan näihin edellä esitettyihin haasteisiin. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ei perinteiset kouluttamismallit enää riitä, vaan tarvitaan uudenlaisia tapoja kehittää työntekijän osaamista monipuolisesti, kuten esimerkiksi erilaisten työyhteisövalmennusten, mentoroinnin tai työnohjauksen avulla. Yrityksillä tulee olla valmiudet toimia ja ratkoa ongelmia nopeasti ja uudenlaisissa ympäristöissä. Tätä tulee tukea vahvasti myös yhteiskunnan taholta. Vain osaava ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö voi pitkällä aikavälillä pitää yritykset kilpailukykyisinä.

3

Erityisesti on jatkossa kiinnitettävä huomiota *esimiesten osaamiseen*. Organisaatiot ovat ohentuneet ja yksittäisten esimiesten rooli ja merkitys on korostunut. Yritysten on huolehdittava toimivien esimiesten koulutusmahdollisuuksista. Esimiesten on myös itse pidettävä huolta osaamisestaan ja sen päivittämisestä. Se vaatii omaehtoista ja aktiivista asennetta kouluttautumiseen ja tiedon ylläpitämiseen. Yhteiskunnan ja erityisesti koulutussektorin tulee tarjota esimiehille suunnattua uutta osaamista sekä täydennyskoulutuksen että relevantin tutkintotarjonnan kautta. Perinteiset koulutusmallit eivät enää yksin riitä ylläpitämään riittävää osaamistasoa muuttuvassa maailmassa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteiskunnan tulee tarjota edellytykset, puitteet ja mahdollisuudet tuottavuuden kasvulle sekä kannustaa yrittäjyyteen ja toiminnan kehittämiseen tiukemman sääntelyn sijaan. Tämän lisäksi yritysten tulee tehdä käytännön tuottavuudenkehitystyö työpaikoilla sekä panostaa henkilöstön osaamiseen ja kehittymiseen. Tämä tarkoittaa jatkuvaa uusien ideoiden ja innovaatioiden etsintää, uudenlaisia toimintatapoja ja prosesseja sekä työmenetelmiä ja kannustavaa johtamista tuettuna tuottavuuden kehittämistä edistävällä palkitsemisella.

LÄHTEET

Alasoini T. (2010), ”Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta”, Työpoliittinen Aikakauskirja 3, ss. 17-27.

Bashir, H.A., Alzebedeh, K. & AL Riyami, A. (2014), ”Factor Analysis of Obstacles Restraining Productivity Improvement Programs in Manufacturing Enterprises in Oman”, Journal of Industrial Engineering, Vol. 2014, Article ID 195018, 7 s.

Berghäll, I., Junka, T. & Kiander, J. (2006), T&K, tuottavuus ja taloudellinen kasvu, VATT-tutkimuksia 121, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki, 136 s.

Borg, A. & Vartiainen, J. (2015), Strategia Suomelle, Valtioneuvoston kanslia, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 05/2015, Helsinki, 50 s.

Brax, S.A. (2007), Palvelut ja tuottavuus, Teknologiakatsaus 2004/2007, Tekes, Helsinki, 69 s. [viitattu 8.1.2015]. Saatavilla: http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelut_ja_tuottavuus.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto (2015). Tuottavuus ja kilpailukyky, [verkkojulkaisu][Päivitetty kuva, Elinkeinoelämän keskusliitto]. Saatavilla: <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustieto-ja-suomen-taloudesta/tuottavuus-ja-kilpailukyky/>

Gold, B. (1979), Productivity, technology, and capital: economic analysis, managerial strategies, and government policies, Toronto, Lexington Books, 318 s.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004), ”Service productivity: Towards a Conceptualization of Transformation of Inputs into Economic Results in Service”, Journal of Business Research, Vol. 57, No. 4, ss. 414-423.

Hannula, M., Luunteri, K. & Rautajoki, P. (1995), Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi metalliteollisuudessa – osa 1, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous, Tampere, 89 s.

