

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS**

**MIRENA TUMAITĖ
VIEŠŪJŲ RYŠIŲ VADYBOS MAGISTRO STUDIJOS**

**ORGANIZACINIS IDENTITETAS ĮMONĖS
ĮSIGIJIMO PROCESĖ
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo vadovas –
Doc. dr. Gintarė Žemaitaitienė

Vilnius, 2017

Turinys

ĮVADAS	3
DARBE VARTOJAMOS SAŲVOKOS	6
1. Organizacinio identiteto fenomeno apžvalga	7
1.1. Organizacinio identiteto samprata	7
1.2. Socialinio identiteto teorija kaip organizacinio identiteto pagrindas.....	10
1.3. Organizacinio identiteto svarba organizacijos ir pokyčių valdyme	16
1.4. Organizacinio identiteto konstravimas	21
2. Organizacinių pokyčių proceso įgyvendinimo kliūtys	23
2.1. Organizacinių pokyčių proceso įgyvendinimo kliūčių modeliai	24
2.2. Pokyčio dalyvių vaidmenys organizacinių pokyčių įgyvendinime	30
3. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ metodologija.....	32
3.1. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ pagrindimas	32
3.2. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ kontekstas ir dalyviai	34
3.3. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ empirinių duomenų rinkimo ir analizės metodologija.....	35
3.3.1. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ kiekybinių duomenų rinkimo ir analizės metodologija	35
3.3.2. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ kokybinių duomenų rinkimo ir analizės metodologija	37
3.4. Tyrimo etika.....	38
3.5. Atvejo analizės strategijos ribotumai.....	38
4. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ apklausos rezultatų analizė.....	39
4.1. Darbuotojų organizacinis identitetas prieš įmonės išpirkimo procesą ir jam įvykus	40
4.2. Darbuotojų pasitenkinimas įmonės išpirkimu	43
4.3. Veiksniai, kėlę darbuotojams nerimą įmonės išpirkimo procese.....	47
5. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ interviu rezultatų analizė.....	49
5.1. Darbuotojų organizacinis identitetas prieš įmonės išpirkimo procesą ir jam įvykus	50
5.2. Darbuotojų požiūris į išpirkimą prieš jam įvykstant.....	51
5.3. Darbuotojų pasitenkinimas įmonės išpirkimu	53
5.4. Darbuotojų nerimas dėl įmonės išpirkimo.....	55
5.5. Vaidmenų pokyčio procese atskleidimas per interviu	55
5.6. Bendras anketavimo ir interviu rezultatų aptarimas	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	60
LITERATŪRA	64
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	67
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	68
PRIEDAI	70

IVADAS

Dėl sparčios globalizacijos, technologijų raidos, socialinio bei kultūrinio gyvenimo kaitos organizacijos išgyvena nuolatinius pokyčius. Joms svarbu išmokti valdyti tuos pokyčius ir padaryti taip, kad jų darbuotojai jaustųsi gerai ir užtikrintai tų pokyčių sukuryje. Dėl to svarbu žinoti, kaip įgyvendinti tuos pokyčius ir kaip tinkamiausiai juos pateikti, kokia turi būti vidinė komunikacija ir pokyčio vadyba siekiant geriausio rezultato.

Lietuvoje įsikūrę daugybė tarptautinių įmonių, kur darbuotojai sėkmingai dirba. Tačiau atsiranda *įmonių-milžinų*, išsilyjančių, išperkančių kitas. Ši praktika tampa vis įprastesnė, tačiau kalbant apie pokyčių valdymą, vis dar labiau akcentuojami vidiniai įmonės pokyčiai. Tuo tarpu įmonės įsigijimo procesas ir su juo susiję pasikeitimai *iš išorės* lieka antrame plane. Tyrimų šiuo klausimu Lietuvoje galima rasti nebent vidinių, tačiau mokslinių stokojama. Šiame kontekste svarbi ir organizacinio identiteto sąvoka, užsienio mokslininkų tyrinėjama pakankamai intensyviai, tačiau Lietuvoje šis fenomenas mokslininkų nagrinėjamas tik iš teorinės perspektyvos, o praktinių tyrimų šiuo klausimu kol kas trūksta.

Galima teigti, kad būtent psichologiniai aspektai pokyčių įgyvendinime atlieka pagrindinį vaidmenį (Videikienė ir Šimanskienė, 2014), dėl to tyrimas apie organizacinio identiteto poveikį vidiniam klimatui ir visam įmonės įsigijimo procesui galėtų būti naudingas valdant tokio pobūdžio pokyčius.

Ištirtumas. Apie pokyčių valdymą ir jų įgyvendinimo kliūtis rašo tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkai. Šiame darbe akcentuojami sekantys autoriai ir jų darbai: G. V. Širokova knygoje „Organizacinių pokyčių valdymas“ apibendrina kitų autorių (tiek Rusijos, tiek užsienio: Veniamin Markovskij, Heller, Paul Strebel, John Kotter (cituojuama pagal Širokova, 2005) aprašytus pasipriešinimo pokyčiams bei jų priėmimo modelius/teorijas.

S. Videikienė ir L. Šimanskienė taip pat apibendrina pokyčių įgyvendinimo kliūtis, akcentuodamos darbuotojų pasipriešinimą. Jos taip pat atliko tyrimą (apklausė 37 Klaipėdos mieste veikiančių organizacijų vadovus), kuriuo siekė išsiaiškinti, kokios kliūtys įmonės vadovų Lietuvoje yra laikomos pagrindinėmis organizacinių pokyčių procese (tyrimo duomenimis, pirmauja prasta lyderystė ir vadovų nelankstumas, o antroje vietoje – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, 48,6 %) (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Psichologinio pobūdžio veiksnius pokyčių įgyvendinimo procese akcentuoja ir F. S. Butkus (1996).

Organizacinį identitetą intensyviai yra tyrinėję šios srities klasikai H. Tajfel ir J. Turner (Tajfel 1978, 1981; Tajfel ir Turner, 1985, 1986; Turner 1975, 1982, 1984, 1985), jų išplėtotą socialinio identiteto teoriją iki šiol aptarinėjama daugelio kitų užsienio autorių. Apie socialinio identiteto teorijos (toliau tekste SIT) praktinį pritaikymą organizacijose yra kalbėję B. E. Ashforth ir F. Mael

(1989), o apie organizacinės tapatybės lygmenis ir skirtingų lygmenų tarpusavio sąveiką kalba S. Kirchner (2010) bei A. Puusa ir U. Tolvanen (2006).

Lietuvoje tuo tarpu organizacinio identiteto fenomeną teoriškai yra tyrinėjusios E. Kazlauskienė ir G. Subačiūtė (2013). Mokslininkės nagrinėja organizacinės tapatybės sampratą, jos sudedamąsias dalis, organizacinio identiteto vystymą bei svarbą organizacijos vadyboje. Organizacinio identiteto prigimtį bei jo strateginio valdymo ir komunikacinius aspektus nagrinėja R. Reimeris (2012).

Naujumas. Tiriant organizacinius pokyčius akcentuojami vidiniai pokyčiai įmonėse ir organizacijose bei jų pasisekimas. Į iki šiol tyrinėtą organizacinių pokyčių ir organizacinio identiteto sąsają šiame darbe bus pažvelgta iš kitos perspektyvos – per išorinio pokyčio, t.y. įmonės išpirkimo prizmę. Šis išorinis veiksnys, lemiantis daugybę vidinių pokyčių, turi visai kitą psichologinį krūvį, kuris šiame darbe taip pat vaidina svarbų vaidmenį. Tiriamajame darbe akcentuojamas esminis pokyčių įgyvendinimo sėkmingumo aspektas – tai, kaip jį priima darbuotojai (psichologinis veiksnys) ir kaip šis veiksnys veikia pokyčių valdymo procesus. Tad šiame darbe atliekamas tyrimas apie organizacinio identiteto poveikį įmonės įsigijimo proceso įgyvendinimui ir valdymui gali būti naudingas vykdant tikslingą viešųjų ryšių veiklą ir valdant pokyčius organizacijose.

Tiriama **problema**: Kokią įtaką organizacinis identitetas turi darbuotojų požiūriui į įmonės išpirkimą (pokyti) ir kokį tai turi poveikį išpirkimo procesui (pokyčio įgyvendinimui ir valdymui)?

Tyrimo **objektas**: Darbuotojų organizacinis identitetas

Darbo **tikslas**: Ištirti, kokią įtaką turi organizacinis identitetas pokyčio (išpirkimo) priėmimui bei kaip jis veikia įmonės pokyčių įgyvendinimą ir valdymą išpirkimo metu.

Darbo tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Analizuojant dokumentus, išsigryninti organizacinio identiteto (toliau tekste OI) sampratą ir apibendrinti organizacinio identiteto svarbą įmonių pokyčių valdyme.
2. Apibendrinti mokslinėje literatūroje aptariamas vidinių ir išorinių pokyčių įgyvendinimo kliūtis, akcentuojant psichologinius aspektus (darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams) bei vaidmenis pokyčių procese.
3. Anketavimo ir interviu pagalba ištirti įmonės darbuotojų organizacinį identitetą bei nustatyti, koks yra santykis tarp darbuotojų OI bei jų požiūrio į įmonės išpirkimą, to, kaip yra priimamas pokytis.
4. Anketavimo ir interviu pagalba ištirti galimas pokyčių įgyvendinimo kliūtis ir vaidmenis pokyčių procese ir nustatyti kokį OI sąlygojamas požiūris į išpirkimą bei kliūtys turi poveikį pokyčių įgyvendinimo ir valdymo procesui išpirkimo metu.

Tyrimo atlikimui pasirinkta kokybinė **metodologija** – atvejo analizė, kuri leistų nuodugniai, išsamiai ir detaliam ištirti konkretų atvejį natūralioje aplinkoje. Remiamasi konstruktyvistine

filosofija, kadangi interpretuojamas atvejis, kuris sukonstruotas, išgyventas remiantis tiriamųjų psichologinėmis ir socialinėmis nuostatomis.

Strategijai ir uždaviniams įgyvendinti pasirinkti tokie **metodai**: dokumentų analizė (teorinis metodas) bei du empirinių duomenų rinkimo metodai: 1. Tiriamos organizacijos darbuotojų interviu, 2. Elektroninis tiriamos organizacijos darbuotojų anketavimas. Surinkti duomenys apdorojami pasitelkiant kokybinę interviu turinio analizę bei statistinę apklausos analizę (aprašomoji statistika bei koreliacinė analizė).

Mokslinis darbas sudarytas iš keturių pagrindinių dalių: įvado, teorinės darbo dalies, empirinės dalies ir išvadų. Teorinėje dalyje apžvelgiama organizacinio identiteto samprata, organizacinio identiteto svarba įmonės valdyme ir pokyčių valdyme bei galimos pokyčių valdymo kliūtys. Trečioji darbo dalis – empirinis tyrimas, paremtas dokumentų analizės išvadomis. Atvejo analizė (apimanti anketavimą ir interviu) atskleidžia organizacinį identitetą tiriamojoje organizacijoje prieš ir po jos išpirkimo bei šių veiksmų poveikį darbuotojų požiūriui į išpirkimo procesą. Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamos išvados, paremtos dokumentų analize ir tyrimo rezultatais, integruojant šias dvi dalis bei pateikiant rekomendacijas tikslingam organizacijos viešųjų ryšių ir vadybos vykdymui valdant panašaus pobūdžio pokyčius.

Raktiniai žodžiai: organizacinis identitetas, socialinio identiteto teorija, įmonės įsigijimas, pokyčių valdymas, pasipriešinimas pokyčiams, pokyčių įgyvendinimo kliūtys.

DARBE VARTOJAMOS SĄVOKOS

Organizacinis identitetas (OI) – tapatumo, priklausomybės organizacijai jausmas. Sąvoka siejama su klausimu „kas esame šioje organizacijoje/įmonėje, kaip save pozicionuojame?“. Tajfel teigimu, tai asmens suvokimas, kad jis priklauso tam tikrai socialinei grupei (Tajfel, 1974). Organizacinis identitetas atsispindi organizacijos bendrose vertybėse, įsitikinimuose, misijoje, organizacijos struktūroje ir procesuose, organizaciniame klimate.

Įmonės įsigijimas/išpirkimas (acquisition) – procesas, kai bendrovė įsigyja 50% arba daugiau kitos įmonės akcijų ir tampa jos valdininke (dalinai arba visiškai – priklausomai nuo akcijų kiekio). Įsigijimas apima įmonių veiksmus, kuomet viena bendrovė perka didžiąją (jei ne visą) kitos įmonės nuosavybės dalį, kad galėtų ją kontroliuoti. Įsigijimas įvyksta, kai perkančioji organizacija įgyja daugiau nei 50% kitos bendrovės akcijų (Investopedia).

Grupė – tai susibūrimas individų, kurie jaučiasi priklausantys tai pačiai socialinei kategorijai bei kurie sutaria dėl tos grupės apibrėžimo bei narystės joje (Turner ir Tajfel, 1986).

Organizacinė kultūra – elgsena ir vertybės, kuriantys unikalią organizacijos socialinę ir psichologinę aplinką. Organizacinė kultūra remiasi įsitikinimais, požiūriais, rašytomis ir nerašytomis taisyklėmis, apima organizacijos filosofiją, lūkesčius, patirtį bei pasireiškia įmonės įvaizdyje, veikloje, sąveikoje su išoriniu pasauliu (darbuotojais, klientais, partneriais) (Business Dictionary).

1. Organizacinio identiteto fenomeno apžvalga

1.1. Organizacinio identiteto samprata

Organizacinio identiteto tyrimų kryptis vadybos moksle atsirado pakankamai neseniai. Šiuo konceptu teoriškai susidomėta tik XX a. pabaigoje, tuomet pasirodė ir pirmieji empiriniai tyrimai šia tema. Tačiau susidomėjimas organizaciniu identitetu sparčiai augo, ir šiandien tai yra vienas iš plačiai nagrinėjamų, ypač užsienio autorių, vadybos fenomenų. Be to, jis sulaukia ne tik teoretikų (mokslininkų), bet ir praktikų (vadybos konsultantų) dėmesio.

Egzistuoja daugybė organizacinio identiteto apibrėžimų, tačiau pati samprata yra kompleksiška ir glaudžiai susijusi su kitais reiškiniiais, tokiais, kaip organizacijos elgsena ir kultūra, strategija, įmonės įvaizdis, komunikacija, dėl ko kyla problemų konkrečiai apibrėžiant organizacinio identiteto sampratą bei ribas (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013).

Pagal L. Ackerman (2010, cituojama pagal Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013) organizacijos identitetas pasižymi tuo, jog kiekvienas narys žino, kam jis atstovauja ir kokias įmonės idėjas, projektus palaiko. Jo teigimu, šiuolaikinės organizacijos susiduria su besitęsiančiais pokyčiais, skatinančiais įmonės vienybės sampratos paiešką organizacijos viduje. Įmonės pajėgumas stiprėja, kai organizacijos nariai vadovaujasi vienodais jausmais. Siekiant veiklos produktyvumo ir efektyvumo tampa svarbu žinoti „kas yra organizacija“ ir „ką ji palaiko“ – tai ir formuoja organizacinį identitetą. Autorės apibendrina, jog organizacijos tapatybė apima pagrindines vertybes, nuostatas, įsitikinimus, įmonės filosofiją, organizacijos narių mąstyseną, jauseną, organizacijos, kurioje jie dirba suvokimą. Siekiant veiklos produktyvumo ir efektyvumo, darbuotojų vienybė, aiškus ir stiprus identitetas tampa organizacijos konkurenciniu pranašumu. Kita vertus, nepakankamai identiteto stiprinimui bei bendrų įsitikinimų puoselėjimui dėmesio skiriančios organizacijos tampa neatpažįstamos bei mažiau stabilios. Organizacinė tapatybė tai įrankis, kuris panaudojamas strategijoje, leidžiantis organizacijai siekti vizijos ir atitikti misiją. O kadangi organizacijos yra linkusios saugoti savo organizacinį tapatumą, t.y. priešintis identiteto pokyčiams, itin aktualu kurti bei palaikyti efektyvią jo vystymo sistemą (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013).

Tuo tarpu R. Reimeris (2012) organizacijos identitetą apibūdina kaip socialinę konstrukciją, apjungiančią esmines organizacijos charakteristikas. Jo teigimu, organizacinis identitetas yra socialiai sukonstruotas bendras organizacijos narių įsitikinimas, leidžiantis jiems labiau susitelkti ties bendru suvokimu, kas yra organizacija ir kas ją išskiria iš kitų organizacijų. Tiek klasikinė, tiek šiuolaikinė organizacinės elgsenos teorija skelbia, jog pagrindinis organizacinio identiteto konstravimo veiksnys yra individai, ir būtent organizacinis identitetas nulemia, kaip stipriai organizacijai priklausantys individai susieja save su organizacija ir jos tikslais. Organizacinį identitetą galima apibūdinti kaip ilgalaikį, suteikiantį organizacijai išskirtinumo ir unikalumo

fenomeną, laikomą išlikimo ir sėkmingos veiklos pagrindu – identiteto reikšmė organizacijai išlieka vienu iš pagrindinių sėkmingos konkurencijos veiksnių, kadangi jis lemia organizacijos elgesį, funkcionavimą ir tikslų įgyvendinimą (Ibid.).

S. Boros savo ruožtu (2009, cituojama pagal Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013) teigia, kad organizacijos identitetas yra organizacijos narių suvokimas ir supratimas „kas jie yra“ kaip organizacija. Kitaip tariant, tai yra organizacijos narių mąstysena, jausena ir organizacijos, kurioje jie dirba, suvokimas.

Pagal Kirchner, organizacinė tapatybė apibūdina tai, kas yra organizacijos šerdis, jos esmė ir tai, kaip įmanoma ją išlaikyti bei keisti egzistuojančioje organizacinėje struktūroje ir aplinkoje (Kirchner 2010). Identitetas yra suprantamas kaip save apibūdinanti organizacijos žinutė, kaip jos socialinės sistemos dalis. Kitais žodžiais – organizacijos, kaip socialinio veikėjo, charakteristika (Whetten 2006; King ir Whetten 2008, cituojama pagal Kirchner 2010). Remiantis šiuo požiūriu, organizacinis identitetas yra pozicionuojamas kaip centrinis, ilgalaikis tvirtinimas, suteikiantis kolektyvinį atsakymą į organizacijos narių klausimą: „Kas mes esame kaip organizacija?“. Taigi, teigiama, kad identiteto prasmė – organizacinis bendrumas/vienybė, kuri kyla iš bendro organizacijos narių suvokimo, kam jie priklauso (Kirchner 2010). Kiti autoriai tuo tarpu sutelkia dėmesį į idėją, kad organizacinis tapatumas pirmiausia slypi individualiuose įsitikinimuose ir suvokime, kurie yra bendrai pripažįstami ir derinami, kadangi atskiri suvokimai gali būti subjektyvūs (Ashforth ir Mael 1989; Dutton, Dukerich ir Harquail 1994; Ashforth ir Mael 1996, cituojama pagal Kirchner 2010).

Kirchner teigia, kad siekiant susieti išorės spaudimo padarinius ir centrinių organizacinių struktūrų tęstinumą, organizacinės tapatybės koncepcija užima tarpininkavimo poziciją, kurioje atsispindi organizaciniai procesai. Siekiant geriau suprasti tą poziciją, autorius išskiria du atskaitos taškus, kuriais remiantis yra konstruojamas organizacinis identitetas: istorinį ir lyginamąjį požiūrius. Istoriniu požiūriu, tapatybė yra konstruojama savireferenciniu būdu, kuomet dabartinė veikla yra vertinama remiantis ankstesnėmis organizacijos charakteristikomis (centrinė, ilgalaikė). Organizacinio tapatumo nuoseklumas yra tokiu būdu išbandomas ir, esant reikalui, atkuriamas. Lyginamuoju požiūriu, identitetas yra susijęs su aplinka (svarbus skiriamasis požymis). Organizacinio identiteto elementai yra naudojami kaip referentai, leidžiantys atskirti organizaciją nuo kitų bei leisti rasti tam tikrus panašumus, būdingos tam tikram organizacijos tipui. Remiantis šiuo požiūriu, organizacinis tapatumas yra ne ilgalaikis, bet tęstinis reiškinys. Tuo tarpu identiteto elementų tęstinumas yra atkuriamas nuolatinio prisiminimo ir interpretavimo proceso metu (Kirchner 2010).

Anot A. Puusa ir U. Tolvanen (2006), organizacijos identitetas yra tai, kaip organizacijos nariai identifikuoja save su ja. Autorių požiūriu pasitikėjimas, kaip jungiamoji grandis, susieja nario

tapatumą ir stiprų organizacijos identitetą. T.y. stiprus organizacijos identitetas visų pirma veikia asmenų tapatumą jai, tai kuria pasitikėjimą organizacija ir didina narių įsipareigojimą jai, kuris savo ruožtu toliau stiprina identitetą.

Autoriai taip pat skiria kelis tapatybės nagrinėjimo lygius. Pasak jų, tapatybė pirmiausia pradėta tyrinėti individo lygmeniu, ir ji yra apibūdinama kaip individo „teorija apie save“ („theory of oneself“). Tai reiškia, individo identitetas padeda atsakyti į tokius klausimus, kaip „Kas aš esu?“, „Kuo aš noriu būti?“, „Kokie yra mano gyvenimo tikslai?“, „Kokie yra mano santykiai su kitais žmonėmis?“ bei susiformuoja iš skirtingų individo savęs apibūdinimų. Be to, tapatybė iliustruoja individo siekį suvokti save kaip dalį kažkokios visumos, dėl to apibendrinama, kad individams būdingas natūralus siekis priklausyti grupei. Iš to išplaukia poreikis tirti tapatybę ir grupės bei, vėliau, organizacijos lygmeniu. Kaip teigia socialinio identiteto teorija (plačiau aptarinėjama skyrelyje 1.2.), individų savęs suvokimas didele dalimi sąlygojamas kitų žmonių požiūrio į juos ir nuomonės apie juos, tačiau tyrimais įrodyta (Erickson, 1964, cituojama pagal Puusa ir Tolvanen 2006), kad tapatybė turi poveikį ne tik individo savęs suvokimui, bet ir kuria komandos dviasią tarp individų, kurie yra glaudžiai susiję ir sąveikauja vienas su kitu. Taigi, apibendrinant, organizacinę tapatybę sudaro tie požymiai, kuriuos nariai laiko organizacijos esmine prasme, unikalčiai apibūdinančia ją ilgalaikėje perspektyvoje. Kitaip tariant, stiprus organizacijos identitetas pasižymi trimis charakteristikomis: centriškumu, savitumu ir tęstinumu atsižvelgiant tiek į praeitį, tiek į dabartį, tiek į organizacijos ateitį. Apie šias charakteristikas kalba ir L. Lerpold ir kt. (2007, cituojama pagal Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013). Autoriai apibūdina šias charakteristikas taip:

- a) Centriškumas – tai identiteto savybė, išryškinanti įsitikinimus bei nuostatas, siejamus su organizacijos istorija, jos raida, pabrėžiant kažką esminio, centrinio, kas galėtų padėti organizacijai išlikti ir sėkmingai veikti.
- b) Savitumas, savigarba – įmonės nariams teigiamai atsiliepiant apie identiteto, darančio įmonę išskirtine, unikalčia bendruomene, ypatybės. Savitumas leidžia įmonės nariams tenkinti bei išreikšti savo, kaip narių savigarbą ir pasitikėjimą savimi.
- c) Laikinas/sąlyginis tęstinumas – tapatybės tęstinumas yra esminis organizacijos stabilumui, jis taip pat padeda organizacijos nariams lengviau identifikuoti įmonę. Organizacijos identitetas ir identifikavimas savo ruožtu turi didelę įtaką organizaciniam elgesiui, organizacijos funkcionavimui.

Taigi, matyti, kad aiškiai nustatytų, atitinkamų charakteristikų dėka organizacija tampa atpažįstama ir identifikuojama ne tik darbuotojų, bet ir kitų suinteresuotų asmenų, organizacijos aplinkos. Aiškus, lengvai atpažįstamas identitetas padeda savo ruožtu susikurti teigiamą, tikrąjį organizacijos įvaizdį ir turi didelę įtaką jos reputacijai (Ibid.) bei kolektyviškai atsakyti į klausimą „Kas mes esame kaip organizacija?“.

Nepaisant perskyros tarp individo ir organizacijos tapatybės lygmenų, akivaizdu, kad jos yra tarpusavyje susijusios – organizacinis identitetas gali paveikti individo elgseną, lygiai taip pat, kaip individo elgsena gali paveikti organizacinį identitetą. Teigiama, kad individualiam organizaciniam identitetui priskiriami požymiai, kuriuos individai sieja su savo naryste konkrečioje organizacijoje. Kita vertus, organizaciniame lygmenyje identitetą sudaro atskirų narių skiriamųjų požymių rinkinys. Todėl apibendrinant šį procesą galima teigti, kad organizacijos nariai formuoja ir yra formuojami jų priklausomybės organizacijai (Puusa ir Tolvanen 2006).

Be individo ir organizacijos, skiriami ir kiti tapatybės lygmenys: mikro ir makro; įstaigos ir struktūros; vadovų suvokiamas, darbuotojų suvokiamas ir klientų suvokiamas organizacijos identitetas. John M.T Balmer (2008) savo ruožtu, panašiai kaip Puusa ir Tolvanen, išskyrė *asmens/individo* tapatumo, *kolektyvinio/grupės* bei *įmonės* identiteto formas. Pagal autorių, vertinant *asmens/individo* tapatumą, keliami klausimai „Kas aš esu?“, „Ko aš siekiu?“. Asmens identitetui svarbu autoritetai, draugai, šeima, religija, kultūra, įsitikinimai.

Tuo tarpu *kolektyvinis/grupės* identitetas dažnai nagrinėjamas socialinės psichologijos perspektyvoje. Kolektyvinio identiteto esmė – individo narystės kolektyve tapatumas, kuris paveikia individo elgesį grupėje. Kartais asmens identitetas tampa toks stiprus, kad paveikia aplinkinius, kolektyvą, tokiu būdu asmens identitetas tampa kolektyviniu identitetu.

Įmonių identitetas vertinamas kaip organizacijos išskirtinumas, savitumas. Tai organizacijos narių suvokiamas visa apimantis organizacijos vaizdas. Įmonės stiprina savo identitetą tokiomis priemonėmis kaip reklama, apranga, komunikacija su auditorija. Ši identiteto forma susijusi su įmonės simbolika, kitais unikalumu ir išskirtinumu pasižyminčiais jos elementais (Balmer 2008).

Iš Balmerio perskyros taip pat matyti, kad individo tapatybė glaudžiai susijusi su grupės ir organizacijos tapatybe bei glaudžiai tarpusavyje sąveikauja, yra viena nuo kitos priklausomos.

Tyrimo tikslais į atskirus organizacinio identiteto lygmenis gilinamasi nebus, tačiau galima apibendrinti, kad tiek individualus, tiek kolektyvinis tapatumas yra atspirties taškas konstruojant ir formuojant tapatumą organizacijos lygmeniu. Tai yra pamatas tolimesniems organizacinio identiteto vystymo veiksams, todėl galvojant apie organizacinį identitetą svarbu turėti omenyje tai, kad kad šis procesas prasideda nuo pavienių individų.

1.2. Socialinio identiteto teorija kaip organizacinio identiteto pagrindas

H. Tajfel ir J. C. Turner aštuntajame XX a. dešimtmetyje pristatė socialinio identiteto teoriją, kuri yra laikoma vienu iš būdų, paaiškinančių tarpgrupinį elgesį. Prieš tai panašią idėją buvo pateikęs M. Sherif. Remdamasis D. T. Campnell, mokslininkas išplėtojo *realistinę konfliktų teoriją* (RCT). Pagrindinė šios teorijos idėja ta, kad tarp oponuojančių grupių, suinteresuotų gauti ribotus išteklius, atsiranda konkurencija, ir priešaringi interesai virsta atviru socialiniu konfliktu. Tuo tarpu

teigiami tarpusavyje susiję tikslai skatina bendradarbiavimą grupių viduje, t.y. tarpgrupinė konkurencija didina grupės vidaus moralę, darnumą ir bendradarbiavimą. Taigi, realūs grupių interesų konfliktai ne tik sukuria antagonistinius tarpgrupinius santykius, bet ir sustiprina su grupe susijusią identifikaciją ir priklausomybę socialinei grupei (Fiedler, 1967; Kalin ir Marlowe, 1968; Vinacke, 1964, cituojama pagal Turner ir Tajfel, 1986). Tačiau, kaip teigia Tajfel ir Turner (1986), šioje teorijoje socialinei identifikacijai ir identiteto formavimuisi buvo skirta pakankamai mažai dėmesio. Taigi, *socialinio identiteto teorija* remiasi *RCT*, tačiau koncentruojasi į kitą fenomeno aspektą – į socialinį grupės identitetą.

Tajfel ir Turner skiria tarpasmeninę ir tarpgrupinę tapatybę. Pirmoji pasireiškia tarpusavyje sąveikaujant dviem arba daugiau individams kaip atskiriems vienetams, pavyzdžiui, žmonos ir vyro santykis arba bendravimas senų draugų rate. Tuo tarpu tarpgrupinis susitapatinimas atsiranda tarpusavyje sąveikaujant kelioms grupėms, pavyzdžiui, kareiviams iš priešingų kariuomenių susidūrus kare. Teigiama, kad kuo intensyvesnis yra tarpgrupinis konfliktas, tuo labiau tikėtina, kad asmenys, priklausantys priešingoms grupėms, elgsis vienas su kitu kaip atitinkamų grupių nariai, o ne kaip atskiri individai (Ibid.).

