

6.13. Denisoni organisatsioonikultuuri uuring: töötajate areng, pühendumus ja finantstulemused

Kaupo Saue, International Supervision and Coaching Institute koolitaja, superviisor ja coach
www.isci.ee

Organisatsioonikultuur on oluline tegur, mis mõjutab ettevõtte edu või läbikukkumist (Schein 1992, 1999). Organisatsioonikultuuri ja arendamise valdkonna silmapaistev psühholoog Edgar H. Schein on öelnud: „Kultuur loeb ... Kui organisatsioonil hakkab halvasti minema, siis on selle kultuuri elemendid düsfunktsionaalsed ja peavad muutuma. Võib juhtuda, et võimetus mõista organisatsioonikultuuri ja seda tõsiselt võtta põhjustab organisatsioonile katastroofilisi tagajärgi.” (The corporate culture survival guide, 1999)

Organisatsioonikultuuri kontseptsioon sai tuntuks 1980. aastatel. See on viis, kuidas inimesed saavad asjad koos tehtud. Rõhk on sõnal „kuidas”. Kultuur on olulisem tulemusi ennustav tegur kui strateegia. Kultuur kujuneb tarkusena toime tulla oma aja nõudmistega.

Samas võib kultuur olla mineviku tarkus, mis **võib takistada** edukat **toimetulekut** praeguse aja **muutunud oludes**.

Dan Denison kuulus organisatsioonikultuuri esimeste mõõtjate hulka. 1990. aastal ilmunud tema raamat „Corporate culture and organizational effectiveness” näitas organisatsioonikultuuri aspektide ja tulemuslikkuse seoseid. Tema viimane raamat „Leading cultural change in global organizations. Aligning culture and strategy” ilmus 2012. aastal.

Denisoni organisatsioonikultuuri uuringu ainulaadsed küljed

Uuringu taust on mahukad ja jätkuvad teadusuuringud. Tõestatakse organisatsioonikultuuri seos mõõdetavate finantstulemustega.

- Uuringut saab rakendada paljude valdkondade organisatsioonides.
- Uuring on usaldusväärne ja endiselt aktuaalne.

- Uuring on tõlgitud 40 keelde ja kasutatakse pidevalt erinevates riikides.
- Tulemusi saab lihtsalt tõlgendada ja nende abil leida, millele keskenduda organisatsiooni parendades.
- Uuringuid on korraldatud 25 aastat, osalenud on 1084 organisatsiooni, uuringus on osalenud 30 060 inimest. Uuring valideeritakse uuesti iga kahe aasta järel.
- Seda uuringut on kasutanud üle 5000 organisatsiooni kogu maailmas, et muuta organisatsioonikultuuri, toetada erineva kultuuriga organisatsioonide liitumist ja muidugi parandada finantstulemusi. Põhiuuring koosneb 60 küsimusest, vastamiseks kulub tavaliselt vaid 12 minutit.

Denisoni mudeli keskpunktis on **inimeste hinnangud ja arvamused**.

Need on organisatsiooni identiteedi osad, mida on tavaliselt keeruline teadvustada.

Denisoni süsteemse uuringu tulemus on organisatsioonis töötavate inimeste vaadete kogum oma organisatsioonist. Tehtud on erinevaid organisatsiooni tervise ja rahulolu uuringuid, kuid need ei sarnane Denisoni uuringuga.

Denisoni uuring annab ülevaate **organisatsioonist kui süsteemist**.

Positiivne on, et kui muuta midagi süsteemi ühes osas, siis mõjutab muutus süsteemi tervikuna. Uuring aitab organisatsioonil saada paremaid tulemusi ja näitab, mida selleks on tarvis teha, millele täpselt keskenduda, kuhu suunata jõupingutused. Tulemuste diagrammi analüüsides võib selleks osutada sektor, kus on vähe värvi.

Kui tahetakse organisatsiooni arendada ja juhtida suurema tulemuslikkuse suunas, siis aitab Denisoni uuring väga palju. Uuring näitab, kus peituvad finantstulemuste parandamise võimalused. Tulemuste alusel saab organisatsioon võrrelda end teistega. Kultuuriuuringu tunnusjooned näitavad juhtidele, mida teha, et suurendada töötajate pühendumust ja organisatsiooni finantsedukust. Ringdiagrammile kantud tulemused näitavad organisatsiooni üldist seisundit. See on strateegiliselt tugevate ja nõrkade külgede objektiivne ning usaldusväärne näitaja. Töötajate pühendumus ja edukad finantstulemused on kogu organisatsioonikultuuri tulemus.

