

Vilius Žemaitis,
“TMD partners”
Direktorius, konsultantas

VERTYBIŲ LAIKYMOŠI VERTINIMAS

L. Sh. Paine (2003), Harvardo verslo mokyklos profesorė ir garsi etikos specialistė teigia, jog esamomis verslo sąlygomis moralinių vertybių laikymasis organizacijoje yra vienintelis ir pagrindinis finansinės sėkmės garantas. P. Drucker, Ch. Handy (2003) bei kiti žymiausi pastarojo meto vadybos guru niekada neabejojo, jog kompanijų rezultatai turi būti matuojami ne vien pelnu, bet ir tuo, kuo jos naudingos visuomenei, kaip sugeba atliepti jos poreikius. Socialinė organizacijų atsakomybė tampa neatsiejama verslo dalimi, o vertybės nustato naujus standartus ir apibrėžia veiksmingas priemones ilgalaikiam veiklos stabilumui pasiekti ir užtikrinti. Tokiomis sąlygomis neabejotinai svarbu atsakingai vykdyti ir kontroliuoti visą vertybių įtvirtinimo procesą organizacijoje: jų identifikaciją, įprasminimą, stebėti jų laikymąsi ir vertinti poveikį.

Bendrieji kriterijai organizacijos vertybių sistemai įvertinti

Prieš vertinant vertybių laikymosi poveikį, organizacija visų pirma turi įvertinti esamos vertybinės sistemos tinkamumą bei veiksmingumą. Bendrai vertinant organizacijoje įtvirtintas pagrindines vertybes, reiktų atkreipti dėmesį į keturis pagrindinius kriterijus (Hultman, K., 2005):

- Gyvybingumą (angl. – *viability*);
- Pusiausvyros išlaikymą (angl. – *balance*);
- Suderinimą (angl. – *alignment*);
- Autentiškumą (angl. – *authenticity*).

Gyvybingumas matuojamas laipsniu, kuriuo vertybės yra įtrauktos ir atsispindi realiame organizacijos klimato bei darbuotojų elgsenoje. Kitaip tariant, vertybės nėra tai, ką mes sakome ar deklaruojame, bet tai, kaip mes elgiamės. Ir jei įdiegtos vertybės yra gyvybingos, jos pasireškia įvairiose organizaciniuose procesuose (darbuotojų atrankoje, mokymuose, veiklos vertinime) bei duoda aiškius, apčiuopiamus rezultatus.

Labai svarbu, jog vertybinė sistema organizacijoje išlaikytų tam tikrus vidinius pusiausvyros dėsnius ir tolygiai apimtų keturias pagrindines asmeninių ir socialinių reikmių sritis: individualius gebėjimus, socialinį indėlį, asmeninius bruožus bei visuomeninį pripažinimą. Jei organizacijos

vertybių sistemoje kažkurios iš minėtų sričių nėra atspindėtos, tai gali kelti problemines situacijas. Pavyzdžiui, jei organizacija deklaruoja profesionalumą (individualus gebėjimas), klientų sėkmę (socialinis indėlis) bei komandinį darbą (visuomeninė charakteristika), tuomet pasigendama moralinių normų, akcentuojančių asmenines charakterio savybes (sąžiningumas, pasitikėjimas ar pan.), galinčių stipriai įtakoti santykius su klientais, verslo procesų vykdymą ir pan. Kita vertus, labai svarbu išlaikyti tinkamą balansą ir pačiame vertybių akcentavime, neišskiriant kažkurios vienos kaip labai stipriai prioritetingos. Pavyzdžiui, vienoje baldus gaminančioje kompanijoje buvo labai stipriai akcentuojamas prekių pagaminimo ir pristatymo greitis klientui, kuris pasireiškė tuo, jog darbuotojai ėmė siųsti klientams nekokybiškas, nepilnai apdorotas gaminius vien tik tam, kad tai atitiktų jiems vertybiniu pagrindu nustatytas kasdienės gamybos normas.

