

A tall, narrow, conical tower with a striped pattern of red, white, and black. The tower is viewed from a low angle, looking up towards the top. The background is a clear blue sky with some light clouds.

# TUOTTAVUUS tie vaurauteen

**Muistio**

Englanninkielisestä alkuteoksesta  
PRODUCTIVITY — the high road to wealth  
(Bryssel, joulukuu 2005)  
suomentanut Esko Meriluoto,  
Scimed International Oy, Espoo.

Julkaisijat: JTO-Palvelut Oy,  
Työsuojelurahasto, Työturvallisuuskeskus  
Graafinen suunnittelu: Result Helsinki  
Painopaikka: Yliopistopaino, Helsinki  
Painosmäärä: 1000 kpl  
1.painos, 2006

ISBN-13: 978-952-9711-07-9 (Painettu)

ISBN-13: 978-952-9711-08-6 (PDF)

ISBN-10: 952-9711-07-7 (Painettu)

ISBN-10: 952-9711-08-5 (PDF)

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Muistion tarkoitus</b>	<b>5</b>
1.1	Uuden vuosisadan haasteet	5
1.2	Tuottavuus eri eturyhmien näkökulmasta	7
<b>2</b>	<b>Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (EANPC)</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Tuottavuus: arvonmuodostus ja tuottavuuden mittaaminen</b>	<b>12</b>
3.1	Tuottavuuden suhde arvonmuodostukseen	12
3.2	Tuottavuuden mittaaminen	13
<b>4</b>	<b>Tuottavuuden taustakäsitteitä</b>	<b>17</b>
4.1	Taloukasvu	17
4.2	Kilpailu ja laatu	18
4.3	Innovatiivisuus ja teknologia	19
4.4	Työllisyys	20
4.5	Työn organisointi ja oppivat organisaatiot	21
4.6	Työturvallisuus, työterveys ja työolosuhteet	22
4.7	Osaaminen	23
4.8	Ympäristönsuojelu	24
4.9	Työmarkkinayhteistyö	24
<b>5</b>	<b>EANPC:n jäsenten tehtävät</b>	<b>26</b>

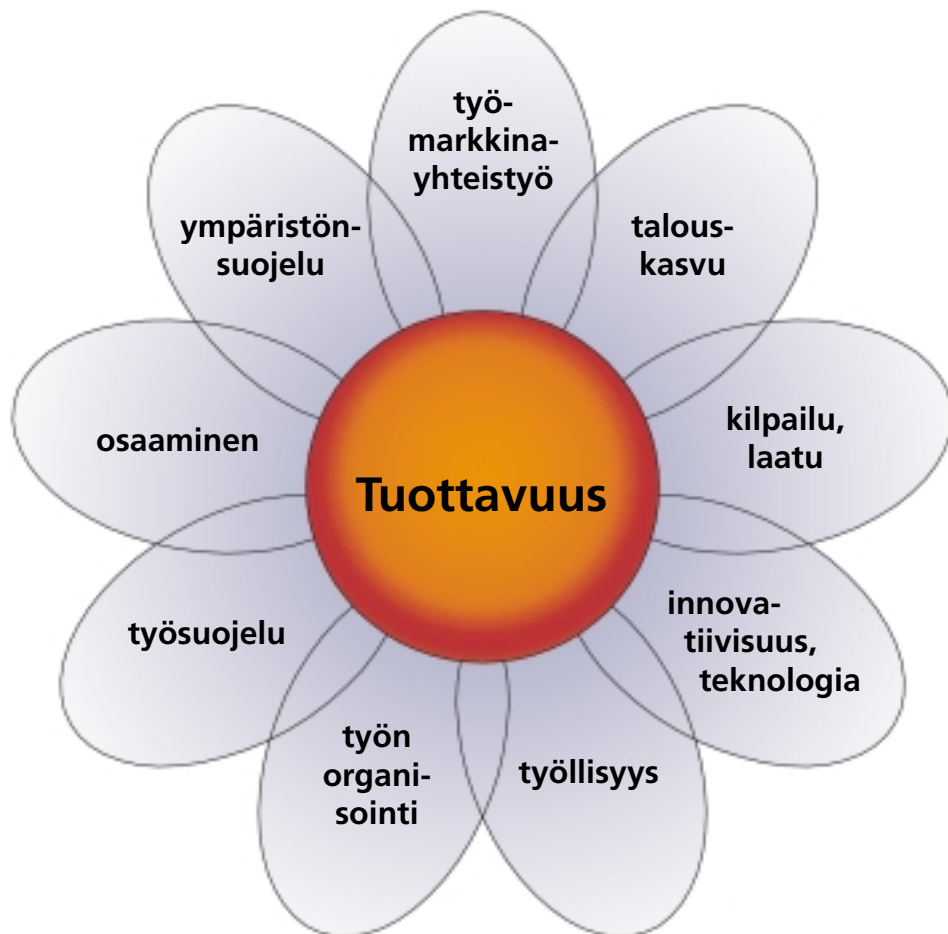
## Esipuhe

Suomen työmarkkinaosapuolet ovat pitkään tehneet yhteisiä toimia tuottavuuden kehittämiseksi. Osapuolet ovat tunnustaneet, että tuottavuuden vaikutukset pitkällä tähtäimellä ovat kansantaloudelle ja työelämälle myönteiset, vaikka lyhyellä tähtäimellä saattaa myös esiintyä paikallisia ongelmia muutoksen kohteena olevissa työpaikoissa.

Työsuojelurahasto on vuodesta 1997 alkaen edustanut Suomen työmarkkinaosapuolia Euroopan tuottavuuskeskusten liitossa EANPC:ssä. Tätä on tehty läheisessä yhteistyössä Työturvallisuuskeskuksen kanssa. Vuodesta 2005 alkaen myöskin Johtamistaidon Opisto JTO on ollut EANPC:n jäsenenä.

Tämä muistio on syntynyt EANPC:n hallituksen työskentelyn perusteella. Tekstiä ei ole erikseen käsitelty eri maiden järjestöissä ja näin ollen se edustaa ensisijaisesti EANPC:n hallituksen jäsenten mielipiteitä. Näen kuitenkin, että teksti sopii suurimmaksi osaksi siihen arvomaailmaan, jota suomalaiset etujärjestöt edustavat siinä kehitystyössä, jota tehdään Suomen tuottavuuskentässä. Toivon, että tämä julkaisu edesauttaa suomalaisen tuottavuuskeskustelun syventämistä.

Peter Rehnström  
EANPC:n puheenjohtaja



Kuva 1: Tuottavuus ja sen taustatekijät  
Lähde: Työsuojelurahasto

# 1. Muistion tarkoitus

Tämä muistio pyrkii laajentamaan tuottavuuden käsitettä suhteessa kolmeen muuhun keskeiseen teemaan nyky-Euroopassa — innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja työllisyyteen. Tavoitteena on yhteinen näkemys niin kansallisten tuottavuuskeskusten ja niiden yhteistyökumppaneiden välillä kuin myös ammattiliittojen, työnantajaliittojen, pienten ja keskisuurten yritysten ja Euroopan unionin päättäjien kesken.

Muistion tarkoituksena on koordinoida Euroopan tuottavuuskeskusten liiton (EANPC:n) jäsenyhteisöjen toimintaa sekä edistää yhteistyötä EANPC:n puitteissa. Muistio edesauttaa keskusten painopistealueiden sovittamista yleiseen talous- ja työllisyyspolitiikkaan ja niiden tarkastelua kunkin maan omien kokemusten valossa. Muistion toivotaan elävöittävän ja lisäävän ajatustenvaihtoa EANPC:n ja yhteistyötahojen piirissä ja siten johtavan yhteisten toimenpideohjelmien luomiseen.

Muistion pohjana ovat EANPC:n jäsenyhteisöjen tavoitteista ja toiminnoista käydyt sisäiset keskustelut, EANPC:n hallituksen kahdesti vuodessa pidettävien kokousten samoin kuin joka toinen vuosi järjestettävien kansainvälisten tuottavuuskonferenssien julkaisut sekä eräät merkittävät talouspoliittiset asiakirjat. Marshall-avun alkaminen yli puoli vuosisataa sitten, vuonna 1948, merkitsi myös alkua eurooppalaiselle tuottavuusyhteistyölle. Tähän muistioon on kirjattu ne periaatteet, joilla tänään tehdään yötä tuottavuuden edistämiseksi, ja se toimii pohjapaperina EANPC:n jäsenyhteisöjen yhteistyölle.

Muistiossa tarkastellaan aluksi tuottavuus-sanan merkityskirjoa, sitten käsitellään tuottavuutta arvonmuodostuksen välineenä, sitten selvitetään tuottavuuden taustatekijöitä, sitten kuvataan esimerkein, miten tuottavuutta on pyritty edistämään ja mitkä ovat olleet tämän toiminnan edut ja haitat yhteiskunnan kannalta, ja lopuksi esitetään miten EANPC — ja koko laaja kansainvälinen tuottavuusverkosto — voi toimia tuottavuuden hyväksi.

## 1.1 Uuden vuosisadan haasteet

Kaikki valtiot joutuvat alkaneella vuosisadalla vastaamaan jatkuvasti muuttuviin haasteisiin. Näistä merkittävimpiä ovat

- palvelu-, tavara- ja työvoimamarkkinoiden globalisoituminen
- maailmanlaajuisten tuotanto- ja jakelujärjestelmien syntyminen
- yritysten yhteiskuntavastuun korostuminen
- ympäristökysymysten merkityksen lisääntyminen
- toisaalta työttömyyden kasvu ja toisaalta uudenlaisten työnteon muotojen, esim. tietotyötä tekevien itsenäisten ammatinharjoittajien, määrän lisääntyminen

- kilpailukyvyyn painopisteen siirtyminen kustannustekijöistä innovatiivisuuteen ja räätälöintikykyyn
- siirtyminen massatuotannosta räätälöityihin valikoimiin ja laatu tuotantoon sekä pääoman tuottavuuden ja tuotteiden välittömän saatavuuden korostuminen
- tuotannon rakenteen muuttuminen verkostotuotannon suuntaan
- tarve luoda ja levittää sellaisia työn organisoinnin muotoja, jotka lisäävät yrityksen inhimillistä pääomaa eivätkä kuluta sitä (inhimillisesti kestävä työ)
- tiedonhallinnan tärkeys tietoyhteiskunnassa
- hajautetun ja liikkuvan työn yleistyminen ja sen vaikutukset työnteon luonteeseen.

Euroopassa on lisäksi tapahtunut viime vuosina monia merkittäviä asioita, kuten euron käyttöön ottaminen, Lissabonin ohjelman hyväksyminen, EU:n sosiaalipoliittisesta ohjelmasta käyty keskustelu, uusien jäsenmaiden liittyminen Euroopan unioniin sekä taloustaantumien ja työvoiman ikääntymisen uudelleen virittämä kiinnostus tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Edellä luetellut haasteet ja tapahtumat ilmenevät luonnollisesti eri tavoin eri maissa.

#### tiivistettynä

Täten yritykset ja yhteisöt — niin julkiset kuin yksityiset, niin palveluiden kuin tavaroiden tuottajat — joutuvat hyödyntämään kaikki voimavaransa luodessaan ja jatkuvasti edelleen kehittäessään organisaatioita, jotka — 'eurooppalaisen mallin' puitteissa — tavoittelevat alati muuttuvaa tasapainotilaa kaikenlaisen joustavuuden ja turvallisuuden välillä sekä organisaation itsensä että yksilöiden parhaaksi. Työn ja organisaation sulava tasapainottaminen siten, että kaikki sidosryhmät hyötyvät, on mahdollista vain näihin tavoitteisiin tähtäävin kumppanuus- ja yhteistyöjärjestelyin. Käytännössä tuottavuuden kasvu koskettaa eri toimijoita eri tavoin, mikä käy ilmi tuottavuuden vaikutuksista kansantalouden eri tasoilla: makrotasolla (kansakunnan tasolla), mesotasolla (toimialatasolla) ja mikrotasolla (yksittäisen tuottajan tai työntekijän tasolla). Niinpä jokin ratkaisu tai toimintaohjelma saattaa olla hyödyllinen makrotason toimijoiden kannalta, vaikka sama ratkaisu tai toimintaohjelma vaikuttaa haitallisesti mikrotason toimijoihin. Tuottavuuden muutoksilla voi myös olla erilaisia seurauksia yhteiskunnan eri ryhmille. Päättäjien ei pitäisikään arvioissaan rajoittua ratkaisun tai toimintaohjelman pelkkiin välittömiin seurauksiin kuin ei myöskään ainoastaan tiettyä ryhmää koskeviin seurauksiin muita ryhmiä huomioon ottamatta. Päinvastainenkin virhe on tietysti mahdollinen.