Organisatsioonikultuuri seos töötajate pühendumusega

Ettevõttes on omavahel tugevalt seotud:

- visioon ehk siht, mida mõõdab hinnang väitele „meie visioon tekitab töötajates energiat ja motivatsiooni”;
- missioon: „meil on selge missioon, mis annab tööle tähenduse ja suuna”;
- kaasatus: „kõik usuvad, et neil on võimalus asju positiivselt mõjutada”;
- tuumväärtused: „juhid käituvad meil tuumväärtuste järgi”.

Kuigi tugev vastastikune seos ei tõesta veel põhjuslikkust, võib siiski öelda, et organisatsioonis, kus on haarav visioon ehk siht, tööd selgelt suunav missioon ehk tegevuskava, kaasatud ja mõjukad töötajad ning oma sõnade järgi käituvad juhid, on ka töötajad väga pühendunud.

Pühendumine ja juhtide käitumine oma sõnade järgi ehk eeskujuks olemine mõjutavad teineteist vastastikku kõige tugevamalt.

Töötajad on kõige enam valmis kirglikult panustama, kui **juhid on neile eeskujuks**.

Pühendumuse sisu ja ennustaja on tuumväärtus. Kõik tuumväärtustega seotud tegurid ja käitumisharjumused mõjutavad pühendumust, uhkustunnet ja entusiasmi. Organisatsiooni finantstulemuslikkus toetub organisatsioonikultuurile ja töötajate pühendumusele.

Organisatsioonikultuuri uuringu vajalikkus

Uuring aitab juhtkonnal aru saada, mis organisatsioonis parajasti toimub. Tulemuste põhjal saab langetada teadlikumaid otsuseid, tulemused aitavad mõista tegelikku olukorda, näha arendamise eesmärgi ning võimalusi, kuidas eesmärkideni jõuda. Toimuvat mõistetakse paremini ja tähendus luuakse koos uuringu korraldajatega.

Uuringu tulemused kuvatakse ringdiagrammina. Mida rohkem on diagrammil värvi, seda enam on selgust, seda paremad on organisatsiooni tulemused. Mida vähem on värvi, seda enam esineb segadust ja ebakindlust ning tulemused on nõrgemad. Värviga ei pruugi kaetud olla kõik ringid, edukas võib olla ka siis, kui mõni sektor on osaliselt tühi, s.t valge.

Uuringus mõõdetakse organisatsioonikultuuri kõige tähtsamaid tegureid: missiooni, kohanemisvõimet, kaasatust ja terviklikkust. Diagrammil on need tähistatud erinevate värvidega. Need on käitumistavad, harjumused ja tegevusviisid, mis lähtuvad inimeste hinnangutest ja arvamustest.

