

DISKURSAS – ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ VERTYBINIO SUDERINAMUMO PAGRINDAS

VIRGINIJA RAMAŠAUSKIENĖ¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjama diskurso prasmė, derinant organizacijos ir jos darbuotojų vertybinius interesus. Atliktas tyrimas Lietuvos verslo organizacijoje atskleidė, kad vadovai, bandydami suderinti organizacijos ir jos darbuotojų vertybes, taiko tokius vadybos metodus, kurie nesuderinami su tikrąja diskurso praktika. Nepakeitus vertikalios valdymo metodo į horizontalų, nesudarius galimybių visiems darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese, diskurso vadovui neturint šios srities žinių, organizacijos vadovybė lieka su savo vertybiniais tikslais, kurių žemesniosios grandies darbuotojai nesupranta. Tai lemia nesuskalbėjimą, konfliktines situacijas ir bendro tikslo nematymą. Visų organizacijos darbuotojų mokymasis ir kasdienis žinių taikymas praktinėje veikloje padėtų lengviau priimti pokyčius, kurie yra būtini siekiant susiformuoti naują vertybinę orientaciją.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *organizacija, diskursas, darbuotojai, vertybės.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12, M14.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v32i3.2147>

Įvadas

Šiandieninės verslo organizacijos susiduria su įvairiais išorinės aplinkos iššūkiais: konkurencijos mastas, aplinkosaugos ir sveikatos sistemos padėtis, nuolat kintanti ekonominė ir politinė situacija. Kadangi nėra galimybės kontroliuoti išorinės aplinkos diktuojamų sąlygų, vienintelė išeitis – teisingos veiklos krypties įtvirtinimas organizacijos viduje. Ši kryptis – tai teisingai pasirinkti organizacijos vertybiniai tikslai (Eplay ir kt., 2019; Jeck, 2018), kad kiekvienas organizacijos darbuotojas matytų aiškią organizacijos ateities viziją, siekiant visos visuomenės gerovės. Tokioje organizacijoje jis jaustųsi saugus, nes suprastų savo darbo prasmę ir indėlį įgyvendinant organizacijos tikslus. Tam, kad kiekvienas darbuotojas veiktų viena kryptimi su organizacija, būtina suderinti organizacijos ir jos darbuotojų vertybinius tikslus. Prieš formuluojant organizacijos tikslus, būtina išsiaiškinti vertybes – tiek organizacijos, tiek kiekvieno jos nario. Vertybėms nustatyti ir susieti taikomas diskursas (Vasiljevienė, 2006; Micevičiūtė, 2002). Jo paskirtis – diskusija visais organizacijai aktualiais klausimais. Jos pradžioje visada būtina kelti vertybių pasirinkimo klausimus. Diskursas suteiktų galimybę visus darbuotojus įtraukti į diskusiją, kurioje gali atsiskleisti jų nuostatos, požiūriai ir vertybiniai prioritetai organizacijos tikslų aspektu, kurie anksčiau buvo nesuvokiami. Diskursas leidžia iškelti ir spręsti problemas, todėl nebelieka vietos konfliktams – jie keičiami kompromisais. Siekiant suderinti visiems priimtinius vertybinius tikslus, neužtenka tik dėl jų susitarti (Kaptein, 2015). Naują vertybinį požiūrį būtina įtvirtinti kasdieninėje veikloje: problemų nustatymas ir sprendimas, vadovybės ir žemesniosios grandies darbuotojų bendradarbiavimas, pasiektų rezultatų ir nukrypimų bei klaidų analizė, bendrų išvadų formulavimas ir nuolatinis mokymasis. Daugelyje Lietuvos organizacijų diskursu vadinamos nuolatinės arba vienkartinės tam tikrų sričių specialistų ir dalies darbuotojų diskusijos. Jos organizuojamos nesilaikant diskursui keliamų

¹ Virginija Ramašauskienė – doktorantė (vadybos mokslai), Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas
Moksliniai interesai: diskursas, organizacijų vertybės, organizacijų valdymas
El. paštas: virginija.auditas@gmail.com
Tel. +370 699 112 05

reikalavimų, kurie susiję su horizontalaus valdymo ir komunikavimo modeliu, visų be išimties darbuotojų įtraukimu, nesant šios srities žinių turinčio diskurso vadovo (Vveinhardt ir kt., 2018). Vertybinis organizacijos bei jos darbuotojų tikslų derinimo procesas verčia keisti ir organizacinę, ir vadovavimo kultūrą. Vis dėlto labiausiai turėtų pasikeisti kiekvieno organizacijos darbuotojo vidinis suvokimas, savo egoistinį „aš“ perorientuojant į tapatinimąsi su organizacijos visuma. Tai nereikštų savęs, kaip asmenybės, praradimo. Būtent diskursas padėtų kiekvienam individui laisva valia tenkinti savo poreikius, nuostatas ar interesus. Vis dėlto į vertybinius tikslus orientuotoje organizacijoje kiekvieno individo interesų paisoma tiek, kiek jie gali padėti siekti bendrai nusistatytų vertybinių tikslų (Vasiljevienė, 2006; Kaptein, 2015).