Toimintaohjelmaa laadittaessa ei pidä keskittyä vain siihen, mitkä ovat sen pitkäaikaisvaikutukset yhteisöön kokonaisuutena. Monet perinteiset taloustieteilijät sortuvat tähän virheeseen. Tällainen johtaa helposti piittaamattomuuteen ryhmistä, jotka välittömästi kärsivät sellaisista toimintaohjelmista tai muutoksista, jotka saattavat osoittautua kokonaisvaikutuksiltaan (makrotasolla) tai pitkällä aikavälillä hyödyllisiksi. Yleisimmin nykyisin kuitenkin päinvastoin hairahdutaan perustamaan ratkaisut erityisryhmiin kohdistuviin lyhytaikaisvaikutuksiin ja jätetään yhteisöön kohdistuvat pitkäaikaiset kokonaisvaikutukset vähäiselle huomiolle tai täysin huomiotta.

## Matti Meikäläisen tarina ja mitä muille tapahtuu

Otetaan esimerkiksi takkitehtaan työläinen Matti Meikäläinen, joka joutui työttömäksi, kun tehdas otti käyttöön uuden, takkienvalmistuksen tuottavuutta parantavan koneen. Tuottavuusratkaisulla oli siis kielteinen vaikutus Matti Meikäläisen kannalta, koska hän menetti työpaikkansa. On kuitenkin syytä huomata, että samalla Teppo Teikäläinen sai töitä uuden koneen valmistuksessa, Heikki Heikäläinen pääsi koneen käyttäjäksi, Maisa Meikäläinen saa nyt kaupasta takin puolet halvemmalla kuin ennen, Tauno Täkäläinen sai uuden työpaikan ruokakaupasta, sillä monet Maisa Meikäläiset pystyvät nyt ostamaan enemmän ruokatavaroita, joiden hinnat ovat laskeneet jne.

Päättäjien on syytä uhrata ajatus tai kaksi Matti Meikäläiselle. Hän on joutunut työttömäksi uuden koneen vuoksi; tietenkin hän saattaa saada pikapuoliin töitä, ehkä jopa aikaisempaa paremman paikan. Mutta voi myös olla, että markkinoilla ei olekaan enää käyttöä sentapaiselle erityisosaamiselle, jonka hän on monien vuosien kuluessa hankkinut. Näin hän on menettänyt itseensä eli omaan ammattitaitoonsa tekemänsä panostukset, samoin kuin hänen entinen työnantajansa saattaa olla menettänyt vanhoihin koneisiin tai yhtäkkiä epäajanmukaisiksi käyneisiin prosesseihin tekemänsä investoinnit. Päättäjien tuleekin pohtia, mitä seurausvaikutuksia eri ratkaisuilla on Matti Meikäläisen kaltaisissa tapauksissa, joita on paljon ja jotka saavat monesti laajaa huomiota tuotantolaitosten tai kokonaisten yritysten lopettaessa toimintansa.

Tällä hetkellä tyypillinen tilanne, joka aiheuttaa kuvatuunlaisia ongelmia eri ihmisryhmille, on työn ulkoistaminen matalapalkkamaihin. EANPC tukee tuottavuuden lisäämistä, koska se on pitkällä aikavälillä ja kokonaisuuden kannalta välttämätöntä ihmiskunnan kehitykselle. EANPC kuitenkin ehdottaa useita eri toimenpiteitä, joiden avulla tuottavuuden kasvun välittömästi ilmeneviä kielteisiä seurauksia eri ryhmille ja yksilöille voidaan vähentää. Tiivistettynä: tuottavuuden kasvu lisää vaurautta ja on siis kannatettava päämäärä, mutta tuottavuuden kasvuun tähtäävien toimintaohjelmien ohella pitää toteuttaa ohjelmia ei-toivottujen tulosten välttämiseksi.

### 1.2 *Tuottavuus eri eturyhmien näkökulmasta*

Paitsi osakkeenomistajia, jotka saavat paremman tuoton investoimalleen rahalle, ja yhtiöiden johtohenkilöitä ja työntekijöitä, joiden työpaikat säilyvät kannattavuuttaan parantavissa yhtiöissä, tuottavuus koskettaa monia eri eturyhmiä yhteiskunnassa.

- **Kuluttajien** kannalta tuottavuuden paraneminen saattaa merkitä tehokkaammin tuotettujen tuotteiden ja palvelujen halpenemista.
- **Tavaran- ja palveluntoimittajat** hyötyvät asiakkaitensa tuottavuuden paranemisesta siten, että niillä on mahdollisuus lisätä toimituksiaan, sikäli kuin asiakas saa vähintään tuottavuuden lisäyksen mahdollistaman lisätuotannon myytyä.

- **Ammattiliittojen ja muiden työntekijäorganisaatioiden** kannalta kansallisella tasolla tapahtuva tuottavuuden paraneminen kohentaa kansantaloutta edesauttaen uusien työpaikkojen syntymistä ja mahdollistaen palkkojen nousun. Toisaalta teknologian muutokset ja työvoimaan tai käyttöpääomaan kohdistuvat leikkaukset voivat ajaa jotkin työntekijäryhmät tai työntekijät työttömiksi. Ammattiliittojen on luonnollisesti pyrittävä turvaamaan tällaisten ryhmien tai yksilöiden edut tukemalla heidän työllistymistään jollekin toiselle toimialalle tai johonkin toiseen yhtiöön. Ammattiliittojen tulee edellyttää ammattitaitovaatimusten noudattamista henkilöstön osaamisen ja pätevyyden lisäämiseksi. Niiden tulee myös edelleen suojella työntekijöiden terveyttä. Erityisesti työvoiman saannin ollessa turvattu, työnantajilla on houkutus lyhytaikaiseen hyödyn tavoitteluun lisäämällä työtahtia ja työaikaa työntekijöiden terveyden vaarantumisesta välittämättä, sillä työntekijät on helppo korvata uusilla. Joskus valistumattomat ja lyhytnäköiset työnantajat jopa huonontavat firman tulosta teettämällä henkilöstöllään liikaa työtä. Näissä tilanteissa ammattiliitot voivat parantaa jäsentensä työhyvinvointia edellyttämällä kunnollisia työolosuhteita. Silti tuottavuus ei ole pelättävä asia. Niin kuin yllä kuvattu esimerkki osoittaa, ammattiliittojen on otettava huomioon tuottavuuden myönteiset pitkäaikaisvaikutukset muihin työntekijäryhmiin, vaikka tuottavuuden parantamistoimilla olisi hetkellisesti kielteinen vaikutus johonkin tiettyyn ryhmään.
- **Työnantajajärjestöjen** näkökulmasta tuottavuuden nousua voidaan pitää ensisijaisesti hyvänä asiana. Lisääntynyt tuottavuus merkitsee, että sama tuotos saavutetaan pienemmällä työ- ja pääomapanoksella, tai että samalla panoksella pystytään tuottamaan enemmän. Yrittäjä pyrkii jatkuvasti parantamaan yrityksensä tuottavuutta ja voi siten kasvattaa tulojaan ja/tai yhtiönsä voittoja, jos muut olosuhteet oletetaan muuttumattomiksi. Työnantajajärjestöjen tulee tukea yrittäjiä edistäen teknologiaa, organisaatiota ja inhimillistä pääomaa koskevia innovaatioita, jotka mahdollistavat tuottavuuden jatkuvan kasvun.
- **Yhteiskunnan päättäjien** kannalta tuottavuuden lisääntymistä voidaan pitää myönteisenä seikkana, sillä se luo taloudellista kasvua. Lyhyellä aikavälillä tuottavuustoimenpiteet voivat kuitenkin vahingoittaa joitakin ihmisryhmiä. Kielteisten seurausten lieventämiseksi päättäjien tulee pyrkiä luomaan keinoja, joilla yksittäisen työntekijän riippuvuutta tietyistä työstä tai toimialasta voidaan vähentää esimerkiksi kannustamalla työntekijää osallistumaan työllistymistä tukevaan monialaiseen valmennukseen ja koulutukseen. Lisäksi päättäjien tulee jatkaa sitä kehitystä, jonka kansalliset tuottavuuden ja organisaatioiden kehittämisohjelmat ovat monissa maissa saaneet alulle:
  - **Saksassa** ensimmäinen kansallinen ohjelma käynnistettiin jo vuonna 1974. Kaksi uusinta ohjelmaa ovat "Innovatiivinen työn suunnittelu — tulevaisuuden työ" (Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit) sekä "Kohti uutta työn laatua" (Initiative Neue Qualität der Arbeit).
  - **Ruotsissa** aloitettiin vuonna 1997 hanke nimeltä "Ihminen, teknologia ja organisaatio" (Humans, Technology and Organisation [LOM]), jonka oli tarkoitus päättyä vuonna 2000, mutta sitä jatkettiin vuoteen 2004.

Lisäksi vuoteen 2006 saakka jatkuva kansallinen ohjelma on "Inhimillisesti kestävä työjärjestelyt ja terveys" (Sustainable Work Systems and Health).

- **Tanskassa** on käynnissä kansallinen "Paremmän työelämän ja kasvun edistämisen rahoitus" (Funds for the Promotion of Better Working Lives and Increased Growth) -ohjelma.
  - **Norjassa** toteutettiin "Yritysten kehittäminen 2000" (Enterprise Development 2000) -ohjelmaa vuosina 1994—2001, jota on seurannut yritysten ja työelämän kehittämisohjelma nimeltä "Arvonmuodostus 2010" (Value Creation 2010).
  - **Irlannin** nopean ja onnistuneen taloudellisen kehityksen on osaltaan mahdollistanut aktiivisesti toimiva elin, Kansallinen työmarkkinayhteistyön ja tuottavuuden kehittämisskeskus (The National Centre for Partnership and Performance [NCPP]).
  - **Suomessa** työministeriö edistää ja tukee useita organisatorisiin innovaatioihin tähtäviä ohjelmia, joista tärkein on Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelmakokonaisuus (TYKES).
  - **Ranskassa** työministeri Martine Aubryn nimeä kantavan työajan lyhentämistä koskevan lain säätämisen yhteydessä vuonna 1998 käynnistettiin ohjelma, jonka tarkoituksena on kehittää uusia työn organisoinnin muotoja.
  - **Isossa-Britanniassa** toimi vuosina 1999—2004 kauppaja teollisuusministeriön alaisuudessa Työelämän yhteistyörahoitus (The Partnership at Work Fund), joka rahoitti työn tuottavuutta edistäviä työmarkkinaosapuolten yhteistyöhankkeita.
- **Pienet ja keskisuuret yritykset** (pk-yritykset) hyötyvät kukin tuottavuutensa kasvusta. Sen sijaan yrittäjät, jotka jatkuvasti laiminlyövät yrityksensä kehittämisen, menevät lopulta konkurssiin, kuten edellä on käynyt ilmi. Pysyäkseen kilpailijoiden tahdissa pk-yritykselle on elintärkeää jatkuvasti pyrkiä parantamaan tuotantomenetelmiään, kehittämään inhimillistä pääomaansa ja hankkimaan parempia tuotantovälineitä, koneita ja teknologiaa.