Organisatsioonikultuuri tähtsamate aspektide põhiküsimused

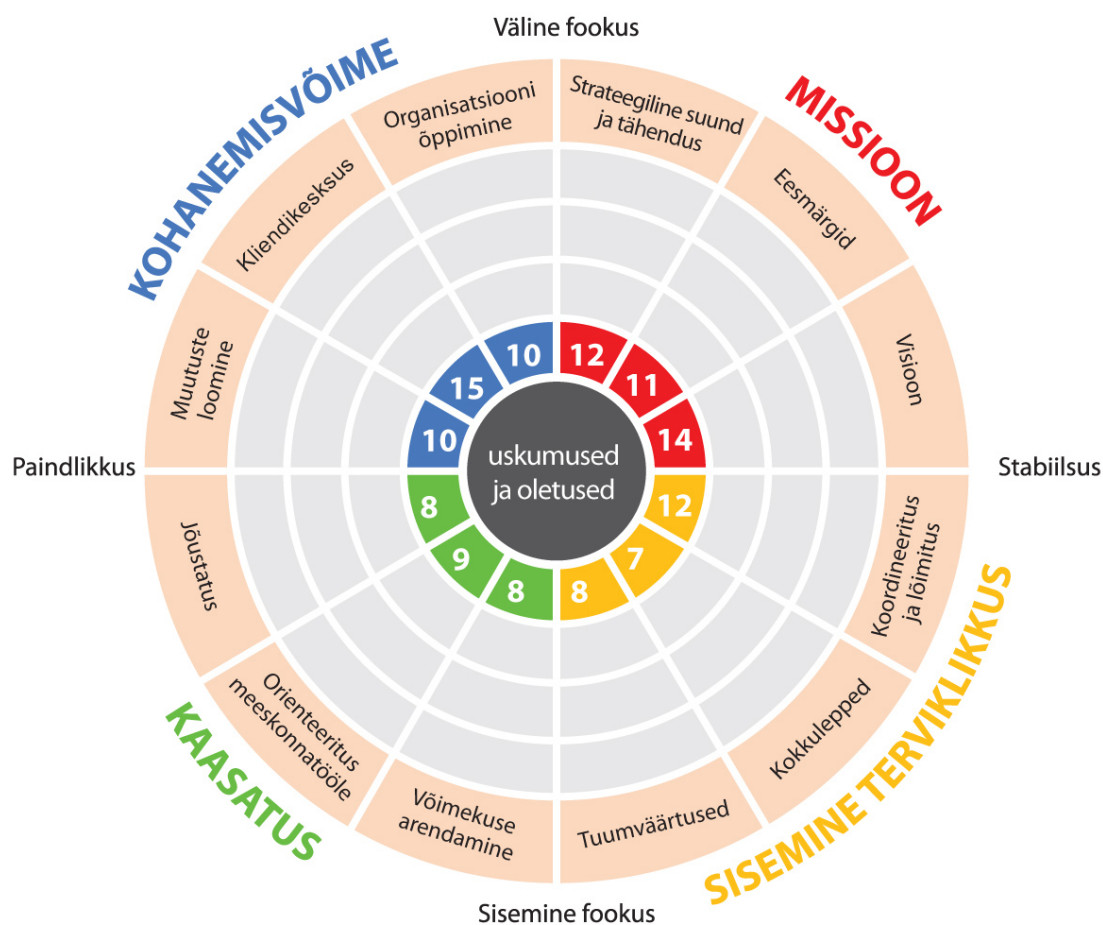
- Missioon. Kas me teame, kuhu läheme?
- Kohanemisvõime. Kas me vastame muutuvale keskkonnale?
- Kaasatus. Kas oleme pühendunud ja kooskõlas?
- Terviklikkus. Kas meil on efektiivseks toimimiseks kindlaks määratud sisemised väärtused, protsessid ja süsteemid?

Tulemuslikel organisatsioonidel on kõrged numbrilised tulemused kõigis valdkondades.

Tulemuslikkuse tegurid sisaldavad järgmisi organisatsioonikultuuri jooni.

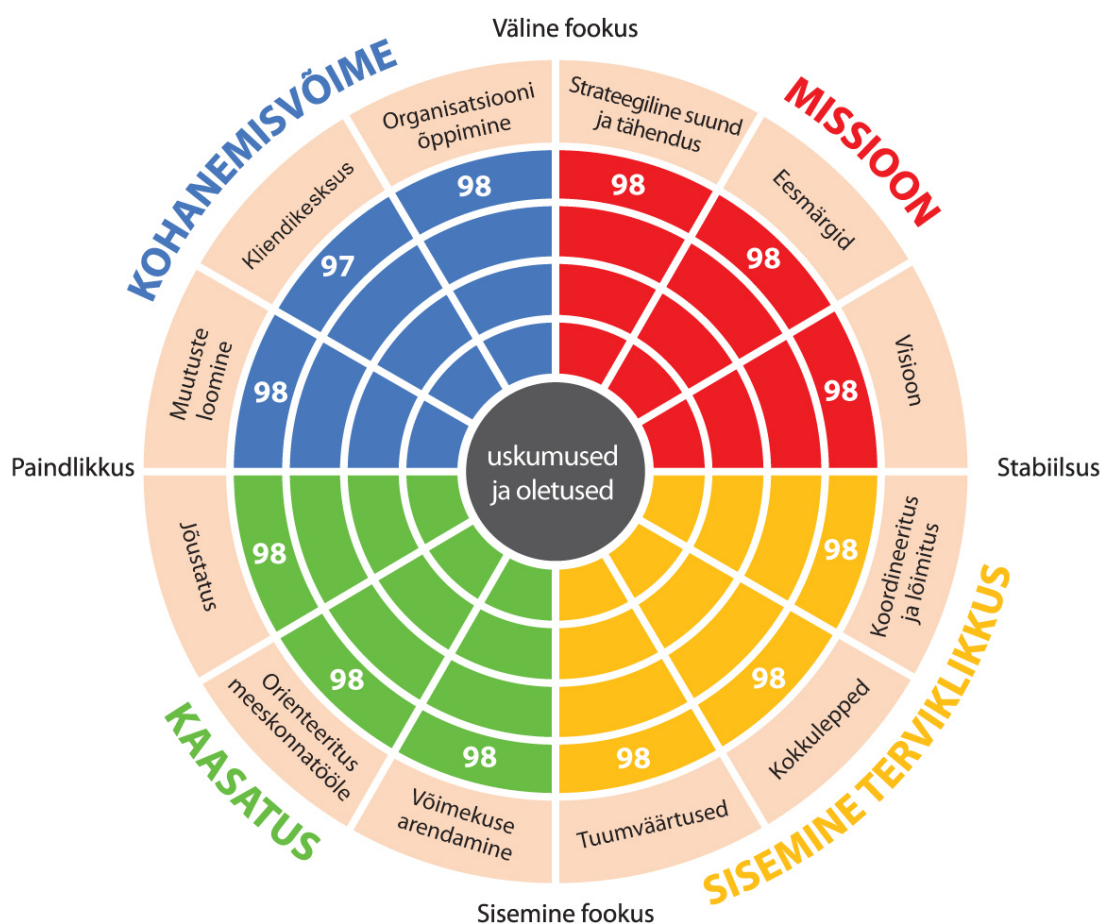
- Missioon: strateegiline suund ja tähendus, eesmärgid ja visioon.
- Kohanemisvõime: muudatuste tegemine, kliendikesksus, organisatsiooni õppimine.
- Kaasatus: jõustatus, suunatus meeskonnatööle, võimekuse arendamine.
- Sisemine terviklikkus: tuumväärtused, kokkulepped, koordineeritus ja lõimitus.

