



**TAL
TECH**

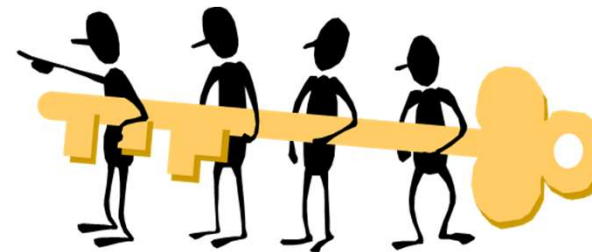
KUIDAS MÕJUTAB ORGANISATSIOONIKULTUUR ETTEVÕTTE TULEMUSLIKKUST?

Marina Järvis, PhD
Töökeseonna uurimisgrupp
Tallinna Tehnikaülikool

17.10.2019



Eesmärk

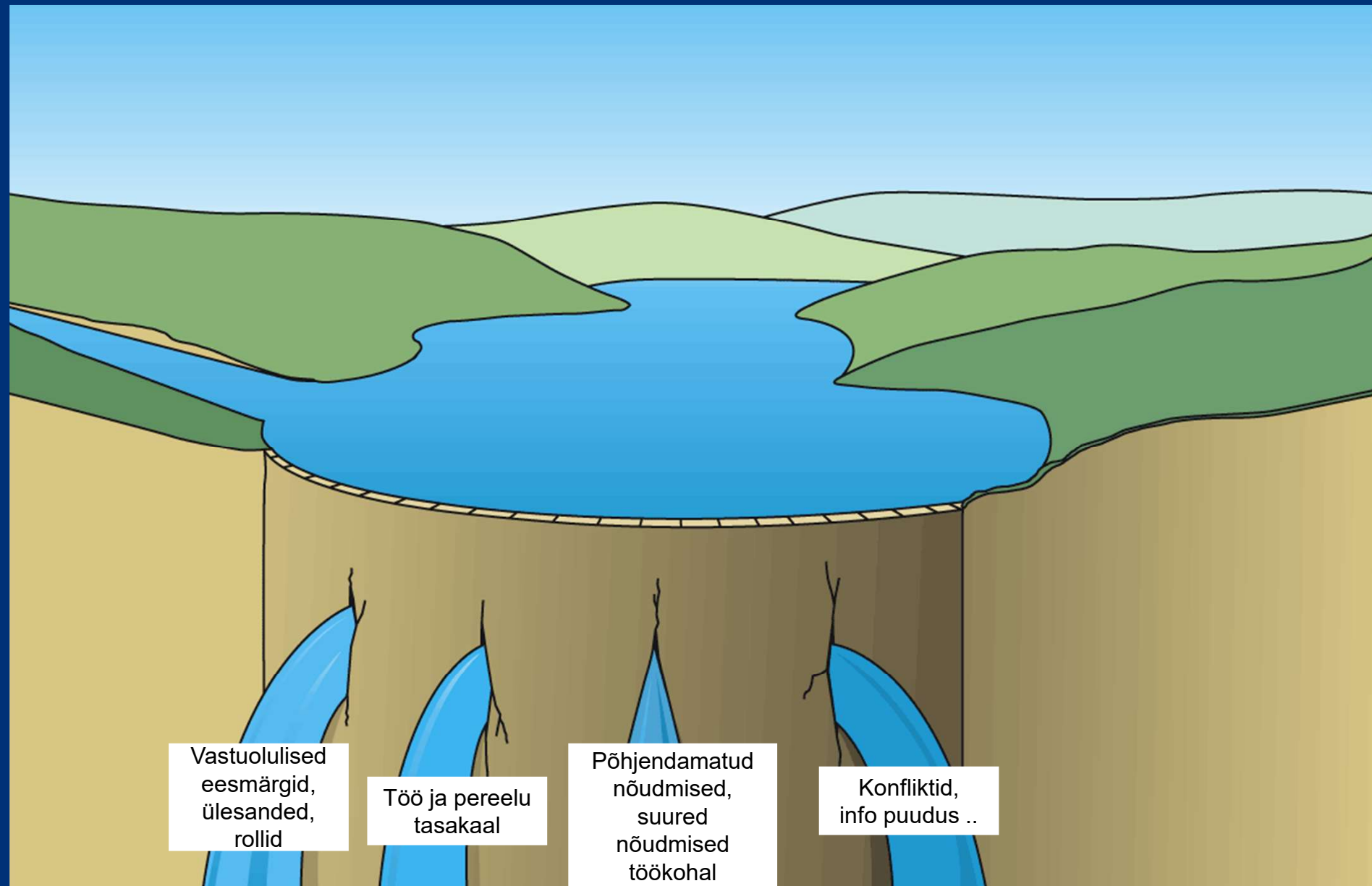


- ✓ Näidata organisatsioonikultuuri rolli ohutu töökeskkonna kujundamisel ja ettevõtte tulemuslikku tagamisel
- ✓ Näidata juhtimisväärtuste organisatsioonikultuuri ja mikrokliima kujunemisel töötervishoiu ja tööohutuse tagamiseks

Sissejuhatavad küsimused

- Kuidas juhtimisstiil mõjutab organisatsioonikultuuri ja mikrokliimat?
- Millised on väärtused ja strateegilised eesmärgid, et jõuda „jätkusuutliku ettevõtte”ni?”
- Kuidas siduda ohutusjuhtimine ja uued nõuded ohutusele üldisesse juhtimissüsteemi?
- Kuidas panna tööohutust prioriteetide ülaossa kõrvalt tootmisega ?