Hannula, M. (1996), Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi metalliteollisuudessa – osa 2, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous, Tampere, 103 s.

Hannula, M. & Suomala, P. (1997), Tuottavuuden kehittämisen esteet pirkanmaalaisissa ptk-yrityksissä, Tampere teknillinen korkeakoulu, Tutkimusraportti 1/97, Teollisuustalous, Tampere, 106 s.

Hannula, M. & Rantanen, H. (2000), ”Obstacles restraining productivity improvement in the Finnish SME sector”, International Journal of Business Performance Management, Vol. 2, No. 1-3, ss. 171-179.

Harmaakorpi, V. (2014), Kolmoisvelkaantumisen kimppuun, Etelä-Suomen Sanomat, 15.11.2014, ss. 16.

Hildén, S., Tikkamäki, K., Pekkola, S., Saunila, M. & Ukko, J. (2014), Vauhtia pysähtymisestä, TUT Publication series, Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos, Tampere, 76 s.

Hoffman, J. M. & Mehra, S. (1999), "Operationalizing productivity improvement programs through total quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 1, ss. 72-84.

Kangasharju, A. (2008), Tuottavuus osana tuloksellisuutta [verkkojulkaisu], Suomen kuntaliitto, Helsinki. [viitattu 10.12.2014]. Saatavilla: <https://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>

Korsman, U. (1996), Tuottavuus-käsitteen ymmärtäminen. Tuottavuudella tulevaisuuteen -ohjelma. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tampere. 103 s.

Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S.-K., Vuolle, M. & Lönnqvist, A. (2008), Tuottavuuden kehittäminen Suomessa: Haasteet ja tutkimustarpeet, Työsuojelurahasto, Edita, Helsinki, 136 s.

Maliranta, M. & Ylä-Anttila, P. (toim.) (2007), Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 228), Taloustieto Oy, Helsinki, 228 s.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010), Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 247), Taloustieto Oy, Helsinki, 24 s.

Pekkola, S., Linna, P., Melkas, H., Rantanen, H., Ukko, J. & Annala, U. (2008), Päijät-Hämeen tuottavuusohjelma: tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden asialla, Päijät-Hämeen liitto A173*2008, Lahti, 61 s.

Peltonen, M. (1984), Yrityksen tuottavuusopas, Kauppalehti Business Books, Mänttä, 215 s.

Pohjola, M. (1996), Tehoton pääoma: uusi näkökulma taloutemme ongelmiin, WSOY, Porvoo, 176 s.

Pohjola, M. (2005), Talouskasvu talouspolitiikan tavoitteena, In: Hyytiäinen, A. & Rouvinen, P. (toim.), Mistä talouskasvu syntyy?, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 214), Taloustieto Oy, Helsinki, ss. 275-295.

Pritchard, R.D. (1995), *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*, Greenwood Publishing Group, Westport, 380 s.

Rantanen, H. (1995), "The effects of productivity on profitability: a case study at firm level using an activity-based costing approach", *Lappeenranta University of Technology, Tieteellisiä julkaisuja* nro. 45, Lappeenranta, 169 s.

Rantanen, H. (1997), Tuottavuuden kehittämisen esteet päijät-hämäläisissä pienissä ja keskisuurissa teollisuusyrityksissä, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportti 96, Lappeenranta, 50 s.

Rantanen, H. (2001), "Internal obstacles restraining productivity improvement in small Finnish industrial enterprises", International Journal of Production Economics, Vol. 69, Iss: 1, ss. 85-91.

Rautajoki, P. (1995), Tuottavuuden mittaaminen ja analysointi metalliteollisuudessa, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous, Tutkimusraportteja 1/95, Tampere, 181 s.

Sneck, T., Huovari, J., Volk, R., Hannula, P. & Taivassalo, V. (2007), Matalan tuottavuuden alojen kehitys ja innovaatiopolitiikka, Teknologia katsaus 218/2007, Tekes, Helsinki, 87 s.

