

LIETUVOS ORGANIZACIJŲ NORMŲ ANALIZĖ

SONATA STANIULIENĖ¹, JULIJA IVANCOVA²

Vytauto Didžiojo universitetas

ANOTACIJA

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos organizacijų normas. Analizuota normų, kaip taisyklių ir standartų, samprata, jų svarba organizacijoms, normų klasifikacijos pagal tipus, jų perdavimo būdų, kuriais formalizuojamos normos organizacijose, aprašymą dokumentuose. Atlikta Lietuvos organizacijų darbuotojų anketinė apklausa. Lietuvos organizacijos paprastai formalizuoja darbo, teisinės, moralines ir estetines normas. Formalios normos paprastai sudarytos vadovų, neformalios formuojamos grupių lyderių ar darbuotojų. Tyrimas atskleidė, kad organizacijos normos paprastai draudžiamos pobūdžio ir retai skatinančios pageidautiną elgesį. Akivaizdi tendencija, kad draudžiamosios normos dažniau slopina individualius pasiekimus, nei juos skatina. Rezultatai atskleidė, kad dažniausia darbuotojai Lietuvos organizacijose neskatinami laikytis normų, bet gana dažnai baudžiama už normų nesilaikymą. Todėl, remiantis tyrimo rezultatais, rekomenduojama įtraukti darbuotojus į normų formavimo procesą, kad jos būtų labiau pripažįstamos, sukurtų teigiamą darbo atmosferą ir skatintų savikontrolę.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *normos, taisyklės, formalizacija.*

JEL KLASIFIKACIJA: M14 CORPORATE CULTURE, M12 PERSONNEL MANAGEMENT.

DOI:

Įvadas

Normų svarbą darbininkų elgesiui pradėta rimtai vertinti tik XX amžiaus ketvirtojo dešimtmečio pradžioje, tam pagrindą padarė Hawthorne ir S. Asch atlikti tyrimai. Tačiau vėlesniuose kitų autorių (Coleman, 2007; Robbins, 2006; Parks, 2004; Caldwell, O'Reilly, 2003; Sassenberg, Matschke, Scholl, 2011) darbuose dėmesys labiau kreipiamas į grupių psichologiją, nulemtą normų, o ne į visos organizacijos normas. Vadyboje normos taip pat minimos (Schein, 1992; Harris, Morran, Morran, 2004; Kotter, Heskett, 1992; Staniulienė, 2010; Pruskus, Lukoševičius, 2009; Šimanskienė, 2002 ir kt.), nagrinėjant organizacinės kultūros fenomeną, tačiau jos čia minimos kaip vienas organizacinės kultūros elementų greta vertybių, įsitikinimų, pažiūrų ir nuostatų. Kiekviena organizacija turi normas kaip savas taisykles, kuriomis vadovaujasi savo veikloje ir reikalauja jų laikytis iš savo darbuotojų, siekdama užtikrinti veiklos nuoseklumą ir tinkamus rezultatus. Be tam tikrų įnormintų taisyklių organizacija tampa chaotiška, be to, normos padeda lengviau atlikti darbą, išspręsti kylančias problemas.

Problema. Iš visų organizacinės kultūros elementų didžiausias dėmesys skiriamas vertybėms, o normos plačiai nenagrinėjamos ir lieka tik kaip savaimė suprantamos taisyklės, kurios egzistuoja ir kurių reikia laikytis, todėl kiekvienoje organizacijoje turėtų būti tiriamos tos šalies ir organizacijos kultūrai būdingos normos bei jų poveikis organizacijos veiklai ir visuomenei. Lietuvoje tyrimų šia tema neaptikta.

Objektas – Lietuvos organizacijų normos.

Tikslas – išanalizuoti Lietuvos organizacijų normas.

¹ Sonata Staniulienė – doc. dr., Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedra
Mokslinės kryptys: organizacijų kultūra, elgsena, projektavimas, verslo etika
El. paštas: s.staniulienė@evf.vdu.lt

² Julija Ivancova – Vytauto Didžiojo universiteto Verslo administravimo studijų programos absolventė
El. paštas: j.ivancova@evf.vdu.lt

Uždaviniai:

- išanalizuoti organizacijų normų vaidmenį, formas ir jų laikymosi užtikrinimo priemones;
- iširti Lietuvos organizacijose vyraujančias normas, jų formavimosi ir laikymosi aplinkybes bei motyvus.

Metodai: mokslinė literatūros analizė, tiriant organizacijų normas teoriniu lygmeniu; kiekybinis tyrimas anketinės apklausos būdu, kai remiantis teorinės organizacijų normų analizės rezultatais, parengus klausimyną, apklausti Lietuvos organizacijose dirbantys darbuotojai, siekiant išsiaiškinti Lietuvos organizacijose vyraujančias normas ir kaip jų laikymasis veikia šių organizacijų veiklą.

1. Organizacijų normų teorinė analizė

Labai svarbu, kad visi organizacijos nariai vienodai suprastų, kas vyksta organizacijoje, ko joje siekiama ir kokiomis priemonėmis tai galima pasiekti. Šiam tikslui pasiekti kiekviena organizacija savo viduje puoselėja tam tikrą organizacinę kultūrą, kuri apima normas, vertybes, nuostatas ir kitus elementus.

Visuomenė kuria įvairias normas, atsižvelgiant į tai, kokius santykius ir kokiomis priemonėmis ji siekia reguliuoti. Vienos normos reguliuoja žmonių santykius su Dievu (religinės), kitos – santykius su gamta (techninės), trečios – žmonių tarpusavio santykius (moralės, etikos, teisės ir kitos).

Normos sąvokos, vartojamos įvairiose srityse (teisėje, sociologijoje, psichologijoje, vadyboje ir kitose), nedaug tesiskiria, pagrindiniai žodžiai, vartojami visuose apibrėžimuose, yra *taisyklė* ir *standartas*. Taigi nagrinėjant organizacijų normas šiame darbe labiausiai tinkamas ir talpiausias apibrėžimas yra: normos – pripažintos privalomos taisyklės (Cardoso, Oliveira, 2007). Normos yra kolektyvinis konstruktas ir rodo, dėl ko organizacijoje susitarta (Gelfand ir kt., 2011). Tai organizacinės kultūros sandaros elementas, stabilizuojantis socialinę organizacijos sistemą, susidaręs keičiant tradicijas ir kategoriškumą, atitinkantis konkrečios kultūros ir laikmečio moralės supratimą (Staniulienė, 2010). Patvirtintos normos yra galinga savireguliacinė jėga vidinėje organizacijos aplinkoje.

J. Kotter ir J. Heskett (1992) kultūrą traktuoja kaip dviejų lygių: vieną – matomą, kitą – nematomą. Pirma, matomame, grupės elgesio normų lygyje yra darbuotojų elgesio modeliai ir stilius. Antrame, nematoma, – kartu priimtos ilgalaikės vertybės ir nuostatos. Paviršinis lygmuo labiau pastebimas, geriau matyti organizacijų skirtumai šiuo požiūriu ir jis lengviau keičiamas. Gilesnio, mažiau pastebimo kultūros lygmens turinį sudaro grupės žmonių pasidalytos vertybės, jos atsparios laikui ir išlieka net pasikeitus grupės nariams. Šio lygio kultūrą pakeisti labai sunku, tačiau J. Kotter ir J. Heskett teigia, kad pirmo lygio normų pokyčiai ilgainiui gali skatinti keisti išsakinijusius įsitikinimus.