Lopuksi, 'vanhoissa' EU-maissa kysymys julkisten palvelujen taloudellisuudesta ja tehokkuudesta on yhä ajankohtaisempi. Vaatimuksia julkisten palvelujen lisäämiseksi ja parantamiseksi esitetään näkyvästi muiden muassa Alankomaissa, Espanjassa ja Isossa-Britanniassa, erityisesti koulutuksen ja terveydenhuollon piirissä. Nämä palvelut ovat toistaiseksi valtion tai paikallishallinnon organisaation tuottamia, joten ihmisten pitäisi niissä saada kunnan vastine maksamilleen veroille. Koska väestön ikärakenne on lisäksi monissa EU-maissa epäedullinen, työvoimapula saattaa uhata samaan aikaan, kun ikääntyneiden kansalaisten osuus kasvaa. Yhtälöä on hankala ratkaista, ellei julkisten palvelujen tuottavuuteen ja laatuun kiinnitetään riittävästi huomiota. Kysymys ei ole siitä, että vanhat ihmiset saisivat vähemmän hoitoa ja huomiota, vaan siitä, että palvelujen tarjonta ja hallinto täytyy toteuttaa sujuvasti. Tässä mielessä julkisten palvelujen tuottajilla voisi olla opittavaa yksityisistä yrityksistä. Vaikkakin tuottavuuden mittaaminen on monesti hankalampaa palvelualoilla ja erityisesti julkisissa palveluissa, tämä ei saisi estää päätöksentekijöitä toimimasta 'tuottavuusajattelun' tarpeen tunnustamiseksi näilläkin aloilla.

julkiset palvelut

ikä rakenne  
ongelmana

## 2. Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (EANPC)

### EANPC

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (European Association of National Productivity Centres, EANPC) on perustettu vuonna 1966, ja sen kotipaikka on Bryssel. Liiton jäsenistö koostuu kansallisista kaksi- tai kolmikantaisista yhteisöistä, joista kukin toimii omassa maassaan tuottavuuden, innovatiivisuuden, työelämän laadun ja työllisyyden edistämiseksi niin yrityksissä kuin koko kansantaloudessa.

EANPC on yleiseurooppalainen järjestö, joten se on avoin kaikille Euroopan maille, ei ainoastaan Euroopan unionin jäsenvaltioille. EANPC kuuluu tuottavuutta ja työelämän laatua edistävien järjestöjen maailmanlaajuiseen verkostoon ja toimii siinä aktiivisesti. Toimimalla tuottavuuden parantamiseksi EANPC ja sen kansalliset jäsenyhteisöt samalla edesauttavat ihmisten elin- ja työolosuhteiden parantamista. Edistämällä tasapuolista taloudellista kilpailua ne tukevat taloudellista ja sosiaalista kehitystä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

EANPC on eurooppalainen elin, joka toimii yhteistyössä muiden kansainvälisten järjestöjen kuten Kansainvälisen työjärjestön (ILO), Kansainvälisen taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) ja Euroopan unionin komission kanssa. Sen kansalliset jäsenyhteisöt puolestaan tukevat kussakin maassa valtion ja yritysten toimia talouskasvun, innovatiivisuuden, parempien työolosuhteiden ja työllisyyden puolesta.

### EPN

EANPC myös ylläpitää Euroopan tuottavuusverkostoa (European Productivity Network, EPN), johon EANPC:n jäsenten lisäksi kuuluu järjestöjä, jotka eri syistä eivät voi olla EANPC:n jäseniä. Verkoston kautta EANPC ylläpitää yhteyksiä ja vaihtaa tietoja muiden tuottavuusalalla maailmanlaajuisesti tai Euroopan maissa toimivien elinten kanssa. Verkoston jäsenet ovat tervetulleita EANPC:n seminaareihin, ja ne voivat vapaasti tehdä yhteistyötä EANPC:n jäsenten kanssa kahdenkeskin sopimuksin. Verkoston jäsenillä ei ole virallisen jäsenen oikeuksia EANPC:ssä, mutta ne eivät myöskään maksa EANPC:lle jäsenmaksuja.

EANPC tukee tuottavuuden kehitystä järjestämällä maailmanlaajuisista kokemusten vaihtoa jäsenyhteisöjen, mahdollisten tulevien jäsenten ja muiden järjestöjen välillä ja osallistumalla myös itse kokemusten vaihtoon. EANPC kerää ja vertailee tutkimustuloksia, jotka koskevat tuottavuuden taustatekijöitä ja niiden vaikutuksia. Lisäksi EANPC edistää tietotaidon siirtymistä tutkimuksista talouspolitiikkaan ja yrityksiin sekä toimii monien kansallisten elinten ja järjestöjen yhteistyökumppanina. Näitä ovat erityisesti eri maiden ministeriöt ja muut yhteiskunnalliset instituutiot, kuin myös ammattiliitot ja työnantajaliitot sekä yritykset, näiden joukossa nimenomaan pk-yritykset.

Tässä muistiossa on kirjattuna EANPC:n jäsenyhteisöjen tavoitteet ja tärkeimmät toiminnot. Mahdolliset uudet yhteistyökumppanit voivat muistiosta nähdä alueet, joilla yhteistyö on mahdollista. Muistiossa esitetään tuottavuuden kehittäminen -yleisteeman alla tietoja talous- ja työmarkkinapolitiikasta ja kootaan yhteen keskeisimmät toiminnot.

Muistiossa käytetään tuottavuus-käsitettä hyvin laajassa merkityksessä, eli tuottavuutta ei käsitellä ainoastaan tilastollisena suhdelukuna, vaan ymmärretään voimavarojen yhä tehokkaamman käytön edesauttavan arvon tai lisäarvon muodostumista ja edistävän kasvua, innovatiivisuutta ja työllisyyttä.

### 3. Tuottavuus: arvonmuodostus ja tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuus ilmaisee, miten tehokasta tuotteiden ja palvelujen tuotanto on. Tuottavuuden peruspiirre on, että se ilmaistaan joko fysikaalisina tai taloudellisina yksikköinä — siis fysikaalisina suureina tai arvoina (rahana) — ja että tuottavuusluvut pohjautuvat mittauksiin eri tasoilla: kokonaistalouden tasolla, kansantalouden jonkin lohkon tai toimialan tasolla, yrityksen tasolla, yrityksen jonkin tuotantolaitoksen tai yksikön tasolla tai henkilötasolla.

#### 3.1 Tuottavuuden suhde arvonmuodostukseen

Jotta organisaatio voi käyttää tuottavuutta hyväkseen, tuottavuutta on tarkasteltava suhteessa organisaation muihin tavoitteisiin. Yleisellä tasolla organisaation menestymisen taustalla on kolme keskeistä tekijää (Van Ark & De Jong, 2004):

1. organisaation toiminnot ('mitä tehdään')
2. tavaroiden ja palveluiden osto- ja myyntihinnat ('mistä hinnasta tehdään')
3. millä tuottavuudella panokset muutetaan tuotoksiksi ('miten tehdään').



Kuva 2: Arvonmuodostuksen tekijät  
Lähde: Van Ark & De Jong (2004)

Näillä tekijöillä — toimintotekijällä, hintatekijällä ja tuottavuustekijällä — on kullakin suora vaikutus organisaation yleistavoitteeseen: arvon tai lisäarvon muodostumiseen tuotantotekijöiden, eli pääoman ja työvoiman, vaikutuksesta (kuva 2). Tuottavuutta voidaan kasvattaa parantamalla toiminnan tehokkuutta (eli tuotantoreseptejä ja tuotannonohjausta), nopeuttamalla teknologista kehitystä tai ottamalla käyttöön uusia läpimurtoja merkitseviä innovaatioita. Myönteinen hintatekijä voi olla panoskustannusten lasku ja/tai myyntihintojen nousu. Toimintotekijä puolestaan koostuu kolmesta osasta: Muuttamalla tuotoskoostumusta, eli markkinoimalla uusia tuotteita tai palveluita, voidaan lisätä arvonmuodostusta. Panoskoostumus taas tarkoittaa tuotantopanosten kokonaisuutta, jota voidaan myös pyrkiä muuttamaan. Tuotannon lisäämisellä saatavat määräedut edistävät lisäarvon muodostumista.

On kuitenkin tilanteita, joissa eri tekijät voivat kumota toistensa vaikutuksen. Näin voi käydä erityisesti palveluilla. Esimerkiksi standardointi voi lisätä tuottavuutta huomattavasti, mutta sen kielteiset vaikutukset palvelun laatuun, miellyttävyyteen ja yksilöllisyyteen saattavat karkottaa asiakkaat. On äärettömän tärkeää saavuttaa tasapaino toimintojen, hinnan ja tuottavuuden välillä arvonmuodostuksen lähteinä. Toimintojen valinta määrää, millä markkinoilla organisaatio toimii, kun taas organisaation tulot määräytyvät hintojen mukaan. Tuottavuuden lisäämisen kannalta on olennaista, että organisaation prosesseja ohjataan niin, että panoskoostumus on optimaalinen, jolloin talouden lama-aikoinakin markkinaosuus voidaan säilyttää tai sitä voidaan jopa kasvattaa. Näin yrityksen arvonmuodostus jatkuu koko ajan.

### 3.2 Tuottavuuden mittaaminen

Yritykset mittaavat tuottavuutta erilaisilla tunnusluvuilla. Seuraavaan taulukkoon on koottu yleisimmin käytetyt tuottavuuden tunnusluvut.

<b>Panosmittari</b>	<b>Tuotosmittari</b>			
	Volyyymi (V)	Myyntitulot (M)	Tulos (T)	Lisäarvo (L)
Kokonaisinvestoinnit (I)	V/I	M/I	T/I	L/I
Kiinteät investoinnit (Ik)	V/Ik	M/Ik	T/Ik	L/Ik
Henkilöstön lukumäärä (H)	V/H	M/H	T/H	L/H
Kokonaistyöaika (A)	V/A	M/A	T/A	L/A
Palkat (P)	V/P	M/P		L/P
Raaka-ainekustannukset (R)	V/R	M/R		
Kokonaiskustannukset (K)	V/K	M/K		

Taulukko 1: tuottavuuden mittaaminen

Lähde: S Eilon (1985), A framework for Profitability and Productivity Measures

Taulukon ensimmäisen sarakkeen tunnusluvut perustuvat fyysikaaliseen tuotokseen tai suureisiin, kuten painoon tai tilavuuteen. Ne ovat käytössä erityisesti teollisuudessa.

tuotosmäärät

Toinen ja kolmas sarake koostuu taloudellisista tunnusluvuista, joihin vaikuttavat mm. yrityksen voitto tai tappio. Suhdeluvut M/I ja T/I kuvaavat pääoman tuottoa, ja niitä käytetään lähinnä taloudellisessa raportoinnissa. Viimeinen sarake sisältää lisäarvoon perustuvia tunnuslukuja. Lisäarvolla tarkoitetaan myyntituloja vähennettynä toimintakuluilla (raaka-aineet, energia ja ostetut palvelut). Se kuvaa arvon lisäystä, jonka yritys saa aikaan käyttämällä työvoimaa ja pääomaa.

#### mittaaminen

Tuottavuuden kehittymisen seuraamiseksi on suositeltavaa käyttää tunnuslukuja. Palvelualoilla tuottavuuden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa ja epävarmaa. Esimerkiksi pankin tai konsulttiyhtiön tuottavuuden määrittäminen tuottaa hankaluuksia, koska tarjottujen palvelujen laadulliset erot ja palvelun asiakaskohtainen räätälöinti monesti tekevät tuottavuusmittareista melko karkeita. Tuottavuuslukujen suuret erot Internetin kautta selattavissa tutkimustietokannoissa ovat toinen suuri ongelma itse mittaamisen lisäksi. Alla olevan linkin kautta on tarjolla eräitä kaikkein luotetuimpia tuottavuustietokantoja.