Dar viena Tajfel ir Turner aptariama dimensija yra susijusi su tarpasmeniniu-tarpgrupiniu kontinuumu. Ši perskyra pagal prasmę sutampa su Puusa ir Tolvanen bei Balmer organizacinio identiteto lygmenų perskyromis, aptartomis prieš tai buvusiame skyrelyje. Taigi, ši dimensija apibūdinama dviem konceptais: *socialinis mobilumas* ir *socialiniai pokyčiai*. *Socialinis mobilumas* pasireiškia tuo, kad visuomenė, kurioje gyvena individai, yra lanksti ir pralaidi. Tai reiškia, kad jeigu dėl kažkokios priežasties individas nėra patenkintas savo priklausymu vienai ar kitai grupei, jis (sunkiai dirbdamas, savo talento dėka arba tiesiog pasisekimo atveju) gali iš vienos socialinės grupės individualiai pereiti į kitą, labiau atitinkančią šio individo poreikius, interesus, ar norus. Antrasis konceptas, *socialiniai pokyčiai*, yra susijęs su tuo, kad socialinių grupių santykių pobūdį ir struktūrą visuomenėje charakterizuoja stipri stratifikacija, todėl individams, kaip pavieniams individams, neįmanoma arba labai sunku atsikratyti netenkinančios arba stigmatizuotos priklausomybės tam tikrai grupei. Tačiau pagrindinis socialinio elgesio, būdingo šiam įsitikinimui, bruožas yra tas, kad atitinkamose grupių situacijose individai, atsižvelgiant į jų individualias charakteristikas ar tarpasmeninius santykius, vis vien sąveikaus kaip šios grupės nariai, esantys tam tikruose santykiuose su kitų grupių nariais. Tokia situacija sąlygojama to, kad priklausomybę jaučiančiam individui yra sunku „išduoti“ savo grupę, pereinant į kitą. Be to, mokslininkai kelia hipotezę, kad kuo arčiau *socialinių pokyčių* yra grupės nariai, tuo labiau jie yra linkę susitapatinti arba išreikšti savo panašumą išorinių grupių narių atžvilgiu ir tuo labiau jiems būdingas elgesio normų nepastovumas išorinių grupių atžvilgiu (Turner ir Tajfel, 1986).

Kitaip tariant, tarpasmeninė ir tarpgrupinė tapatybė yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, ir, galima teigti, kad tam tikrais atvejais sudaro tam tikrą kontinuumą, susilieja į vientisą visumą. Tai savo ruožtu gali kliudyti individui ištrūkti iš socialinės grupės, su kuria jis save mažai identifikuoja, net jeigu jis turi tam didelį norą. Tačiau esant progai, jis parodo savo palankumą priešingai grupei, su kuria jis *norėtų* save identifikuoti.

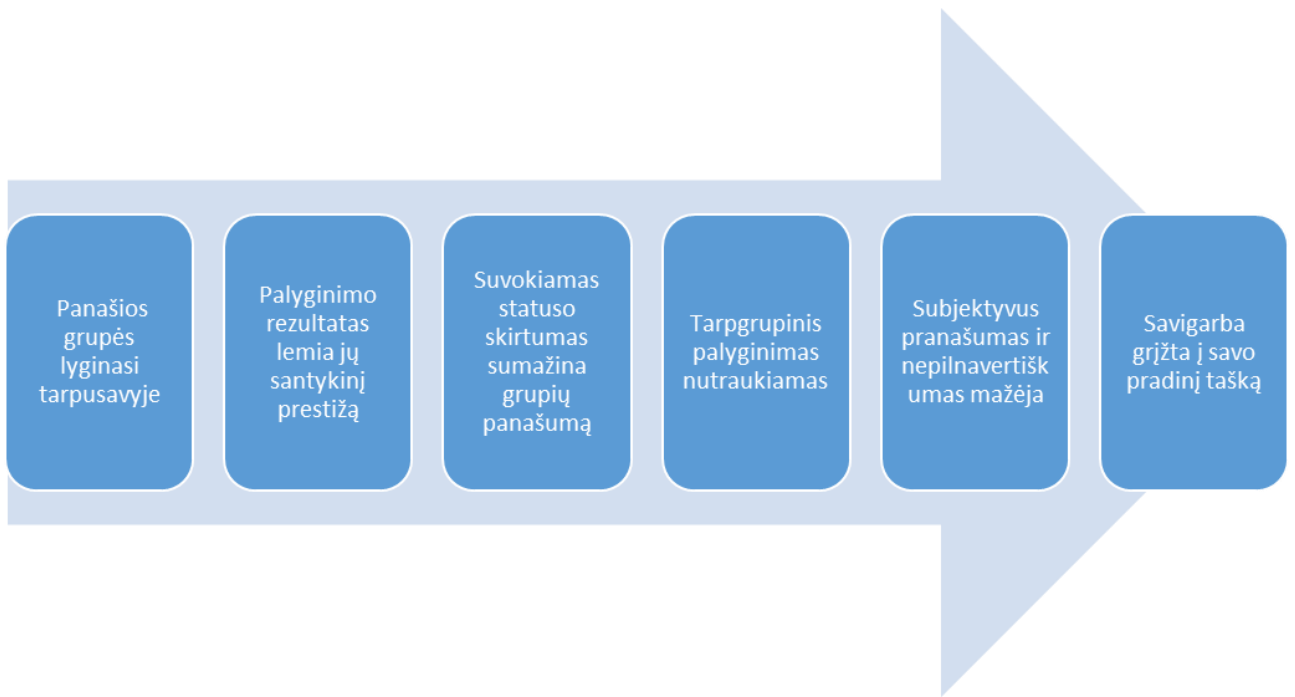
Tajfel ir Turner taip pat akcentuoja grupių statuso svarbą, t.y. kaip tam tikros grupės visuomenėje yra pasiskirsčiusios valdžią, prestižą bei galią. Jų teigimu, natūralu, kad labiau prestižinių grupių nariai pasižymi didesniu tapatumu, tuo tarpu *antraeilės* grupės pasižymi mažesniu socialiniu identitetu. To pagrindimas – individai stengiasi išlaikyti esamą arba didinti savigarbą, jie siekia teigiamos savimonės. Būtent ši perskyra ir skatina tarpgrupinius interesų konfliktus ir grupių priešišumą, tačiau, kaip rodo tyrimai (Brigham, 1971; Friedman, 1969; Berry, Kalin ir Tailor, 1977; Vaughan, 1978; Boruhis, Giles ir Tajfel, 1973, cituojama pagal Turner ir Tajfel, 1986), šis požiūris keičiasi, ir skirtingą statusą turinčios grupės nebūtinai turi tarpusavyje konfliktuoti. Taip pat teigiama, kad žemesnis statusas tiesiogiai neskatina tarpgrupinės konkurencijos, kadangi didesnę poveikį tarpgrupiniam elgesiui turi socialinio identiteto procesai. Visgi, jis turi tiesioginį ir esminį poveikį grupės identitetui: kuo žemesnis grupės subjektyvusis statusas kitos grupės atžvilgiu, tuo mažiau jis gali prisidėti prie pozityvaus socialinio identiteto formavimosi (Turner ir Tajfel, 1986).

Tačiau mokslininkai statusą apibrėžia labiau kaip tarpgrupinio palyginimo rezultata, negu kaip tam tikrą ribotą išteklių. Jis apibrėžia santykinę grupės poziciją tam tikrais tarpusavio palyginimo aspektais. Kalbėdami apie palyginimą, Tajfel ir Turner atskleidžia vieną iš pagrindinių teorijos tezių – spaudimas vertinti savo grupę teigiamai lyginant su kitomis grupėmis lemia, kad kiekviena socialinė grupė siekia diferencijuotis. Mokslininkai skiria tris klases kintamųjų, turinčių įtaką grupių diferenciacijai konkrečiose socialinėse situacijose. Visų pirma, individai savo priklausymą grupei turi priimti kaip neatsiejamą savęs suvokimo dalį. Nepakanka vien priklausyti grupei ir būti kitų apibūdinamiems kaip grupė, svarbu, kad individas iš tikrųjų identifikuočiau save su atitinkama grupe. Antra, socialinė situacija turi leisti tarpgrupinių palyginimų pagalba atrinkti ir vertinti atitinkamus santykinius požymius. Tai reiškia, kad ne visi grupių skirtumai turi esminę reikšmę, o turintys ją varijuoja priklausomai nuo grupės. Pavyzdžiui, odos spalva Jungtinėse Amerikos Valstijose yra kur kas ryškesnis atributas negu Honkonge, tuo tarpu kalba yra itin svarbus savito identiteto atributas prancūziškojoje Kanadoje, Belgijoje ar Velse. Visų trečia, grupės nesiekia lyginti savęs su visomis įmanomomis grupėmis: palyginimas vyksta tik su tiesiogiai susijusiomis išorės grupėmis. Prie faktorių, lemiančių palyginamumą, gali priskirti panašumą, artimumą bei situacines ypatybes/skirtybes. Tuo tarpu pačios diferenciacijos esmė yra tam tikrais aspektais įgyti pranašumą prieš išorės grupes (Ibid.).

Remdamiesi šiais faktais, mokslininkai taip pat iškelia įdomią hipotezę: netolygus išteklių paskirstymas skatina viršesnių ir joms pavaldžių grupių priešišumą, tačiau pavaldžios grupės gali atmesti savo prieš tai priimtą/primestą neigiamą įvaizdį, tuo pačiu ir grupių status quo, bei pradėti dirbti ties teigiamo grupės identiteto formavimu (Turner ir Tajfel, 1986). Hipotezę Turner ir Tajfel pagrindžia tuo, kad kiekvienas individas siekia teigiamo socialinio identiteto. Teigiamas socialinis identitetas didžiąja dalimi sąlygojamas grupių tarpusavio palyginimų, kur individo grupė turi būti kažkuo išskirtinė išorės grupių atžvilgiu. Tuo tarpu jeigu esamas socialinis identitetas nėra patenkinamas, individas gali bandyti palikti savo socialinę grupę ir pereiti į kitą (atsižvelgiant į *socialinį mobilumą* – **norą** pakeisti grupę bei į *socialinius pokyčius* – **galimybę** pakeisti grupę) arba stengtis suteikti savo grupei teigiamo išskirtinumo išorės grupių atžvilgiu (Ibid.). *Socialinis mobilumas* yra individualistinio pobūdžio, tuo tarpu *socialiniai pokyčiai* vyksta grupės lygmenyje. Siekiant suteikti savo grupei teigiamo išskirtinumo (*socialinių pokyčių*), grupės nariai gali imtis trijų strategijų (Ibid.):

- a) Grupių tarpusavio palyginimui atrasti kitas dimensijas. Tačiau šiuo atveju gali kilti problemų įteisinant naujiems socialiniams produktams priskirtą vertę – pirmiausia grupės viduje, o po to tarp grupių. Kadangi šis pokytis gali sukelti grėsmę „viršesnės“ grupės išskirtinumui, galima tikėtis pasekmių – padidėjusios įtampos tarp grupių.
- b) Pakeisti grupės atributams ankstesniame lyginimo procese priskirtas vertes taip, kad iš neigiamų jos taptų teigiamomis. Pavyzdžiui, kuomet odos spalva, kuri buvo vertinama neigiamai, pradedama suvokti kaip išskirtinis bruožas, kuris būdingas tik mažajai daliai visuomenės.
- c) Pakeisti išorės grupę, su kuria vyksta palyginimas. Šios strategijos esmė – vengti aukšto statuso grupės kaip konkurencijos matmens. Tokiu atveju palyginimo procese menamas nepilnavertiškumas turėtų mažėti, o savivertė augti. Rosenberg ir Simmons (1972, cituojama pagal Turner ir Tajfel, 1986) tyrimas įrodė, kad juodaodžių, lyginančių save su kitais juodaodžiais, o ne su baltaodžiais, savivertė yra didesnė.

Atsižvelgiant į šias strategijas, Turner ir Tajfel pateikia „idealų“ scenarijų:



Paveikslas 1. Sudaryta autorės pagal Turner ir Tajfel, 1986.

Tam tikrais atvejais šis scenarijus gali būti puikus būdas išlaikyti savo status quo, tačiau autoriai pažymi, kad egzistuoja daug statuso skirtumų, kurie nesumažina grupių tarpusavio panašumo, ir tuomet modelis tampa nebeaktualus (Ibid.). Pavyzdžiui, Amerikos juodaodžiai gali pasirinkti strategiją lyginti save su kitomis grupėmis, tačiau jų gyvenamoji vieta vis vien sąlygoja jų lyginimą su baltaodžiais, kadangi abi šios grupės gyvena vienoje visuomenėje. Iš jų pusės lyginimas gali nebevykti, tačiau jis vyks iš išorinės grupės pusės.

Apibendrinant, pagal SIT, socialinis identitetas formuojasi esant šiems veiksniams (Ibid.):

- a) Grupės vertybių skiriamieji bruožai (tiek teigiami, tiek neigiami)
- b) Grupės statusas, prestižas
- c) Išorinės grupės ypatumai
- d) Tarpgrupinė konkurencija

Šią teoriją galima perkelti ir į organizacijos kaip grupės lygmenį, kur konfliktu galima laikyti antrinių suinteresuotų šalių įsikišimą arba bet kokius su įmone susijusius pokyčius, inicijuotus iš išorės. Tokiu atveju, visi darbuotojai tapatinasi su savo organizacija, visais jai priklausančiais nariais. Ir tuo atveju, jeigu juos pradeda veikti kažkoks išorinis pokytis, grupė stengiasi laikytis išvien ir reaguoti į tą pokytį panašiu būdu. Ir, jeigu tas pokytis organizacijai turi labiau neigiamą poveikį, darbuotojai bus linkę jam priešintis, o jeigu labiau teigiamą – bus pasirengę vieningai jį priimti. Tai reiškia, kad jų socialinis tapatumas dar labiau sustiprės. Tačiau gali būti taip, kad tarp grupės narių yra tokių, kurie neturi susiformavusio stipraus organizacinio identiteto, ir, pokyčio

atveju, bus linkę elgtis priešingai, negu likusi socialinės grupės dalis. Tarkime, kad įmonė nenori būti išpirkta kitos įmonės, tačiau individai, kurie nėra patenkinti darbu dabartinėje įmonėje, bus linkę džiaugtis išpirkimu, kadangi tikėtis pokyčių ir naujų galimybių, norės identifikuotis su nauja aplinka ir nauja socialine grupe. Tuo tarpu jeigu įmonė pasirengusi išpirkimui, kuris turėtų atverti naujus horizontus, ir visi darbuotojai yra pasirengę persiorientuoti ir praplėsti/tam tikra dalimi pakeisti savo organizacinį tapatumą, dalis jų gali suformuoti savotišką „opoziciją“, kuri priešinsis šiems pokyčiams, tačiau vis vien liks dirbti šioje įmonėje po išpirkimo, kadangi a) „opozicija“ yra mažuma, b) nėra galimybės/noro ieškoti/rasti geresnį darbą c) tiesiog nėra kito pasirinkimo, kadangi išpirkimo sutartis jau pasirašyta.

Vieni iš daugelio mokslininkų, kalbančių apie socialinio identiteto teorijos (SIT) pritaikymą organizacijose yra Ashforth B. E. ir Mael, F. Jų teigimu, organizacinis identitetas yra specifinė socialinio identiteto forma (Ashforth ir Mael 1989), o jo poveikis organizacijai pasiskirsto trimis pagrindinėmis kryptimis:

1. Individai yra linkę rinktis veiklas, atitinkančias svarbiausius jų tapatybės aspektus, ir remia vienetus, įkūnijančius tuos identitetus.
2. Socialinis tapatumas daro įtaką rezultatams, kurie paprastai yra susiję su grupės formavimusi, įskaitant grupės glaudų ryšį, bendradarbiavimą ir altruizmą bei teigiamus grupės vertinimus.
3. Socialinis identitetas sustiprina grupės vertybių išskirtinumą, įtvirtina grupės prestižą, išskirtinumą ir konkurenciją su išorės grupėmis bei sustiprina tradicinius grupės formavimosi motyvus.

Aiškinamąją SIT naudą organizacijoms Ashforth ir Mael (Ibid.) iliustruoja per organizacinę socializaciją, vaidmenų konfliktą ir tarpgrupinius santykius.

Organizacinė socializacija susijusi su naujų darbuotojų atsiradimu įmonėje. Naujokai nėra užtikrinti dėl savo vaidmens bei statuso organizacijoje. Todėl, siekdami suprasti organizaciją ir sėkmingai veikti joje, jie turi susipažinti su organizacijos politika ir vidaus tvarka, perprasti bendrus vaidmenų lūkesčius ir elgesio normas, galios ir statuso struktūras. Jie siekia identifikuotis su organizacija, susitapatinti su ja ir perprasti bei perimti organizacijos vertybes ir įsitikinimus. Organizacinė socializacija leidžia individui jaustis ištikimam organizacijai, jos kultūrai bei jaustis organizacijos dalimi.

Vaidmenų konfliktas siejamas su mintimi, jog organizacinė tapatybė iš tikrųjų gali būti sudaryta iš daugiau ar mažiau skirtingų ir laisvai susietų identitetų. Tai reiškia, kad individai turi kelis identitetus (pavyzdžiui, darbo grupės, skyriaus ir visos organizacijos identitetai), kurie gali kelti individui skirtingus reikalavimus. Be to, tie reikalavimai gali prieštarauti asmeninei individo

tapatybei. Svarbu atkreipti dėmesį, kad konfliktas kyla ne tarp pačių vaidmenų/tapatybių, bet tarp vertybių, įsitikinimų, normų ir poreikių, būdingų toms tapatybėms. Organizacijoje konfliktus tarp darbo grupių, skyrių padalinių ir organizacinių vaidmenų šiek tiek varžo šių vaidmenų įtvirtinimas, tai reiškia, kad čia kiekvienas hierarchijos lygis (vaidmuo) yra susietas su kitais tarpine grandine. Tačiau konfliktai tarp organizacinių tapatybių keliamų reikalavimų paprastai neišsprendžiami integruojant tas tapatybes, kadangi tai galėtų pakenkti kiekvienos atskiros tapatybės naudai jos konkrečioje aplinkoje. Tad sprendžiant neatitiktimų konfliktus patariama skirtingus identitetus atskirti arba „sušvelninti“. Tokioje situacijoje individas gali orientuotis į ryškiausią identitetą arba iš anksto sukurti tam tikrą hierarchiją, kur subjektyviausia tapatybė būtų paliekama antrame plane. Toks identitetų skaidymas leidžia patenkinti atitinkamo vaidmens lūkesčius bei padeda išlaikyti tą vaidmenį.

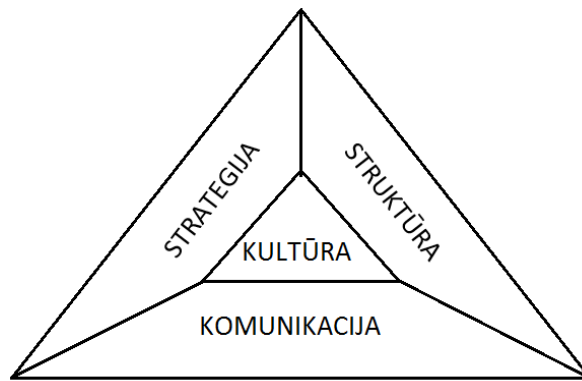
Kaip jau buvo minėta, tarpgrupiniai santykiai apibūdinami skirtingomis grupių tapatybėmis, dėl kurių gali kilti tarpgrupiniai konfliktai. Skirtingos darbo grupės ir skyriai gali turėti skirtingus, besikertančius tikslus, kurie paskatins perskyrą tarp jų. Tuo tarpu grupės nariai, manantys, kad jų grupės identitetas yra panašus į organizacijos identitetą, paprastai linkę vertinti kitas grupes organizacijos viduje teigiamai. Mokslininkų teigimu, taip pat, kaip stiprus grupės narių identitetas vienija grupės narius, taip organizacinis identitetas turi vienyti visos organizacijos narius. Taigi, stiprus organizacinis identitetas (stipresnis už arba panašus į pavienių padalinių identitetą) sumažina konfliktų tikimybę tarp atskirų ir visiškai skirtingų organizacijos padalinių (Ashforth ir Mael 1989).

1.3. Organizacinio identiteto svarba organizacijos ir pokyčių valdyme

Organizacinis identitetas šiuolaikinių įmonių valdyme tampa svarbiu aspektu, kuris didžiąja dalimi gali lemti įmonės valdymo procesą ir jo sėkmingumą, o ypač nuolatinių pokyčių kontekste.

Organizacinis tapatumas tampa ypač aktualus įmonėms, kurios siekia išsiskirti iš kitų, susikurti išskirtinį įvaizdį (kalbant SIT terminais – diferencijuotis) bei plėtoti įmonės kultūrą. Be to, vis dažniau akcentuojama, kad pagrindinė šiuolaikinės organizacijos išskirtis – jos darbuotojai. Dėl to pastarųjų susitapatinimas su įmone yra itin reikšmingas. Viena vertus, organizacinis tapatumas skatina darbuotojų motyvaciją ir didina produktyvumą, yra vidinės interesų grupės varomoji jėga. Tuo tarpu įmonė, turėdama stiprų identitetą, gali formuoti įvaizdį išorinių interesų grupių atžvilgiu. Kita vertus, organizacinis identitetas yra neatsiejama organizacijos veiklos dalis, prisidedanti prie sklandaus veiklos vykdymo bei konfliktų valdymo išvengiant įvairių nesusipratimų (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013).

Apie organizacinio identiteto svarbą įvairioms organizacijos valdymo sritims/sudedamosioms kalba daugelis mokslininkų. Vertėtų aptarti Balmer (2001) pateikiamą apibendrinantį modelį, atvaizduojantį aspektus, kuriems organizacinis identitetas turi esminį poveikį:



Paveikslas 2. Balmer, 2001.

Taigi, anot Balmer, pagrindiniai aspektai yra:

1. Organizacijos kultūra;
2. Efektyvi organizacijos komunikacija;
3. Organizacijos strategija;
4. Organizacijos struktūra.

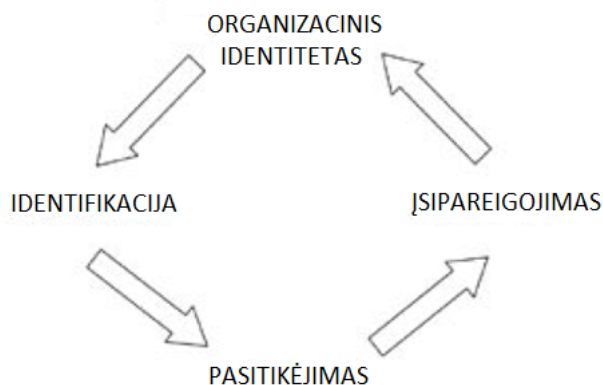
Tikslinga būtų pradėti nagrinėti modelį nuo organizacijos kultūros. Tai yra plati sąvoka, apimanti organizacijos vertybes, elgseną, įsitikinimus bei rašytas ir nerašytas įsigaliojusias taisykles. Galima teigti, jog didelė dalimi organizacijos kultūrą formuoja jos nariai, darbuotojai. Organizacinis identitetas tuo tarpu jos nariams yra svarbus saugiklis, kadangi jis kuria bendrumo jausmą bei leidžia darbuotojams identifikuoti save su įmone, kurioje jie dirba.

Organizacinė tapatybė tarnauja jos nariams kaip kognityvinis ir emocinis pamatas, ant kurio iškyla prasmingi santykiai su organizacija. Kitaip tariant, tapatybė kaip individo harmoningumo su organizacija ir priklausomybės jai jausmas (Mael ir Ashfort, 1992, cituojama pagal Puusa ir Tolvanen 2006) vaidina didelį vaidmenį kuriant organizacijos kolektyvą bei vidinį klimatą.

Empson teigia, kad tinkamai apibrėžta, aiškiai diferencijuota, plačiai paplitusi ir teigiamai suvokiama organizacinė tapatybė gali padėti organizacijos nariams suvokti save bendrame organizacijos kontekste ir jaustis saugiau. Be to, kuo stipresnis organizacijos narių tapatumas, tuo didesnis jų lojalumas ir atsidavimas organizacijai bei pasitikėjimas ja (Empson, 2004 cituojama pagal Puusa ir Tolvanen 2006). Tai savo ruožtu leidžia lengviau valdyti darbuotojus, užtikrina sklandžią komunikacijos sklaidą jos įsisavinimo prasme, didesnį darbuotojų įsitraukimą ir domėjimąsi organizacijos reikalais. Kaip jau buvo minėta anksčiau, viena iš svarbesnių šiuolaikinės organizacijos išskirčių prieš konkurentus yra jos identitetas, jos darbuotojai, dėl to tapatybė yra tarsi savotiški klijai, kurie leidžia organizacijai laikytis tvirčiau ant savo pamato bei lengviau valdyti ją dėka mažesnio pasipriešinimo bei didesnio pasitikėjimo įmonės vadyba ir skleidžiama informacija.

Puusa ir Tolvanen tuo tarpu organizacinį identitetą tapatina su kita sąvoka – pasitikėjimu. Autorių teigimu, tai lygiai tokia pati abstrakti sąvoka, kuri taip pat gali būti tyrinėjama skirtinguose

lygmenyse. Be to, tiek pasitikėjimas, tiek identitetas yra tarpusavyje susiję, tačiau iš pasitikėjimo negimsta organizacinis identitetas. Veikiau atvirkščiai, stiprus organizacinis identitetas daro įtaką asmens identifikavimosi lygiui su organizacija, o tai savo ruožtu sukuria ir stiprina pasitikėjimą (Puusa ir Tolvanen 2006). Organizacinio identiteto ir pasitikėjimo tarpusavio sąveika vaizduojama paveiksle 3.



Paveikslas 3. Puusa ir Tolvanen, 2006.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad tarpusavio sąveika vaizduojama kaip uždaras ratas, tačiau atskaitos taškas šiuo atveju yra organizacinis identitetas. Pasitikėjimas savo ruožtu daro įtaką įsitraukimui į organizaciją bei įsipareigojimą jai, o šis sąlygojamas stipraus organizacinio identiteto.

Taigi, organizacinio identiteto ir pasitikėjimo sugretinimo esmė yra faktas, jog stiprus organizacinis identitetas skatina jos narių pasitikėjimą organizacija. Organizacijos tapatybė, suvokiama organizacijos narių, daro įtaką tam, kaip stipriai organizacijos nariai įsitraukia į organizaciją ir jos veiklą. Todėl, stiprus identitetas lemia pasitikėjimo lygį ir tokiu būdu sustiprina įsipareigojimą organizacijai ir jos tikslams, o tai savo ruožtu ypatingai svarbu organizacijai išgyvenant pokyčius. Kuo didesnis organizacijos narių pasitikėjimas, tuo didesnė tikimybė, kad įgyvendinami pokyčiai bus sėkmingi bei kad nariai juos priims ir laikys reikalingais bei pagrįstais logika, kadangi jie jausis įsipareigoję organizacijai (Puusa ir Tolvanen 2006).

Sekantis aspektas yra efektyvi organizacijos komunikacija, nuoseklios komunikacijos platformos sukūrimas. Vidinė komunikacija organizacijai yra labai svarbi, kadangi kuria palankų organizacijos klimatą, gerina organizacijos darbo aplinką, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Ji apima tiek formalią, oficialią informaciją, tiek neformalų bendravimą neformalioje darbo ir nedarbo aplinkoje. Šiame procese dalyvauja visos organizacijos grandys: darbuotojai, vadovai, be to, dažnai informacija dalijamasi ir su darbuotojų šeimos nariais (Saks, 2006). Stipri organizacinė tapatybė kartu su tinkama komunikacija skatina įsipareigojimą organizacijai, priklausomybės jai jausmą, suvokimą apie kintančią jos aplinką ir supratimą apie jos plėtojamus tikslus (Saks, 2006). Užtikrinama sklandi informacijos sklaida bei pasitikėjimas skleidžiama informacija. Be to, efektyvi

komunikacija – tai svarbus organizacijos strategijos įgyvendinimo faktorius. O tai yra trečiasis aspektas, kuriam organizacinis identitetas turi didelę įtaką.

Hall teigimu, identitetas sąlygoja organizacijos tikslų bei jos narių tikslų integraciją ir susitapatinimą, o tai prisideda prie kryptingo organizacijos judėjimo didesniu pajėgumu (Hall, 1970, cituojama pagal Ashforth ir Mael, 1989). Taigi, organizacinė tapatybė yra svarbus įrankis, leidžiantis sklandžiai valdyti organizaciją bei užtikrinantis saugumą tiek jos darbuotojams, tiek vadovybei.

Identitetas remiasi organizacijos pagrindinėmis savybėmis, kurios dažniausiai siejamos su organizacijos misija. Strategija kelia klausimus: „Ko mes siekiame?“, „Kokiu būdu mes tai pasieksime?“, tuo tarpu identitetui tenka platesnis klausimas: „Kas mes esame?“ Kitaip tariant, organizacijos identitetas – tai įrankis, kuris panaudojamas strategijoje, leidžiantis organizacijai siekti vizijos ir atitikti misiją (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013). Kaip teigia Ashforth ir Mael (1996, cituojama pagal Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013), organizacijos, turinčios identiteto deficitą, kur kas sunkiau pasiekia savo užsibrėžtus tikslus ir sunkiau pritaria propaguojamoms vertybėms. Tuo tarpu organizacijos nario savęs suvokimo organizacijoje įtaka juntama ir strategijoje, būtent per ryšį ir sąsajas su organizacijos tapatybe.