Galima skirstyti šiuos normų tipus (Vaišvila, 2000):

- Teisės norma – kompetentingų asmenų, organizacijų ar jų įgaliotų institucijų priimta, formaliai apibrėžta privaloma taisyklė. Teisės norma yra socialinė norma, todėl veikia kartu su kitais visuomenės reguliavimo mechanizmais, tokiais kaip religija, moralė, dorovė, etika.
- Moralės normos – elgesio taisyklės, nusistovėjusios visuomenėje, atsižvelgiant į jos žmonių požiūrį į gėrį ir blogį, teisingumą, pareigą, garbę. Tai kultūros sandaros elementas, stabilizuojantis visuomeninę sistemą, susiformavęs keičiant tradicijas ir kategoriškumus, atitinkantis konkrečios kultūros ir laikmečio moralės supratimą.
- Visuomeninė / socialinė norma – individui privaloma visuomeninio elgesio taisyklė. Ji apibrėžia socialinės veiklos formas tam tikroje socialinėje situacijoje.

Organizacijų normos gali būti skirstomos ir į siauresnius blokus (Sassenberg, Matschke, Scholl, 2011; Pruskus, Lukoševičius, 2009):

- Veiklos normos. Jos susijusios su darbo laiku, atlikto darbo kiekiu, gamybos lygiu, našumu, vėlavimu ir t. t.
- Elgesio su klientais normos – tai yra taisyklės, kurios nustato klientų aptarnavimo, bendravimo ir elgesio su jais tvarką.

- Išvaizdos normos. Jos reguliuoja kiekvieno darbuotojo išvaizdą: apranga, jos priedai, šukuosena, kvepalai, makiažas.
- Socialinio bendravimo normos. Tai normos, susijusios su draugyste darbe, pietų valgymu, tarpusavio susitarimais.
- Išteklių paskirstymo normos reguliuoja išteklių paskirstymą.

Organizacijoje egzistuoja tam tikros neformalios normos, kurias susikuria mažos darbuotojų grupės, jos vyrauja tarp formalių pačios organizacijos normų. Šios normos gali ir dažnai prieštarauja organizacijos nuostatomis, pavyzdžiui, saugaus elgesio normoms statybų sektoriuje (Ju ir kt., 2016). Formalios normos yra oficialiai ir nedviprasmiškai pateiktos raštu dokumentuose, kad visi darbuotojai jas matytų. Neformalios normos glūdi kolektyvinėje sąmonėje ir yra savaime suprantamos. Neformalias normas sunkiau aptikti, jos dažniau perduodamos netiesiogiai ir dažniau keičiamos nei formalios normos. Neformalių normų yra gausu ir jų dažnai laikomasi sekant madą (pavyzdžiui, išvaizdą reguliuojančios normos).

Organizacijos normų sistema reguliuoja jos narių elgesį, nes darbuotojų asmeninės vertybės gali nesutapti su organizacijos normomis (Chiu ir kt., 2010). Neturinti normų organizacija būtų chaotiška ir anarchiška, nes nebūtų tinkamo elgesio ribų. Normos atskleidžia ir puoselėja organizacijos vertybes (Hampton-Farmer, 2015). Normos padeda organizacijai nustatyti, ką daryti nežinomoje situacijoje, daugeliui organizacijų normos yra labai svarbios jų pačių sėkmingam veikimui, pavyzdžiui, jei norma „gerai atlikti savo darbą“ neegzistuoja, daugelis organizacijų bankrutuotų. Normos atlieka reguliavimo, dažnai ir organizacijos išgyvenimo funkcijas, nes jos padeda organizacijoje palaikyti socialinę tvarką (Castelfranchi, 2000) ir skatina tinkamą elgesį esant nenumatytoms situacijoms. Todėl normos lemia sėkmingą organizacijos veiklą, kaip ir vertybės bei nuostatos. Visos kartu jos padeda kurti savitą organizacinę kultūrą ir palaikyti gerą darbo atmosferą.

Organizacinės normos kuriamos laipsniškai (Parks, 2004):

- ankstesnės situacijos: buvusi vadovų ir darbuotojų patirtis;
- kritiniai incidentai: jie sukūrė precedentą ir tapo organizacijos norma;
- sąmoningi sprendimai: tarnauja kaip normos, jie yra aiškūs teiginiai.

Normos kuriamos ne tam, kad varžytų ar ribotų, bet kad ateityje kiltų mažiau sunkumų. Taigi vertėtų jas laikyti ne trukdžiu ar bausmės priemone, o neatsiejama sėkmingos profesinės veiklos dalimi. Normos yra tam tikra savikontrolės priemonė, kuri padeda sukurti darnią darbinę atmosferą. Taisyklės organizacijoje kuriamos tam, kad iškilus nesklandumams kiekvienas žinotų, kaip pasielgti.

Derama drausmė galima tik palankioje darbo aplinkoje, kur darbo santykiai pagrįsti bendradarbiavimu, atsakomybe ir savikontrolė, o tinkamai suformuotos bei perteiktos normos padeda tokią aplinką sukurti. Svarbus vaidmuo organizacijoje įtvirtinant normas tenka vadovams, kurie ne tik formaliai supažindina darbuotojus su pasirinktomis organizacijos normomis, bet ir perteikia jas rodydami savo pavyzdį. Taip normos tampa savaime suprantamu dalyku ir nekelia nesusipratimų ar nepasitenkinimo. Kad pradėtų jų laikytis, darbuotojai turi suprasti, kuo konkretus elgesys naudingas jiems asmeniškai. Elgesio normos naudingos darbuotojams ir darbdaviams, nes (Staniulienė 2010):

- įpareigoja: taisyklės yra tam tikras organizacijos standartas, tampa aišku, į ką lygiuojamasi, kokie tikslai keliami, trukdžių kyla tada, kai veiksmai neatitinka priimto standarto;
- teikia saugumo, t. y. neleidžia neigiamų veiksmų: diskriminacijos, siekio įbauginti, ieškoti priekabių ir pan.; darbuotojams patinka, kai darbas gerai organizuotas, kai jie žino, kaip privalu elgtis ir ko galima tikėtis už atitinkamą elgesį;
- atskleidžia įmonės kultūrą: darbuotojai ne tik girdi kalbant apie organizacijos tikslus, viziją, misiją, vertybes, bet ir pajaučia, ką tai reiškia;
- rodo, kad procesas yra kontroliuojamas: darbuotojams svarbu žinoti, kad vadovai jų veiksmus stebi, vertina (taigi ir pasidalija atsakomybe) ir tai daro remdamiesi konkrečiu vienu „matu“; priimtos bendros normos stiprina kontrolės jausmą, daugeliu atvejų nereikia dvejojti, kaip pasielgti.

Normų reikšmę grupinės veiklos inovatyvumui tyrinėję autoriai teigia, kad grupėse, kurioms būdingos elgesio normos priimti riziką, bendradarbiauti, dalintis informacija, dirba kūrybiškiau, kyla daugiau inovatyvių idėjų nei tose, kurios tokiomis normomis nesivadovauja (Van de Ven et al., 1999). Tai paaiškina A. Edmondson (1999) grupės psichologinio saugumo, kurį sukuria vyraujančios elgesio normos, koncepcija. Šiuos duomenis praplečia D. F. Caldwell ir bendraautorių (2003) atliktas komandų tyrimas, atskleidęs, kad klaidų toleravimo ir skubėjimo užbaigti užduotis normos taip pat statistiškai koreliuoja su grupės inovatyvumu.