#### tuottavuus- tietokannat

<http://www.eco.rug.nl/GGDC/dseries/dataseries.shtml>

#### työn tuottavuus

Kansantaloudessa tuottavuuden mittarina käytetään usein työn volyymia suhteessa tuotokseen eli bruttokansantuotteeseen (BKT). Yrityksissä työ (siis ihmistyö) on yleensä joko tärkein tai helpoimmin (henkilöstön lukumääränä tai työtunteina) mitattavissa oleva tuotantotekijä. Yrityksissä tekniset ja organisatoriset muutokset tähtäävät työpanoksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamiseen ilman, että henkilöstö välttämättä joutuu työskentelemään kovemmin tai pitempään.

#### ja kokonais- tuottavuus

Työn tuottavuus -termiä käytetään usein virheellisesti tarkoitettaessa kokonaistuottavuutta eli kaikkien tekijöiden tuottavuutta. Kokonaistuottavuus on painotettu laskelma siitä, miten hyvin kaikkia tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä (työvoima, pääoma, muut panokset jne.) käytetään hyväksi, kehitetään ja ohjataan halutun tuotoksen aikaansaamiseksi. Työn tuottavuus ei tällöin mittaa sitä osuutta, mikä työllä sinänsä yhtenä tuotantotekijänä on tuottavuuteen. Se kuvastaa pikemminkin useiden eri tekijöiden kuten teknologisen kehityksen, pääomasijoitusten, käyttöasteen, organisaatorakenteen, energiankäytön, johtamistaidon sekä henkilöstön ammattitaidon ja työpanoksen yhteisvaikutusta.

#### talouskasvu

Tuottavuus on ollut ja on yhä talouskasvun päätekijä: tuottavuus on se 'jäännöstekijä', joka kasvusta jää selittämättä sen jälkeen, kun kaikkien eri tuotantotekijöiden määrällinen kasvu on otettu huomioon. Tuottavuus paranee, kun työ korvataan pääomalla eli jalostustyötä tehdään ilman työpanosta. Tämä kehitys on jatkunut teollisen vallankumouksen alusta saakka: työvaltaiset menetelmät tavaratuotannossa, kuljetuksissa, tietoliikenteessä ja vapaa-ajan palveluissa ovat vaihtuneet uusiksi koneita ja laitteita käyttäviin pääomavaltaisiin menetelmiin. Vaikka uudet menetelmät vähentävät rajusti tuotannossa tarvittavan työvoiman määrää, niiden synnyttämä varallisuuden lisäys luo

kysyntää uusille tavaroille ja palveluille, jolloin työllisyys toisaalla kasvaa. Samalla jatkuva pyrkimys sekä henkisen että ruumiillisen työn tehostamiseen synnyttää uusia työllistymismahdollisuuksia ainakin hyvin koulutetulle ja terveelle työvoiman osalle, joka kykenee sopeutumaan muutoksiin.

Tuotantotekijöitä eivät ole ainoastaan perinteiset työvoima (eli henkilöstö), pääoma (raha, tuotantorakennukset ja koneet) ja raaka-aineet, vaan enenevässä määrin myös aika, tila ja ympäristöön liittyvät voimavarat. Siksi onkin syntynyt uusia käsitteitä kuten 'kestävä tuottavuuden kehittäminen', joiden tarkoituksena on varmistaa, ettei tuottavuuden kehityksen nykyiselle sukupolvelle tuoma hyöty koidu haitaksi tuleville sukupolville.

Makrotalouden tasolla tuottavuus toisaalta ohjaa taloudellisten voimavarojen käyttöä parempien tulosten suuntaan, ja toisaalta tuottavuus on tuotantosuorituksen tulos. Kaikilla tuottavuuden kehittämismenetelmillä on kuitenkin rajansa, joiden ylittyessä ne saattavat saada aikaan jopa aivan vastakkaisia tuloksia, kuin mihin on pyritty. Niinpä tietyssä vaiheessa tuotanto saattaa eristyä ja vieraantua yhteiskunnasta, esim. automatisoitujen tehtainten, liiaksi riisuttujen organisaatioiden tai ympäristön kannalta kyseenalaisten prosessien muodossa, jolloin tuotannon aikaansaaman lisäarvon oikeudenmukainen jakaminen vaikeutuu. Lopputulos voi olla, että tuottavuuden kehitys juuttuu paikoilleen infrastruktuurin taantumisen, työvoiman koulutustason heikkene- misen, lakkojen ja yhteiskunnallisen levottomuuden vaikutuksesta. Tuottavuus ei siis ole omalla painollaan etenevä, arvoista vapaa prosessi, vaan se vaatii seurantaa ja ainakin ajoittain ohjausta ja asioihin puuttumista eri tasoilla.

Tuottavuus-käsite pitää sisällään pitemmän tarkastelujakson kuin kannattavuus. Nämä kaksi käsitettä liittyvät läheisesti, joskin monimutkaisesti, toisiinsa. Tuottavuus on selvästi eräs kannattavuuden osatekijä, mutta kannattavuus myös riippuu suuresti niistä hinnoista, jotka yhtiö toisaalta maksaa tuotantopanoksestaan ja toisaalta saa tuotoksestaan. Jos yhtiö tuotoksen hinnan nousun ansiosta saa ylimäärin takaisin tuotantopanoksesta maksamansa hinnan, yhtiön kannattavuus voi kohentua myös heikkenevän tuottavuuden oloissa. Yrityksen tasolla siis tuottavuus ilmaistaan fysikaalisten suureiden yksikköinä; kokonaistalouden, sen lohkon tai toimialan tasolla taas on käytettävä taloudellisia yksiköitä, jotka ottavat huomioon sekä inflaation että ostovoimapariteetin, ts. eri valuuttojen vaihtokurssit.

Samoin kuin kannattavuudessa myös kilpailukyvyssä tuottavuus on merkittävänä osatekijänä. Lisäksi kilpailukyky riippuu kansantaloudessa kulloinkin vallitsevasta hinta- ja kustannustasosta. Toisin kuin tuottavuus nämä hinnat ovat käytännöllisesti katsoen yksittäisen yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

kestävä  
tuottavuuden  
kehittäminen

rajallisuus

kannattavuus

kilpailukyky

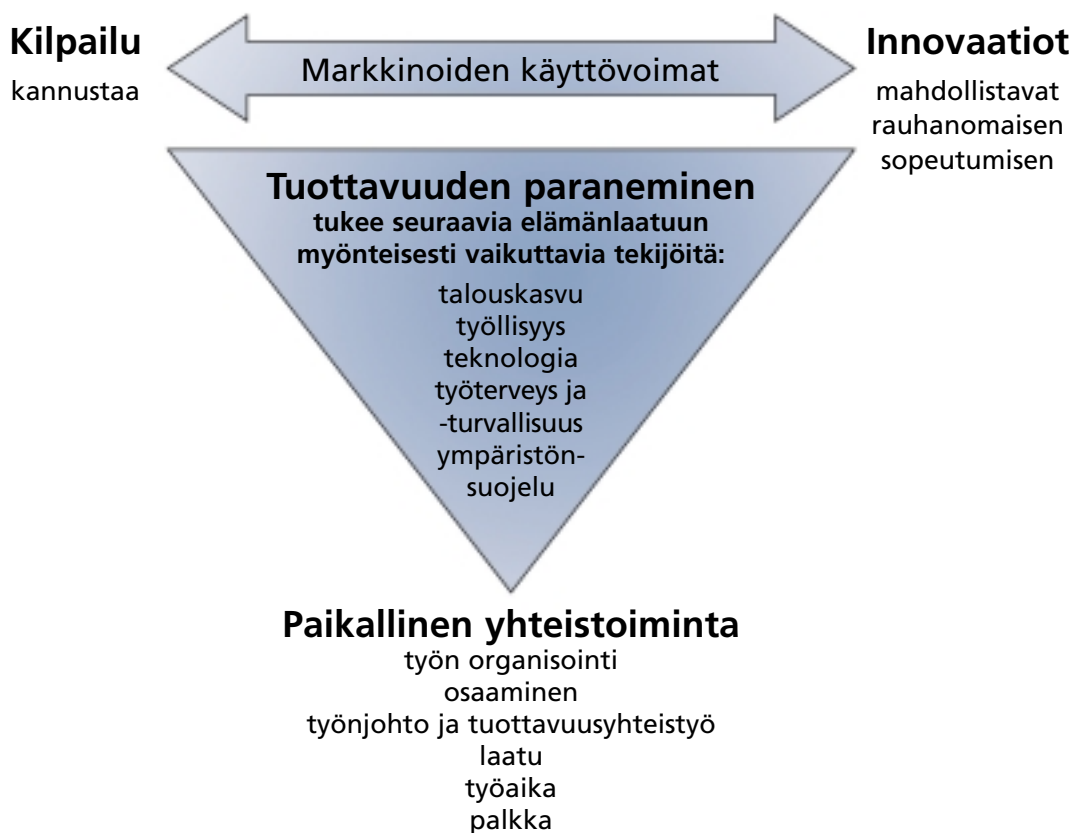
Tuottavuus ei riipu rahanarvon heilahteluista, joiden avulla välittäjät ja tulevilla muutoksilla keinottelijat voivat saada pikavoittoja (tai kärsiä tappioita). Tuottavuus edellyttää pitkäjännitteisyyttä, sillä kysymyksessä on jatkuva prosessi, jossa asiat tehdään tänään paremmin kuin eilen ja huomenna paremmin kuin tänään. Ja tätä prosessia ylläpitää kilpailu eri muodoissaan.

EANPC ja sen jäsenyhteisöt pyrkivät noudattamaan kattavaa tuottavuusnäkemystä, jossa tuotantopanokseen lasketaan työpanoksen lisäksi kaikkien sellaisten voimavarojen (luonnonvarojen, infrastruktuurin ja organisaation) määrä ja laatu, joita yritykset käyttävät hyväksi tulostavoitteisiinsa pyrkiessään. Tämä avaa kokonaisen vaihtoehtojen kirjon yrityksen suoritusprosessien tehostamiseksi. Mitä tulee tuotantoprosessin tuotospäähän, nykyään tuotoksiin luetaan tuotteiden ja palvelujen lisäksi myös tuotantoprosessin yhteiskunnalliset ja ekologiset vaikutukset. EANPC:n ja sen jäsenyhteisöjen käyttämä tarkastelutapa kattaa laajan asteikon 'inhimilliseen tekijään' kohdistuvia toimenpiteitä tuottavuuden edistämiseksi. Tähän inhimilliseen tekijään sisältyy kaksi pääomakäsitettä: toisaalta inhimillinen pääoma, joka koostuu työntekijöiden yksilöllisistä taidoista, kyvyistä ja ajatuksista, ja toisaalta sosiaalinen pääoma eli yrityksen työntekijöiden ja johdon keskuudessa vallitseva keskinäinen luottamus, yhteistyö ja kumpuunushenki. Jotta inhimillinen tekijä muodostuu yritykselle arvokkaaksi kilpailu-etuksi, yrityksen tulee täyttää kaksi keskenään yhtä tärkeää edellytystä: korkeatasoinen henkilöstö ja työn hyvä organisointi. Yrityksen ja sen hankintaketjun tuottavuuden kehitys riippuu siitä, miten hyvin sosiaalinen pääoma (eli työn organisointi) tukee inhimillisen pääoman tehokasta käyttöä taloudellisen pääoman hyödyntämiseen. Korkea sosiaalinen pääoma edistää innovatiivisuutta ja dynaamisuutta ja siten myös tuottavuutta ja kilpailukykyä. Oheinen linkki sisältää esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneesti optimoineet inhimillisen tekijän omassa toiminnassaan. [www.eanpc.org](http://www.eanpc.org) Erityisen tärkeitä toimenpiteitä pyrittäessä parempaan tuottavuuteen inhimillisen tekijän tietä ovat suuremman vastuun antaminen työntekijöille, huomion kiinnittäminen työn terveellisyteen, yksilölliseen ja kollektiiviseen oppimiseen perustuvia taitoja ja organisaatioita edellyttävien työpaikkojen luominen, uuden tiedon kriittinen seuranta ja käyttö sekä johdon ja työntekijöiden yhteistyön edistäminen. Toisin sanoen tässä tarkastelutavassa valitaan ns. pitkä tie parempiin suorituksiin — parantamalla tuotantotekijöitten laatua ja käyttötapoja ja korostamalla yrityksen keskipitkän ja pitkän aikavälin kehitystä — sen sijaan, että ajattelemattomasti tehostetaan tuotantotekijöiden hyväksikäyttöä lyhyen aikavälin voittoja silmälläpitäen, mikä on nykypäivänä valitettavan yleistä.