Problema. Daugeliui Lietuvos verslo organizacijų sunku pasiekti užsibrėžtus tikslus dėl to, kad darbuotojai nepakankamai įsitraukia į jų įgyvendinimą. Vadovų ir darbuotojų bendravimas neveiksmingas, iki galo nesuderinus organizacijos ir jos narių vertybinių tikslų. O tai įmanoma tik pasitelkus diskursą. Bet ir taikant diskursą, vadovams neaišku, kaip turėtų būti derinami organizacijos ir asmeniniai darbuotojų interesai, formuojami bendradarbiavimo principai ir kokiais atvejais galimi kompromisai.

Darbo tikslas: pateikti diskurso, kaip organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindą, analizę.

Tyrimo objektas – diskursas, kaip organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti diskurso, kaip organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindo, paskirtį bei veiksmingo taikymo prielaidas.
2. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti, kokių diskurso taikymo problemų kyla Lietuvos verslo organizacijoms, siekiančioms suderinti organizacijos ir jos darbuotojų vertybinius prioritetus.
3. Nustatyti diskurso, kaip organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindo, taikymo problemas konkrečioje verslo organizacijoje, pateikiant veiksmingo jo taikymo rekomendacijas.

Metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir sintezė, empirinis tyrimas, derinant kokybinį ir kiekybinį metodus, apibendrinimas, vertinimai.

1. Diskurso paskirtis ir jo veiksmingo taikymo organizacijoje prielaidos

Kiekvienos organizacijos veikla remiasi tam tikrais tikslais, kurie atskleidžia konkrečius vertybinius prioritetus. Jeigu organizacijos darbuotojai nežino organizacijos vizijos, nesuvokia jos misijos, tai vadovų deklaruojami siektini rezultatai jiems yra sunkiai suprantami. Prieš formuluojant organizacijos tikslus, pirmiausia būtina išsiaiškinti vertybes – organizacijos ir kiekvieno jos nario. Siekiant apibrėžti organizacijos vertybes ir jas derinti su visų organizacijos darbuotojų interesais, būtinas bendru sutarimu pagrįstas procesas, vadinamas *diskursu* (Vasiljevienė, 2006). Jo paskirtis – diskusija visais organizacijai aktualiais klausimais. Esminis diskurso tikslas – siekti, kad organizacijos nariai susitartų dėl pagrindinių vertybių, kuriomis vadovausis: a) keldami ilgalaikius įmonės tikslus; b) spręsdami kasdienėje veikloje kilusias problemas. Netaikant diskurso etiniai klausimai organizacijoje suvokiami kaip kiekvieno asmeninis reikalas (Nygaard ir kt., 2017). Tai lemia prastą komunikaciją, klaidingus sprendimus, beprasmes paskirų grupelių diskusijas, atsainų požiūrį į vadovų keliamas užduotis ir nepakankamą atsakomybę už savo darbą (Mažylė, 2009; Vveinhardt ir kt., 2018).

Bandant pasiekti organizacijos ir kiekvieno jos nario vertybinį suderinamumą, neišvengiamai kyla sunkumų. Dažniausia organizacijos vadovai geba aiškiai apibrėžti, kokios organizacijos ir kiekvieno darbuotojo vertybės turėtų būti vertinamos. Tačiau dažnu atveju nesiaiškinama, kaip darbuotojas supranta tų išskirtų vertybių tarpusavio ryšį (Vveinhardt ir kt., 2018). Tad daroma išvada, kad nepakanka tik deklaruoti bendras pasirinktas vertybes, jos turi tapti mąstymo ir kasdienės veiklos praktinių procesų dalimi (Cleg ir kt., 2012). Įvairūs autoriai (Ryan, 2019; Kaptein, 2015; Nygaard ir kt., 2017) siūlo skirti bendrąsias organizacijos ir jos narių suderintas vertybes tam tikrame pavyzdiniame modelyje, kuris turėtų būti lyg siektinas tikslas. Be to, turėtų būti analizuojamos nukrypimų nuo šio pavyzdinio modelio pasekmės, leidžiančios įžvelgti ryšius tarp toleruotinių ir nepageidaujamų organizacijai veiklos rezultatų. Akcentuojama: 1) kai darbuotojų etinės