Jei pusiausvyros išlaikymo atveju norima akcentuoti lygiavertį vertybių akcentavimą, minint jų tarpusavio suderinimą turima galvoje nuoseklus ir lygiavertis integravimas bei tarpusavio atitikimas, vidinių prieštaravimų nebuvimas. Svarbu, jog išskirtos vertybės neprieštarautų viena kitai (pvz., kūrybiškumas ir tikslumas, konkretumas) bei būtų visuotinai priimtinos ir suderintos įvairiuose organizaciniuose lygiuose: asmeniniame, komandos, padalinio ir pan. Priešingu atveju tai sukelia įvairius vidinius konfliktus organizacijoje. Šis procesas yra labai dinamiškas ir geriausiai realizuojamas, jei organizacijoje yra sukurta atvirumo, tarpusavio pasitikėjimo atmosfera, kurioje darbuotojai gali išsakyti savo pastebėjimus ar abejones žinodami, jog bus išgirsti ir į jų pastabas bus atsižvelgta.

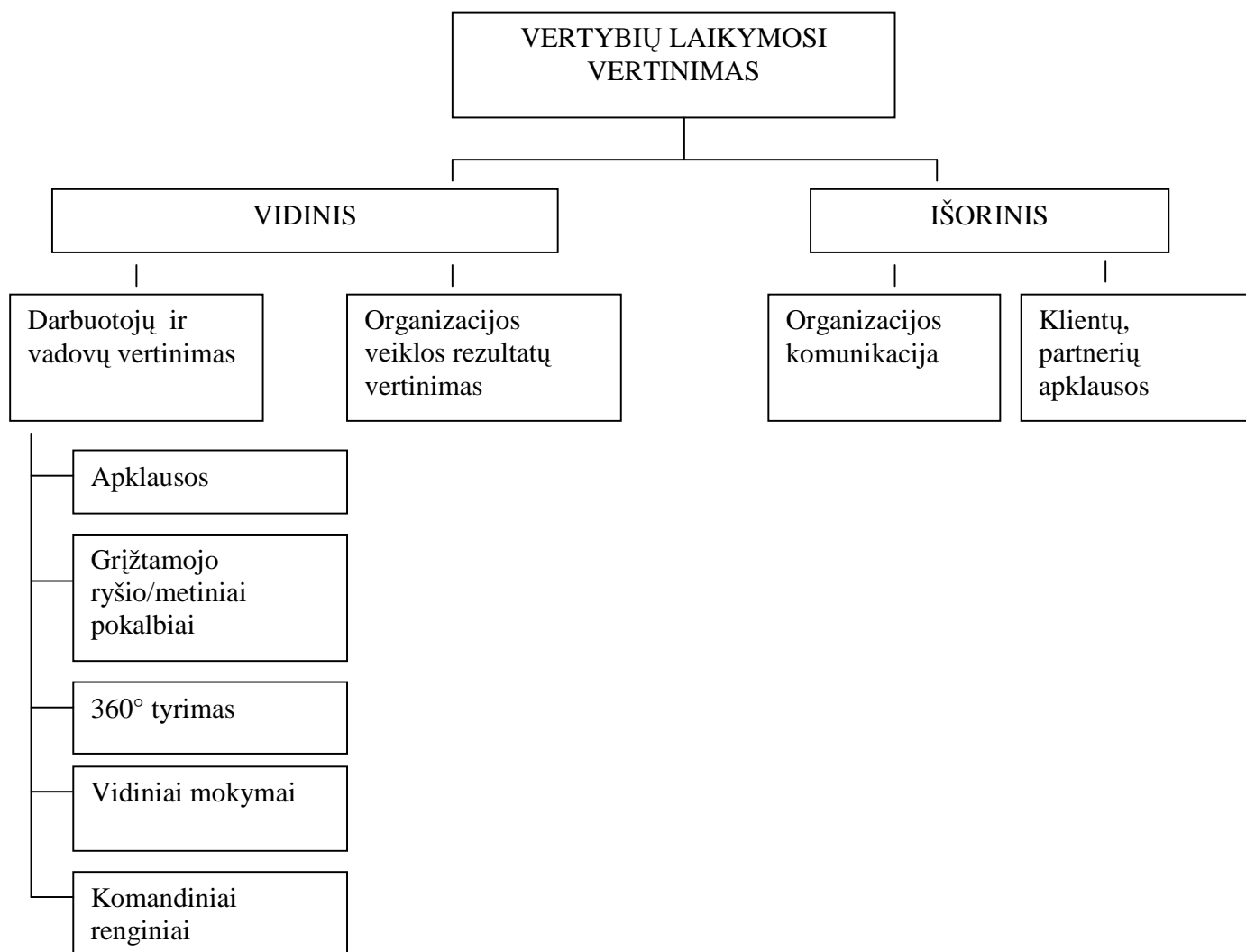
Vertinant vertybes atsižvelgiant į autentiškumo kriterijų, išskiriamas jų tikras, sąžiningas pasireiškimas verbaliniame bei neverbaliniame lygmenyje. Jei vertybės autentiškos, jos natūraliai integruojasi į organizacinę elgseną, atsispindi jos narių veiksmuose, o priešingu atveju tai bandoma atlikti dirbtiniu būdu. Autentiškumą skatina klimatas, kuriame pripažįstamos klaidos, išlaikoma pagarba, akcentuojamas tobulėjimas o ne baimės ar bausmės. Sąžiningumas, atvirumas, bendradarbiavimas, atsakomybės prisiėmimas ir pan. moralinės normos labai padeda kurti autentišką kultūrą, kuria tiki ir pasitiki visi jos nariai.

