



# Töökorraldus ja innovatsioon

## Kommenteeritud kokkuvõte

### Sissejuhatus

Uuenduslik töökorraldus võib optimeerida ettevõtete tootmisprotsesse ja parandada töötajate üldist töökogemust. Käesolevas aruandes uuritakse innovatsiooni ja töökorralduse seoseid üliefektiivsete tööviiside üldkontekstis ning kasu, mida sellest saavad töötajad ja organisatsioonid. Tuginetakse empiirilistele andmetele, mis pärinevad Euroopa Liidu 13 liikmesriigis korraldatud juhtumiuuringutest, kus töökohtade innovatsioon on andnud positiivseid tulemusi.

### Poliitikataust

Uuenduslik töökorraldus võib aidata täita Euroopa 2020. aasta strateegilist eesmärki saavutada arukas majanduskasv kvaliteetsemate töökohtade arendamise teel suurema lisandväärtusega majandusharudes ning kaasav majanduskasv, mis võimaldab kõigil kodanikel saada kvaliteetset tööd. Uuenduslik töökorraldus võib viia ka toodete ja teenuste ulatuslikuma innovatsioonini, mis võib suurendada tööhõivet.

### Peamised tähelepanekud

#### Muudatuste ajend

Juhtumiuuringutega hõlmatud ettevõtetes oli uuenduste peamine ajend püüd parandada töötulemusi. Survet avaldasid majanduskriis ja vajadus lahendada demograafiliste muutuste ja tiheda konkurentsi probleeme. Enamikus ettevõtetes tuli innovatsioonialgatus juhtidelt ning seejärel konsulteeriti töötajatega. Paljudes ettevõtetes tegutseti kahepoolselt – algse innovatsiooniotsuse tegi juhtkond, uuenduste rakendamisel ja valimisel olid eestvedajad töötajad. Rakendamisprotsessi üks oluline osa on uuendusliku töökorralduse kasulikkuse selgitamine töötajatele. Organisatsiooni eri osade töötajate kokkuviimiseks ja arvamuste kuuldavaks tegemiseks kasutati sageli tööühmi.

Üliefektiivsete tööviiside omaksvõttu takistasid muu hulgas järgmised asjaolud:

- vastumeelsus muuta organisatsioonikultuuri;
- kokkusobimatus organisatsiooni strateegiaga;
- mõju ja väärtuse hindamise raskused;
- keskastme juhtide soovimatus delegeerida vastutust ja loobuda võimust;
- tasandijuhtide entusiasmi ja oskuste puudumine üliefektiivsete tööviiside rakendamisel;
- töötajate vastumeelsus täita ülesandeid, eriti kui nende kasulikkus ja mõjutamisvõimalused on ebaselged;
- rakendamise aeg ja kulud.

Mitu ettevõtet katsetas innovatsiooni edukalt katseprojektides, teised kasutasid eksperdinõuandeid, eriti kui oli tegu säästlike tootmismeetodite, paindliku töö või uute IT-tugisüsteemidega. Uusi tootmisprotsesse rakendavad ettevõtted kasutasid sageli teadlaste eksperditeadmisi ja otsisid innustust muudest ettevõtetest, kus oli rakendatud sarnaseid süsteeme.

Üliefektiivsete tööviiside kasutuselevõttu soodustasid näiteks töötajate tugimehhanismid, muutuse püsivust tagav organisatsioonikultuur, tugev juhtimine ja sotsiaaldialoog. Tingimata oli vaja kognitiivset või teadmispõhist õppimist uute juhtimisprotsessidega tutvumisel, et kõik töötajad mõistaksid uusi põhimõtteid ja meetodeid. Muud õppimisvormid keskendusid sissejuurdunud hoiakute ja käitumise muutmisele, et innustada ja motiveerida töötajaid ja juhte innovatsiooni rakendamist toetama.

Juhtumiuuringute andmed näitavad, et sotsiaaldialog ja töötajate esindajate kaasamine aitab inimressursi uuendustele oluliselt kaasa. Paljudes uuritud juhtumites kasutati muutuste rakendamiseks ja juhtimiseks mitut suhtluskanalit. Enamasti kombineeriti mitteametlik otsesuhtlus kõigi tasandite juhtide ja töötajate vahel rohkem liigendatud mehhanismidega.