Myös yrityksen suorituksen mittaamisessa sovelletaan laajaa tuottavuusnäkemystä. Tärkeitä eivät ole ainoastaan liikevaihto, voitto ja pääoman tuotto, vaan myös suoritusten yhteiskunnallinen hyöty kuten myönteiset työllisyysvaikutukset, työolosuhteiden paraneminen ja kestävä kehitys supistuvalla maapallolla.

## 4. Tuottavuuden taustakäsitteitä

Kuten edellä on käynyt ilmi, tuottavuuden kehitys riippuu monista eri tekijöistä. Itse asiassa on mahdotonta karkeastikaan määritellä kunkin tekijän suhteellista vaikutusta. Seuraavassa käsiteltävät tekijät ovat kuitenkin kaikki tärkeitä. Kukin niistä vaikuttaa toisiinsa, mikä korostaa tuottavuus-käsitteen kokonaisvaltaisuutta. Jonkin osa-alueen muutos heijastuu väistämättömästi, vaikkakaan ei aina ennustettavasti tai myönteisesti, kaikkiin muihin osa-alueisiin.



Kuva 3: Tuottavuuden taustatekijät  
Lähde: Jens Dinesen (2.2.1999)

### 4.1 Talouskasvu

Lyhyesti ilmaistuna talouskasvu on tila, jonka vallitessa tavaroiden ja palveluiden tuotanto kasvaa. Kokemus osoittaa, että yhteiskunnan myönteinen kehitys on riippuvainen talouskasvusta. Vaikka taloudellisen prosessin dynamiikka johtaa menestyvien yritysten myötä yhteiskunnan ja talouden yleiseen kehitykseen, talouden eri lohkojen ja maantieteellisten alueiden tasapainoinen kehitys ei ole automaattista yleisen rakennemuutoksen oloissa. Eräs talouspolitiikan yleinen tehtävä onkin pyrkiä estämään — tai ainakin lievittämään — rakennemuutoksen haittavaikutuksia. Tässä yhteydessä on syytä mainita käsite 'sosiaalisesti vastuullinen kehittäminen' (socially sensitive enterprise restructuring, SSER). Kaikki kansainvälisessä työjärjestössä (ILO) edustettuina olevat tahot (hallitukset, työnantajat ja työntekijät) korostavat yritysjärjestelyjen toteuttamista siten, että pitkän aikavälin kilpailukyvyyn turvaamisen lisäksi minimoidaan

sosiaalisesti  
vastuullinen  
kehittäminen

toimenpiteen sosiaaliset kustannukset kaikilla tasoilla (yritys, toimiala, kansakunta). [www.eanpc.org](http://www.eanpc.org) Jos tähän ei kyetä, talouden ja yhteiskunnan kehitys vaikeutuu. Tämä pätee kaikissa nyky-yhteiskunnissa ja muodostaa haasteen talous- ja tuottavuuspolitiikalle. Koska useimmat kansantaloudet ovat avoimia järjestelmiä, talouskasvu ja rakennemuutos eivät riipu ainoastaan kansallisista tuotantopanoksista vaan myös maailmantalouden tilasta. Tässä suhteessa myös Euroopan unionin toimintaohjelmilla on merkitystä. Yhtäältä Euroopan unionin merkitys talouspolitiikan ja teollisuuspolitiikan ohjajana lisääntyy jatkuvasti. Toisaalta taas Euroopan unioni pohtii parhaillaan, pitäisikö sen jatkossa toimia enemmän vai vähemmän interventionistisesti — pitäisikö sen 'satsata voittajiin', vaikka tämä onkin aikaisemmin melkein aina johtanut kalliisiin epäonnistumisiin kansallisella tasolla.

## 4.2 Kilpailu ja laatu

Kilpailu toimii tuottavuuden kehityksen ja kasvun käyttövoimana jokaisen yrityksen pyrkiessä asemansa kohentamiseen myynti- ja ostomarkkinoilla. Toisaalta voimakas tuottavuuden ja talouden kasvu kiihdyttää kilpailua. Yritysten lisäksi myös kansantaloudet kilpailevat keskenään.

Talousteoriassa kaikilla yrityksillä ja kansantalouksilla katsotaan olevan yhtäläiset kilpailuedellytykset. Reaalimaailmassa kilpailuedellytykset poikkeavat erittäin paljon sekä kansantalouksien että yksittäisten yritysten välillä. Olosuhteet eivät selvästikään ole yhtäläiset esimerkiksi luonnonvarojen, taloudellisen ja yhteiskunnallisen infrastruktuurin ja työvoiman määrän ja laadun suhteen.

Lisäksi yritysten ja kansantalouksien kokoerojen on ainakin viime aikoihin asti katsottu merkitsevän epäyhtäläisiä kilpailuedellytyksiä. On totta, että isolla yrityksellä on aivan erilainen painoarvo osto- ja myyntimarkkinoilla; isot yritykset voivat myös tukeutua muihin voimavaroihinsa eri tavalla kuin pienet yritykset selviytyäkseen tilapäisistä kriiseistä. Samoin kehittyneillä kansantalouksilla, joilla on isot kotimarkkinat ja vahva asema ulkomaan markkinoilla, saattaa olla paremmat edellytykset kestää kilpailupaineita kuin pienillä kansantalouksilla. Euroopassa on kuitenkin lähes valmiit 330 miljoonan kuluttajan yhteismarkkinat. Koska uudet (pienet) yritykset luovat valtaosan työpaikoista, on yhä laajemmin omaksuttu käsitys, että valtioiden tulevaisuus ei riipu koosta vaan aloitteellisuudesta ja yrittäjyydestä; tämä on puolestaan tuonut parrasvaloihin tuottavuuden ja yrittäjyyden väliset vuorovaikutussuhteet.

Vaikkakin kustannukset ovat edelleen merkittävä kilpailun tulosta määräävä tekijä, laatu kaikissa merkityksissään tulee yhä tärkeämmäksi. Sillä määritelmän mukaan laadukkuudella tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tarkkaa sopivuutta käyttötarkoitukseensa ja sellaista rakennetta, että se vastaa asiakkaan tarpeita tuotteen tai palvelun koko elinkaaren ajan. Nämä — sekä niistä seuraavat pienemmät käyttökustannukset, kun tuotteen tai palvelun myöhempi, käytönaikainen parantamistarve jää pois — ovat

vaativalle ostajalle paljon merkittävämpiä seikkoja kuin alkuperäinen hankintahinta. Itse asiassa tuottavuus ja laatu ovat saman kolikon kaksi puolta; ne saattavat ajoittain näyttää erilaisilta, mutta pitkällä aikavälillä niitä ei voi erottaa toisistaan.

Asiakastytyväisyyteen tähtäävä laadun parantaminen todennäköisesti mahdollistaa myynnin ja tuotantovolyymin kasvattamisen, mikä edesauttaa tuottavuuden kehitystä. Laadukkuuteen kuuluu myös jätteiden määrän minimoiminen ennen tavaran tai palvelun kuluttamista, sen aikana ja sen jälkeen. Tämä on voimakas kannustin tuotantoprosessin tuottavuuden parantamiseksi tavoilla, jotka ovat ympäristöä säästäviä.

Tuottavuus ilman laatua on yhtä merkityksetön kuin laatu ilman tuottavuutta. Tämä näkökulma korostaa työntekijöitten keskeistä asemaa laadun parantajina, niin yksilöinä kuin ryhminäkin. Lisäksi on huomattava, että työn organisointiin (sosiaaliseen pääomaan) panostaminen tukee ja edistää työntekijöiden vastuuta laadusta.

### **4.3 Innovatiivisuus ja teknologia**

Kilpailun paineesta syntyvät innovaatiot ovat tuotannon ja kasvun väline. Ilman innovaatioita yritysten, kansantalouksien ja yhteiskuntien kehitys näivettyy, eikä tällöin tapahdu kestävä tuottavuuden kehitystä.

Kilpailu ylläpitää innovatiivisuutta, ja luovuus vahvistaa sitä. Onnistuneet innovaatiot ovat enimmäkseen markkinalähtöisiä; myös teknologialähtöiset innovaatiot riippuvat markkinoista. Teknologia on tärkeimpiä tuottavuuden kehitykseen vaikuttavia tekijöitä, mutta se ei yksinään riitä tekemään yrityksestä tai organisaatiosta kilpailukykyistä. Niinpä uutta teknologiaa soveltavat innovaatiot ovat tuomittuja epäonnistumaan, jollei inhimillistä tekijää ja organisaatorakennetta ja -kulttuuria oteta riittävästi huomioon. Hyvä tiedonkulku ja yhteistoiminta ovat keskeisiä edellytyksiä inhimillisen tekijän myönteisen vaikutuksen varmistamiseksi. Työntekijöillä voi olla ensiarvoinen merkitys tuotteita ja prosesseja koskevissa innovaatioissa ja uuden teknologian käyttöönotossa (inhimillinen pääoma), kunhan vain henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja työn organisointi (sosiaalinen pääoma) ovat optimaalisia. [www.eanpc.org](http://www.eanpc.org) Silti monet organisaatiot aliarvioivat osallistuvan suunnittelun merkityksen sekä tarpeen koulutuksen avulla varmistaa, että teknologinen muutos sujuu organisaatiossa juosteasti niin talouden kuin työterveyden ja -turvallisuuden kannalta.

Teknologian kyky synnyttää innovatiivisia tuotteita, palveluita ja prosesseja on yhä suuri, mitä osoittaa jatkuva uusien ideoiden tulva monilla aloilla, esim. tietotekniikassa, biotekniikassa, tietoliikenteessä ja lääketieteellisyydessä. Usein ei kuitenkaan tajuta, että innovaatioiden myönteiset vaikutusmahdollisuudet menetetään, jos painotetaan liikaa teknillisiä ratkaisuja ja teknillistä tutkimusta ja samalla unohdetaan tai jätetään huonolle hoidolle innovaatioprosessin muut osa-alueet. Tärkeitä seikkoja ovat tiedonjakamisprosessin huolellinen suunnittelu, koko organisaation ja yksittäisten työpaikko-

jäte

innovaatiot

kilpailu  
luovuus

teknologia

jen suunnittelu edistämään jatkuvaa suoritusten parantamista, jatkuvaa muutosta tukevan toimintakulttuurin kehittäminen sekä riittävän pääoman saatavuuden varmistaminen. Pääomapuolen ollessa kunnossa johto voi keskittyä innovaatioprosessiin ja jatkuvaan muutokseen sen sijaan, että se joutuu kuluttamaan liikaa aikaa siihen, miten seuraava lasku saadaan maksettua. Jokaista merkittävää teknologista tai organisatorista muutosta tulee siis huolellisesti valmistella, ja muutosprosessiin tulee liittyä toimintojen jatkuvan parantamisen jakso, jolloin organisaatio asteittain sopeutuu uuteen tilanteeseen.

innovaatiotahti

Innovaatiotahdilla on tärkeä merkitys tuottavuuden kehityksen ja kasvun kannalta. Tässä suhteessa ei ole kuitenkaan mitään kultaista sääntöä — kiirehtiminen saattaa jopa johtaa vauhdin hidastumiseen, ellei inhimillistä tekijää oteta riittävästi huomioon innovaatiotoiminnassa. Keskimääräisen innovaatiotahdin kiihtyminen niin yritys- kuin makrotaloustasolla on osittain syynä kahden viime vuosikymmenen rakennemuutosongelmiin läntisissä teollisuusmaissa. Aika on jäänyt melko vähälle huomiolle tuottavuuden kehitykseen vaikuttavana tekijänä.

kaikilla tasoilla

Innovaatioiden tulee johtaa uusiin tuotteisiin ja palveluihin, parempiin suoritusprosessihin ja talouden yleiseen uudistumiseen. Toisin sanoen innovaatiot eivät saa rajoittua uuteen tuotantoteknologiaan, vaan niiden täytyy myös johtaa uusiin tuotteisiin ja palveluihin sekä vaikuttaa myönteisesti työn organisointiin ja työolosuhteisiin.