Vertybių laikymosi vertinimo procesas

Vertybių laikymosi vertinimas organizacijoje – tai įsitikinimas, kaip veiksmingai jos integruotos į organizacijos veiklos procesus, ar panaudojamos kasdieninėse realiose darbo situacijose, kaip atsispindi darbuotojų veiksmuose ir elgsenoje. Norint sužinoti, kaip organizacijos

nariai laikosi priimtų vertybinių normų, visų pirma reikia aiškiai suvokti jau minėtas vertybių bei organizacijos vizijos, misijos, kompetencijos sistemų sąsajas. Vertybės yra neatsietina organizacijos korporatyvinio identiteto dalis, todėl labai dažnai jų poveikis yra vertinamas kaip dalis bendrosios organizacinės kultūros, klimato, darbuotojų nuomonės, kompetencijos ar kitų organizacijoje atliekamų tyrimų dalis.

Kita vertus, jei vertybinių normų laikymosi vertinimas yra prioritetiniu uždaviniu, jis gali būti pamatuotinas konkrečiomis vidinėmis bei ir išorinėmis priemonėmis (1 pav.)



1 pav. Vertybių laikymosi vertinimo metodai organizacijoje

Vertinant vertybių laikymąsi organizacijose visų pirma pagrindiniu jo atspindžiu tampa kompanijos darbuotojai bei vadovai. Norint pamatuoti bei sužinoti, kaip jiems sekasi tai realizuoti,

galima naudoti įvairias priemones, iš kurių labiausiai populiarios bei rekomenduotinos yra: apklaustos, grįžtamojo ryšio/metiniai pokalbiai, 360° tyrimas, vidiniai mokymai bei komandiniai kompanijų renginiai.

Apklaustos naudojamos kaip viena pagrindinių, labiausiai situaciją atskleidžiančių priemonių. Jos gali būti rengiamos individualiai arba integruotos į platesnių tyrimų – kultūros ar klimato – kontekstą. Paprastai apklaustos veiksmingos organizacijose, kur reikia apklausti didesnę darbuotojų kiekį, gali suteikti objektyvių rezultatų dėl garantuojamo anonimiškumo. Jos parodo, kaip vertybės yra suvokiamos ir atsispindi kasdienėje veikloje, kokios spragos egzistuoja. Apklausų metu darbuotojai prašomi vertinti konkrečių vertybių pasireiškimą savo kasdieniauose darbuose, kitų kolegų elgsenoje. Pavyzdžiui: „Įvardinkite dvi konkrečias konfliktines situacijas, kurių sprendimui pasinaudojote mūsų deklaruojama partnerystės vertybe. Kaip jums tai padėjo/nepadėjo?“

