

Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Deimantė Macevičiūtė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**IDENTIFIKACIJOS SU ORGANIZACIJA VEIKSNIAI ORGANIZACIJŲ
SUJUNGIMO METU**

Darbo vadovas: dr. Alvydas Punis

Vilnius, 2007

Baigiamąjį darbą

.....,
patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai
suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....
(Data)

.....
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) MA
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....
(Data)

.....
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....
(Data)

.....
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMMARY	6
ĮVADAS	7
1. ORGANIZACIJŲ SUJUNGIMO KONSTRUKTO SAMPRATA.....	9
1.1. Organizacijų sujungimo priežastys.....	9
1.2. Organizacijų sujungimo modeliai.....	11
1.3. Organizacijų sujungimo stadijos	11
1.4. Esminės teorijos, analizuojančios žmogiškąjį faktorių organizacijų sujungimo metu...12	
1.4.1. Nerimo teorija ir organizacijų apjungimas	13
1.4.2. Akulturacijos teorija sąryšyje su organizacijų sujungimu	13
1.4.3. Vaidmenų konflikto teorijos svarba organizacijų sujungimo kontekste	14
1.4.4. Darbo charakteristikų teorijos reikšmė organizacijų sujungimo metu.....	14
1.4.5. Organizacinio teisingumo teorija organizacijų sujungimo rėmuose	15
2. IDENTIFIKACIJOS SU ORGANIZACIJA SAMPRATA.....	15
2.1. Identifikacijos su organizacija apibrėžimas.....	16
2.2. Identifikacija su organizacija socialinio identiškumo kontekste	188
2.3. Identifikacijos dimensijos.....	19
2.4. Išplėstinis identifikacijos su organizacija modelis	20
2.5. Identifikacijos su organizacija antecedentai ir konsekventai	21
2.6. Identifikacija su organizacija organizacijų sujungimo metu	23
3. IDENTIFIKACIJOS SU ORGANIZACIJA VEIKSNIAI ORGANIZACIJŲ SUJUNGIMO METU	24
3.1. Identifikacijos su organizacija prieš kompanijų susijungimą reikšmė organizacijų sujungimo metu	24
3.2. Tęstinumo veiksnys ir identifikacija su organizacija kompanijų sujungimo metu	26
3.3. Susijungimo naudos veiksnys organizacinei identifikacijai organizacijų sujungimo metu	27
3.4. Statuso vaidmuo identifikacijai su organizacija kompanijų suvienijimo kontekste.....	28
3.5. Grupės šališkumo ir identifikacijos su organizacija sąsajos kompanijų suvienijimo metu	30

3.6. Aš-efektyvumo reikšmė identifikacijai su organizacija kompanijų sujungimo kontekste	31
4. METODIKA	33
4.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės	33
4.2. Tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika.....	34
4.3. Tiriamieji	35
4.4. Matavimo instrumentai.....	36
4.5. Tyrimo eiga	40
4.6 Duomenų tvarkymo būdai	41
5. REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	42
6. PRAKTINĖ TYRIMO NAUDA	58
7. TYRIMO APRIBOJIMAI IR TOLESNĖS TYRIMO GALIMYBĖS	59
IŠVADOS.....	61
NAUDOTA LITERATŪRA	62
PRIEDAS NR. 1.....	67
PRIEDAS NR. 2.....	72
PRIEDAS NR. 3.....	77

SANTRAUKA

Identifikacijos su organizacija veiksniai organizacijų sujungimo metu

Siekiant praplėsti identifikacijos su organizacija supratimą kompanijų sujungimo metu, buvo atliktas tyrimas, kurio metu nagrinėti tokie identifikacijos su organizacija veiksniai, kaip grupės šališkumas, identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo, darbuotojo statusas, tęstinumo jausmas, organizacijų sujungimo nauda, Aš-efektyvumas.

Priešingai nei kituose tyrimuose, šiame darbe identifikacija su organizacija buvo tyrinėjama ir kaip numanoma identifikacija su organizacija dar iki kompanijų sujungimo. Tyrime dalyvavo 111 dalyvių. 58 tiriamieji atstovavo realiai nesujungtai organizacijai ir 53 buvo iš organizacijų sujungimą išgyvenusios kompanijos.

Tyrimo rezultatai patvirtino, jog tarpusavio ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksmų yra tik dalinis: identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo statistiškai reikšmingai koreliuoja tik su darbuotojo statusu.

Tyrimo nagrinėti veiksniai vienodai svarbūs tiek realiai sujungtos, tiek numanos sujungti organizacijos darbuotojų identifikacijai su nauja kompanija, išskyrus identifikaciją su organizacija po kompanijų apvienijimo.

Daugiamatės regresijos analizė parodė, jog svarbiausi veiksniai identifikacijai su organizacija po kompanijų sujungimo yra identifikacija su organizacija iki organizacijų apvienijimo, tęstinumo jausmas ir organizacijų sujungimo nauda.

SUMMARY

Factors of Organizational Identification During Organizations Merger

In order to expand the knowledge of organizational identification during a organizational merger, a research was conducted on a exploring such factors of organizational identification in context of organizational merger: pre-merged identification, in-group bias, sense of continuity, the utility of organizational merger, employee's status and self-efficacy.

In contrast to earlier studies, organizational identification was measured as the expected identification prior to the merger, too. In this research participated 111 employees of two organizations. 58 participants were from non-merged organization and 53 participants represented really merged company.

Results provide support that exist partial cross correlation among factors of organizational identification: identification with pre-merged company has statistical significant relation only with the status of employee.

In this study explored factors of organizational identification are equally important for both companies, except identification with post-merger organization.

Results of multiple regression analysis showed, that most important factors for identification with post-merger organization are pre-merger identification, sense of continuity and the utility of organizational merger.

IVADAS

Gyvenimo pokyčiai dažnai yra lydimi pokyčių jausmuose, požiūriuose ir elgesyje. Panašiai ir organizacijų sujungimas dažnai atneša milžiniškų pokyčių, kurie gali turėti įtakos organizacijos narių požiūriams ir elgesiui. Globalizacija ir spartus naujos ekonomikos vystymasis privertė daugelį organizacijų bendradarbiauti su kitomis kompanijomis tiek šalies ribose, tiek ir už jos ribų, dažniausiai organizacijų sujungimo būdu (Giessner ir kt., 2006). Kaip teigia Steiner ir kt. (2003), JAV 1991 metais organizacijų sujungimo atvejų buvo 1877, o 2000 metais šis skaičius išaugo iki 9566. Ir Europoje pastebimas augantis susijungusių organizacijų skaičius. Ypač sparčiai jis didėja pastaruoju metu, kuomet į Europos Sąjungą buvo priimta naujų narių (Steiner ir kt., 2003). Šiuo metu tiek pelno siekiančiose, tiek ir nesiekiančiose organizacijose, organizacijų sujungimas, apvienijimas tapo vienu reikšmingiausių įvykių organizacijų gyvenime. Sujungimas yra viena iš svarbiausių strategijų, naudojamų organizacijose, norint padidinti turimos rinkos dalį, sumažinti išlaidas ar pasiekti kitų organizacijai naudingų sprendimų (Bartels ir kt., 2006).

Nors nemažoje dalyje tyrimų (Mueller ir kt., 2003; Cohen ir kt., 2006; Homburg ir kt., 2006; Sawler, 2005) yra analizuojama ekonominė organizacijų sujungimo pusė, vis dažniau tyrėjų dėmesys krypsta į psichologinius organizacijų sujungimo aspektus, kadangi šios veiklos valdymo formos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo organizacijos darbuotojų noro, pastangų, jų priėmimo, įtraukimo į organizacijų sujungimą, t.y. nuo įvairių žmogiškųjų veiksnių. Dėl šios priežasties, kaip nustatyta, daugiau nei pusė organizacijų sujungimo atvejų patiria nesėkmę.

Didelė dalis tyrimų (Polzer, 2004; Fuller ir kt., 2006; van Knippenberg ir kt., 2006; Martin ir kt., 2006) identifikaciją su organizacija nagrinėja organizacinių pokyčių kontekste, ir tik maža dalis tyrėjų (van Knippenberg ir kt., 2002; Terry ir kt., 1996; Terry ir kt., 2001; Amiot ir kt., 2006) išsamiau nagrinėjo identifikaciją su organizacija organizacijų sujungimo kontekste. Kaip pastebėta, problemos organizacijų sujungimo metu gali kilti dėl dviejų ar daugiau organizacijų narių suvokiamų tarpgrupinių skirtumų naujoje apvienytoje organizacijoje (Jetten ir kt., 2002), nesuderinamų dviejų skirtingų organizacinių kultūrų (Cartwright ir kt., 1992) ir konfliktuojančių korporatyvinių identitetų (Melewar ir kt., 2000). Būtent dėl pastarojo veiksnio suintensyvėjo akademiniai identifikacijos su organizacija organizacijų sujungimo metu tyrimai, tačiau kol kas yra daug ir įvairių prieštaraujančių minčių šia tema. Dėl šios priežasties yra svarbu plėsti pažinimą apie organizacijų identifikaciją kompanijų susijungimo metu ir analizuoti įvairių veiksnių reikšmę šio proceso kontekste. Todėl ir šio baigiamojo darbo tikslas – panagrinėti įvairių veiksnių, kaip identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo, grupės šališkumas,

darbuotojo statusas, Aš-efektyvumas, organizacijų sujungimo nauda, tęstinumo jausmas po organizacijų sujungimo, ryši su organizacine identifikacija organizacijų sujungimo metu.

1. ORGANIZACIJŲ SUJUNGIMO KONSTRUKTO SAMPRATA

Žodžiai *sujungimas* ir *įsigijimas* (angl. merger and acquisition, M&A) dažniausiai byloja apie verslo ar vadovavimo/valdymo procedūras. Kaip šių sąvokų sinonimus žmonės kartais vartoja tokius žodžius, kaip *susilieјimas* (angl. fusion), *sąјunga* (angl. union), *strateginis alјansas* (angl. strategic alliance), *bendra įmonė* (angl. joint venture) (Wirtz, 2003). M&A kartais suprantamas kaip du procesai, tačiau dažniau kaip dvi vieno proceso dalys arba tiesiog kaip sinonimai. Peržvelgęs įvairius M&A apibrėžimus, Hodges (1999) teigia, jog „M&A yra funkcinės, organizacinės, kultūrinės transformacijos ir kombinacijos procesas, kuriuo siekiama sustiprinti ar išplėsti įsigyjančios įmonės pajėgumų bazę, perkeliant ar padalinant turimus įmonės resursus“ (cit. pg. C. B. L. Ravelo, p.11). Panašiai Wirtz (2003), tyrinėjęs keletą vokiečių autorių M&A apibrėžimus, teigia, jog „M&A valdymas apima strategiškai motyvuoto įmonės ar jos dalies įsigijimo ir/ar sąјungos procesus ir rezultatus bei tolesnę tos įmonės integraciją į esamą, arba pardavimą. Su šiais procesais yra susijęs vadovavimo, kontrolės ir įgalioјimų galios perdavimas“ (Wirtz., 2003, p.12). Halperin ir Bell (1992) pateikė organizacijų sujungimo apibrėžimą, kuriame teigiama, jog organizacijų sujungimas (angl. merger) yra dviejų ar daugiau organizmų sindikatas (cit.pg. M. H. McEntire ir kt., 1996, p.155). Psichologiniu požiūriu, kuris yra pagrįstas socialinio identiškumo teorija (žr. 2.2 skyrių), organizacijų sujungimas suprantamas kaip kontekstas, kuriame galima tyrinėti socialinę interakciją tarp dviejų ar daugiau grupių. Terry ir kt. (2001) nurodo, jog kompanijos organizacijų sujungimo metu nori pasiekti verslo augimą ir išskirtinumą. Van Knippenberg ir kt. (2002), remdamasi socialinio identiškumo teorija, organizacijų sujungimą apibrėžė kaip oficialų dviejų socialinių grupių perkategorizavimą į vieną naują grupę.

Dažnai tyrimo tikslais organizacijų sujungimas (angl. merger) suprantamas kaip dviejų ar daugiau kompanijų suvienijimas į vieną didelę organizaciją, o organizacijų įsigijimas (angl. acquisition) suvokiamas kaip įmonės perėmimas (Wirtz, 2003).

Toliau aptarsime organizacijų susijungimo priežastis, modelius, stadijas ir esmines teorijas, kalbančias apie žmogiškojo faktoriaus veiksnį organizacijų sujungimo metu.

1.1. Organizacijų sujungimo priežastys

Cameron ir kt. (2004), apibendrinę literatūrą apie organizacijų sujungimą, išskyrė keletą organizacijų sujungimo priežasčių:

1. **Augimas.** Dauguma organizacijų sujungimų ar įsigijimų vyksta dėl noro augti. Susivienijimas su kita organizacija leidžia greitai pasiekti didesnę organizacijos augimą, išvengiant skaudžių pasekmių, netikrumo, vystant organizacijos augimą organizacijos viduje. Tačiau organizacijų sujungimas dėl noro augti gali turėti tam tikros rizikos ir iššūkių, realizuojant numatomą tokio sujungimo naudą.
2. **Sinergija.** Kitaip, bendras veikimas išvien, yra įprastas terminas organizacijų sujungimo ir įsigijimo pasaulyje. Jei dvi kompanijos mano, jog joms reikia sinergijos, kas sąlygoja potencialias galimybes abiems organizacijoms kartu veikti daug sėkmingiau nei atskirai, dažnai nusprendžiama organizacijas sujungti. Taip tikima, jog dviejų organizacijų visuma yra daugiau nei vien jų suma.
3. **Diversifikavimas.** Dažniausiai siejamas su verslo augimu už tradicinės kompanijos pramonės šakos ribų. Šis organizacijų sujungimo ir įsigijimo tipas buvo labai populiarus apie 1960 metus. Diversifikacija gali kilti iš organizacijos poreikio, noro vystyti savo akcijų paketą, uždirbant iš savo dabartinės turimos rinkos, ar troškimo įvesti labiau pelningą verslo liniją.
4. **Integracija ekonominiams laimėjimams pasiekti.** Kitas organizacijų sujungimo ar įsigijimo motyvas yra horizontalios integracijos pasiekimas. Kompanija gali nuspręsti susijungti su savo konkurentais ar juos įsigyti, norėdama įgyti didesnę rinkos dalį ir padidinti savo marketingo stabilumą. Praktikoje gali pasitaikyti ir vertikalusis susijungimas, kuomet kompanija gali siekti įsigyti ar susijungti su savo klientais, užsakovais ar tiekėjais, norėdama pasiekti mažesnius tiekimo kaštus, pagerinti poziciją tarp konkuruojančių kompanijų ir pan.
5. **Spaudimas sudaryti sandėrius.** Tai dažniausiai siejama su vadovaujančiais kompanijai žmonėmis, kurie turėtų investuoti grynuosius pinigus į naujus objektus ir padidinti pelną. Taigi iš šių asmenų gali būti reikalaujama sudaryti sandėrius greičiau nei tai padarė konkurentai. Tačiau dažnai toks skubėjimas priveda prie sandėrio nutraukimo nei ilgalaikės strategijos siekti numatytos naudos. Tad tai yra pakankamai pavojinga, nes sujungimo ar įsigijimo metu gali būti paprasčiausiai pervertinamos potencialios pajamos ar išlaidų taupymas.

1.2. Organizacijų sujungimo modeliai

Kalbant apie organizacijų sujungimą, svarbu atkreipti dėmesį, koku būdu organizacijos jungiasi. Schoennauer (1967) išskyrė tris pagrindinius organizacijų jungimosi modelius (cit.pg. S.R. Giessner ir kt., 2006, p.341):

1. **Absorbavimas** (angl. absorb) – reiškia žemesnio statuso organizacijos asimiliavimą į aukštesnį statusą turinčią organizaciją. Schweiger ir Weber (1989) tyrimas parodė, jog beveik 49 proc. organizacijų sujungimo atvejų yra būtent absorbavimas.
2. **Derinys** (angl. blend) – atspindi tokį organizacijų sujungimo modelį, kuriame abiejų besijungiančių organizacijų identiškumą galime atpažinti naujai suformuotoje organizacijoje. Taigi pirminės organizacijos yra integruojamos į vieną bendrą organizaciją, neatsisakant jų identitiškumo, buvusio prieš sujungimą. Toks organizacijų sujungimo modelis būdingas 31 proc. organizacijų sujungimo atvejų.
3. **Sindikatas** (angl. combine) – atspindi naują grupę be jokių sąsajų su grupėmis prieš susijungimą. Jis reprezentuoja dviejų subgrupių identiškumo transformavimąsi į visiškai naują naujos grupės identiškumo tipą. Toks organizacijų susijungimo tipas pasitaiko ne itin dažnai – apie 9 proc. visų organizacijų sujungimo atvejų.

Yra nemažai tyrimų, kurie parodė, jog skirtingi organizacijų sujungimo modeliai turi didelę įtaką darbuotojų norui ir ryžtui paremti organizacijų susijungimą (Giessner ir kt., 2006). Pavyzdžiui, Mottola ir kt. (1997) pastebėjo, jog grupės nariai labiau paremia integracijos (derinio) ir transformacijos (sindikato) modelius organizacijų sujungimo metu, palyginus su absorbavimo modeliu, nes pastarasis sujungimo būdas suvokiamas kaip labiau grėsmingas santykyje su darbo statusu ir darbo saugumu.

1.3. Organizacijų sujungimo stadijos

Norint susidaryti platesnį vaizdą apie organizacijų sujungimą, naudinga aptarti ir organizacijų sujungimą atskiromis stadijomis bei susipažinti su jų charakteristikomis. Apjungiant Bouno ir Bowditch (1989), Garpin ir Herndon (2000), Ivancevich ir jo kolegų, Marks ir Mirvis (1992) organizacijų sujungimo etapų modelius, galima išskirti keturis pagrindinius organizacijų sujungimo etapus (cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 433):

1. **Iki susijungimo (angl. premerger) stadija**. Šis etapas prasideda galimo susijungimo nagrinėjimu ir baigiasi oficialiu organizacijų susijungimo paskelbimu. Ši stadija apima planavimą ir diskusijas tarp aukščiausiųjų organizacijos vadovų, atsižvelgiant į galimą

susijungimą ir darbuotojų gandus apie galimą organizacijų susijungimą. Organizacijos išlieka santykinai stabilios šio etapo metu.

2. ***Pirminis planavimas ir oficialaus sujungimo stadija.*** Šis etapas prasideda po to, kai organizacijų sujungimas buvo viešai paskelbtas ir baigiasi, kuomet pirminės organizacijos yra legaliai panaikinamos ir yra sukuriama nauja organizacija, dažnai net su nauju pavadinimu. Ši stadija apima naujos organizacijos vizijos, naujų tikslų, jungtinio komiteto, komandų sprendimų vadovavimo pokyčiams, personalo planavimui priėmimą ir naujos organizacinės struktūros kūrimą.
3. ***Operacinio sujungimo stadija.*** Šis etapas apima faktinį organizacinių funkcijų ir operacijų integravimą. Sąveikos tarp abiejų sujungtų organizacijų narių, pradedant aukščiausiais vadovais ir jungtiniais komitetais, yra išplečiamos iki paprastų darbinųjų grupių ir kasdienių atliekamų operacijų. Šios stadijos metu yra pergrupuojami biudžetas, darbo erdvė ir užduotys, atsakomybės sritys ir pan. Darbuotojai privalo išmokti naujų būdų, kaip atlikti vieną ar kitą darbą, priimti naujus darbo atlikimo standartus, adaptuotis prie naujos vertybių ir lūkesčių sistemos. Kadangi šis organizacijų susijungimo etapas įtakoja praktiškai visus susijungusių organizacijų organizacinius aspektus, – procedūrinį, kultūrinį, susijusį su vaidmenimis, – jam dažniausiai reikia daug daugiau laiko, nei paprastai tikisi organizacijų vadovai.
4. ***Stabilizavimosi stadija.*** Paskutinis etapas – tai konsolidacijos procesas, kuomet operacinis integravimasis yra užbaigtas. Nors pokyčiai ir prisitaikymas prie jų gali tęstis ir šio etapo metu, sugrįžta organizacinis stabilumas, yra stabilizavusios organizacijos normos, taisyklės, vaidmenys ir rutina.

Nors yra daugybė tyrimų, nagrinėjančių strateginius ir finansinius organizacijų sujungimo aspektus (Datta, 1991; Schweiger ir kt., 1990), tačiau beveik pusei organizacijų sujungimo atvejų nepasitvirtino ši strategija, kalbant apie optimalesnį organizacinį funkcionavimą (Cartwright ir kt., 1992). Tad nemažai tyrimų pastaruoju metu yra skiriama žmogiškajam faktoriui organizacijų sujungimo metu, norint geriau suprasti darbuotojų psichologinius ir elgesio efektus organizacijų apjungimo metu.

1.4. Esminės teorijos, analizuojančios žmogiškąjį faktorių organizacijų sujungimo metu

Remiantis daugiau nei šimtu knygų ir straipsnių tiek akademinėje, tiek praktinėje literatūroje, Seo ir kolegos (2005) aptiko šešias teorines temas, kurios suformavo pagrindą,

aiškinantis darbuotojų psichologinius ir elgesio atsakus į organizacijų sujungimą, siejant jį su organizaciniais pokyčiais.

Analizė apima nerimo, akulturacijos, vaidmenų konflikto, darbo charakteristikų, organizacinio teisingumo ir socialinio identiškumo teorijas. Pastaroji teorija plačiau bus pristatyta 2.2. paragrafe. Kiekviena teorija apibrėžia skirtingus problemų, kurios dažnai pasireiškia organizacijų sujungimo metu, šaltinius ir numato tiek psichologinį, tiek elgesio efektą darbuotojams.