Heaolu reservuaar



Tervisliku töökoha mudel

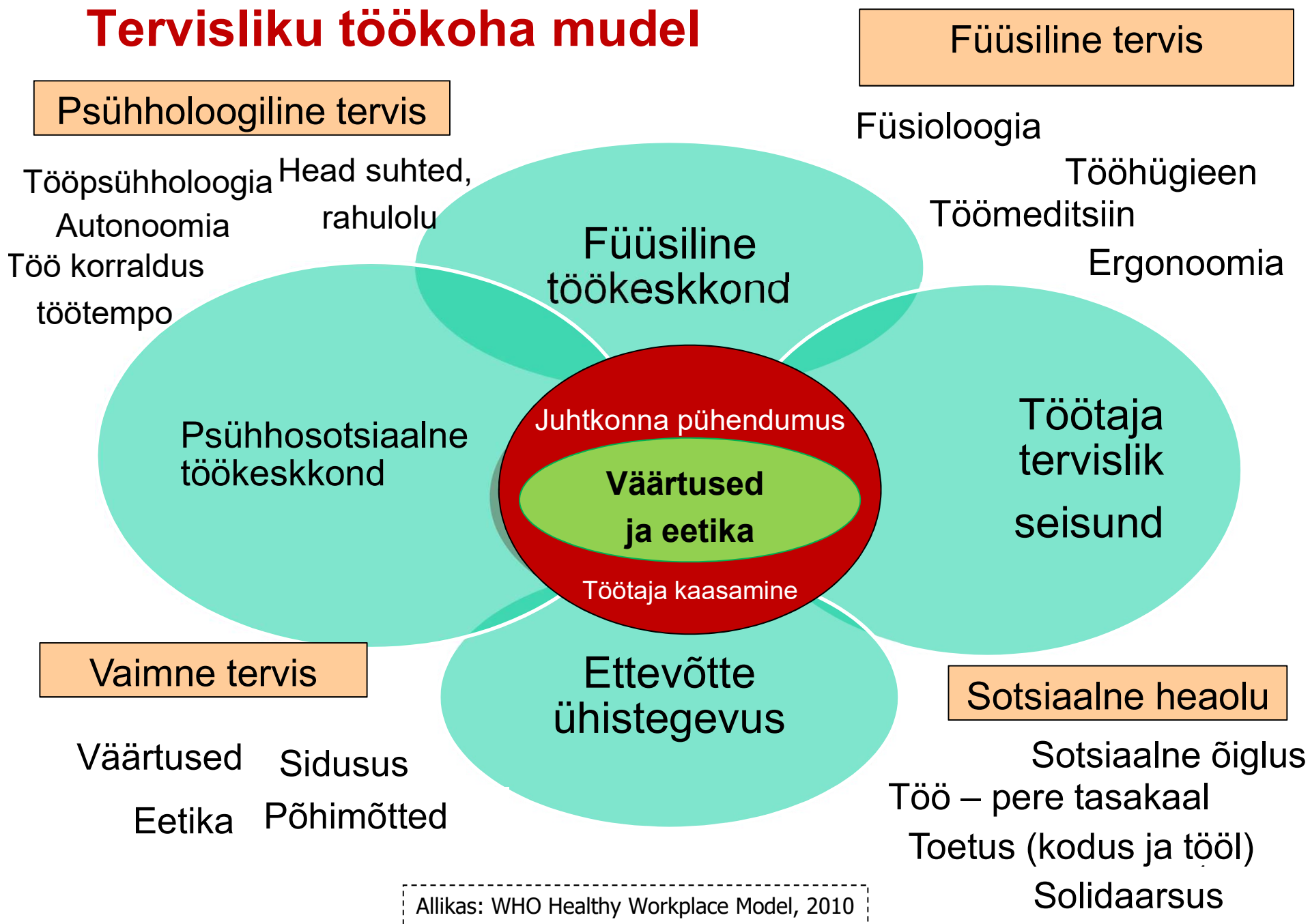
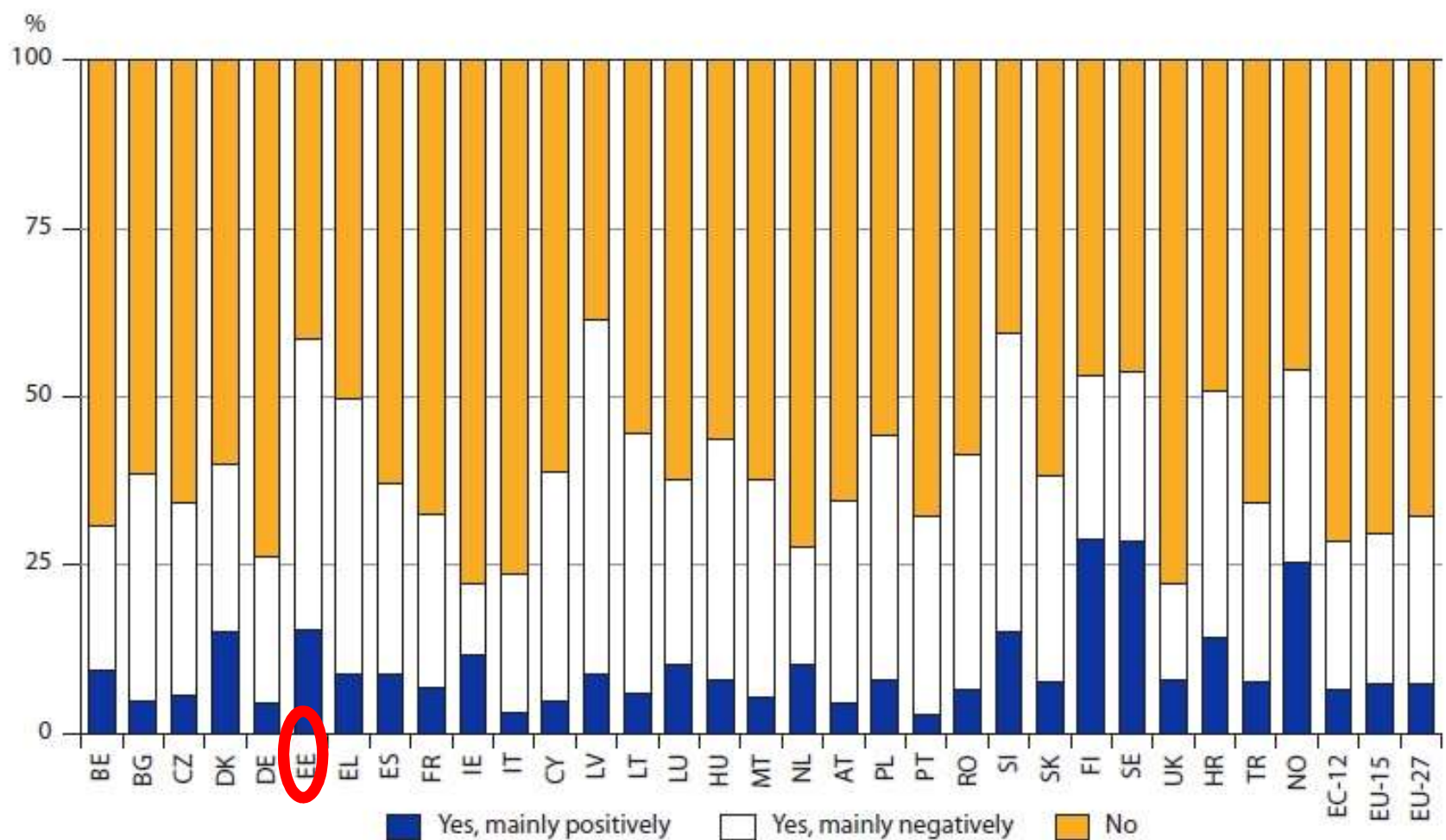


Figure 1: Responses in the total population on whether work affects health in the workplace



Source: Taken from EWCS, 2010.