#### **4.4 Työllisyys**

tuottavuuden  
kasvu ja  
työllisyys

Kansantalouden tasolla tuottavuuden kasvu on kahden viime vuosisadan aikana kulkenut käsi kädessä työllisyyden kanssa: maat, jossa tuottavuuden kehitys ja taso on ollut parhainta, ovat myös luoneet ja kyenneet säilyttämään korkeimman työllisyyden tason ja nousuvauhdin.

henkilöstö-  
leikkaukset?

Sen sijaan yritystasolla näennäisesti hyvä työn tuottavuus on usein saavutettu joko siten, että pienempi henkilöstö tekee työn, jonka tekemiseen aikaisemmin osallistui enemmän työntekijöitä, tai — mikä on yleisempi tilanne — siten, että yrityksen oman henkilöstön aikaisemmin suorittamia tehtäviä on siirretty yrityksen ulkopuolisten yksiköiden tehtäviksi (töiden ulkoistaminen alemman palkkatason maihin tai yhtiöihin). Lisäksi kahden viime vuosikymmenen aikana hidas (aikaisempaan verrattuna) talouskasvu ja tuottavuuden kehitys ovat kumpikin vaikuttaneet kielteisesti työllisyyteen — työpaikkoja on hävinnyt ja tarjolla oleva työvoima on alikäytössä. Innovaatioiden ja asiakkaalle tuotetun lisäarvon muodostuessa globalisoituneessa taloudessa yhä tärkeämmiksi tuottavuuden tekijöiksi saattaa myös käydä niin, että yritys, jonka tuottavuusstrategia perustuu pääasiassa tai yksinomaan tuotantopanoksen työvoimaosuuden leikkaamiseen, menettää kilpailukykyään. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että henkilöstövähennykset eivät johda tuotteiden tai palveluiden laadun paranemiseen pitkällä aikavälillä, eivätkä myöskään kestävään tuottavuuden kasvuun

Palveluyhteiskunnan kehittymisen myötä tuottavuuden kasvulukujen ja työllisyyden suhde on hämärtynt. Nk. tuottavuusparadoksi on, että palvelualoilla voimakkaaseen työllisyyden kasvuun näyttää liittyvän tuottavuuden kasvuvauhdin hidastuminen. Eräät tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että kysymyksessä on mittausongelma: käytettävissä olleilla välineillä ei ole saatu esille sitä tuottavuuden kasvua, jolla on ollut merkitsevä, palvelualojen työllisyyttä parantava vaikutus.

Tulevaisuutta ajatellen on selvää, että tuottavuuden kehityksen ja talouskasvun kytkemiseksi yhteen myönteisiä työllisyysvaikutuksia synnyttävällä tavalla on kehitettävä ja sovellettava uusia tapoja jakaa tuottavuuden kasvu. Eräs tärkeä näkökohta tässä yhteydessä on mm. tuottavuuden kehityksen ja työntekijöiden palkitsemisen välinen suhde.

EANPC:n jäsenyhteisöjen kotimaissa työttömyys on huomattava talouspoliittinen haaste. Tuottavuuskeskukset myötävaikuttavat tämän ongelman torjumiseen kahdella tavalla. Ensinnäkin ne pyrkivät (kuten edellä on mainittu) edistämään tuottavuutta, kilpailua, kasvua ja innovatiivisuutta siten, että yrityksistä tulee vahvempia ja niiden työpaikoista varmempia nykyisenäkin aikana, jolloin pysyvässä työsuhteessa olevien osuus työllisestä työväestöstä jatkuvasti vähenee. Toiseksi ne voivat kehittää ja soveltaa innovatiivisia menetelmiä työllisyyden lisäämiseksi erityisesti käsittelemällä joustavasti koko tuotantotekijöiden kirjoa: tietoa, työvoimaa, pääomaa, raaka-aineita, aikaa ja tilaa. Tutkimusten mukaan näiden keinojen tuottavuus- ja kilpailukykyvaikutus on kuitenkin lyhytaikainen, ellei rakennemuutosta johdeta kunnolla. Tämä vaara saatetaan välttää, jos organisaatiouudistuksessa otetaan sosiaaliset näkökohdat huomioon. Käytännön elämän esimerkit ([www.eanpc.org](http://www.eanpc.org)) osoittavat, että on olemassa yrityksiä, joissa on onnistuneesti sovellettu sosiaalisesti vastuullisen kehittämisen periaatetta.

#### **4.5 Työn organisointi ja oppivat organisaatiot**

Työn järjestely — yksittäisen työpaikan fyysisestä rakenteesta aina yrityksen niveltyymiseen ympäristöönsä, erityisesti tavaroiden ja palveluiden toimittajiin ja asiakkaisiin — on merkittävä tuottavuuden kehityksen lähde. Toisaalta työorganisaation laatu riippuu monista tekijöistä, mm. tuottavuuden kehityksestä. Viime vuosien talouskasvun hidastuminen, yritysten välisen kilpailun kiihtyminen ja taloudellisen rakennemuutoksen nopeutuminen on lisännyt työn organisoinnin merkitystä tuottavuuden kehitykseen vaikuttavana tekijänä. Tässä suhteessa uudenaikaisilla työsuhteilla, kuten osaaikatyöllä, projektityöllä, etätyöllä sekä hajautetulla ja liikkuvalla työllä, on yhtä tärkeä asema kuin työpöytätyöllä, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus toteuttaa ideoitaan, kehittää itseään ja omaksua vastuuta kollektiivisesta työstä (esim. ryhmätyö, kertaluonteiset projektit ja työaikajärjestelyt). Informaatio- ja kommunikaatioteknologiasovellusten eksponentiaalinen kasvu on mahdollistanut ihmisten välisen etäyhteistyön verkko-työryhmien muodossa verkkoavaruudessa: työntekijä pystyy viestimään kollegoiden ja asiakkaiden kanssa olematta sidottu paikkaan ja aikaan. Hajautettua ja liikkuvaa työtä

ovat mobiilityö, verkkoryhmätyö, palvelukeskustoiminta ja ammattilaisverkostot. Näistä mobiilityö on yleisintä. Hajautettu ja liikkuva työ voi parantaa tuottavuutta, joskin eräiden tutkimustulosten mukaan esimerkiksi mobiilityö saattaa johtaa työkuormituksen ja työstressin lisääntymiseen.

Kaikki viimeaikaiset muutokset eivät siis ole olleet myönteisiä: sen lisäksi että työtahti saattaa kiihtyä uusien innovaatioiden myötä, tuotteiden ja prosessien korvautuminen uusilla aiheuttaa jatkuvaa ammattitaidon katoamista. Yritykset ovat purkaneet hierarkiarakenteitaan, hajauttaneet vastuuta ('osallistaneet' henkilöstöänsä) ja pyrkineet joustavampaan organisaatioon. Muiden muassa näiden muutosprosessien pontimina ovat olleet eräät organisaatioiden ja johtamisen kehittämisohjelmat. Näitä ovat kodin ja työn yhteensovittamisohjelmat — perhe-elämä on selvästikin tuottavuustekijä äitien ja myös yhä useampien isien kohdalla — sekä erilaiset johtamisopit kuten sosiotekninen suunnittelu (sociotechnical systems design), kevyt ja joustava tuotanto (lean production), oppivat organisaatiot (learning organisations), oikea-aikaisuus -ajattelu (just-in-time management, JIT), liiketoiminnan perusteellinen uudelleen suunnittelu (business process re-engineering) ja laatujohtaminen (total quality management).

Lisäksi henkilöstön ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet. Kysymyksessä ei ole vain tarve oppia uusia taitoja, vaan myös vanhoja taitoja on joissakin tapauksissa uudistettava ja toisissa tapauksissa unohdettava. Tuottavuuden kannalta haasteena on varmistaa, että mahdollisimman suuri osa kunkin hetkisestä henkilöstöstä on halukas ja kykenevä jatkuvasti parantamaan henkilökohtaista ja kollektiivista ammattitaitoaan. Tämä on saavutettavissa ainoastaan yhdistelemällä harkitusti työpaikan ulkoista ja sisäistä koulutusta. Synergian edistämiseksi työ tulee suunnitella siten, että se houkuttelee sovelta- maan ulkoisen, teoreettisemman koulutuksen antia. Työorganisaation laatu siis riippuu sekä rakenteista (organisaation muodosta) että prosesseista (niistä muuttuvista kollektiivisista ja henkilökohtaisista taidoista, joita yrityksessä todella käytetään asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi). Se, että työntekijöillä on tärkeä osuus innovoinnissa, työorganisaation kehittämisessä ja organisaation oppimisessa, ymmärretään yhä laajemmin. Työnteon hajautuessa voidaan tehokkaasti tiedonkulun avulla havaita työn suunnittelun ongelmat varhaisessa vaiheessa ja aidosti valtaistaa työntekijät ottamaan lisää vastuuta.

#### **4.6 Työturvallisuus, työterveys ja työolosuhteet**

Taloudellinen menestys ja liiketoiminnan kilpailukyky ovat ensisijaisen tärkeitä sekä yritykselle että sen henkilöstölle. Tulevaisuuteen tähtäävän kehityksen takaamiseksi yritykset tarvitsevat päteviä, motivoituneita ja tehokkaita työntekijöitä, joilla on kyky ja halu antaa aktiivinen panos teknillisiin ja organisatorisiin innovaatioihin.

Terveellisissä olosuhteissa työskentelevät terveet työntekijät ovat näin ollen tärkeä edellytys yrityksen sujuvalle ja tuottavalle toiminnalle. Yrityksen taloudelliset tavoitteet eivät ole — niiden ei pidä olla — ristiriidassa työolosuhteita koskevien tavoitteiden

uusi johtaminen

työntekijöiden  
kehityspanos

henkilöstön  
terveys tuotta-  
vuustekijänä

kanssa, vaan ne pikemminkin täydentävät toisiaan. Valitettavasti vallitsevat työolosuhteet Euroopassa osoittavat, ettei henkilöstön terveyttä aina riittävästi ymmärretä tuottavuustekijäksi. On totta, että perinteiset, esim. työn raskaudesta tai huonoissa sääolosuhteissa työskentelystä johtuvat terveydelliset vaarat ovat vähentyneet. Sen sijaan työtahdin, kiireen, vastuun ilman vastaavaa päätösvaltaa, keskittymisvaatimusten ja toisaalta työn yksitoikkoisuuden ja sosiaalisen eristytymisen aiheuttaman kuormituksen on koettu lisääntyneen. Kuormitus heijastuu terveysongelmina (esim. tuki- ja liikuntaelinsairauksina), stressinä ja työuupumuksena sekä lisääntyneinä poissaoloina ja motivaation puutteena.

Työsuojelu laajassa mielessä ulottuu työajan käyttöä, koulutusta ja oppimista, työn suunnittelua ja työntekijöiden urakehitystä koskevaan johtamiseen. Järkevästi suunniteltuina kaikki nämä osa-alueet voivat vaikuttaa myönteisesti henkilöstön terveyteen. Henkilöstö voi johdon ja työntekijöiden yhteistoimintaelimien kautta myös itse edistää työsuojelua omalla työpaikallaan.