vertybės nesuderintos su organizacijos tikslais, įsivertina organizacijos narių nepasitenkinimas, prarandamas moralinis vientisumas; 2) kai pasirinktos vertybės vangiai taikomos praktinėje veikloje, organizacijoje neužkertamas kelias netinkamam, į organizacijos tikslus neorientuotam elgesiui; 3) kai sprendimo priėmimo kriterijus organizacijoje nėra tikslo viršenybė, darbuotojai nesitiki, kad organizacijos vadovybė sugebės įvykdyti savo įsipareigojimus; 4) nesukūrus vidinio etiškos organizacijos modelio, į kurį reikėtų lygiuotis, vertybines nuostatas bandoma „priderinti“ prie esamų problemų; 5) kai keičiant organizacijoje nusistovėjusius santykius neaptariamais veiksnių modeliais, darbuotojai gali labai priešintis bet kokiems pokyčiams.

J. Micevičiūtės nuomone (2002: 20), „įdomu tai, kad diskursyvioji etika pasiremia, regis, etikai visai netinkamu pamatu: laisvu dialogu. Nuo anksčiau buvusių etikų ji pirmiausia skiriasi tuo, kad neturi turinio, tik – proceso taisyklės“. Pagrindinė diskurso taisyklė yra ta, kad bet kuri norma ar nuostata privalo būti tokia, kad jai pritartų visi organizacijos darbuotojai, kurie turi galimybę dalyvauti tame pačiame praktiniame diskurse. Taigi kiekvienas organizacijoje kylantis klausimas nebegali likti tik kurio nors darbuotojo reikalui ar individualia reakcija į problemą. Darbuotojų dalyvavimas organizacijos veikloje yra viena seniausių mokslinio tyrinėjimo sričių, priklausančių organizuoto žmonių elgesio tyrimo sričiai (Seilius, 1998). Vykdamas diskursą darbuotojai gali išsilaisvinti iš savo kasdienio darbo rutinos ir pažvelgti į savo darbo rezultato indėlį bendrame visos organizacijos kontekste. Organizacijos narių vertybinis suderinamumas lemia profesionalumo suvokimą (Kirk, 2019). Organizacijos darbuotojas gali susivokti kaip profesionalas tik tada, kai turi galimybę visiškai realizuoti profesinėje veikloje, bet tam turi būti sudarytos sąlygos. Tada jis yra motyvuotas atlikti savo įsivaizduojamą vaidmenį kaip brandi asmenybė ir savo srities profesionalas. Asmeninis interesas, kaip savirefleksija, organizacijai tampa puikiu įrankiu. Taip darbuotojas, tenkindamas savo asmeninį interesą, kartu įgyvendina ir organizacijos tikslus (Jeck, 2018; Jeanes, 2017). Profesionalas tik tada kelia ir analizuoja asmeninius klausimus, kai jie neprieštarauja organizacijoje vykdomų pareigų funkcijoms. Tada darbuotojams savaime aišku, kad: a) asmeninius reikalus reikia tvarkyti asmeniniu laiku; b) organizacija investuoja į darbuotoją, dirbantį organizacijos labui, o ne į organizacijai nepriklausantį individą (Cooper, 2002).

Kiekvienoje organizacijoje yra įvairūs, savaip suprantami prasmės suvokimo šaltiniai ir jų perteikimo būdai. Organizacija visada pirmiausia susiduria su kiekvieno darbuotojo asmeniniu pažinimu. Organizacijos uždutis – veiksmingai skatinti kiekvieno darbuotojo tarpasmeninį pažinimą, kad jis taptų kolektyvine diskusija (Eplay ir kt., 2019). Kolektyvinės diskusijos metu gautas rezultatas tampa priimtinas visiems, nes jis nėra „nuleistas“ iš viršaus. Dalyvaudamas diskurse organizacijos darbuotojas išlieka laisvas, nes būtent tokias sąlygas diskursas ir sudaro (Vasiljevinė, 2006). Įvairūs autoriai (Mažylė, 2009; Vveinhardt ir kt., 2018; Jeanes, 2017; Micevičiūtė, 2002; Clegg ir kt., 2012) pateikia tokias pagrindines veiksmingo diskurso taikymo nuostatas: 1) priimant sprendimus turi dalyvauti visi darbuotojai (šios sąlygos nepaisymas lemia prastą organizacijos komunikaciją ir mokingumą); 2) rekomenduojama atsisakyti nenaudingų organizacijai autoritetų ir beprasmių taisyklių (šią rekomendaciją ignoruojant, sudaromos sąlygos mažų grupelių „užkulisiniams“ diskursams, kurie su organizacijos tikslais nesuję); 3) diskurso vadovais gali būti šios srities žinių turintys asmenys, priešingu atveju kiekvieno etinio veiksmo atžvilgiu užprogramuojami neteisingi sprendimai; 4) kiekviena taisyklė ar norma turi būti patvirtinta bendrame komunikacijos procese (nesilaikant šios taisyklės galimas supratimas, kad kilusios problemos sprendimas yra asmeninis pavienio darbuotojo reikalas).