Organizacinis identitetas yra mechanizmas, leidžiantis darbuotojams tikėti organizacijos integralumu bei išlaikyti lojalumą net esant nepalankioms sąlygoms, netikėtiems vadovybės sprendimams ar visiškai pasikeitus personalui įmonės viduje. Vadovybės lygmenyje aiškiai suvokiama, kad teigiamas ir išskirtinis organizacinis tapatumas turi didelę įtaką ne tik jos nariams, bet ir kitoms suinteresuotoms šalims: akcininkams, klientams, potencialiems darbuotojams. Organizacinis identitetas tiesiogiai veikia suinteresuotų šalių pripažinimą, palaikymą ir lojalumą, kurie strategine prasme turi didelę įtaką organizacijos gyvavimui (Ashforth ir Mael, 1989).

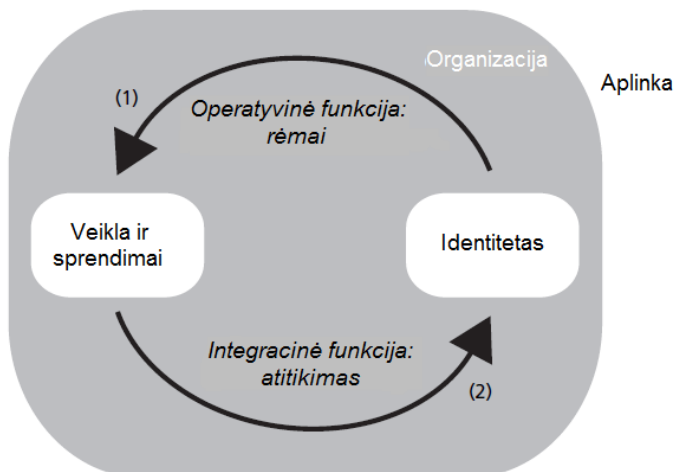
Balmer (2001) pažymi, kad be individualumo puoselėjimo ar išskirtinumo įgijimo konkurencingoje aplinkoje, organizacinės tapatybės valdymo tikslai yra ir organizacijos etiką ir pobūdį atitinkančio įvaizdžio puoselėjimas, klientų ir darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas, finansų rinkos paramos pelnymas, strateginių aljansų kūrimas. Be to, antrindamas Ashforth ir Mael, jis išskiria suinteresuotųjų šalių tarpusavio supratimo ir įsipareigojimo puoselėjimą. Išvardinti aspektai yra esminiai siekiant sėkmingo organizacijos gyvenimo ir vystymosi, akcentuojant tiek jos vidinį gyvenimą, tiek „išorinį“, t.y. jos klientų, rinkos ir kt. atžvilgiais (Ibid.). Taigi, stipri organizacijos tapatybė yra vienas iš svarbesnių strateginių organizacijos privalumų, ypač esant permainingoms ar net nepalankioms verslo sąlygoms.

Struktūra – dar viena identiteto tiesiogiai veikiamas sritis organizacijoje. Apie tapatybės poveikį bendrai organizacijos struktūrai ir jos kūrimui kalba Kirchner, akcentuodamas dvi identiteto funkcijas: integravimo ir operatyvinę.

Anot Kirchner (2010), tapatybė yra organizacijos savęs kaip atskiro subjekto apibrėžimas, tad ji atlieka integravimo funkciją. Organizacijos savęs apibrėžimas leidžia pristatyti save kitoms organizacijoms. Be to, tai sukuria organizacijai vieningumo jausmą: remiantis savęs apibūdinimu, ji gali stebėti savo atskiras dalis ir jų tarpusavio sąveiką. Seidl palygina jį su fizinio kūno ir psichinės sistemos sąveika: jis žymi „vietą“, kurioje veikia sistema, sutelkia dėmesį į veiklą ir neleidžia organizacijai „prarasti“ savęs. Bendrai, organizacinis identitetas yra abstraktus visos organizacijos kompleksiško atvaizdas, jis yra tarsi žemėlapis, kuris leidžia orientuotis sudėtingoje organizacijos struktūroje (Seidl 2005, cituojama pagal Kirchner 2010).

Be integravimo funkcijos, organizacinė tapatybė atlieka ir operatyvinę funkciją: būtent remiantis tapatybe organizacinės struktūros, įvairūs renginiai yra identifikuojami kaip tinkami ir interpretuojami. Šiuo požiūriu organizacinis identitetas leidžia veiklą ir sprendimus susieti su tapatumu, jis tarnauja kaip tam tikri organizacijos veiklos rėmai. Šie rėmai, viena vertus, leidžia priimti sprendimus ir įgyvendinti strategiją, kita vertus – apibrėžia, kas yra „organizacijos rėmuose“, o kas ne (Kirchner 2010). Taigi, tapatybė nurodo bendrąsias organizacijos veiklos ir sprendimų gaires, leidžiančias stebėti neatitikimus ir pašalinti nukrypimus.

Dauguma veiklų ir sprendimų organizacijoje nėra tiesiogiai susiję su jos tapatybe, tad koks yra tapatybės poveikis kasdieniam organizacijos gyvenimui? Integravimo ir operatyvinė funkcijos leidžia pavienius sprendimus ir veiklas susieti su organizacija kaip visuma, įvertinti juos visos organizacijos kontekste, o ne siaurame vienos atskiros situacijos kontekste. Tai sudaro tam tikrą ciklą, kuris yra pavaizduotas paveiksle 4.



Paveikslas 4. Kirchner, 2010.

Čia rodyklė 1 apibūdina operatyvinę funkciją: organizacinė tapatybė naudojama kaip rėmas, suteikiantis gaires organizacijoje priimamiems sprendimams bei vykdomai veiklai. Rodyklė 2 apibūdina integravimo funkciją: leidžia įvertinti, ar sprendimai atitinka organizacijos visumą, ar prieštarauja jai. Šias funkcijas derinant tarpusavyje, šis procesas tampa cikliška visuma: pasitelkiant

gaires, organizacinio tapatumo elementas sukelia veiksmus ir sprendimus, susijusius su tapatybės elementu (1). Su identiteto elementu susijusi veikla patvirtina šį elementą, siekiant užtikrinti skirtingų dalių ir veiklos integravimą (2). Savo ruožtu, patvirtinus integruotąją funkciją, elementas tampa patrauklesnis kaip rėmas kitoms veikloms, todėl daugiau tolimesnių veiksmų ir sprendimų siejama būtent su tapatybės elementu. O tai eilinį kartą patvirtina integruotąją funkciją (Ibid.).

Taigi, organizacinis identitetas yra pagrindas, leidžiantis koordinuoti visą gausybę organizacijos veiklų. Tačiau ciklui kyla grėsmė jeigu tarp tapatybės ir tam tikro veiksmo iškyla konfliktas. Neatitinkanti veikla gali iš esmės užginčyti tam tikrą tapatybės elementą, kadangi ji diskredituoja elemento galimybę tinkamai reprezentuoti organizaciją kaip visumą. Kitaip tariant, tapatybės elementai yra aktualūs tol, kol atlieka integravimo ir operatyvinę funkcijas – tarnauja kaip veiklos ir sprendimų gairės bei sukuria organizacijos vientisumo jausmą (Ibid.).

1.4. Organizacinio identiteto konstravimas

Kaip jau buvo minėta, organizacinis identitetas atsispindi organizacijos bendrose vertybėse, įsitikinimuose, misijoje, organizacijos struktūroje ir procesuose, organizaciniame klimato, tačiau jis neatsiranda savaime (Ashforth ir Mael, 1989). Ne visos įmonės vienodai koncentruoja pastangas ties stipraus teigiamo identiteto, nulemiančio visuomenės požiūrį į įmonę, formavimu. Kai kurioms identitetas nėra svarbu, visgi įmonės, skiriančios nepakankamai dėmesio identiteto stiprinimui bei bendrų įsitikinimų puoselėjimui, tampa už įmonės ribų tiesiog neatpažįstamos. Siekiant sugeneruoti aiškų ir savitą identitetą, kuris bus neoficialiai interpretuojamas ir suprantamas daugelio įvairių interesų grupių, aukščiausio lygio vadovai yra priversti apgalvoti įmonės identitetą strateginiame lygmenyje, komunikuojant su įmonės akcininkais, steigėjais ar darbuotojais (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013).

Stipri organizacinė tapatybė yra ypatingai svarbus strateginis įrankis, leidžiantis sklandžiai valdyti visą organizacijos mechanizmą. Priešingu atveju, kai kuriantieji įmonės strategiją tik dirbtinai „pritempia“ ją prie organizacijos identiteto, organizacijos nariai gali elgtis neracionaliai, prarasti lojalumą darbovietės atžvilgiu, sąmoningai vengti prisiimti įsipareigojimus, prarasti identifikacines pozicijas (Ashforth ir Mael, 1996, cituojama pagal Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013). Organizacijos yra linkusios saugoti savo organizacinį tapatumą, t.y. priešintis organizacijos identiteto pokyčiams. Pasak Brown ir Starkey (2000, cituojama pagal Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013), esamą organizacijos identitetą siekiama apsaugoti neigiant, racionalizuojant, idealizuojant ir fantazuojant. Toks gynybinis mechanizmas susidaro siekiant išlaikyti kolektyvinę bendruomenės narių savigarbą ir išlaikyti identiteto tęstinumą. Tai yra, neigimo atveju atmetamos naujos žinios, susijusias su organizacijos identiteto pokyčių poreikiu. Racionalizavimo atveju siekiama problemos supaprastinimo arba remiantis racionaliais argumentais mėginama paaiškinti, pateisinti esamo

identiteto pasirinkimą. Idealizavimo atveju esamo identiteto požymiai ir charakteristikos paverčiamos nepakeičiamomis, vienintelėmis, reikšmingiausiomis, nepriimant ir atmetant naujų pokyčių aktualumą. Kraštutiniu fantazijos atveju palaikoma nereali, ryški svajonė, suteikianti pasitenkinimo, tačiau neturinti nieko bendro su tikro, aiškaus organizacijos identiteto paieška. Įmonių identiteto pokyčiai skatina ne tik identifikuoti pagrindines identiteto charakteristikas ir struktūros elementus, bet ir kurti bei palaikyti efektyvią jo vystymo sistemą (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013). Tai reiškia, kad keičiantis išorės sąlygoms, aplinkai, verslo pažangumo lygiui turi keistis ir pati organizacija, pradedant jos tapatybe. Vieni teigia, kad tapatybė yra konstanta, kuri ir yra organizacijos šerdis, leidžianti bėgant metams išlikti atpažįstama. Pavyzdžiui, logotipas, organizacijos įvaizdis, organizacijos kultūra, jos stilius. Tuo tarpu kiti teigia, kad organizacinis identitetas yra dinamiškas fenomenas, ir kad siekiant sėkmingo organizacijos gyvenimo, jis turi „žengti koja kojon“ su naujovėmis bei atitikti šiuolaikinį pasaulį, ypatingai vykstant „papildomiems“ pokyčiams įmonės viduje ar išorėje (pvz. rinkoje, struktūroje, valdyboje).

Kirchner (2010) akcentuoja organizacijas, atsiradusias esant tam tikroms sąlygoms ir tiek įsitvirtinusias įprastinėje aplinkoje, kad vėliau jos nesugeba pakeisti pagrindinių ypatybių net esant dramatiškiems jų socialinės ir ekonominės aplinkos pokyčiams. Jo teigimu, organizacijos, sėkmingai prisitaikiusios prie savo aplinkos, pokyčių atveju atsiduria situacijoje, kurioje pats prisitaikymo procesas sukelia struktūrinį negebėjimą susidoroti su pasikeitusiomis sąlygomis.

Mokslininkas nagrinėja dvi organizacinės literatūros teorijoje plačiai aptarinėjamas sąvokas – tapatybės pastovumą ir tęstinumą. Remiantis pirmąja pozicija, pastovumas yra organizacinio tapatumo nustatymo kriterijus. Tai reiškia, kad organizacinis identitetas kaip statiškas, ilgalaikis darinys, kurį siekiama išlaikyti nekintamą, esant dviprasmybei ar neaiškumams organizacijos aplinkoje, tarnauja kaip tvirtas pagrindas ir užtikrina orientacijos ir integracijos šaltinį. Dėl to organizacinis identitetas dažnai vertinamas kaip kažkas visiškai priešingo siekiui inicijuoti organizacinius pokyčius. Kadangi identitetą buvo priimtina vaizduoti kaip pagrindinį organizacijos inercijos, stabilumo šaltinį, jis buvo laikomas organizacijos pokyčių antonimu (Kirchner 2010). Tačiau kiti autoriai mano, kad organizacinė tapatybė yra neatsiejama dinamiško organizacijos gyvenimo su visais joje vykstančiais pokyčiais dalis. Remiantis šiuo požiūriu, organizacinė tapatybė pasižymi su prisitaikymu susijusiu nestabilumu bei turi būti suvokiama kaip tęstinis, dinamiškas, o ne ilgalaikis fenomenas (Kirchner 2010).

Kaip teigia Dhalla (2007, cituojama pagal Reimeris, 2012), naujesni tyrimai rodo, jog identitetas yra dinamiškas ir lankstus, todėl organizacijos gali strategiškai valdyti ir keisti savo identitetą, siekdamas sau palankiausio strateginio pranašumo. Tačiau, nepaisant to, kad identitetas gali būti kryptingai formuojamas, jis negali būti dirbtinai perkeliamas ar „pritempiamas“. Todėl, norint pasiekti pozityvių ir ilgalaikių rezultatų, tai turi būti nuolatinis ir kryptingas procesas (Reimeris,

2012). O kadangi, kaip jau buvo minėta, organizacijos yra linkusios saugoti savo organizacinį tapatumą, t.y. priešintis identiteto pokyčiams, itin aktualu kurti bei palaikyti tikslingą jo vystymo sistemą (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013). Ypatingai didelį svorį tai įgyja pokyčių kontekste, kur organizacinis tapatumas – viena svarbesnių sudedamųjų dalių. Siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius, svarbu sistemingai dirbti su organizacijos identitetu. Tačiau, be identiteto gali iškilti daugybė kitų priežasčių, trikdančių pokyčių įgyvendinimą ir valdymą. Dažniausiai mokslininkų išskiriamos priežastys aptariamoms kitame skyriuje.

Apibendrinant, organizacinio identiteto samprata remiasi Socialinio identiteto teorija ir gali būti apibrėžiama kaip specifinė socialinio identiteto forma. Organizacijos tapatybė apima pagrindines vertybes, nuostatas, įsitikinimus, įmonės filosofiją, organizacijos narių mąstyseną, jauseną, organizacijos, kurioje jie dirba suvokimą. Su OI siejamos tokios sampratos, kaip pasitikėjimas, lojalumas, identifikacija. Skiriami įvairūs tapatybės lygmenys: individualus, grupinis (kolektyvinis), organizacijos, taip pat tarpasmeninis-tarpgrupinis kontinuumas. Organizacinis identitetas veikia organizacijos 1) kultūrą, 2) komunikaciją, 3) strategiją bei 4) struktūrą, dėl to svarbu, kad tapatybė būtų krypingai konstruojama strateginiame lygmenyje. OI suvokiamas kaip statinis, nekintamas darinys arba kaip dinamiškas, tęstinis fenomenas, susijęs su diferenciacija.

Siekiant ištirti, kokį poveikį organizacinis identitetas turi darbuotojų požiūriui į įmonės išsigijimą, itin svarbu apžvelgti organizacinio identiteto sampratą bei apibrėžti jos ribas, kadangi tai yra labai kompleksiškas reiškinys, susijęs su daugeliu kitų konceptų. Kitaip tariant, apibrėžti atvejo ribas. Jo prigimties ir formavimo(si) atskleidimas yra esminis siekiant atsakyti į pirmąją iškeltos tyrimo klausimo dalį – Kokią įtaką OI turi darbuotojų požiūriui į įmonės išpirkimą? – bei atitinkamai sudarant tyrimo instrumentą, kuris yra paremtas literatūros apžvalgos medžiaga.

2. Organizacinių pokyčių proceso įgyvendinimo kliūtys

Pokyčių valdymas šiuolaikinėse organizacijose yra neišvengiamas reiškinys, kuris dažnai traktuojamas kaip savaime suprantamas. Tačiau, kaip rodo daugelio tyrimų (Allen, 2007; Higgs, Rowland, 2005; Burnes, 2003, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Kotter, 1996, cituojama pagal Širokova, 2005) rezultatai, didžioji dalis įmonių pertvarkymo programų patiria nesėkmę jau pačioje pokyčių įgyvendinimo pradžioje. Nesėkmę paprastai sąlygoja įvairių kliūčių ir priežasčių kombinacija. Šiame skyriuje bus apžvelgiamos įvairios organizacinių pokyčių procesų įgyvendinimo kliūtys, skiriant ypatingą dėmesį psichologinėms kliūtims bei išskiriant pokyčio dalyvių vaidmenį įgyvendinant šį sudėtingą procesą.

2.1. Organizacinių pokyčių proceso įgyvendinimo kliūčių modeliai

Vieni mokslininkai labiau akcentuoja prastą lyderystę, kiti valdymo problemas ar psichologines priežastis (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Tikslinga būtų apžvelgti kelis skirtingų autorių siūlomus priežastinius pokyčių įgyvendinimo kliūčių modelius, kadangi tam tikros kliūtys gali būti laikomos tendencingomis (pvz. psichologiniai veiksniai), o tinkamas įsigilinimas į jas ir pasiruošimas gali iš esmės palengvinti pokyčių įgyvendinimo ir valdymo procesą.

Zakarevičius (2006, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014) siūlo bendrinę pokyčių kliūčių klasifikaciją, identifikuojant kliūtis pagal 4 pagrindines grupes:

1. Ekonominio pobūdžio kliūtys, susijusios su lėšų, reikalingų pokyčių įgyvendinimui, paieška bei panaudojimu.
2. Techninio-technologinio pobūdžio kliūtys, kai lėčiau besivystantys procesai stabdo visos technologinės grandinės vystymąsi.
3. Vadybinio pobūdžio kliūtys, susijusios su konservatyvia organizacijos struktūrine sandara, netinkamu vadovavimu, nepakankama personalo kvalifikacija.
4. Socialinio-psichologinio pobūdžio kliūtys, siejamos su vidiniu klimatu, pokyčių baime, kitų įmonių nesėkmingais pavyzdžiais.

Heller (1998, cituojama pagal Širokova, 2005) akcentuoja neigiamą požiūrį į pokyčius ir neigiamą jų vertinimą. Jis išskiria tris pagrindines neigiamo požiūrio grupes ir jų priežastingumą: racionalios priežastys, asmeninės priežastys ir emocinės priežastys. Racionalios priežastys apima supratimo stoką, kai darbuotojams nėra aiškios pokyčių plano detalės; įsitikinimą, jog pokyčiai nėra būtini; abejojimą pokyčių efektyvumu; neigiamų pasekmių baimę. Asmeninės priežastys tai baimė prarasti darbą; nerimas dėl ateities; nepasitenkinimas kritika pokyčių proceso eigoje; baimė dėl vadovybės įsikišimo. Prie emocinių priežasčių autorius priskiria polinkį aktyviai ar pasyviai priešintis bet kokiems pokyčiams; abejingumą vykstantiems pokyčiams; apatiją bet kokiai iniciatyvai; šoką; nepasitikėjimą pokyčių motyvais.

J. P. Kotter, be darbuotojų pasipriešinimo, koncentruojasi į valdymą ir vadybos procesus. Jis pabrėžia, kad dauguma organizacinių pokyčių patiria nesėkmę dėl to, kad užuot žiūrėjus į pokyčius kaip į visumą, akcentuojamas tik tam tikros problemos sprendimas. Jo teigimu, pokyčių procesas – tai tam tikrų etapų, žingsnių visuma, o dėl tam tikrų žingsnių praleidimo gali nukentėti ir visas procesas. Mokslininkas taip pat pažymi, kad pokyčiai dažniausiai užtrunka ir kainuoja kur kas daugiau, negu buvo planuota (Kotter, Schlesinger, 2008; Stanleigh, 2008, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Širokova (2005), apibendrinama mokslinę literatūrą, susitelkia ties psichologiniu aspektu. Ji išskyrė šešias šio reiškinio priežastis:

1. Numatomas neigiamas rezultatas. Dažnai bijoma, kad pokyčiai neigiamai paveiks pavienius darbuotojus ar jų grupes. Tai apima įvairias baimes: nežinios baimė, baimė dėl tam tikro laisvės ar įtakos apribojimo, baimė prarasti geras sąlygas (Kets de Vries, 1995, cituojama pagal Širokova, 2005).
2. Baimė dėl darbo apimtys ir atlygio neatitikimo. P. Strebel teigimu, tai apima sutartyje numatomas sąlygas, kurias jis skiria į tris perspektyvas: formalusis, psichologinis ir socialinis aspektas. Pirmasis aspektas apibrėžia tiesiogines darbuotojo užduotis ir atsakomybes, numatytas pozicijos aprašymuose, darbo sutartyje bei atlygį už jas. Psichologinis aspektas išryškina „nematomas“ darbo puses, tokias, kaip tikrasis darbo krūvis, įvertinimas ir pripažinimas už atliktą darbą. Tuo tarpu socialinis aspektas apima vertybes ir tai, kiek individualios vertybės sutampa su organizacijos skelbiamomis vertybėmis, kiek vadovybės veikla iš tikrųjų atitinka skelbiamas vertybes (Strebel, 1996, cituojama pagal Širokova, 2005).
3. Nenoras keisti susiformavusius įpročius. Pokyčiai įmonėje gali reikalauti keisti ilgalaikius darbo ar vadovavimo stiliaus įpročius. Tačiau daugelis įpročių yra tarpusavyje susiję ir pakeitus ar atsisakius vieno, tenka „eiti iki galo“, o tai savo ruožtu gali virsti labai kompleksiškomis permainomis (Kotter, 1996, cituojama pagal Širokova, 2005).
4. Informacijos stoka. Pokyčių įgyvendinimo metu organizacija nepakankamai išsamiai informuoja darbuotojus apie tai, kas, kaip bei kodėl keičiasi. Tuo tarpu darbuotojams labai svarbu būti užtikrintiems dėl to, ką pokyčiai reiškia kiekvienam individualiai, įmonei bendrai, ar darbuotojas iš tikrųjų nori tų pokyčių bei ar jie iš tiesų būtini, ar egzistuoja kita/geresnė alternatyva. Kotter teigimu, nepateikdama atsakymų į šiuos klausimus, vadovybė užprogramuoja darbuotojus neigiamiems vertinimams (Kotter, 1996, cituojama pagal Širokova, 2005).
5. Sąlygų stoka sėkmingam pokyčių įgyvendinimui. Įgyvendinant pokyčius pasitaiko, kad tam tikros detalės lieka nepalietos, neišstobulintos, ir net tuo atveju, jeigu darbuotojai pokytį priima ir siekia įdiegti jį, proceso trūkumai gali demotyvuoti eiti toliau. Tai gali būti technologijų trūkumai, tradiciniai metodai, procedūros, nepakitusios, nepritaikytos vertybės (Pasmore, 1994, cituojama pagal Širokova, 2005).
6. Darbuotojų maištas. Žmonės maištauja prieš pokyčius, nes priima juos kaip primetamą prievolę. Conner teigimu, pasipriešinimas gali kilti ne dėl paties pokyčio, bet dėl to, kad prarandame kontrolę, kuomet įmonės valdžia „sprendžia darbuotojų likimus“. Be to, dažnai pokyčiams vadovauja išoriniai žmonės, tuo tarpu darbuotojai skatinami su pasitikėjimu sekti jų nurodymus (Conner, 1992 cituojama pagal Širokova, 2005).

Psichologinio pobūdžio veiksniai pokyčių įgyvendinimo procese akcentuoja ir Butkus (1996, cituojama pagal Išoraitė, 2012):

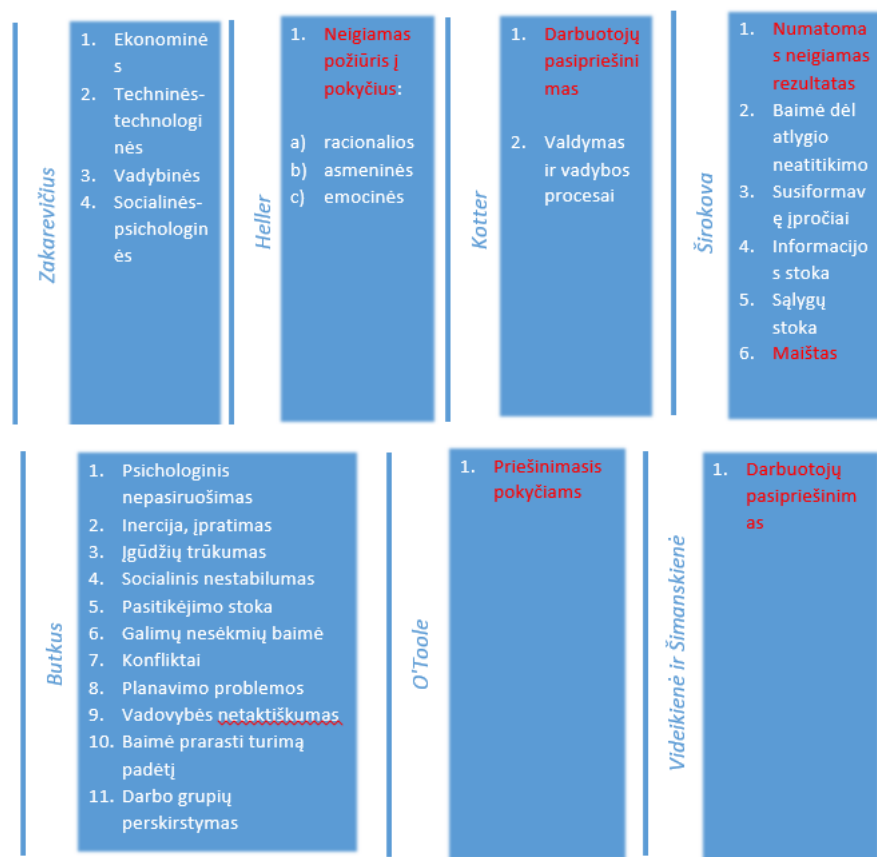
1. Psichologinis nepasiruošimas pokyčiams, jų priėmimui, nuostaba ar netikėtumas.
2. Inercija – įpratimas prie nusistovėjusios darbo tvarkos ir procedūrų.
3. Nepasirengimas dirbti naujomis sąlygomis, įgūdžių trūkumas.
4. Socialinis nestabilumas – pasitikėjimo savimi mažėjimas, susijęs su įtaka kitiems darbuotojams, bendravimo galimybių sumažėjimas.
5. Pasitikėjimo vadovybe stoka.
6. Galimų nesėkmių baimė.
7. Konfliktai su pokyčių iniciatoriais ar įgyvendintojais, santykių problemos.
8. Planavimo problemos, dėmesio stoka darbuotojams pokyčių įgyvendinimo metu.
9. Vadovybės netaktiškumas, griežtumas, nesupratingumas.
10. Baimė dėl darbo statuso ir saugumo, baimė prarasti turimą padėtį arba kad padėtis suprastės.
11. Darbo grupių perskirstymas, oficialių ir neoficialių grupių panaikinimas, naujų sukūrimas.

Visos šios priežastys susijusios su darbuotojų emocine ir psichologine būseną, kurią sukelia vienokie ar kitokie veiksmai pokyčių metu ir kuri gali skatinti priešinimąsi vykdomiems pokyčiams.

James O'Toole teigimu, pagrindinė pokyčių įgyvendinimo kliūtis yra priešinimasis pokyčiams. Jis pažymi, kad žmonės linkę priešintis ne tik neigiamiems pokyčiams, bet ir tiems, kurie atitinka jų interesus ir galėtų būti jiems palankūs (O'Toole, 1996, cituojama pagal Širokova, 2005).

Videikienė ir Šimanskienė (2014), apibendrinamos mokslinės literatūros analizę, taip pat pabrėžia, jog labiausiai akcentuojama kliūtis yra darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams: „Jis laikomas itin svarbiu veiksmu, lemiančiu pokyčių įgyvendinimo sėkmę ar atvirkščiai“. Tai patvirtina ir tyrimas, kurio rezultatai rodo, kad viena iš pagrindinių pokyčių įgyvendinimo kliūčių be vadovų nelankstumo ir prastos lyderystės (51,4 % respondentų balsų) bei iniciatyvos trūkumo (48,6 % respondent balsų) laikomas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (48,6 % balsų). Atsižvelgiant į tai, toliau bus giliau nagrinėjamas būtent šis aspektas.

5 paveiksle pateikiamos apibendrintos aukščiau aptartos pokyčių įgyvendinimo kliūtys, kurias išskiria skirtingi autoriai.



Paveikslas 5. Organizacinių pokyčių įgyvendinimo kliūtys.

Sudaryta autorės pagal Širokova, 2005; Videikienė ir Šimanskienė, 2014; Išoraitė, 2012.

Apžvelgus pateiktus modelius akivaizdu, kad pokyčių įgyvendinimo problemos siejamos su darbuotojų pasipriešinimu kur kas dažniau, negu su techniniais veiksniais. Tad vertėtų išsamiau panagrinėti būtent šį aspektą bei priešinimosi pokyčiams priežastis per įvairių autorių prizmę.