1.4.1. Nerimo teorija ir organizacijų apjungimas

Kadangi organizacijų sujungimas ir išsigijimas apima didelį skaičių organizacinių pokyčių, jis gali būti reikšmingas nerimo šaltinis. Nors nerimo lygis tarp darbuotojų gali skirtis ir priklausyti nuo organizacijų sujungimo charakteristikų, yra pastebėta, jog žmonės išgyvena aukštą nerimo lygį, kuomet susiduria su galimu organizacijų sujungimo įvykiu. Be to, nerimas gali pasireikšti skirtingais būdais skirtingiems organizacijos nariams skirtingose organizacijų sujungimo stadijose.

Dar prieš organizacijų sujungimą darbuotojai gali išgyventi nerimą, kuomet jie bando įveikti netikrumą dėl organizacijų sujungimo įtakos jų tolesniam darbui ir karjerai (Marks ir Mirvis, 1985; Rentsch ir Schneider, 1991; cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 424). Suvokiama grėsmė darbo netekimui ypatingai gali vesti prie didesnio susirūpinimo ir distreso jausmų (Brockner, Grover, Reed, Dewitt, 1992, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 426). Toks nerimas gali sukelti išlikimo instinktus, kuomet darbuotojai išitraukia į politinius manevrus, norėdami apsaugoti savo statusą, galią ir prestižą. Tai gali sukelti destruktivią konkurenciją, kuri neigiamai įtakoja organizacinį atlikimą (Seo ir kt., 2005).

Taigi organizacijų sujungimo metu yra svarbu gebėti valdyti darbuotojų stresą ir nerimą. Tam dažniausiai naudojamos tokios strategijos, kaip aukščiausiųjų vadovų komunikavimas su darbuotojais apie organizacijų sujungimą, darbuotojų konsultavimas ir streso valdymo mokymas, įvairių kompensacijų garantavimas netekus darbo organizacijų sujungimo metu (Seo ir kt., 2005).

1.4.2. Akulturacijos teorija sąryšyje su organizacijų sujungimu

Remiantis antropologija, akulturacija apibrėžiama kaip pokyčiai dviejose grupėse, kurie pasireiškia kaip kontaktų tarp dviejų kultūrinių grupių rezultatas (Berry, 1980, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 428). Organizacijų sujungimo tyrinėtojai sutinka, jog akulturacijos procesas

organizacijų suvienijimo metu turi reikšmės, kalbant apie dviejų skirtingų organizacinių kultūrų suderinimą. Išskirti keturi akulturacijos modeliai buvo pritaikyti ir organizacinėje praktikoje organizacijų apjungimo metu (Nahavandi, Malekzadeh, 1988, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 429). Šie modeliai apima dekultūraciją (organizacijos nariai neišsaugo savo senosios kultūros arba pakeičia ją nauja), asimiliaciją (organizacijos nariai adaptuojasi prie naujos organizacinės kultūros), atsiskyrimą (abiejų organizacijų nariai sujungimo metu išlaiko savo senąjį kultūrinį identiškumą) ir integraciją (apima tam tikrą laipsnį pokyčių abiejų organizacijų kultūrose) (Seo ir kt., 2005). Kuris akulturacijos modelis yra iššaukiamas, priklauso nuo faktorių (kaip sujungimo motyvai, organizacijų susietumo lygis ir pan.), sąlygojančių poreikį susijungti, stiprumo.

Kuomet darbuotojai nesutinka su siūlomu akulturacijos modeliu, gali kilti taip vadinamas akulturacinis stresas (Nahavandi, Malekzadeh, 1988, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 429). Toks stresas ir įtampa gali vesti prie pasipriešinimo akulturacijai ir kitų rimtų organizacinių konfliktų (Elsas, Veiga, 1994, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 429).

1.4.3. Vaidmenų konflikto teorijos svarba organizacijų sujungimo kontekste

Vaidmuo yra lūkesčių apie tam tikros užimamos pozicijos elgesį rinkinys. Vaidmenų konflikto teorija teigia, jog psichologinė įtampa kyla tuomet, kai asmenys atlieka keletą tarpusavyje nesusijusių vaidmenų (Katz, Kahn, 1978, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 430). Organizacijų suvienijimas apima egzistuojančios kultūros, struktūros, darbų suderinimo griovimą ir iškelia naujus reikalavimus darbuotojams.

Gali kilti keletas skirtingų vaidmenų konfliktų tipų organizacijų sujungimo metu. Pavyzdžiui, darbuotojai gali išgyventi aukštą vaidmenų konflikto lygį, kaip rezultata naujų darbo reikalavimų po organizacijų sujungimo. Panašiai darbuotojai gali patirti konfliktą dėl išlikusio lojalumo buvusiems klientams ar darbuotojams ir mėginimo vykdyti naujus reikalavimus. Toks vaidmenų nesuderinamumas gali sąlygoti sumažėjusią motyvaciją, didelį nepasitenkinimą darbu (Igbaria, Guimaraes, 1993; Sims, Szilagyi, 1975, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 430).

1.4.4. Darbo charakteristikų teorijos reikšmė organizacijų sujungimo metu

Dalis tyrimų įrodė, jog pokyčiai darbuotojų požiūriuose ir elgesyje po organizacijų sujungimo gali sąlygoti pokyčius jų darbo charakteristikose ir darbinėje aplinkoje (Seo ir kt., 2005). Yra pastebėta, jog darbuotojų suvokimas apie jų darbo aplinkos kokybę prastėja po organizacijų sujungimo (Bouno, Bowditch, Lewis, 1985, cit.pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 431). Taigi darbo charakteristikų teorija siejasi su pokyčiais darbuotojų suvokime apie darbo aplinką.

Darbo charakteristikų teorijoje teigiama, jog centrinės darbinės charakteristikos (įgūdžių įvairovė, užduoties aiškumas, užduoties reikšmingumas, užduoties autonomiškumas ir užduoties grįžtamasis ryšys) įtakoja suvokimą apie darbo aplinką ir tuo pačiu sąlygoja motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Hackman, Oldham, 1975, cit. pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 431). Tai gali vaidinti lemiamą vaidmenį, formuojant darbuotojų požiūrį ir elgesį po organizacijų sujungimo. Norint išvengti negatyvių pokyčių darbinėje aplinkoje vertinimų, svarbu kruopščiai perprojektuoti darbus po organizacijų sujungimo taip, kad būtų išlaikomas ar net sustiprinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas. Tam gali padėti darbuotojų įtraukimas į darbų perprojektavimą, darbuotojų mokymas prisitaikyti prie darbinių pokyčių ir komunikavimas su darbuotojais apie galimus pokyčius jų darbinėje aplinkoje po organizacijų sujungimo (Seo ir kt., 2005).

1.4.5. Organizacinio teisingumo teorija organizacijų sujungimo rémuose

Daugeliu atveju organizacijų sujungimas apima sprendimus dėl darbuotojų naujos atrankos ir perkėlimo. Organizacinio teisingumo teorija pateikia svarbių teorinių išvalgų apie tai, kaip šie sprendimai gali įtakoti darbuotojų suvokimą ir elgesį. Darbuotojų reakcijos į organizacinius pokyčius, tokius kaip organizacijų sujungimas, gali būti įtakojamas trijų teisingumo suvokimo tipų: a) skirstomasis teisingumas, pagrįstas pasekmėmis, gautomis palyginus jas su žmogaus individualiais teisingumo standartais. Šis teisingumas remiasi Adams (1965) teisingumo teorija; b) procedūrinis teisingumas, kuris siejamas su procedūru, naudojamų pasekmės apibrėžti sąžiningumu; c) interakcinis teisingumas, kuris apibrėžia, kaip organizacijos nariai elgiasi, atsižvelgdami į apibrėžtas pasekmes ir procedūras. (cit. pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 431).

Tyrimais yra įrodyta, jog darbuotojų suvokiamas teisingumas apie tai, kaip darbuotojai, tiek likę organizacijoje, tiek atleisti, elgiasi po organizacijų sujungimo, įtakoja jų požiūrius ir elgesį, kaip pravaikštos (Fried ir kt., 1996, Gutknecht, Keys, 1993, cit. pg. M. Seo ir kt., 2005, p. 432).

Susipažinus su organizacijų sujungimo sąvoka, priežastimis, etapais ir esminėmis teorijomis, analizuojančiomis žmogiškąjį faktorių organizacijų sujungimo metu, svarbu aptarti ir identifikacijos su organizacija sampratą ir jos sąsajas su organizacijų apjungimu.

2. IDENTIFIKACIJOS SU ORGANIZACIJA SAMPRATA

Identifikacija su organizacija yra specifinė socialinės identifikacijos forma. Pirmiausiai identifikacija buvo suprantama kaip emociniai ryšiai su kitu asmeniu (Freud, 1922), vėliau

Lasswel (1965) išplėtojo identifikacijos supratimą, domėdamasis identifikacija su dauguma, kaip nacionalizmas. 1970 metais identifikacijos terminas buvo adaptuotas organizaciniame kontekste (Patchen, 1970, cit. pg. T. Gautam ir kt., 2004, p. 302). Pastaraisiais metais ypač suintensyvėjo tyrimai identifikacijos su organizacija srityje, tad yra nemažai įvairių požiūrių į šį konstrukta. Dėl šios priežasties ir identifikacija su organizacija įvairiai apibrėžiama skirtingų autorių.

2.1. Identifikacijos su organizacija apibrėžimas

Literatūroje yra nemažai pateikiama įvairių identifikacijos su organizacija apibrėžimų, remiantis įvairiais teoriniais konceptais. Kaip teigia Tompkins ir Cheney (1983), identifikacija su organizacija pasireiškia tuomet, kai priimdamas sprendimus asmuo suvokia organizacijos ar savo padalinio vertybes ir interesus kaip itin svarbius, įvertinant pasirinkimų alternatyvas (cit. pg. Gautam ir kt., 2004, p. 302). Ashforth ir Mael (1989) apibrėžė identifikaciją su organizacija kaip socialinės identifikacijos tipą, kuris yra susijęs su kognityviniais ryšiais tarp individo ir organizacijos. Jie teigia, jog organizacinė identifikacija yra savęs, kaip tapatybės, su organizacija ar priklausymo jai suvokimas, kuomet individas save apibūdina terminais tos organizacijos, kurios nariu jis yra (cit.pg. C. B. L. Ravelo, 2006, p. 37). Kiti autoriai identifikaciją apibrėžia kaip sąlyginai ilgalaikę būseną, kuri atspindi žmogaus norą apibūdinti save kaip ypatingos organizacijos narį (Haslam, 2001).

Dutton ir kt. (1994) identifikaciją su organizacija apibrėžė kaip laipsnį, kuriuo individas apibrėžia save tais pačiais požymiais, kurie, jo manymu, apibūdina ir organizaciją (cit.pg. S. Chreim, 2002, p.1123). Be to, jis atskyrė du organizacijos įvaizdžio tipus: vienas remiasi savybėmis, kurias asmuo suvokia savo organizacijos viduje; antrasis tipas yra susijęs su suvokimu, kurį apie tą pačią organizaciją turi žmonės iš aplinkos. Šie du organizacijos vaizdiniai formuoja identifikaciją su organizacija, kuri įtakoja darbuotojo elgesį (cit. pg. C. B. L. Ravelo, 2006, p. 37).

Populiarūs identifikacijos su organizacija operaciniai apibrėžimai apima atskirų konstrukčių, kurie yra pastebėti skirtingų tyrėjų, aspektus. Identifikacija su organizacija yra apibrėžiama kaip procesas vidinio ir išorinio įsitikinimo, kuris žmogaus interesus apvienija su organizacijos interesais, ko pasėkoje susiformuoja identifikacija, pagrįsta šiais interesais (Johnson ir kt., 1999).

Identifikacijos su organizacija literatūroje postuluojuama, jog identifikacija su organizacija yra apibrėžiama trimis pagrindiniais teiginiais (cit. pg. W. L. Johnson ir kt., 1999, p.164):

1. Identifikacija su organizacija yra stipriai susijusi su visais socialiniais organizacijos aspektais;

2. Identifikacija yra esminis veiksnys sprendimų priėmime;
3. Egzistuoja gili organizacinė struktūra, pagrįsta organizacijos narių suvokimu. Šis suvokimas formuoja ir įtakoja komunikaciją organizacijoje, kuri sustiprina kolektyvinę identifikaciją su organizacija.

Svarbu paminėti, jog netolimoje praeityje dalis tyrėjų terminus „identifikacija su organizacija“ ir „įsipareigojimas organizacijai“ vartojo kaip sinonimus. Tačiau atlikus nemažai tyrimų (Ashforth, Mael, 1989; Meyer, Allen, 1997, Wan-Huggins ir kt, 1998, van Dick, 2001, Riketta, 2005) paaiškėjo, jog identifikacija su organizacija ir įsipareigojimas organizacijai yra skirtingi konstruktai, kadangi identifikacija su organizacija remiasi daugiau kognityviniais aspektais, arba savęs kategorizavimu, kuriuo žmogus identifikuojasi su tam tikra grupe ar organizacija, o įsipareigojimas organizacijai atsispindi daugiau organizacijos nario elgesyje, nors šis konstruktas ir siejasi su emociniu, tęstinumo ir normatyviniais veiksniais (cit. pg. Ravelo L. ir kt., 2006, p. 38).

Nemažai tyrėjų sutinka, jog yra labai svarbu atskirti identifikaciją su organizacija nuo kitų susijusių konstrukto, kaip įsipareigojimas organizacijai ir organizacijos-asmens suderinamumas (Ashford ir Mael, 1989, van Knippenberg ir Hogg, 2003, van Knippenberg, van Knippenberg, de Creemer ir Hogg, 2005, cit. pg. B. van Knippenberg ir kt., 2006, p.689). Sąvokos, kaip įsipareigojimas organizacijai ir asmens-organizacijos suderinamumas, neapima save apibūdinančio komponento. Tokio komponento įtraukimas į identifikaciją su organizacija leidžia darbuotojams įvertinti save kaip panašius į kitus organizacijos narius, priskirti organizacines charakteristikas sau ir psichologiškai priimti organizacijos interesus (Knippenberg ir kt., 2006). Be to, tyrimais yra įrodyta, jog ne visuomet egzistuoja teigiamas ryšys tarp identifikacijos su organizacija ir įsipareigojimo organizacijai. Pavyzdžiui, asmuo gali identifikuotis su organizacija, bet nebūti jai įsipareigojęs, ir atvirksčiai (Cheney, Tompkins, 1987, cit.pg. S. H. Chan, 2006, p.257).

Taigi nepaisant fakto, kad identifikacijos su organizacija svarba ilgą laiką buvo ir yra pripažįstama įvairių tyrėjų, vis tik pasitaiko kontraversišku teoretinių pozicijų, kalbant apie identifikacijos su organizacija apibrėžimą.

Siekdami tai ištaisyti, Ashforth ir Mael (1989) pasiūlė naują identifikacijos su organizacija sampratą, pagrįstą socialinio identiškumo teorija (cit.pg. D. van Knippenberk ir kt., 2000, p. 137 – 138), kuri pastaruoju metu ypač minima, kalbant apie identifikaciją su organizacija organizacijų sujungimo metu.

2.2. Identifikacija su organizacija socialinio identiškumo kontekste

Remiantis aukščiau pateiktu Ashforth ir kt. (1989) identifikacijos su organizacija apibrėžimu, matyti, jog yra kognityvinis ryšys tarp žmogaus ir organizacijos. Savęs suvokimas kaip tam tikros organizacijos nario padeda žmogui save apibūdinti socialinėje aplinkoje. Tokios narystės suvokimas įtakoja asmens socialinį identiškumą. Socialinio identiškumo požiūris yra paremtas dvejomis teorijomis – socialinio identiškumo ir savęs priskyrimo. Socialinio identiškumo teoriją (angl. Social Identity Theory, toliau SIT) 1978 metais psichologijoje pristatė Henry Tayfel ir kolegos, bandę aprašyti ir suprasti psichologinį tarpgrupinį ir diskriminacijos elgesį (van Dick, 2001). Savęs priskyrimo teorija (angl. Self-categorization Theory, SCT) išreiškia principus, pagal kuriuos skirtingi socialiniai identiškumai tampa svarbūs tam tikrų situacijų metu (van Dick ir kt., 2006). Ši teorija pabrėžia, jog savęs reprezentacijos išryškėja santykyje su kitais socialiniais objektais, kurie kategorizuojami kaip panašūs arba skirtingi, palyginus su savimi. Remiantis šios teorijos principais, žmonės gali save priskirti ir palyginti skirtingais lygiais: kaip unikalius individus (asmeninis lygis), kaip grupės narius, skirtingus nuo kitų grupių narių (tarpinis, arba grupinis, lygis), arba kaip buvimą žmonėmis, lyginant save su kitomis biologinėmis rūšimis (aukščiausias lygis) (van Dick, 2001).

Tayfel (1978) teigia, jog socialinis identiškumas yra dalis žmogaus savęs supratimo, kuris kyla iš asmens žinių apie jo narystę tam tikroje grupėje (grupėse) kartu su vertybėmis ir emociniu susijungimu su grupe (Tayfel, 1978, cit. pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p.138). Dėl to žmonės apibrėžia save kaip socialinių klasių narius ir sau priskiria tam tikras charakteristikas, kurios yra įprastos tai klasei. Identifikacija leidžia asmenims suvokti save ne tik ypatingų charakteristikų, kurios atskiria žmones vienus nuo kitų, rėmuose, bet ir tų charakteristikų, kurios yra bendros žmonėms tam tikros grupės viduje, rėmuose. Toks savęs suvokimas, kaip buvimas tam tikros grupės nariu, suteikia pagrindo suvokiamai, susijusiai su požiūriais ir elgesio efektais grupinei narystei (van Knippenberg ir kt., 2000). Taigi kuo labiau asmuo suvokia save kaip narį vienos ar kitos grupės, tuo labiau jis identifikuoja su ta grupe, tuo pačiu žmogaus požiūriai ir elgesys yra labiau valdomi tos grupinės narystės.

Yra teigiama, jog savęs suvokimas kaip tam tikros grupės nario pagrįstas dvejomis prielaidomis. Viena teigia, jog žmonės yra motyvuoti sustiprinti savo savęs vertinimą, kita prielaida byloja, jog žmonės naudoja struktūras ir palyginimus, norėdami sustruktūruoti savo aplinką ir apibrėžti savo vietą joje (Reade, 2001, b). Taigi pagal SIT teoriją, žmonės nori priklausyti tam tikroms grupėms, kurias mielai lygina tarpusavyje, ir būti atskirtiems nuo kitų grupių, kas sąlygoja teigiamą savęs vertinimą, arba, kaip įvardija SIT teorijos autoriai, pozityvų socialinį identiškumą.

Kaip minėta aukščiau, Ashforth ir Mael (1989) atliko keletą novatoriškų darbų, kuriuose SIT teorijos idėjos buvo perkeltos į identifikacijos su organizacija kontekstą. Organizacija, komanda ar darbo grupė gali reprezentuoti tam tikrą socialinę kategoriją, su kuria žmogus save sutapatina. Remiantis Hog ir kt. (2000), organizacija yra viena svarbiausių socialinių kategorijų žmonėms. Taigi kuo labiau darbuotojas identifikuoja su organizacija, tuo daugiau jis mąsto ir elgiasi iš organizacijos, kurioje dirba, perspektyvos. Be to, kuomet darbuotojai sieja save su tam tikra organizacija, ji suvokiama kaip patraukli, ypač lyginant su kitomis organizacijomis, kas sustiprina žmogaus savivertę, ir taip įgyjamas pozityvus socialinis identiškumas (Reade, 2001, a). Svarbu paminėti ir tai, jog žmonės labiau identifikuoja su organizacija, kuomet pastebi daug panašumų tarp organizacinio ir savo identiškumų ir kuomet jaučiasi pripažinti kaip reikšmingi organizacijos nariai (Bartels ir kt., 2006).

Taigi, remiantis Pratt (1998) pastebėjimais, galima teigti, jog identifikacija su organizacija gali patenkinti žmogaus holistinius poreikius, kadangi organizacija padeda rasti ir suteikia žmogui savo gyvenimo prasmės jausmą (cit.pg. van Dick ir kt., 2004, p. 173).

2.3. Identifikacijos dimensijos

Nors Tayfel (1978) teigia, jog socialinis identiškumas yra dalis žmogaus savęs supratimo, kuris kyla iš asmens žinių apie jo narystę tam tikroje grupėje (grupėse) kartu su vertybėmis ir emociniu susijungimu su naryste (Tayfel, 1978, cit. pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p. 138), vis tik jis mėgina atskirti asmeninį ir socialinį identiškumus. Taigi šiame apibrėžime išryškėja 3 identifikacijos su grupe (organizacija) komponentai (dimensijos) (cit.pg. R. van Dick, 2001, p. 270):

1. Kognityvinis komponentas – tai žinios apie tikrą narystę tam tikroje grupėje;
2. Emocinis (angl. affective) komponentas – apibūdina emocinį prisirišimą prie grupės;
3. Vertinamasis komponentas – tai vertybių konotacija, paskirta tai grupei.

Taigi remiantis šių dimensijų išskyrimu, dalis tyrėjų bandė sukurti identifikacijos su grupe multidimensinę koncepciją ir teorinę formuluotę (Brewer, Silver, 2000; Jackson, Smith, 1999; Johnson, Johnson, Heimberg, 1999; cit. pg. R. van Dick ir kt., 2004, p. 173). Visiškai neseniai Jackson (2002) pristatė šių skirtingų dimensijų peržvalgą ir pripažino jų egzistavimą. Be jau aukščiau aptartų identifikacijos su grupe (organizacija) dimensijų, Jackson (2002) pristatė Brewer ir Silver (2000), Deaux (1996), Hinke, Taylor, Fox-Cardamone ir Cook (1989), Jackson (1999), Jackson ir Smith (1999) darbus, kaip teorinį ir empirinį įrodymą, jog egzistuoja ir

ketvirtasis identifikacijos su organizacija komponentas, kuris gali būti įvardijamas kaip „bendra dalia“, t.y. elgesiu grįsta identifikacija (cit. pg. R. van Dick ir kt., 2004, p. 174).