#### **4.7 Osaaminen**

Nopean taloudellisen ja rakenteellisen muutoksen, tekniikan kehityksen, jatkuvasti muuttuvien markkinoiden ja koventuneen kansallisen ja kansainvälisen kilpailun aikoina yrityksen tuottavuus ja tehokkuus riippuvat enenevästi henkilöstön ammattitaidon tasosta. Tilanteessa, jossa yritykset kaikkialla maailmassa toimivat samalla teknologian tasolla, korkeasta ammattitaidosta on muodostunut ratkaiseva tuottavuutta ja taloudellista tehokkuutta määräävä kilpailutekijä. Henkilöstön tehokkuutta ja motivoituneisuutta, tietoja, taitoja ja muita tärkeitä kykyjä (esim. joustavuutta, kustannustietoisuutta, asiakaslähtöisyyttä, toimitusaikojen noudattamisen täsmällisyyttä) on kehitettävä ja käytettävä hyväksi toiminnan kaikilla alueilla ja kaikissa työtehtävissä.

Tämä on saavutettavissa ainoastaan, mikäli yrityksessä selkeillä toimintamalleilla ja käytännöillä mahdollistetaan henkilöstön jatkuva oppiminen ja sellaisten rakenteiden luominen, jotka parantavat henkilöstön edellytyksiä vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Henkilöstön ammattitaito ja tuottavuuden kehitys ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Yhtäältä tuottava toiminta Euroopan unionin jäsenvaltioissa tällä hetkellä vallitsevissa teknologisissa, taloudellisissa ja organisatorisissa olosuhteissa vaatii laajasti koulutettua henkilöstöä. Toisaalta henkilöstön tämänhetkiset taidot ja kyvyt rajoittavat yrityksen mahdollisuuksia reagoida markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. Taloudellisesta näkökulmasta henkilöstöä ei siis voi enää pitää joustavana, periaatteessa vaihdettavissa olevana tekijänä, vaan pikemminkin tuottavuutta, innovaatioita ja taloudellista menestystä rajoittavana tekijänä. Tämä merkitsee sitä, että kestää aikansa, ennen kuin työntekijä saavuttaa tehtävässään pätevyyden, joka mahdollistaa optimaalisen tuottavuuden. Työntekijät levittävät tietoja ja taitoja niin työpaikkakoulutuksen kautta kuin rohkaistamalla työtovereitaan osallistumaan muodollisempaan koulutukseen ja soveltamaan

oppimista  
edistävä toiminta-  
kulttuuri ja  
organisaatio-  
rakenne

oppimiansa asioita työhönsä. Tutkimuksissa tällaisen epävirallisen henkilöstön kehittämisen on havaittu huomattavasti edistävän työntekijöiden ammattitaitoa. Niinpä työntekijöillä on olennainen merkitys ammattitaidon kehittämiskulttuurin juurruttamisessa työpaikkaan.

#### **4.8 Ympäristönsuojelu**

Tuotantoon ja tuotekehitykseen liittyvien ympäristönäkökohtien asianmukaista huomioon ottamista (kestävä tuottavuuden kehittäminen) ei nykyään pidetä ylellisyytenä. Se ei ole enää toimintaa, johon on varaa vain suurilla yrityksillä hyvinä aikoina, ekologisten marginaalituotteiden tuottajilla ja Saksan kaltaisilla ylisäännellyiksi väitetyillä kansantalouksilla. Ympäristönsuojelu ja ympäristöystävällisiä tuotantotapoja ja työprosesseja koskeva tietotaito ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Mittarina eivät enää ole niinkään lainsäädännön asettamat vaatimukset ja rajoitukset, vaan ympäristöä säästävää teknologiaa koskeva tietämys ja se, onko yrityksellä käytettävissään tällaista teknologiaa vai ei. Tällainen tietotaito on nykyään merkittävä teknologinen kilpailuetu, mitä osoittavat japanilaisten yritysten ympäristönsuojelulliset toimenpiteet (joita valtio auliisti tukee), ympäristöystävällisiä tuotteita valmistavien yritysten markkinajohtajuus Yhdysvalloissa ja eurooppalaiset ratkaisut, joissa tuote voidaan sen käyttöään loputtua purkaa kierrätettäviin osiin.

Kestävällä tuottavuuden kehittämisellä on myös myönteisiä heijastusvaikutuksia muihin tuottavuuden taustatekijöihin. Ympäristövaikutusten hallinnan ja työsuojelun yhdistämisellä voi olla merkittävä työolosuhteita parantava vaikutus, sillä yritysten sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat hyvin läheisessä yhteydessä toisiinsa. Se avaa täten hyviä taloudellisia kehitysmahdollisuuksia pk-yrityksille. Lopuksi on syytä korostaa työntekijöiden mahdollisuutta toimia aktiivisesti jäteongelmien havaitsemiseksi ja poistamiseksi ja tarkkailla kestävän tuotantostrategian toteutumista.

#### **4.9 Työmarkkinayhteistyö**

Yrittäjän merkitys taloudellisen kehityksen moottorina on kiistaton — yksilön joka vaikeuksia kaihtamatta toteuttaa ideaansa innovaatiosta myyviksi tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi. Kaikkien Euroopan maiden tulisikin vaalia yrittäjähenkkeä.

Tuottavuuden kehittäminen vaatii kuitenkin kasvavassa määrin yhteis- ja ryhmätyötä. Missään työyhteisössä ei nimittäin voida saada aikaan edistystä ilman kaikkien osapuolten vilpittömää pyrkimystä kohti yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita.

Työmarkkinaosapuolten yhteistyö on EANPC:n jäsenyhteisöjen perusta, sillä tuottavuuskeskukset (tai niiden edeltäjät) on aikoinaan perustettu yhteistyössä valtion, työnantajajärjestöjen ja ammattiyhdistysliikkeen kesken. Perustajatahojen näkemyksen mukaan kansalliset tuottavuuskeskukset toimivat alueilla, joilla perustajatahojen intres-

sit leikkaavat toisensa. Yhteisenä intressinä on yhteiskunnallis-taloudellisen muutoksen edistäminen (erityisesti edellä käsitellyillä kahdeksalla alueella), sen luonteen ja vaikutusten pohtiminen etukäteen ja sellaisten toimenpiteiden suunnittelu, joilla voidaan varmistaa muutoksesta todennäköisesti kärsivien henkilöiden jatkuva työllistettävyys. Yhteistyö voi ulottua kansallisista ja alueellisista yhteistyösopimuksista yritys-, tehdas- ja työryhmätasolle. Ns. arvoketjuilla on yhä tärkeämpi sija yhteistyössä. Se, mitä päätöksenteon nopeudessa menetetään yhteistoimintamallia noudatettaessa (verrattuna vastakkainasettelumalliin), saadaan takaisin kaikkien osapuolten sitoutumisen ja yhteisymmärryksen kautta. Työmarkkinaosapuolten yhteistyö kasvattaa sosiaalista pääomaa yrityksen kaikilla tasoilla. Kuten edellä on selostettu, sosiaalinen pääoma ja inhimillinen pääoma muodostavat yhdessä inhimillisen tekijän, joka on olennaisen tärkeä tuottavuuden kehityksen kannalta. Tutkimukset osoittavat, että yrityksen halukkuus yhteistyöhön omien työntekijöidensä kanssa ja kokemus tällaisesta yhteistyöstä korreloivat merkitsevästi sen kanssa, miten hyvin yritys onnistuu luomaan liittosuhteita, yhteisyrityksiä ja kumppanuussuhteita omassa arvoketjussaan.

[www.eanpc.org](http://www.eanpc.org)

Työmarkkinayhteistyö on jatkumoa Euroopan tuottavuusviraston alunperin käynnistämälle 'tuottavuusliikkeelle'. Viraston silloisen määritelmän mukaan tuottavuus on henkilökohtainen asenne eli että tietää tämänpäiväisen suorituksen olevan eilistä paremman, ja pyrkii vielä parempaan suoritukseen huomenna.

## 5. EANPC:n jäsenten tehtävät

Tässä muistiossa tuottavuuden taustatekijöitä ei ole voitu pitää erillään, umpinaisissa lokeroissa. Eikä sellainen tarkastelutapa olisi hedelmällinen, vaikka se olisikin mahdollinen, sillä tuottavuuden kehitys on kokonaisvaltainen ilmiö, jonka käyttövoimana on kilpailu ja johon myötävaikuttavat edellä luetellut tekijät. *"Ilman tuottavuuden kasvua ei voi olla arvonmuodostusta eikä syntyä uusia, kestäviä työpaikkoja."*

Kunkin EANPC:n jäsenyhteisön tehtävä on levittää tätä viestiä omassa maassaan. Tässä tehtävässä sen on kuitenkin otettava huomioon, että eräillä keskeisillä eturyhmillä on erilainen näkemys tuottavuudesta. Nämä erot juontavat juurensa vaikutuksista, joita tuottavuudella voi olla yhteiskunnan eri tasoilla. Mikä on myönteistä kansallisella tasolla, saattaa olla epätoivottavaa toimialan tai yksilön tasolla. Päätöksentekijöiden, ammattiliittojen, työnantajajärjestöjen ja pk-yritysten näkemykset tuottavuuden nousun hyödyistä poikkeavat kaikki toisistaan. Päätöksentekijät, työnantajajärjestöt ja ammattiliitot voivat lieventää tuottavuuden kielteisiä vaikutuksia lisäämällä työvoiman joustavuutta ja koulutustasoa. EANPC voi merkittäväällä tavalla tukea näitä yhteisöjä tässä työssä. EANPC:n jäsenyhteisöt myötävaikuttavat hallitusten toimien välityksellä eri aikoina ja eri tavoin talouskasvuun auttamalla lisäämään tulonmuodostusta ja taloudellisia ja yhteiskunnallisia voimavaroja, jotka voidaan investoida yhteiskunnan yleiseen kehitykseen.

Tuottavuuskeskukset ovat asiantuntijoita tuottavuuden ja taloudellisen kehityksen alalla, joten ne pystyvät kukin omassa maassaan tarjoamaan julkisille laitoksille, etujärjestöille ja yrityksille tukeaan näiden käynnistäessä 'pitkän tien' talous- ja tuottavuusohjelmia, joiden kulmakivinä ovat tuotosten ja prosessien laatu ja innovatiivisuus eikä ainoastaan tuotantopanosten kustannusten leikkaaminen. Tuottavuuskeskusten tarjoama tuki koostuu seuraavista elementeistä:

1. Innovatiivisuuden, tuottavuuden kehityksen ja talouskasvun läheisen vuorovaikutuksen johdosta EANPC:n jäsenyhteisöillä on tärkeä rooli innovaatioprosessissa. Tuottavuuskeskukset tiedottavat pk-yrityksille tuote- ja prosessi-innovaatioiden mahdollisuuksista ja riskeistä sekä avustavat niitä innovaatioprosessien suunnittelussa. Tuottavuuskeskukset myös osaltaan edistävät tietotaidon liikkumista tutkimuslaitosten ja yritysten välillä sekä antavat panoksensa kunkin valtion innovaatio- ja teknologiaohjelmien tavoitteiden määrittelyyn.
2. EANPC:n jäsenyhteisöt pyrkivät sekä kunkin kansantalouden tasolla että yksittäisten yritysten tasolla vähentämään kilpailun eriarvoisuutta pk-yrityksiä tukevin toimenpitein. Tässä tarkoituksessa ne tarjoavat pk-yritysten käyttöön uutta teknologiaa, johtamisteorioita, oppimista yms. koskevan tietämyksensä. Pk-yrityksiin suunnattujen valtiollisten tukiohjelmien puitteissa ne myös avustavat yrityksiä tietojen etsinnässä.

Täten ne pyrkivät optimoimaan pk-yritysten tiedonhaku- ja tiedonhallintatoiminnot, mikä on tärkeää yritysten päätöksenteon kannalta. Lisäksi keskuukset tukevat yritysten välistä yhteistyötä monilla toimialoilla ja osallistuvat siihen aktiivisesti. Toiminta tuo pk-yrityksille määrätuja.