J. P. Kotter ir L. A. Schlesinger (2008, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014) išskiria keturias darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams priežastis:

1. Nenoras prarasti kažką vertingo arba ribotas susidomėjimas pokyčiais: dažniausiai žmonės orientuojasi į savo, o ne į visos organizacijos interesus.
2. Klaidingas supratimas ir pasitikėjimo stoka: žmonės priešinasi pokyčiams tuomet, kai nesupranta jų esmės arba nepasitiki pokyčių iniciatoriais.
3. Skirtingi įvertinimai: darbuotojai dažnai priešinasi pokyčiams dėl to, kad situaciją vertina skirtingai nei jų vadovai, inicijuojantys pokyčius. Inicijuojantys pokyčius vadovai dažnai mano, kad jie turi visą tiesiogiai su pokyčiais susijusią informaciją, reikalingą organizacijos analizei atlikti, ir kad ją turi asmenys, kuriuos palies numatomi pokyčiai.
4. Nepakantumas pokyčiams: žmonės priešinasi, nes bijo, jog nepajėgs prisitaikyti ir dirbti pagal naujai keliamus reikalavimus, įgyti naujų įgūdžių, pakeisti savo elgesio ir pasiekti tai, ko iš jų tikimasi.

J. Rimas (2000, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014) akcentuoja panašius aspektus, susijusius su psichologiniu nusistatymu prieš pokyčius, nežinomybę ir baime dėl savo kaip darbuotojo ateities:

1. Netikrumas dėl materialiosios padėties – susijęs su pajamomis ir atlygiu už darbą, pavojumi prarasti darbą ar netekti tam tikrų priedų.
2. Neapibrėžtumas – naujovės paprastai atrodo kaip kažkas neapibrėžta, darbuotojai nežino, ko tikėtis. Dažnai tikimasi, kad permainos turi neigiamą poveikį nepaisant to, kad tokiam vertinimui nėra pagrindo.
3. Sudėtingumas – pokyčiai ir naujos sistemos, nauja vadovybė ir valdymo modeliai dažnai atrodo sudėtingai suprantami ir painūs, dėl to skatina neigiamą požiūrį.
4. Socialinė padėtis ir klimatas – baiminamasi, kad pasikeis socialinis įmonės klimatas, darbuotojų tarpusavio santykiai ar vadovybės santykis su pavaldiniais.

Vasiliauskas (2004), aptardamas prieššinimosi strateginiams pokyčiams priežastis, išskiria pesimizmą, susierzinimą, nerimą (pavyzdžiui, dėl grėsmės prarasti darbą arba netekti galios), interesų stoka, įvairias asmenines ambicijas bei priešišumą strateginiams pasiūlymams.

V. Markovskij (2001, cituojama pagal Širokova, 2005) tuo tarpu skiria asmenines ir struktūrines pasipriešinimo pokyčiams priežastis. Prie struktūrinių jis priskiria:

1. Socialinių normų pokyčiai, vedantys prie mąstymo keitimo bei sudėtingų organizacinių struktūrų inertiškumas.
2. Sudėtingų sistemų tarpusavio sąryšis. Galima klaida vienoje sistemoje gali sustabdyti visą eigą procesų ir susijusių sistemų.
3. Valdymo sistemos pasikeitimai, valdžios perskirstymas bei privilegijų panaikinimas arba perdavimas kitoms grupėms.
4. Neigiama praeities patirtis panašaus pobūdžio projektuose.
5. Pasipriešinimas išorės veiksniams, sukėlusiems pokyčius.

Prie asmeninių pasipriešinimo pokyčiams priežasčių priskiriama:

1. Nežinomybės baimė, prisitaikymas prie kasdienės tvarkos, esamos rutinos.
2. Garantijų stoka. Darbuotojai nori jaustis užtikrinti dėl savo darbo ir dėl to, kad nieko neprarastų.
3. Nusistatymas prieš pokyčius kaip prieš visiškai nebūtiną ar net nereikalingą procesą.
4. Socialinio klimato pokyčių baimė. Baimė, kad bus pašalinti nusistovėję autoritetai, pasikeis tarpusavio santykiai.
5. Darbuotojų nedalyvavimas priimant su pokyčiais susijusius sprendimus nepaisant to, kad pokyčiai liečia tiesiogiai juos.

6. Resursų ir laiko stoka dėl spartėjančio tempo ar didesnio resursų poreikio pokyčių įgyvendinimo metu.

Pateiktos autorių klasifikacijos tarpusavyje skiriasi minimaliai, kadangi pagrindiniai veiksniai išlieka tokie patys. Tad turint omenyje visus išvardintus aspektus (baimę, nepasitikėjimą, nežinomybės jausmą), akivaizdu, jog pasipriešinimas yra pakankamai natūrali darbuotojų reakcija į pokyčius. O kadangi įgyvendinant pokyčius organizacijos narių pritarimas yra esminis, itin svarbu atsižvelgti į galimas kliūtis bei valdyti jas bei pasipriešinimą dar prieš šiems eskaluojantis.

Kotter ir Schlesinger (2008, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014) pateikia pasipriešinimo pokyčiams įveikimo metodus: 1) išsilavinimas ir bendravimas; 2) dalyvavimas ir įtraukimas; 3) parama; 4) derybos ir sutartis su patiriančiais nepatogumus; 5) manipuliavimas ir kooptacija; 6) aiški ir numatoma prievarta. Tačiau pažymima, jog sėkmingos organizacijos pokyčių pastangos yra visuomet charakterizuojamos sumaniais šių įvairių būdų pritaikymais, dažnai netgi labai skirtingomis jų kombinacijomis. Viena iš elementariausių klaidų, kurią daro vadovai, anot mokslininkų, yra ta, jog jie naudoja tik vieną būdą ar ribotą jų grupę neatsižvelgdami į susiklosčiusią situaciją. Antroji klaida – padrikas tų būdų keitimas (Kotter ir Schlesinger, 2008, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Tuo tarpu Zakarevičius (2003, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014), apibendrinamas darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams šalinimo būdus, pabrėžia vieną svarbiausių formaliai organizuotų priemonių – darbuotojų kvalifikacijos nuolatinį tobulinimą, pokyčių svarbos ir objektyvaus neišvengiamumo aiškinimą. Pasak jo, būtina naudoti įvairias kvalifikacijos tobulinimo formas bei metodus ir siekti, kad pokyčių realizavimui būtų suformuota pozityvi atmosfera. Lygiai greta turėtų vykti ir kita svarbi vadybinė priemonė – darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo ir kitus organizacijos valdymo darbus procesas. Visa tai reiškia, kad organizacijoje dedamos pastangos paversti ją antrepreneriška, atvira iniciatyvoms ir pakeitimams. Kita svarbi formalioji priemonė – nuolatinis organizacijos valdymo procesų ir struktūrų analizavimas ir jų atitikimo vidaus ir išorės sąlygų būsenai užtikrinimas. Procesų ir struktūrų mobilumas ir lankstumas sudaro galimybes pokyčių realizavimo uždavinius spręsti operatyviai ir efektyviai (Zakarevičius, 2003, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014).

Taigi, nesėkmę įgyvendinant pokyčius paprastai sąlygoja įvairių kliūčių ir priežasčių kombinacija. Vieni mokslininkai labiau akcentuoja prastą lyderystę, kiti valdymo problemas ar psichologines priežastis. Tyrimo duomenimis, viena iš pagrindinių pokyčių įgyvendinimo kliūčių be vadovų nelankstumo ir prastos lyderystės bei iniciatyvos trūkumo laikomas darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams (48,6 % tiriamųjų balsų). Apie pasipriešinimą ir šio reiškinio priežastis kalba daugelis mokslininkų, tačiau apibendrinus išryškėja faktas, kad žmonės linkę priešintis ne tik

neigiamiems pokyčiams, bet ir tiems, kurie atitinka jų interesus ir galėtų būti jiems palankūs bei tai, kad pasipriešinimas yra pakankamai natūrali darbuotojų reakcija į pokyčius.

2.2. Pokyčio dalyvių vaidmenys organizacinių pokyčių įgyvendinime

Kaip jau buvo aptarta ankstesniame skyriuje, svarbų vaidmenį pokyčių valdyme vaidina bendras tendencingas reagavimas į pokyčius: tai yra tam tikros pokyčio dalyvių reakcijos, kurių galima tikėtis proceso metu. Egzistuoja įvairios perskyros (be jau minėto pasipriešinimo), tačiau šiame darbe trumpai užsimenama apie grupinį reagavimą į pokyčius bei akcentuojami pokyčių dalyvių vaidmenys.

Wardale (2003, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014) kalba apie grupinį reagavimą į pokyčius. Ši perskyra aktuali vykstant didesniems pokyčiams organizacijoje, kuomet paliečiami visi darbuotojai bei darbuotojų grupės (komandos, skyriai, filialai). Anot mokslininko, galima išskirti 5 pagrindines grupes, kurių kiekviena į pokyčius reaguoja skirtingai:

1. Buvusios grupės modelis – grupės nariai visiškai nemato pokyčių būtinybės.
2. Pasyvioji pasipriešinimo grupė – nariai mato kaitos raišką, tačiau tik pasyviai laukia ir tikisi, kad krizė praeis savaime.
3. Neturinti krypties grupė – pripažįsta pokyčių būtinybę, tačiau neturi konkrečios veiklos krypties.
4. Pristatymo prie pokyčių grupė – ne jie kontroliuoja pokyčius, o pokyčiai juos.
5. Iniciatorių grupė – pati mažiausia grupė, įgyvendina naujas idėjas net būdami patenkinti savo padėtimi, jie panaudoja savo sugebėjimus, įgūdžius, intuiciją tam, kad vyktų realus progresas.

Atsižvelgiant į tai, kokios grupės dominuoja konkrečioje organizacijoje, skirsis ir darbuotojų reakcija į pokyčius bei pasipriešinimo jiems formos ir intensyvumas (Wardale, 2003, cituojama pagal Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Tačiau autorius neužsimena apie tai, kad grupės viduje taip pat gyvuoja skirtingi vaidmenys, su kuriais save identifikuoja pokyčio dalyviai (grupės nariai). Tokių vaidmenų išskiriama daug: pokyčio gynėjas (change advocate), agentas (change agent), reguliatorius (regulator), jų tarpe ir projektų vadovai, žmogiškųjų išteklių vadybininkai ir kt. (Change activation, 2017). Šiame darbe tyrimo tikslais pasirinkti keturi pagrindiniai vaidmenys: pokyčio stebėtojas (change bystander), pokyčio kritikas (change critic), pokyčio auka (change victim), pokyčio navigatorius (change navigator). Pasirinkti vaidmenys siejami su pokyčių valdymo procesu, tai reiškia, kad valdant organizaciją kasdienėje aplinkoje, kaip ir organizacijai išgyvenant pokyčius, vaidmenų identifikavimas atsižvelgiant į dominuojančių vaidmenų grupes leidžia pasirinkti vienokius ar kitokius veiksmus, strategijas, komunikacijos būdus. Gerai išmanant šiuos

vaidmenis galima paversti jų skirtybes privalumais, kurie palengvintų ar kitaip pasitarnautų valdant procesus. Tad apžvelkime minėtuosius vaidmenis detaliau.

1. Stebėtojas – renkasi ignoruoti gresiančius pokyčius dėl nuovargio, apatijos pokyčio atžvilgiu ar skeptiško pokyčio pastovumo ir pasisekimo vertinimo. Stebėtojas vengia išitraukimo ir lieka stebėti nuošalyje nedalyvaudamas pokyčio procese. Svarbu, kad stebėtojas nepasiduoėtų kritikų įtakai ir netaptų agresyviai nusiteikęs. Ambicingesnis siekis gali būti sumažinti stebėtojo apatiją, stengtis įtraukti į dalyvavimą, sprendimų priėmimą, nuomonės išsakymą (Change activation, 2017).
2. Kritikas – garsiai priešinasi pokyčiams, kritikuoja bei stengiasi pakenkti pokyčių iniciatyvai ir jos sėkmei. Svarbu stebėti kritikams pateikiamą informaciją, siekiant išvengti to, kad ta informacija būtų pasinaudota netinkamu būdu. Svarbu aiškinamosios priemonės, kurios praplėstų akiratį bei leistų geriau įsigilinti į pokyčio būtinybės priežastis (Ibid.).
3. Auka – panikuoja, išgyvena nerimą dėl bet kokių su artėjančiu pokyčiu susijusių naujienų. Bet kokią su pokyčiu susijusią informaciją interpretuos blogiausiu įmanomu būdu. Turi būti saugoma nuo dviprasmiškos informacijos bei patikinama, jog užtikrinamos visos garantijos, saugumas bei skaidrumas (Ibid.).
4. Navigatorius – lankstus ir atsparus, sugebantis prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Šie asmenys lengvai sugeba susidoroti su permainingomis aplinkybėmis ir jų besikeičiančiu vaidmeniu. Gali mentoriauti ar būti atsakingi už pagalbos suteikimą kitiems. Ambicingiausias siekis valdant pokyčius yra suburti kuo didesnę navigatorių grupę bei leisti jai gelbėti kitas pozicijas užimantiems organizacijos nariams (Ibid.).

Tiek individualus, tiek grupinis reagavimas į pokyčius gali būti priskiriamas prie psichologinių faktorių sąlygojamų pokyčių įgyvendinimo kliūčių. Organizacijai gebant identifikuoti pagrindinius pokyčių dalyvių vaidmenis ir tinkamai į juos reaguoti, pokyčio vadybos procesas gali tapti lengviau kontroliuojamas bei malonesnis tiek pokyčio iniciatoriams ir vykdytojams, tiek likusiems organizacijos darbuotojams. Apskritai, tinkamas įsigilinimas į kliūtis ir pasiruošimas gali iš esmės palengvinti pokyčių įgyvendinimo ir valdymo procesą, dėl to aptarta medžiaga yra reikšmingas tyrimo pagrindas, leidžiantis pritaikyti įgytas žinias kuriant tyrimo instrumentą bei ieškant atsakymo į antrąją tyrimo klausimo dalį: Kokį poveikį OI bei požiūris į įmonės išpirkimą turi pokyčio įgyvendinimui ir valdymui? Tyrime labiau akcentuojami būtent psichologiniai veiksniai ir su jais susijusios kliūtys, kadangi tai yra viena iš dažniausiai pasitaikančių priežasčių. Tyrimo antrajame etape – interviu metu siekiama identifikuoti aprašytus vaidmenis bei apibendrinti, kokį šie vaidmenys gali turėti poveikį pokyčių įgyvendinimo procesui.

Be to, nuo organizacijos tiesiogiai priklausantys veiksmai (vadovavimo stilius, komunikacija) gali būti lengviau nuspėjami ir koreguojami negu su psichologiniais veiksniais susiję iššūkiai, dėl to juos apžvelgti ir ištirti yra itin naudinga.

Apibendrinant dokumentų analizės dalį, organizacinis identitetas yra fenomenas, leidžiantis organizacijos nariams jausti priklausomybę, bendrumą, lojalumą organizacijai. Tai strateginis įrankis, leidžiantis valdyti tiek organizacijos procesus, tiek jos narius bei daryti įtaką kitoms suinteresuotosioms šalims. Tai yra organizacijos stabilumo pamatas bei, tuo pačiu, jos dinamiško gyvenimo variklis. Teisingai konstruojama organizacinė tapatybė užtikrina sklandų konfliktų, nenumatytų situacijų ir pokyčių valdymą. Tačiau, be identiteto, esti ir kiti veiksniai, kurių valdant pokyčius išvengti neįmanoma: tai yra pokyčių dalyvių vaidmenys, kuriuos sėkmingai įvaldžius galima sukurti palankią terpę pokyčių įgyvendinimui. Be to, tai yra įvairios kliūtys, kurių dažniausios – psichologinės, o jų tarpe ypatingai darbuotojų pasipriešinimas. Ši reakcija yra pakankamai natūrali atsižvelgiant į daugelį faktorių sudėtingame pokyčių procese, tačiau svarbu pažymėti, jog stiprus organizacinis identitetas taip pat gali sąlygoti didesnę pasipriešinimą pokyčiams, ir atvirkščiai – kuo silpnesnis organizacinis identitetas, tuo labiau organizacijos nariai atviri pokyčiams. Svarbu identifikuoti esamą tapatybės „atspirties tašką“ ir būtent atsižvelgiant į jį planuoti pokytį bei galimus jo valdymo scenarijus.

Teorinėje darbo dalyje išdėstyta medžiaga ir apibendrinti faktai yra pamatas kuriant tyrimo instrumentą, kadangi leidžia tiek tiesiogiai remtis apibendrinta medžiaga, tiek netiesiogiai pritaikyti įgytas žinias, kurios leidžia sudaryti tinkamus klausimynus bei identifikuoti tyrimo kryptį.

3. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ metodologija

3.1. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ pagrindimas

Tyrimo keliami du klausimai: (1): *Kokią įtaką organizacinis identitetas turi darbuotojų požiūriui į įmonės išpirkimą (pokyti) ir kokią tai turi poveikį išpirkimo procesui (pokyčio įgyvendinimui ir valdymui)?*

Antras tyrimo klausimas (2): *Kaip išdirbtas laikas organizacijoje susijęs su organizacinio identiteto stiprumu?* formuluojamas remiantis literatūros analizės dalyje išgryninta prielaida, kad organizacijos yra linkusios saugoti savo organizacinį tapatumą, t.y. priešintis organizacijos identiteto pokyčiams (Kazlauskienė ir Subačiūtė, 2013). Tai reiškia, kad kuo stipresnis darbuotojų organizacinis identitetas, tuo labiau jie linkę priešintis įmonės išpirkimui. Taigi, ilgiau įmonėje dirbantys darbuotojai turi stipresnę OI, ir yra linkę labiau priešintis pokyčiams lyginant su naujais

įmonės darbuotojais, kurie dar neturi stipraus susiformavusio OI, yra atviri pokyčiams ir išpirkimą priima palankiau. Kita vertus, senbuviai organizacijos darbuotojai gali būti linkę palankiau priimti pokyčius, kadangi nusistovėjusi tvarka jiems gali būti nusibodusi, jie gali trokšti pokyčių ir sieti juos su įmonės išpirkimu, kas sąlygotų teigiamą įmonės įsigijimo vertinimą.

Atsižvelgiant į tyrimo klausimus, tyrimui pasirinkta kokybinė metodologija – atvejo analizė, kuri leistų nuodugnai, išsamiai ir detaliam iširti konkretų atvejį natūralioje aplinkoje (Stake, 1995; Yin, 2011). Remiamasi konstruktyvistine filosofija, kadangi interpretuojamas atvejis, kuris sukonstruotas, išgyventas remiantis tiriamųjų psichologinėmis ir socialinėmis nuostatomis.

Tyrimo metu koncentruojamasi į organizacinio identiteto fenomeną, įmonės išpirkimo procesą kaip pokytį, bei tai, kaip darbuotojai priima, pripažįsta šį pokytį nepaisant galimų kliūčių. Atsižvelgiant į šiuos veiksnius vėliau daroma išvada apie tai, kokį tai poveikį turi išpirkimo proceso (pokyčio) įgyvendinimui ir vadybai organizacijoje.

Žemiau pateiktame 6 paveiksle nurodomas tyrimo kintamųjų tarpusavio santykis.



Paveikslas 6. Sudaryta autorės.

Pirmiausia siekiama išsiaiškinti, koks yra pasirinktos įmonės darbuotojų organizacinis identitetas prieš ir po įmonės išpirkimo. Vėliau tiriamas santykis tarp darbuotojų OI bei jų požiūrio į įmonės išpirkimą atsižvelgiant į galimas pokyčių įgyvendinimo kliūtis ir vaidmenis pokyčių procese. Gautų duomenų pagrindu daroma išvada apie tai, kokį organizacinis identitetas ir minėtas santykis turi poveikį pokyčių įgyvendinimo ir valdymo procesui išpirkimo metu.

Strategijai ir uždaviniams įgyvendinti pasirinkti du duomenų rinkimo metodai: 1. elektroninis anketavimas bei 2. struktūruotas interviu. Interviu atliekamas gavus ir išanalizavus apklausos rezultatus. Tai savarankiškas tyrimas, kuris tik iš dalies papildo apklausos rezultatus. Aprašyti tyrimo klausimai tikrinami pasitelkiant abu metodus, tačiau interviu turi papildomą funkciją. Interviu pagalba siekiama atskleisti pokyčių dalyvių vaidmenis, aprašytus 2.2. skyrelyje: stebėtojas, auka, kritikas ir navigatorius.

Detaliau abu metodai aprašomi skyreliuose 3.3.1. ir 3.3.2.

Siekiant įvesti į tyrimo kontekstą, pirma nagrinėjami anketavimo rezultatai, suskirstyti į atskirus blokus: darbuotojų organizacinis identitetas, darbuotojų pasitenkinimas išpirkimu bei veiksniai, kėlę darbuotojų nerimą išpirkimo proceso metu. Rezultatai papildomi interviu analize: darbuotojų OI prieš įmonės išpirkimo procesą ir jam įvykus, darbuotojų požiūris į išpirkimą prieš jam įvykstant ir po, darbuotojų nerimas dėl įmonės išpirkimo bei vaidmenų pokyčio procese atskleidimas per interviu. Paskiau seka bendras tyrimo rezultatų aptarimas.

3.2. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ kontekstas ir dalyviai

Atvejo analizei pasirinktas tarptautinės verslo ir technologijų paslaugų įmonės filialas Vilniuje. Paslaugų centras Vilniuje veikia 10 metų ir anksčiau priklausė vienai iš Skandinavijos šalių. 2016 m. vasario mėnesį filialas buvo išpirktas didelės tarptautinės įmonės. Įsigijimo metu įmonėje dirbo apie 350 darbuotojų, šiuo momentu darbuotojų skaičius viršija 500. Ši įmonė buvo pasirinkta dėl kelių priežasčių. Visų pirma, visai neseniai joje buvo įgyvendintas didelis strateginis pokytis – įmonės įsigijimas. Visų antra, išperkančioji įmonė yra ne skandinaviška įmonė, dėl to organizacijos viduje be strateginių, įvyko tam tikri kultūros (ir, kaip spėjama, identiteto) pokyčiai. Be to, organizacijos darbuotojų skaičius leidžia išgryninti reprezentatyvius rezultatus, kurie gali būti taikytini ir kitose panašiose įmonėse, išgyvenančiose tokio pobūdžio pokyčius.

Pirmajame tyrimo etape, anketavimui buvo taikoma visuminė atranka (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Populiacija buvo laikomi visi įmonės darbuotojai, dalis kurių iš esmės apklausoje dalyvauti negalėjo, nes įmonėje pradėjo dirbti vėliau – jau prasidėjus arba jau pasibaigus išpirkimo procesui. Prieš pat prasidedant išpirkimo procesui įmonėje buvo apie 350 darbuotojų, tačiau nėra žinomas tikslus darbuotojų, negalinčių dalyvauti apklausoje, skaičius (nes įmonė sparčiai auga ir daug darbuotojų pasamdyta tik prasidėjus išpirkimo procesui, dalis tuo tarpu išėjo iš įmonės arba išėjo į motinystės/tėvystės atostogas). Dėl to buvo nuspręsta paskelbti apklausą įmonės „Yammer“ grupėje, kuri faktiškai yra prieinama visiems darbuotojams bei prie apklausos paaiškinti, kad dalyvauti tyrime kviečiami tik tie darbuotojai, kurie jau dirbo įmonėje iki jos išpirkimo. Tokiu būdu visuminės atrankos būdu imtis susiformavo savaime.

Tuo tarpu interviu etapui kriterinės atrankos būdu buvo pasirinkti 4 respondentai pagal tokius kriterijus:

1. Išpirkimo momentu jau dirbo įmonėje;
2. Turi tam tikrą poziciją įmonės išpirkimo atžvilgiu (nustatyta subjektyviai, ankstesnių kontaktų su šiais darbuotojais metu);
3. Galėtų atitikti vieną iš keturių pokyčių proceso vaidmenų.

Būtent toks respondentų skaičius pasirinktas siekiant atitaikyti keturis atrinktus vaidmenis. Buvo daroma prielaida, kad kiekvienas iš respondentų atitinka vieną iš keturių vaidmenų:

Respondentas 1 – auka. Jam būdingi tokie bruožai: išgyvena nerimą dėl bet kokios su pokyčiu susijusios informacijos, neigiamai nusiteikęs pokyčio atžvilgiu, būdinga baimė dėl paties pokyčio ir dėl ateities.

Respondentas 2 – kritikas. Jam būdingi bruožai yra pasipriešinimas pokyčiams, sprendimų ir gaunamos informacijos kritika, nepasitenkinimas, neigiamas požiūris į pokyčius.

Respondentas 3 – navigatorius. Jo požiūris į pokytį yra teigiamas, domisi ir nori įsitraukti į pokyčių įgyvendinimą, linkęs teigiamai nuteikti aplinkinius pokyčio atžvilgiu.

Respondentas 4 – stebėtojas. Jam būdingas pasyvumas, abejingas požiūris į pokytį, stengiasi nedalyvauti su pokyčiais susijusiuose veiksmuose ar diskusijose.

Analizuojant ir vertinant interviu duomenis siekiama nustatyti, ar atrinkti tiriamieji atitiko jiems priskirtus vaidmenis.

3.3. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ empirinių duomenų rinkimo ir analizės metodologija

Tyrimo atskirais etapais taikomi du tyrimo duomenų atrankos metodai, pagal tai tyrimo įgyvendinimas skiriamas į kiekybinių duomenų rinkimo ir apdorojimo etapą ir kokybinių duomenų rinkimo ir apdorojimo etapą. Tai reiškia, kad pirma atliekama kiekybinių duomenų atranka, duomenys analizuojami. O paskiau atliekama kokybinių duomenų atranka ir duomenys analizuojami. Tačiau abu etapai yra tarpusavyje susiję, kadangi remiasi tomis pačiomis teorinėmis prielaidomis bei tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimo duomenys padeda atsakyti į iškeltus tyrimo klausimus.

3.3.1. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ kiekybinių duomenų rinkimo ir analizės metodologija

Siekiant atsakyti į tyrimo klausimą: *Kokią įtaką organizacinis identitetas turi darbuotojų požiūriui į įmonės išpirkimą (pokyti) ir kokį tai turi poveikį išpirkimo procesui (pokyčio įgyvendinimui ir valdymui)?* buvo paruošta elektroninė apklausos forma, patalpinta internete, platformoje „Google Forms“.

Elektroninė apklausa pasirinkta todėl, kad leidžia patogiai atsakyti į klausimus respondentams, tiek darbo metu, tiek namuose, šis metodas tyrimo dalyviams yra žinomas ir patogus. Metodas leidžia gauti tikslius ir išsamius duomenis, kuriuos lengva grupuoti, analizuoti pagal numatytus analizės metodus. Be to, anketinė apklausa užtikrina respondentams anonimiškumą, kas skatina išreikšti tikrąją savo nuomonę (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Trumpas apklausos pristatymas bei prašymas užpildyti apklausą buvo patalpintas įmonės „Yammer“ grupėje, po savaitės grupėje buvo patalpintas priminimas, taip pat buvo nusiųsti du atskiri priminimai el. paštu skirtingų grupių vadovams. Apklausa buvo atvira pildymui 2017 m. rugsėjo 19 – spalio 18 d. laikotarpiu.

Klausimynas buvo sudarytas iš 5 blokų. Klausimyno pradžioje trumpai pristatoma apklausos tema, pildymo trukmė (5-7 minutės) bei sąvokos „įmonės įsigijimas/išpirkimas“ apibrėžimas.

Pirmasis blokas – demografiniai klausimai (lytis; skyrius, kuriame dirba; bei kiek metų dirba įmonėje). Antrasis blokas apėmė klausimus apie kasdienes užduotis (ar jos pasikeitė po įmonės išpirkimo; ar buvo perkeltos į kitą padalinį; ar darbuotojas po išpirkimo perėjo į kitą skyrių, pradėjo dirbti su kitu klientu). Šiame klausime galimi atsakymai buvo: Taip; Ne; Nei taip, nei ne. Pasirinkus atsakymą „Nei taip, nei ne“, žemiau buvo prašoma pakomentuoti laisva forma. Trečiasis blokas apėmė klausimus apie pasitenkinimą įmonės išpirkimu: intervalų skalėje nuo 1 iki 10 reikėjo pažymėti pasitenkinimą išpirkimu, o žemiau buvo nurodyti du klausimai su galimais keliais atsakymo variantais: „Kodėl esate patenkinti išpirkimu?“ bei „Kodėl esate nepatenkinti išpirkimu?“. Prie abiejų klausimų buvo įtrauktas variantas „Kita“, kur respondantai galėjo įrašyti kitą variantą negu siūlomi. Ketvirtas blokas apėmė organizacinio identiteto sąvokos paaiškinimą bei klausimus apie organizacinį identitetą: išdėstytus teiginius (kokio stiprumo darbuotojo OI buvo prieš išpirkimą ir yra po jo; ar proceso eigoje OI pasikeitė; ar OI turėjo įtakos požiūriui į išpirkimo procesą) reikėjo įvertinti pagal sutikimo lygį nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku (pagal penkių lygių Laikerto skalę). Paskutiniame, penktame bloke buvo pateiktas klausimas apie veiksnius, kėlusius nerimą išpirkimo proceso metu (4 galimi pasirinkimo variantai iš pateiktų) įskaitant variantą „Kita“. Apklausa buvo sudaryta anglų kalba atsižvelgiant į tai, kad įmonėje dirba tiek lietuviai, tiek užsieniečiai ir kad anglų kalba yra laikoma oficialia. Duomenys buvo apdorojami originalia kalba. Atsakymai verčiami tik reikalui esant ir pateikiant pavyzdžius rezultatų analizės skyriuje. Tuščios anketos pavyzdys pateiktas priede Nr. 1.