Van Dick (2001) tirdamas socialinį identiškumą organizaciniame kontekste, konceptualizavo šias keturias dimensijas tokiu būdu: kognityvinis komponentas (savęs kategorizavimas) yra svarbus pirmasis žingsnis, identifikuojantis su tam tikra grupe (kategorija). Negalima teigti, jog emocijos turi mažesnę reikšmę, kalbant apie identifikaciją, tačiau jei žmogus neįsisažmonina, jog yra vienos ar kitos grupės narys, ši grupė mažai prisidės prie žmogaus savęs suvokimo (van Dick, 2001). Taigi kai tik asmuo pradeda save suvokti kaip vienos ar kitos socialinės grupės narį, reikšmės įgauna ir kiti trys identifikacijos su organizacija komponentai: žmogus pradeda jausti emocinius ryšius su šia grupe, pozityviai ar negatyviai vertina tos grupės charakteristikas, tampa jautrus kitų įvertinimams, yra pasiruošęs ginti šią grupę ir elgtis tokiu būdu, kurį palankiai vertina ir paremia grupė.

Kitas autorius, nagrinėjęs identifikacijos su organizacija dimensijas, yra Patchen. Jo identifikacijos samprata susideda iš trijų komponentų – panašumas, narystė ir lojalumas (Gautam ir kt., 2004). Taigi tuo tikslu Cheney (1983) sukūrė instrumentą organizacinei identifikacijai matuoti, kuris apima prisirišimo jausmų, priklausymo ir didžiavimosi tuo, jog esi organizacijos narys, įvertinimą, taip pat lojalumą organizacijai ir organizacinių tikslų rėmimą bei suvokiamą panašumą tarp darbuotojų ir organizacijos vertybių bei tikslų (Gautam ir kt., 2004). Pastarasis modelis dažnai taikomas empiriniuose identifikacijos su organizacija tyrimuose ir organizacinėje praktikoje.

Kol kas nėra aišku, ar laiko ir priežastinė dimensijų seka turi reikšmės identifikacijos formavimuisi, tačiau sutinkama, jog visi šie komponentai yra tarpusavy susiję, t.y. kuo stipriau žmogus jaučia emocinius ryšius su grupe ar organizacija, tuo teigiamiau jis vertins tą grupę ir tuo dažniau veiks dėl šios grupės, ir atvirkščiai. Be to, svarbu paminėti, jog situacinis kontekstas ir kategorijos (grupės, organizacijos) svarba taip pat įtakoja šias identifikacijos su organizacija dimensijas (van Dick, 2001).

Taigi trumpai peržvelgus identifikacijos su organizacija dimensijas ir naujausius tyrimus šioje srityje, matyti, jog kol kas yra daug ir viena kitą papildančių teorijų, aiškinančių identifikacijos su organizacija konstrukta. Be to, svarbu susipažinti ir su novatoriškais identifikacijos su organizacija modeliais, kurie pastaruoju metu susilaukia ypač didelio tyrėjų dėmesio.

2.4. Išplėstinis identifikacijos su organizacija modelis

Nors nemaža tyrėjų dalis sutinka, jog identifikacija su organizacija sustiprina prasmės, priklausymo jausmus ir kontrolę darbe (Ashford, 2001), kiti tyrėjai, tuo tarpu, tyrinėjo taip

vadinamą „juodąją“ identifikacijos su organizacija pusę (Dukerich, Kramer, McLean Parks, 1998, Elsbach, 1999, Michel, Jehn, 2003; cit.pg. G. E. Kreiner ir kt., 2004, p. 2). Ši perspektyva yra susijusi su potencialiai neigiamais identifikacijos efektais tiek žmonėms, tiek ir organizacijai. Pavyzdžiui, per stipriai identifikavęsis su organizacija asmuo gali tapti visiškai apimtas darbo ir taip prarasti savo identiškumo jausmą, gali būti mažiau pajėgus pastebėti organizacijos klaidas arba nenorėti jų išsiaiškinti (Kreiner ir kt., 2004).

Kreiner ir kt. (2004) savo darbe nagrinėjo keletą naujų identifikacijos su organizacija formų, kuriomis darbuotojai gali apibūdinti save per organizacinę prizmę:

1. *Dezidentifikacija* – pasireiškia, kuomet žmogus save apibūdina kaip neturintį tų pačių požymių, kurie apibūdina organizaciją. Dezidentifikacija gali sukelti organizacinės kultūros, misijos nepriėmimą ir atstūmimą, nuomonių nesutarimus.
2. *Ambivalentiška identifikacija*. Kadangi pastaruoju metu organizacijų gyvenimas sudėtingėja, kinta jų struktūra, atsiranda daug dviprasmiškumo, darbuotojai vienu metu gali identifikuotis ir dezidentifikuotis su organizacija ar atskirais jos aspektais. Tai vadinama ambivalentiška identifikacija, kitaip, nepastovi, konfliktuojanti identifikacija.
3. *Neutrali identifikacija*. Žmogaus savęs suvokimas gali būti pagrįstas aiškiu tiek identifikacijos, tiek ir dezidentifikacijos, nebuvimu. Tai įvardijama neutralia identifikacija. Toks identifikacijos su organizacija tipas labai dažnai pastebimas arbitru darbe, kur jiems reikia užimti neutralią pusę tarp dviejų šalių.

Kreiner ir kolegų (2004) atliktas tyrimas, kuriame buvo nagrinėjamos visos aukščiau aptartos identifikacijos su organizacija rūšys, parodė, jog yra pakankamai daug perspektyvų, plėtojant sudėtingesnę asmens identiškumo su organizacija sampratą, kadangi egzistuoja esminiai skirtumai tarp skirtingų identifikacijos su organizacija tipų.

2.5. Identifikacijos su organizacija antecedentai ir konsekventai

Jei identifikacija suteikia daug svarbių išvalgų žmogaus norui palaikyti grupes savo elgesiu, tyrimais turi būti atskleisti faktoriai, kurie veda prie stipresnės identifikacijos su organizacija ir jos pasekmių.

Ashforth ir Mael (1989) yra greičiausiai pirmieji tyrėjai, pasiūlę identifikacijos su organizacija antecedentus, susijusius su aukščiau aptarta SIT teorija. Šie tyrėjai atrado keturis faktorius, stipriai įtakojančius identifikaciją su organizacija – tai organizacijos prestižas, jos išskirtinumas, kitų grupių ryškumas ir grupės formavimo faktoriai, kaip bendra istorija, tarpasmeninis panašumas, tarpasmeninės sąveikos (Reade, 2001, a). Yra įrodyta, jog žmonės

labiau identifikuojasi su aukštą statusą turinčiomis grupėmis ir organizacijomis dėl paprasto žmogaus noro turėti pozityvų savęs vaizdą (Ellemers, 1993; cit.pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p.138). Taigi santykinis organizacijos ar grupės dydis, tuo pačiu ir statusas, yra svarbus determinantas identifikacijai su organizacija. Yra ir prieštaraujančių tyrimų, teigiančių, jog individai kaip tik linkę identifikuotis su santykinai mažesnėmis grupėmis, taip siekdami išlaikyti savo išskirtinumą (Brewer, 1991; cit.pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p. 139).

Mael ir Ashforth (1995) taip pat parodė, jog yra ryšys ir tarp identifikacijos su organizacija ir asmens-organizacijos atitikimo (cit.pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p.139). Tai galima paaiškinti tuo, jog žmonės linkę identifikuotis su tomis grupėmis, kurios yra labiausiai panašios į juos (van Knippenberg ir kt., 2000, p.140). Kiti autoriai, kaip Lee (1971), Benkhoff (1977), parodė, jog identifikacijai su organizacija labai svarbu yra organizacijos parama ir pripažinimas iš vadovų, karjeros galimybės (Brown, 1969) (cit.pg. C. Reade, 2001, a, p. 1274).

Svarbų vaidmenį, formuojantis darbuotojo identifikacijai su organizacija, turi ir organizacinė apranga (uniforma), įvairūs organizacijos simboliai ir totemai (Pratt, Raphaeli, 1997; cit.pg. B. Wiesenfeld ir kt., 2001, p. 216).

Daug tyrimų, skirtų identifikacijai su organizacija tirti, nagrinėja identifikacijos pasekmes tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyje. Nemažai darbų įrodė, jog identifikacija su organizacija yra teigiamai susijusi su darbo atlikimu, neigiamai susijusi su ketinimais keisti darbą ir realiu išėjimu iš darbo (Abrams, Ando, Hinkle, 1998; Bartel, 2001; Bhattacharya, Rao, Glynn, 1995; Halsam, 2001; Mael, Ashforth, 1995; Pratt, 1998; Tyler, 1999; van Knippenberg, 2000; Wan-Huggins, Riordan, Griffeth, 1998; cit.pg. cit.pg. G. E. Kreiner ir kt., 2004).

Van Knippenberg ir kt. (2000) atlikę tyrimą pastebėjo, jog identifikacija su organizacija stipriai koreliuoja su noru dėti pastangas dėl organizacijos ar darbo grupės optimalaus funkcionavimo. Be to, šie tyrėjai pastebėjo, jog identifikacijos su organizacija jausmas yra pozityviai susijęs su darbuotojų darbo motyvacija ir įsitraukimu į darbą. Identifikacija su organizacija yra itin svarbi, nes ji įtakoja darbuotojų norą siekti organizacijos tikslų (Elsbach, Glynn, 1996), pozityvaus organizacijos įvaizdžio platinimą (Bhattacharya, Rao Glynn, 1995) ir darbuotojo bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994) (cit.pg. J. Bartels ir kt., 2006, p. 52).

Taigi, kaip matome, identifikacija su organizacija turi lemiamos reikšmės tiek individui, tiek organizacijai, kalbat apie organizacijos ir individo funkcionavimą. Nors identifikacijos su organizacija antecedentai bei konsekvantai nemažai tyrinėjami iki šiol, pastaruoju metu didelio tyrėjų dėmesio susilaukia identifikacijos su organizacija tyrimai organizacijų susijungimo metu.

2.6. Identifikacija su organizacija organizacijų sujungimo metu

Kalbant apie identifikaciją su organizacija organizacijų suvienijimo metu, daugelis autorių remiasi aukščiau aptartos SIT teorijos principais. SIT pateikia atsakymą, kodėl darbuotojai dažnai taip neigiamai reaguoja į organizacinius pokyčius, kaip organizacijų sujungimas. Organizacijų apjungimas gali būti suvokiamas kaip grėsmė darbuotojų dabartinio identiškumo stabilumui ir tęstinumui (Bartels ir kt., 2006). Taigi darbuotojai gali priešintis sujungimo procesui, ypač tuomet, kai organizacijų sujungimas reiškia stiprų pavojų egzistuojančioms grupės vertybėms, struktūrai ar kitiems grupinės kultūros veiksniams. Pasipriešinimas gali būti itin akivaizdus, kuomet darbas vertinamas kaip kertinis akmuo žmogaus identiškumui (Bartels, 2006). Be to, kuo stipresni darbuoto ryšiai su dabartine organizacija, skyriumi, departamentu ar net darbo grupe, tuo labiau problematiškas bus neišvengiamai artėjantis susitapatinimas su kita besijungiančia organizacija.

Van Knippenberg ir kt. (2002) pastebėjo, jog darbuotojai po organizacijų susijungimo dažnai jaučia, jog organizacija pasikeitė taip stipriai, kad „ji nebėra jų organizacija“. Kartais darbuotojams atrodo, jog jie po organizacijų sujungimo pakeitė savo darbą ir dabar greičiau dirba naujoje organizacijoje, nei yra perėję pereinamąjį laikotarpį ir pokyčių etapą organizacijos viduje. Taigi darbuotojams organizacijų pokyčių metu yra svarbu išlaikyti tęstinumo jausmą. Organizacijų sujungimas, kaip bebūtų, gali reikšti šio tęstinumo nutraukimą, kadangi dažniausiai prijungiama organizacija yra kitos besijungiančios organizacijos tęsinys, o tai, be jokios abejonės, įtakoja darbuotojų identifikaciją su organizacija.

Kitas svarbus veiksnys, įtakojantis identifikaciją su organizacija organizacijų sujungimo metu, yra organizacijos dominavimas (Hogan, Overmyer-Day, 1994; cit.pg. D. van Knippenberk ir kt., 2002, p. 235). Sujungtos organizacijos dažniau bus formuojamos dominuojančios organizacijos įvaizdžio pagrindu. Taigi tai labiau paveiks mažiau dominuojančios organizacijos narius, kadangi jie išgyvens daugiau pokyčių organizacijų sujungimo metu. Šių išgyvenamų pokyčių stiprumas įtakos ir darbuotojų identifikacijos su organizacija lygį. Dominuojančios organizacijos nariai organizacijų sujungimo metu patirs didesnę tęstinumo jausmą, taigi ir jų identifikacija su organizacija bus stipresnė, nei tų darbuotojų, kurių organizacija yra mažiau dominuojanti organizacijų sujungimo metu (van Knippenberk ir kt., 2002).

Besijungiantys partneriai gali skirtis savo darbo pobūdžiu, vadovavimo stiliais, tarpasmeninėmis sąveikomis, lūkesčiais, vertybėmis ir pan. Šie skirtumai, kaip minėta aukščiau, gali darbuotojams kelti grėsmę, kuri įtakoja jų identifikaciją su organizacija. Kaip teigia van Knippenberg ir kt. (2002), skirtumai tarp besijungiančių organizacijų pirmiausiai kels grėsmę mažiau dominuojančiai organizacijai, kadangi labiau dominuojanti organizacija yra pajėgesnė

išlaikyti savo identiškumą apibrėžiančius požymius. Taigi skirtumai tarp organizacijų labiau įtakos identifikaciją su organizacija po organizacijų sujungimo tų darbuotojų, kurie yra iš mažiau dominuojančios organizacijos. Tad organizacijų dominavimo laipsnis vaidina lemiamą vaidmenį, apibrėžiant identifikaciją su organizacija po organizacijų suvienijimo (van Knippenberg ir kt., 2002).

3. IDENTIFIKACIJOS SU ORGANIZACIJA VEIKSNIAI ORGANIZACIJŲ SUJUNGIMO METU

Susipažinus su organizacijų susijungimo ir identifikacijos sampratomis, aptarsime faktorius, turinčius reikšmės identifikacijai su organizacija organizacijų sujungimo metu. Laipsnis, kuriuo žmonės nori ir yra pajėgūs identifikuotis su nauja organizacija po organizacijų suvienijimo, didžia dalimi priklauso nuo įvairių, tiek asmeninių, tiek organizacinių veiksnių (van Knippenberg ir kt., 2002). Šiame darbe aptarsime identifikacijos su organizacija iki organizacijų susijungimo, tęstinumo jausmo, sujungimo naudos, darbuotojo statuso, grupės šališkumo ir Aš-efektyvumo veiksnių sąsajas su identifikacija su organizacija organizacijų sujungimo metu.

3.1. Identifikacijos su organizacija prieš kompanijų susijungimą reikšmė organizacijų sujungimo metu

Ižvalgos apie ryšį tarp identifikacijos su organizacija iki organizacijų susijungimo ir identifikacijos su nauja organizacija trumpai buvo pateiktos skyrelyje „Identifikacija su organizacija organizacijų sujungimo metu“. Yra įvairių nuomonių ir tyrimų, kalbant šia tema. Vienais tyrimais įrodyta, jog kuo stipresni yra socialiniai ryšiai su dabartine organizacija, tuo sudėtingesnė bus identifikacija su nauja sujungta organizacija (Bartels ir kt., 2006). Tačiau kitais tyrimais parodyta, jog toks aiškus neigiamas ryšys tarp identifikacijos iki organizacijų sujungimo ir identifikacijos po organizacijų suvienijimo ne visada egzistuoja. Bachman (1993), pavyzdžiui, rado teigiamą ryšį tarp šių dviejų kintamųjų, tirdama tarpgrupinį modelį organizacijų suvienijimo metu (cit.pg. J. Bartels ir kt., 2006, p., 50). Toks pat ryšys rastas ir van Knippenberg ir kt. (2002) darbe. Šis ryšys buvo itin stiprus dominuojančios organizacijos narių tarpe. Jetten, O'Brien ir Trindall (2002), tuo tarpu, longitudinalinio tyrimo metu pastebėjo dviprasmiškus ryšius tarp šių dviejų identifikacijos tipų. Tyrėjai pastebėjo, jog kuomet organizacijų sujungimas atrodo kaip grėsmė dabartinei darbo struktūrai, stipri identifikacija su darbo grupe iki susijungimo stadijoje kėlė neigiamus jausmus apie organizacijų susijungimą. Tad esant tokioms sąlygoms, asmuo

nesitiki stipriai identifikuotis su nauja organizacija. Tačiau stipri identifikacija su organizacija, kaip visuma, siejosi su daugiau pozityviais jausmais, kalbant apie organizacijų sujungimą. Taigi teigiamas ryšys tarp identifikacijos su organizacija prieš susijungimą ir identifikacijos po organizacijų susivienijimo gali egzistuoti tuomet, kai darbuotojai organizacijos pokyčių nevertina kaip grėsmingų jų dabartinei situacijai.

Nemažai tyrimų parodė, jog dabartinė identifikacija su organizacija gali įtakoti galimas pasekmes identifikacijai po organizacijų susijungimo. Gilesnė aptartų tyrimų peržvalga atskleidžia, jog identifikacijos su organizacija organizacijų sujungimo metu matavimai dažniausiai siejasi su ankstyvąja identifikacija su nauja organizacija, o ne su dabartinių socialinių ryšių stiprumu senajai organizacijai.

Nors tyrimai parodė aiškų ryšį tarp šių dviejų identifikacijų, tačiau šio ryšio kryptis priklauso nuo suvokto identiškumo atitikimo tarp seno ir naujo: kuomet dalyviai suvokia tik mažus pokyčius, ryšys tarp minėtų kintamųjų yra teigiamas; kuomet žmonės išgyvena dramatiškesnius pokyčius, identifikacija iki susijungimo turi neigiamą įtaką identifikacijai po organizacijų susijungimo (Bartels ir kt., 2006). Šie rezultatai yra puikiai suderinami su SIT teorija: grupės nariai priešinasi labiau naujų identiškumų, kurie yra nutolę nuo jų, nei tų identiškumų, kurie yra artimesni, infuzijai (van Knippenberg ir kt., 2000).

Realistinėse organizacijų susijungimo situacijose darbuotojai gali identifikuotis su organizacija iki susijungimo skirtingais lygiais (Jetten ir kt., 2002). Pavyzdžiui, darbuotojai gali identifikuotis su savo tiesiogine darbo grupe arba su organizacija abstraktesniu, korporaciniu lygiu, todėl natūralu, jog ir identifikacija su organizacija skirsis organizacijų sujungimo metu ir po jo.

Nemažai tyrimų, nagrinėjusių identifikaciją su organizacija iki susijungimo ir po susijungimo, neatnešė jokių naudingų pastebėjimų. Pavyzdžiui, Boen ir kt. (2006) mėginimas manipuliuoti identifikacija fiktyvių kanalų (angl. bogus pipeline) ir lingvistinių karkasų procedūromis buvo nesėkmingas. Kaip matyti iš aptartų autorių darbų, identifikacija iki organizacijų susijungimo buvo tyrinėjama iš perspektyvos po organizacijų susijungimo. Kol kas mažai dėmesio skiriama identifikacijos su organizacija organizacijų susijungimo metu tyrimui iš iki organizacijų susijungimo perspektyvos. Tad šio darbo vienas iš tikslų – panagrinti organizacijos identifikaciją tiek iš iki organizacijų susijungimo, tiek ir iš po organizacijų susijungimo perspektyvų.

3.2. Tęstinumo veiksnys ir identifikacija su organizacija kompanijų sujungimo metu

Tęstinumo jausmas, kaip apibrėžė Rousseau (1998), apima asmenines organizacijų sujungimo pasekmes darbuotojams, kaip „ar turėsiu išeiti iš darbo“, „ar pasikeis mano darbo pobūdis“, „ar neteksiu darbo po organizacijų suvienijimo“. Akademinėje literatūroje pateikiama daugybė skirtingų apibrėžimų, skirtų tęstinumui apibūdinti. Pavyzdžiui, Jetten ir kt. (2002) jį apibūdina kaip netikrumo jausmą, Haley (2001) – kaip pasitikėjimą organizacijų sujungimu (cit.pg. J. Bartels ir kt., 2006, p.53), Mottola ir kt. (1997) – kaip įvairių tipų grėsmę. Kaip matyti, visi šie požiūriai į tęstinumą siejasi daugiau su sujungimo naudos arba grėsmės veiksniais, o ne su buvusios organizacijos tąsa naujoje organizacijoje.