Definitsioon (I):

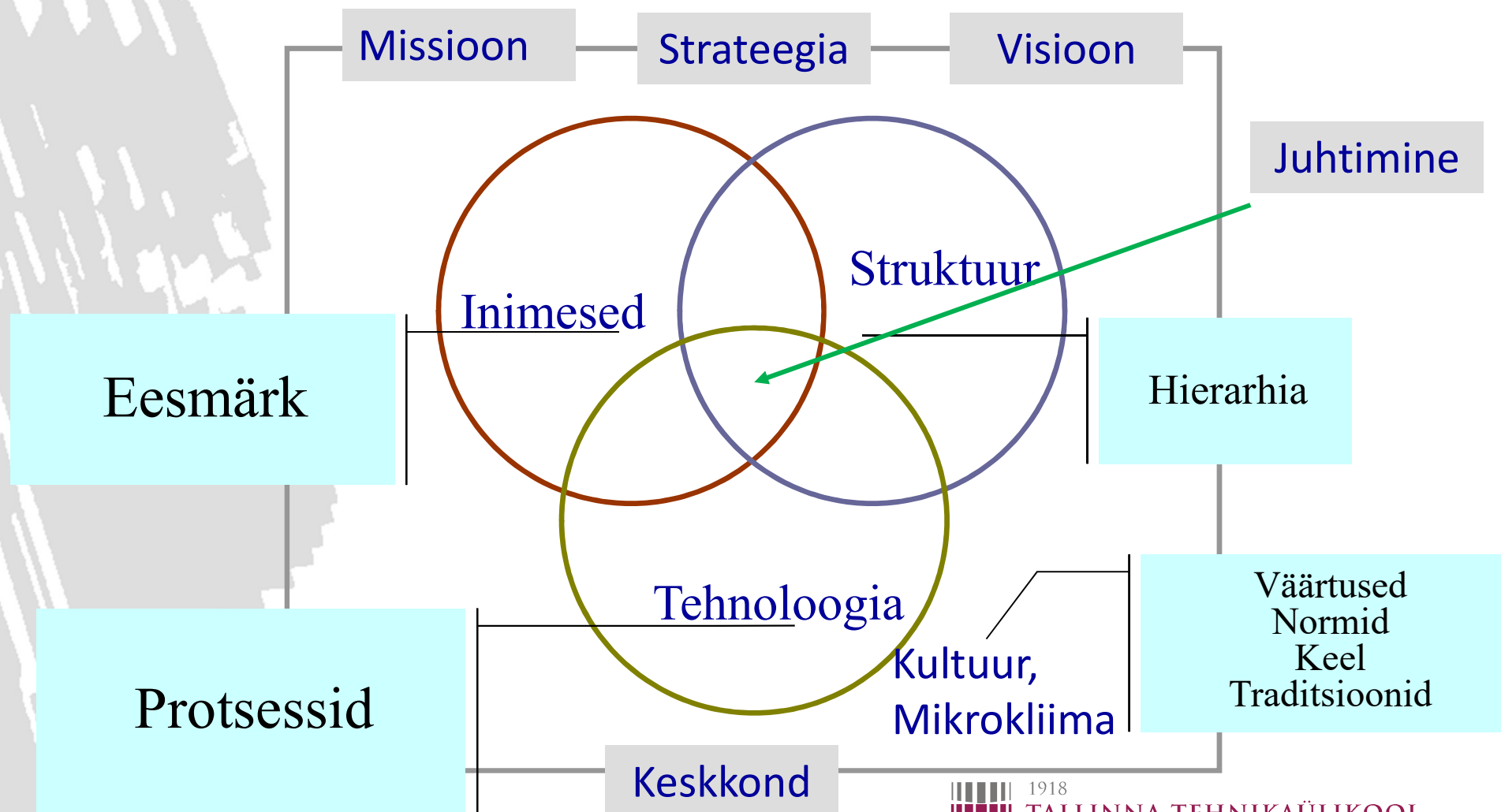
Organisatsioon



iosh

- Organisatsioon on teadlikult koordineeritud sotsiaalne ühendus
- Organisatsioon koosneb inimestest või inimgruppidest, kes tegutsevad ühise eesmärgi nimel etteantud struktuuri ja tehnoloogia ja keskkonna raamides

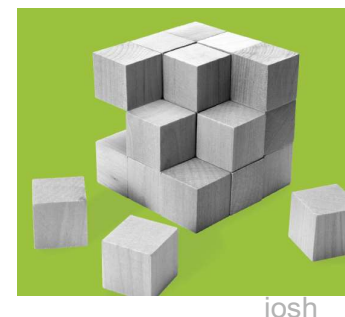
Organisatsiooni tunnused:



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

© Marina Järvis, PhD

Definitsioon (II)



Tulemusjuhtimine (ingl. keeles – *performance management*) on strateegiline, kogu organisatsiooni hõlmav, protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi organisatsioonis töötavate inimeste ja meeskondade (üksuste) tulemuslikkuse tõstmise (Armstrong, 1999: 429)

Antud definitsioon hõlmab endas järgmiseid **tulemusjuhtimise** käsitlemisel keskse tähtsusega teemavaldkondasid:

- Eesmärkide seadmine
- Süstemaatiline mõõdikute kasutamine tulemuslikkuse hindamiseks
- Töötajate tulemuslikkuse hindamine
- Erinevate motivatsiooni mehhanismide kasutamine
- Organisatsiooni teiste protsesside (inimressursijuhtimine, eelarvestamine jm) seostamine tulemusjuhtimisega

Definitsioon (III)