Gauti tyrimo rezultatai iš „Google Forms“ buvo sutraukti į Excel failą ir perkelti į SPSS statistinės analizės paketą. Duomenų analizei taikoma aprašomoji statistika, o tarpusavio priklausomybei ir ryšiams nustatyti taikomas ranginės koreliacinės analizės metodas pasitelkiant Spirmeno koreliacijos koeficientą. Būtent šis koeficientas pasirinktas siekiant patikrinti ryšį tarp kintamųjų, kurių reikšmės yra ne skaitinės. Taigi, ryšio stiprumui įvertinti naudojamos ne pačios kintamųjų reikšmės, o jų rangai. Koeficiento reikšmės kinta nuo -1 iki $+1$, kur -1 rodo labai stiprų neigiamą ryšį, tuo tarpu $+1$ rodo labai stiprų teigiamą ryšį (Rudzkienė, 2005). Koeficientų detalizavimas pateiktas lentelėje 1.

Neigiamos reikšmės	Ryšio aprašymas	Teigiamos reikšmės
0.00	Nėra	0.00
-0.19 – -0.01	Labai silpnas	0.01 – 0.19
-0.39 – -0.20	Silpnas	0.20 – 0.39
-0.69 – -0.40	Vidutinis	0.40 – 0.69
-0.89 – -0.70	Stiprus	0.70 – 0.89
-0.99 – -0.90	Labai stiprus	0.90 – 0.99
-1.00	Visiškai tikslus	1.00

Lentelė 1. Rudzkienė, 2005.

Koreliacinės analizės pagalba siekiama iširti ryšį tarp darbuotojų OI, patirties įmonėje bei požiūrio į išpirkimą ir pasitenkinimo juo lygio.

3.3.2. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ kokybinių duomenų rinkimo ir analizės metodologija

Apdorojus anketavimo rezultatus, buvo sudaryti interviu klausimai. Pasirinktas individualaus struktūruoto atvirų klausimų interviu tipas – respondentams pateikiami vienodi atviri klausimai. Tokį pasirinkimo sąlygojo tai, kad interviu vyko raštu. Nesant galimybei suorganizuoti susitikimų su visais respondentais, buvo nuspręsta vykdyti nuotolinį interviu raštu, kas suteiktų tyrimo dalyviams daugiau laiko apgalvoti atsakymus į klausimus bei pateikti išsamesnius atsakymus. Be to, tyrimo dalyviai yra gerai pažįstami asmeniškai, tad nebuvo grėsmės, jog interviu nepavyks ar respondentas dings. Klausimai buvo pateikti respondentams Word faile bei persiųsti elektroniniu paštu su trumpu detalizavimu bei nurodytu pildymo terminu – viena savaitė (nuo 2017 m. lapkričio 9 iki 16 dienos).

Interviu klausimai buvo pateikti lietuvių kalba, kadangi pasirinktiems respondentams tai yra gimtoji kalba.

Interviu šiuo atveju nėra papildomas tyrimas, tai veikia savarankiškas, atskiras tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti iš esmės tuos pačius dalykus, kaip ir anketavimo būdu, tačiau iš kitos perspektyvos ir suteikiant rezultatams daugiau gilumo. Be to, interviu siekiama atskleisti keturis pokyčių dalyvių vaidmenis. Sudarant klausimus į tai buvo kreipiamas ypatingas dėmesys, todėl formuluotėse dėmesys koncentruojamas į vertinimus bei jausmų išreiškimą, kurie vėliau leistų padaryti atitinkamą vertinimą.

Interviu buvo pateikiamos organizacinio identiteto ir įmonės įsigijimo sąvokų apibrėžimai, jį sudarė 8 klausimai. Pirmasis klausimas – kiek metų darbuotojas dirba įmonėje. Toliau sekė klausimai apie požiūrį į įmonės išpirkimą prieš procesą ir jam pasibaigus; lūkesčius įsigijimo proceso atžvilgiu ir jų pasiteisinimą; apie OI prieš ir po išpirkimo bei jo įtaką požiūriui į patį

procesą; bei apie tai, ar respondentas mano, kad išpirkimas kėlė nerimą įmonės darbuotojams bei kodėl. Interviu klausimai pateikti priede Nr. 2.

Interviu duomenims apdoroti taikoma kokybinė turinio analizė pagal Yin (2011) pasiūlytą penkių analizės etapų schemą:

1. Duomenų parengimas analizei
2. Duomenų skaidymas
3. Duomenų jungimas
4. Duomenų interpretacija
5. Išvadų formulavimas

3.4. Tyrimo etika

Siekiant užtikrinti tyrimo etiką, buvo taikomi šie tyrimo etikos principai (pagal Žydžiūnaitė, 2011):

- a) Geranoriškumo principas – principas užtikrintas pasirašant su įmone sutikimą dėl tyrimo vykdymo, kuriame detalizuota tyrimo eiga, dalyviai, tyrimo tikslai bei nurodyta visa su tyrimo vykdymu susijusi svarbi informacija. Tyrimo dalyviai informuoti, kad dalyvavimas tyrime yra asmeninis apsisprendimas. Su interviu dalyviais pasirašyti atskiri sutikimai dalyvauti tyrime (žr. priedą Nr. 3, 4).
- b) Pagarbos asmens orumui principas – užtikrintas objektyviais, pagarbiu stiliumi pateiktais teiginiais abiejuose tyrimo etapuose. Tyrimo dalyviams buvo paaiškintas tyrimo tikslas bei jų teisė nutraukti dalyvavimą tyrime arba neatsakyti į tam tikrus klausimus, užtikrintas žalos nebuvimas.
- c) Teisingumo principas – šis principas užtikrintas sudarant tyrimo dalyvių atrankos kriterijų ir laikantis jų bei darbe aprašytų metodologinių nuostatų ir procedūrų. Dalyviams užtikrintas anonimiškumas (anketavimo atveju) bei konfidencialumas (interviu atveju). Sutikime atlikti tyrimą sutarta dėl įmonės pavadinimo neatskleidimo darbe ir tyrimo klausimuose bei dėl duomenų naudojimo išskirtinai su šiuo darbu susijusiais tikslais.
- d) Teisės gauti tikslią informaciją principas – šis principas įgyvendintas prieš atliekant tyrimą supažindinus tyrimo dalyvius su tyrimo tikslu, aplinkybėmis, informavus juos apie teisę gauti tyrimo rezultatus, apie tai, jog dalyvavimas tyrime nesukelia jiems jokios rizikos.

3.5. Atvejo analizės strategijos ribotumai

Derinant anketavimą su interviu išvengiama tam tikrų kiekvieno iš šių metodų trūkumų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016) – rezultatai yra išsamesni, tačiau neapsiribojama vien keliais

respondentais, kas leidžia daryti tam tikras generalizacijas ir daryti prielaidas dėl tolimesnio rezultatų panaudojimo. Tačiau abiejuose tyrimo etapuose išryškėjo tam tikri ribotumai.

Anketavimo eigoje iš potencialių 350 atsakymų surinkta 54. Toks atsakymų skaičius sąlygojamas to, jog „Yammer“ grupe, kurioje buvo paskelbtas pranešimas apie apklausą, naudojasi tik viena įmonės dalis (dirbanti su vienu klientu), o su kitais klientais dirbantys darbuotojai faktiškai prieigą prie šios grupės turi, bet nesinaudoja ja. Tuo tarpu kitų būdų pasiekti likusius darbuotojus nėra – apribotas pateikimas į patalpas, kuriose jie dirba bei nėra žinomi jų elektroninio pašto adresai. Šis faktas išaiškėjo tik tyrimo eigoje, dėl to ir šie darbuotojai pateko į imtį. Apklausoje tarp dalyvių yra du respondentai, dirbantys su kitais klientais, tačiau juos pranešimas pasiekė vėlesnių priminimų, išsiųstų vadovams pagalba (jie atsitiktinai buvo įtraukti prie bendro adresato, kuriame perkelti darbuotojai vis dar egzistuoja – šie darbuotojai po įmonės išpirkimo perėjo į kitą padalinį ir pradėjo dirbti su kitu klientu). Taip pat nedidelis rezultatų skaičius sąlygojamas darbuotojų nesuinteresuotumu dalyvauti apklausoje. Toks atsakymų skaičius neleidžia daryti reprezentatyvių išvadų, o tik iš dalies leidžia pamatyti bendrą vaizdą tyrimo kontekste.

Rengiant interviu išaiškėjo tam tikros aplinkybės, neleidžiančios surengti atskirų susitikimų su tyrimo dalyviais. Kadangi interviu vykdymui buvo numatytas trumpas laikotarpis, o du tyrimo dalyviai dirba kitame įmonės pastate kitoje miesto vietoje, buvo sudėtinga suderinti tinkamą susitikimo laiką. Vienas tyrimo dalyvis numatytu tyrimo metu buvo komandiruotėje užsienyje, o paskutinio respondento darbotvarkė numatytu laikotarpiu buvo įtempta. Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta vykdyti nuotolinį interviu raštu. Šio būdo trūkumai yra ypatingas struktūruotumas, kuris neleidžia gauti papildomų duomenų, negu numatyta prieš atliekant tyrimą. Taip pat, netenkama galimybės įvertinti neverbalinę tyrimo dalyvių kalbą. Dar vienas ribotumas susijęs su interviu dalyvių pasirinkimu – pasirinkimo eigoje svarbus buvo subjektyvus faktorius, asmeninis dalyvių ir jų patirčių pažinėjimas – tam, kad galima būtų atrinkti informatyviausius atvejus. Tačiau iš visų įmonės darbuotojų asmeninių ryšių tyrėjas turi su nedidele darbuotojų grupele, pasirinkimas taip pat buvo apribotas.

Pirmasis tyrimo etapas – anketavimas buvo atliekamas anglų kalba, o interviu – lietuvių. Tačiau tyrimo duomenys analizės ir/ar vertimo metu nenukentėjo, kadangi analizė buvo atliekama originalo kalba, o išversti buvo tik tam tikri pavyzdžiai, pateikiami rezultatų analizės skyriuje.

4. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ apklausos rezultatų analizė

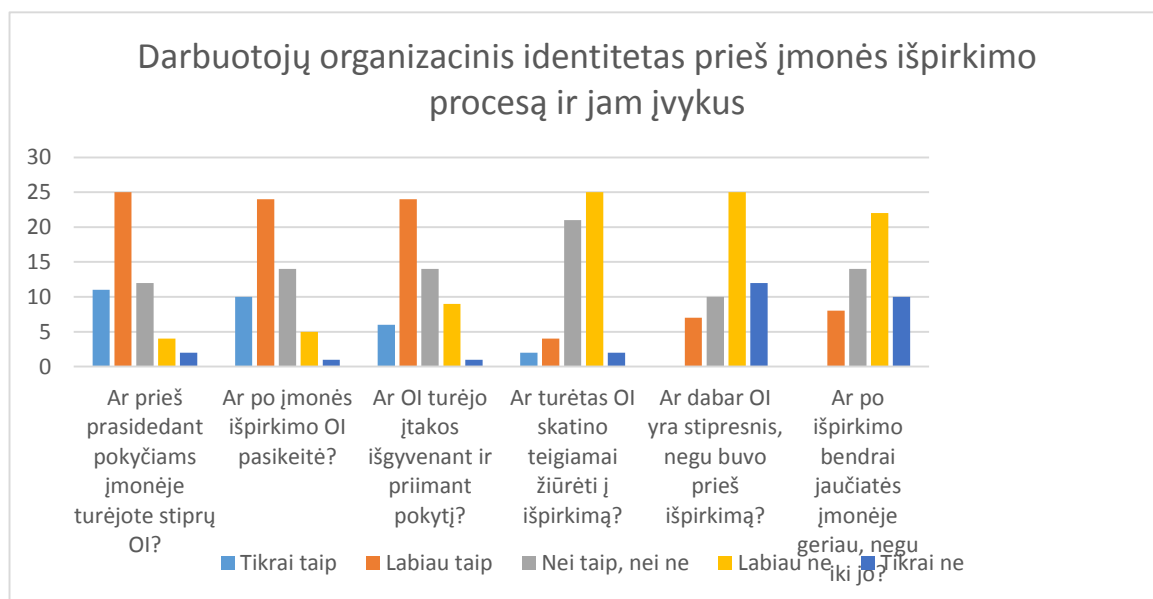
Atliekamo tyrimo tikslas – ištirti įmonės darbuotojų organizacinį identitetą bei nustatyti, koks yra santykis tarp darbuotojų OI bei jų požiūrio į įmonės išpirkimą atsižvelgiant į pokyčių įgyvendinimo kliūtis.

Taip pat siekiama išsiaiškinti, kaip išdirbtas laikas organizacijoje susijęs su organizacinio identiteto stiprumu. Šį tarpusavio ryšį siekiama nustatyti koreliacinės analizės pagalba.

Rezultatai bus nagrinėjami atskirais blokais. Pirmiausia, vertinamas darbuotojų organizacinis identitetas, vėliau apžvelgiamas darbuotojų pasitenkinimas išpirkimu bei apibendrinami veiksniai, kėlę darbuotojų nerimą išpirkimo proceso metu.

4.1. Darbuotojų organizacinis identitetas prieš įmonės išpirkimo procesą ir jam įvykus

Siekiant ištirti darbuotojų OI prieš ir po išpirkimo, buvo sudaryta matrica su 6 teiginiais, kuriuos reikėjo įvertinti pagal penkių lygių Laikerto skalę nuo „Tikrai taip“ (=visiškai sutinku) iki „Tikrai ne“ (=visiškai nesutinku). Paveiksle 7 atitinkamai pateikiami rezultatai.



Paveikslas 7. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Remiantis grafike pavaizduotais rezultatais, prieš prasidedant pokyčiams įmonės darbuotojai turėjo pakankamai stiprų OI: (11 respondentų atsakė „Tikrai taip“, 25 – „Labiau taip“. Kas sudaro 66,7% visų atsakymų.

Tuo tarpu po įmonės išpirkimo darbuotojų OI tendencingai silpnėja (68,5% tiriamųjų): 25 tiriamieji į klausimą „Ar dabar OI yra stipresnis, negu buvo prieš išpirkimą?“ atsakė „Labiau ne“, dar 12 pasirinko atsakymą „Tikrai ne“. 10 respondentų pasirinko neutralų atsakymą „Nei taip, nei ne“, ir niekas nepasirinko atsakymo „Tikrai taip“.

63% tiriamųjų teigia, kad po išpirkimo jų OI pasikeitė (10 „Tikrai taip“ ir 24 „Labiau taip“ atsakymų). Remiantis prieš tai aptartu klausimu, galima teigti, kad tas pokytis buvo OI silpnėjimas.

Pusė visų tiriamųjų teigia, kad jų turimas OI turėjo įtakos išgyvenant ir priimant pokytį (55,6%). Tačiau vertinant OI poveikį požiūriui į išpirkimą atsakymai pasiskirsto po lygiai: pusė respondentų nesutinka su teiginiu, kad jų turėtas OI skatino reaguoti į išpirkimą labiau teigiamai (50%, iš kurių 25 „Labiau ne“ ir 2 „Tikrai ne“ atsakymai). 6 respondentai į šį klausimą atsako teigiamai (11%), tuo tarpu didelė dalis tiriamųjų pasirenka neutralų „Nei taip, nei ne“ atsakymą (21 atsakymas, kas sudaro 38,9% visų atsakymų).

Apskritai, nemaža dalis respondentų, atsakydami į klausimus, susijusius su OI (nuo 18,5 iki 38,9% visų atsakymų) pasirinkdavo neutralų atsakymą „Nei taip, nei ne“, kuris vertinimo procese nėra priskiriamas nei prie teigiamo, nei prie neigiamo atsakymo.

Paskutinis bloko klausimas atskleidžia šią tendenciją: 59,3% tiriamųjų bendrai po išpirkimo nesijaučia geriau negu prieš įvykstant pokyčiams (22 „Labiau ne“ ir 10 „Tikrai ne“ atsakymų). Likusieji 14 respondentų (25,9%) laikosi neutralios pozicijos šiuo klausimu, ir tik 8 tiriamieji pasirinko atsakymą „Labiau taip“ (14,8%).

Apibendrinant matricą, išryškėja OI silpnėjimo tendencija, taip pat nemaža dalis respondentų neturi stiprios pozicijos OI pokyčių atžvilgiu, tačiau virš pusės respondentų pastebi OI pokyčius po įmonės išpirkimo bei pažymi neigiamus savijautos organizacijoje pokyčius po įmonės išpirkimo. Kalbant apie susiformavusio darbuotojų OI poveikį požiūriui į išpirkimo procesą, vos šiek tiek virš pusės tiriamųjų sutinka su šiuo teiginiu, taigi, galima teigti, kad OI poveikis įgyvendinamo pokyčio percepcijai yra vidutinis.

Demografiniai klausimai apklausoje buvo tik pagalbiniai, tačiau klausimas, susijęs su išdirbtu laiku įmonėje atlieka svarbų vaidmenį, kadangi buvo siekiama nustatyti ryšį tarp įmonėje išdirbto laiko ir darbuotojų organizacinio identiteto bei požiūrio į įgyvendinamą pokytį. Šiame skyrelyje aptarsime koreliaciją tarp organizacinio identiteto ir įmonėje išdirbto laiko.

Apklausoje buvo pateikiami atsakymo variantai nuo 1 metų iki 10 (padalinys Vilniuje veikia 10 metų). Atliekant koreliacinę analizę atsakymai buvo suranguoti nuo „labai mažos“ patirties iki „labai didelės“, pasirenkant 5 rangų matavimo skalę:

Patirtis įmonėje	Patirtis įmonėje metais	Rangas
Labai maža	1-2	1
Maža	3-4	2
Vidutinė	5	3
Didelė	6-7	4
Labai didelė	8-9	5

Lentelė 2. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

10 metų darbo patirtį įmonėje darbuotojų tarp respondentų nebuvo, dėl to į rangavimą šis pasirinkimas neįtrauktas. Lentelėje 3 pateikiami analizės rezultatai, atspindintys ryšį tarp OI patirties įmonėje metais.

	Metų rangas	Ar prieš prasidedant pokyčiams įmonėje turėjote stiprų OI?	Ar po įmonės išpirkimo OI pasikeitė?	Ar OI turėjo įtakos išgyvenant ir priimant pokytį?	Ar turėtas OI skatino teigiamai žiūrėti į išpirkimą?	Ar dabar OI yra stipresnis, negu buvo prieš išpirkimą?	Ar po išpirkimo bendrai jaučiatės įmonėje geriau, negu iki jo?
Suranguoti metai	1,000	-,195	-,045	,020	-,091	,147	,133
Ar prieš prasidedant pokyčiams įmonėje turėjote stiprų OI?	-,195	1,000	,625**	,490**	,122	-,169	,119
Ar po įmonės išpirkimo OI pasikeitė?	-,045	,625**	1,000	,627**	,151	-,025	,046
Ar OI turėjo įtakos išgyvenant ir priimant pokytį?	,020	,490**	,627**	1,000	,114	,012	,052
Ar turėtas OI skatino teigiamai žiūrėti į išpirkimą?	-,091	,122	,151	,114	1,000	,476**	,306*
Ar dabar OI yra stipresnis, negu buvo prieš išpirkimą?	,147	-,169	-,025	,012	,476**	1,000	,571**
Ar po išpirkimo bendrai jaučiatės įmonėje geriau, negu iki jo?	,133	,119	,046	,052	,306*	,571**	1,000

Lentelė 3. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Nagrinėjami aspektai išskirti mėlynai pažymėtoje eilutėje. Matyti, kad Spirmeno koreliacijos koeficientų reikšmės yra neigiamos ir arti nulio. Tai savo ruožtu parodo, kad praktiškai priklausomybės tarp nagrinėjamų aspektų nėra. Didėjant metų rangui, t.y. patirčiai įmonėje, mažėja nagrinėjamų kintamųjų rangai. Tai reiškia, kad šios dvi reikšmės tarpusavyje nesusijusios ir kad OI stiprumas, pasikeitimai ar įtaka požiūriui į išpirkimą nepriklauso nuo darbuotojo patirties įmonėje.

Tuo tarpu pavieniai pažymėti mėlynai langeliai nurodo tam tikrą tarpusavio ryšį tarp aspektų, aptartų nagrinėjant matricą šio skyrelio pirmoje dalyje – t.y. patvirtina aptartus rezultatus.

Taigi, tarpusavyje koreliuoja darbuotojų turėtas OI prieš išpirkimą ir OI įtaka išgyvenant ir priimant pokytį (koeficientas 0,490 nurodo vidutinį teigiamą priklausomybės ryšį). Tai patvirtina teiginį, kad OI poveikis įgyvendinamo pokyčio percepcijai yra vidutinis.

Koeficientas 0,627 nurodo vidutinį teigiamą tarpusavio ryšį tarp OI įtakos išgyvenant ir priimant pokytį bei OI pasikeitimo po įmonės išpirkimo. Tai reiškia, kad kuo didesnį OI turėjo poveikį pokyčio percepcijai, tuo didesnius jo pasikeitimus tiriamieji pastebėjo įgyvendinus įmonės išpirkimą. Šį teiginį papildė kitas pažymėtas koeficientas 0,476 (nurodo vidutinį teigiamą ryšį), kuris reiškia, kad kuo labiau neigiamas buvo požiūris į išpirkimą, tuo silpnesnis OI yra po įmonės išpirkimo, ir atvirkščiai – stiprėjant vienam veiksniai stiprėja ir kitas.

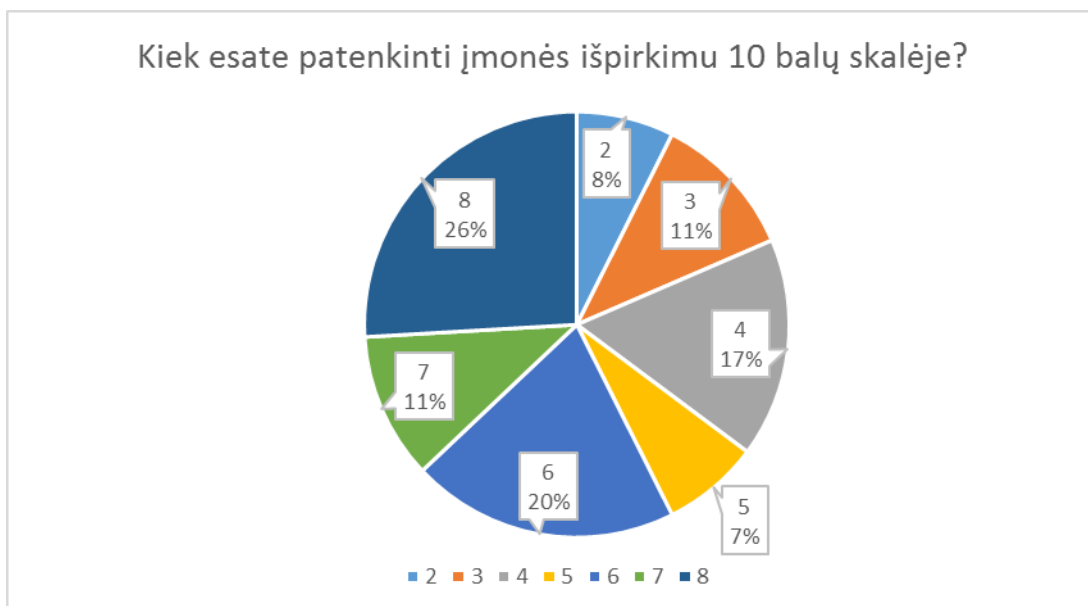
Koeficientas 0,306 nurodo silpną tarpusavio priklausomybę, tad sąsaja tarp OI, skatinusio neigiamą požiūrį į išpirkimą ir savijautos įmonėje po jos išpirkimo yra minimali.

Paskutiniame langelyje pažymėtas vidutinis teigiamas tarpusavio ryšys (koeficientas 0,571) tarp savijautos įmonėje po išpirkimo įgyvendinimo ir tarp OI stiprumo lygio po išpirkimo. Tai iš esmės papildė prieš tai aptartą sąsają – jeigu OI po įmonės išpirkimo yra susilpnėjęs, savijauta organizacijoje įgyvendinus pokytį taip pat yra prastesnė lyginant su pirmine situacija.

Aptarti rezultatai leidžia įvertinti darbuotojų tapatumą tiek prieš prasidedant pokyčio įgyvendinimui, tiek jau jam įvykus. O tai savo ruožtu leidžia įvertinti sąsajas tarp darbuotojų OI ir požiūrio į organizacijoje įvykusį pokytį ir savo ruožtu priartėti prie atsakymų į tyrimo klausimą.

4.2. Darbuotojų pasitenkinimas įmonės išpirkimu

Darbuotojų pasitenkinimas įmonės išpirkimu buvo vertinamas skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 – labai nepatenkintas, o 10 – labai patenkintas. Po skale buvo pateikti du klausimai su keliais atsakymų variantais: *Dėl kokių priežasčių esate patenkinti išpirkimu?* ir *Dėl kokių priežasčių esate nepatenkinti išpirkimu?* Pirmiausia aptarsime skaitinius pasitenkinimo išpirkimu rezultatus, pateiktus paveiksle 8.



Paveikslas 8. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Itin ryškios perskyros tarp įvertinimų nėra, tačiau įvertinimo 1 balu „Visiškai nepatenkintas išpirkimu“ nepasirinko nė vienas tiriamasis, taip pat kaip įvertinimų 9 ir 10 balų. Taigi, įvertinimas labiau koncentruojasi ties vidutiniais vertinimais. Tačiau, didžiausias respondentų skaičius (8 – kas sudaro 26%) pasirinko įvertinimą 8 balais.

Tuo tarpu vertinimų vidurkis pateikiamas lentelėje 4.

	Minimalus	Maksimalus	Vidutinis
Pasitenkinimas išpirkimu	2	8	5,59

Lentelė 4. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Taigi, visų vertinimų pasitenkinimo išpirkimu vidurkis siekia 5,59 balus.

Analizės metu taip pat buvo siekiama nustatyti koreliaciją tarp pasitenkinimo išpirkimu ir įmonėje išdirbto laikotarpio. Analizės rezultatas pažymėtas lentelėje 5 mėlynai.

		Suranguoti metai	Pasitenkinimas išpirkimu
Spearman's rho	Suranguoti metai	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	54

Lentelė 5. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Kaip rodo rezultatas, koreliacija tarp patirties įmonėje metais ir pasitenkinimo balo yra praktiškai lygi nuliui (koeficientas 0,052), kas reiškia, kad šie du veiksniai tarpusavyje yra visiškai nesusiję.

Be to, buvo tirtas pasitenkinimo išpirkimu lygis priklausomai nuo darbuotojų atliekamų kasdienių užduočių, tačiau ir čia koreliacija nepasiteisino – Spirmeno koreliacijos koeficientų reikšmės yra neigiamos ir arti nulio, tai atsispindi lentelėje 6.

Klausimai apie kasdienes darbuotojų užduotis	Pasitenkinimo išpirkimu koreliacijos koeficientas
Ar po įmonės išpirkimo pasikeitė atliekamos kasdienės užduotys?	-,024
Ar jūsų užduotys buvo perkeltos kitur?	-,015
Ar jums teko dalyvauti užduočių perkėlime?	-,142
Ar keitėte komandą ar skyrių tame pačiame kliente po išpirkimo ar jo metu?	-,248
Ar teko pakeisti klientą, kuriam dirbate?	-,163

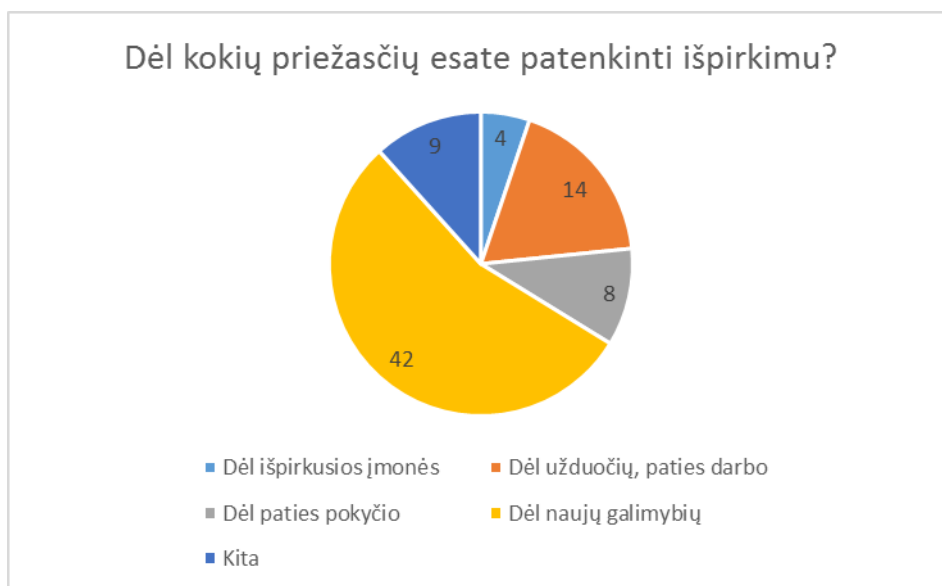
Lentelė 6. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Pateiktoje lentelėje Spirmeno koreliacijos koeficientų reikšmės -0,024; -0,015; -0,142; ir -0,163 parodo, kad atitinkamai tarp pasitenkinimo įsigijimu lygio kasdienių užduočių pasikeitimo, perkėlimo, dalyvavimo jų perkėlime ir kliento pakeitimo ryšys yra neigiamas ir labai silpnas, t.y. didėjant pasitenkinimo įsigijimu lygiui mažėja šių faktorių rodiklis. T.y. respondentai, kurių užduotys pasikeitė, buvo perkeltos kitur, kuriems teko dalyvauti užduočių perkėlime arba pradėti dirbti kitam klientui nėra linkę įvertinti pasitenkinimo išpirkimu aukštu balu. Tuo tarpu koreliacijos koeficiento reikšmė -0,248 nurodo į stipresnį negu prieš tai aptarti koeficientai, tačiau į vis tiek silpną neigiamą tarpusavio ryšį tarp skyriaus ar grupės pakeitimo tame pačiame kliente ir pasitenkinimo išpirkimu. Atitinkamai didėjant vienam veiksniai, mažėja kitas – didėjant pasitenkinimo išpirkimu lygiui mažėja tikimybė, kad tiriamasis pakeitė grupę ar skyrių tame pačiame kliente, kuriam dirba.