Yra nemažai tyrimų, pabrėžiančių tęstinumo jausmo svarbą organizacijų sujungimo metu. Pavyzdžiui, Bachman (1993) pastebėjo neigiamą ryšį tarp pragmatinės grėsmės ir išsipareigojimo organizacijai po organizacijų sujungimo (cit.pg. J. Bartels ir kt., 2006, p.54). Jetten ir kt. (2002) ištyrė, jog tęstinumo jausmas vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų jausmams apie organizacijų sujungimą. Kuo netikresni darbuotojai buvo, kalbant apie organizacijų suvienijimą, tuo negatyvesnius jausmus jautė artėjančiam organizacijų sujungimui. Eksperimentiniame tyrime Mottola ir kt. (1997) tyrinėjo įvairių determinantų įtaką organizaciniam išsipareigojimui. Vienas iš determinantų, įtrauktų į jų tyrimą, buvo darbuotojų suvokiama grėsmė. Tyrėjai pastebėjo neigiamą ryšį tarp darbuotojų išgyventos asmeninės grėsmės dėl organizacijų sujungimo ir jų išsipareigojimo organizacijai po organizacijų suvienijimo. Van Knippenberg ir kt. (2002) savo tyrime nenagrinėjo tęstinumo jausmo, kaip grėsmės ar netikrumo, bet pastebėjo, jog identifikacija su organizacija yra stipresnė, kuomet pastovumas tarp buvusio ir naujo organizacinio identiškumų yra ryškesnis. Stipresnis ryšys tarp abiejų identifikacijų pastebėtas tarpe tų tiriamųjų, kuriems buvo teigiama, jog jų grupė ir toliau egzistuos, nors bus padidinta, prijungiant kitą grupę. Kuomet eksperimentinės sąlygos buvo modifikuotos, norint parodyti, jog prijungiant naują grupę, bus atsisakoma dabartinės grupės charakteristikų, kaip įmonės logo, identifikacijos prieš sujungimą ir po jo mažiau koreliavo tarpusavyje. Taigi jei besijungiančių organizacijų darbuotojai suvokia nedaug pokyčių savo kasdieniniame darbe, galima tikėtis, jog jie išsaugos savo identifikaciją su sena organizacija ir ši identifikacija bus perkelta į identifikaciją su nauja organizacija. Ir atvirkščiai, kuomet organizacijų sujungimo metu atsiranda daug nesutapimų, kaip perėjimas į kitą geografinę vietą, vadovavimo ar organizacinės kultūros pasikeitimas, yra mažesnė tikimybė, jog darbuotojai perkels savo senąją identifikaciją į identifikaciją su nauja organizacija.

Kalbant apie tęstinumo jausmą organizacijų susijungimo metu, dažnai turima omenyje ir darbuotojų suvokiama grėsmė organizacijų susijungimui. Tą galima pastebėti ir iš aukščiau

aptartos tęstinumo jausmo apibrėžimo įvairovės ir aptartų atliktų tyrimų gausos. Plėtojant šią temą toliau, reikšmės turi Vanbeselaere ir kt. (2002) atliktas tyrimas. Dviejų besijungiančių bankų lauko tyrime autoriai rado tiesioginę pasitenkinimo organizacijų susijungimui įtaką identifikacijai su organizacija: kuo labiau darbuotojai buvo patenkinti dviejų susijungusių organizacijų tolesniu gyvavimu, tuo stipresnę išreiškė identifikaciją su nauja organizacija ir buvo daug palankesnis jų požiūris į kitos besijungiančios organizacijos darbuotojus (cit.pg. R. van Dick ir kt., 2006, p.72).

Nors yra nemažai atlikta tyrimų apie tęstinumo jausmo ir identifikacijos su organizacija ryšį, praktiškai nė vienas tyrėjas nenagrinėjo tęstinumo, kaip organizacijos tąsos naujame organizaciniame junginyje, ir identifikacijos su organizacija ryšio.

Remiantis aukščiau aptartais tyrimais, galima būtų kelti prielaidą, jog tęstinumo jausmas turės teigiamą efektą ne tik realiai, kas buvo pastebėta daugumos mokslininkų, bet ir numatomi identifikacijai su organizacija hipotetinio susijungimo atveju.

Aptarus tęstinumo jausmo organizacijų susijungimo metu sąsajas su organizacine identifikacija, pastebėjome, jog yra nemažai šio kintamojo ryšių su suvokiama grėsme. Tad svarbu analizuoti ne tik grėsmės susijungimui, bet ir susijungimo naudos veiksnį identifikacijai su organizacija organizacijų sujungimo kontekste.

3.3. Susijungimo naudos veiksnys organizacinei identifikacijai organizacijų sujungimo metu

Kalbant apie susijungimo naudos veiksnį identifikacijai su organizacija, kol kas yra labai mažai tyrimų, analizavusių šių dviejų kintamųjų tarpusavio ryšį. Mokslinėje literatūroje naudos/grėsmės kintamasis daugiausiai tyrinėtas organizacinių pokyčių ar pasipriešinimo jiems kontekste. Kaip minėta aukščiau, didesnio tyrėjų susidomėjimo susilaukia susijungimo grėsmės įtaka identifikacijai su organizacija.

Spėjama, jog tikimasi nauda iš organizacijų susijungimo yra susijusi su organizaciniais pokyčiais. Darbuotojai turi tam tikrus lūkesčius iš organizacijų sujungimo, kaip, ar organizacija po susijungimo funkcionuos efektyviau, produktyviau, perspektyviau. Nors tiesioginių tyrimų, kalbant apie susijungimo naudos veiksnį organizacinei identifikacijai nėra atlikta, tam tikras sąsajas mokslinėje literatūroje vis tik galima aptikti. Pavyzdžiui, Jetten ir kt. (2002) ištyrė, jog darbuotojų nuomonė apie jų komandos darbo atlikimą teigiamai koreliavo tiek su darbo komandos, tiek ir su organizacine identifikacija. Bartels ir kt. (2006) savo darbe naudojo kintamąjį „geresnės galimybės“, kuris bylojo apie organizacijų susijungimo asmeninius ir

organizacinius privalumus. Tą galima pastebėti iš instrumente naudotų teiginių, kaip „Apskritai, uždarbis ir įvairios privilegijos sujungtoje organizacijoje yra geresnės“, „Po organizacijų susijungimo pagerėjo organizacijos politika ir procedūros“ ir pan. Taigi buvo rastas teigiamas ryšys tarp geresnių galimybių bei išsipareigojimo organizacijai ir identifikacijos su organizacija.

Kol kas praktiškai nėra aišku, kokie organizaciniai faktoriai turi didžiausią įtaką organizacijų sujungimo naudai. Iš atliktų tyrimų matyti, jog kalba dažniausiai eina apie esamo darbo išlaikymą, pagerėjusį darbo atlikimą, pagerėjusį organizacinį funkcionavimą. Dalis tyrėjų bandė rasti faktorius, turinčius neigiamos įtakos organizacijų susijungimo pasekmių vertinimui. Van Dick ir kt. (2006) atrado du galimus veiksnius, kaip turinčius reikšmės negatyviam organizacijų susijungimo vertinimui – tai socio-emocinė orientacija ir atvira komunikacija apie organizacijų susijungimą. Pirmasis veiksnys siejasi su organizacine parama organizacijų sujungimo metu, o antrasis – su aiškios ir tikslios informacijos apie galimų pokyčių organizacijoje naudos teikimu. Komunikacijos reikšmę organizacijų sujungimo metu nemažai tyrinėjo Jimmieson ir kt. (2004). Nors šie tyrėjai nematavo identifikacijos su organizacija, bet pastebėjo, jog informacija apie organizacijų susijungimą buvo reikšmingas prediktorius darbuotojų gerovei, pasitenkinimui darbu pirmaisiais trimis mėnesiais po organizacijų sujungimo. Chreim (2002) taip pat pastebėjo, jog efektyvi vadovų komunikacija organizacinių pokyčių metu padeda darbuotojams išvengti dezidentifikacijos su organizacija, kuri sąlygoja darbuotojų atsiskyrimą nuo organizacijos.

Taigi susipažinus su susijungimo naudos veiksniu organizacinei identifikacijai ir remiantis jau atliktais tyrimais šia tema, galima būtų spėti, jog tikimasi nauda iš organizacijos sujungimo turės ryšį su identifikacija su organizacija po organizacijų sujungimo.

3.4. Statuso vaidmuo identifikacijai su organizacija kompanijų suvienijimo kontekste

Kaip matyti iš praktikos, dažniausiai besijungiančios organizacijos nėra lygiaverčiai partneriai. Organizacijų susijungimas dažnai išryškina abiejų šalių statuso visuomenėje skirtumus, kurie turi ypatingos reikšmės organizacijų sujungimo procesui (Terry ir kt., 2001). Organizacijos statusas dažnai praktikoje įvardijamas kaip organizacijos prestižas (Smidts ir kt., 2001, cit. pg. J. B. Fuller ir kt., 2006, p.837). Kaip jau buvo minėta anksčiau, žmonės siekia priklausyti didesnei statusą turinčiai grupei, tuo pačiu ir organizacijai. Tačiau įvairių tyrimų metu, nustatyta, jog organizacijų susijungimo metu žmonės iš žemesnį statusą turinčios organizacijos jausis labiau pažeidžiami, kadangi jiems gali būti sunku išlaikyti esamą pozityvų socialinį identiškumą (Giesner ir kt., 2006). Tuo tarpu asmenys iš aukštesnį statusą turinčios organizacijos

gali mėginti išlaikyti savo dabartinį statusą, o mintis, jog po organizacijų sujungimo jų socialinė padėtis gali pablogėti, taip pat kelia nerimą. Remiantis van Knippenber ir kt. (2001) atliktais darbais, galima teigti, jog darbuotojai iš dominuojančios organizacijos jau stipresnį ryšį tarp buvusio ir esamo socialinių identiškumų, ko pasėkoje stipriau identifikuosis su nauja organizacija (cit.pg. S. R. Giesner ir kt., 2006, p.344). Tuo tarpu darbuotojai iš žemesnį statusą turinčios kompanijos jau mažesnę jų identiškumo jausmo tąsą, todėl mažiau identifikuosis su nauja organizacija. Tačiau Carey ir kt. (2001), atlikę lauko ir laboratorinius tyrimus, pastebėjo, jog aukštą statusą turinčios grupės nariai siekia atsiskirti nuo žemą statusą turinčios besijungiančios grupės, kadangi žemas statusas neigiamai veikia žmogaus savivertę. Kaip pasekmė tokio atsiskyrimo yra prasta identifikacija su naująja grupe. Taigi akademinėje literatūroje aptinkama vis dar prieštaraujančių nuomonių, kalbant apie organizacijos statuso vaidmenį identifikacijai su organizacija.

Tyler ir kt. (2003) pastebėjo, jog žmonės paprastai turi du statuso įvertinimus. Tai reiškia, jog grupės, tuo pačiu ir organizacijos, narys įvertina savo akimis ne tik grupės padėtį visuomenėje, palyginus su kitomis grupėmis, bet ir savo statusą grupės ar organizacijos viduje. Pastarąjį statuso variantą autoriai įvardijo „pagarba“ (angl. respect). Šis statuso variantas yra žmogaus individualių įvertinimų apie savo reputaciją ir tikėjimo, jog jis yra vertingas organizacijos narys, refleksija (Tyler ir kt., 2002). Taigi pagarba yra susijusi su tokiais klausimais, kaip „ar esu gerai vertinamas ir gerbiamas organizacijoje?“, kokia yra mano socialinė padėtis organizacijoje?“ (Fuller ir kt., 2006). Ankstesniais tyrimais įrodyta, jog darbuotojo užimama pozicija organizacinėje hierarchijoje yra svarbus struktūrinis kintamasis, kuris įtakoja daugelį požiūrių ir elgsenų organizacijoje (Katz, Kahn, 1978; cit.pg. A. J. Martin ir kt., 2006, p.146). Kol kas yra atlikta nedaug tyrimų, kalbant apie darbuotojų pozicijos organizacijoje ryšį su pritarimu organizaciniams pokyčiams (Ahmand, 2000, cit. pg. Martin ir kt., 2006, p.147). Kalbant apie darbuotojo statuso organizacijoje ryšį su identifikacija organizacijų sujungimo metu, kol kas nėra atlikta jokių reikšmingų tyrimų, išskyrus tai, jog Seta, Seta (1996), Tyler (1999), Tyler, Blader, (2002), Tyler ir kt. (1996) nustatė, jog tiek organizacijos statusas, tiek ir darbuotojo statusas organizacijoje veikia žmogaus susitapatinimą su organizacija (cit.pg. J. B. Fuller ir kt., 2006, p.842), tačiau koku būdu pasireiškia šis ryšys ir kaip jis kinta, kol kas nėra nustatyta.

Taigi apibendrinus ankstesnių tyrimų autorių mintis, galima spėti, jog darbuotojo statusas organizacijoje turės ryšį su organizacine identifikacija organizacijų sujungimo metu.

3.5. Grupės šališkumo ir identifikacijos su organizacija sąsajos kompanijų suvienijimo metu

Socialinis identiškumas yra stipriai susijęs su grupės šališkumu (angl. in-group bias) per socialinio identiškumo procesus, kurie tampa ypač akivaizdūs organizacijų jungimosi kontekste. Grupinis šališkumas yra mintinis procesas, kuris siejasi su grupių savitumu, išskirtinumu ir neigiamai veikia dviejų ar daugiau grupių integraciją. Šis fenomenas dažnai įvardijamas kaip „mes“ prieš „juos“. Kuomet jungiasi dvi skirtingos organizacijos, naujai susidariusi organizacija gali susidurti su kebliais tarpgrupiniais ryšiais tarp dviejų atskirų esybių, egzistavusių iki susijungimo (Hogg, ir kt., 2000). Taigi grupės šališkumas gali pasirodyti organizacijų jungimosi metu ir neigiamai įtakoti dviejų organizacijų integraciją į vieną visumą. Jei darbuotojai vadovaujasi grupės šališkumu, jie gali turėti sunkumų formuojant stabilų socialinį identiškumą su nauja, sujungta organizacija dėl dvigubo identiškumo ryškumo ir padidėjusio nerimo dėl grupinių santykių lygio. Taigi galima teigti, jog grupės šališkumas turi ryšį ir su identifikacija su organizacija organizacijų sujungimo metu.

Dviejų grupių skirtingumas, savitumas ir jų lyginimas, kylantis iš socialinio identiškumo procesų, veda prie grupinio šališkumo, kuris dažnai pasitaiko net nesant realiems interesų konfliktams tarp grupių (Tayfel, Turner, 1979, cit. pg. S. J. Shin, 2003, p.35). Be to, grupės šališkumas organizacijų sujungimo kontekste gali turėti nemalonių pasekmių. Pavyzdžiui, netikslios atribucijos ir nuomonės apie kitos grupės narių elgesį gali kilti iš su grupe susijusios informacijos, įtraukiant organizacijos statusą susijungimo metu, kai kurių organizacijos narių elgesį (pvz., vadovų) arba iš grupės viduje sklindančių gandų (Schweiger ir kt., 1991). Taigi nesusipratimai ir neigiami lūkesčiai, kylantys iš tam tikrų stereotipų, sukelia nerimą ir įtampą dviejų organizacijų integracijos proceso metu. Intergrupinis favoritizmas gali paskatinti kiekvienos organizacijos narius tikėti, jog kitos organizacijos nariai vertina juos palankiai. To pasekoje darbuotojai tampa susirūpinę galima diskriminacija iš kitos organizacijos, todėl kyla nerimas dėl ateities ir organizacijų sujungimo. Be to, toks grupės šališkumas gali būti sustiprinamas galimų tarpgrupinių konfliktų, kurie sukelia priešiško ir nerimo jausmus. Šių jausmų neigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui ir bendradarbiavimui parodė Buono ir kt. (1985).

Remiantis SIT teorija, galimas vienas sprendimas grupiniam šališkumui – siekti perkategorizuoti „mes prieš juos“ supratimą į „mes esame vieningi“. Toks žingsnis leidžia sumažinti grupių šališkumą organizacijų sujungimo metu, kuriant bendrą grupinį identiškumą tarp darbuotojų iš dviejų besijungiančių organizacijų (Shin, 2003). Taigi jei besijungiančių organizacijų darbuotojai yra linkę suvokti naują organizaciją dažniau kaip vieną nei kaip dvi

atskiras organizacijas, jie pasižymės mažesniu grupės šališkumu. Shin (2003) teigia, jog toks perkategorizavimas turi didelę įtaką ir darbuotojų požiūriams bei elgesiui, kadangi didžiausias sujungtų organizacijų tikslas yra dirbti kartu vardan sėkmės.

Aptarus grupės šališkumo veiksnį, pastebime, jog praktiškai nėra tyrimų, nagrinėjusių tiesioginį grupės šališkumo ir identifikacijos su organizacija ryšį. Iš atliktų tyrimų grupinio šališkumo ir organizacijų susijungimo tema, galima spėti, jog grupės šališkumas turės ryšį ir su organizacine identifikacija po kompanijų suvienijimo.

3.6. Aš-efektyvumo reikšmė identifikacijai su organizacija kompanijų sujungimo kontekste

Daugelis organizacinių pokyčių, kaip žinoma, sukelia stresą ir darbo neužtikrintumą. Kaip pažymima literatūroje, organizacijų susijungimas yra ypatingai stresinis įvykis, sukeliantis daugybę pokyčių, kaip didelis pokyčių greitis, su juo susijęs netikrumas, seno identiškumo su organizacija atsisakymas ir lojalumo naujai sujungtai organizacijai formavimas (Cartwright, Cooper, 1992, Hogg, Terry, 2001, Marks, Mirvis, 1992; cit.pg. C. E. Amiot ir kt., 2006, p. 553). Taigi dažnai išskyla grėsmė teigiamam savęs vertinimui ir optimaliai gerovei. Kaip teigia Terry ir kt. (1996), darbuotojai parodo didžiausią nerimą, kalbant apie tai, kaip pasikeitimai darbe pakeis jų darbo pobūdį, karjeros galimybes, santykius su bendradarbiais. Tyrimais buvo mėginama atskleisti, kokie faktoriai įtakoja sėkmingą ir nesėkmingą darbuotojų prisitaikymą prie organizacinių pokyčių. Nustatyta, jog didelės reikšmės turi Aš-efektyvumo lygis (Amiot ir kt., 2006).

Aš-efektyvumo sąvoka pirmą kartą buvo paminėta A.Bandura'os darbe „Socialinė mokymosi teorija“ ir iš esmės buvo siejama su koreguojamuoju elgesiu – suvoktas Aš-efektyvumas buvo minimas kaip vienas iš svarbiausių veiksnių, kurio pagalba galima eliminuoti baimes bei nepagrįstą gynybinį elgesį (Bandura, 1977). Bandura suvoktą Aš-efektyvumą apibrėžia kaip asmens įsitikinimą, kad jis geba suplanuoti ir vykdyti veiksmus, reikalingus nustatytiems tikslams pasiekti (Bandura, 2000). Taigi suvoktas Aš-efektyvumas nulemia tai, kaip asmuo sprendžia problemines situacijas, kaip fiziologiškai reaguoja į stresą, ar ilgai gali kovoti su sunkumais, ar greitai pasiduoda ir nusimena dėl nesėkmių.

Aš-efektyvumo įvertinimas remiasi asmens pasitikėjimu savo galimybėmis atlikti eilę veiksmų, susidorojant su situacijos reikalavimais. Organizacinių pokyčių kontekste Wanberg ir Banas (2000) su pokyčiais susijusį Aš-efektyvumą apibrėžė kaip darbuotojo suvoktas galimybes gerai funkcionuoti darbe, nepaisant besikeičiančios darbinės aplinkos reikalavimų (cit.pg. C. E. Amiot ir kt., 2006, p. 555). Be to, organizacijos restruktūrizacijos metu Aš-efektyvumas

būsimiems pokyčiams lemia geresnį pasiruošimą pokyčiams ir didesnę susitelkimą ties darbo perplanavimo veikla (Jimmieson, 2004). Panašius pastebėjimus atliko ir Idel ir kt. (2003), ištyrę, jog Aš-efektyvumo jausmas ir darbo kontrolė įtakoja padidėjusį prisitaikymą prie organizacijų susijungimo išgyvenimo tiek darbuotojų, tiek vadovų lygmenyje.

Kaip pažymėta aukščiau, organizacijų susijungimas reikalauja iš darbuotojų atsisakyti savo ankstesnės identifikacijos su organizacija ir suformuoti lojalumą bei identifikaciją naujai sujungtai organizacijai. Tad iš darbuotojų reikalaujama rekategorizuoti save kaip narius naujos, pranašesnės organizacijos. Taigi galima pastebėti, jog čia lemiamos įtakos gali turėti ir Aš-efektyvumas. Kol kas yra pakankamai mažai tyrimų, kalbančių apie Aš-efektyvumo ir identifikacijos su organizacija ryšį. Dauguma tyrimų fokusuojasi daugiau ties Aš-efektyvumo, kaip prediktoriaus, ryšį su prisitaikymu prie organizacijų susijungimo streso ir jo įveikos kontekste.

Taigi yra natūralus poreikis plačiau nagrinėti Aš-efektyvumo ryšį su identifikacija su organizacija. Remiantis aptartų tyrimų išvadomis, galima spėti, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp Aš-efektyvumo jausmo ir identifikacijos su organizacija organizacijų susijungimo metu.

Apibendrinus mokslinę literatūrą, nagrinėjančią identifikaciją su organizacija kompanijų sujungimo metu, susidaro prieštaringas išpūdis. Kol kas mažai žinoma apie įvairius veiksnius, įtakančius identifikaciją su organizacija organizacijų sujungimo metu. Todėl šio darbo tikslas būtų išsamiau paanalizuoti įvairius identifikacijos su organizacija veiksnius, aptartus trečiajame šio darbo skyriuje, ir jų tarpusavio ryšius organizacijų suvienijimo kontekste.

4. METODIKA

4.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tyrimo tikslas

Panagrinėti identifikacijos su organizacija veiksmų reikšmę identifikacijai su organizacija kompanijų sujungimo metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Paanalizuoti aptartų veiksmų ir identifikacijos su organizacija ryšį.
2. Panagrinėti minėtų veiksmų tarpusavio ryšius.
3. Palyginti realiai sujungtos ir hipotetiškai numanomos sujungti organizacijų identifikacijos su organizacija veiksmų skirtumus.