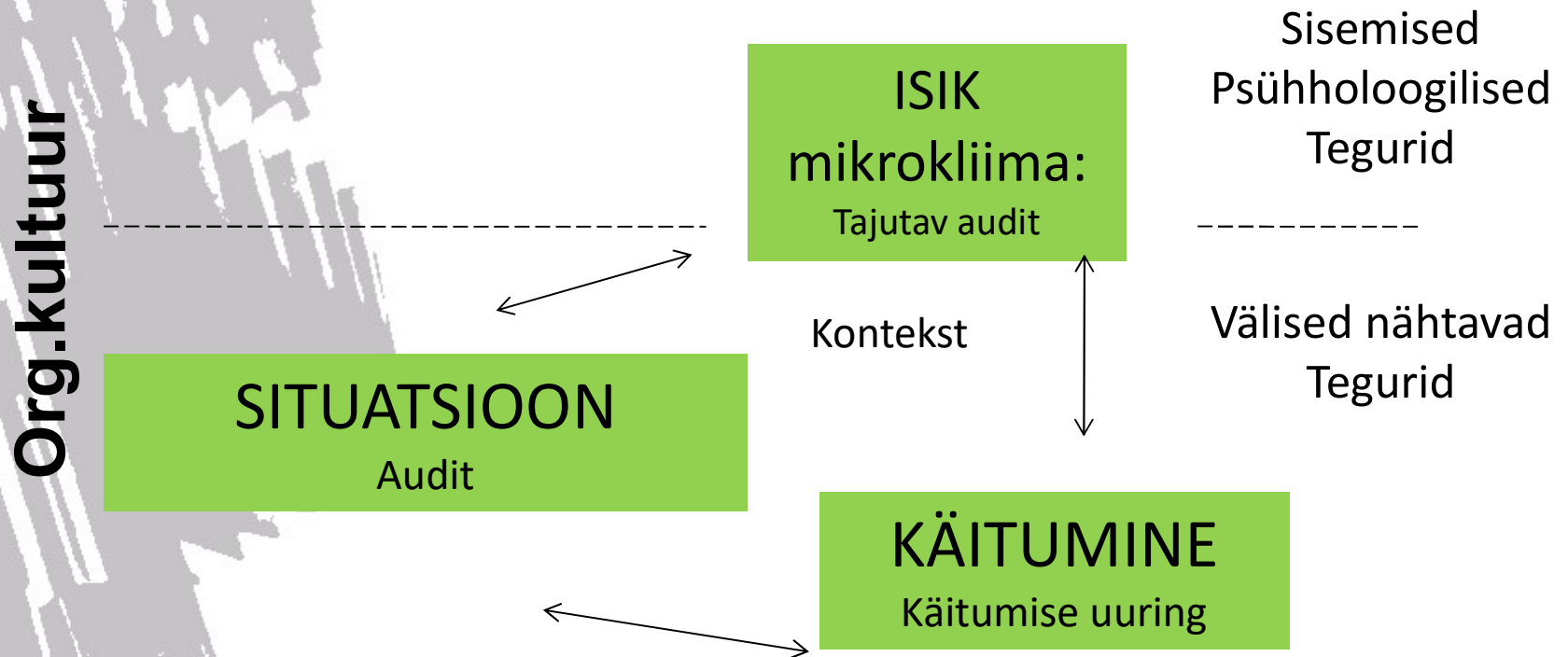


Organisatsioonikultuur (ingl. keeles – *organizational culture*) peegeldab väärtusi, tõekspidamisi, hoiakuid ja käitumisviise, mis on omandatud väliskeskkonnaga suheldes ja sisemises koostegevuses, mida peetakse õigeks ja õpetatakse uutele organisatsiooni liikmetele

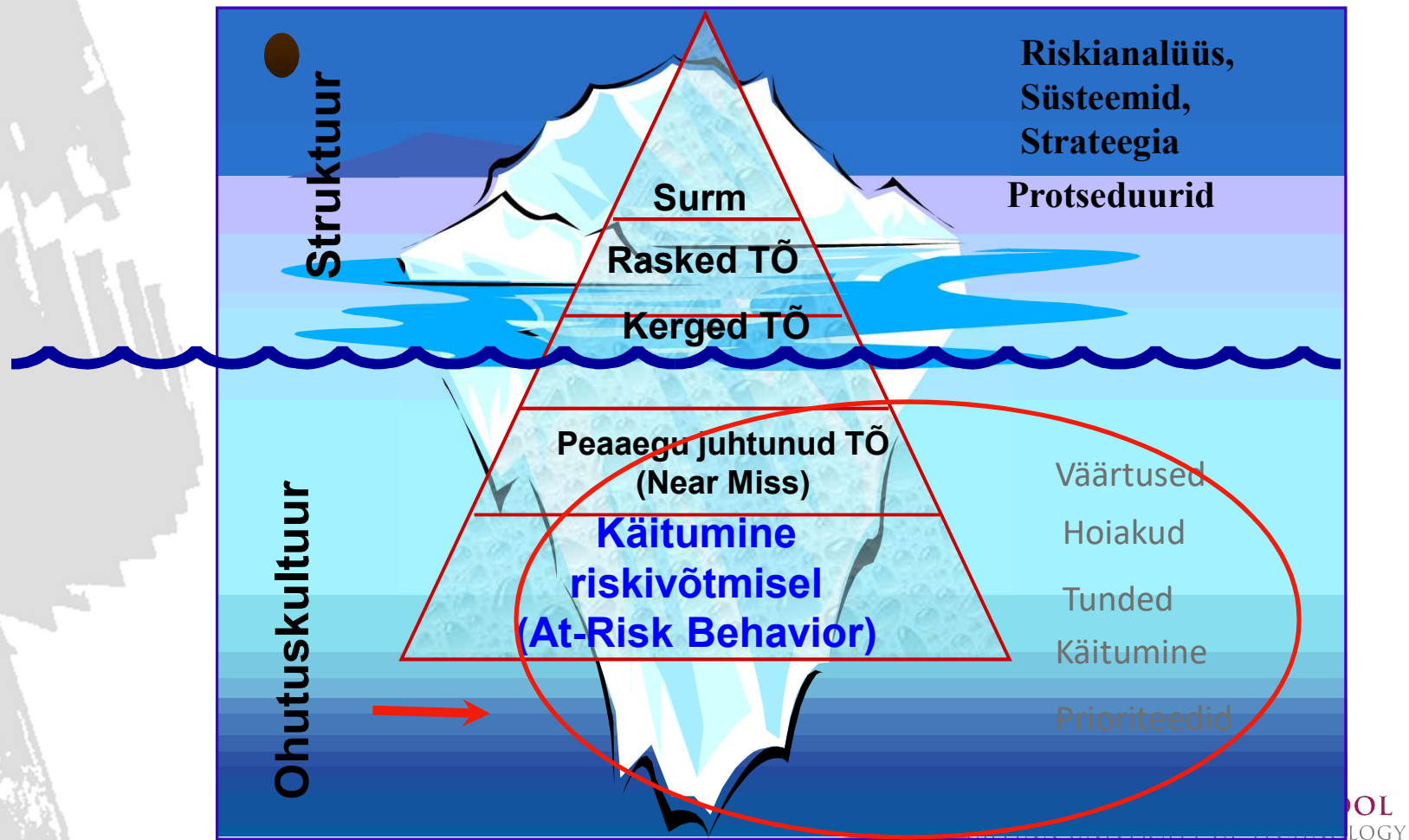
Organisatsioonikultuuri aluseks on ühised väärtushinnangud

Tööohutuskultuur (ingl. keeles – *safety culture*) – peegeldab väärtusi ja pühendumist töötervishoiule ja tööohutusele terves organisatsioonis, samuti hoiakuid ja ohutuid käitumisviise (Guldenmund, 2000)