Kad sprendimai būtų veiksmingi, būtina pasirinkti tam tikras valdymo priemones. Daugelis vadovų tebetaiko vertikalų valdymo metodą ir su juo susijusią komunikaciją „iš viršaus į apačią“. Paprastai tai lemia griežtą, psichologiškai šaltą organizacijos klimatą. Daugelis mokslininkų sutaria, kad organizacijos lyderiai geriau mato, kaip vykstant organizaciniams procesams įgyvendinami strateginiai organizacijos tikslai, misija, vizija: hierarchijos apačioje esantys darbuotojai tiesiogiai atskleidžia tų organizacinių procesų rezultatus (Nygaard ir kt., 2017). Diskursas įpareigoja keisti įprastą valdymo ir su tuo susietą komunikavimo modelį. Norint, kad darbuotojų rezultatai atitiktų vadovų lūkesčius, visi organizacijos nariai turi būti traktuojami kaip partneriai. Tokio bendradarbiavimo pagrindu turėtų tapti bendri tikslai, pareigos ir atsakomybė. Nekeičiant bendravimo modelio organizacijoje kyla vaidmenų konfliktai, išryškėja priešiškus, mokingas ir patyčios (Vveinhardt ir kt., 2016; Vasiljevinė, 2006). Daugelis autorių pabrėžia darbuotojų motyvavimo priemones, skatinančias įgyvendinti organizacijos tikslus. Dažnai vadovai neįvertina nefinansinio motyvavimo svarbos.

Siūloma kurti motyvavimo sistemas, remiantis ne kontrolės, o tam tikro elgesio formavimo ir skatinimo programomis (Eplay ir kt., 2019; Vasiljevinė, 2006; Kaptein, 2015). Skatinimo tikslu turėtų tapti darbuotojų moralinio pasitenkinimo, savarankiškumo, kūrybiškumo ir pamatuoto indėlio į bendrą organizacijos veiklos rezultatą kriterijai. Prie nefinansinių skatinimo priemonių priskiriamas viešas pagyrimas ir pripažinimas; perkėlimas į aukštesnes pareigas; papildomų priemonių (finansinių, laiko, informacijos, įgaliojimų ir kt.) suteikimas; pozityvios vizijos skatinimas ir kt. (Eplay ir kt., 2019; Kaptein, 2015; Ryan, 2019). Kad vyktų diskursas būtinas ne tik šiuolaikiškas požiūris į organizacijos tarpusavio santykius, nuostatas, bendrąsias vertybes, bet ir nuolatinė taikomų priemonių peržiūra, siekiant teisingai nustatyti organizacijos ir pavienio jos darbuotojo vertybinį suderinamumą. Organizacija yra veikama nuolat kintančios išorinės aplinkos, tad kinta ir jos misija (Seilius, 1998). Todėl labai svarbu suprasti, kiek organizacijos tikslai išlieka aktualūs visuomenei, vadovybei, darbuotojams (Kaptein, 2015; Šimanskas, 2018).

Mokslinėje literatūroje dažniausia minimos organizacijos ir jos darbuotojų vertybinius tikslus trukdančios suderinti kliūtys. Tai – žinių ir patirties trūkumas. Kad vyktų diskurso, kaip pagrindinės pagalbos derinant vertybes, procesas, reikia ne tik turėti atitinkamų žinių, bet ir gebėti nuosekliai jas taikyti (Nygaard ir kt., 2017). Manoma, kad mokymasis pačioje organizacijoje: a) padeda įgyvendinti pozityvią organizacijos kultūrą; b) įtraukia darbuotojus į aktyvią veiklą; c) skatina darbuotojus natūraliai tapatintis su organizacija ir jos tikslais. Rekomenduojami įvairūs mokymosi organizacijoje būdai: diskusinių seminarų ir konferencijų rengimas (Kaptein, 2015); rekomendacinių pavyzdžių taikymas ir dilemų aptarimas, lyginant jas su teoriniais pavyzdžiais (Nygaard ir kt., 2017); ilgalaikių mokymo programų sudarymas ir organizavimas, grįžtamojo ryšio analizių, remiantis mokomaisiais pavyzdžiais, organizavimas (Vveinhardt ir kt., 2018); įvairių testų analizavimas, organizacijos atvejų tyrimai ir žaidybiniai eksperimentai (Vasiljevienė, 2006).

2. Empirinio tyrimo metodologija

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad diskursas, kaip organizacijos ir darbuotojų vertybinio suderinamumo pagrindas, galėtų būti išsamiau atskleistas tik išanalizavus praktinę verslo organizacijų patirtį. Kol kas neatlikta mokslinių tyrimų, kurie būtų apibendrinę diskurso taikymą, siekiant organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo.