Tyrimo hipotezės

Realizuojant tyrimo tikslą, remiantis aukščiau aprašyta literatūra, keliamos hipotezės, kad:

1. Yra tarpusavio ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksmų – identifikacijos su sena organizacija, tęstinumo jausmo, organizacijos sujungimo naudos, darbuotojo statuso, grupės šališkumo ir Aš-efektyvumo.
2. Yra ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksmų ir identifikavimosi su organizacija abiejų tyrime dalyvavusių organizacijų atveju:
 - a) Kuo stipresnė identifikacija su organizacija yra iki organizacijų sujungimo, tuo stipriau darbuotojai identifikuosis su nauja sujungta organizacija;
 - b) Kuo didesnis suvokiamas tęstinumo jausmas po organizacijų sujungimo, tuo stipresnė identifikacija bus su naująja organizacija;
 - c) Kuo didesnė bus suvokiama sujungimo nauda, tuo lengviau bus identifikuojamasi su organizacija po organizacijų sujungimo;
 - d) Kuo darbuotojo statusas organizacijoje yra didesnis, tuo jis sunkiau identifikuosis su naujai prijungta organizacija;
 - e) Kuo stipresnis pasireiškia grupinis šališkumas, tuo sunkesnė identifikacija su suvienyta organizacija;

- f) Kuo didesnis darbuotojo suvokiamas Aš-efektyvumas, tuo didesnė identifikacija su sujungta organizacija.
3. Nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp realiai sujungtos organizacijos ir hipotetiškai numanomos sujungti organizacijos organizacinės identifikacijos veiksmų.

4.2. Tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristika

AB „Linas“ savo veiklą pradėjo 1957 metais, įkūrus Panevėžio linų kombinatą. 2005 metais bendrovė atskyrė pagrindinę savo veiklą – lininių tekstilės gaminių gamybą ir perleido ją antrinei bendrovei – UAB "Linas Nordic", kuri yra didžiausia lininių tekstilės gaminių gamintoja ir eksportuotoja Lietuvoje bei Baltijos šalyse.

AB „Linas“ įmonių grupės neaudituoti preliminarūs 2006 m. veiklos rezultatai, parengti pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus. AB „Linas“ įmonių grupės 2006 m. pajamos buvo 60,3 mln. litų (17,5 mln. eurų), 2005 m. pajamos – 73,3 mln. litų (21,2 mln. eurų). AB „Linas“ įmonių grupė 2006 m. patyrė 4,5 mln. litų (1,3 mln. eurų) nuostolį, 2005 m. pelnas prieš apmokestinimą 3,7 mln. litų (1,1 mln. eurų). Dukterinės bendrovės eksporto apimtys 2006 m. sudarė 93 %, o 2005 m. - 94 %. 2006 m. investicijoms ir verslo projektams buvo skirta 1,8 mln. litų (0,5 mln. eurų). Nuostoliai buvo patirti dėl ženkliai padidėjusio lininių tekstilės gaminių importo į ES iš Azijos šalių, lininių gaminių kainos sumažėjimo bei lininių produktų rinkos paklausos ciklo perėjimo į vartojimo sumažėjimo fazę. 2006 metų II pusmetyje padėti pavyko stabilizuoti.

Ši įmonė šiame tyrime reprezentuoja organizaciją, kuri neišgyveno realaus organizacijų sujungimo.

AB „X“¹ yra viena lyderiaujančių įmonių duonos ir pyrago gamyboje Panevėžio apskrityje. Šių metų sausio 2 d. baigta bendrovės „X“ ir AB „Y“² reorganizavimo procedūra: „X“ prijungta prie „Y“, kuri perėmė visas „X“ teises ir pareigas.

2007 metais abi įmonės toliau veiklą tęs kaip viena bendrovė – „Y“. Anot abiejų įmonių vadovų, „X“ prijungimas neatneš ypatingų pokyčių įmonės veikloje, kadangi pagrindiniai procesai buvo integruoti jau iki prijungimo. „Y“ platino Panevėžyje iškeptus produktus, įgyvendino bendrą rinkodaros strategiją, vadovavo naujų produktų kūrimui, pirkimams bei investicijų projektams dar iki organizacijų susijungimo.

¹ Vadovų prašymu organizacijos pavadinimas pakeistas

² Vadovų prašymu organizacijos pavadinimas pakeistas

AB „X“ nuo šiol vadinasi „Y“ Panevėžio padaliniu, o jos darbuotojai, kurių yra per 120, nuo metų pradžios automatiškai tapo bendrovės „Y“ darbuotojais.

Įmonėje „X“ šiandien pagaminama daugiau kaip penktadalis „Y“ produkcijos, jame dirba 15 proc. visų bendrovės darbuotojų.

„Y“ 2006 metų pardavimai sudarė 78 mln. litų. Tai 8 proc. daugiau nei 2005 metais, kai bendrovės pardavimai siekė 72,2 mln. litų. Be to, pagal šį rodiklį „Y“ viršijo 2006 metų pradžios planus, kai įmonė prognozavo 4,6 proc. pardavimų augimą.

AB „X“ šiame tyrime reprezentuoja realų organizacijų sujungimą išgyvenusią kompaniją.

4.3. Tiriamieji

AB „Linas“ ir AB „X“ darbuotojams buvo padalinta po 65 anketas. Tiriamieji buvo atrenkami patogiosios atrankos metodu. Po anketų patikrinimo galutinė imtis duomenų apdorojimui dėl neatsakytų teiginių ir negražintų anketų sudaryta iš 58 (89 proc. pradinės imties) tiriamųjų AB „Linas“ organizacijoje ir 53 (81 proc. pradinės imties) AB „X“ darbuotojų.

Tyrime dalyvavę darbuotojai turėjo atitikti vieną kriterijų – dirbti organizacijoje ne trumpiau kaip vienerius metus.

Išsami tyrimo dalyvių skaičiaus ir demografinių charakteristikų suvestinė pateikta lentelėse.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	AB „Linas“		AB „X“	
	N	%	N	%
Vyras	25	43,1	25	47,2
Moteris	33	56,9	28	52,8
Iš viso	58	100	53	100

2 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių

Amžiaus grupė (metais)	AB „Linas“		AB „X“	
	N	%	N	%
21- 25	2	3,4	1	1,9
26-30	0	0	4	7,5
31-35	4	6,9	7	13,2
36-40	9	15,5	14	26,4
41-45	13	22,4	9	17
46-50	9	15,5	11	20,8
51-55	15	25,9	6	11,3
56-60	3	5,2	1	1,9
60 ir daugiau	3	5,2	0	0
Iš viso	58	100	53	100

3 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	AB „Linas“		AB „X“	
	N	%	N	%
Aukštasis universitetinis	8	13,8	13	24,5
Aukštasis neuniversitetinis	0	0	2	3,8
Nebaigtas aukštasis	1	1,7	1	1,9
Aukštesnysis	17	29,3	10	18,9
Vidurinis su profesija	21	36,2	15	28,3
Vidurinis	10	17,2	12	22,6
Pagrindinis	1	1,7	0	0
Iš viso	58	100	53	100

4 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas organizacijoje

Pareigos	AB „Linas“		AB „X“	
	N	%	N	%
Darbininkas	40	69,0	26	49,1
Specialistas	16	27,6	26	49,1
Cecho vadovas	2	3,4	1	1,9
Iš viso	58	100	53	100

Kaip matome lentelėse (1 – 4 nr.), tyrime daugiausia dalyvavo moterų: 61 iš 111 dalyvių. Kalbant apie amžiaus grupes, daugiausia respondentų įeina į 51-55 metų amžiaus grupę AB „Linas“ ir 36-40 metų amžiaus grupę AB „X“. Mažiausiai – tik po tris tiriamuosius – atstovavo 60 ir daugiau metų amžiaus ir 21-25 metų amžiaus grupėms. Daugiau nei pusė visų respondentų turi vidurinį su profesija išsilavinimą ir užima darbininko pareigas organizacijose.

AB „Linas“ darbuotojų vidutinis darbo stažas šioje organizacijoje yra 15,67 metų, kai minimali darbo trukmė AB „Linas“ yra 1 metai, maksimali – 39 metai. AB „X“ vidutinė tyrime dalyvavusių darbuotojų darbo trukmė šioje organizacijoje yra 9,72 metų (minimalus stažas – vieneri metai, maksimalus – 31 metai).

4.4. Matavimo instrumentai

Tyrimui atlikti buvo sudarytos dviejų tipų anketos respondentams. Pirmasis variantas (žr. priedas nr. 1) sudarytas realiai nesujungtos organizacijos darbuotojams, kurioje šalia teiginių pateikiama situacija, apibūdinanti ketinančios prisijungti organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, prisijungimo priežastis. Antrasis anketos variantas (žr. priedas nr. 2) sudarytas realiai sujungtos organizacijos darbuotojams. Kadangi šis tyrimas nėra longitudinalinis, klausimai respondentams formuluoti taip, kad jie pateiktų retrospektyvią informaciją apie organizacijų sujungimą ir tyrime tirtus kintamuosius. Abu anketų tipai sudaryti iš dviejų sąlyginių dalių. Pirmoji anketų dalis sudaryta iš teiginių, susijusių su tyrime matuojamais kintamaisiais – identifikacija su organizacija iki organizacijų susijungimo ir po organizacijų susijungimo, grupės

šališkumas, darbuotojo statusas, organizacijų sujungimo nauda, Aš-efektyvumas, tęstinumo jausmas. Šių kintamųjų matavimo instrumentai detaliau aptarti žemiau. Antroji anketų dalis skirta demografiniams respondentų duomenims, kaip lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos, darbo stažas darbovietėje ir pan., surinkti.

1. Identifikacijos su organizacija iki organizacijų sujungimo ir po organizacijų sujungimo tyrimas

Abiem kintamiesiems matuoti naudotas tas pats Cheney (1993) Organizacinės Identifikacijos klausimynas (angl. Organizational Identification Questionnaire, OIQ), pakeičiant teiginių formuluotę. Klausimyną sudaro 25 teiginiai. Skalė susideda iš trijų identifikacijos su organizacija komponentų: 9 teiginiai matuoja lojalumą organizacijai (Cronbach alfa = 0,92) 11 – individo ir organizacijos panašumą (Cronbach alfa=0,90) ir 5 teiginiai skirti organizacinei narystei matuoti (Cronbach alfa=0,82). Potvin (1991) nustatė, jog OIQ stipriai koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai – 0,86 Pearson'o koreliacijos koeficientas su Mowday, Porter ir Steers (1979) įsipareigojimo organizacijai matavimo instrumentu ir 0,82 Pearson'o koreliacijos koeficientas su Cook ir Wall (1980) įsipareigojimo organizacijai matavimo instrumentu (cit.pg. W. L. Johnson ir kt., 1999, p.166). Vadinasi, klausimynas pasižymi aukštu turinio validumu. Be to, Potvin (1991) tyrė prognostinį OIQ validumą ir pastebėjo, jog yra statistiškai patikimas neigiamas ryšys tarp OIQ ir Darbo Paieškos Ketinimų Skalės reikšmių (cit.pg. W. L. Johnson ir kt., 1999, p.168).

Lietuviškojo varianto lojalumo organizacijai Cronbach alfa=0,80 realiai sujungtos organizacijos atveju ir Cronbach alfa=0,81 nesujungtos organizacijos atveju; individo ir organizacijos panašumo Cronbach alfa=0,84 realiai sujungtos organizacijos atveju ir Cronbach alfa=0,78 nesujungtos organizacijos atveju; organizacinės narystės Cronbach alfa=0,79 realiai sujungtos organizacijos atveju ir Cronbach alfa=0,72 nesujungtos organizacijos atveju;

Anketoje tiriamiesiems *identifikacijai su organizacija iki susijungimo* matuoti skirti teiginiai antrajame klausimų bloke „Dabar prisiminkite savo dabartinę organizaciją ir atsakinėkite į klausimus, galvodami apie ją“ realiai nesujungtai organizacijai ir „Dabar prisiminkite savo senąją organizaciją, kurioje dirbote iki kompanijų sujungimo, ir atsakinėkite į klausimus, galvodami apie ją“ anketos variante realiai sujungtai organizacijai (1 – 25 nr. teiginiai):

- lojalumą matuojantys teiginiai: 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 22;
- panašumą matuojantys teiginiai: 2, 4, 6, 7, 10, 17, 18, 19, 21, 23, 24;
- narystę matuojantys teiginiai: 1, 3, 5, 15, 25.

Teiginys nr. 25 koduojamas atvirkštine forma.

Identifikacijai po organizacijų sujungimo matuoti anketoje skirti teiginiai trečiajame klausimų bloke „Dabar atsakinėkite į klausimus, galvodami apie savo darbą naujoje apjungtoje organizacijoje“ anketos nesujungtai organizacijai variante ir „Atsakinėkite į žemiau pateiktus klausimus, galvodami apie dabartinę, naują organizaciją po susijungimo“ realiai sujungtos organizacijos atveju (1 – 25 nr. teiginiai):

- lojalumą matuojantys teiginiai: 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 22;
- panašumą matuojantys teiginiai: 2, 4, 6, 7, 10, 17, 18, 19, 21, 23, 24;
- narystę matuojantys teiginiai: 1, 3, 5, 15, 25.

Teiginys nr. 25 koduojamas atvirkštine forma.

2. Grupės šališkumo tyrimas

Adaptuota Gaerther, Mann Murrell ir Dovidio (1989) skalė, skirta kognityvinei reprezentacijai „mes prieš juos“ matuoti. Matavimo instrumentas sudarytas iš dviejų teiginių, kurie prašo dalyvių atsakyti, kaip jie vertina dvi besijungiančias organizacijas apvienytoje organizacijoje – kaip atskiras grupes ar kaip vieną naują grupę (1 ir 2 teiginiai anketoje). Be to, papildomai buvo adaptuoti trys Gaertner ir kt. (1993) teiginiai, skirti grupiniam šališkumui matuoti (3 – 5 teiginiai anketoje). Teiginiai realiai sujungtos organizacijos darbuotojams ir respondentams iš nesujungtos organizacijos pateikiami tie patys, tik pakeičiant jų formuluotę: tiriamiesiems iš realiai sujungtos organizacijos teiginiai formuluojami esamojo laiko forma (pvz., jaučiu, jog dabar mes visi priklausome naujai apvienytai organizacijai), o respondentams iš nesujungtos organizacijos – būsimąjo laiko forma (pvz., jaučiu, jog dabar mes visi priklausysime naujai apvienytai organizacijai).

Šių penkių teiginių Cronbach alfa=0,83 realiai sujungtos organizacijos atveju ir Cronbach alfa=0,79 nesujungtos organizacijos atveju.

Kadangi šio tyrimo metu skalė grupės šališkumui matuoti buvo sudaryta iš kelių ankstesniuose tyrimuose naudotų matavimo instrumentų, tiriant sudarytos skalės patikimumą, buvo naudojamas vidinio suderinamumo metodas (teiginių tarpusavio koreliacijos metodas). Rezultatai pateikiami priede nr. 3 (lentelė nr. 13).

Teiginiai vertinami Likert skale nuo 1 iki 7, kur 1 – visiškai nesutinku; 7 – visiškai sutinku. Teiginiai nr. 1, nr. 3, nr. 4 ir nr. 5 koduojami atvirkštine forma. Teiginiai grupiniam šališkumui matuoti anketose respondentams atitinka 1 – 5 nr. teiginius.

3. Tęstinumo jausmo tyrimas

Adaptuota pagal van Knippenberg ir kt. (2002) suvoktą tarporganizacinių skirtumų skalę (Perceived Inter-Organizational Differences). Teiginiai realiai sujungtos organizacijos darbuotojams ir respondentams iš nesujungtos organizacijos pateikiami tie patys, tik pakeičiant jų formuluotę: tiriamiesiems iš realiai sujungtos organizacijos teiginiai formuluojami esamojo laiko forma (pvz., apskritai, buvusi mano organizacija ir dabartinė organizacija yra labai panašios), o respondentams iš nesujungtos organizacijos – būsimąjo laiko forma (pvz., apskritai, mano dabartinė organizacija ir organizacija, kuri bus po apjungimo, yra labai panašios).

Autoriai nustatė, jog Cronbach alfa=0,87 (van Knippenberg ir kt., 2002). Adaptavus skalę lietuvių kalba, varianto realiai sujungtos organizacijos atveju Cronbach alfa=0,84 ir Cronbach alfa = 0,86 nesujungtos organizacijos atveju.

Teiginys nr. 8 koduojamas atvirkštine forma. Atsakymai vertinti Likert skale, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Teiginiai anketoje pateikti 6 – 10 klausimuose.

4. Darbuotojo statuso (prestizo) organizacijoje tyrimas

Adaptuota pagal B. J. Fuller ir kt. (2006) 6 teiginių skalę darbuotojo statusui organizacijoje matuoti (Cronbach alfa = 0,94). Lietuviškojo varianto Cronbach alfa=0,87.

Teiginiai respondentams abiejuose anketų variantuose pateikiami ta pačia formuluote. Atsakymai vertinti Likert skale, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Teiginiai anketoje atitinka 11 – 16 nr.

5. Organizacijų sujungimo naudos tyrimas

8 teiginių skalė, organizacijų sujungimo naudai matuoti adaptuota pagal Giessner ir kt. (2006) sukurta skalė, paremta Bachman (1993) šešių teiginių skale organizacijų sujungimo naudai matuoti ir dviejų papildomų teiginių, skirtų organizacijų sujungimo naudai matuoti. Galutinio skalės varianto Cronbach alfa=0,89 (Giessner ir kt., 2006).

Teiginiai realiai sujungtos organizacijos darbuotojams ir respondentams iš nesujungtos organizacijos pateikiami tie patys, tik pakeičiant jų formuluotę: tiriamiesiems iš realiai sujungtos organizacijos teiginiai formuluojami būtojo kartinio laiko forma (pvz., aš maniau, kad po organizacijų sujungimo aš gausiu didesnę atlyginimą), o respondentams iš nesujungtos organizacijos – būsimąjo laiko forma (pvz., aš manau, kad po organizacijų sujungimo aš gausiu didesnę atlyginimą).

Lietuviškojo varianto realiai sujungtos organizacijos atveju Cronbach alfa=0,87 ir 0,82 nesujungtos organizacijos atveju.

Atsakymai vertinti Likert skale, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Teiginiai nr. 17, nr. 18 ir nr. 19 koduojami atvirkštine forma. Teiginiai anketoje pateikti 17 – 24 nr.

6. Aš – efektyvumo tyrimas

Adaptuota pagal Schwarzer R., Jarusalem M. (1993) sukurtą bendro suvokto Aš-efektyvumo skalę (General Perceived Self-Efficacy Scale, GSE) (Cronbach alfa=0,88) ir pritaikant ją organizacijų sujungimo kontekstui, t.y. pakoreguojant teiginių formuluotę. Cronbach alfa=0,75 realiai sujungtos organizacijos atveju ir Cronbach alfa=0,77 nesujungtos organizacijos atveju. Skalės patikimumas taip pat matuotas teiginių vidinio suderinamumo metodu (teiginių tarpusavio koreliacijos metodas). Rezultatai pateikiami priede nr. 3 (lentelėje nr. 13).

Teiginiai realiai sujungtos organizacijos darbuotojams ir respondentams iš nesujungtos organizacijos pateikiami tie patys, tik pakeičiant jų formuluotę: tiriamiesiems iš realiai sujungtos organizacijos teiginiai formuluojami būtojo kartinio laiko forma (pvz., Aš buvau tikras (-a), jog galėsiu puikiai pritaikyti savo turimus darbinus įgūdžius naujoje organizacijoje), o respondentams iš nesujungtos organizacijos – esamojo laiko forma (pvz., Aš esu tikras, jog galėsiu puikiai pritaikyti savo turimus įgūdžius naujoje organizacijoje).

Teiginiai vertinami Likert skale nuo vieno iki septynių, kur 1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku. Teiginiai anketoje pateikti 25 – 33 nr.

4.5. Tyrimo eiga

Siekiant išsamiai atlikti tyrimą ir gauti kuo patikimesnius rezultatus, visas tyrimo procesas buvo suskirstytas į tris pagrindinius etapus: parengiamąjį, operacinį ir rezultatinį.

Parengiamajame etape buvo išskirtas tyrimo tikslas, uždaviniai, iškeltos hipotezės, sudarytas tyrimo planas, numatyti tyrimui naudotini matavimo instrumentai ir nustatytas jų patikimumas bei validumas.

Operaciniame etape buvo atliekamas faktų rinkimas, t.y. išdalintos anketos respondentams. Tiriamieji buvo prašomi atidžiai perskaityti instrukcijas, užpildyti anketą. Jie anketas pildė darbo metu, vidutiniškai užtrukdami apie 30 minučių. Respondentų atsakytos anketos buvo konfidencialios, tiriamiesiems nereikėjo įrašyti savo vardo ar pavardės, anketose pateikti duomenys nebuvo prieinami vadovams ar kitiems pašaliniam asmenims.

Rezultatiniame etape buvo atliekamas statistinis ir teorinis gautų duomenų apdorojimas ir interpretavimas.

4.6 Duomenų tvarkymo būdai

Gauti rezultatai buvo apdorojami SPSS for Windows paketu (kompiuterine statistine programa socialiniams mokslams). Naudota aprašomoji statistika, taip pat buvo nustatyti kintamųjų vidurkiai (Friedman, Kruskal- Walli, Wilkochson kriterijai), jų statistiškai reikšmingi / nereikšmingi skirtumai, standartiniai nuokrypiai, Pearsono ir Spearmano koreliacijos tarp įvairių aukščiau išvardintų identifikacijos su organizacija veiksnų organizacijų sujungimo metu, daugiamatė regresija tyrime matuotų kintamųjų svarbai identifikacijai su organizacija po kompanijų sujungimo įvertinti.

5. REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje bus išsamiai pristatomi tyrimo metu gauti rezultatai ir jų interpretacija. Žemiau pateikiami tyrime matuotų kintamųjų vidutinės reikšmės, standartiniai nuokrypiai.