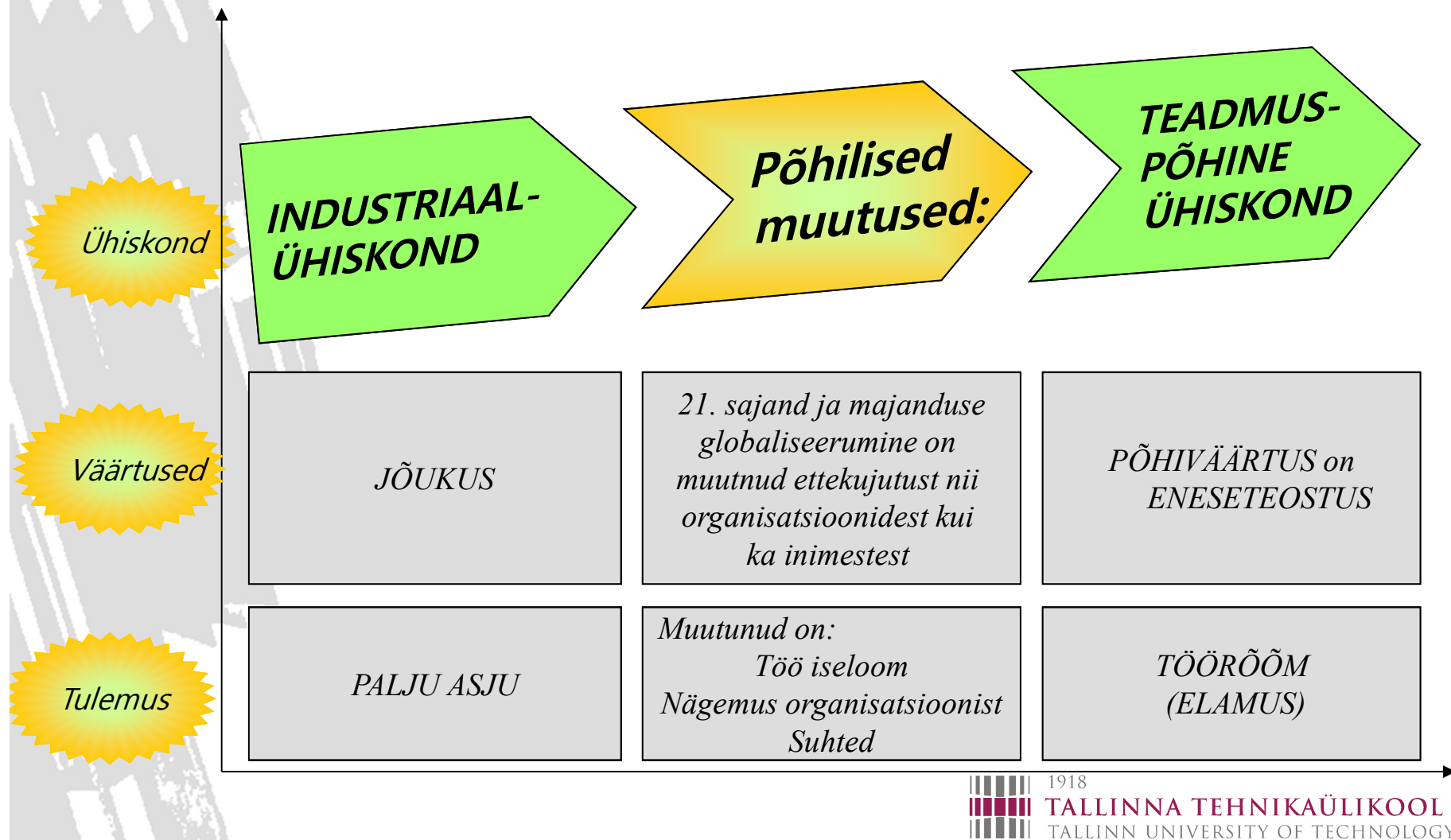
Kultuur väljendub meie tunnetes, mõtetes, käitumises ja valikutes!



Kultuur väljendub meie tunnetes, mõtetes, käitumises ja valikutes!