Nuspręsta derinti kokybinį ir kiekybinį metodus. *Kokybinio metodo* taikymas padėtų išsiaiškinti, kaip įmonių vadovybė suvokia ir aiškina organizacijoje vykstančius reiškinius, susijusius su diskurso taikymu, siekiant organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo. *Kiekybinis metodas* leistų įvertinti, kiek žemesniosios grandies darbuotojai supažindinti su organizacijos tikslais, kaip jie supranta vadovybės keliamas užduotis ir kaip mato savo indėlį bendrame organizacijos kontekste.

Tyrime dalyvavo daugiau kaip 20 metų rinkoje veikianti verslo organizacija, kuri jau keletą metų bando suderinti organizacijos ir darbuotojų vertybinius interesus. Interviu pokalbyje dalyvavo penki vadovai: įmonės vadovas ir įvairių padalinių vadovai. Naudota vienoda *iš dalies struktūrizuota anketa*. Ja siekta: 1) surinkti informaciją apie organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo procesus; 2) susipažinti su kylančiomis problemomis ir jų sprendimo būdais; 3) nustatyti, kiek veiksmingas yra diskursas. Interviu vyko sklandžiai, organizacijos patalpose. Pokalbio trukmė su kiekvienu vadovu sudarė nuo 30 iki 55 min. Siekiant apklausti visus organizacijos žemesniosios grandies darbuotojus, naudotos *anoniminės anketos*. Taikant kiekybinį metodą surinkta informacija buvo lengvai pritaikoma generalinei visumai. Metodų derinimas leido patikrinti informacijos tikslumą ir išsamumą, ją praplečiant ir dar labiau į ją įsigilinant.

3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

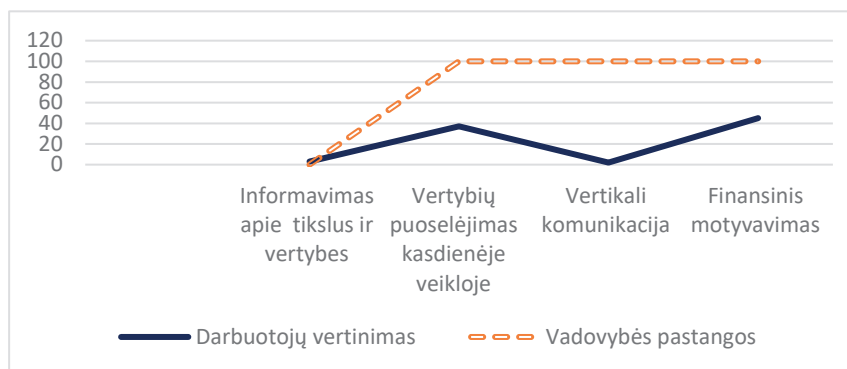
Interviu pokalbis atskleidė, kad pasirinktos tyrimui įmonės respondentų atsakymai nagrinėjama klausimais suteikė tą pačią informaciją. Prieš pradėdant analizuoti *organizacijos ir jos narių vertybinį suderinamumą*, siekta išsiaiškinti organizacijos vertybes ir pagrindinius tikslus. Vadovai nurodė, kad ši informacija yra žinoma, bet tik įmonės vadovybei. Akcentuota, kad visi administracijos darbuotojai dalyvavo išori-

nio specialisto mokymuose, kurie susiję su organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir vertybių bendru suvokimu bei formavimu. Vadovai atskleidė, kad žemesniosios grandies darbuotojai panašiuose mokymuose nėra dalyvavę, bet vykdant kasdienę veiklą apie vertybes ir įmonės tikslus jiems kalbama. Apgailestaujama, kad ne visiems darbuotojams tai įdomu, ne visi tai pajėgūs suprasti. Pažymima, kad net tie darbuotojai, kurie iš tiesų susidomi organizacijos vertybėmis ir tikslais, paprastai šį susidomėjimą išlaiko tik trumpą laiką. Įmonės vadovas suabejojo dėl kai kurių darbuotojų galimybės dirbti šioje įmonėje, nes su jais beveik neįmanoma susikalbėti. Analizuojant *diskurso taikymo efektyvumą*, paaiškėjo, kad vadovai su žemesniosios grandies darbuotojais paprastai bendrauja tik „iš viršaus nuleistu“ tonu: nesidomi šių darbuotojų nuomone, neišsiklauso į jų poreikius ir keliamas problemas. Tad natūralu, kad iš jų nesulaukiama nei domėjimosi organizacijos tikslais ar vertybėmis, nei aktyvaus palaikymo įgyvendinant įvairius organizacijos projektus. Akcentuojamos darbe vykstančios konfliktinės situacijos atskleidžia, kad žemesniosios grandies darbuotojai nevisiškai supranta ir vertina savo funkcijas, neskatinamas jų profesionalumas. Vadovai akcentuoja „siaurą“ žemesniosios grandies darbuotojų supratimą ir neadekvačius jų poreikius. Atsakydami klausimus, kurie susiję su komunikacija organizacijoje, vadovai patys prisipažino, kad „bendravimas yra labiau panašus į spaudimą iš vadovo pusės“, „vadovas kartais ir toną pakelį, ir pinigėmis sankcijomis pagrasina“. Vadovai pažymėjo savo laiko, žinių ir kompetencijos trūkumą. Dėl motyvacinių priemonių taikymo nurodė, kad įmonėje „nėra sistemos, kuri padėtų vertinti darbuotojus pagal jų indėlį“, „iš darbuotojų yra tiesiog reikalaujama gerų rezultatų“. Vadovai apgailestavo, kad jų skiriamų finansinių paskatų rezultatas yra visada vienodas – „atsainus požiūris į darbą, sąmoningumo stoka“.