5 lentelė. Vidutinės tyrimo kintamųjų reikšmės

Kintamasis	AB „Linas“		AB „X“	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Identifikacija su organizacija iki organizacijų sujungimo:				
Lojalumas	4,92	0,81	5,2	0,83
Panašumas	4,05	0,78	4,07	0,85
Narystė	3,64	0,73	3,88	0,88
Identifikacija su organizacija po organizacijų sujungimo:				
Lojalumas	5,01	0,64	5,5	0,98
Panašumas	5,38	0,64	4,4	0,93
Narystė	3,95	0,59	5,1	0,96
Grupės šališkumas	3,3	0,98	3,22	0,83
Tęstinumo jausmas	4,76	0,96	5,5	0,73
Darbuotojo statusas	5,31	0,87	5,4	0,68
Organizacijų sujungimo nauda	5,06	0,88	5,4	0,82
Aš – efektyvumas	5,84	0,98	5,9	0,76

Kaip matyti lentelėje nr. 5, vidutiniškai tiriamųjų atsakymai svyravo 4 – 5 balų intervale, t.y. „Nei sutinku, nei nesutinku“ ir „Šiek tiek sutinku“. Gauta minimali reikšmė AB „X“ respondentų atsakymuose yra 1,88 ir 1,63 AB „Linas“ darbuotojų atsakymuose (naudos kintamasis). Maksimali kintamųjų reikšmė apskaičiuota AB „X“ darbuotojų lojalumo ir panašumo organizacijai po organizacijų sujungimo kintamiesiems (7,00) bei AB „Linas“ lojalumo iki organizacijų sujungimo kintamajam (6,33). Kintamojo „Grupės šališkumas“ vidutinės reikšmės svyravo 3 – 4 balų intervale, t.y. nuo „Šiek tiek nesutinku“ iki „Nei sutinku, nei nesutinku“.

Analizuojant duomenis gauta, jog identifikacijos su organizacija iki organizacijos sujungimo faktorių reikšmės statistiškai reikšmingai skiriasi. AB „X“ atveju $p=0,012$, kai $p<0,05$, todėl galima teigti, jog tiriamieji aukščiausiai vertina identifikacijos su organizacija veiksnį „Panašumas“. AB „Linas“ atveju $p = 0,000$, kai $p<0,05$. Taigi ir šios organizacijos atveju galima teigti, jog tiriamieji aukščiausiai įvertino identifikacijos su organizacija veiksnį

„Lojalumas“, o žemiausiai – identifikacijos su organizacija iki organizacijų sujungimo faktorių „Narystė“. Šį faktą galima paaiškinti teorinėje šio darbo dalyje aptarta socialinio identiškumo teorija. Tayfel (1978) teigia, jog socialinis identiškumas yra dalis žmogaus savęs supratimo, kuris kyla iš asmens žinių apie jo narystę tam tikroje grupėje (grupėse) kartu su vertybėmis ir emociniu susijungimu su tam tikra grupe (Tayfel, 1978, cit. pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p.138). Dėl to žmonės apibrėžia save kaip socialinių klasių narius ir sau priskiria tam tikras charakteristikas, kurios yra įprastos tai klasei. Be to, svarbu paminėti ir tai, jog žmonės labiau identifikuojausi su organizacija, kuomet jie pastebi daug panašumų tarp organizacinio ir savo identiškumų ir kuomet jaučiasi pripažinti kaip reikšmingi organizacijos nariai (Bartels ir kt., 2006).

Taigi, remiantis Pratt (1998) pastebėjimais, galima teigti, jog identifikacija su organizacija gali patenkinti žmogaus holistinius poreikius, kadangi organizacija padeda rasti žmogui savo gyvenimo prasmės jausmą (cit.pg. van Dick ir kt., 2004, p. 173).

Paanalizavus identifikacijos su organizacija iki organizacijų sujungimo veiksnių įvertinimo reikšmes tarp vyrų ir moterų, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta abiejų organizacijų atveju ($p=0,087$, kaip $p<0,05$ AB „Linus“ atveju ir $p=0,069$, kai $p<0,05$ AB „X“ atveju). Panaši situacija gauta ir palyginus šių vidurkių skirtumus su tiriamųjų išsilavinimu ($p=0,140$, kai $p<0,05$ AB „Linus“ atveju ir $p=0,057$, kai $p<0,05$ AB „X“ atveju). Taigi galima teigti, jog lytis ir išsilavinimo lygis neturi reikšmės darbuotojų identifikacijai su organizacija.

Lyginant identifikacijos su organizacija iki organizacijų sujungimo įverčius tarp abiejų tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta nei tarp vieno faktoriaus (lojalumo faktoriaus atveju $p=0,055$, kai $p<0,05$, panašumo faktoriaus – $p=0,084$, kai $p<0,05$, narystės faktoriaus – $p=0,091$, kai $p<0,05$) (žr. lentelė nr. 6). Šie duomenys leidžia teigti, jog nepaisant to, ar organizacija yra išgyvenusi organizacijų sujungimą ar ne, darbuotojo identifikacija su organizacija iki organizacijų sujungimo nesikeičia. Nors van Dick (2001) atliktas tyrimas parodė, jog situacinis kontekstas ir kategorijos (grupės, organizacijos) svarba įtakoja identifikaciją su organizacija (van Dick, 2001), šiame tyrime gautas priešingas rezultatas. Tai galima paaiškinti tuo, jog greičiausiai identifikacijos su organizacija stiprumui didesnę įtaką turi ne situacinis kontekstas (kaip organizacijų sujungimo faktas), o kategorijos (šiuo atveju, organizacijos) svarba darbuotojui.

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų gautų reikšmių palyginimas tarp abiejų organizacijų

Kintamasis	AB „Linus“	AB „X“	Reikšmingumo lygmuo (p)
	Vidutinė kintamojo reikšmė		
Identifikacija su organizacija iki organizacijų sujungimo:			
Lojalumas	4,92	5,2	0,055
Panašumas	4,05	4,07	0,084
Narystė	3,64	3,88	0,091
Identifikacija su organizacija po organizacijų sujungimo:			
Lojalumas	5,01	5,5	0,023
Panašumas	4,4	5,38	0,021
Narystė	3,95	5,1	0,004
Grupės šališkumas	3,3	3,22	0,202
Tęstinumo jausmas	4,76	5,5	0,210
Darbuotojo statusas	5,31	5,4	0,174
Organizacijų sujungimo nauda	5,06	5,4	0,142
Aš – efektyvumas	5,84	5,9	0,074

Pastaba: Skirtumai statistiškai reikšmingi, kai $p < 0,05$; statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti

6 lentelėje matyti, jog visų kintamųjų reikšmės, išskyrus identifikaciją su organizacija po kompanijų sujungimo, statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp abiejų tyrime dalyvavusių organizacijų. Tai galima paaiškinti tuo, jog tiek realiai sujungtos organizacijos, tiek numanomos sujungti įmonės darbuotojams šie veiksniai yra vienodai svarbūs organizacijų sujungimo kontekste. Šie rezultatai leidžia teigti, jog iš dalies patvirtinama tyrime kelta hipotezė, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp realiai sujungtos ir hipotetiškai numanomos sujungti organizacijos organizacinės identifikacijos veiksnių.

Statistiškai reikšmingus skirtumus tarp abiejų organizacijų identifikacijos su organizacija po kompanijų apvienijimo galima pagrįsti tuo, jog realiai nesujungtos organizacijos atveju darbuotojams yra pakankamai sunku identifikuotis su nauja organizacija, kadangi jie sunkiai įsivaizduoja būsimą organizaciją, jos specifiką ir pan. Tai puikiai iliustruoja gauti atsakymai. Kaip matyti aukščiau pateiktose lentelėse, tiriamųjų atsakymai, kalbant apie šį kintamąjį, vidutiniškai svyruoja nuo 3,9 iki 4,4 balo, t.y. nuo „Šiek tiek nesutinku“ iki „Nei sutinku, nei nesutinku“. Be to, Tayfel (1978) teigia, jog socialinis identiškumas, arba identifikacija su organizacija, yra dalis žmogaus savęs supratimo, kuris kyla iš asmens žinių apie jo narystę tam tikroje grupėje (grupėse) kartu su vertybėmis ir emociniu susijungimu su organizacija (Tayfel, 1978, cit. pg. D. van Knippenberg ir kt., 2000, p. 138). Kadangi hipotetiškai numanomos

sujungti organizacijos darbuotojai neturi emocinio ryšio su nauja organizacija, identifikacija su tokia organizacija irgi tėra tikėtina ir numanoma, arba, kaip įvardijo Elsbach (1999) neutrali identifikacija, kuomet darbuotojas nei identifikuojasi, nei dezidentifikuojasi su organizacija. Taip yra todėl, kad individams trūksta suvokimo ir prisirišimo prie hipotetiškai numanomos sujungti organizacijos. Be to, kaip teigia autorius, atlikęs keletą neutralios identifikacijos tyrimų, tokia identifikacija gali būti kognityvinė būseną arba darbuotojo savęs apibūdinimo kitiems tipas (Elsbach. (1999). Hipotetiškai numatomos sujungti organizacijos narių ambivalentišką identifikaciją su organizacija po kompanijų apjungimo galima pagrįsti ir Ashford ir Mael (1989) identifikacijos su organizacija apibrėžimu, teigiančiu, kad „identifikacija su organizacija gali būti apibūdinama kaip asmens suvokimas apie priklausymą tam tikrai organizacijai“ (cit. pg. B. M. Wiesenfeld ir kt., 2001, p. 214). Kadangi realiai nesujungtos organizacijos nariai nepriklauso prisijungti ketinančiai organizacijai, t.y. realiai nėra jos nariais, tai ir jų identifikacija su tokia organizacija yra abejotina.

Taigi kelta trečioji hipotezė, jog nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp realiai sujungtos organizacijos ir numanomos sujungti organizacijos identifikacijos su organizacija veiksmų, iš dalies pasitvirtino: visų kintamųjų reikšmės statistiškai reikšmingai nesiskiria, išskyrus identifikaciją su organizacija po kompanijų apvienijimo.

7 lentelė. Ryšys tarp identifikacijos su organizacija prieš kompanijų sujungimą ir po organizacijų sujungimo kompanijoje „Linas“

	Identifikacija su organizacija prieš organizacijų apjungimą		
	Panašumas	Lojalumas	Narystė
Panašumas	0,241** (0,000)		
Lojalumas		0,384** (0,001)	
Narystė			0,263** (0,000)

Pastaba: Skliausteliuose pateikti reikšmingumo lygmenys (p); **- p<0,01

Apskaičiavus Pearsono koreliacijos koeficientus tarp identifikacijos su organizacija veiksmų prieš organizacijų sujungimą ir po organizacijų sujungimo, 7 lentelėje matyti, jog visi koreliacijos koeficientai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi. Taigi galima teigti, jog kuo didesnė identifikacija su organizacija yra iki organizacijų sujungimo, tuo didesnė identifikacija su nauja organizacija bus ir po kompanijų sujungimo. Haunschild ir kolegos (1994) teigia, jog identifikacija su grupe iki sujungimo turi reikšmės nario reakcijai į dviejų ar daugiau grupių sujungimą. Šio tyrimo metu gauti duomenys patvirtina faktą, jog kuomet žmogus nemėgsta ar yra indiferentiškas organizacijai iki jos sujungimo, tuomet organizacijų sujungimas mažai turės

įtakos darbuotojo požiūriui į naują apvienytą kompaniją, ir atvirkščiai, jei darbuotojas yra pakankamai stipriai identifikavęsis su savo darboviete, organizacijų apjungimas įtakos požiūrį į naują sujungtą kompaniją, tuo pačiu ir identifikaciją su ta nauja organizacija.

8 lentelė. Ryšys tarp identifikacijos su organizacija prieš kompanijų sujungimą ir po organizacijų sujungimo kompanijoje „X“

	Identifikacija su organizacija prieš organizacijų apjungimą		
	Panašumas	Lojalumas	Narystė
Panašumas	0,315** (0,000)		
Lojalumas		0,36** (0,000)	
Narystė			0,314** (0,000)

Pastaba: Skliausteliuose pateikti reikšmingumo lygmenys (p); ** p < 0,01

Aukščiau pateiktoje lentelėje taipogi matyti, jog identifikacija su organizacija iki organizacijų sujungimo teigiamai koreliuoja su identifikacija po organizacijų apvienijimo, t.y. kuo labiau darbuotojas yra susitapatinęs su savo darboviete, tuo labiau jis identifikuosis su nauja sujungta organizacija. Van Leeuwen ir kt. (2003) teigia, jog identifikacija su nauja apjungta organizacija yra priskiriama identiškumo tęstinumo suvokimui, t.y. darbuotojai iš prisijungti ketinančios (dominuojančios) organizacijos jaučia tęstinumą savo identiškume, kai tuo tarpu darbuotojai iš prijungiamos kompanijos organizacijų sujungimo metu išgyvena identiškumo nenuoseklumą. Šis faktas prieštarauja mūsų tyrimo metu gautiems rezultatams, tačiau šią prieštarą galima paaiškinti mažais pokyčiais organizacijų sujungimo metu. Tai matyti iš aukščiau pateiktų tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristikų: „X“ prijungimas neatnešė ypatingų pokyčių įmonės veikloje, kadangi pagrindiniai procesai buvo integruoti jau iki prijungimo. „Y“ platino Panevėžyje iškeptus produktus, įgyvendino bendrą rinkodaros strategiją, vadovavo naujų produktų kūrimui, pirkimams bei investicijų projektams“. Šis faktas galėjo būti esminiu veiksniumi, lėmusiu teigiamą ryšį tarp identifikacijos su organizacija iki kompanijų sujungimo ir identifikacijos su organizacija po organizacijų apvienijimo. Panašiai galima paaiškinti teigiamą ryšį tarp šių dviejų identifikacijos su organizacija tipų ir tyrime dalyvavusios organizacijos „Linus“ atveju. Kadangi respondentams skirtose anketose pateiktoje situacijoje užsimenama, jog sujungiant organizacijas, didelių pokyčių vykdyti neketinama (žr. priedas nr. 1), tai šis faktas galėjo sąlygoti teigiamą koreliaciją tarp šių dviejų identifikacijų su organizacija. Taigi mūsų gauti rezultatai patvirtina teorinėje dalyje pateiktą tyrėjų mintį, jog teigiamas ryšys tarp identifikacijos su organizacija prieš susijungimą ir identifikacijos po organizacijų

susivienijimo gali egzistuoti tuomet, kai darbuotojai organizacijos pokyčių nevertina kaip grėsmingų jų dabartinei situacijai.

Šio tyrimo metu gauti duomenys patvirtina ir Boen ir kt. (2006) postuluojamą mintį, jog stipriai identifikavęsi asmenys su organizacija iki jos apjungimo labiau identifikuosius su nauja apjungta organizacija palyginus su silpną organizacinę identifikaciją turinčiais darbuotojais, tačiau taip bus tik tuomet, kai prijungti ketinama organizacija bus aiškiai pristatoma prisijungiančiai organizacijai.

Taigi šis tyrimas papildė identifikacijos su organizacija iki organizacijų sujungimo ryši su identifikacija po kompanijų sujungimo tyrimų bazę, kadangi šiame darbe organizacinė identifikacija nagrinėta tiek iš realiai sujungtos organizacijos, tiek ir iš numanomos sujungti organizacijos perspektyvų, ką ankstesni tyrimai ignoravo.

9 lentelė. Identifikacijos su organizacija prieš kompanijų sujungimą ryšys su kitais tyrimo kintamaisiais

Kintamieji	Identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo					
	Lojalumas		Panašumas		Narystė	
	AB „Linus	AB „X“	AB „Linus	AB „X“	AB „Linus	AB „X“
Grupės šališkumas	-0,271 (0,147)	-0,287 (0,113)	-0,346 (0,126)	-0,455 (0,247)	-0,249 (0,065)	-0,207 (0,084)
Tęstinumo jausmas	0,256 (0,052)	0,230 (0,094)	0,282 (0,054)	0,337 (0,078)	0,287 (0,051)	0,302 (0,199)
Darbuotojo statusas	0,315** (0,001)	0,311** (0,000)	0,358** (0,002)	0,364** (0,000)	0,343** (0,000)	0,317** (0,000)
Organizacijų sujungimo nauda	0,320 (0,140)	0,321 (0,064)	0,285 (0,163)	0,478 (0,097)	0,263 (0,125)	0,276 (0,620)
Aš efektyvumas	0,274 (0,062)	0,229 (0,130)	0,240 (0,070)	0,281 (0,126)	0,387 (0,065)	0,321 (0,060)

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos; *- $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$. Skliausteliuose pateikti reikšmingumo lygmenys (p).

Aukščiau pateiktoje lentelėje matyti, jog ryšys tarp identifikacijos iki organizacijų sujungimo ir kitų tyrime nagrinėtų kintamųjų nėra statistiškai reikšmingas, išskyrus identifikacijos iki organizacijų sujungimo ir darbuotojo statuso sąryšį. Statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp šių veiksnių galima pagrįsti ankstesnių tyrimų pastebėjimais, jog mažesnio statuso grupė yra linkusi išlaikyti ir sustiprinti identifikaciją su organizacija kompanijų sujungimo metu (Terry ir kt., 1998), kadangi, van Leeuwen ir kt. (2004) teigimu, mažesnio statuso grupė jaučia didesnę grėsmę organizacijų sujungimui. Kaip matyti iš aukščiau pateiktų tyrime dalyvavusių organizacijų charakteristikų, abi kompanijos traktuojamos ne kaip prisijungiančios (aukštesnio statuso grupės), o prijungiamos (žemesnį statusą turinčios grupės). Taigi šis faktas paaiškina, kodėl gautas statistiškai reikšmingas ryšys tarp statuso ir

identifikacijos su organizacija iki organizacijų sujungimo. Tačiau 9 lentelėje pateikti rezultatai rodo, jog kuo didesnis darbuotojo statusas, tuo didesnė ir identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo. Remiantis teorinėje šio tyrimo dalyje pristatyta socialinio identiškumo teorija, grupės nariai, kurių statuso pozicija organizacijoje yra palyginti aukšta, turėtų neigiamai reaguoti į organizacijų sujungimą dėl galimo pozicijos pasikeitimo į žemesnę. Dėl šios priežasties tokie darbuotojai labiau identifikuoja su organizacija iki susijungimo, kadangi nenori prarasti esamos padėties organizacijoje, kas gali neigiamai įtakoti jų savivertę. Tačiau Tyler ir kt. (2003) pastebėjo, jog darbuotojo statusas organizacijoje ir organizacijos padėtis visuomenėje įtakoja laipsnį, kuriuo individas apibūdina save organizacijos, kurioje dirba, charakteristikomis, arba kitaip, identifikaciją su organizacija. Tą patį faktą patvirtino ir Fuller ir kt. (2006) atliktas tyrimas, nagrinėjęs organizacinės identifikacijos antecedentus, kaip organizacijos ir darbuotojo statusas. Be to, paanalizavus darbuotojo statuso (užimamų pareigų) ir identifikacijos su organizacija ryšį iki kompanijų sujungimo, gauta statistiškai reikšminga koreliacija ($r=0,322$, $p=0,000$, kai $p<0,01$). Taigi natūralu, jog gautas statistiškai reikšmingas ryšys tarp identifikacijos su organizacija iki kompanijų sujungimo ir darbuotojo statuso organizacijoje.

9 lentelėje pateikti duomenys byloja, jog identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo neturi daugiau statistiškai reikšmingų ryšių su kitais tyrime nagrinėtais kintamaisiais. Tai galima paaiškinti tuo, jog šie identifikacijos su organizacija veiksniai korporacijų apjungimo metu yra svarbesni organizacinei identifikacijai su darbovieta po kompanijų suvienijimo, ką toliau išsamiau ir aptarsime.

10 lentelė. Koreliacijos koeficientai tarp identifikacijos su organizacija veiksmių kompanijos AB „Linus“ atveju

	Grupės šališkumas	Tęstinumo jausmas	Darbuotojo statusas	Organizacijų sujungimo nauda	Aš - efektyvumas	Identifikacija su organizacija po kompanijų sujungimo		
						Lojalumas	Panašumas	Narystė
Grupės šališkumas								
Tęstinumo jausmas	-0,288** (0,000)							
Darbuotojo statusas	-0,206** (0,000)	0,300** (0,002)						
Organizacijų sujungimo nauda	-0,210 (0,114)	0,231** (0,000)	0,316* (0,016)					
Aš - efektyvumas	-0,346** (0,000)	0,261** (0,000)	0,323** (0,000)	0,190 (0,289)				

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

Identifikacija su organizacija po kompanijų sujungimo								
Lojalumas	-0,276* (0,036)	0,275** (0,000)	0,324** (0,001)	0,290** (0,000)	0,327** (0,000)			
Panašumas	-0,250** (0,000)	0,392** (0,002)	0,219** (0,000)	0,226* (0,016)	0,396** (0,000)			
Narystė	-0,322* (0,02)	0,328** (0,000)	0,314** (0,000)	0,342** (0,009)	0,384** (0,001)			

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos; * - $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$. Skliausteliuose pateikti reikšmingumo lygmenys (p).

Toliau tikrinant tyrimo metu iškeltą hipotezę, jog yra tarpusavio ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksnių kompanijų sujungimo metu –tęstinumo jausmo, organizacijos sujungimo naudos, darbuotojo statuso, grupinio šališkumo ir Aš-efektyvumo – AB „Linas“ atveju nustatytos statistiškai reikšmingos koreliacijos beveik tarp visų veiksnių, išskyrus ryšį tarp grupės šališkumo ir organizacijų sujungimo naudos ($p=0,114$, kai $p < 0,05$) bei ryšį tarp organizacijų sujungimo naudos ir Aš-efektyvumo ($p=0,289$, kai $p < 0,05$) (žr.10 lentelė). Pastarąjį faktą galima paaiškinti tuo, jog aukštas darbuotojo Aš-efektyvumas organizacinių pokyčių metu leidžia jiems geriau prisitaikyti prie reorganizacijos, greičiau adaptuotis prie naujos situacijos. Taigi darbuotojai, pasižymintys aukštu Aš-efektyvumu, neturi didelio poreikio išvelgti tam tikros naudos ar grėsmės organizacijų sujungimo metu, kadangi jie pasitiki savo turimais įgūdžiais veikti neapibrėžtose, netikėtose, naujose situacijose. Remiantis Lazarus ir Folkman teorija, žmonėms svarbiau yra įvertinti ne situaciją kaip grėsmingą / naudingą, o savo gabumus valdyti tokią situaciją (cit. pg. D. J. Terry ir kt., 1996, p. 106). Be to, šios organizacijos darbuotojai realiai neišgyveno organizacijų sujungimo, todėl gali būti, kad jiems sunku įsivaizduoti, kaip jie elgtųsi organizacinių pokyčių, kaip kompanijų suvienijimas, metu ir kaip vertintų tokių pokyčių naudingumą. Taigi dėl šios priežasties ir ryšys tarp šių dviejų tyrime matuotų kintamųjų nėra statistiškai reikšmingas.