Grįžtamojo ryšio ar metinių pokalbių metu vadovai turi kur kas glaudesnę kontaktą su savo pavaldiniais ir galimybę plačiau išdiskutuoti rūpimus vertybinius klausimus. Paprastai tokių pokalbių metu vertinamos konkrečios darbuotojo bendrosios ar profesinės kompetencijos, aptariami pasiekti rezultatai, keliami ateities tikslai. Tai puiki proga vadovams ne tik įvertinti darbuotojo pasiekimus, bet ir įsitikinti, kokiais būdais tie rezultatai buvo pasiekti? Kiek darbuotojo demonstruojama elgsena atitinka organizacijos deklaruojamas vertybes? Ko jam trūksta ir ką būtų galima pakeisti, kad ateities tikslai būtų pasiekti dar efektyvesniu būdu?

360° tyrimų tikslas – įvertinti darbuotojo kompetencijas, suteikiant visuminį kiekvieno individualaus asmens vaizdą kompanijos kompetencijų atžvilgiu - kaip matome patys save, kaip mus vertina vadovai, verslo partneriai, bendradarbiai. 360° tyrimo metu informacija apie konkretų žmogų gaunama iš visų šaltinių, su kuriais tiesiogiai tiriamasis susiduria savo darbe, todėl metodas leidžia palyginti, kaip atitinka paties žmogaus savęs vertinimas su tuo, kaip jį vertina kiti. Šis metodas ypač padeda pamatyti, kaip vertybių laikosi kompanijos vadovai, kurie yra svarbiausia grandis, užtikrinanti jų gyvybingumą. Pvz., jei organizacija deklaruoja, jog jos vertybė - išipareigojimas, t.y. tvirtas pažadas dirbti kokybiškai, prisiimti atsakomybę už rezultatus, tačiau vadovas gaus silpnus įvertinimus šiuo aspektu, tai bus akivaizdi vertybinė spraga jo elgsenoje bei veiksmuose.

Tam tikros informacijos suteikia ir vidiniai organizacijų mokymai bei renginiai, ypatingai skirti bendradarbiavimo, komandos formavimo problemoms spręsti. Jų metu paprastai pateikiamos įvairios užduotys bei situacijos, kurių sprendime labai aiškiai atsispindi darbuotojų vertybinės nuostatos, jų laikymasis, vertybių integravimo į organizacijos procesus spragos. Pvz., jei

organizacija vertina atvirumą, didžiuojasi paprasta savo organizacijos struktūra, tiesiu bendravimu ir draugišku požiūriu į kolegas ir vartotojus, tačiau organizacijos viduje nuolat kyla konfliktai tarp padalinių ir gausu nepatenkintų klientų skundų, mokymuose dalyvaujantys darbuotojai nėra linkę priimti kritikos, prisiimti atsakomybės, reiškia, ši vertybė praktiškai yra neveiksni.

Vertinant organizacijos veiklos rezultatus, visų pirma kreipiamas dėmesys į konkrečius pasiekimus tam tikrame organizacijos veiklos periode. Šiuo atveju, jei rezultatai yra puikūs, galima identifikuoti konkrečius sėkmės kriterijus, t.y. būdus, veiksmus, elgseną, kuri padėjo tokių rezultatų pasiekti. Jei identifikuoti sėkmės veiksniai sutampa su organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, reiktų dar labiau skatinti jų pasireiškimą, jei ne – apgalvoti, ką vertėtų keisti ir daryti kitaip.

Tam tikrą vertybių laikymosi vertinimą gali atspindėti ir išoriniai šaltiniai. Visų pirma, tam tikros korporatyvinio identiteto dalys paprastai integruojamos į organizacijos vykdomas komunikacijos, įvaizdžio formavimo ar kitas rinkodaros programas. Konkretūs komunikacijos elementai padeda išorinėms tikslinėms grupėms susidaryti tam tikrą vaizdą, nuomonę apie konkrečią organizaciją. Jei tame yra nuosekliai integruoti tam tikri vertybiniai elementai ir jie atpažįstami, reiškia, formuojama tinkama nuomonė. Pvz., atvirumą deklaruojanti kompanija interneto svetainėse, reklaminėje medžiagoje galėtų pateikti savo darbuotojų aprašymus, kontaktus, leidžiančius klientams tiesiogiai susisiekti su organizacijoje dirbančiais žmonėmis, skatinti reikšti jų nuomonę, reaguoti į nusiskundimus.