Nepaisant to, kartais normos gali būti pažeistos ir tai gali pakenkti organizacijai, todėl, siekiant to išvengti, dažniausia sukuriama sankcijų sistema, kuria siekiama nubausti normų nesilaikančius darbuotojus. Tačiau bausmės nebūtinai turi būti materialios. Pasmerkimas, priekaištai dėl netinkamo elgesio arba nusižengusio nario kolektyvinis vengimas dažnai yra veiksminga priemonė bausti nusižengėlius. Tačiau sankcijų taikymas neveiksmingas, jei jos taikomos nenuosekliai, nes tai reiškia, kad bausmė yra tikimybinė, o ne determinuota; jei pati sankcija yra silpna ir neturi jokio realaus neigiamo poveikio arba jei tolesnis buvimas organizacijoje nėra ypač patrauklus nusižengusiam darbuotojui (Parks, 2004). Tačiau ne visose organizacijose sankcijos taikomos esant nukrypimui nuo normos, dažnai jie yra toleruojami, jei nedaro didelės įtakos organizacijos veiklai.

Normos turi ir informacinę funkciją, nes nurodo organizacijos darbuotojams, kas yra tinkama, o kas – ne. Normos labai svarbios siekiant identifikuoti su grupe: ištikimai laikydamiesi jos normų individai gali greičiau susitapatinti su grupe (Šimanskienė, 2002). Taigi ypač svarbu, kad normos būtų tiksliai perduodamos visiems naujiems darbuotojams. Normų perdavimo procesas paprastai vadinamas *socializacija*. Formalias normas perduoti nesudėtinga, nes jos įtraukiamos į apskaitą, taigi kas nors iš darbuotojų tiesiog turi skirti laiko pateikti dokumentus naujam darbuotojui ir paaiškinti tai, kas jam neaišku įrašė. Be to, galima paskirti patyrusį darbuotoją, kuris paaiškins visas normas, kurių būtina laikytis dirbant toje organizacijoje. Žinoma, šis metodas turi ir trūkumų, nes daroma prielaida, kad patyręs darbuotojas, suprasdamas oficialias normas, pats gali perduoti kai kuriuos blogus įpročius, kaip tų normų ar elgesio nuorodų nesilaikyti, tai gali padaryti tik patyręs tos srities specialistas (Parks, 2004). Todėl rekomenduojama organizacijos vadovui skirti laiko paaiškinti organizacijos tvarką naujiems nariams. Neformalios normos taip perduodamos stebint patyrusių darbuotojų elgesį.

Formalios normos organizacijose dažniausia pateikiamos tam tikruose įmonės dokumentuose. Visoms įmonėms galiojantis taisyklių rinkinys yra LR Darbo kodeksas (2002), sukurtas remiantis kitų Europos valstybių patirtimi. Jį sudaro trys dalys: bendrosios nuostatos, kolektyviniai darbo santykiai ir individualius darbo santykius reguliuojančios normos. Šiame dokumente aprašomi ir individualaus įdarbinimo klausimai, darbo ir poilsio laiko sąlygos, darbo užmokesčio ir kitų garantinių išmokų bei kompensacijų klausimai, darbo drausmės, materialinės atsakomybės ir darbuotojų saugos bei sveikatos sąlygos, individualių darbo ginčų nagrinėjimo tvarka, pateikiama pavyzdinė darbo sutartis. Darbo įstatymai ir kiti norminiai teisės aktai nustato darbo drausmės užtikrinimo pagrindus organizacijoje.

Etikos kodeksas – tai savanoriška organizacijos etinė ir kultūrinė manifestacija, kurioje pateikiama bendrų vertybių ir etinių taisyklių sistema, šių taisyklių organizacijos darbuotojai privalo laikytis (Pruskus, Lukoševičius, 2009). Etikos normomis siekiama nustatyti organizacijos tikslus, sukurti etišką darbo atmosferą ir pateikti reikalavimus, kuriais vadovaujantis būtų priimami sprendimai. Etikos kodeksai atskleidžia organizacijos dvasią ir rodo, kad organizacijos nariai elgiasi būtent taip, kaip skelbia jų etikos kodeksas. Organizacijos etiketas ragina rūpintis bendradarbiais ir skirti jiems dėmesio. Žinoma, etikos kodeksai neturi prieštarauti kitiems įstatymams.

Konkrečiose įmonėse egzistuoja ir darbo atlikimo standartai bei darbo tvarkos taisyklės. Jose minimi leidžiamas ir draudžiamas elgesys, skatinimai, atsakomybės ir t. t. Kokios tiksliai tai bus taisyklės, priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio ir kultūros, jos gali būti nuolat pildomos, atsižvelgiant į besikeičiančią aplinką. Žinoma, šios taisyklės neturi prieštarauti kitiems įstatymams ir norminiams aktams.

Siekdamos pagerinti vidinę organizacijos tvarką ir įgyvendinti efektyvesnę valdymą, organizacijos įsideda ISO standartus. Tai padeda darbuotojams aiškiau suprasti įmonės tikslus, procesus, jų pareigybės griežtai apibrėžtos. Taip gerinama darbo ir produkto kokybė, nes viskas apibrėžiama aiškiais normomis, kaip reikia dirbti, siekiant tai įgyvendinti.

Įmonės, kurios užsiima klientų aptarnavimu, dažnai diegia Klientų aptarnavimo standartą, kurio paskirtis – nustatyti klientų aptarnavimo efektyvumą, nurodant darbuotojams, kaip aptarnauti klientus, kokie jų veiksmai būtini ir kokia turi būti tų veiksmų logiška seka. Apibrėžiami ir rezultatams keliami reikalavimai.

Kiekvienas darbuotojas turi būti supažindinamas su visomis dokumentais informintomis normomis, egzistuojančiomis organizacijoje tam, kad darbuotojas žinotų, ko iš jo tikimasi, kokie reikalavimai jam keliami, kokie yra jo darbo tikslai ir pageidaujami darbo atlikimo standartai. Tik tada jis galės tinkamai atlikti tai, ko iš jo reikalaujama, ir prisiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes.

2. Tyrimo metodas

Remiantis atlikta normų organizacijose teorine analize, išsikelti šie tyrimo klausimai:

1. Kokios normos vyrauja Lietuvos organizacijose?
2. Kaip Lietuvos organizacijose normos formalizuojamos, kuriamos ir perduodamos?
3. Kaip normos pasireiškia organizacijos veikloje?
4. Kaip Lietuvos organizacijose reaguojama į normų nesilaikymą?

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis metodas respondentų apklausos būdu, kadangi ji padeda surinkti faktus, sužinoti įvairių grupių respondentų nuomones, požiūrius, pozicijas normų organizacijose klausimu. Duomenims rinkti pasirinkta anketinė apklausa. Laikantis išsikeltų tyrimo uždavinių logikos ir eiliškumo, sudaryta 16-os klausimų anketa, iš kurių 13 yra funkciniai (susiję su tyrimo tikslu), 3 – demografiniai. Tyrimo instrumento sudarymo pagrindimas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo instrumento sudarymo pagrindimas