Denisoni organisatsioonikultuuri mudel ja töötajate pühendumus



Joonis 1. Denisoni organisatsioonikultuuri uuringu ringdiagramm A.

Ringdiagrammil A on vähe värvi, siin on kultuur saanud väikesed numbrid ja sama napp on töötajate pühendumus.



Joonis 2. Denisoni organisatsioonikultuuri uuringu ringdiagramm B.

Ringdiagramm B on värviline, s.t siin iseloomustavad kultuuri suured numbrid ja töötajate pühendumus on samaväärselt hea.

Kas tähtsam on see, et organisatsioon töötab eesmärkideni jõudes, või see, et töötajad pühenduksid tööle? Tähtis on nii üks kui ka teine ja need mõjutavad teineteist. Organisatsioonikultuuri väikesed numbrilised näitajad on seotud töötajate vähese pühendumisega, suured numbrid viitavad oma tööle pühendumisele. Seega on olemas organisatsioonikultuuri tervise ja töötajate tööle pühendumise otsene seos. Paljudes teistes uuringutes mõõdetakse pühendumust eraldi ja see annab vaid osalise pildi, mis organisatsioonis tegelikult toimub.

Uuringu tulemuste kasutamine

Kui töötajad on küsimustiku täitnud, lisatakse vastused üldmudelisse, see tähendab ringdiagrammi, kus tulemused väljendatakse protsentides. Protsendiline tulemus arvutatakse Denisoni ülemaailmse normatiivse andmebaasi alusel.

Näide

Tulemuste arvutamine Denisoni ülemaailmse normatiivse andbaasi põhjal

Organisatsioon saab visiooni indeksi 58. See tähendab, et 58% normatiivse andmebaasi organisatsioone on saanud madalama tulemuse kui see organisatsioon. Nii genereeritakse organisatsiooni kultuuriuuringu tulemused, võrreldes neid tulemusi 1000 organisatsiooniga globaalsest normatiivsest andmebaasist.

Protsendina esitatud tulemused näitavad selle organisatsiooni võrdlust andmebaasiga. Sellisel kujul on kerge tulemustest aru saada ja neid tõlgendada. Protsendid annavad tulemustele tähenduse ja raamistiku.

- Tegelik olukorra mõtestamine

Kui tulemused on käes, siis kohtuvad uuringu korraldajad juhtkonnaga ja arutavad tulemusi. Kui eri tasanditel ei tajuta olukorda ühtemoodi, s.t kui hinnangud on väga erinevad, siis võib see olla tõsine probleem. Ohuna tuleb käsitada ka seda, kui juhtide ja tippjuhtide arvamused erinevad oluliselt.

Selleks, et saada ja jääda kõrgeid tulemusi saavutavaks organisatsiooniks, **tuleb muuta mõtteviisi.**

Inimeste uskumused ja arvamused on uuringu tulemustes näha nagu peopeal, tekib selge pilt, kus tunnete ja mõtetega ollakse, kuidas tajutakse organisatsioonis toimuvat.

- Eesmärgistamine ja tähtsustamine

Tulemuste pilt näitab, kust peaks alustama kultuuri muutmise projekti. Seatakse uus eesmärk, luuakse positiivne kultuurimuutuse projekt. Kus me tahame olla? Kus on peamise muutuse koht tulemusi kuvaval

ringdiagrammil? Mis on kõige tähtsam, mis on arendustegevuse eesmärk?