Bendrai, iš visų respondentų 12 tiriamųjų atsakė, kad pokyčio įgyvendinimo metu arba jam įvykus jie pakeitė grupę arba skyrių tame pačiame kliente, tai sudaro 22,2% visų tiriamųjų. Tuo tarpu su klausimu „Ar teko pakeisti klientą, kuriam dirbate?“ susiję atsakymai ir koreliacijos iš esmės negali būti vertinamos, kadangi ši tyrimo imties dalis tyrime nedalyvavo, išskyrus du tiriamuosius (aplinkybės aprašytos skyrelyje 3.5.).

Tyrimo kontekste svarbu buvo nustatyti ne tik pasitenkinimo išpirkimu lygį, tačiau ir tokio vertinimo priežastis. Kadangi nebuvo nei visiškai teigiamo, nei visiškai neigiamo vertinimo (niekas iš tiriamųjų nepasirinko 1,9 ir 10 balų), respondentams aktualūs buvo abu klausimai: tiek dėl ko jie yra patenkinti, tiek dėl ko nepatenkinti išpirkimu atitinkama dalimi remiantis jų įvertinimu.

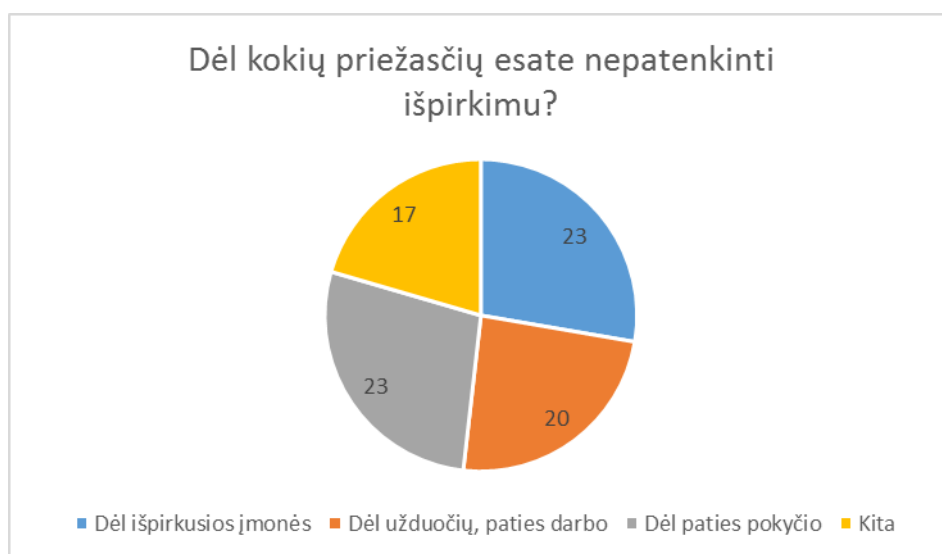
Rezultatai pagal pirmąjį klausimą „Dėl kokių priežasčių esate patenkinti išpirkimu?“ pateikti paveiksle 9.



Paveikslas 9. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Iš pateiktų 5 variantų (įskaitant „Kita“) galimi buvo daugiausia 3 pasirinkimai. Didžioji tiriamųjų dalis teigiamai vertino įmonės išpirkimą dėl naujų galimybių (42 respondentai iš 54, t.y. 77,8% visų tiriamųjų). 14 respondentų pažymėjo, kad yra patenkinti dėl paties darbo ir užduočių (pasikeitusių). Tarp variantų „Kita“ (9 tiriamieji pasirinko šį variantą, tačiau 4 iš jų pakomentavo, jog nėra patenkinti išpirkimu) paminėti tokie faktoriai, kaip: aiškesnė struktūra, padidėjęs aiškumas plačiaja prasme; viltis turėti daugiau komandiruočių.

Tuo tarpu klausimo „Dėl kokių priežasčių esate nepatenkinti išpirkimu?“ rezultatai yra pasiskirstę praktiškai po lygiai, stipriai nedominavo nė vienas iš pasiūlytų variantų, tai atsispindi paveiksle 10.



Paveikslas 10. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Taigi, nepasitenkinimą išpirkimu dėl pačios išpirkusios įmonės bei dėl paties pokyčio pareiškė po 42,6% visų respondentų, o užduotis ir patį darbą pažymėjo 37% visų respondentų.

Tarp atsakymų „Kita“ buvo didesnė variacija, lyginant su prieš tai aptartu klausimu. Kelis kartu paminėtos nuolatinės ataskaitos bei pernelyg didelė biurokratija. Taip pat, tiriamųjų teigimų, nepasitenkinimą sąlygoja pasikeitusi organizacinė kultūra ir politika bei komunikacijos suprastėjimas. Pora tiriamųjų pakomentavo, kad yra patenkinti išpirkimu ir neturi ką pažymėti šiame klausime. Be to, buvo paminėta, kad tokio masto ir sudėtingumo pokytis kelia sunkumų daugeliui darbuotojų, kurie vis dar yra pripratę prie to, kaip „būdavo anksčiau“. Didelį kasdienių pokyčių skaičių ir tempą yra sunku sekti ir spėti susitvarkyti su didžiuliu informacijos srautu. Tačiau, pažymima, labai sudėtinga didžiulį išigijimą įvykdyti sėkmingai, o pokyčių valdymas šio proceso metu turi būti labai gerai valdoma ir planuojama. Vienas respondentas pakomentavo, jog nepasitenkinimą sąlygoja pasikeitęs tarpusavio santykis su kolegomis, kurie dabar tapo įmonės klientu.

Aptarti rezultatai rodo, kad darbuotojai linkę vertinti išpirkimą vidutiniškai, trečdalis jų pasirinko 8 balus, tačiau visų vertinimų vidurkis siekia 5,59 balus.

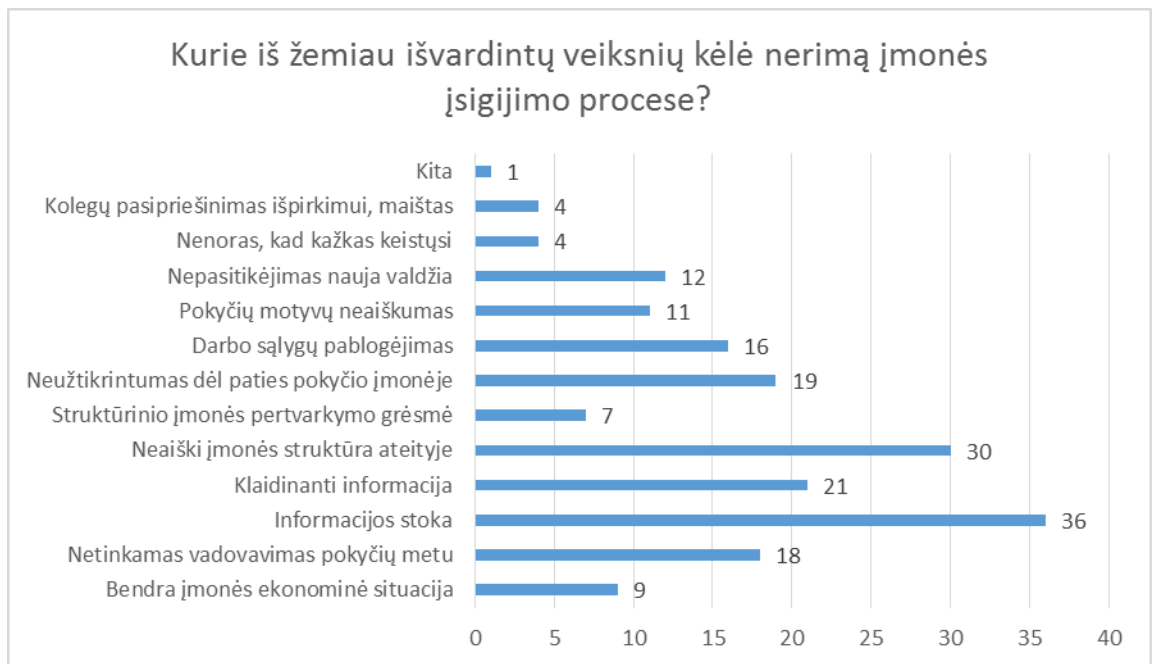
Tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas išpirkimu nėra susijęs nei su tuo, kiek ilgai jie dirba įmonėje, nei su jų kasdienėmis užduotimis, jų perkėlimu ar grupės/skyriaus ar kliento pakeitimu.

Tuo tarpu dėl kliento pakeitimo negalima daryti jokių išvadų, kadangi ši respondentų dalis tyrime nedalyvavo išskyrus du tiriamuosius.

Tačiau, atsižvelgiant į pasitenkinimo ir nepasitenkinimo išpirkimu priežastis, atitinkamai dominuoja lūkesčiai, susiję su naujomis galimybėmis bei nepasitenkinimas pačia įmone, darbu ir užduotimis, bei pačiu pokyčiu. Paskutinis faktorius (pats pokytis) turi tiesioginių sąsajų su teorinėje dalyje (3 skyriuje) aptartomis psichologinėmis pokyčių įgyvendinimo kliūtimis – nenoras kažką keisti apskritai bei pasipriešinimas pokyčiams. Būtent šie veiksniai buvo tiriami paskutiniame apklausos klausime, kurio rezultatai aptariami kitame skyrelyje.

4.3. Veiksniai, kėlę darbuotojams nerimą įmonės išpirkimo procese

Paskutiniu anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai kėlė (jeigu kėlė) darbuotojų nerimą išpirkimo procese. Iš 13 pateiktų atsakymų (įskaitant „Kita“) tiriamieji turėjo išsirinkti daugiausiai 4 veiksnius. Tuo tarpu atsakymų variantai rėmėsi 2.1 skyrelyje teorinėje dalyje aptartomis kliūtimis pokyčių procese: buvo atrinkti skirtingų sričių veiksniai, tiek vadybiniai, tiek psichologiniai. Rezultatai pateikiami paveiksle 11.



Paveikslas 11. Sudaryta autorės pagal apklausos rezultatus.

Daugumai tiriamųjų nerimą išpirkimo procese kėlė informacijos stoka (36 atsakymai, 66,7% visų respondentų). Antroje vietoje pagal atsakymų skaičių – „Neaiški įmonės struktūra ateityje“ (30 atsakymų). Klaidinanti informacija, neužtikrintumas dėl paties pokyčio įmonėje ir netinkamas vadovavimas pokyčių metu pažymėti atitinkamai 21, 19 ir 18 kartų.

Socialinio-psichologinio pobūdžio veiksniai, tokie, kaip baimė dėl darbo sąlygų pablogėjimo, pokyčio motyvų nesupratimas, bendrai supratimo stoka bei neužtikrintumo jausmas, nenoras, kad įvyktų pokyčiai ar nepasitikėjimas nauja valdžia taip pat buvo tiriamųjų pažymėtas, tačiau čia atsakymų skaičius yra labiau pasiskirstęs ir nėra ryškiai dominuojančių veiksnių, išskyrus neužtikrintumą dėl paties pokyčio įmonėje.

Vertėtų pažymėti, kad respondentai, teigiamai (7-8-iais balais) įvertinę savo pasitenkinimą išpirkimu vis tiek žymėjo nerimą kėlusius veiksnius, tai reiškia, kad nepaisant bendro pasitenkinimo, psichologiniai barjerai ir vadybinės problemos vis tiek yra ryškios.

Nors nagrinėjant pokyčių įgyvendinimo kliūtis šiame darbe labiau buvo akcentuojamos psichologinės kliūtys, tyrimo rezultatai parodo, kad respondentai pažymi tiek psichologines kliūtis (nebūtinai sąmoningai, kadangi klausimyne buvo stengiamasi išlaikyti neutralumą ir nenurodyti pateiktų veiksnių kilmės), tiek vadybos problemas. Informacijos stoką ir klaidinančią informaciją, netinkamą vadovavimą ir ekonominę įmonės situaciją galima priskirti prie vadybos problemų, ir šie veiksniai tyrimo rezultatuose turi pakankamai ryškią poziciją. Psichologiniai veiksniai respondentų akcentuojami šiek tiek didesniu pasiskirstymu, tačiau nepaisant kliūčių pobūdžio, visi šie veiksniai yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Vadybinio pobūdžio kliūtys pokyčio įgyvendinimo procese skatina tam tikras (teigiamas ar neigiamas) nuomones, kurios savo ruožtu susijusios su darbuotojų emocine

ir psichologine būseną bei bendru pokyčio vertinimu. Nepateikdama atsakymų į darbuotojams rūpimus klausimus, vadovybė užprogramuoja darbuotojus neigiamiems vertinimams, net tokiu atveju, jeigu prieš pokytį darbuotojai nebuvo itin paveikti socialinio-psichologinio pobūdžio kliūčių.

Apibendrinant, apklausos rezultatai parodė, jog prieš prasidedant pokyčiams įmonės darbuotojai turėjo pakankamai stiprų OI: (66,7% visų atsakymų). Tuo tarpu po įmonės išpirkimo išryškėja OI silpnėjimo tendencija (68,5% tiriamųjų), taip pat nemaža dalis respondentų neturi stiprios pozicijos OI pokyčių atžvilgiu (renkasi neutralųjį „Nei taip, nei ne“ atsakymą). Pastebimi bendros savijautos organizacijoje po išpirkimo pokyčiai į neigiamą pusę. Kalbant apie susiformavusio darbuotojų OI poveikį požiūriui į išpirkimo procesą, vos šiek tiek virš pusės tiriamųjų sutinka su šiuo teiginiu, taigi, galima teigti, kad OI poveikis įgyvendinamo pokyčio percepcijai yra vidutinis (tai patvirtina koreliacijos koeficientas 0,49).

Vertindami pasitenkinimą įmonės išpirkimu tiriamieji labiau koncentruojasi ties vidutiniais vertinimais: beveik trečdalis respondentų pasirinko įvertinimą 8 balais, bendras pasitenkinimo išpirkimu vidurkis – 5,59 balai.

Tiriant koreliacijas nustatyta, kad OI stiprumas, pasikeitimai ar įtaka požiūriui į išpirkimą nepriklauso nuo darbuotojo patirties įmonėje metais. Nuo patirties įmonėje taip pat nepriklauso pasitenkinimo išpirkimu balas, tarpusavyje taip pat praktiškai nesusiję pasitenkinimo išpirkimu lygis ir darbuotojų atliekamos kasdienės užduotys.

Teigiamą įmonės išpirkimo vertinimą skatino lūkesčiai, susiję su naujomis galimybėmis (77,8% visų tiriamųjų). Tuo tarpu neigiamo vertinimo priežastys: pati išpirkusi įmonė, pats pokytis bei kasdienės užduotys ir darbo pobūdis. Su neigiamais vertinimais taip pat susiję veiksniai, kėlę darbuotojų nerimą proceso metu: informacijos stoka, neaiški įmonės struktūra ateityje, klaidinanti informacija bei tokie socialinio-psichologinio pobūdžio veiksniai, kaip: baimė dėl darbo sąlygų pablogėjimo, pokyčio motyvų nesupratimas, bendrai supratimo stoka bei neužtikrintumo jausmas, nenoras, kad įvyktų pokyčiai ar nepasitikėjimas nauja valdžia.

5. Tyrimo „Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“ interviu rezultatų analizė

Analizuojant interviu duomenis, ypatingo parengimo analizei nereikėjo, kadangi atsakymai buvo pateikti raštu. Duomenys buvo skaidomi į atskiras temas, tuomet jungiami į bendrus blokus

(pateikiami atitinkamai poskyriuose) bei interpretuojami. Skyriaus paskutiniame poskyryje kartu aptariami anketavimo ir interviu tyrimo rezultatai.

5.1. Darbuotojų organizacinis identitetas prieš įmonės išpirkimo procesą ir jam įvykus

Tiek apklausos, tiek interviu duomenų analizė ir interpretavimas pradedamas nuo organizacinio identiteto kaip atspirties taško. Vienas iš interviu siekių – ištirti darbuotojų OI prieš įmonės išpirkimą ir jam įvykus. Apibendrinti rezultatai pateikiami lentelėje 7.

	Darbo patirtis įmonėje metais	OI prieš išpirkimą	OI išpirkimui įvykus
Respondentas 1	5	Stiprus	Pasikeitęs, identitetas pasimetė
Respondentas 2	4	Stiprus	Pasikeitęs, susilpnėjęs
Respondentas 3	6	Nestiprus, ypatingai neišreikštas	Pasikeitęs, sustiprėjęs
Respondentas 4	2	Nestiprus	Nepasikeitęs, nestiprus

Lentelė 7. Sudaryta autorės pagal interviu rezultatus.

Interpretuojant tiriamųjų atsakymus, OI vertinamas kaip stiprus arba nestiprus remiantis atsakymų formuluotėmis. Respondentas 1 pagrindžia savo prieš išpirkimą turėtą stiprų identitetą tokia formuluote: „Didžiavausi esanti dalis įmonės, kuri turi aiškius tikslus ir didelę socialinę atsakomybę. Taip pat buvo paprasčiau tapatintis su įmone, kuri turi aiškią veiklos sferą ir tikslus toje sferoje.“ Tuo tarpu respondentas 2 teigia, kad „Visad galvodama apie įmonę tapatinausi su ja, t.y. jaučiausi šios bendruomenės dalis. Stengiausi gyventi, skleisti ir puoselėti jos idėjas ir požiūrį.“ Abu atsakymai pabrėžia susiformavusią stiprią tapatybę. Tuo tarpu respondentai 3 ir 4 teigia neturėję stipraus identiteto. Respondentas 3 pateikia tokį atsakymą: „Manau, kad identiteto niekada neturėjau labai stipraus ar išreikšto tiek prieš, tiek ir po išpirkimo.“ Respondentas 4 savo OI pagrindžia kita priežastimi: „Neturėjau labai stipraus organizacinio identiteto prieš išpirkimą, nes pradėjau dirbti prieš pat pasirašant išpirkimo sutartį. Tačiau kuomet pradėjau dirbti, pokyčiai dar nebuvo prasidėję, todėl turėjau galimybę pamatyti, kokia darbo kultūra ir tvarka buvo senojoje įmonėje.“

Interpretuojant šiuos duomenis vienas įdomesnių faktorių buvo OI sąsajos su darbo patirtimi įmonėje. Tačiau, kaip matyti iš lentelės, tarpusavio ryšio tarp šių veiksnių nėra, kadangi ilgiausiai įmonėje dirbęs respondentas teigia, kad jo tapatybė nebuvo ypatingai išreikšta. Kita vertus, tokius apibendrinimus daryti sudėtinga ir dėl kokybinio tyrimo prigimties ir mažo tiriamųjų skaičiaus, todėl šis veiksnys plačiau buvo nagrinėjamas anketavimo dalyje (žr. skyrelį Nr. 4.1).

Darbuotojų identiteto pokyčiai po įmonės išpirkimo yra pakankamai ryškūs, tai patvirtina tiriamųjų paaiškinimai. Respondentas 1 teigia, kad jo OI pasimetė: „Gana sunku pereiti iš santykių „kolega-kolega“ į santykius „klientas-paslaugų tiekėjas“. Įmonė, kuri išpirko mano darbdavį, yra labai didelė, užsiimanti veikla visame pasaulyje ir labai skirtingose sferose. Todėl mano identitetas pasimetė, buvo sunku suprasti kas mes esame toje įmonėje. Dabar tiek mūsų socialinės, tiek darbo vertybės priklauso nuo kliento, kuriam mes teikiame paslaugas.“ Paskutinis sakinytis reikalauja paaiškinimo, kadangi dabartinė įmonė teikia paslaugas skirtingiems klientams, t.y. skirtingoms įmonėms, kurios turi kiekviena savo kultūrą, tradicijas, darbo taisykles, tvarką. Tuo tarpu respondentas 2 teigia, kad įvykus išpirkimui daugelis dalykų tapo nepriimtini ir jis nesijaučia norintis gyventi organizacijos idėjomis už jos ribų“.

Apie OI pasikeitimus į teigiamą pusę kalba respondentas 3: „Jis tikrai pasikeitė, mano atveju net sustiprėjo paskutiniu metu, nors manau todėl, kad pakeičiau pareigas, kurių reikšminga dalis yra turėti stipresnį identitetą, negu gal įprasta. Identitetas yra susijęs su lojalumu įmonei. Manau, kad kiekvienas didelis pokytis įneša netikrumo ir mažina lojalumą, kad ir kiek sėkmingas jis būtų.“ Kaip mini pats tiriamasis, toks tapatybės pasikeitimas susijęs su naujomis pareigomis, reikalaujančiomis lojalumo įmonei. Tuo tarpu respondentas 4 teigia, kad jo OI nepasikeitė: „Neturėjau labai stipraus organizacinio identiteto prieš išpirkimą, nes pradėjau dirbti prieš pat pasirašant išpirkimo sutartį. Dėl šios priežasties mano požiūris į išpirkimą nepasikeitė.“ Tiek prieš išpirkimą, tiek po išpirkimo tapatybė išliko ypatingai neišreikšta.

5.2. Darbuotojų požiūris į išpirkimą prieš jam įvykstant

Nagrinėjant tiriamųjų požiūrį į išpirkimą dar prieš jam įvykstant, akivaizdu, kad požiūris buvo susijęs su tam tikrais lūkesčiais. Pavyzdžiui, respondentas 1 teigia, kad „Požiūris buvo teigiamas. Iš pradžių visas procesas buvo pristatytas kaip partnerystė. Prieš tai nebuvo susidūrus su šiuo procesu, todėl buvo labai įdomu palyginti teorines žinias, įgytas universitete apie tokius pokyčius įmonėje su realia praktika. Darbuotojams buvo žadama naujų galimybių, naujų įdomių pozicijų.“ Tuo tarpu kalbant apie lūkesčius, šis tiriamasis pažymi lūkesčius, susijusius su pozityviais pokyčiais: „Tikėjausi, kad naujos partnerystės dėka galėsime išpildyti daugiau savo turimų sumanymų skyriaus darbo procesuose, kadangi naujasis partneris specializavosi toje srityje, kurios finansavimo stygius stabdė mūsų turimų idėjų įgyvendinimą.“ Šiam požiūriui antrina ir respondentas 2, teigdamas, kad tikėjosi pozityvių pokyčių dėl paties darbo procesų, bei priduria, kad lūkesčiai buvo susiję ir su kultūros ir požiūrio į darbą bei darbuotoją išlaikymu. Tuo tarpu savo pirminį požiūrį į išpirkimą šis tiriamasis įvardina kaip teigiamą: „Tikėjausi naujų, inovatyvių sprendimų, kad daugelis dalykų bus supaprastinta, optimizuota.“

Respondento 3 požiūris į išpirkimą prieš jam prasidedant buvo „Nei teigiamas, nei neigiamas, bet labiau į teigiamą pusę. Visi pokyčiai gąsdina, ypač kai neturi daug informacijos, kaip viskas bus po išpirkimo. Tuo pačiu supratau, kad vykstantys pokyčiai naudingi norintiems kažką keisti savo karjeroje. Žinant įmonės dydį, tapo aišku, kad galimybės labai prasiplės. Čia ta teigiama pokyčio pusė.“ Šio tiriamojo lūkesčiai taip pat buvo susiję su karjeros galimybėmis bei, kaip ir pirmųjų dviejų respondentų, su procesais: „Pagrindiniai lūkesčiai buvo sėkmingas ir laipsniškas perėjimas prie naujos įmonės struktūros, naujos karjeros galimybės ir teigiami pokyčiai papildomų procesų perkėlimui.“

Respondentas 4 įmonėje pradėjo dirbti prieš pat prasidedant pokyčiams ir jo gyvenimas įmonėje buvo lydimas nuolatinės informacijos apie pokyčius, tačiau realiai pokyčiai prasidėjo tik po kelių mėnesių, dėl to galimybė susipažinti su „senąja“ įmone dar buvo. „Kuomet įsidarbinau įmonėje, įmonės išpirkimo procesas jau buvo prasidėjęs. Šią žinią sužinojau jau įmonėms pasirašius sutartis, bet žinoma mano požiūris buvo labiau neigiamas, nes sužinojau, jog pasikeis įmonės savininkai (jais taps amerikiečiai). Iš pažįstamų kalbų ir patirties buvau girdėjusi, kad amerikiečių įmonėse darbo sąlygos būna prastesnės nei skandinavų. Taip pat darbo kultūra bei darbdavių požiūris į darbuotojus yra kitoks.“ Dėl šios priežasties respondentas teigia bijojęs, „kad pasikeis įmonės darbo kultūra ir suprastės darbo sąlygos. Bijojau, kad prarasime kai kuriuos bonusus ir priedus. Tačiau kartu tikėjausi, kad plečiantis įmonei atsivers daugiau naujų galimybių, daugiau naujų pozicijų įmonės viduje.“ Taigi, šio tiriamojo lūkesčiai buvo dvejopi, tačiau visų respondentų buvo paminėta viltis dėl naujų galimybių, procesų pokyčių ar karjeros galimybių.

Tiriant OI poveikį požiūriui į išpirkimą, tiriamieji pabrėžia tą faktą, kad turint stiprų OI pokyčius priimti sunkiau, tai iliustruoja respondento 1 nuomonė: „Manau, kad mano turėtas OI turėjo įtakos požiūriui į išpirkimą, nes turint stiprų OI yra gana sunku jį pakeisti, ypač tampant daug didesnės, platesnės funkcijas atliekančios ir skirtingas socialines vertybes turinčios įmonės dalimi.“ Apie tą patį kalba ir respondentas 3, pabrėždamas, kad jo pirminį neutralumą išpirkimo atžvilgiu lėmė nestiprus OI: „Manau, kad turėjo, nes jam nebūnant labai stipriu, manau, kad aš lengviau „išgyvenau“ išpirkimą ir todėl mažiau jį esant kaip labiau teigiamą, negu neigiamą.“

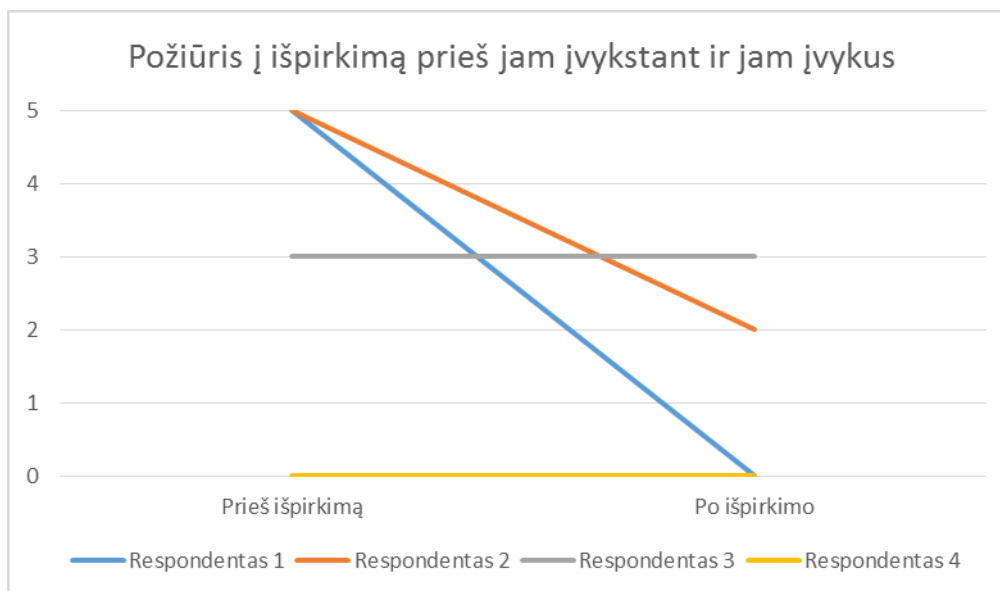
Tačiau, nepaisant stiprios tapatybės prieš išpirkimą, respondentas 2 teigia, kad neigiamo OI poveikio požiūriui pavyko išvengti: „Visad stengiuosi žiūrėti optimistiškai, tad ir išankstinio nusistatymo į išpirkimą neturėjau. Prieš išpirkimą labai vertinau įmonės puoselėjamą kultūrą (kas ir buvo esminis dalykas pasirenkant būtent šią įmonę). Tvirtai tikėjau, jog po išpirkimo tai bus išlaikyta.“ Respondentas 4 tuo tarpu atvirkščiai, mini, kad nepaisant nestipraus OI, požiūris į išpirkimą išliko neigiamas: „Nepaisant to, kad neturėjau stipraus OI, su išpirkimu susijusius pokyčius jčiau, ir dėl to mano požiūris į išpirkimą išliko neigiamas.“

5.3. Darbuotojų pasitenkinimas įmonės išpirkimu

Šiame skyrelyje aptariamas darbuotojų požiūris į išpirkimą jam įvykus. Lyginamas pirminis ir vėlesnis požiūris, o taip pat aptariamas lūkesčių pasiteisinimas. Kadangi tiriamųjų lūkesčiai buvo panašūs, atsakymai taip pat iš dalies koncentruojasi ties tuo pačiu.