Nr.	Atliepia tyrimo klausimus	Klausimai
1–3 klausimai	Susietas su 1-uoju tyrimo klausimu. Siekiama išsiaiškinti, kokios normos vyrauja organizacijose	Kokių sričių normos formalizuotos kokiuose nors dokumentuose Jūsų organizacijoje? Kokiais dokumentais formalizuojamos normos? Kokios neformalios normos priimtos jūsų darbe?
4–5 klausimai	Susieta su 2-uoju tyrimo klausimu. Atskleidžia tolesnę seką, kaip atsirado normos organizacijoje	Kas Jūsų darbe suformavo formalias normas? Kas Jūsų darbe suformavo neformalias normas?
6 klausimas	Susieta su 2-uoju tyrimo klausimu. Atskleidžia, kaip normos perduodamos kitiems darbuotojams	Kaip Jūsų darbe perduodamos formalios ir neformalios normos?
7–10 klausimai	Susieta su 3-uoju tyrimo klausimu. Atskleidžia, kaip normos pasireiškia veikloje	Normos Jūsų darbe yra labiau draudžiančios ar leidžiančios tam tikrą elgesį? Formalios / neformalios normos Jūsų darbe padeda ar trukdo geriau atlikti savo darbą? Ar neformalios normos slopina individualius pasiekimus, verčia Jus prisitaikyti prie kitų nuomonių? Jūs laikotės organizacijos normų nes jos...
11–13 klausimai	Susiję su 4-uoju tyrimo klausimu. Padeda atskleisti, ar laikomasi ir dėl ko laikomasi organizacijoje vyraujančių normų	Pažymėkite, kaip dažnai Jūs ir Jūsų kolegos laikosi organizacijos normų? Ar Jūsų darbe atsilyginama už normų laikymąsi? Kaip? Ar Jūsų darbe baudžiama už normų nesilaikymą? Kaip?
14–16 klausimai	Demografiniai klausimai. Kadangi tyrimas atliekamas organizacijų lygmeniu, demografiniai klausimai susiję su organizacijų charakteristikomis	Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje? Kokio pobūdžio organizacijoje dirbate? Kuo Jūsų organizacija užsiima?

Klausimyne pateikti uždarojo tipo ir mišrūs – uždarojo ir atvirojo tipų – klausimai. Didžiąją dalį sudaro uždarieji klausimai. Visi klausimai yra daugiavariantinio pasirinkimo. Atsakymai rinkti, atsižvelgiant į tria-

mą temą, dėl to apklausiamajam nepalikta daug erdvės manipuliacijoms. Prie klausimų, į kuriuos atsakyti reikia turėti daugiau informacijos, pateikiama eilutė tiriamajam išsakyti savą nuomonę, pateikti pavyzdžių. Tai leidžia respondentui pasakyti tai, ko dėl uždarojo klausimo ribotumo jis negalėjo padaryti. Anketoje pateikiami tiesioginiai klausimai, klausiamąja forma.

Skaičiuojant reikiamą imtį pagal Paniotto formulę su 9 proc. paklaida (Valackienė, 2004), šiam tyrimui atlikti (dalis anketų buvo sugadintos arba užpildyti ne visi klausimai) atrinktos apklaustų 130 respondentų anketos ($n = 1/(0,086^2 + 1/97200) = 130$).

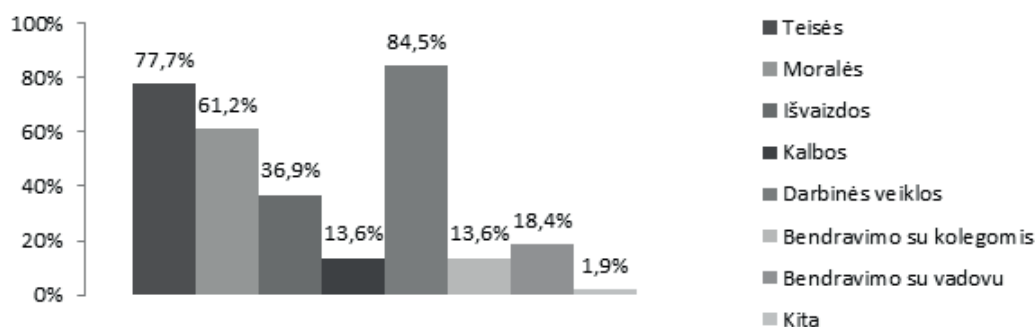
Tyrimui atlikti apklausti Lietuvoje veikiančių organizacijų darbuotojai. Laikytasi principo apklausti tik po vieną darbuotoją iš skirtingų Lietuvos organizacijų, o organizacijos pasirinktos atsižvelgiant į jų statistinį pasiskirstymą Lietuvoje. Organizacijų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas (dydis, pobūdis, veiklos sritis) artimas 2016 m. Lietuvos statistikos departamento (2017) duomenims. Toks respondentų skaičius leidžia pastebėti organizacijose nusistovėjusias tendencijas normų aspektu. Daugiausia buvo mažų ir vidutinių organizacijų (81,6 %), didelių –18,4 %. Be to, daugiausia buvo privačių įmonių (84,5 %), valstybinės ir pelno nesiekiančios organizacijos sudarė 15,5 %. Organizacijų pasiskirstymas atsižvelgiant į tai, jos užsiima prekyba (38,8 %) ar paslaugomis (47,6 %), buvo panašus, šiek tiek mažiau buvo gamybos įmonių (25,2 %).

Didžioji dalis (87 %) anketų išdalinta tiesiogiai, 13 % – internetu. Anketinės apklausos duomenys apdoroti ir susisteminti matematinės statistikos metodu *MS Excel*, atliktos koreliacijos *SPSS V17 for Windows* programa. Koreliacijai nustatyti naudotas Pearsono koreliacijos koeficientas. Koreliacija laikoma statistiškai reikšminga, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

3. Tyrimo rezultatai

Lietuvos organizacijose vyrauja formalizuotos darbinės veiklos normos (84,5 %): dažniausia žymėtas darbo laikas (48 atvejais); netoleruojami vėlavimai (pravaikštos) (15); įforminta darbo užmokesčio mokėjimo tvarka (22); darbo (gaminių, paslaugų) kokybė (16); darbų apimtis (22).

77,7 % respondentų pažymėjo, kad jų organizacijoje formalizuojamos teisės normos, panašiai atsakiusiųjų (61,2 %) rinkosi moralės normas, išvaizdos normos įrašytos 36,9 % organizacijų dokumentuose (žr. 1 pav.).



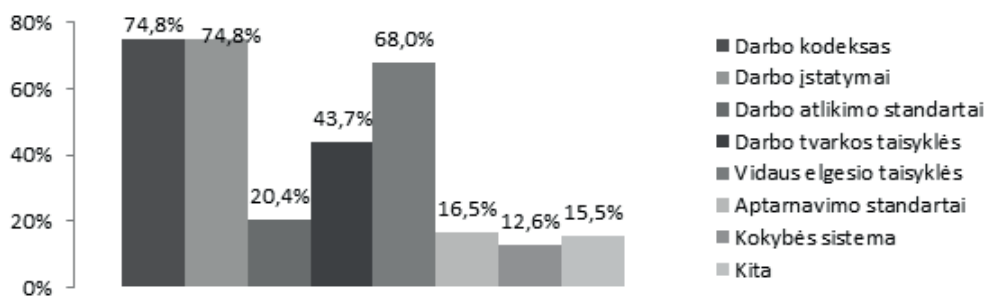
1 pav. Normų formalizavimas organizacijoje

Atsižvelgiant į pateikiamų pavyzdžių įvairovę, galima matyti, kad Lietuvos organizacijose daugiau yra formalių normų. Iš to galima spręsti, kad organizacijose stengiamasi viską formalizuoti dokumentais, kad kiekvienas darbuotojas galėtų susipažinti su organizacijoje nusistovėjusiomis taisyklėmis, kad žinotų, ko iš jo tikimasi, kokie reikalavimai jam keliami, kokie jo darbo tikslai ir pageidaujami darbo atlikimo standartai.