Įmonės vadovas ir paskirų padalinių vadovai įvardijo problemas, kurias lemia organizacijos ir jos darbuotojų vertybinio suderinamumo nebuvimas. Vadovybė akcentavo įvairias problemas, kurių kyla *vidiniuose organizacijos procesuose*. Tai: 1) tarpusavio nesusikalbėjimas; 2) bendros pozicijos nebuvimas; 3) bendro tikslo nematymas; 4) abejingumas organizacijoje kylančioms problemoms; 5) neteisingas darbų paskirstymas; 6) konfliktinės situacijos. Be to, akcentuotos problemos, kilusios dėl *organizacijos valdymo priemonių specifikos*: 1) darbuotojų grasinimai išeiti iš darbo; 2) nenoras siekti bendrų rezultatų; 3) nesupratimas, kokius vertybinius prioritetus skatina vadovybė; 4) atsainus požiūris į darbą ir į savo atsakomybę; 5) komandinio darbo prasmės nesuvokimas; 6) daug laiko užimantys darbuotojų aiškinimosi ir konfliktinių situacijų sprendimo procesai. Vadovai įvardijo ir *pagrindines kliūtis*, kas trukdo veiksmingai bendrauti ir siekti vertybinio suderinamumo: 1) žinių ir patirties stoka; 2) mokymų, seminarų ir konsultantų nepakankamumas; 3) darbuotojų priešinimasis pokyčiams.

Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė vadovų požiūrį į organizacijoje vykstančius procesus, problemas, kurių kyla dėl vertybinio suderinamumo nebuvimo. Nors visų vadovų pozicijos sutapo, gauta informacija buvo labai vienpusiška. Liko neaišku, kaip organizacijos procesus mato žemesniosios grandies darbuotojai, kaip jie identifikuoja save ir savo darbą bendrame organizacijos kontekste, kaip supranta vadovybės keliamus uždavinius ir pagrindinius organizacijos tikslus.

Anoniminių anketų duomenys atskleidė konkretų respondentų, pateikusių savo teigiamą arba neigiamą nuomonę nurodytais klausimais, skaičių. Pasirinktos organizacijos anketinėje apklausoje dalyvavo 79 % visų žemesniosios grandies darbuotojų. Analizuojant anketų duomenis paaiškėjo, kad: 1) tik 3 % visų respondentų susipažinę su įmonės tikslais ir deklaruojamomis vertybėmis; 2) tik 37 % visų respondentų girdi iš vadovybės apie organizacijos tikslų ir vertybių svarbą kasdienėje veikloje; 3) net 42 % respondentų nurodė, kad organizacijos tikslų nuostatas ir vertybes bando praktiškai taikyti savo darbe (iš ankstesnių atsakymų yra aišku, kad šiuo atveju darbuotojai daugiau kalba apie savo arba savaip suprantamas organizacijos vertybes ir tikslus); 4) tik 2 % respondentų nurodė, kad vadovybė su jais diskutuoja ir tariasi organizacijos tikslų įgyvendinimo bei vertybių suvokimo klausimais; 5) 45 % žemesniosios grandies darbuotojų mano, kad jų darbas organizacijoje yra vertinamas; 6) 32 % respondentų teigia, kad organizacijoje pasitaiko konfliktinių situacijų, o 7 % žemesniosios grandies darbuotojų nuolat darbe konfliktuoja arba dirba konfliktiškoje aplinkoje. Vertinant respondentų atsakymus, jau iš pokalbio su vadovais buvo galima suprasti, kad žemesniosios grandies darbuotojai nepakankamai informuoti apie įmonės tikslus ir vertybes. Vien dėl šios priežasties būtų sunku tikėtis teigiamų rezultatų, siekiant organizacijos ir jo darbuotojų vertybinio suderinamumo. Vadovy-