Respondentas 1 teigia, kad jo lūkesčiai nepasiteisino: „Pagrindinė to priežastis manau buvo dėl per mažo informacijos kiekio turimi klaidingi lūkesčiai. Procesų pakeitimo procedūra tapo dar labiau komplikauta, o naujų pozicijų ir galimybių atsiradimas truko daug ilgiau, nei buvo manyta.“ Akcentuojama tai, jog lūkesčiai buvo klaidingi, tačiau panašią situaciją išgyveno ir respondentas 2: „Daugelis lūkesčių nepasiteisino. Labiausiai apmaudu dėl pasikeitusio požiūrio į pačius darbuotojus, darbo kultūrą. Nepateisinti lūkesčiai ir dėl supaprastintų procesų.“ Komunikacijos problemas akcentuoja ir respondentas 3, tačiau jis pažymi, kad galimybių ir karjeros prasme jo lūkesčiai pasiteisino: „Manau, kad dėl karjeros galimybių ir įvairesnių veiklų pasirinkimo įmonėje pasiteisino pilnai. Tiek man asmeniškai, tiek žiūrint į bendrą skirtingų galimybių kiekį nuo išpirkimo. Perėjimas prie naujos įmonės struktūros nebuvo labai sėkmingas ir su pakankamu lėtumu. Kai kurie pokyčiai tiesiog įvyko per greitai arba buvo per mažai iškomunikuoti. Iš esmės krizes pavyko suvaldyti pakankamai gerai, bet daug komunikacijos klaidų buvo galima išvengti.“ Taip pat pasiteisino ir respondento 4 dvejoji lūkesčiai: „Manau, kad mano lūkesčiai pasiteisino. Iš tiesų pasikeitė darbo kultūra, atsirado daugiau hierarchijos įmonės struktūroje, daug griežtų taisyklių, susijusių su galimybėmis kilti karjeros laiptais. Pasikeitė naujojo darbdavio santykiai su darbuotojais. Pavyzdžiui, norint pakilti pozicijoje arba gauti didesnę atlyginimą, darbuotojo nuomonė beveik nieko nereiškia. Tiesiog įmonė pati priima sprendimą ir tuomet praneša darbuotojui, be galimybės išreikšti savo nuomonę ar išdėstyti argumentus. Pasikeitė santykiai ir su kolegomis. Anksčiau buvome lygiaverčiai kolegos, o dabar tapome paslaugų tiekėjais, kuriems galioja visai kitos taisyklės. Žinoma, pasiteisino ir mano lūkesčiai dėl naujų galimybių. Iš tiesų atsirado daugiau galimybių keisti poziciją įmonės viduje ir nemažai žmonių tuo pasinaudojo.“ Iš esmės, visi respondentai mini tas pačias temas, tačiau skiriasi požiūrio kampas į susiklosčiusią situaciją: vieni mini tai, kad atsirado naujų galimybių, tuo tarpu kiti pažymi, kad procesas tapo sudėtingesnis ir pernelyg užtruko.

Požiūrio į išpirkimą pokyčio tendencija tuo tarpu išryškina nepasitenkinimą arba nusivylimą išpirkimu. Respondentų požiūris į išpirkimą prieš jam įvykstant ir jam įvykus atvaizduojamas paveiksle 12.



Paveikslas 12. Sudaryta autorės pagal interviu rezultatus.

Požiūris prieš ir po išpirkimo vertinamas pagal skalę nuo 0 iki 5, kur 0 reiškia neigiamą požiūrį, o 5 – teigiamą. Respondento 1 požiūris prieš įvykstant procesui buvo teigiamas (5), o pokyčiui įvykus vertinamas kaip neigiamas (0): „Mano požiūris į įmonės išpirkimą pasikeitė jam įvykus. Aš manau, kad pasirinkta komunikacijos priemonė nebuvo teisinga. Darbuotojai turėjo per mažai informacijos apie procesą, todėl visi turėjo skirtingus lūkesčius. Negaunanant jokios konkrečios informacijos buvo sunku suprasti, kas iš tiesų vyksta, ir kaip mūsų organizacinė struktūra atrodys įvykus sandoriui. Sunku planuoti savo karjeros eigą negaunant jokios konkrečios informacijos apie planuojamus pasikeitimus.“ Taigi, pokytis vertinamas pakankamai neigiamai, kas sąlygoja vertinimą 0.

Respondentas 2 išpirkimo atžvilgiu buvo nusiteikęs pozityviai (vertinimas 5). Pokyčiui vykstant, teigiami lūkesčiai kurį laiką išliko, bet kuomet paaiškėjo, kad jie nepasiteisino, požiūris pasikeitė į neigiamą pusę: „Pasikeitė. Įvykus išpirkimui vis dar tikėjaisi, kad daugelis dalykų pagerės, pvz. dėl supaprastintų procesų. Tikėjaisi, kad bus išlaikomos tos pačios vertybės ir kultūra.“ Tačiau labai ryškiai respondentas nepabrėžia to, jog požiūris tapo neigiamas, dėl to grafike jis žymimas skaičiumi 2.

Respondento 3 grafiko skalė abiejuose taškuose lieka ties trejetu, kas reiškia, jog požiūris liko toks, koks buvo (nei labai pozityvus, nei negatyvus). „Bendras požiūris (labiau teigiamas) išliko, nors ir buvo trumpų periodų, kai linko link neigiamos pusės dėl įvairių smulkesnių ar stambesnių komunikacijos klaidų ar jos nebuvimo vykstant svarbiems pokyčiams. Kadangi šie pokyčiai teigiamai paveikė mano asmeninę karjerą, vertinu išpirkimą, kaip teigiamą dalyką sau.“ Kaip teigia tiriamasis, buvo tam tikrų požiūrio siūbavimų, dėl to laikoma, kad požiūris liko ties ta pačia skalės žyme (3).

Tuo tarpu tiriamojo 4 pradinis požiūris buvo neigiamas, ir procesui įvykus jis toks liko, dėl to linija abiejuose taškuose eina ties 0. Respondentas trumpai atsako, jog požiūris nepasikeitė.

5.4. Darbuotojų nerimas dėl įmonės išpirkimo

Paskutiniu interviu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai, ar įmonės darbuotojai nerimavo dėl išpirkimo bei kokios priežastys tai skatino.

Respondentas 1 teigia manantis, jog pirma nerimo nebuvo: „Manau, kad iš pradžių nerimo nebuvo, nes visi norėjo ir tikėjosi teigiamų pokyčių. Dauguma neturėjo pakankamai žinių apie procesą, todėl tikėjo tuo, kas buvo žadama. Pokyčiui įvykus, manau supratome, kad tai yra daug sudėtingesnis ir kompleksiškesnis procesas nei mums buvo iškomunikuota, todėl deja nemažai darbuotojų patyrė nusivylimą.“ Taigi, tiriamasis neakcentuoja nerimo, tačiau labiau pabrėžia nusivylimą, siejamą su klaidingais darbuotojų lūkesčiais. Tuo tarpu respondentas 2 teigia manantis, jog įmonės darbuotojai dėl išpirkimo nerimavo: „Daugelis tiesiog buvo patenkinti esama situacija prieš, dėl to bijojo, jog kažkas keisis. Daugelis tiesiog nenorėjo jokių pokyčių. Daugelis bijojo, jog bus etatų mažinimas“. Tiriamasis pažymi psichologinius aspektus, tokius, kaip darbuotojų baimė, pokyčių nenoras iš principo bei baimė dėl savo ateities bei materialinio saugumo, kas yra labiausiai būdingos pasipriešinimo pokyčiams priežastys.

„Manau, kad dauguma nerimavo, nes tai yra pokytis, kur daug kas turi klausimų, bet negauna iškart visų atsakymų. Iš esmės dauguma žmonių mėgsta pastovius dalykus ir kuo daugiau laiko būti savo komforto zonoje. Išpirkimas reiškia, kad kažkokie pokyčiai tikrai bus, bet nėra aišku, kokie, kada, ir kaip tai palies kiekvieną. Tai kelia stresą ir verčia lipti iš savo komforto zonos. Iš kitos pusės, žmogus gali priprasti prie pokyčių. Manau, kad tie, kas dažnai keičia darbus ar pozicijas, neturėjo tokio didelio streso ir įvykus išpirkimui.“ – respondentas 3 taip pat akcentuoja psichologinius veiksnius bei teigia manantis, jog jie skatino įmonės darbuotojus nerimauti. Tačiau jis pateikia ir kitokį scenarijų, paminėdamas, kad darbuotojai, labiau linkę dalyvauti pokyčiuose arba juos išgyventi, gali būti linkę palankiau į juos žiūrėti bei paprasčiau juos priimti.

Tiriamasis 4 taip pat pritaria tam, jog darbuotojai buvo linkę nerimauti: „Taip, manau, kad didžioji dalis darbuotojų nerimavo dėl išpirkimo, nes bijojo laukiančių pokyčių.“ Nerimas čia taip pat siejamas su psichologinėmis priežastimis. Šis akcentas patvirtina literatūros analizės dalyje aptartas teorijas apie psichologinius veiksnius kaip pagrindinius pokyčių įgyvendinimo kliūtis.

5.5. Vaidmenų pokyčio procese atskleidimas per interviu

Interpretuojant interviu metu surinktus duomenis buvo remiamasi prielaida, kad kiekvienas iš respondentų atitinka vieną iš keturių pokyčių proceso vaidmenų. Respondentų pasisakymų ir formuluočių pagrindu buvo vertinamas pasirinktų vaidmenų atitikimas. Vienareikšmiškai teigti, jog

vaidmenys atsiskleidė ir atitiko kiekvieną respondentą, negalima, kadangi tam tikriems respondentams labiau būdingi kitokio, nei buvo priskirta, vaidmens bruožai, tuo tarpu kitų respondentų pasisakymuose galima įžvelgti tik švelnius pasirinkto vaidmens bruožus.

Respondentui 1 buvo priskirtas aukos vaidmuo, kuriam būdinga panika, nerimas dėl bet kokių su artėjančiu pokyčiu susijusių naujienų. Buvo daroma prielaida, kad šis respondentas neigiamai nusiteikęs pokyčio atžvilgiu, jam būdinga baimė dėl paties pokyčio ir dėl ateities. Vertinant visą interviu ir skyreliuose 5.1-5.4 pateiktus interviu fragmentus, matyti, kad šis respondentas visgi buvo teigiamai nusiteikęs pokyčio atžvilgiu ir jam nebūdingas pirminis nerimas dėl su išpirkimu susijusios informacijos. Tačiau, vertinant šio tiriamojo savijautą po įmonės išpirkimo, galima įžvelgti šokias tokias užuominas į priskirtą vaidmenį: „Sunku planuoti savo karjeros eigą negaunant jokios konkrečios informacijos apie planuojamus pasikeitimus. <...> „Mano lūkesčiai nepasiteisino. Pagrindinė to priežastis, manau, buvo dėl per mažo informacijos kiekio turimi klaidingi lūkesčiai. Procesų pakeitimo procedūra tapo dar labiau komplikauta, o naujų pozicijų ir galimybių atsiradimas truko daug ilgiau, nei buvo manyta.“ Pasisakymuose atsispindi nusivylimas bei asmeninių siekių ir poreikių nepatenkinimas, taip tarsi atsiduriant aukos pozicijoje. Be to, respondentas užsimena apie klaidingus lūkesčius, kas sąlygojama dviprasmiškos arba neišsamios informacijos, nuo kurios auką reikėtų saugoti.

Kita vertus, aukos vaidmuo labiau atsispindi respondento 4 pasisakymuose, kur akcentuojamas nerimas ir baimė tiek kalbant individualiai, tiek vertinant kitų darbuotojų požiūrį. Formulotėse „Žinoma mano požiūris buvo labiau neigiamas, nes sužinojau, jog pasikeis įmonės savininkai (jais taps amerikiečiai). Iš pažįstamų kalbų ir patirties buvau girdėjusi, kad amerikiečių įmonėse darbo sąlygos būna prastesnės nei skandinavų. Taip pat darbo kultūra bei darbdavių požiūris į darbuotojus yra kitoks.“; „Bijojau, kad pasikeis įmonės darbo kultūra ir suprastės darbo sąlygos. Bijojau, kad prarasime kai kuriuos bonusus ir priedus.“ bei „Taip, manau, kad didžioji dalis darbuotojų nerimavo dėl išpirkimo, nes bijojo laukiančių pokyčių.“ ryškiai atsispindi baimė bei neigiamas požiūris į išpirkimą, kas yra tipiška aukos vaidmeniui. Tuo tarpu stebėtojo vaidmens šis respondentas, galima teigti, neatitinka. Matyti, kad tiriamasis domisi vykusiais pokyčiais bei naujais susiklosčiusia įmonės padėtimi, pasikeitimais bei turi tvirtą poziciją pokyčio atžvilgiu. Tai savo ruožtu paneigia stebėtojo vaidmeniui būdingus bruožus: pasyvumas, abejingas požiūris į pokytį, pastangos nedalyvauti su pokyčiais susijusiuose veiksmuose ar diskusijose. Stebėtojas renkasi ignoruoti gresiančius pokyčius dėl nuovargio, apatijos pokyčio atžvilgiu ar skeptiško pokyčio pastovumo ir pasisekimo vertinimo. Šis vaidmuo nebūdingas ir likusiems respondentams, tad jis interviu metu neatsiskleidė.

Respondentui 2 buvo priskirtas kritiko vaidmuo, kuris apima pasipriešinimą pokyčiams, sprendimų ir gaunamos informacijos kritiką, nepasitenkinimą, neigiamą požiūrį į pokyčius. Kritikas

garsiai priešinasi pokyčiams, kritikuoja bei stengiasi pakenkti pokyčių iniciatyvai ir jos sėkmei. Tyrėjo nuostabai, tiriamasis šio vaidmens visiškai neatitiko, kadangi išpirkimo atžvilgiu buvo nusiteikęs labai teigiamai ir optimistiškai, viltis puoselėjo net supratęs, kad jos jau nepasiteisina ir iki galo stengėsi išlaikyti savo teigiamą nusiteikimą. Pradiniame respondento požiūryje galime įžvelgti tam tikras užuominas į navigatoriaus vaidmenį, tačiau pilnai šio vaidmens respondentui 4 negalima priskirti, kadangi įvykus išpirkimui optimizmas ilgainiui išblėso.

Tuo tarpu respondentas 4 jam priskirtą navigatoriaus vaidmenį atitiko. Navigatoriui būdingas teigiamas požiūris į pokytį, domėjimasis ir įsitraukimas į pokyčių įgyvendinimą. Jis lankstus ir atsparus, sugebantis prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Šie asmenys lengvai sugeba susidoroti su permainingomis aplinkybėmis ir jų besikeičiančiu vaidmeniu. Tai patvirtina interviu fragmentai, pavyzdžiui: „Tuo pačiu supratau, kad vykstantys pokyčiai naudingi norintiems kažką keisti savo karjere. Žinant įmonės dydį, tapo aišku, kad galimybės labai prasiplės.“ arba „Bendras požiūris (labiau teigiamas) išliko, nors ir buvo trumpų periodų, kai linko link neigiamos pusės dėl įvairių smulkesnių ar stambesnių komunikacijos klaidų ar jos nebuvimo vykstant svarbiems pokyčiams. Kadangi šie pokyčiai teigiamai paveikė mano asmeninę karjerą, vertinu išpirkimą, kaip teigiamą dalyką sau.“, taip pat „Jis (OI) tikrai pasikeitė, mano atveju net sustiprėjo paskutiniu metu, nors manau todėl, kad pakeičiau pareigas, kurių reikšminga dalis yra turėti stipresnę identitetą, negu gal įprasta.“ Matyti, kad navigatoriaus vaidmuo susiformavęs prieš išpirkimą išlieka ir jam įvykus. Iš esmės, kaip mini pats tiriamasis, tai didele dalimi sąlygojama asmeninių interesų – perėjimas į aukštesnes pareigas.

Apibendrinant, interviu medžiaga atskleidė respondentų OI pokyčius prieš įmonės išpirkimą ir po jo. Be to, kad tapatybė susilpnėjo ar pasimetė, vieno iš respondentų tapatybė priešingai, susistiprėjo. Respondentai teigia besididžiaavę savo įmone iki jos išpirkimo, tapatinęsi su ja, arba, atvirkščiai, teigia neturėję stipraus OI dėl nedidelės patirties įmoneje, arba, atvirkščiai, nepaisant įmoneje išdirbtų 6 metų. Tiriamųjų požiūris į išpirkimą didžiaja dalimi teigiamas, tai sąlygoja lūkesčiai, susiję su procesų pasikeitimais, supaprastinimu bei naujų galimybių atsivėrimu karjerai. Lūkesčių pasiteisinimas išpirkimui įvykus vertinamas skirtingai: vieno respondento neigiami lūkesčiai ir baimė pasiteisino, kaip ir teigiami lūkesčiai dėl naujų galimybių. Kito respondento pateisinti lūkesčiai taip pat siejami su naujomis galimybėmis bei pabrėžiama asmeninė pokyčio nauda – naujos pareigos, skatinančios tiek teigiamą OI, tiek teigiamą požiūrį į išpirkimą. Tuo tarpu kiti respondentai išreiškia labiau nusivylimą ir lūkesčių nepasiteisinimą, susijusį su kasdieniais procesais bei įmonės kultūra, tikslais ir vertybėmis. Vertindami kolegų reakciją į pokytį, tiriamieji pažymi tokius faktorius, kaip baimė ir nerimas, paties pokyčio nenoras dėl to, kad darbuotojai buvo patenkinti įmonės situacija. Kita vertus, eilinį kartą minimi lūkesčiai ir viltys, kad pokytis bus

teigiamas ir atneš įmonei naudos. Taigi, dominuoja būdingi pokyčių procesui psichologiniai faktoriai. Tuo tarpu vaidmenų atskleidimas pasiteisino tik iš dalies, kadangi visiškai pasiteisino tik navigatoriaus vaidmuo. Kritiko vaidmuo visiškai nepasiteisino, kaip ir stebėtojo, tuo tarpu aukos vaidmuo atsiskleidė iš dalies dviejų respondentų pasisakymuose.

5.6. Bendras anketavimo ir interviu rezultatų aptarimas

Anketavimo ir interviu derinimas leido papildyti anketavimo etape gautus rezultatus išsamesniais paaiškinimais bei atskleisti papildomą faktorių – vaidmenis pokyčių procese. Iš esmės, interviu medžiaga papildė apklausos rezultatus, kadangi tiriamieji pagrindė minėjo tuos pačius faktorius, kaip ir anketos respondentai, tačiau turėjo galimybę plačiau pakomentuoti savo nuomonę.

Viso tyrimo atspirties taškas buvo darbuotojų organizacinis identitetas, tad pirmiausias tyrimo siekis buvo išsiaiškinti, koks yra pasirinktos įmonės darbuotojų organizacinis identitetas prieš ir po įmonės išpirkimo.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, prieš prasidedant pokyčiams įmonės darbuotojai turėjo pakankamai stiprų OI. Tuo tarpu po išpirkimo pastebimi OI pokyčiai – darbuotojų tapatybė tendencingai silpnėja. Su tuo susijusi ir bendra prastesnė savijauta įmonėje po jos išpirkimo. Interviu duomenys taip pat parodo, kad tam tikri darbuotojai buvo linkę tapatintis su įmone, jos tikslais ir vertybėmis, didžiavosi ja. Tiriamieji kalba ir apie OI pokyčius, tačiau pastarieji yra nevienareikšmiški – susiję tiek su prieš tai turėtu silpnu identitetu, tiek su pvz. paaugštinimu, kuris reikalauja stipresnio negu įprasta OI.

Vėliau buvo tiriamas darbuotojų požiūris į išpirkimą bei OI poveikis šiam požiūriui. Beveik trečdalis apklausos dalyvių apibūdino savo požiūrį į išpirkimą kaip teigiamą, tačiau bendras vidurkis yra vidutinis. Teigiamus vertinimus skatino abiejuose tyrimo etapuose minėti veiksniai, tokie, kaip lūkesčiai dėl naujų galimybių ir, nedidele dalimi, dėl pasikeitusių užduočių ir paties darbo. Tuo tarpu neigiamas požiūris sąlygojamas tiek paties pokyčio, tiek išpirkusios įmonės, tiek paties darbo ir užduočių.

Kalbant apie susiformavusio darbuotojų OI poveikį požiūriui į išpirkimo procesą, atsižvelgiant į vidutinį koreliacinį ryšį galima teigti, kad OI poveikis įgyvendinamo pokyčio percepcijai yra vidutinis. Interviu medžiaga iliustruoja šią sąsają taip: viena vertus, turėtas silpnas OI po įmonės išpirkimo nepasikeitė, bet skatino neigiamą požiūrį į jį. Kita vertus, pažymima koreliacija tarp turėto OI ir požiūrio į išpirkimą: turint stiprią tapatybę sunkiau priimti pokyčius, tuo tarpu neturint stipraus OI požiūris į pokyčius labiau atviras.

Tiriant koreliacijas taip pat nustatyta, kad kuo labiau neigiamas buvo požiūris į išpirkimą, tuo silpnesnis OI yra po įmonės išpirkimo. Tai yra pakankamai natūralu, kadangi esant neigiamam požiūriui į pokytį bei neigiamam nusiteikimui jo atžvilgiu išpirkimui įvykus pablogėja darbuotojų

savijauta įmonėje – auga nepasitenkinimas, mažėja lojalumas, pasitikėjimas organizacija, identifikacija su įmone. Tačiau tam tikros koreliacijos visiškai nepasiteisino. Kasdienės užduotys neturėjo įtakos darbuotojų vertinimui: net tie, kurie pakeitė skyrių ar grupę, linkę vertinti išpirkimą žemesniais balais. Taigi, tarpusavio ryšio tarp požiūrio į pokytį ir kasdienių užduočių nėra.

Siekiant nustatyti ryšį tarp įmonėje išdirbto laiko ir darbuotojų OI bei požiūrio į įgyvendinamą pokytį koreliacijos taip pat nepasitvirtino. Ryšio tarp šių veiksnių nėra, o tai reiškia, kad šios dvi reikšmės tarpusavyje nesusijusios ir kad OI stiprumas, pasikeitimai ar įtaka požiūriui į išpirkimą nepriklauso nuo darbuotojo patirties įmonėje. Tai reiškia, kad ilgiau įmonėje dirbantys darbuotojai nebūtinai turi stipresnį OI, ir nebūtinai yra linkę labiau priešintis pokyčiams lyginant su naujais įmonės darbuotojais, kurie dar neturi stipraus susiformavusio OI. Interviu etape pasitaikė būtent toks atvejis – naujo darbuotojo neigiamą požiūrį sąlygojo būtent silpnas identitetas. Tačiau tiek apklausos, tiek interviu rezultatai patvirtino mintį, jog senbuviai organizacijos darbuotojai gali būti linkę palankiau priimti pokyčius dėl pokyčių troškimo – vienareikšmiškai dominuoja lūkesčių, susijusių su naujomis galimybėmis, faktorius.

Darbuotojų požiūris į tokio masto pokytį, kaip įmonės įsigijimas yra neabejotinai viena iš galimų tokio proceso įgyvendinimo kliūčių. Mokslininkų labiausiai akcentuojamos pokyčių kliūtys susijusios su psichologiniais faktoriais, darbuotojų baimėmis, abejonėmis, pačių pokyčių nepageidavimu. Interviu duomenyse taip pat akcentuojami būtent pasitenkinimas esama situacija ir nenoras kažką keisti, poreikis išeiti iš savo komforto zonos ar baimė dėl pablogėjančios materialinės padėties. Apklausos rezultatuose tuo tarpu šalia psichologinių minimi ir vadybiniai veiksniai bei komunikacijos problemos. Taigi, darbuotojų požiūriui į pokytį didelį poveikį turi ir realus to pokyčio įgyvendinimas, jo įgyvendinimo kokybė.

Savo ruožtu pokyčių proceso vaidmenų atskleidimu buvo siekiama įsigilinti į psichologines kliūtis ir į natūralią žmonių reakciją į pokyčius. Numatytas vaidmenų priskyrimas pasitvirtino tik iš dalies, kas įrodo, jog šis procesas yra sunkiai kontroliuojamas ir sudėtinga iš anksto numatyti rezultatus pagal tam tikrą pasirinktą scenarijų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacinio identiteto samprata yra daugialypė, tai kompleksiškas reiškinys, apimantis pagrindines vertybes, nuostatas, įsitikinimus, įmonės filosofiją, organizacijos narių mąstyseną, jauseną, organizacijos, kurioje jie dirba suvokimą. Organizacinės tapatybės samprata remiasi SIT (socialine identiteto teorija). Teorija paaiškina grupinę priklausomybę ir tapatybę bei tai, kad realūs grupių interesų konfliktai ne tik sukuria antagonistinius tarpgrupinius santykius, bet ir sustiprina su grupe susijusią identifikaciją ir priklausomybę socialinei grupei. Tai reiškia, kad kuo labiau organizacija diferencijuojasi, tuo labiau tikėtina, kad jos darbuotojai jaus stiprų susitapatinimą su ja, kadangi formuojasi savitas OI. Nepaisant skirtingų organizacinės tapatybės lygmenų, svarbus tiek individualus, tiek grupinis, tiek organizacinis identitetas, jie yra tarpusavyje susiję. Organizacinis identitetas turi esminį poveikį organizacijos kultūrai, komunikacijai, strategijai ir struktūrai, dėl to itin svarbu, kad identitetas būtų konstruojamas strateginiame lygmenyje ir nebūtų dirbtinai pritempiamas prie organizacijos strategijos. Nepaisant to, kad OI, viena vertus, laikomas konstanta, tarnauja kaip tvirtas pagrindas ir užtikrina orientacijos ir integracijos šaltinį, jis, kita vertus, yra neatsiejama dinamiško organizacijos gyvenimo su visais joje vykstančiais pokyčiais dalis ir turi būti strategiškai valdomas ir plėtojamas, kryptingai formuojamas. Tuo tarpu teisingai konstruojamas identitetas yra pagrindinis organizacijos konkurencinis pranašumas dinamiškoje pokyčių aplinkoje. Stiprus organizacinis identitetas skatina organizacijos narių pasitikėjimą, lojalumą, lemia pasitikėjimo lygį ir tokiu būdu sustiprina išipareigojimą organizacijai ir jos tikslams. Savo ruožtu, kuo didesnis organizacijos narių pasitikėjimas, tuo didesnė tikimybė, kad įgyvendinami pokyčiai bus sėkmingi bei kad nariai juos priims ir laikys reikalingais ir pagrįstais logika, kadangi jie jausis išipareigoję organizacijai. Taigi, stipri organizacijos tapatybė yra vienas iš svarbesnių strateginių organizacijos privalumų tiek pirminėms, tiek antrinėms organizacijos suinteresuotosioms šalims. Tuo tarpu silpnas, netinkamas OI gali stipriai sutrikdyti organizacijos veiklą ir valdymą, ypač esant permainingoms ar net nepalankioms verslo sąlygoms.
2. Pokyčių valdymas šiuolaikinėse organizacijose dažnai traktuojamas kaip savaime suprantamas reiškinys. Toks suvokimas trukdo tinkamai pasiruošti pokyčių valdymui bei įsigilinti į galimas kliūtis. Net turinčios patirties pokyčių valdyme įmonės padaro vadybos klaidų (prasta lyderystė, netinkamas pokyčio organizavimas, ekonominės problemos). Tačiau dažniausiai pasitaikančios kliūtys sėkmingam pokyčių įgyvendinimui – darbuotojų pasipriešinimas. Žmonės linkę priešintis ne tik neigiamiems pokyčiams, bet ir tiems, kurie atitinka jų interesus ir galėtų būti jiems palankūs. Tai sąlygoja baimė, netikrumas dėl

materialios padėties, darbo sąlygų, nežinomybės baimė, nepasitikėjimas vadovybės sprendimais, bendro supratimo ir informacijos apie pokytį, jo rezultatus ir motyvus stoka. Atsižvelgiant į šiuos aspektus akivaizdu, jog pasipriešinimas yra pakankamai natūrali darbuotojų reakcija į pokyčius. Vykstant pokyčiams organizacijoje būdingas grupinis reagavimas į pokyčius, tačiau kiekvienoje grupėje galima išskirti keturis pagrindinius pokyčių dalyvių vaidmenis: auka, kritikas, stebėtojas ir navigatorius. Organizacijos siekiamybė – kuo didesnis navigatorių skaičius. Neatsižvelgimas į šiuos vaidmenis gali apsunkinti pokyčių įgyvendinimą, tuo tarpu tinkamas jų identifikavimas ir atitinkamų komunikacijos ir vadybos strategijų parinkimas skatina organizacijos narių pasitikėjimą, pritarimą bei padeda sušvelninti ar užkirsti kelią kliūtimis dar prieš joms eskaluojantis.

3. Kaip rodo tyrimo rezultatai, prieš prasidedant įmonės įsigijimo procesui darbuotojų OI buvo pakankamai stiprus, tačiau išpirkimui įvykus darbuotojų tapatybė tendencingai silpnėja. Darbo patirtis įmonėje metais tuo tarpu organizaciniam identitetui neturi jokio poveikio, tarpusavio priklausomybės tarp šių veiksnių nenumatyta. Ilgiau dirbantys darbuotojai nebūtinai turi stipresnį OI negu neseniai įmonėje pradėję dirbti žmonės, taigi, išdirbtas laikas organizacijoje su organizacinio identiteto stiprumu niekaip nesusijęs.