Sumanth, D.J. (1984), Productivity engineering and management: productivity measurement, evaluation, planning, and improvement in manufacturing and service organizations, McGraw-Hill, New York, 547 s.

Teknologia teollisuus ry ja Metallityöväenliitto ry (2006), Tuottavuuden tienviitat – älyä peliin, KM-Yhtymä Oy, Joensuu, 31 s.

Tuottavuuden pyöreä pöytä. (2012), Suomalainen työelämä Euroopan parhaaksi – katsaus tuottavuuden ja laadun kehittämiseen Suomessa [verkkójulkaisu]. [Viitattu 10.12.2014]. Saatavilla: http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/Tuottavuuden_pyorea_poyta_%20julkaisu.pdf

Uusi-Rauva, E. (1997), Tuottavuus – mittaa ja menesty, 2. painos, Kauppakaari Oy, Helsinki, 296 s.

Uusi-Rauva, E. (2006), Tuottavuusajattelun kehityslinjoja, In: Juuti, P. (toim.), Johtaminen eilen, tänään, huomenna, Otava, Helsinki, ss. 43-58.

Valtionvarainministeriö. (2010), Tavoitteena kestävä tuottavuus: julkisen sektorin tuottavuustyön toinen aalto, [verkkójulkaisu]. [viitattu 27.1.2015]. Saatavilla: http://vm.fi/documents/10623/1178045/Tavoitteena+kest%C3%A4v%C3%A4+tuottavuus+_Julkaisu+2010.pdf/91aa39db-7a20-4689-bab1-2b4faf1f7323

LIITE

Kyselyn 2014 kysymykset

YLEISET TUOTTAVUUSESTEET

1. Tuottavuuskäsitteen epäselvyys
2. Tuottavuuden mittaamiseen liittyvät ongelmat
3. Tuotosten ja panosten yhteismitallistamisen vaikeus
4. Tuottavuuden kehittämiseen liittyvä tiedon puute
5. Tuottavuutta koskevan vertailutiedon puute
6. Tuottavuuden kehittämistyön arvostuksen puute
7. Vaikeus käyttää tuottavuuden nousua henkilöstön palkkauksen perusteena
8. Jokin muu, mikä?

SISÄISET TUOTTAVUUSESTEET

1. Henkilöstön passiivinen asenne ja muutosvastarinta
2. Työntekijöiden osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa
3. Esimiesten osaamisen ja koulutuksen puutteet tuottavuuteen liittyvissä asioissa
4. Esimiesten pyrkimys osaoptimointiin
5. Yrityksen yleinen resurssien puute (esim, henkilö ja laite)
6. Ajanpuute
7. Kehitystyön rahoittamisongelmat
8. Työvoiman ikääntyminen
9. Kyky hyödyntää henkilöstön ideoita (sisäisiä)
10. Uudistumiskyvyn heikkous
11. Vähäiset investoinnit uuteen teknologiaan
12. Heikko kyky hyödyntää ulkopuolista tietoa
13. Jatkuva muutos sisäisessä toiminnassa
14. Jokin muu, mikä?

ULKOISET TUOTTAVUUSESTEET

1. Yritysverotuksen taso
2. Sosiaaliturva- yms. palkan sivukulujen suuruus
3. Lainsäädäntö
4. Sijaintikuntanne elinkeinopolitiikka
5. Nykyiset palkkausjärjestelmät
6. Palkkakustannusten korkeus
7. Työntekijäpuolen ammattiliittojen toiminta
8. Työnantajapuolen edunvalvontajärjestöjen toiminta
9. Talouden suhdanteiden vaikutus
10. Euroopan Unionin vaikutus (esim. direktiivit)
11. Työvoiman saatavuus
12. Työvoiman rekrytointiin liittyvät riskit
13. Jatkuva muutos ulkoisessa toiminnassa (toimialamuutos, kilpailukenttä, jne.)
14. Jokin muu, mikä?