1 pav. Darbuotojų pozicija vertinant vadovybės pastangas organizacijoje suderinti vertybes

bė mano, kad taiko diskursą, bet jis vyksta „nuleistu iš viršaus tonu“. Tad net 63 % žemesniosios grandies darbuotojų „negirdi“ vadovybės akcentuojamų vertybių ir net 98 % mano, kad su jais apskritai niekada nesitariama. Įdomu tai, kad beveik pusė visų respondentų kasdieniame darbe taiko vertybines nuostatas, bet, ar tai tos pačios vertybės, kurių siekia vadovybė, nežinia. Nesant abipusės diskusijos, atsakymas į klausimą greičiausiai būtų neigiamas. Pozityvus faktas – didžioji dalis respondentų mano, kad jų darbas organizacijoje yra vertinamas. Tikėtina, kad žemesniosios grandies darbuotojai tokią nuomonę susidarė dėl gero atlyginimo ir vadovybės pastangų juos motyvuoti. Nepaisant to, bendras organizacijos klimatas persunktas nesutarimų ir įvairių konfliktinių situacijų. Nors ir nedidelė, bet tam tikra darbuotojų dalis savo darbo aplinką traktuoja kaip konfliktišką visą laiką. Apibendrinus vadovybės interviu ir žemesniosios grandies darbuotojų anoniminių anketų duomenis matyti, kad vadovybės pastangos suderinti organizacijos ir jos darbuotojų vertybes pastarųjų adekvačiai nevertinamos (žr. 1 pav.).

Kaip matome iš pateiktos iliustracijos, žemesniosios grandies darbuotojai apie organizacijos vertybes ir tikslus nieko nežino, nes vadovybė jų su tuo nesupažindino. Vadovai bando orientuoti darbuotojus į vertybinius organizacijos tikslus kasdienėje veikloje, prieš tai su jais nesutarę: kas organizacijoje laikoma vertybėmis, kokie pagrindiniai organizacijos tikslai. Tad tik dalis darbuotojų mano, kad kasdienėje veikloje remiamasi vertybiniais prioritetais. Vadovybės komunikacija „iš viršaus į apačią“ darbuotojų beveik nepasiekia, o pastangos tik finansiškai motyvuoti darbuotojus nelabai pasiteisina.

Išvados

Išanalizavus verslo įmonės vadovybės pastangas suderinti organizacijos ir darbuotojų vertybes, paaiškėjo, kodėl nepavyksta pasiekti norimo rezultato. Vadovybė klaidingai mano, kad bet koks bendravimas su darbuotojais yra diskursas. Vis dėlto, nepakeitus vertikalios valdymo stiliaus į horizontalų, nesudarius galimybių visiems darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese, organizacijos vadovybė lieka su savo vertybiniais tikslais, o darbuotojai – su savo. Šiuo atveju visos vadybinės priemonės tampa tik deklaratyvių lozungų palaikymu. Darbuotojas, kaip individas, nepajėgus augti ir tobulėti organizacijoje, kuri neturi bendros vertybinių tikslų krypties. Todėl organizacija, neturinti jos tikslams lojalių darbuotojų, patiria tiek finansinius, tiek moralinius nuostolius. Išėjis – visos organizacijos darbuotojų mokymasis ir gautų žinių praktinis taikymas: nustatant ir sprendžiant problemas; sistemingai peržiūrint organizacijos vertybinių tikslų suderinamumą tiek pavienio darbuotojo, tiek organizacijos, tiek visuomenės atžvilgiu.