OI poveikis įgyvendinamo pokyčio percepcijai yra vidutinis. Vienareikšmiškai jo vertinti tyrimo rezultatai neleidžia, kadangi, viena vertus, turintys stiprų OI darbuotojai labiau linkę priešintis pokyčiams, o turintys silpnesnį OI darbuotojai yra atviresni pokyčiams. Kita vertus, nepaisant silpno OI, požiūris į išpirkimą gali būti neigiamas. Tačiau organizacinės tapatybės ir požiūrio į išpirkimą tarpusavio ryšys akivaizdus – šie du veiksniai tarpusavyje tiesiogiai susiję, kadangi po įmonės išpirkimo OI susilpnėjo, darbuotojų bendra savijauta įmonėje suprastėjo, o tai skatina pusę tiriamųjų neigiamai vertinti pokytį.

4. Neigiamas darbuotojų požiūris į pokyčius ar pasipriešinimas jiems yra natūrali reakcija, kadangi darbuotojai linkę nerimauti, abejoti dėl pokyčio būtinumo, nepageidauti išeiti iš komforto zonos, bijoti dėl neigiamų pasekmių ir asmeninės gerovės. Kita vertus, šalia šių veiksnių darbuotojai akcentuoja ir vadybos klaidas išpirkimo įgyvendinimo metu: informacijos stoka, netikslumą, klaidinančią informaciją, netinkamą vadovavimą. Be to, darbuotojų požiūris iš esmės susijęs su tipiniu reagavimu į pokyčius – pokyčių vaidmenimis. Vaidmenų identifikavimas atsižvelgiant į dominuojančių vaidmenų grupes leidžia pasirinkti vienokius ar kitokius veiksmus, strategijas, komunikacijos būdus. Vis dėlto, kaip parodė tyrimas, tiksliai nustatyti darbuotojų vaidmenis yra sudėtinga, tai reikalauja didelio įsigilavimo, vaidmenys gali neatsiskleisti arba atsiskleisti tik iš dalies. Tyrimo metu vaidmenys atsiskleidė iš dalies, be to, tiksliai apibrėžti juos buvo sudėtinga, kadangi tiek OI, tiek požiūris į išpirkimą prieš jam įvykstant ir jam įvykus didžiąja dalimi skyrėsi, tad vaidmuo

gali keistis viso proceso metu iš teigiamo į neigiamą (pavyzdžiui, iš navigatoriaus į kritiką), ir atvirkščiai.

Taigi, valdant pokyčius vienas iš centrinių veiksnių yra organizacinis identitetas. Šis fenomenas susijęs su daugeliu organizacijos sričių, kurioms daro tiesioginę įtaką (komunikacija, kultūra, strategija), be to, jis yra varomoji organizacijos narių jėga, susijusi su lojalumu, pasitikėjimu bei susitapatimu su organizacijos tikslais, vizija ir strategija. Nors darbuotojų organizacinis identitetas turi tik vidutinį poveikį požiūriui į įmonei gresiančius pokyčius, jis yra neabejotinai susijęs su darbuotojams būdingomis reakcijomis į pokyčius bei tų pokyčių vertinimais. Tačiau sudėtinga prognozuoti, kokius vertinimus jis paskatins kiekvienu konkrečiu atveju, nes didelį vaidmenį pokyčių procese be tapatybės vaidina ir žmonių psichologija. Itin svarbus yra tinkamas vadovavimas, komunikacija bei tinkamų strategijų parinkimas įgyvendinant didelio masto pokytį. Prasta pokyčio vadyba užprogramuoja neigiamus vertinimus, kurie gali skatinti priešinimąsi vykdomiems pokyčiams nepaisant to, kad prieš tai darbuotojai buvo nusiteikę teigiamai. Dėl to ne mažiau svarbu pasiruošti galimoms psichologinėms kliūtims, tokioms, kaip darbuotojų pasipriešinimas, apatija ar kritiškas nusistatymas įgyvendinamų pokyčių atžvilgiu. Tad viso pokyčio metu (dinamiškoms organizacijoms – nuolat) svarbu kryptingai formuoti organizacinį identitetą, leisiantį išlaikyti darbuotojų lojalumą, pasitikėjimą organizacijos sprendimais bei vadovybe, tuo pačiu leisiantį sėkmingai valdyti pokyčius organizacijoje.

Rekomendacijos

Pokyčių valdymas yra kompleksiškas dalykas, ypatingai vykstant didelio masto pokyčiams kaip įmonės įsigijimas. Pateiktos rekomendacijos skirtos tiriamajai įmonei nepaisant to, kad įmonės įsigijimo procesas jau pasibaigęs. Jos taip pat gali būti naudingos kitoms įmonėms, besiruošiančioms vykdyti analogiškus pokyčius.

1. Vienas iš svarbiausių dalykų sėkmingai valdant pokyčius yra tinkama vadyba. Siekiant užtikrinti tai, reikia žinoti, kokie yra darbuotojų lūkesčiai. Rekomenduotina prieš vykdant tokius pokyčius susipažinti ne tik su išorine rinka, bet ir detaliam ištyrimą įgyjamą organizaciją iš vidaus: vidinį klimatą, darbuotojų tipažus, esamą organizacinę tapatybę. Tai leis sukurti tam tikrus scenarijus bei parinkti tinkamas strategijas, būdus ir formas pokyčiui sėkmingai vykdyti.

Tokį vidinį tyrimą įmonė, besiruošianti vykdyti įmonės įsigijimo-išpirkimo procesą privalo atlikti ir pokyčio įgyvendinimo metu (jeigu jis ilgalaikis, trunkantis, pavyzdžiui, pusę metų) bei jam pasibaigus. Tai leidžia įvertinti esamą situaciją ir esant galimybei ir poreikiui iš

paruoštų scenarijų pasirinkti kitą, labiau atitinkantį situaciją. Galutinis situacijos vertinimas suteikia žinių apie visą procesą bei yra pamatas tolimesniam pokyčių vykdymui.

2. Prieš įgyvendinant pokytį jį vykdysiančiai įmonei svarbu išanalizuoti galinčias kilti kliūtis (priklausomai nuo darbuotojų tipažų, organizacijos ir paties pokyčio tipo), tačiau reikia turėti omenyje, kad darbuotojų pasipriešinimas yra pakankamai natūrali reakcija į pokyčius, kurios išvengti yra sudėtinga. Taigi, ne visos kliūtys yra kritinės, tad svarbu atrinkti svarbiausias ir paruošti atitinkamus veiksmų planus bei vykdyti kliūčių prevenciją dar joms nepradėjus eskaluotis. Įmonės išpirkimo procesui besiruošianti įmonė turėtų labiau įtraukti darbuotojus į su pokyčiais susijusių sprendimų priėmimą, aiškinti pokyčio būtinumą bei jo prigimtį, siekiant sumažinti pasipriešinimą – pateikti kuo išsamesnę situaciją, užtikrinti tinkamą komunikaciją bei sudaryti darbuotojams sąlygas tobulintis.
3. Prieš pradėdama vykdyti pokyčius, jiems besiruošianti organizacija turi atitinkamai dirbti su organizacine tapatybe. Ji turėtų parinkti naują strateginį kursą bei nedideliais žingsniais formuoti „naująją“ tapatybę, labiau atitiksiančią organizacijos tikslus, struktūrą, kultūrą po pokyčio įgyvendinimo.

Rekomendacijos tyrėjams:

1. Atlikta atvejo studija gali būti naudinga toliau tyrinėjant šią sritį, studijoje naudotas tyrimo instrumentas gali būti pritaikytas kituose analogiškuose tyrimuose.
2. Tyrinėjant šią sritį toliau tikslinga būtų ištirti didesnę, reprezentatyvią imtį, kuri leistų daryti apibendrintus vertinimus. Be to, vertėtų išsamiau ištirti sąsajos nebuvimą tarp patirties organizacijoje ir organizacinio identiteto.

LITERATŪRA

Moksliniai straipsniai:

1. Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Iš: *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 1, p. 20-39. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258189.pdf>.
2. Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. Iš: *European Journal of Marketing*. Vol. 35, Nr. 3/4, p. 248-291. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/skaitykla.mruni.eu/doi/pdfplus/10.1108/03090560110694763>.
3. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. Iš: *Business systems and economics*. No. 2 (2), p. 130-145. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV03_Pikturnaite.pdf;
4. Kazlauskienė, E., Subačiūtė, G. (2013). Organizacijos identitetas: charakteristikos ir struktūros elementai. Iš: 3rd international scientific conference *Whither our economies – 2013*, p. 69-76. Vilnius: Mykolas Romeris University. Prieiga per internetą: <http://woe.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/11/WOE-2013-ONLINE.pdf>.
5. Puusa, A., Toivanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. Iš: *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 11 (2), p. 29-33. Business and Organization Ethics Network (BON). Prieiga per internetą: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25384/ejbo_vol11_no2_pages_29-33.pdf?sequence=1.
6. Reimeris R. (2012). Kūrybinių centrų identitetas: strateginio valdymo ir komunikaciniai aspektai. Iš: *Santalka: filosofija, komunikacija*. Nr. 20 (1), p. 61-69. Vilnius: Technika. Prieiga per internetą: http://www.researchgate.net/publication/227854346_KRYBINI_CENTR_IDENTITETAS_STRATEGINIO_VALDYMO_IR_KOMUNIKACINIAI_ASPEKTAI.
7. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Iš: *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 (7), p. 600-619.
8. Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. Iš: *Social Science Information*. Vol. 13 (2), p. 65-93. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/053901847401300204>
9. Turner, J. C., Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. Iš: *Psychology of intergroup relations*. P. 7-24. Prieiga per internetą:

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Intergroup_Conflict/Tajfel_& Turner Psych of Intergroup Relations CH1 Social Identity Theory.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Intergroup_Conflict/Tajfel_&Turner_Psych_of_Intergroup_Relations_CH1_Social_Identity_Theory.pdf).

10. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai. Iš: *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. No. 70, p. 107-120. Prieiga per internetą:
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_2335-8750.N_70.PG_107-120/DS.002.0.01.ARTIC.

Savarankiški leidiniai/knygos:

11. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
12. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ „Registrų centras“.
13. Kirchner, S. (2010). *Organizational Identities and Institutions: Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence*. MPIFG working paper 10/4. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
14. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
15. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks [Calif.]: SAGE Publications.
16. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
17. Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York; London: Guilford Press.
18. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera.
19. Широкова, Г. В. (2005). *Управление организационными изменениями: учебное пособие*. С.-Петербург.: Изд-во С.-Петербург. ун-та.

Kiti šaltiniai:

20. Business dictionary. Organizational climate. Prieiga per internetą:
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-climate.html>.
21. Business Dictionary. Organizational culture. Prieiga per internetą:
<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
22. Change activation. (2017). A visual guide to change activation. Prieiga per internetą:
www.changeactivation.com.

23. Investopedia. Acquisition. Prieiga per internetą:

<http://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp>.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Tiriant organizacinius pokyčius dažniausiai akcentuojami vidiniai pokyčiai įmonėse ir organizacijose, tuo tarpu tokie pokyčiai, kaip įmonės įsigijimas lieka antrame plane. Tuo tarpu Lietuvoje vis daugėja atvejų, kuomet didesnės įmonės išperka mažesnes. Tiek vidinių, tiek išorinių pokyčių kontekste itin svarbi darbuotojų organizacinė tapatybė, turinti poveikį visai organizacijos struktūrai, jos tikslams, kultūrai ir strategijai. Šiame darbe į iki šiol tyrinėtą organizacinių pokyčių ir organizacinio identiteto sąsają žvelgiama iš kitos perspektyvos – per išorinio pokyčio, t.y. įmonės išpirkimo prizmę.

Tyrimo objektas yra darbuotojų organizacinis identitetas. Tyrimo tikslas – ištirti, kokią įtaką turi organizacinis identitetas pokyčio (išpirkimo) priėmimui bei kaip jis veikia įmonės pokyčių įgyvendinimą ir valdymą išpirkimo metu. Šiam tikslui pasiekti išsikelti tyrimo uždaviniai: 1) Analizuojant dokumentus, išsigrūninti organizacinio identiteto sampratą ir apibendrinti organizacinio identiteto svarbą įmonių pokyčių valdyme. 2) Apibendrinti mokslinėje literatūroje aptariamas vidinių ir išorinių pokyčių įgyvendinimo kliūtis, akcentuojant psichologinius aspektus (darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams) bei vaidmenis pokyčių procese. 3) Anketavimo ir interviu pagalba ištirti įmonės darbuotojų organizacinį identitetą bei nustatyti, koks yra santykis tarp darbuotojų OI bei jų požiūrio į įmonės išpirkimą, to, kaip yra priimamas pokytis. 4) Anketavimo ir interviu pagalba ištirti galimas pokyčių įgyvendinimo kliūtis ir vaidmenis pokyčių procese ir nustatyti kokį OI sąlygojamas požiūris į išpirkimą bei kliūtys turi poveikį pokyčių įgyvendinimo ir valdymo procesui išpirkimo metu.

Tyrimo atlikimui pasirinkta kokybinė metodologija ir atlikta atvejo analizė derinant tarpusavyje kokybinius (interviu) bei kiekybinius (elektroninė apklausa) metodus. Tyrimui pasirinkta organizacija, neseniai įgyvendinusi įmonės išpirkimą.

Darbas sudarytas iš keturių pagrindinių dalių: įvado, teorinės darbo dalies (dokumentų apžvalga), empirinės dalies (apklausos ir interviu analizė) ir išvadų.

Tyrimas atskleidė darbuotojų organizacinio identiteto silpnėjimo tendenciją įvykus įmonės išpirkimui, kas siejama su neigiamu požiūriu į tokio pobūdžio pokytį. Tačiau nustatyta, kad organizacinės tapatybės poveikis požiūriui į išpirkimą yra vidutinis. Tai reiškia, kad sudėtinga nustatyti, kokį požiūrį į pokyčius paskatins turima tapatybė. Dėl to itin svarbu ją kryptingai formuoti dar pasiruošimo pokyčio įgyvendinimui stadijoje bei atsižvelgti į visas galimas kliūtis. Pagrindinės jų – vadybos klaidos (prasta komunikacija ir vadovavimas) bei psichologinės kliūtys (darbuotojų supratimo stoka, nepasitikėjimas valdžios sprendimais, baimė).

Atliktas tyrimas gali būti naudingas vykdant tikslingą viešųjų ryšių veiklą ir valdant pokyčius organizacijose.

Raktiniai žodžiai: organizacinis identitetas, socialinio identiteto teorija, įmonės įsigijimas, pokyčių valdymas, pasipriešinimas pokyčiams, pokyčių įgyvendinimo kliūtys.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Researches on organizational changes often highlight internal changes in organizations and enterprises, while changes such as acquisition of the company remain in the second plan. Meanwhile, in Lithuania acquisition becomes a more and more common phenomenon. In the context of both internal and external changes a crucial factor is employees organizational identity having an impact on the entire organization structure, its objectives, culture and strategy. In this work, the link between organizational change and organizational identity, which has been studied so far, is viewed from a different perspective – through the acquisition prism.

The object of this research is employees organizational identity. The purpose of the research is to investigate the influence of the organizational identity on the acceptance of the change (acquisition) and how it affects the implementation and management of organizational changes during the acquisition. Following objectives were raised in order to achieve this goal: 1) Analyze the concept of organizational identity and to summarize the importance of organizational identity in the management of corporate change (document analysis). 2) To summarize barriers to internal and external organizational change, discussed in scientific literature emphasizing psychological aspects (employee resistance to change) and change process roles. 3) To investigate employees organizational identity (through the interviews and online survey) and determine the link between the employees organizational identity and their attitude towards the acquisition. 4) Research possible barriers to change implementation (through the interviews and online survey) including change process roles and, based on objectives 1-4, draw a conclusion on how organizational identity, its link to acceptance of acquisition and change barriers affect the implementation and management of organizational changes during the acquisition.

A qualitative research strategy was chosen and a case study was conducted by combining qualitative (interview) and quantitative (online survey) methods. A recently acquired company was chosen for the purpose of research.

The work consists of four main parts: introduction, theoretical part (document analysis), empirical part (analysis of the survey and interviews) and conclusions.

The research revealed a tendency of employees organizational identity weakening after the acquisition. This is linked to a negative attitude to this kind of change. However, it was found that the influence of organizational identity on the acquisition acceptance is not bigger than moderate.

This means that it is difficult to determine what approach to change will be driven by the existing identity. Therefore it is extremely important to purposefully shape the organizational identity in the company already at the stage of preparation for the change and to bear in mind all the possible barriers to change. The main of which are: management mistakes (poor communication and leadership) and psychological impediments (lack of understanding, distrust in leadership decisions, fear).

The research can be useful for effective change and public relations management in organizations.

Keywords: organizational identity, social identity theory, acquisition, change management, resistance to change, change implementation barriers.

PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1. TYRIMO „ORGANIZACINIS IDENTITETAS ĮMONĖS ĮSIGIJIMO PROCESĖ“ ANKETOS FORMA.

Organizational identity in acquisition process

I am conducting a survey on organizational identity during the acquisition and transition process for my master thesis.

I would be very thankful if all of you who experienced this change would take your time (5-7 mins) to fill in the questionnaire.

Acquisition is a central concept in this survey, see below for its description. Definition of organizational identity will be provided further in the survey.

Acquisition - a corporate action in which a company buys most of another firm's ownership stakes to assume control of it. Transition from being one company to becoming another company.

*Required

Gender *

Female

Male

Department you belong to *

Your answer _____

How many years have you been working in the company? *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

How satisfied are you with the acquisition? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Very unsatisfied Very satisfied

Why are you satisfied with the acquisition? (At most 3 choices possible) *

- Because of the company itself
- Because of the work & tasks
- Because of the change (acquisition) itself
- Because of new opportunities
- Other: _____

Your daily tasks before and after the acquisition *

	Yes	No	Neither yes nor no
Did your daily tasks change after the acquisition?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Were your daily tasks partly or completely moved elsewhere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Did you participate in transition of the tasks?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Did you change your team or department within the same client during the acquisition or after it?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Did you start working with another client?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Your daily tasks before and after the acquisition

Please comment if you have answered at least once "Neither yes or no" in the previous question.

Your answer _____

How satisfied are you with the acquisition? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Very unsatisfied Very satisfied

Why are you satisfied with the acquisition? (At most 3 choices possible) *

- Because of the company itself
- Because of the work & tasks
- Because of the change (acquisition) itself
- Because of new opportunities
- Other: _____

Why are you UNsatisfied with the acquisition? *

- Because of the company itself
- Because of the work & tasks
- Because of the change (acquisition) itself
- Other: _____

Organizational identity (further - OI) is a sense of belonging to an organization. The term relates to the question "Who are we in this organization / company, how do we position ourselves?". It is a person's perception that he belongs to a particular social group.

Organizational identity *

	Absolutely yes	Rather yes	Neither yes nor no	Rather no	Absolutely no
Did you have a strong OI before the acquisition?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Did your OI change after the acquisition?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Did your OI affect your acceptance and experience of the change?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Did your OI provoke you to experience the acquisition in a positive way?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is your OI stronger now than before the acquisition?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In general, do you feel yourself better now in the company than before the acquisition?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which of the following factors have raised your concern during the acquisition process? (At most 4 choices possible) *

- Economic situation in the company in general
- Mismanagement during change
- Lack of information
- Misleading information
- Unclear structure of the company in the future
- Threat of company's restructure
- Uncertainty about the change in the company itself
- Worsening working conditions
- Uncertainty about the motives for change
- Distrust in new leadership/management team
- Unwillingness to change anything
- Colleagues' resistance to acquisition, rebellion
- Other: _____

„Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“

1. **Kiek metų dirbate įmonėje?**

.....

2. **Jūsų požiūris į žinią apie įmonės išpirkimą¹ buvo teigiamas ar neigimas? Kodėl?**

.....

.....

.....

.....

.....

3. **Ar jūsų požiūris į įmonės išpirkimą pasikeitė jam įvykus? Kaip?**

.....

.....

.....

.....

.....

4. **Kokie buvo jūsų lūkesčiai, susiję su įmonės išpirkimu? (Pvz. Naujos galimybės, Stresavau dėl išpirkimo, Tikėjauosi pozityvių/negatyvių pokyčių, ir pan.)**

.....

.....

.....

.....

.....

5. **Ar jūsų lūkesčiai pasiteisino? Jeigu taip, kaip? Jeigu ne, kaip?**

.....

¹ **Įmonės įsigijimas/išpirkimas (acquisition)** – procesas, kai bendrovė įsigyja 50% arba daugiau kitos įmonės akcijų ir tampa jos valdininke (dalinai arba visiškai – priklausomai nuo akcijų kiekio). Įsigijimas apima įmonių veiksmus, kuomet viena bendrovė perka didžiąją (jei ne visą) kitos įmonės nuosavybės dalį, kad galėtų ją kontroliuoti. Įsigijimas įvyksta, kai perkančioji organizacija įgyja daugiau nei 50% kitos bendrovės akcijų.

.....
.....
.....
.....
.....

6. Ar turėjote stiprų organizacinį identitetą² prieš išpirkimą? Ar jis pasikeitė išpirkimui įvykus? Kaip?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Ar jūsų turėtas OI turėjo įtakos jūsų požiūriui į išpirkimą? Kodėl ir kaip?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Ar manote, kad įmonės darbuotojai nerimavo dėl išpirkimo? Kodėl?

.....
.....
.....
.....
.....

² **Organizacinis identitetas (OI)** – tapatumo, priklausomybės organizacijai jausmas. Sąvoka siejama su klausimu „Kas esame šioje organizacijoje/įmonėje, kaip save pozicionuojame?“. Tai asmens suvokimas, kad jis priklauso tam tikrai socialinei grupei.

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Mykolo Romerio universitetas, MA, Viešųjų ryšių
vadyba

Tyrimo pavadinimas: **Organizacinis identitetas ir jo poveikis vidiniam klimatui įmonės įsigijimo procese**

Tyrimo aprašymas

Tyrimo objektas: [redacted] įsigijimo procesas

Tyrimo metu renkami duomenys:

1. Įmonės darbuotojų organizacinis identitetas (kaip [redacted]).
2. Organizacinio identiteto poveikis vidiniam [redacted] klimatui (kaip jaučiamės po įmonės įsigijimo ir kodėl jaučiamės būtent taip: a) dėl pačios įmonės; b) dėl darbo pobūdžio; c) dėl paties pokyčio).
3. Kaip vidinis klimatas apibūdina įmonės įsigijimo procesą (teigiamai/neigiamai; kaip pasisekusį ar mažiau sėkmingą).

Tyrimo metu naudojami metodai:

1. Interviu/diskusijos su [redacted] (grupinės arba individualios).
2. Anoniminė darbuotojų apklausa (dalyviai neidentifikuojami).

Konfidencialumas:

Tyrimo metu surinkti duomenys konfidencialūs (magistro darbe neįvardinamas įmonės pavadinimas, dalyvių vardai, pavardės). Gali būti įvardintos tik vadovų komandos pareigos.

Tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami išskirtinai magistro darbe ir jo gynimo metu.

Tyrimui pasibaigus magistro darbas ir tyrimo duomenys gali būti pateikiami įmonei, ji gali juos panaudoti savo reikmėms tik įmonės viduje.

Magistro darbe trumpai aprašoma įmonė ir jos veikla neminint jos pavadinimo.

CONSENT TO PARTICIPATE IN A RESEARCH STUDY

Mykolas Romeris University, MA, Public relations
management

Title of the study: **Organizational identity and its impact on inner climate during the acquisition**

Description of the study

Study object: [redacted] acquisition process

Data collected during the study:

1. Employee organizational identity (how from [redacted]).
2. Organizational identity effect on [redacted] inner climate (how employees feel after the acquisition and why: because of a) the company itself; b) the work & tasks; c) the change itself).
3. How the inner climate does describe the acquisition process itself (positive/negative; successful or less successful).

Methods used during the study:

1. Interview/discussions with [redacted] (group or individual).
2. Anonymous employee survey (participants are not being identified).

Confidentiality:

The records of this study will be kept confidential (company name, employee names are not revealed in the study). Management team members' positions can be mentioned in the study.

The records of this study are being used exclusively for master's thesis and during its defense.

After the study is finished results of it and the thesis itself can be presented to the company and provided for its internal use.

A short description of the company without stating its name is being provided in the thesis.



Magistro darbas gali būti talpinamas į viešai prieinamą mokslinių darbų sistemą praėjus 5 metams nuo gynimo.

The master thesis can be placed in a publicly accessible system of scientific works 5 years from its defense.

Tyrimo atlikimo laikotarpis:

2017 m. gegužės 1 d. – 2017 m. gruodžio 31 d.

Research execution period:

2017.05.01 – 2017.12.31

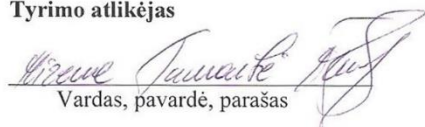
Esant poreikiui, sutikimas gali būti koreguojamas raštišku šalių susitarimu tyrimo atlikimo laikotarpiu.

If necessary, this consent may be adjusted by mutual written agreement during the research execution period.

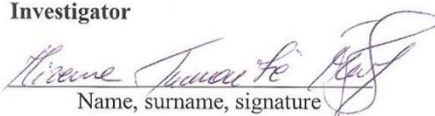
Pasirašydama šį sutikimą, įmonė sutinka savanoriškai dalyvauti tyrime ir suteikti teisę tyrėjui vykdyti sutikime aptartus tyrimo žingsnius.

The signature below indicates company's voluntary participation in the research and agreement to let the investigator carry out the steps discussed in this consent.

Tyrimo atlikėjas


Vardas, pavardė, parašas

Investigator


Name, surname, signature

Tyrimo dalyvis


[Redacted]

Research participant



Generalinis direktorius

[Redacted]



General Director

[Redacted]

Data: 2017-02-01



Date: 2017-02-01



PRIEDAS NR. 4. SU INTERVIU DALYVIAIS PASIRAŠYTI SUTIKIMAI DALYVAUTI TYRIME.

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

„Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“

Sutinku dalyvauti šiame tyrime:

1. Aš esu supažindintas (-a) su šiuo tyrimo projektu: man buvo paaiškintas mano dalyvavimo jame tikslas, būdas ir duomenų naudojimo tvarka.
2. Tyrime dalyvauju savanoriškai.
3. Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
5. Man yra paaiškinta, kad galiu bet kuriuo metu nutraukti savo dalyvavimą tyrime.
6. Man yra užtikrinta, kad tyrimo rezultatų pristatymuose nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano pateiktos informacijos konfidencialumas.
7. Sutinku, kad tyrimo rezultatų pristatymuose būtų naudojamos mano duoto interviu autentiškos ištraukos, neatskleidžiančios mano tapatybės.

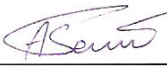
 15-11-2014
Tyrimo dalyvio parašas ir data

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

„Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“

Sutinku dalyvauti šiame tyrime:

1. Aš esu supažindintas (-a) su šiuo tyrimo projektu: man buvo paaiškintas mano dalyvavimo jame tikslas, būdas ir duomenų naudojimo tvarka.
2. Tyrime dalyvauju savanoriškai.
3. Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
5. Man yra paaiškinta, kad galiu bet kuriuo metu nutraukti savo dalyvavimą tyrime.
6. Man yra užtikrinta, kad tyrimo rezultatų pristatymuose nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano pateiktos informacijos konfidencialumas.
7. Sutinku, kad tyrimo rezultatų pristatymuose būtų naudojamos mano duoto interviu autentiškos ištraukos, neatskleidžiančios mano tapatybės.

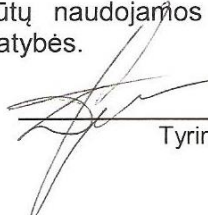
 2017-11-13
Tyrimo dalyvio parašas ir data

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

„Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“

Sutinku dalyvauti šiame tyrime:

1. Aš esu supažindintas (-a) su šiuo tyrimo projektu: man buvo paaiškintas mano dalyvavimo jame tikslas, būdas ir duomenų naudojimo tvarka.
2. Tyrime dalyvauju savanoriškai.
3. Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
5. Man yra paaiškinta, kad galiu bet kuriuo metu nutraukti savo dalyvavimą tyrime.
6. Man yra užtikrinta, kad tyrimo rezultatų pristatymuose nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano pateiktos informacijos konfidencialumas.
7. Sutinku, kad tyrimo rezultatų pristatymuose būtų naudojamos mano duoto interviu autentiškos ištraukos, neatskleidžiančios mano tapatybės.

 2017. 11. 16
Tyrimo dalyvio parašas ir data

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

„Organizacinis identitetas įmonės įsigijimo procese“

Sutinku dalyvauti šiame tyrime:

1. Aš esu supažindintas (-a) su šiuo tyrimo projektu: man buvo paaiškintas mano dalyvavimo jame tikslas, būdas ir duomenų naudojimo tvarka.
2. Tyrime dalyvauju savanoriškai.
3. Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
5. Man yra paaiškinta, kad galiu bet kuriuo metu nutraukti savo dalyvavimą tyrime.
6. Man yra užtikrinta, kad tyrimo rezultatų pristatymuose nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano pateiktos informacijos konfidencialumas.
7. Sutinku, kad tyrimo rezultatų pristatymuose būtų naudojamos mano duoto interviu autentiškos ištraukos, neatskleidžiančios mano tapatybės.

 2017-11-16
Tyrimo dalyvio parašas ir data