Pateikiami šie išvaizdos standartų pavyzdžiai: tvarkinga išvaizda (10 atvejų); speciali darbo apranga (6); kepurė (3) ir pan. 18,4 % organizacijų yra formalizuotos bendravimo su vadovu normos. Pateikiami tokie šios srities pavyzdžiai: dalykinis bendravimas (5); klausyti ir neatsikalbinėti; privaloma pranešti visus su

darbu susijusius dalykus (per ataskaitas, asmeninius pokalbius); susirinkimai (7); posėdžiai (5); individualūs pokalbiai (2). Bendravimo su kolegomis ir kalbos normas pažymėjo 13,6% organizacijų darbuotojų. Pateikiami tokie bendravimo su kolegomis pavyzdžiai: mandagumas (3 atvejų); bendradarbiavimas; darbas komandoje (3); posėdžiai (2); grupinis darbas; etiketo laikymasis; pagarba; tolerancija; dalykiniai santykiai. Kalbos normų pavyzdžiai: taisyklinga lietuvių kalba (7); užsienio kalbų mokėjimas (3); mandagus tonas (2); tvarkinga kalba; taktiška kalba; kultūringa kalba. Bendravimo su klientais normose įtvirtinamas mandagumas; pagalba; privaloma išankstinė registracija; negalima atskleisti asmeninės informacijos kitiems asmenims; kultūringa kalba; taisyklė – klientas visada teisus.

74,8 % atvejų normos formalizuojamos darbo kodeksu ir darbo įstatymais. Vidaus elgesio taisyklės rinkosi 68 % apklaustųjų, darbo tvarkos taisyklės – 43,7 %, 20,4 % respondentų pažymėjo, kad jų organizacijoje normos formalizuojamos darbo atlikimo standartais, 16,5 % – aptarnavimo standartais, 12,6 % – kokybės sistema (žr. 2 pav.). 15,5 % atsakiusių pateikė kitus normų formalizavimo dokumentus, esančius jų organizacijoje: įmonės įstatai (3 atvejai); viešųjų įstaigų įstatymai; sveikatos priežiūros įstatymai; nutarimai; švietimo ministerijos įsakymai; aplinkos taršos įstatymai; maisto įstatymai (2); higienos įstatymai (2); darbo sutartis (3); pareigybių nuostatai; dienotvarkė; Dekalogas; valstybės tarnautojo ar darbuotojo etikos ir elgesio kodeksas; kolektyvinė sutartis; nuostatai.



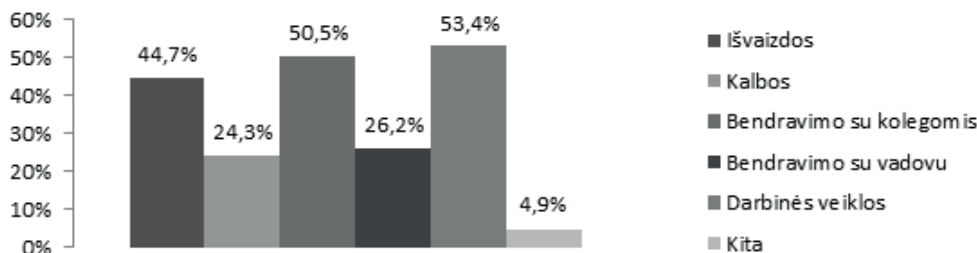
2 pav. Organizacijų normas formalizuojantys dokumentai

Analizuojant, kaip tarpusavyje koreliuoja normas formalizuojantys dokumentai, nenuostabu, kad normų organizacijose formalizavimas darbo kodeksu koreliuoja su darbo įstatymais (0,486); darbo atlikimo standartai koreliuoja su aptarnavimo standartais (0,294); darbo tvarkos taisyklės tiesiogiai susijusios su aptarnavimo standartais (0,294).

Vertinant formalias organizacijų normas ir jų formalizavimo dokumentus, paaiškėjo, kad kuo daugiau organizacijų turi suformuotas teisės normas, tuo dažniau jos formalizuojamos darbo kodeksu (0,440). Kuo dažniau normos formalizuojamos vidaus elgesio taisyklėmis, tuo daugiau organizacijų turi formalias moralės (0,349) ir išvaizdos (0,309) normas. Tai rodo, kad tose taisyklėse tai ir aprašoma.

Tyrimu nustatyta, kad daugelyje organizacijų neformalios normos vis dėlto susijusios su darbine veikla (53,4 %) (žr. 3 pav.).

Dažnesni tokie jų pavyzdžiai: prižiūrėti tvarką darbo vietoje (13 atvejų); atliekant inventORIZACIJĄ dirba visi; darbų pasiskirstymas (10); gerai atlikti savo darbą (7); neapmokamas darbas; lygiateisiškumas; atsakingai atlikti savo darbą; laiku atlikti darbą (5). 50,5 % organizacijų vyrauja neformalios bendravimo su kolegomis normos, tokios kaip: pasitarimai prie kavos puodelio (6 atvejai); bendradarbiavimas (8); dalijimasis darbine informacija (12); atsiribojimas nuo naujokų, jų vengimas, noras pakenkti; vienybė (4); sveikinimai jubiliejų (gimtadienių, švenčių) proga (8). 44,7 % respondentų pažymėjo, kad jų organizacijoje vyrauja neformalios išvaizdos normos: santūrumas; tvarkingumas (aprasa) (18 atvejų); dalykinė išvaizda (6); vienoda apranga (9); vardo kortelės (5); klasikinio stiliaus apranga (2). 26,2 % organizacijų vyrauja neformalios bendravimo su vadovu normos: dalykinis (formalus) bendravimas (13); bendraujant su vadovu turi būti tinkamai parinktas kiekvienas žodis; visi žino, kad vadovas yra aukščiau, siekiama, kad visi laikytųsi jo nustatytų rei-



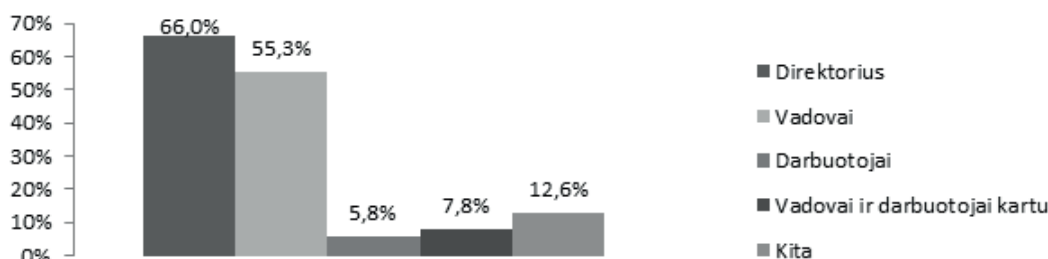
3 pav. Neformalių normų paplitimas organizacijoje

kalavimų; pagarba vadovui; privaloma klausyti aukštesnio lygio vadovų ir perduoti jų nurodymus pavaldiniams; individualūs pokalbiai (6). 24,3 % respondentų pažymėjo, kad jų organizacijoje vyrauja neformalios kalbos normos: taisyklinga kalba (8); pasitikėjimas savimi darbo pokalbio metu; mandagumas (4); užsienio kalbų mokėjimas (5); darbo vietai būdingų terminų mokėjimas; nevartojamos svetimybės, žargonas.

Pasirodė, kad, jei organizacija turi formalias bendravimo su kolegomis normas, labiau tikėtina, kad bus ir bendravimo su vadovais (0,542) ir formalių kalbos normų (0,421). Matyti koreliacija ir tarp moralės bei teisės normų (0,386), t. y. kuo daugiau organizacijose yra moralės normų, tuo joje labiau tikėtinos teisės, išvaizdos ir kalbos normos. Jei jau organizacija turi formalių kalbos normų, tikėtina, kad turės ir formalių išvaizdos normų (0,401).

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Lietuvos organizacijose vyrauja labiau centralizuotas formalių normų kūrimas ir hierarchiniai barjerai, t. y. dažniausia jas formuoja direktorius arba vadovai, retai į šį procesą įtraukiami darbuotojai.