### Mõju töötajate käitumisele ja suhtumisele

Tööga rahulolu suurendasid sellised üliefektiivsed tööviisid, mis hõlbustasid ülesannete vaheldusrikkust ja otsustamist ning ergutasid vastutustunnet ja iseseisvust. Töötajate heaolu suurendamisele suunatud uuendused keskendusid töö ja eraelu tasakaalule, tervisele ja elustiilile. Töötajate üldist motivatsiooni suurendati näiteks selliste meetmetega nagu töö mitmekesistamine, suurem iseseisvus, oskuste mitmekesistamine ja arendamine, tõhusam koolitus, usalduse ja toe tugevdamine, suurem töökohakindlus ning ettepanekute või vastuväidete esitamise võimalused. Positiivne mõju töö ja eraelu tasakaalule ja füüsilisele heaolule ilmnes ka ettevõtetes, kus uuendused olid suunatud töö iseloomule ja füüsilise koormuse vähendamisele.

Kuid vaatamata organisatsioonide jõupingutustele tervishoiu- ja ohutusmeetmete rakendamisel leiti uuringus, et selliste üliefektiivsete tööviiside korral, mis hõlmasid suuremat iseseisvust, ülesannete mitmekesisust, paindlikkust ja otsustamisõigust, kasvas suurema surve, töökoormuse ja töötempo tõttu ka tööpinge.

Peaaegu kõigist juhtumiuuringutest selgus, et üliefektiivsed tööviisid parandasid teadmiste vahetamist ning probleemide jagamist ja lahendamist. Säästlikku juhtimist, meeskonnatööd, paindlikke töötavasid, töökoha ümberkorraldamist ning töötajate kaasatust sisaldavate üliefektiivsete tööviisidega seonduvad tavaliselt ettevõtte suurem tootlikkus, organisatsiooni suurem pühendumus, teenuste parem kvaliteet ja klientide kaebuste mõningane vähenemine. Säästlik juhtimine, meeskonnatöö ja paindlik töö aitasid vähendada ka tegevuskulusid. Üheski juhtumiuuringus ei täheldatud otsest mõju kasumimarginaalile, mida võis ka eeldada, arvestades muude tulemust mõjutavate tegurite rohkust.

Mõnes juhtumiuuringus tõsteti esile näiteks töökohakindluse paranemist eakate töötajate seas, kellele suunatud algatuste eesmärk oli hoida neid tööjõu hulgas. Samas puuduvad andmed, et

üliefektiivsete tööviiside kasutuselevõtt looks uusi töökohti. See peegeldab raskeid tingimusi, milles paljud ettevõtted peavad praeguses majanduskliimas toime tulema ning mille tõttu töökohtade säilitamine on realistlikum vahend, millega hinnata üliefektiivsete tööviiside mõju.

## Poliitikasoovitused

Et julgustada kogu Euroopa ettevõtteid saama töökorralduse uuendamisest nii ettevõtjatele kui ka töötajatele tulenevat kasu, on vaja tööd jätkata. Aruandes soovitatakse järgmist:

- suurendada jätkuvalt riikide ja Euroopa tasandi poliitikakujundajate arusaamist üliefektiivsete tööviiside olemusest ja mõjust;
- teadvustada töökohtade innovatsiooni rolli ja potentsiaali ELi tasandi, valdkondadevaheliste ja valdkondlike sotsiaaldialogi komiteede, samuti ettevõtjate ühenduste kaudu;
- välja töötada meetmed ja võrdlusalused, millega levitada üliefektiivseid tööviise Euroopa tööhõivestrateegia kaudu, et jälgida, kuidas edeneb tavade kasutuselevõtt ELi liikmesriikides;
- suurendada innovatsiooni toetamist, rahastades seda olemasolevatest poliitikaprogrammidest ning väikestele ja keskmise suurusega ettevõtjatele suunatud rahastamisvahenditest;
- võtta meetmed, et toetada ja edendada organisatsioonide võrgustiku loomist heade tavade vahetamiseks ning riikide võrdlusuuringute tegemiseks ELis;
- parandada valdkondade lõikes töötingimuste ja tööstandardite täiustamisele suunatud meetmete järjepidevust;
- arendada sünergiaid Euroopa töötingimuste poliitika ning inimeste töövälise heaolu käsitleva rahvatervise poliitika vahel;
- kaasata teadmised innovaatilistest personalitavadest kogu Euroopas akrediteeritud kvalifikatsioonidesse, nt ärijuhtimise õppekavadesse.

### Lisateave

Täismahus aruanne „Work organisation and innovation“ („Töökorraldus ja innovatsioon“) on avaldatud veebilehel <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Lisateave: Manuel Ortigao, teadusjuht  
mor@eurofound.europa.eu