- Kavandamine ja edasiviiv tegevuskava

Koostatakse mõtestatud tegevuskava. Alati saab valida ja on võimalus asju muuta. Parim lahendus on samal ajal toimuv mitmesugune arendustegevus. Tulemuse madalad näitajad mingis sektoris viitavad, kasutamata võimalustele. Tegevuskava võib näiteks olla töötajate väärtustamisele, kaasamisele ja arendamisele suunatud ettevõtmiste kirjeldus.

- Muudatuse juhtimine

Sageli on peamine muudatuste tegemise võimalus inimeste pühendumuse suurendamine. Kuidas? Arendada tuleb kaasatust ühisesse sihti ja eesmärkidesse, kokkulepetesse jne. Pühendumus suureneb kui töötaja tunneb, et see mis ta teeb, on väärtustatud, tema probleeme kuulatakse ja aidatakse teda tööd paremini teha. Muidu lõpetab töötaja iseseisva mõtlemise, eemaldub hingeliselt ja pühendumus kaob. Siin tuleb pildile arendav juhtimine (ingl *coaching*), mis aitab suurendada töötajate pühendumust.

Muutused kultuuris haaravad organisatsioonis juurdunud harjumuste, rituaalide ja rutiinse tegevuse muutmist. Need on ankurdatud organisatsiooni väärtuste süsteemi ja väljenduvad nähtavas käitumises. Positiivse ja terve kultuuri kujundamine on tõsine, aeganõudev, kuid saavutatav väljakutse. Selle sisu on kooskõlla viia tegelikkus ja soovitud eesmärk.

Muudatuste juhtimine soovitud eesmärgi saavutamiseks peaks olema võimalikult lihtne, inimlik ja pragmaatiline. Selleks sobib juhtkonna arendava juhtimise programm või arendusprogramm, et suurendada töötajate pühendumust. Veel parem on rakendada mõlemat korraga. Praktika näitab, et tõeline muutus ja uue kultuuri kujunemine võib võtta kuni kaks aastat, kuid esimesed tulemused avalduvad juba kuue kuu pärast. Kindlasti tasub tegevuskavasse lisada kordusuuring näiteks aasta pärast.

Organisatsioonikultuur ja finantstulemused

Uuringu tulemused on otseselt seotud organisatsiooni finantstulemustega. Ühe ettevõtte organisatsioonikultuuri uuringu tulemusi võrreldakse ülemaailmse andmebaasi tulemustega. Mida paremad on organisatsioonikultuuri uuringu tulemused, mida rohkem värvi diagrammil,

mida suuremad numbrid, seda suurem on müügi kasv, kasum ja turuväärtus. Riikide ja valdkondade erinevusest olenev variatiivsus on väike. Näiteks kui eesmärgid on ebaselged ja omavahel konfliktis, siis tingib see konflikte kõigis teistes valdkondades, sest kõik organisatsioonikultuuri osad on omavahel vastastikku seotud.

Valdkonnast või riigist olenemata on väga tulemuslike organisatsioonide kultuuriliselt tugevad küljed sarnased.

Organisatsioonikultuuril on otsesed ja tugevad seosed **finantstulemustega, töötajate rahulolu ja pühendumusega, uuenduslikkuse ja klientide rahuloluga.**

Uuringut võib paindlikult kohandada iga organisatsiooni vajaduste ja huvide alusel, soovi korral täiendada lisaküsimuste või demograafilise infoga.

Denisoni organisatsioonikultuuri uuring ja Eesti

Alates 2015. aasta oktoobrist on Eestis seitse Denisoni organisatsioonikultuuri uuringu sertifitseeritud korraldajat. Need on International Supervision and Coaching Institute'i superviisorid ja *coach*'id Tiina Merkuljeva, Kaupo Saue, Piret Bristol, Sigrid Melts, Signe Vesso, Viktoria Saat ning Kaidi Peets.

Kasutatud kirjandus

- Denison, D.; Hooijberg, R.; Lane, N.; Lief, C. 2012. – Leading cultural change in global organizations. Aligning culture and strategy. – Jossey-Bass.
- Denisoni organisatsioonikultuuri sertifitseerimisseminari materjalid. Tallinn. 14.–15. oktoober 2015.
- <http://www.denisonconsulting.com/knowledge-center/resource-library>.
- <http://www.denisonconsulting.com/knowledge-center/research-ideas>.