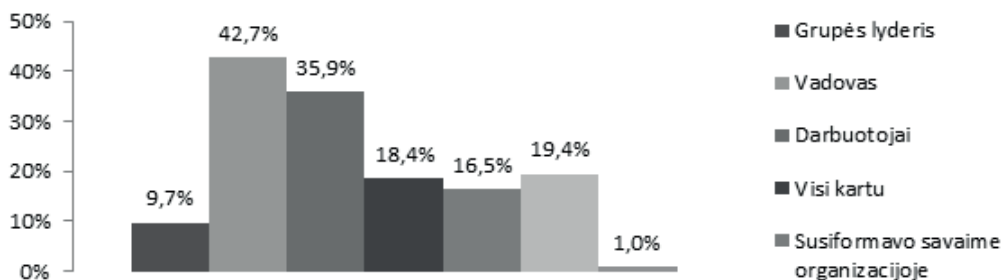
Daugelyje organizacijų (66 %) formalias normas sukūrė direktorius arba vadovai (55,3 %), tik 7,8 % atvejų formalias normas sukūrė vadovai ir darbuotojai kartu, 5,8 % – darbuotojai. 12,6 % organizacijų normos reglamentuotos valstybinių institucijų (pvz., švietimo ir kitų ministerijų) (žr. 4 pav.).



4 pav. Formalių organizacijos normų kūrėjai

Tiriant, kaip susiję organizacijų normos ir jas sukūrę asmenys, paaiškėjo, kad direktorius dažniau organizacijose kuria formalias teisės bei moralės normas (0,501 ir 0,438). Tai nėra gerai, nes darbuotojai paprastai nori dalyvauti priimant sprendimus, kurie susiję su jų darbu, taigi svarbu juos įtraukti į šį procesą ir naikinti nusistovėjusią hierarchinį susiskirstymą. Tyrimas atskleidė ir tai, kad dažniausia organizacijose normos yra draudžiamąjo pobūdžio ir jas dažniau kuria direktorius, rečiau – vadovai ar vadovai ir darbuotojai kartu.

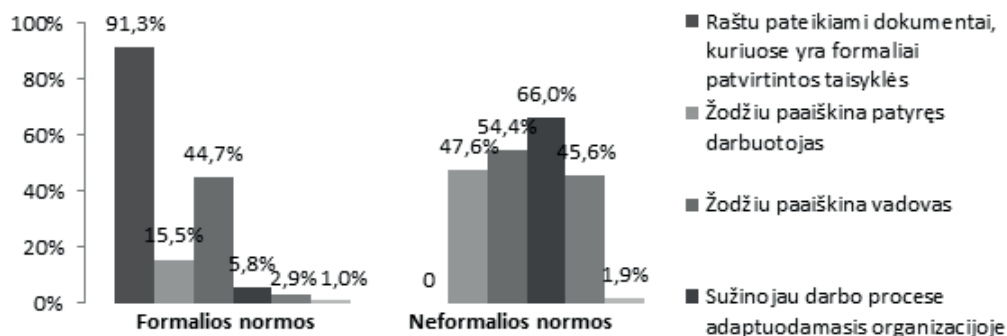
Tuo tarpu neformalias normas organizacijoje mažiau kūrė vadovai: 42,7 %, 35,9 % atvejų jas kūrė darbuotojai. Panašus skaičius respondentų (16,5 %) atsakė, kad neformalios normos susiformavo savaime, 18,4 % – suformavo visi kartu (žr. 5 pav.).



5 pav. Neformaliųjų organizacijų normų autoriai

Jeigu organizacija turi neformalias bendravimo su kolegomis normas, dažniau niekur neužrašytas normas suformuoja patys darbuotojai (0,337), rečiau – vadovai (-0,322).

Nustatyta, kad daugelyje organizacijų (91,3 %) formalios normos perduodamos raštu pateikiant dokumentus, kuriuose yra formaliai patvirtintos taisyklės, tačiau tik 44,7 % atvejų formalias normas žodžiu paaiškino vadovas, dar rečiau – patyręs darbuotojas (15,5 %), o 5,8 % formalias normas sužinojo tik darbo procese, adaptuodamiesi organizacijoje ar stebėdami patyrusius darbuotojus – 2,9 % (žr. 6 pav.). O štai 66 % respondentų neformalias normas sužinojo darbo procese adaptuodamiesi organizacijoje. 54,4 % apklaustųjų pažymėjo, kad neformalias normas žodžiu paaiškino vadovas; 47,6 % – žodžiu paaiškino patyręs darbuotojas. Panašus skaičius respondentų (45,6 %) atsakė, kad neformalias normas sužinojo stebėdami patyrusius darbuotojus.



6 pav. Formaliųjų ir neformaliųjų organizacijų normų perdavimas

Pastebima tendencija formalizuoti normų nelinkusiose organizacijose, kad, jei formalios normos čia sužinomos darbo procese adaptuojantis organizacijoje, greičiausiai jos sužinomos stebint patyrusius darbuotojus (0,696); kuo dažniau neformalias normas suformuoja darbuotojai, tuo dažniau jos ir sužinomos darbo procese adaptuojantis organizacijoje (0,366). Ir atvirkščiai – kuo dažniau neformalias normas sukuria vadovas, tuo dažniau jis jas ir paaiškina žodžiu (0,239). Kuo daugiau organizacijų turi neformalias bendravimo su kolegomis normas, tuo dažniau jos sužinomos darbo procese adaptuojantis organizacijoje (0,314).

59,2 % respondentų atsakė, kad normos jų organizacijoje yra labiau draudžiamojo pobūdžio; 29,1 % – labiau leidžiančios tam tikrą elgseną. Analizuojant koreliacijas, paaiškėjo, kad kuo dažniau normos yra draudžiamojo pobūdžio, tuo dažniau jos formalizuojamos vidaus elgesio taisyklėmis (0,319). Kuo dažniau normos yra draudžiamojo pobūdžio, tuo daugiau organizacijų turi nusistačiusios formalias išvaizdos normas (0,348).

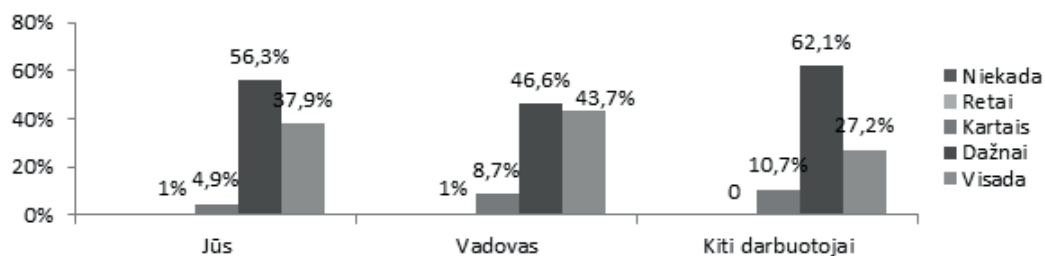
Vertinant tai, normos padeda ar trukdo geriau atlikti savo darbą, paaiškėjo, kad tiek formalios, tiek neformalios normos arba padeda, arba nei padeda, nei trukdo. Teigiamas rezultatas yra tai, kad labai nedidelė dalis respondentų teigė, kad normos trukdo geriau atlikti darbą. Tyrimas padėjo atskleisti ir tai, kad draudžiamąjį pobūdžio normos dažniau slopina individualius pasiekimus nei leidžiančios.

Formalios normos, matyt, yra tikslingos, nes 43,7 % respondentų sutinka, kad formalios normos jiems padeda geriau atlikti darbą, ir tik 6,8 % teigė, kad šios normos tam trukdo, likusiesiems jos netrukdo. 68 % respondentų atsakė, kad neformalios normos neslopina individualių pasiekimų.