Taip pat labai svarbu, kad klientai, tiekėjai ar partneriai ne tik matytų, bet ir iš kompanijos darbuotojų veiksmų suvoktų, kokios moralinės normos joje toleruojamos. Pvz., jei organizacija deklaruoja partnerystę, šaltas ar grubus finansų skyriaus darbuotojų tonas, direktyvas skambučiai dėl neapmokėtų sąskaitų gali niekais paversti pardavimo darbuotojų pastangas užmegzti tvirtus santykius su juos dominančia organizacija.

Kaip ištaisyti egzistuojančias spragas

Jei pritaikius minėtus vertybių laikymosi vertinimo metodus paaiškėja, jog egzistuoja realios spragos, svarbu įsigilinti į rezultatus ir tiksliai nustatyti jas lemiančias priežastis. Paprastai jos slypi vienoje iš sričių:

1. Tikime kitkuo, nei deklaruojame;
2. Vertybių sklaida nepakankama;
3. Nesuvokiama vertybių svarba organizacijos veikloje.

Pirmuoju atveju, situaciją dažniausia lemia vadovai, kurie savo veiksmais ir elgsena demonstruoja kitas vertybes, nei formaliai deklaruojamos. Toki atveju neverta tikėtis, jog darbuotojai priims formalias moralines normas ar bus kitaip suinteresuoti jų naudojimu. Todėl šiuo atveju vadovams vertėtų dar kartą peržvelgti savo įsitikinimus, įvertinti savo veiksmus ir padaryti reikiamas korekcijas, kurios padėtų tinkamą pagrindą vertybių komunikavimui.

Kita vertus, gali būti taip, jog dėl nepakankamo vidinio komunikavimo proceso, ne visi darbuotojai žino deklaruojamas organizacijos vertybes, nėra supažindinti, įtraukti į jų įgyvendinimo procesus. Tuomet be abejonės reiktų šį procesą peržiūrėti, sudėti teisingus prioritetus ir aktyvinti. Ir svarbiausia, jog deklaruotos vertybės darbuotojų būtų tinkamai suvokiamos, o tuo tikslu būtina jas tinkamai integruoti į organizacijos veiklos ir vertinimo procesus. Pvz., jei organizacijoje darbuotojai nėra vertinami kompetenciniu pagrindu, vertybės nėra įtrauktos į atrankos procesus, nenaudojamos karjeros planavimo, darbuotojų ugdymo procesuose, neakcentuojamos sprendžiant įvairias kasdienės darbo situacijas, nesiejamos su darbuotojų veiklos rezultatais ir pan., tokiu atveju darbuotojas gali nežinoti ir nesuvokti, kokio elgesio organizacija iš jo tikisi, nesuprasti, kodėl jis turi naudoti vertybes darbo procese.

Vertybės padeda organizacijos nariams priimti teisingus ir pagrįstus sprendimus, kuomet jie nėra apibūdinti standartais, taisyklėmis, procedūromis ar tvarkomis. Todėl vertybės nėra vien tik moralinė norma – tai svarbus strateginis verslo įrankis, parodantis, kokias būdais ir elgesiu organizacija gali efektyviausiai pasiekti savo tikslų.

Literatūra:

1. Barrett, R. (2006). Building a values driven organization: a whole-system approach to cultural transformation, Butterworth-Heinemann.
2. Hyde, P., Williamson, B. (2000). „Choosing and implementing organisational values“, Focus on Change Management, Issue 68, pp 10-14.
3. Hultman, K. (2005). „Evaluating Organizational Values“, Organizational Development Journal. Accessed at www.businesspublications.com, February 5, 2010.
4. Paine, L. Sh., (2003). Value Shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance, McGraw-Hill.