3. EANPC muodostaa tärkeän verkoston tietotaidon ja tietojen välittämiseksi yritysten, valtioiden ja kansainvälisten järjestöjen suuntaan ja näiden välillä. Eri maiden kokemukset organisaatioiden muutosprosesseista ja niiden suunnittelusta yritys- ja toimialatasolla vaihtelevat. Kokemusten kerääminen, vaihtaminen ja arviointi on tärkeää muiden tekemien virheiden toistamisen estämiseksi, hyvän käytännön esimerkkien tarjoamiseksi, neuvojen ja innoituksen antamiseksi muutosprosessien suunnittelua varten, yritysten — erityisesti pk-yritysten — kohtaaman kilpailun tekemiseksi läpinäkyvämmäksi sekä osaltaan estämään yritysten lukkiutuminen työ- ja yritysraakenteisiin, jotka eivät kykene vastaamaan kansainvälisen kilpailun nykyisiin ja tuleviin haasteisiin.

4. Lisäksi EANPC:n jäsenyhteisöt auttavat konsultointipalveluidensa kautta kehittämään innovatiivisia ja joustavia yhtiörakenteita, jotka voivat luoda uusia työllistämismahdollisuuksia; ne myös edistävät uusien työllistävien alojen syntyä; ne parantavat ihmisten mahdollisuuksia jatkuviin työsuhteisiin kytkemällä jatkokoulutuksen osaksi yhtiöiden kehittämistä; ne tukevat toimialojen ja ammattien välistä liikkuvuutta; ne tukevat aloittavia yrityksiä ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämistä.

5. Toimenkuvansa ansiosta EANPC:n jäsenyhteisöt ovat yritystasolla tehokkaita talous- ja työmarkkinapoliittisten toimenpiteiden yhteen sovittajia. Jäsentensä kautta EANPC voi näin myötävaikuttaa kansainvälisten järjestöjen työllisyyspoliittisten tavoitteiden toteuttamiseen kansallisella tasolla.

6. Työolosuhteiden parantaminen, mikä käsittää myös työsuojelun ja henkilöstön yleisen terveyden, on erittäin tärkeää tuottavuuden kehitykselle. EANPC jäsenyhteisöineen pyrkii koulutustilaisuuksien ja konsultoinnin avulla tuomaan esille työolosuhteiden taloudellisen merkityksen sekä mikro- että makrotasolla ja kehittämään keinoja työolosuhteita koskevan aloitteellisuuden lisäämiseksi yhä useammassa yrityksessä ja organisaatiossa. Henkilöstön saaman hyödyn lisäksi tämä edesauttaa kilpailun tasapuolisuutta eri yritysten ja kansantalouksien välillä.

7. Edelleen EANPC:n ja sen jäsenyhteisöjen tärkeänä tehtävänä on osoittaa yrittäjille, yritysjohdolle ja yritysten sidosryhmille, että henkilöstön osaamisella on tärkeä osuus tuottavuuden kehitykseen ja merkittävä vaikutus kilpailukykyyn. Niiden on tuotava esille, että ammattitaidon parantaminen ei ole vain perus- ja ammattikoulutuskysymys vaan myös tärkeä osa tuottavuuspolitiikkaa, ja että se on siksi nivottava jokaiseen muutoshakuiseen ja oppimismyönteiseen organisaatioon. Mikä tahansa tuottavuuden parantamiseen tähtäävä ohjelma epäonnistuu, jos sen toteuttamiseen vaadittava ammattitaito puuttuu.

8. Kansallisella tasolla on erityisen tärkeää, että EANPC:n jäsenyhteisöt eivät ainoastaan toimi aktiivisesti elinikäiseen oppimiseen tähtäävissä ohjelmissa, erityisesti ammatillisessa jatkokoulutuksessa, vaan myös tuovat esille ammatillisten taitojen oppimisen ja soveltamisen tuottavuusnäkökohdat, jotka ulottuvat yksittäisen yrityksen ulkopuolelle. Tässä yhteydessä on tärkeää edistää taitojen ja kykyjen siirrettävyyttä, sillä mitä yhtiökohtaisempaa ammattitaito on, sitä huonommin se on sovellettavissa muiden yhtiöiden tarpeisiin henkilön joutuessa vaihtamaan tai halutessa vaihtaa toiseen yritykseen.

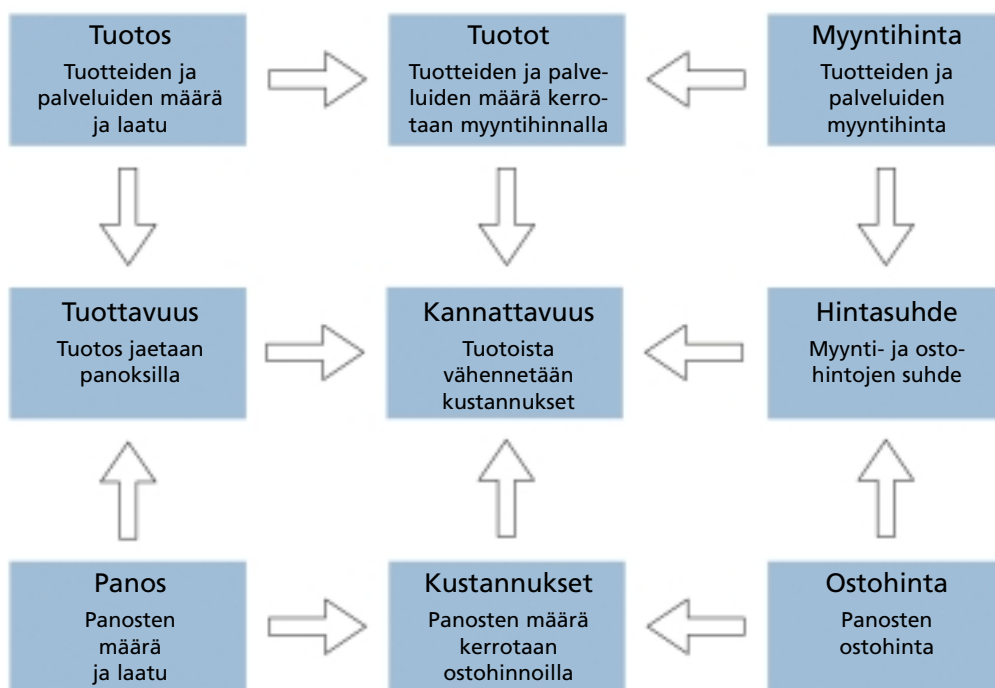
9. Tuottavuuden mittaaminen on tärkeä väline tuottavuuden kehityksen seurannassa. Valitettavasti Euroopan unionissa toimivat tutkimuslaitokset käyttävät tuottavuusmittauksissaan erilaisia menetelmiä, jolloin saadut tuottavuusluvutkin poikkeavat toisistaan. Unionissa vallitseva tuottavuuslukujen kaaos tuskin edesauttaa järkevän tuottavuuspolitiikan toteuttamista.

Asiantilan korjaamiseksi EANPC on sopivin taho keräämään ja julkistamaan yksiselitteisiä tuottavuuslukuja Euroopan unionissa.

## Tuottavuuden vaikutus kannattavuuteen

Tuottavuuslaskenta perustuu määrä- ja hintakomponentin erottamiseen toisistaan sekä myyntitulojen että kustannusten muutoksissa. Etelä-Afrikan Kansallinen tuottavuusinstituutti (National Productivity Institute) on laajentanut perinteistä tuotos/panos -analyysiä erottamalla kannattavuuteen vaikuttavat tuottavuus- ja hintakomponentit toisistaan ja mittaamalla kokonaistuottavuuden sekä prosentuaalisesti että rahallisesti. Menetelmän perusperiaate selviää seuraavasta yhdeksän laatikon kaaviosta:

### Kannattavuutta muuttavat tekijät



Keskisarake kuvaa tavanomaista liiketaloudellista laskentaa, jossa kannattavuus määritellään tuottojen ja kustannusten erotukseksi. Kannattavuuden paraneminen edellyttää, että tuotot lisääntyvät nopeammin kuin kustannukset.

Yritysten tuotot ja kustannukset kuitenkin riippuvat monista hallittavista ja hallitsemattomista tekijöistä. Pelkkä tuottojen ja kustannusten seuranta ei anna tietoa näiden eri tekijöiden vuorovaikutuksista, jotka viime kädessä heijastuvat yrityksen lopulliseen kannattavuuteen. Tavallisten liiketaloudellisten laskentatietojen avulla on kuitenkin mahdollista selvittää, täsmälleen mikä muuttaa kannattavuutta.

Kuten yläriviltä nähdään, tuotot muuttuvat vain, jos tuotos tai myyntihinta muuttuu. Samoin kustannukset muuttuvat vain, jos panosten määrä tai niiden hinta muuttuu (alarivi).

Vasemman sarakkeen mukaan tuottavuus on tuotoksen ja panoksen suhde. Kaikilla liiketoiminnassa käytetyillä tuotantotekijöillä on oma tuottavuustasonsa (niinpä työn tuottavuus on vain eräs kokonaistuottavuuden osa). Menetelmällä voidaan suoraan ilmaista tuottavuuden muutoksen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi on selvää, että kaikkien muiden tekijöiden ollessa vakioita, tuottavuus on ainoa kannattavuuden paranemisen lähde.



Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (European Association of National Productivity Centres, EANPC) on perustettu vuonna 1966 "helpottamaan ja lisäämään tietojen ja kokemusten vaihtoa sekä järjestämään yhteistoimintaa jäsenyhteisöjen kesken". Sen puheenjohtajana toimii (2000—2007) Peter Rehnström (TSR, Suomi) ja pääsihteerinä tri S. Moors (DiOVA, Belgia). Sen hallitus koostuu seuraavista jäsenistä:

#### **Alankomaat**

F. Pot, johtaja  
TNO Work and Employment

#### **Belgia**

S. Moors, johtaja  
Direction de la Recherche  
sur l'amélioration des  
conditions de travail  
(DiRACT/DiOVA)

#### **Bulgaria**

T. Chuparov, toiminnanjohtaja  
Bulgarian Quality and  
Productivity Centre (BQPC)  
(liitännäisjäsen)

#### **Iso-Britannia**

L. Perry  
The Humber Institute of Food and  
Fisheries

#### **Italia**

A. Girardi, johtaja  
Fondazione Giacomo Rumor  
Centro per Produttività Veneto

#### **Itävalta**

M. Elsik  
Wirtschaftsförderungsinstitut der  
Bundswirtschaftskammer (WIFI)

#### **Kypros**

J. Moditis  
Cyprus Productivity Centre (CPC)

#### **Luxemburg**

Chr. Weiland, johtaja  
Office Luxembourgeois pour  
l'Accroissement de la  
Productivité (OLAP)

#### **Ranska**

H. Rouilleault, johtaja  
Agence Nationale pour l'Amélioration  
des Conditions de Travail (ANACT)

#### **Romania**

V. Buruiana  
Romanian Productivity and Quality  
Centre (RPQC) (liitännäisjäsen)

#### **Saksa**

W. Schröter  
Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum der Deutschen  
Wirtschaft e.V. (RKW)

#### **Slovakia**

M. Gregor, johtaja  
Slovak Productivity Center (SLCP)  
(liitännäisjäsen)

#### **Suomi**

Peter Rehnström, toimitusjohtaja  
Työsuojelurahasto (TSR)  
Heikki Sirelius, ohjelmajohtaja  
Johtamistaidon Opisto JTO ry  
(liitännäisjäsen)

#### **Turkki**

K. Ünal, pääsihteer  
Millî Produktivite Merkezi (MPM)

JTO | JOHTAMISTAIDON  
OPISTO



Työsuojelurahasto  
*Arbetarskyddsfonden*  
*The Finnish Work Environment Fund*



**TYÖTURVALLISUUSKESKUS**  
**ARBETARSKYDDSCENTRALEN**

Rue de la Concorde 60  
1050 Brussels  
Puhelin +32 2 511 71 00  
Sähköposti: [eanpc@skynet.be](mailto:eanpc@skynet.be)

[www.eanpc.org](http://www.eanpc.org)



Euroopan  
tuottavuuskeskusten liitto