TUOTTAVUUDEN MITTAAMINEN

1. Tuottavuus on käsitteenä selkeä
2. Tuottavuuden kohottamisen merkitys on selkeä
3. Tuottavuus liittyy vain yrityksen valmistukseen
4. Tuottavuus liittyy pääasiassa työntekijän toimintaan ja työtahtiin
5. Laadun parantaminen kohottaa tuottavuutta
6. Tuottavuuden mittaaminen on helppoa
7. Tuottavuusmittareiden rakentaminen on vaikeaa
8. Yrityksellämme on käytössä useita hyviä tuottavuusmittareita tai mittausjärjestelmiä
9. Käyttökate on tuottavuuden mittari

YRITYKSEN TOIMINTA

1. Toiminnan tuottavuus on hyvällä tasolla
2. Myynnin tehokkuus on hyvällä tasolla
3. Varastoihin ei ole sitoutunut liikaa pääomaa
4. Työn tuottavuus on hyvällä tasolla
5. Koneet, laitteet ja ohjelmistot ovat tehokkaassa käytössä

YRITYKSEN MENESTYMINEN

1. Millaisena pidätte yrityksen taloudellista menestystä keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?
2. Millaisena pidätte yrityksen toiminnallista menestystä (yleistä suorituskyykyä) (esim. tuottavuus, laatu) keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana?

ASENTEET

1. Omistajat ja ylin johto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti
2. Keskijohto ja työnjohto suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti
3. Työntekijät suhtautuvat tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen myönteisesti

AJAN KÄYTTÖ

1. Tuottavuuden mittaamisen ja toiminnan kehittämisen suunnitteluun on käytettävissä riittävästi aikaa
2. Tuottavuuden mittaamiseen on käytettävissä riittävästi aikaa
3. Tuottavuuden mittaustulosten analysointiin on käytettävissä riittävästi aikaa
4. Toiminnan kehittämisprojektit toteutetaan riittävän nopeasti

RAHOITUS

1. Toiminnan kehittämiseen on tarjolla riittävästi erilaisia ulkoisia rahoitusmahdollisuuksia
2. Toiminnan kehittämistä varten tarjolla olevista ulkoisista rahoitusmahdollisuuksista on riittävästi tietoa
3. Rahoituksen järjestäminen toiminnan kehittämiseen on käytännössä helppoa

TAUSTATIETOJA

1. Mikä on henkilöstön lukumäärä yrityksessänne?

2. Mikä oli yrityksenne liikevaihto (tuhatta euroa) (vuoden 2013 lopussa)?

3. Onko yrityksenne ensisijaisesti

- 1. Tuotantoyritys
- 2. Palveluyritys

4. Millä toimialalla yrityksenne toimii?

- 1. Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- 2. Kaivostoiminta ja louhinta
- 3. Teollisuus
- 4. Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- 5. Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- 6. Rakentaminen
- 7. Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- 8. Kuljetus ja varastointi
- 9. Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- 10. Informaatio ja viestintä
- 11. Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- 12. Kiinteistöalan toiminta
- 13. Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- 14. Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- 15. Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- 16. Koulutus
- 17. Terveys- ja sosiaalipalvelut
- 18. Taiteet, viihde ja virkistys
- 19. Muu palvelutoiminta
- 20. Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön
- 21. Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- 22. Toimiala tuntematon

5. Maantieteellinen alue

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| - 1. Ahvenanmaa | - 11. Pirkanmaa |
| - 2. Etelä-Karjala | - 12. Pohjanmaa |
| - 3. Etelä-Pohjanmaa | - 13. Pohjois-Karjala |
| - 4. Etelä-Savo | - 14. Pohjois-Pohjanmaa |
| - 5. Kainuu | - 15. Pohjois-Savo |
| - 6. Kanta-Häme | - 16. Päijät-Häme |
| - 7. Keski-Pohjanmaa | - 17. Satakunta |
| - 8. Keski-Suomi | - 18. Uusimaa |
| - 9. Kymenlaakso | - 19. Varsinais-Suomi |
| - 10. Lappi | |

6. Vastaajan asema

- 1. Työntekijä
- 2. Toimihenkilö
- 3. Johto