11 lentelėje, kurioje pateikti koreliacijos koeficientai tarp identifikacijos su organizacija veiksnių kompanijoje „X“, matyti, jog visi ryšiai tarp šių aukščiau aptartų veiksnių, priešingai, yra statistiškai reikšmingi ($r=0,362$, $p=0,006$, kai $p < 0,01$ organizacijų sujungimo naudos ir Aš-efektyvumo ryšio atveju bei $r=-0,240$, $p=0,013$, kai $p < 0,05$ grupės šališkumo ir organizacijų sujungimo naudos ryšio atveju). Šį faktą galima pagrįsti aukščiau iškelta mintimi, jog realaus organizacijų sujungimo išgyvenimas leidžia asmenims efektyviai įvertinti, kiek jie geba veikti tokioje situacijoje, kas darbuotojus paskatina organizacinių pokyčių, tokių kaip organizacijų sujungimas, metu įveikti sunkumus. Iš aukščiau pateiktų duomenų aiškiai matyti, jog organizacijų sujungimo nauda yra vienas veiksnių, lemiančių greitą adaptavimąsi prie

kompanijoje vykdomų pokyčių. Be to, organizacijų sujungimo naudos išvalga padeda darbuotojams ne taip priešišškai priimti pokyčius darbovietėje ir paskatina aktyviai veikti. Taigi remiantis aukščiau aptarta Lazarus ir Folkman (1984) teorija, stresinės situacijos įvertinimas kaip naudingos, darbuotojams kelia mažiau nerimo, sustiprina jų pasitikėjimą savimi veikti tokioje situacijoje, ko pasėkoje padidėja ir Aš-efektyvumas (www.users.bifpond.com/fmcdonald/triphasic2001.htm).

Panašiai galima paaiškinti ir vienos organizacijos atveju statistiškai reikšmingą, kitos organizacijos atveju statistiškai nereikšmingą koreliaciją tarp grupės šališkumo ir organizacijų sujungimo naudos (žr. lentelė nr. 10 ir lentelė nr. 11). Suvokiama organizacijų sujungimo nauda darbuotojus skatina imtis iniciatyvos pokyčiams, siekti bendrai veikti su kita besijungiančia kompanija. Kaip teigia Ashforth ir Johnson (1993), organizacija yra ypatingai reikšmingas socialinio identiškumo šaltinis darbuotojų gyvenime, kadangi kompanija iš esmės siejasi su jos narių socialine, ekonomine ir psichologine gerove. Ypatingai organizacijų sujungimo metu šis identiškumas išryškėja ir kiekvienas organizacijos narys nori tapti naujai susiformavusios kompanijos nariu, kad ir toliau galėtų tenkinti savo fiziologinius ir psichologinius poreikius. Taigi organizacijų sujungimo nauda gali atsispindėti darbuotojų troškime priklausyti naujai organizacijai, mažinant dviejų socialinių grupių šališkumą ir vertinti naują darbovietę bei naujus kolegas kaip savo grupės narius. Be to, kaip pastebi Hogg, ir kt. (2000), jei darbuotojai vadovaujasi grupiniu šališkumu, jie gali turėti sunkumų, formuojant stabilų socialinį identiškumą su nauja, sujungta organizacija dėl dvigubo identiškumo ir padidėjusio nerimo dėl grupinių santykių lygio, kas sukelia papildomų problemų organizacijų suvienijimo metu. Taigi galima teigti, kad kuo mažesnis grupės šališkumas tarp dviejų organizacijų darbuotojų, tuo daugiau jie išvelgia naudos besijungiant organizacijoms, kad išspręstų savo identiškumo problemą.

Organizacijos „Linas“ atveju statistiškai nereikšminga koreliacija tarp šių dviejų kintamųjų galėjo būti dėl aukščiau įvardintos priežasties: šios įmonės darbuotojams, neišgyvenusiams realaus kompanijų sujungimo, sunku rasti tokio įmonės restruktūrizavimo privalumus ir trūkumus, įvertinti kitos besijungiančios organizacijos narius. Nepaisant to, vis tik, remiantis moksline literatūra, galima teigti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp organizacijų sujungimo naudos ir grupinio šališkumo, t.y. kuo mažesnis bus grupės šališkumas tarp dviejų organizacijų narių, tuo didesnė bus suvokiama kompanijų sujungimo nauda, ir atvirkščiai.

11 lentelė. Koreliacijos koeficientai tarp identifikacijos su organizacija veiksmių kompanijos AB „X“ atveju

	Grupės šališkumas	Tęstinumo jausmas	Darbuotojo statusas	Organizacijų sujungimo nauda	Aš efektyvumas	Identifikacija su organizacija po kompanijų sujungimo		
						Lojalumas	Panašumas	Narystė
Grupės šališkumas								
Tęstinumo jausmas	-0,317** (0,002)							
Darbuotojo statusas	-0,246** (0,001)	0,374** (0,000)						
Organizacijų sujungimo nauda	-0,240* (0,013)	0,291* (0,019)	0,289** (0,001)					
Aš efektyvumas	-0,354** (0,001)	0,310** (0,000)	0,321** (0,000)	0,362** (0,006)				
Identifikacija su organizacija po kompanijų sujungimo								
Lojalumas	-0,397** (0,000)	0,286** (0,000)	0,364** (0,000)	0,301** (0,000)	0,366** (0,000)			
Panašumas	-0,211** (0,004)	0,326** (0,002)	0,420** (0,000)	0,395** (0,000)	0,367** (0,000)			
Narystė	-0,340** (0,001)	0,261** (0,000)	0,308** (0,000)	0,313** (0,001)	0,381** (0,000)			

Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos; *- $p < 0,05$, ** - $p < 0,01$. Skliausteliuose pateikti reikšmingumo lygmenys (p).

Lentelėse nr. 10 ir nr. 11 matyti, jog abiejų tyrime dalyvavusių organizacijų atveju gauti statistiškai reikšmingi ryšiai beveik tarp visų identifikacijos su organizacija veiksmių kompanijų sujungimo metu. Rezultatai praktiškai pilnai patvirtina tyrimo metu keltą hipotezę, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas tarpusavio ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksmių organizacijų sujungimo metu. Identifikacijos su organizacija iki kompanijų sujungimo koreliacijos su kitais tyrime nagrinėtais kintamaisiais paaiškintas aukščiau. Toliau nagrinėsime kitų veiksmių tarpusavio sąsajas.

Tyrimo rezultatai, pateikti nr. 10 ir nr. 11 lentelėse, patvirtina grupės reikšmingumo ir bendro grupinio identiškumo teorinius argumentus. Pagal šią teoriją, jei darbuotojai didžiuojasi savo organizacija ir ją gerbia, jie stipriai identifikuojasi su ta organizacija (Tyler ir kt., 2002). Taigi organizacijų sujungimo metu, kuomet reikia apibūdinti save kaip naujos organizacijos darbuotoją, kompanijų narių požiūris į naują organizaciją bus daug pozityvesnis, kuomet abi kompanijos organizacijų sujungimo metu veiks vieningai (Shin, 2003). Tad kuo mažesnis bus

grupės šališkumas, tuo pozityviau bus vertinamas organizacijų sujungimo procesas, tuo didesnė bus darbuotojų identifikacija su nauja organizacija. Taigi statistiškai reikšmingas ryšys tarp identifikacijos su organizacija po kompanijų suvienijimo ir grupės šališkumo gana tiksliai paaiškina ir pagrindžia psichologinių procesų svarbą korporacijų sujungimo metu.

Toliau analizuojant grupinio šališkumo ryšį su kitais tyrimo kintamaisiais, svarbu atkreipti dėmesį į statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį tarp grupės šališkumo ir tęstinumo jausmo. Van Knippenberg ir kt. (2001) teigia, jog suvokiami skirtumai tarp dviejų besijungiančių organizacijų neigiamai koreliuoja su identifikacija su organizacija po kompanijų sujungimo. Taip yra todėl, kad darbuotojai nejaučia buvusios organizacijos tąsos naujoje kompanijoje ir jiems sunku apibūdinti save kaip naujos darbovietės narius. Šis faktas leidžia teigti, jog žemas grupės šališkumas paskatina organizacijų narius vertinti save kaip naujos kompanijos atstovus, ko pasėkoje sustiprėja ir identifikacija su nauja darbovieta. Taigi šis tyrimas empiriškai patvirtino grupės šališkumo svarbą tęstinumo jausmui, taip pat ir suvokiamiems tarporganizaciniais skirtumams kompanijų sujungimo metu.

Analizuojant statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp darbuotojo statuso organizacijoje ir grupinio šališkumo ($r=-0,206$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ organizacijoje „Linas“ ir $r=-0,246$, $p=0,001$, kai $p<0,01$ organizacijoje „X“), pastebėta, jog kuo didesnis darbuotojo statusas, tuo mažesnis suvokiamas grupės šališkumas organizacijų suvienijimo procese. Ta pati tendencija pastebima ir analizuojant darbuotojo užimamų pareigų ryšį su grupės šališkumu: $r=-0,271$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ organizacijos „Linas“ atveju ir $r=-0,346$, $p=0,01$, kai $p<0,01$ organizacijos „X“ atveju. Šie rezultatai patvirtina Terry ir kt. (2001) mintį, jog darbuotojai, turintys žemesnį statusą organizacijoje, geriau prisitaikys prie kompanijų suvienijimo proceso, kuomet tarpgrupinius santykius suvoks kaip labiau atvirus. Šio ryšio egzistavimą galima papildyti ir faktu, jog didesnį statusą turintys darbuotojai yra labiau įtraukiami į organizacijų sujungimo procesą, kas sąlygoja glaudesnę dviejų organizacijų bendradarbiavimą ir mažina grupinį šališkumą. Remiantis Allporto (1954) iškelta kontaktų hipoteze, tarpgrupiniai kontaktai paskatina harmoningų ryšių tarp dviejų ir daugiau grupių vystimąsi, kadangi dažnos interakcijos sąlygoja skirtingų grupių narius ieškoti tarp savęs panašumų vertybėse ir lūkesčiuose, kas veda prie abipusio patrauklumo ir žavėjimosi vienas kitu (cit. pg. D. J. Terry ir kt., 2001, p. 270). Be to, Brown ir kt. (1986) pastebėjo neigiamą ryšį tarp tarpgrupinių kontaktų kiekio ir grupės šališkumo lygio. Taigi ankstesnių autorių ir šio tyrimo apibendrinti rezultatai įrodo, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp darbuotojo statuso ir grupės šališkumo.

Nors tiesioginių tyrimų, nagrinėjančių Aš–efektyvumo ir grupinio šališkumo ryšį, nėra, lentelėje nr. 10 ir lentelėje nr. 11 matyti, jog toks ryšys egzistuoja (AB „Linas“ $r=-0,346$, $p=0,000$, kai $p<0,01$, AB „X“ $r=-0,354$, $p=0,001$, $p<0,010$). Remiantis moksline literatūra, šią sąsają vis tik galima pagrįsti. Kaip minėta aukščiau, organizacijų sujungimas, kaip ir bet koks

kitas organizacinis pokytis, darbuotojams atneša daug nerimo, abejonių. Jei darbuotojai pasižymi dideliu grupės šališkumu, mažai bendradarbiauja su kitos besijungiančios kompanijos nariais, natūralu, jog nerimas dar labiau didės dėl nefunkcionalaus ir komplikuoto dviejų grupių bendradarbiavimo. Aiški komunikacija ir dažni tarpgrupiniai kontaktai paskatina harmoningų ryšių tarp dviejų ir daugiau grupių vystimąsi, kas sąlygoja ne tokį priešišką pokyčių darbovietėje priėmimą ir aktyvų veikimą organizacijų sujungimo metu. Taigi, kaip minėta aukščiau, remiantis Lazarus ir Folkman (1984) teorija, stresinės situacijos įvertinimas kaip naudingos, darbuotojams kelia mažiau nerimo, sustiprina jų pasitikėjimą savimi veikti tokioje situacijoje, ko pasėkoje padidėja ir Aš-efektyvumas (www.users.bifpond.com/fmcdonald/triphasic2001.htm). Be to, kaip teigia Wanberg ir Banas (2000), organizacinių pokyčių kontekste su pokyčiais susijęs Aš-efektyvumas yra darbuotojo suvoktos galimybės gerai funkcionuoti darbe, nepaisant besikeičiančios darbinės aplinkos reikalavimų (cit.pg. C. E. Amiot ir kt., 2006, p. 555). Šis faktas siejasi su mintimi, jog aukštas Aš-efektyvumas darbuotojams leidžia greičiau ir lengviau persikategorizuoti organizacijų sujungimo metu iš „mes – jie“ į „mes“, t.y. priimti kitos organizacijos darbuotojus kaip bendradarbius ir kolegas ir sumažinti tarpgrupinį šališkumą. Taigi šis tyrimas atskleidė statistiškai reikšmingą ryšį tarp Aš-efektyvumo ir grupės šališkumo veiksmų organizacijų sujungimo metu.

Toliau siekiant pagrįsti šiame tyrime keltą pirmąją hipotezę, jog yra statistiškai reikšmingi ryšiai tarp identifikacijos su organizacija veiksmų organizacijų sujungimo metu, aukščiau pateiktose lentelėse matyti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo statuso ir tęstinumo jausmo abiejų tyrime dalyvavusių kompanijų atveju (AB „Linus“ – $r=0,300$, $p=0,002$, kai $p<0,01$; AB „X“ – $r=0,374$, $p=0,000$, kai $p<0,01$). Remiantis aukščiau iškelta idėja, jog aukštesnį statusą turintys darbuotojai yra labiau įtraukiami į organizacinių pokyčių procesą dėl sprendimų priėmimo galios, didesnės atsakomybės už tų sprendimų vykdymą, galima teigti, jog jie jaučia didesnę tęstinumą ir panašumą tarp buvusios ir naujos organizacijos. Pagrindžiant šią mintį, vėlgi galima remtis Allporto (1954) kontaktų hipoteze, jog dažnos interakcijos skatina skirtingų grupių narius ieškoti tarp savęs panašumų vertybėse ir lūkesčiuose, tuo pačiu ir veikloje. Taigi akivaizdu, jog kuo didesnis darbuotojo statusas, tuo daugiau tęstinumo tarp dviejų besijungiančių organizacijų jaus kompanijų suvienijimo metu. Be to, siekiant tiksliau išaiškinti darbuotojo statuso ir tęstinumo jausmo ryšio akivaizdumą, buvo paskaičiuota Spearmano koreliacija tarp nurodytų anketose darbuotojų pareigų ir tęstinumo jausmo ($r=-0,486$, $p=0,000$, kai $p<0,001$ organizacijoje „Linus“ ir $r=-0,337$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ organizacijoje „X“). Šie rezultatai taipogi patvirtina aukščiau keltą mintį, jog ne tik darbuotojo įsivaizduojamas statusas organizacijoje, bet ir jo užimamos pareigos sąlygoja statistiškai reikšmingus ryšius tarp nagrinėjamų veiksmų. Taigi šie statistiškai reikšmingi ryšiai akivaizdžiai įrodo, jog organizacijų

sujungimo metu labai svarbu į pokyčių procesą įtraukti visų lygių darbuotojus, siekiant išvengti didelio pasipriešinimo permainingoms ir veiksmingai įgyvendinti planuotus pokyčius kompanijoje.

Jetten ir kt. (2002) savo tyrime pastebėjo, jog tęstinumo jausmas turėjo didelę reikšmę darbuotojų suvokimui apie organizacijų sujungimą: kuo daugiau abejonių darbuotojams kėlė organizacijų sujungimas, tuo negatyvesnius jausmus sąlygojo artėjantis kompanijų suvienijimas. Tai galima patvirtinti ir šiame tyrime gautais rezultatais. Lentelėse nr. 10 ir nr. 11 matyti, jog abiejų organizacijų atveju egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp tęstinumo jausmo ir organizacijų sujungimo naudos (AB „Linas“ atveju $r=0,231$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ ir AB „X“ atveju – $r=0,291$, $p=0,019$, kai $p<0,05$). Vadinas, kuo daugiau korporacijų nariai mato naudos iš organizacijų prijungimo, tuo daugiau jaus tęstinumo tarp šių dviejų besijungiančių grupių, ir atvirkščiai. Kadangi didelis besijungiančių organizacijų panašumas kelia mažiau abejonių ir grėsmės darbuotojams, natūralu, jog tai padeda išvengti daugiau naudos organizacijų sujungime. Taigi šie aukščiau pateikti ir pagrįsti rezultatai patvirtina pirmąją tyrime keltą hipotezę, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksmų – tęstinumo jausmo ir organizacijų sujungimo naudos.

Tęstinumo jausmo svarba pastebima ne tik darbuotojo statusui, organizacijų sujungimo naudai, bet ir darbuotojo Aš-efektyvumui. Yra atlikta nemažai tyrimų, nagrinėjusių Aš-efektyvumo vaidmenį organizacinių pokyčių metu, tačiau iki šiol nebuvo tyrinėtas ryšys tarp Aš-efektyvumo ir tęstinumo jausmo organizacijų sujungimo metu. Cunningham ir kt. (2002) pastebėjo, jog organizacijų restruktūrizavimo metu aukštas darbuotojų Aš-efektyvumas sąlygojo geresnį pasiruošimą artėjantiems pokyčiams ir aktyvesnį savo veiklos pertvarkymą vienerių metų bėgyje (cit. pg. C. E. Amiot ir kt., 2006, p. 555). Be to, stiprus Aš-efektyvumo ir situacijos kontrolės jausmas sąlygoja didesnę prisitaikymą tarp darbuotojų ir vadovų, išgyvenant organizacijų sujungimą (Idel ir kt., 2003). Remiantis šių autorių pastebėjimais, galima teigti, jog šio tyrimo metu gauti rezultatai patvirtina egzistuojantį statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp Aš-efektyvumo ir tęstinumo jausmo: kuo aukštesnis darbuotojo Aš-efektyvumas, tuo jam lengviau adaptuotis prie organizacijų sujungimo ir patirti didesnę tęstinumo jausmą (žr. lentelė nr. 10 ir lentelė nr. 11). Ir atvirkščiai, kuo daugiau panašumo darbuotojai mato tarp dviejų besijungiančių organizacijų, tuo jiems lengviau išgyventi organizacinius pokyčius ir lengviau prie jų prisitaikyti, ko pasėkoje sustiprėja darbuotojų Aš-efektyvumas įmonės reorganizavimo metu.

Analizuojant aukščiau pateiktose lentelėse gautą statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp darbuotojo statuso ir organizacijų sujungimo naudos (AB „Linas“ atveju $r=0,316$, $p=0,016$, kai $p<0,05$; AB „X“ atveju $r=0,289$, $p=0,001$, kai $p<0,01$), galima teigti, jog kuo didesnis darbuotojo statusas, tuo didesnę organizacijų sujungimo naudą jis išvengia. Ta pati tendencija pastebima ir nagrinėjant darbuotojo užimamų pareigų ryšį su organizacijų sujungimo nauda ($r=0,427$,

$p=0,002$, kai $p<0,01$ organizacijoje „Linus“ ir $r=0,388$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ organizacijoje „X“). Toks ryšys egzistuoja dėl aukščiau aptartos priežasties, jog didesnę statusą turintys darbuotojai yra labiau įtraukiami į organizacinių pokyčių procesą, jie dažniau priima sprendimus dėl organizacijų sujungimo ar kitų korporacijai reikalingų permainų, t.y. strateginių planų, sąlygojančių kompanijos veiklos efektyvumą ir stabilumą (Lawson ir kt., 2003). Todėl, natūralu, jog priimant sprendimą prisijungti prie kitos organizacijos ar prisijungti kitą kompaniją, siekiama gauti vienokios ar kitokios naudos savo įmonei. Nors iki šiol nėra atlikta jokių reikšmingų tyrimų šia tema, šis darbas akivaizdžiai patvirtina darbuotojo statuso ir organizacijų sujungimo naudos ryšį ir suteikia tam tikrą išvalgą apie pokyčių valdymą – siekiant užtikrinti efektyvią organizacijos restruktūrizacijos eigą, svarbu jos naudą iškomunikuoti ir žemesnio rango darbuotojams.