Daugiausia Lietuvos organizacijų atstovų (79,6 %) atsakė, kad jie laikosi organizacijos normų, nes jos įpareigoja; 53,4 % apklaustųjų normos sukelia bendrumo jausmą; 38,8 % teigė, kad normos padeda kontroliuoti procesą. 28,2 % atsakiusių pažymėjo, kad normos teikia saugumą; 22,3 % jos sukelia bendrumo jausmą; 16,5 % padeda pritapti, nebūti atsiskyrėliu(-e).

Kuo dažniau normos įpareigoja, tuo dažniau jos formalizuojamos darbo kodekse ir darbo įstatymuose (0,372 ir 0,316) ir tuo dažniau formalias normas kuria direktorius (0,400). Kuo dažniau normos teikia saugumą, tuo dažniau organizacijoje nustatytos formalios bendravimo su kolegomis (0,382) bei moralės (0,322) normos.

56,3 % apklaustųjų teigė, kad jie dažnai laikosi organizacijos normų; 46,6 % – vadovas dažnai laikosi normų; 62,1% teigė, kad kiti darbuotojai dažnai laikosi organizacijos normų (žr. 7 pav.). Nebuvo respondentų, kurie teigtų, kad kiti darbuotojai retai laikosi normų. Deja, 70,9 % apklaustųjų atsakė, kad jų organizacijoje jiems niekaip neatlyginama už normų laikymąsi; tik 19,4 % atlyginami neformaliu paskatinimu (2), priedais (premijomis) (12), pagyrimais (2), stabilus darbo užmokestis (3).



7 pav. Organizacijos normų laikymasis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos organizacijose už normų laikymąsi dažniausia neatsilyginama, bet pakankamai dažnai baudžiama už jų nesilaikymą. Dažniausia neatsilyginama, jei formalias normas kuria direktorius. Vis dar išlikęs dažnai naudojamas būdas ir vienu, ir kitu atveju yra pinigai. Iš to galima spręsti, kad atsilyginimui organizacijose netaikomos nematerialios priemonės, o vykdomas tiek psichologų, tiek vadybos srities mokslininkų kritikuojamas neigiamas motyvavimas.

Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad dažniau darbuotojams neatsilyginama už normų laikymąsi, kai organizacijoje nustatytos teisės (0,323) ir moralės (0,322) normos. Kuo dažniau formalias normas kuria direktorius, tuo dažniau už jų laikymąsi neatlyginama (0,442).

52,4 % apklaustųjų atsakė, kad organizacijoje, kurioje jie dirba, baudžiama už normų nesilaikymą. Pateikiami tokie baudimo už normų nesilaikymą būdai: piniginės baudos (20 atvejų); perspėjimai (8); drausminės nuobaudos (3); žodiniai arba raštiški pasiaiškinimai (12); baudžiama pagal darbo kodeksą ir kitus LR įstatymus (6); papeikimai (5); atstūmimas (2). 35 % respondentų teigė, kad organizacijoje, kurioje jie dirba, už normų nesilaikymą nebaudžiama.

Nustatyta, kad, kuo dažniau organizacijoje baudžiama už normų nesilaikymą, tuo rečiau jos yra leidžiamąjį pobūdžio (-0,459), dažniau – baudžiamąjį, mažinančios individualius darbuotojų pasiekimus (0,303), tuo dažniau tokia formalias normas būna sukūrę vadovai (-0,365).

Atsižvelgiant į surinktus tyrimo rezultatus, matomas labai svarbus aukščiausių vadovų vaidmuo kuriant ir diegiant normas organizacijoje, ne tik dėl to, kad Lietuvos organizacijose jie dažniausia atlieka šią veiklą, bet labiau dėl to, kokią organizaciją siekiama sukurti: centralizuotą, kurioje svarbiausius sprendimus priima aukščiausia valdžia, ar decentralizuotą, kurioje svarbų vaidmenį vaidina ir darbuotojai. Svarbus yra požiūris ir į organizacinės kultūros kūrimą: tai bus tik formalus dalykas ar bus skiriamas dėmesys kiekvienam elementui, įvertinant jo įtaką tolesnei organizacijos veiklai.

Tai, kad Lietuvos organizacijose daugiau yra formalių normų, kurios pateikiamos oficialiuose dokumentuose, nėra didžiausia blogybė, netinkamas ir atgyvenęs yra formuojamas požiūris į normas, kaip į griežtas taisykles, kurias sukuria direktorius ar vadovai ir už kurių nesilaikymą galima sulaukti bausmės. Formalios normos yra neišvengiamos, nes nemažai jų formalizuotos darbo kodekse ir darbo įstatymuose, organizacijų vidaus elgesio taisyklės turėtų tapti darbuotojų savimonės reiškiniu. Daugiausia tiek formalių, tiek neformalių normų yra susijusios su darbine veikla, todėl svarbu skatinti darbuotojų savikontrolę, saviraišką, taip darbuotojai bus linkę prisiimti didesnę atsakomybę už savo darbą. Tai padės keisti požiūrį į normas, nes kiekvienas patirs normų laikymosi naudą, o ne baiminsis, kad bus nubaustas už jų nesilaikymą. Siekiant šio tikslo, svarbus tampa darbuotojų įtraukimas į normų formavimo veiklą, taip jos bus priimtesnės ir nekels nepasitenkinimo. Tai galima daryti žaidimų forma, laisvu po darbo laiku, neformalioje aplinkoje, kur būtų lengviau reikšti savo nuomonę, atsipalaiduoti ir pabendrauti su kolektyvu bei vadovais. Tai galima įgyvendinti diskutuojant, kiekvieną savaitę rengiant susirinkimus, kuriuose būtų keičiamasi nuomonėmis, pasiūlymais, tariamasi dėl ateities sprendimų. Žinoma, jei darbuotojų prašoma pareikšti nuomonę, bet retai ją atsižvelgiama, ateityje jie nerodys iniciatyvos, nes žinos, kad niekas tuo nepasinaudos.

Išvados

Organizacijų normos – vadyboje mažai išnagrinėta sritis, grupių normos ir jų poveikis individui daugiau atskleidžiamos iš psichologiniu aspektu. Normos, kaip ir vertybės, nuostatos bei požiūriai, kaip elementai suformuoja tam tikrą organizacijos kultūrą. Kadangi normos yra organizacijos nariams privalomos taisyklės, jų reikia kiekvienai organizacijai, siekiant palaikyti tvarką ir sukurti darnią darbo atmosferą, kurioje būtų galima siekti tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų ir sukurti bendrą organizacinės elgsenos sistemą. Formalias normas lengviau pakeisti ir perduoti, nes jos dažniausia pateikiamos dokumentuose, o neformalios perduodamos įvairiais neformaliais būdais, jas sunkiau pastebėti. Žinoma, svarbu šiek tiek kontroliuoti, kad neformalios normos neturėtų neigiamos įtakos ir neslopintų individualių pasiekimų bei neskatintų konformizmo.