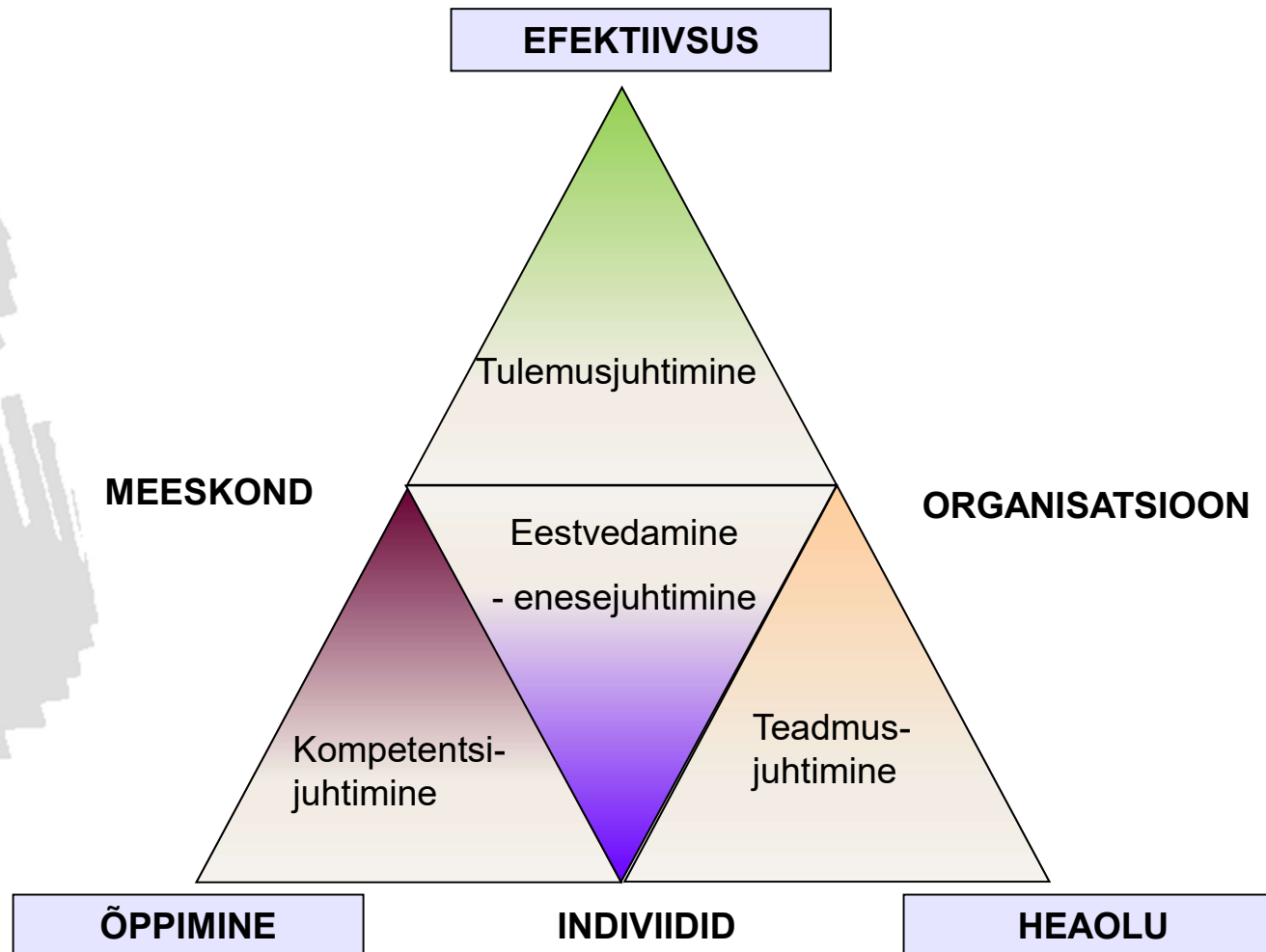


Muutused ühiskonnas ja väärtustes

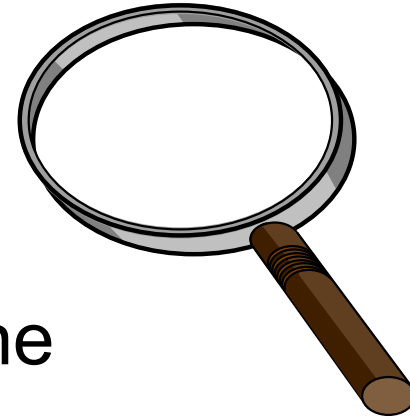


Intelligentne organisatsioon

(P.Sydänmaanlakka, 2007)



Töötajate arenemisvajadused



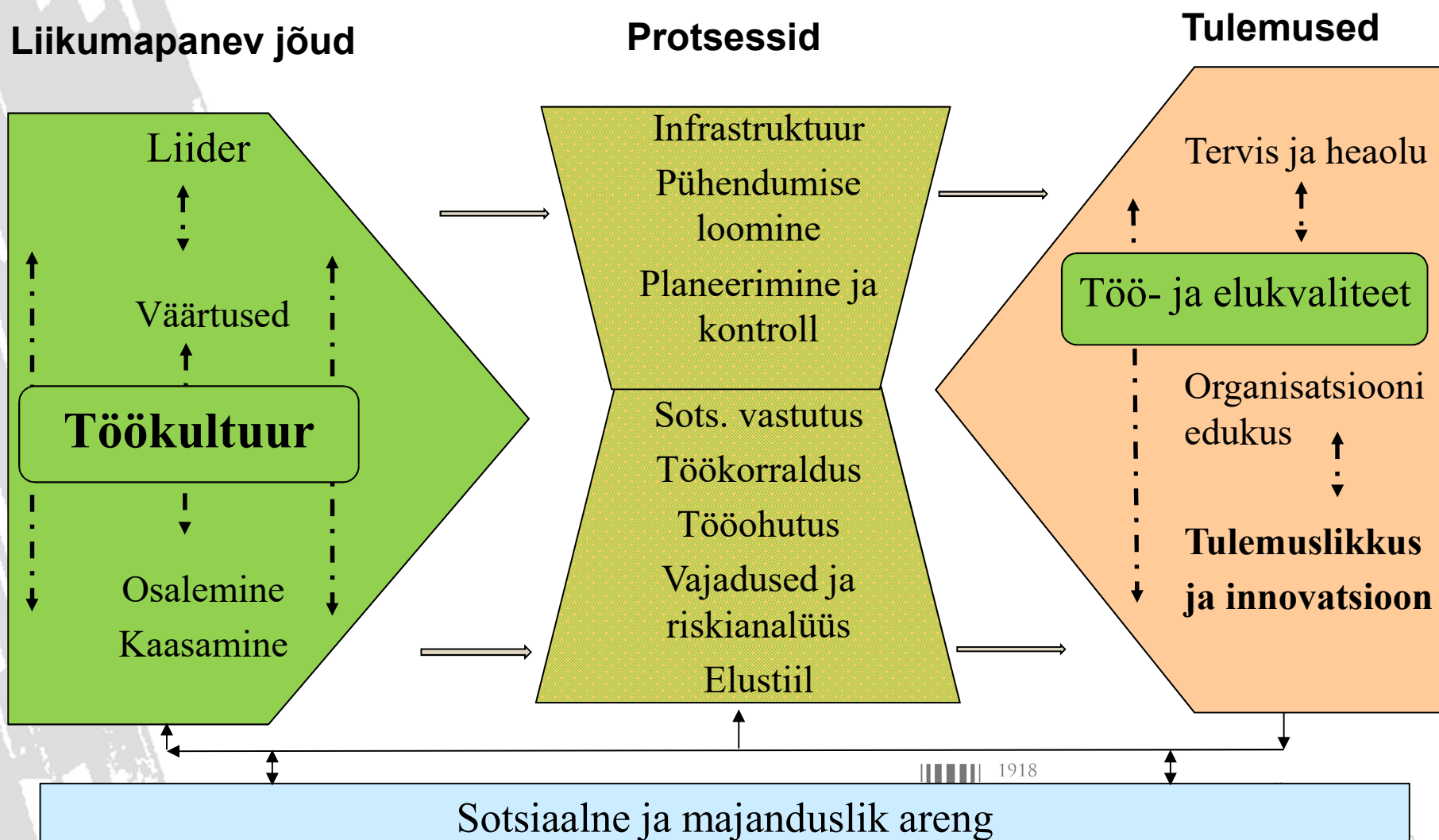
- Arusaamine oma tööst, osalemine meeskondades
- Arusaamine, mida oodatakse
- Võimalus osaleda muudatuste kavandamisel
- Vajadusel saada abi ja toetust
- Saada tagasisidet
- Saada tunnustust
- Töötada arengut soodustavas õhkkonnas

KULGEMINE

- Kulgemine on seisund, milles inimesed on oma tegevusest nii haaratud, et kõik ümbritsev muutub tähtsusetuks
- Kogetu ise on aga nii nauditav, et inimesed on nõus pelgalt selle nimel palju välja käima

Csikszentmihalyi, M. „Kulgemine“

Euroopa lähenemine (K.Kuhn, ISSA workshop, 2014)



Eestvedamise mõju töötervishoiule ja -ohutusele

- Uuringud näitavad, et oluline korrelatsioon on juhtimisstiili (eestvedamise stiili) ja ettevõtte efektiivsuse ja edukuse vahel, kuid samuti on otsene korrelatsioon töötajate käitumise, reeglitest kinnipidamisega ja motivatsiooniga (*Mulki et al., 2009, Journal of Business Ethics*)
- Stiilid: juhendav ja hooliv stiil loovad eelduse eetiliseks käitumiseks, reeglitest kinnipidamiseks ja ohutuks käitumiseks