Literatūra

- Cleg, S. R., Gordon, D. R. (2012). Accounting for Ethics in Action: Problems with Localised Constructions of Legitimacy. *Financial Accountability and Management*, Vol. 28, No. 4, p. 417–436. Prieiga internete: <https://ezproxy.biblioteka.ku.lt:4400/10.1111/j.1468-0408.2012.00554.x> [žiūrėta 2019-08-18].
- Cooper, T. L. (2002). *Hierarchija, dora ir profesinė viešojo administravimo praktika: Normatyvinės etikos perspektyvos. Valstybės tarnautojų etika*. Vilnius: Margi raštai, p. 40–69.
- Eplay, N., Kumar, A. (2019). How to design an Ethical Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 97, No. 3, p. 144–150. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/ehost/detail/detail?vid=1&sid=2ff0d52c-d60a-4eee-a1a5-c9ab62760e90%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=135981996&db=bth [2019-11-04].
- Jeck, J. (2018). When Things Don't Go Right. *Journal of Property Management*, Vol. 84, p. 46–47. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/?vid=93&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=135985074 [žiūrėta 2019-11-04].
- Jeanes, E. (2017). Are we ethical? Approaches to ethics in management and organization research. *Organization*, Vol. 24, No. 2, p. 174–197. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail?vid=18&sid=2661cca3-b052-46e1-ba08-0cfe5e663778%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhve3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsu&AN=122391670 [žiūrėta 2019-11-04].
- Kaptein, M. (2015). The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, No. 2, p. 415–431. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=40&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=111480239 [žiūrėta 2019-11-04].
- Kirk, N. (2019). Strong Ethics, Strong Business. *Journal of Property Management*, Vol. 84, No. 3, p. 46–47. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=78&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=136668705 [žiūrėta 2019-11-03].
- Mažylė, J. (2009). Žiniasklaida ir visuomenė. Teisės ir etikos normų taikymas Lietuvos žurnalistų ir leidėjų etikos kodekse. *Informacijos mokslai*, Nr. 51, p. 102–123. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367168001715/J.04~2009~1367168001715.pdf> [žiūrėta 2019-10-04].
- Micevičiūtė, J. (2002). Etikos pagrindimo problema postmodernistinėje kultūroje. *Problemos*, Nr. 61. Prieiga internete: <https://doi.org/10.15388/Problemos.2002.61.6734> [žiūrėta 2019-07-05].
- Nygaard, A., Biong, H., Silkoset, R., Kidwell, R. E. (2017). Leading by Example: Values – Based Strategy to Instill Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, No. 1, p. 133–139. Prieiga internete: ezproxy.biblioteka.ku.lt:3671/bsi/detail/detail?vid=28&sid=5aca3e42-049f-42c9-a01c-777ee8593b64%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=125205777&db=bsu [žiūrėta 2019-11-05].
- Ryan, B. (2019). Prosperity: Better Business Makes the Greater Good. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 29, No. 4, p. 545–549. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/profile/Ryan_Burg/publication/335870926_Review_of_Prosperty_Better_Business_makes_the_Greater_Good_by_Colin_Mayer/links/5d814cdc299bf10c1ab5981c/Review-of-Prosperity-Better-Business-makes-the-Greater-Good-by-Colin-Mayer.pdf [žiūrėta 2019-07-11].
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėdos universitetas.
- Šimanskas, S. (2018). Ūkinės (verslo) veiklos reguliavimas kaip žmogaus teisės į sveikatą ir saugią aplinką užtikrinimas. *Jurisprudencija*, Nr. 2591, p. 133–153. Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15271/4830-10779-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [žiūrėta 2019-07-18].
- Vasiljeviėnė, N. (2006). *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Verslo etikos centras.
- Vveinhardt, J., Gulbovaitė, J. (2018). Asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos diagnostikos instrumentas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 73. Prieiga internete: <https://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.215.73.9> [žiūrėta 2019-06-30].

DISCOURSE: THE BASIS OF VALUE COMPATIBILITY BETWEEN AN ORGANISATION AND ITS EMPLOYEES

VIRGINIJA RAMAŠAUSKIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

This article seeks to examine the meaning of discourse in reconciling the interests of the values of an organisation and its employees. The aim of the work is to present an analysis of discourse as a basis for value compatibility between an organisation and its employees. The work consists of three parts.

The first part acknowledges the purpose of discourse and the conditions for its effective application. The second part explains the methodology of the empirical research. The third part is an analysis of the results of the empirical research.

A study conducted in a Lithuanian business organisation showed that managers try to reconcile the values of the organisation and those of its employees by applying management methods that are incompatible with the actual practice of discourse. Without changing a vertical management approach for a horizontal one, without enabling everyone to participate in decision-making processes, without the discourse leader having knowledge of this area, the value goals of the organisation's management are not understood by lower-level employees. This leads to poor communication, conflict situations, and a lack of common purpose.

Discourse should raise and resolve problems, so there should be no room for conflict, as it should be replaced by compromise. It is not enough to agree on commonly agreed value goals. It is necessary to establish a new approach to values in daily activities. Periodical or one-off discussions between specialists in certain fields, or among a certain number of employees, cannot be considered a discourse. If not all employees are involved in decision making, then any management measures become only supportive of declarative slogans. An employee as an individual is not capable of growing and improving in an organisation that does not have a unified direction of goals of values. As a result, an organisation that does not have employees who are dedicated to its value goals suffers both financial and moral losses. The participation of all employees in the discourse should be linked to processes of identifying and solving problems, to a systematic review of the values of the organization, in order to achieve coherence for the individual employee, the organisation and society.

It is recommended that all employees in an organisation learn and apply knowledge in practice on a daily basis. This would facilitate the acceptance of changes that are necessary for the formation of a new value orientation.

KEYWORDS: *organisation, discourse, employees, values.*

JEL CODES: M12, M14

Gauta: 2020-08-25

Priimta: 2020-09-18

Pasirašyta spaudai: 2020-10-10