Analizuojant, kokios normos vyrauja Lietuvos organizacijose, matomos tokios tendencijos: dažniausia organizacijose formalizuojamos darbinės veiklos, teisės, moralės ir išvaizdos normos, retesnės – kalbos, bendravimo su vadovu, kolegomis bei klientais normos. Darbinės veiklos normos dažniausia susijusios su darbo laiku, vėlavimo netoleravimu, darbo užmokesčio mokėjimo tvarka, darbo apimtimi ir kokybe. Formalios išvaizdos normos dažniausia susijusios su tvarkinga išvaizda ir specialia darbo apranga. Neformalios normos taip pat dažniausia susijusios su darbine veikla, išvaizda, bendravimu su kolegomis. Neformalios darbinės veiklos normos paprastai apima tvarkos palaikymą darbo vietoje, darbų pasiskirstymą, gerai ir laiku atliktą darbą. Dažniausia pasitaikančios neformalios išvaizdos normos artimos formalioms. Bendravimo su kolegomis, vadovais ir kalbos normos dažniau yra neformalizuotos. Dažniausiai įvardijamos bendravimo su kolegomis neformalios normos apima dalijimąsi darbine informacija ir bendradarbiavimą, taip pat sveikinius švenčių progą ir pasitarimus prie kavos puodelio.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos organizacijose vyrauja formalios normos, kurias kuria organizacijų vadovai. Darbuotojai dažnai neįtraukiami į šį procesą, tik supažindinami su jomis pasirašytinai, įdarbinimo metu pateikiant įformintas įvairiuose dokumentuose. Šie rezultatai skatina dviprasmiškus vertinimus, nes visi dokumentai turi atitikti įstatymus, taip išvengiama neigiamų pasekmių (kaip diskriminacija, nelygybė ir pan.). Be to, tam tikros taisyklės egzistuoja organizacijose, nes jos formalizuotos darbo kodekse ir darbo įstatymuose, taigi privalomos visoms organizacijoms. Tačiau, kita vertus, tai tik įrodo, kad Lietuvos organizacijose neugdomas darbuotojų savarankiškumas ir savikontrolė. Tyrimo rezultatai sudaro įspūdį, kad

normos Lietuvos organizacijose suprantamos kaip griežtos taisyklės, kontroliuojančios netinkamą elgesį ir yra bausmės priežastis. Šiuo atžvilgiu normos motyvuoja neigiamai. Teigiamai motyvuojančių normų, kurios skatintų kolegiškumą, formuotų gerą darbo atmosferą, gerus vadovo ir darbuotojų santykius tyrimo metu aptikta gerokai mažiau. Iš tyrimo rezultatų galima spręsti, kad Lietuvos organizacijose normoms skiriamas nepakankamas dėmesys, jos egzistuoja, tačiau jomis nesiekama teigiamai motyvuoti, kurti draugišką, kūrybiškumą skatinančią aplinką. Lietuvos organizacijų vadovai turėtų keisti požiūrį į normų formavimo ir laikymosi užtikrinimo būdus: įtraukti darbuotojus į normų formavimo ir įtvirtinimo procesus, skatinti darbuotojų veiklos saviorganizacijos iniciatyvas, laikantis prisiimtų vertybių ir suformuotų strateginių gairių, remiantis valdymo bendradarbiaujant koncepcijos principais.

Literatūra

- Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence. *Small Group Research*, Vol 34, Issue 4, p. 497–517.
- Cardoso, H. L., Oliveira, E. (2007). Institutional Reality And Norms: Specifying And Monitoring Agent Organizations. *International Journal of Cooperative Information Systems*, Vol. 16, No. 1, p. 67–95.
- Castelfranchi, C. (2000). Engineering social order. *Engineering Societies in the Agents World*, Springer, p. 1–18.
- Chiu, C. Y., Chao, M. M., Zhang, Z. X. (2010). Adherence to Perceived Norms Across Cultural Boundaries: The Role of Need for Cognitive Closure and Ingroup Identification. *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 13, p. 69–89.
- Coleman, J. S. (2007). *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius: Margi raštai.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, p. 350–383.
- Gelfand, M. J., Lun, J., Lyons, S., Shteynberg, G. (2011). Descriptive Norms as Carriers of Culture. *Negotiation. International Negotiation*, Vol. 16, p. 361–381.
- Hampton-Farmer, Ch. (2015). Cultural Norms that Facilitate Organizational Change in a Tire Mold Facility. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 19, No. 1, p. 131–145. DOI:10.1177/0021934711413272.
- Harris, P. R., Moran, R. T., Moran, S. V. (2004). *Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies for the 21st Century*. 6th ed. USA: Elsevier.
- Ju, D., Qin, X., Xu, M., DiRenzo, M. S. (2016). Boundary Conditions of the Emotional Exhaustion-Unsafe Behavior Link: The Dark Side of Group Norms and Personal Control. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 33, p. 113–140. DOI:10.1007/s10490-015-9455-7.
- Kotter, J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The FreePress.
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. (2002). *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569.
- Lietuvos statistikos departamentas. (2017). Veikiantys ūkio subjektai. Prieiga internete: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-nalize?portletFormName=visualization&hash=044d14a1-b01a-4007-9c6b-ddb60d1cc086> [žiūrėta 2017 03 01].
- Parks, C. D. (2004). Group norms. In G. R. Goethals, G. J. Sorenson, J. M. Burns (eds.). *Encyclopedia of Leadership*. DOI:<http://dx.doi.org/10.4135/9781412952392.n140>
- Pruskus, V., Lukoševičius, V. (2009). *Organizacijų kultūra*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Sassenberg, K., Matschke, C., Scholl, A. (2011). The Impact of Discrepancies from Ingroup Norms on Group Members' Well-Being and Motivation. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 41, Issue 7, p. 886–897. DOI:10.1002/ejsp.833
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: VDU leidykla.
- Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
- Vaišvila, A. (2000). *Teisės teorija*. Vilnius: Justitia.
- Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. NY: Oxford University Press.

ANALYSIS OF NORMS IN LITHUANIAN ORGANISATIONS

SONATA STANIULIENĖ, JULIJA IVANCOVA
Vytautas Magnus University (Lithuania)

Summary

The aim of the paper was to analyse norms in Lithuanian organisations. Based on literature review, the authors analysed the concept of norms as rules and standards and their importance in an organisation. Distribution of norms by type, their transfer methods and description in the documents that can be formalized as the standards in organizations were also discussed. Finally, there was performed a questionnaire survey of employees in Lithuanian organisations.

The received results showed that organisations in Lithuania usually formalize work and also legal, moral and aesthetic norms. Less common are norms of language, communication with top managers, colleagues or customers. Norms in working activities are mostly related to working time, intolerance of delays, wage payment procedures, work quality and quantity. Formal appearance norms are usually defined as neat appearance or wear of special working clothes. Informal norms are usually associated with work functions, appearance and communication with colleagues. However, informal norms in work activities tend to be as follows: keeping workplace in order, work distribution, and performing of work with required results on time. Moreover, the most common identified informal norms of communication with colleagues are information sharing and cooperation in work, as well as greetings on occasions and meetings over coffee.

Yet formal norms are usually formed by a top manager, whereas informal norms are settled by a group of leaders or employees. The study revealed that norms in organizations are generally of prohibiting character and rarely motivating for eligible behaviour. However, the authors found out that prohibiting norms more often tend to inhibit individual achievements if compared to permissions. The results demonstrate that in Lithuanian organizations mostly there are no consideration for the compliance of norms, but employees are quite often penalized for non-compliance with norms that are formalized in organizations. Therefore, according to the results, it is recommended to include more employees in the process of formation of norms, so they could be accepted more willingly avoiding the cases of punishment for non-compliance, thus creating positive work atmosphere and fostering employees' self-control.

The fact that Lithuanian organisations have more formal rules, which are presented in official documents, is not the biggest shortage, but rather inappropriate and obsolete approach to standards as stringent rules generated by directors or managers and for non-compliance of which employees might get punished. Surely, formal rules are inevitable, because many of them are formalized in the Labour Code and laws, yet the internal behavioural rules in organizations could also serve for self-consciousness of workers. The majority of both formal and informal norms are related to work activity, so it is important to promote employees' self-control, self-expression, and then they will tend to assume greater responsibility.

KEYWORDS: *norms, rules, formalization.*

JEL CODES: M14, M12.