LEADERSHIP JA MANAGEMENT

- W.Bennise sõnul tähendab “*management*” – juhtimine – asjade “õigesti” tegemist
- “*Leadership*” on leidnud eestikeelse vaste – eestvedamine – mis tähendab “õigete” asjade tegemist

“Management is doing things right; leadership is doing the right things.” – *Peter Drucker*



1918

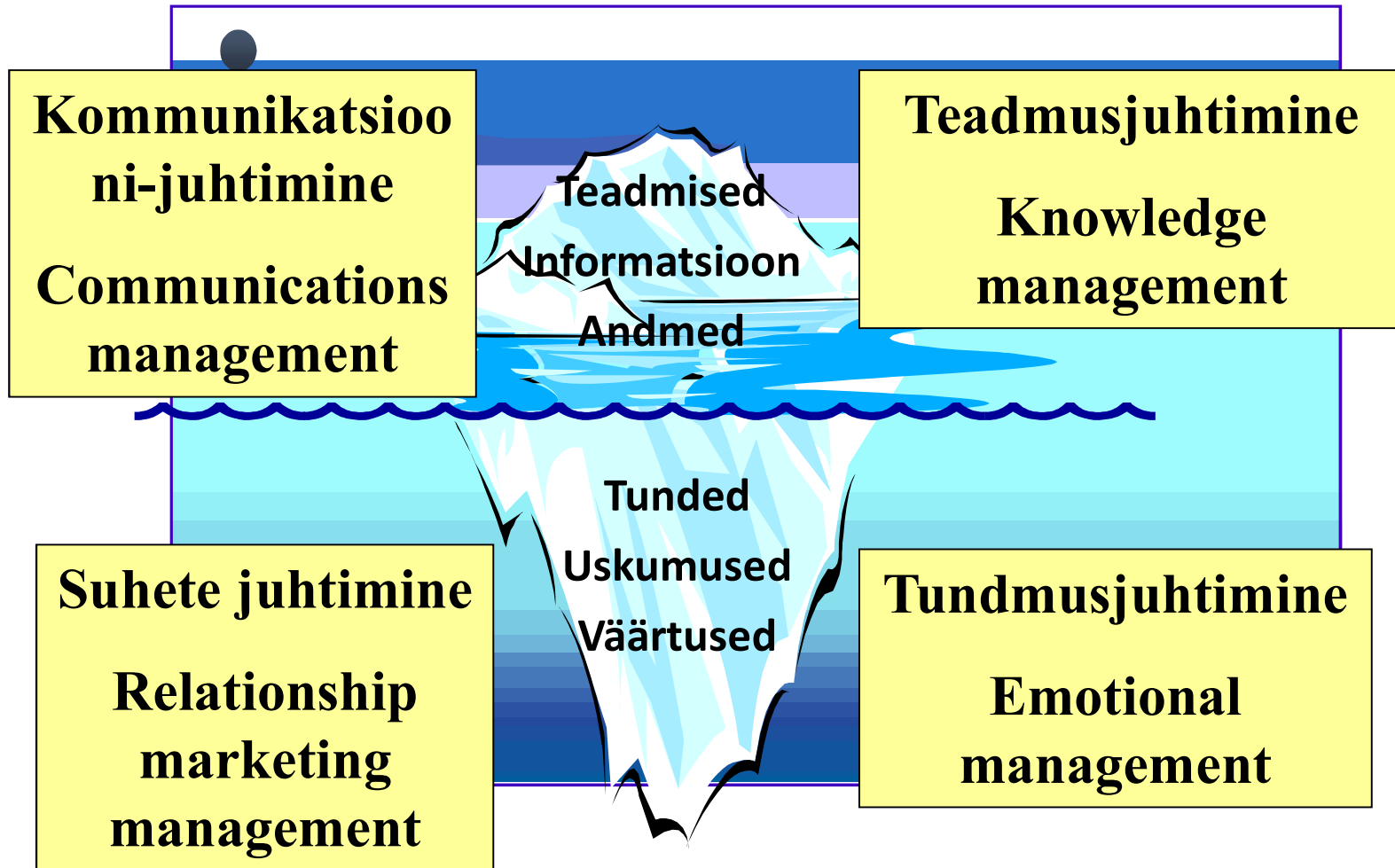
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

© Marina Järvis, PhD

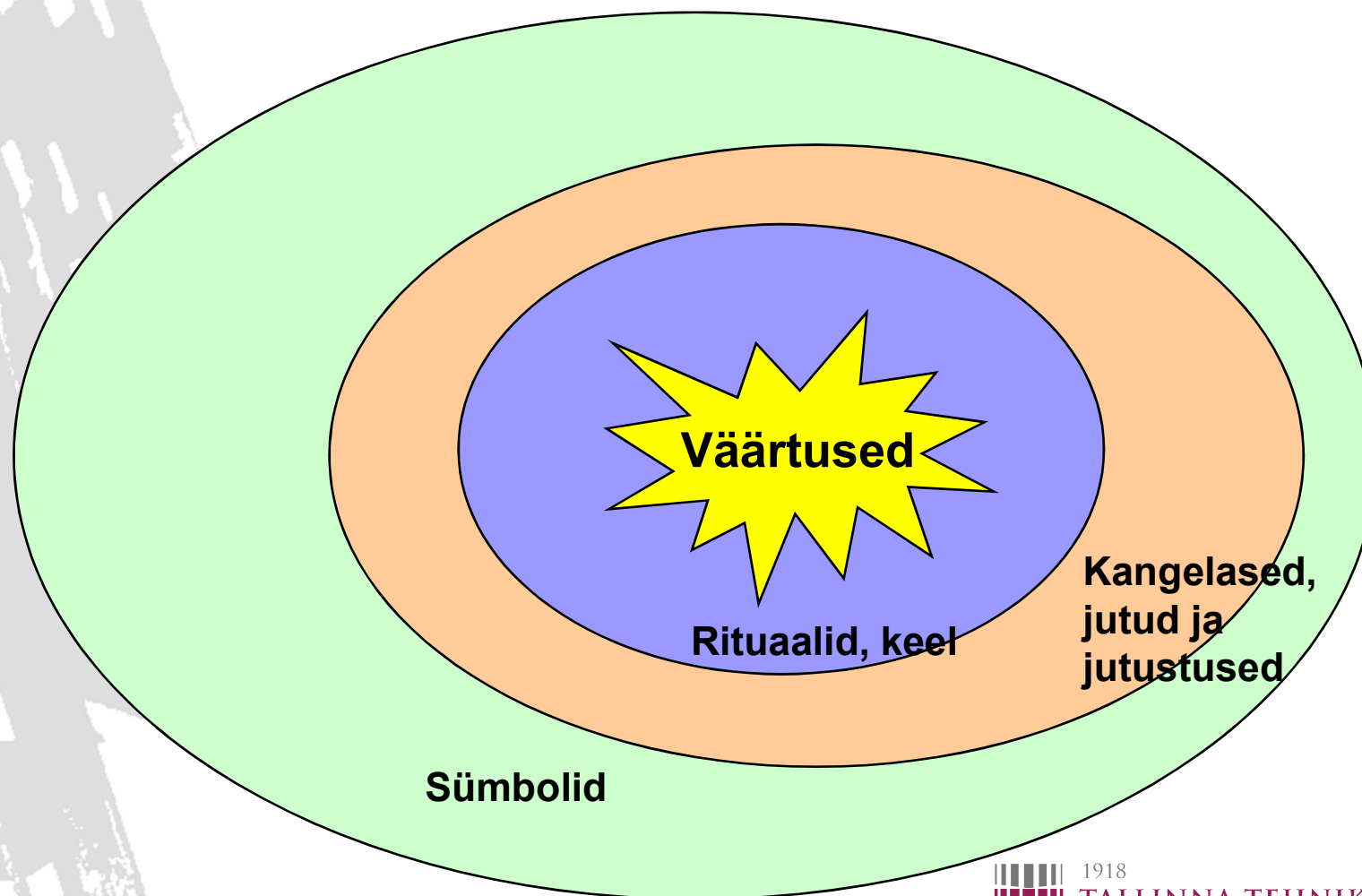
LIIDRIKOMPETENTS

1. **Iseloom** (ausus, usaldus, vastupidavust ja julgust teha õigeid asju (inimlikkus))
2. **Teadus ja tehnilised oskused** (teadmised TTO juhtimisest, riskianalüüsists riskijuhtimisest)
3. **Isikuomadused** (hea kuulaja, coach meeskonnamängija/liige)
4. **Suhtlemisoskus** (suuline, kirjalik)
5. **Muudatuste juhtimine** (muutuste vajaduste tuvastamine, inspireerimine ja motiveerimine)
6. **Ehitab tugevus mitmekesisuse kaudu**
7. **Enesejuhtimine**
8. **Meeskonnatöö ja koostöö oskus**
9. **Ärialased teadmised/ taiplikkust**
10. **Probleemitundlikkus**

K.Thomson'i organisatsiooni mudel



Organisatsioonikultuuri avaldumisvormid:



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

© Marina Järvis, PhD

Väärtused



- ✓ Väärtushinnangud on üldised tõekspidamised, mis juhivad tegevusi ja otsustusi erinevates situatsioonides (Hofstede 1980)

Käitumise ja tegevuste seisukohalt on väärtustel järgmised funktsioonid:

- annavad käitumisideaalid
- on standardiks
- on motivatsiooni allikaks
- aitavad säilitada enesehinnangut
- on aluseks otsustamisel

Rituaalid

- ✓ Tervitamine
- ✓ Koosolekud, vaidlused
- ✓ Sünnipäevad/ tähtpäevad
- ✓ Kohvipausid
- ✓ Vaba aja veetmine



Kangelased

- ✓ Silmapaistvat rolli täitvad töötajad
- ✓ Naljamehed
- ✓ Liidrid
- ✓ Asutajad
- ✓ „Kollid“ minevikust
- ✓ Töötajad organisatsiooni kangelaslikust minevikust



Sümbolid

- ✓ Lipp,
- ✓ Stiil, riietus, autod
- ✓ Näited
- ✓ Dokumendid
- ✓ Jutuajamise stiil
- ✓ Huumor, naljad



Ohutusnõetest kinnipidamist toetav organisatsioonikultuur

- Vastatstikune usaldus (*Törner, 2011*)
- Tööandja pühendumine
- Juhtimisstiil (*Mulki et al., 2009*)
- Töötaja kaasamine (*Ehrhart et al., 2014*)
- Meeskonnatöö
- Toetus (*Kuenzi & Schminke, 2009; Seo et al., 2004*)
- Terviseedendamine töökohal (*Knapp et al., 2011*)
- Tasustamissüsteem
- Isiklik areng
- Head suhted (*Neal et al., 2000*); Konfliktijuhtimine
- Avatud ja efektiivne kommunikatsioon (*DeJoy et al., 2004; Hartnell et al., 2011; Hofmann & Morgeson, 1999*)
- ...



<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2541988/>

Uuringud



- 72% ettevõtetest, kes tegelesid aktiivselt töötervishoiuga ja tervisedendamisega näitasid suuremat loovust ja innovaatsilisust, mis on ettevõtte jätkusuutlikkuse ja efektiivsuse tagatiseks (Uuriti 29000 töötajat, 10 valdkonda, 15 riiki)

Doman, A., Jane-Liapis, E.: The Wellness imperative: creating more effective organizations, 2010).

- Uuringud on näidanud, et investeeritud 1 £ toob tagasi 9,69 £ kui kasutada tervisedendamise programme

Knapp, M., McDaid, D., Parsonage, M.: Mental Health Promotion and Prevention: The Economic Case, LSE, 2011



1918

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

© Marina Järvis, PhD

Uuringud



- Ameerika ühendriikides läbiviidud uuringud näitavad, et 1 \$ investeerimine toob tagasi 3-7 \$

Tu, H.T., Boukus, E.R., Cohen, G.R: Workplace Clinics: A Sign of Growing Employer Interest in Wellness), research Brief No 17, Findings from HSC,2010

- Euroopa uuringud (on analüüsinud edukaid ärijuhtumeid (business cases) töökeskkonna ja mikrokliima parendamise kohta, mis parandavad finantsnäitajaid

Verbeek et al., 2009. A systematic review of occupational safety and health business cases, Scand J Work Environ. Health, 35(6): 403-412.

Bräunig ja Kohstall, 2012. Calculating the International return on prevention for companies: cost and benefits of Investments in OH&S



1918
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

© Marina Järvis, PhD

Innovaatiline ja **süüdistustest vaba** organisatsioonikultuur ja selle pidev täiendamine



iosh



1918

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

© Marina Järvis, PhD

LÕPETUSEKS



Unistustel on sama palju mõjujõudu kui tegudel
Kui suudate unistada, suudate ka unistatu ellu viia
- Walt Disney

Kokkuvõtteks – mida teha alates homsest?

- Tunnustame neid, kes reeglitest kinni peavad
- Arendame iseennast ja tegeleme eneseavastamisega
- Hoiaime elu tasakaalus
- Meie suhted on hoolivad ja usaldavad
- Oleme füüsiliselt heas vormis
- Oleme oma elu peremehed





**TAL
TECH**

TÄNAN TÄHELEPANU EEST!

KÜSIMUSED?

Marina Järvis, PhD

E-mail: marina.jarvis@taltech.ee