Pratęsiant darbuotojo statuso ir kitų identifikacijos su organizacija kompanijų sujungimo metu veiksmų analizę, aukščiau pateiktuose rezultatuose matyti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp darbuotojo statuso ir Aš-efektyvumo ($r=0,323$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ AB „Linus“ atveju ir $r=0,321$, $p=0,000$, kai $p<0,01$ AB „X“ atveju). Išanalizavus darbuotojo užimamamų pareigų sąryšį su Aš-efektyvumu, gauta panaši tendencija: $r=0,463$, $p=0,000$, kai $p<0,001$ AB „Linus“ atveju ir $r=0,302$, $p=0,000$, kai $p<0,001$ AB „X“ atveju. Nors ankstesni tyrimai tokio ryšio neanalizavo ir mokslinėje literatūroje nėra išsamios jo analizės, remiantis tyrimais, nagrinėjusiais darbuotojo statusą ir Aš-efektyvumą, galima rasti sąsają, kurios pagrįstų tokio ryšio egzistavimą. Fuller ir kt. (2006) savo tyrime, analizavusiame darbuotojo statuso prediktorius, pastebėjo, jog darbuotojo statusą organizacijoje sąlygoja dalyvavimas sprendimų priėmimo ir aukštas veiklos atlikimas. Ši pastebėjimą papildant Bandūros (2000) mintimi, jog Aš-efektyvumo įvertinimas remiasi asmens pasitikėjimu savo galimybėmis atlikti eilę veiksmų, susidorojant su situacijos reikalavimais, galima teigti, jog kuo didesnis darbuotojo statusas, tuo didesnis ir jo Aš-efektyvumas. Tą patvirtina ir mūsų atliktas tyrimas. Be to, Armenakis ir kt. (1999) teigia, jog darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo yra viena pagrindinių charakteristikų, lemiančių darbuotojo streso įveikos procesą organizacijų sujungimo metu. Kaip minėta aukščiau, didesnę statusą turintys darbuotojai yra dažniau įtraukiami į sprendimų priėmimą organizacinių pokyčių metu. Taigi šie faktai patvirtina šiame tyrime keltą hipotezę, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo statuso ir Aš-efektyvumo.

Apibendrinus aukščiau pateiktus rezultatus ir mokslinė literatūra pagrindus gautus statistiškai reikšmingus ryšius tarp identifikacijos su organizacija veiksmų organizacijų sujungimo metu, galima teigti, jog šio tyrimo rezultatai pilnai patvirtino keltą hipotezę, jog egzistuoja statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp identifikacijos su organizacija veiksmų.

Lentelėse nr. 10 ir nr. 11 taip pat matyti, jog yra statistiškai reikšmingi ryšiai tarp identifikacijos su organizacija veiksmų ir identifikacijos su organizacija po kompanijų apjungimo. Kadangi korelacių koeficientai tarp minėtų veiksmų nėra labai dideli, siekiant tiksliau išsiaiškinti šių veiksmų svarbą identifikacijai su organizacija, buvo atlikta daugiamatė regresija, įvardijama kaip naudingiausia analizė (Čekanavičius ir kt., 2000), norint įvertinti ryšius tarp šio tyrimo nepriklausomų kintamųjų ir identifikacijos su organizacija po kompanijų sujungimo.

12 lentelė. Identifikacijos su organizacija kintamųjų reikšmė korporatyvinei identifikacijai po kompanijų sujungimo

Kintamieji	Identifikacija su organizacija po kompanijų sujungimo					
	Lojalumas		Panašumas		Narystė	
	AB „Linus“	AB „X“	AB „Linus“	AB „X“	AB „Linus“	AB „X“
Identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo:						
Lojalumas	0,25 (0,000**)	0,21 (0,023*)	0,26 (0,026*)	0,23 (0,003**)	0,22 (0,02*)	0,17 (0,000**)
Panašumas	0,30 (0,012*)	0,2 (0,001**)	0,11 (0,000**)	0,34 (0,000**)	0,34 (0,000**)	0,28 (0,000**)
Narystė	0,22 (0,000**)	0,19 (0,000**)	0,25 (0,003**)	0,2 (0,000**)	0,17 (0,000**)	0,18 (0,004**)
Grupės šališkumas	-0,12 (0,020*)	-0,18 (0,000**)	-0,13 (0,000**)	-0,09 (0,035*)	-0,06 (0,002**)	-0,05 (0,000**)
Tęstinumo jausmas	0,32 (0,000**)	0,39 (0,001**)	0,33 (0,000**)	0,34 (0,022*)	0,35 (0,000**)	0,41 (0,000**)
Darbuotojo statusas	0,04 (0,000**)	0,12 (0,000**)	0,09 (0,000**)	0,06 (0,001**)	0,13 (0,000**)	0,07 (0,002**)
Organizacijų sujungimo nauda	0,22 (0,037*)	0,13 (0,000**)	0,19 (0,000**)	0,17 (0,001**)	0,14 (0,018*)	0,14 (0,000**)
Aš efektyvumas	0,04 (0,002**)	0,06 (0,000**)	0,16 (0,028*)	0,08 (0,000**)	0,02 (0,000**)	0,1 (0,000**)
Koreguotas R²	0,49 (0,000**)	0,54 (0,000**)	0,44 (0,000**)	0,52 (0,000**)	0,62 (0,000**)	0,3 (0,000**)

Pastaba: skliausteliuose pateikti reikšmingumo lygmenys (sig.); * p<0,05; ** p < 0,01.

Aukščiau pateiktoje lentelėje koreguoto R² rezultatai rodo, jog regresijos modelis, nagrinėjant identifikacijos su organizacija po kompanijų sujungimo ryšį su kitais tyrime nagrinėtais veiksniais, tinka. Be to, lentelėje parodyti standartizuoti beta svoriai galutiniam regresijos modeliui byloja, jog visi be išimties veiksniai, nagrinėti šiame tyrime, turi reikšmės identifikacijai su organizacija. Taigi patvirtinama hipotezė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp identifikacijos su organizacija po kompanijų sujungimo ir identifikacijos su organizacija veiksmų. Be to, šioje lentelėje matyti, jog didžiausią vaidmenį identifikacijai su

organizacija po kompanijų sujungimo turi veiksniai, kaip identifikacija su organizacija iki kompanijų suvienijimo, tęstinumo jausmas ir organizacijų sujungimo nauda. Jie toliau bus aptarti išsamiau.

Nors identifikacijos su organizacija prieš kompanijų sujungimą ir po kompanijų sujungimo ryšys buvo aptartas aukščiau, lentelėje nr. 12 pateikti rezultatai dar kartą pagrindžia ankstesnių autorių darbus, nagrinėjusius identifikacijos iki kompanijų sujungimo ir identifikacijos po organizacijų suvienijimo ryšį. Van Leewen ir kt. (2004) įrodė, jog suvokiamo savo identiškumo pasikeitimas organizacijų sujungimo metu vaidina didelį vaidmenį tarp identifikacijos su organizacija iki kompanijų sujungimo ir po kompanijų sujungimo. Šis tyrimas pagrindė ir ankstesniuose tyrimuose keltus spėjimus, jog šių dviejų identifikacijos su organizacija tipų ryšio stiprumas ir kryptis priklauso nuo to, kiek panašumų yra tarp senos ir naujos organizacijos. Taigi iš pateiktų rezultatų akivaizdžiai matyti, kad jei darbuotojai suvokia tik mažus skirtumus tarp dviejų kompanijų ir nedidelius pokyčius organizacijų sujungimo metu, ryšys tarp šių dviejų identifikacijos su organizacija tipų yra teigiamas. Šie rezultatai puikiai paaiškinami ir socialinio identiškumo teorija: grupės nariai priešinasi naujo identiškumo infuzijai, kurie yra stipriai nutolę nuo jų dabartinio identiteto (Bartels ir kt., 2006). Taigi remiantis šio tyrimo metu gautais įtikinamais rezultatais, galima teigti, kad iš tiesų egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp identifikacijos su organizacija iki kompanijų sujungimo ir identifikacijos su organizacija po kompanijų sujungimo ir kad šis ryšys yra sąlygotas kompanijų sujungimo pasekmių, susijusių su darbuotojų identiškumo kitimu. Be to, ankstesni tyrimai ignoravo šio ryšio nagrinėjimą tų darbuotojų, kurie nėra tiesiogiai įtraukti į organizacijų sujungimą. Šiame darbe matyti, jog numanomos sujungti organizacijos atveju taip pat gauti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp šių kintamųjų. Taigi tai dar labiau įrodo tokio ryšio egzistavimą ir jo svarbą organizacijų sujungimo metu.

Pratęsiant šio ryšio analizę, lentelėje nr. 12 matyti, jog ir tęstinumo jausmas turi labai didelę reikšmę identifikacijai su organizacija kompanijų sujungimo metu. Šis tyrimas papildoma van Knippenberg ir kt. (2002) atliktus tyrimus, įrodančius, jog identifikacija su nauja organizacija yra susijusi su seno identiškumo tąsa naujoje grupėje. Šiame tyrime įrodytas identifikacijos su organizacija ryšys su tęstinumo jausmu taip pat padeda suprasti, kodėl žmonės yra linkę priešintis tokiems pokyčiams, kaip organizacijų sujungimas, ir kodėl siekia išlaikyti savo pirminį išskirtinumą prieš kitas organizacijas.

Tyrinėjant identifikacijos su organizacija po kompanijų sujungimo ryšį su organizacijų suvienijimo nauda, matyti, jog egzistuoja statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp šių kintamųjų. Nors tiesioginių tyrimų, kalbant apie susijungimo naudą veiksnį organizacinei identifikacijai nėra atlikta, tam tikras sąsajas mokslinėje literatūroje vis tik galima aptikti. Pavyzdžiui, Jetten ir kt. (2002) ištyrė, jog darbuotojų nuomonė apie jų komandos darbo atlikimą

teigiamai koreliavo tiek su darbo komandos, tiek ir su organizacine identifikacija. Bartels ir kt. (2006) savo darbe naudojo kintamąjį kaip „geresnės galimybės“, kuris bylojo apie organizacijų susijungimo asmeninius ir organizacinius privalumus. Be to, analizuojant kitų autorių atliktus darbus apie identifikaciją su organizacija, matyti, jog darbuotojai yra labiau linkę susitapatinti su didesnę statusą visuomenėje turinčia organizacija, kad įgytų geresnę savęs apibūdinimą (Terry ir kt., 2001). Tad šis faktas žymi tam tikrą dviejų skirtingo statuso organizacijų susijungimo naudą prijungiamos kompanijos darbuotojams. Terry ir kt. (1996) taip pat pastebėjo, jog darbuotojai, kurie pasižymi žemu Aš-efektyvumu, mažiau identifikuosis su nauja organizacija po kompanijų sujungimo. Kaip minėta aukščiau, darbuotojo Aš-efektyvumas yra sąlygotas organizacijų sujungimo, kaip grėsmingos arba naudingos situacijos, įvertinimo. Taigi galima teigti, jog kuo labiau grėsmingą organizacijų suvienijimą įvertina darbuotojai, tuo mažesnis jų Aš-efektyvumas, tuo silpniau jie identifikuojasi su nauja organizacija po kompanijų suvienijimo. Taigi pastarosios išvalgos patvirtina šiame tyrime gautą statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacijų sujungimo naudos ir organizacinės identifikacijos po kompanijų sujungimo.

Apibendrinus abiejų tyrime dalyvavusių organizacijų gautus rezultatus, matyti, jog patvirtintos visos keltos hipotezės. Dėl šios priežasties galima teigti, jog šiame tyrime nagrinėti veiksniai, turi didelės reikšmės identifikacijai su organizacija kompanijų sujungimo metu ir į juos svarbu atkreipti organizacijos vadovų dėmesį, nusprendus vykdyti organizacinius pokyčius, kaip kompanijų sujungimas. Tolesniame skyrelyje trumpai bus aptarta šio tyrimo praktinė nauda ir pasiūlymai organizacijų vadovams.

6. PRAKTINĖ TYRIMO NAUDA

Šio tyrimo metu gauti rezultatai byloja, jog organizacijų sujungimo metu svarbu atkreipti dėmesį į nagrinėtus veiksnius, kaip identifikacija su organizacija iki kompanijų suvienijimo, darbuotojo statusas, grupės šališkumas, tęstinumo jausmas, darbuotojo Aš-efektyvumas, turinčius įtakos identifikacijai su nauja apvienyta organizacija. Iš ankstesnių autorių atliktų tyrimų, pristatytų toerinėje šio darbo dalyje, matyti, jog identifikacija su organizacija įtakoja darbo atlikimą, ketinimus keisti darbą ir realų išėjimą iš darbo, identifikacija su organizacija stipriai koreliuoja su noru dėti pastangas dėl organizacijos ar darbo grupės optimalaus funkcionavimo, be to, identifikacijos su organizacija jausmas yra pozityviai susijęs su darbuotojų darbo motyvacija ir įsitraukimu į darbą. Identifikacija su organizacija yra itin svarbi, nes ji įtakoja darbuotojų norą siekti organizacijos tikslų (Elsbach, Glynn, 1996), pozityvaus organizacijos įvaizdžio platinimą (Bhattacharya, Rao Glynn, 1995) ir darbuotojo bendradarbiavimą su kitais organizacijos nariais (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994) (cit.pg. J.

Bartels ir kt., 2006, p. 52). Taigi identifikacijos su organizacija pažeidžiamumas organizacinių pokyčių metu leidžia paaiškinti, kodėl daugybė organizacinių permainų vyksta nesėkmingai, joms priešinamasi.

Šiame darbe nagrinėti veiksniai tiek realiai sujungtoje organizacijoje, tiek tik numanomoje sujungti organizacijoje, aiškiai rodo, jog jie turi didelės reikšmės identifikacijai su organizacija, tad vadovai turi atkreipti į juos dėmesį, prieš nusprenddami vykdyti organizacijų sujungimą. Visų pirma, vadovai turėtų didelį dėmesį skirti targrupiniams ryšiams, komunikacijai apie organizacijos pokyčius. Rezultatai aiškiai įrodo, jog vadovai turi mažinti pavaldinių grupinį šališkumą, parodydami kuo daugiau panašumų tarp dviejų besijungiančių organizacijų, įtraukti visų lygių darbuotojus į pokyčių procesą, stiprindami darbuotojų Aš-efektyvumą veikti stresinėse situacijose. Taigi identiškumo valdymas organizacijų susijungimo metu turėtų būti vienas pagrindinių vadovavimo klausimų dar iki akivaizdaus kompanijų sujungimo.

Tyrimo metu gauti rezultatai taip pat parodo, jog vadovams turėtų būti labai svarbu organizacijų sujungimo metu kontroliuoti ir įtakoti darbuotojų lūkesčius apie kompanijų suvienijimą tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmeny. Kaip teigia Bartels ir kt. (2006), efektyvi komunikacija yra pagrindinis įrankis, galintis valdyti darbuotojų lūkesčius apie efektyvesnę kompanijos egzistavimą.

7. TYRIMO APRIBOJIMAI IR TOLESNĖS TYRIMO GALIMYBĖS

Kaip matyti aukščiau pateiktuose rezultatuose, koreliacijos koeficientai nėra labai dideli tarp įvairių tyrime nagrinėtų veiksnių. Siekiant tiksliau išsiaiškinti šių veiksnių priklausomybę, būtų naudinga atlikti eksperimentinius arba longitudinalinius šių veiksnių tyrimus. Be to, šio tyrimo metu visi kintamieji buvo matuoti tik vieną kartą, t.y. rezultatai gali ne itin atspindėti realybėje ilgai trunkančio organizacijų sujungimo proceso, tad tolesni tyrimai turėtų nagrinėti šių veiksnių kaitą organizacijų sujungimo proceso metu ir po jo.

Nors regresinė analizė parodė, jog visi tyrime matuoti kintamieji yra svarbūs identifikacijai su organizacija po kompanijų sujungimo, statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tyrimo kintamųjų galėjo būti respondentų pateikiamų atsakymų tendencingumas, kadangi tiriamieji anketose pateikė retrospektyvią informaciją apie savo patyrimą organizacijų sujungimo metu. Atsakymų tendencingumas galėjo atsirasti ir hipotetiškai numanomoje sujungti organizacijoje, kadangi darbuotojai realiai neišgyveno kompanijų sujungimo ir jiems pakankamai sunku įsivaizduoti, kaip elgtųsi ir atsakinėtų realaus kompanijų sujungimo metu. Tam, kad būtų išvengta to paties rezultatų rinkimo šaltinio, kiti tyrimai turėtų įtraukti objektyvaus atlikimo ar elgesio, kaip vadovų įvertinimas, pravaikštų dažnis, darbuotojų kaita, rezultatų rinkimą.

Šis tyrimas apsiribojo tik vienu organizacijų sujungimo modeliu, teorinėje dalyje įvardintu absorbavimu. Tyrime nagrinėti veiksniai būtų dar geriau paaiškinami, jei tolesni tyrimai analizuotų įvairių organizacijos sujungimo modelių ryšį su organizacinės identifikacijos veiksniais.

Be to, šiame tyrime identifikacijos su organizacija veiksniai kompanijų sujungimo metu buvo nagrinėjami tik iš prijungiamos organizacijos perspektyvos. Siekiant tiksliau išsiaiškinti šių veiksnių reikšmę organizacinei identifikacijai, tolesni tyrimai turėtų analizuoti šiuos veiksnius ir iš prisijungti ketinančios organizacijos perspektyvos.

Nors šiame darbe nagrinėta nemažai identifikacijos su organizacija veiksnių kompanijų sujungimo metu, yra tikimybė, jog egzistuoja dar ir kiti šiame tyrime ignoruoti veiksniai. Taigi tolesni tyrimai, skirti psichologinių procesų po organizacijų sujungimo įgyvendinimui, turėtų studijuoti ir kitus galimus veiksnius organizacinei identifikacijai. Pavyzdžiui, įvairūs socialiniai ženklai ar komunikacija tarp dviejų sujungiamų organizacijų gali turėti įtakos darbuotojų identifikacijai su organizacija po kompanijų sujungimo.

Nepaisant visų aukščiau paminėtų šio tyrimo ribotumų, gauti rezultatai akivaizdžiai įrodo, jog yra svarbu nagrinėti žmogiškuosius faktorius organizacijų sujungimo metu, siekiant efektyviai įgyvendinti suplanuotus organizacijų pokyčius, kaip dviejų ar daugiau organizacijų sujungimas.

IŠVADOS

1. Tarpusavio ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksnų kompanijų sujungimo metu yra tik dalinis: identifikacija su organizacija iki kompanijų sujungimo statistiškai reikšmingai koreliuoja tik su darbuotojo statusu.
2. Realiai nesujungtos organizacijos atveju nerasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp grupės šališkumo ir organizacijų sujungimo naudos bei tarp organizacijų sujungimo naudos ir Aš-efektyvumo.
3. Egzistuoja statistiškai reikšmingas tarpusavio ryšys tarp identifikacijos su organizacija veiksnų – grupės šališkumo, tęstinumo jausmo, organizacijų sujungimo naudos, darbuotojo statuso, Aš-efektyvumo – realiai sujungtos kompanijos atveju.
4. Tyrime nagrinėti veiksniai vienodai svarbūs tiek realiai sujungtos, tiek numanomos sujungti organizacijos darbuotojų identifikacijai su nauja kompanija, išskyrus identifikaciją su organizacija po kompanijų sujungimo.
5. Svarbiausi veiksniai identifikacijai su organizacija po kompanijų sujungimo yra identifikacija su organizacija iki organizacijų apvienijimo, tęstinumo jausmas ir organizacijų sujungimo nauda.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Amiot C. E., Terry D. J., Jimmieson N. L., Callan V. A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification // *Journal of Management*. Vol. 32. Nr. 4. August. 2006. P. 552-574.
2. Armenakis A. A., Bedeian A. G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s // *Journal of Management*. Nr. 25. 1999. P. 293-315.
3. Ashforth B. E., Johnson S. A. Which Hat to Wear? The Relative Salience of Multiple Identities in Organizational Context // *Academy of Management Review*. Nr. 18. 2001. P. 1993
4. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. 1977.
5. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: W. H. Freeman and Company. 2000.
6. Bartels J., Douwes R., de Jong M., Pruyn A. Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization // *British Journal of Management*. Vol. 17. 2006. P. 49-67.
7. Boen F., Vanbeselaere N., Brebels L., Huybens W., Millet K. Post-merger Identification as a Function of Pre-merger Identification, Relative Representation and Pre-merger Status // *European Journal of Social Psychology*. Nr. 12. 2006. P. 679-690.
8. Brown R. J., Condor S., Mathews A., Wade G., Williams J. A. Explaining Intergroup Differentiation in an Industrial Organization // *Journal of Occupational Psychology*. Nr. 59. 1986. P. 273-286.
9. Buono A. F., Bowditch J. L., Lewis J. W. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger // *Human Relations*. Nr. 38. 1985. P. 477-500.
10. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. London. 2004 P. 193-207.
11. Carey C. J., Terry D. J., Callan V. J. Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective // *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 27. Nr. 3, March. 2001. P. 267-280.
12. Cartwright S., Cooper C. Mergers and Acquisitions: The Human Factor. Heinemann, Oxford. 1992. P. 332.
13. Chan S. H. Organizational Identification and Commitment of Members of a Human Development Organization // *Journal of Management Development*. Vol. 25. Nr. 3. 2006. P. 249-268.

14. Chreim S. Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-based Perspective // *Human Relations*. Vol. 55(9). 2002. P. 1117-1137.
15. Cohen C. F., Birkin S. J., Cohen M. E. Garfield M., Webb H. W. Managing Conflict During an Organizational Acquisition // *Conflict Resolution Quarterly*. Vol. 23. Nr. 3. Spring. 2006. P. 317-331.
16. Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. 2 knyga. Vilnius, 2000.
17. Datta D. K. Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration // *Strategic Management Journal*. Nr.12. 1991. P. 281-297.
18. Elsbach K. D. An Expanded Model of Organizational identification // *Research in Organizational Behavior*. Nr. 21. 1999. P. 163-200.
19. Fuller B. J., Hester K., Barnett T., Frey L., Relyea C., Beu D. Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process // *Human Relations*. Vol. 59(6). 2006. P. 815-846.
20. Gaertner S. L., Mann J., Murrell A., Dovidio J. F. Reducing Intergroup Bias: The Benefits of Recategorization // *Journal of Personality & Social Psychology*. Nr. 57. 1989. P. 239 – 249.
21. Gaertner S. L., Dovidio J. F., Rust M. C., Nier J. A., Banker B.S., Ward C. M., Mottola G. R., Houlette M. Reducing Intergroup Bias: Elements of Intergroup Cooperation // *Journal of Personality & Social Psychology*. Nr. 76. 1999. P. 388-402.
22. Gautam T., van Dick R., Wagner U. Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts // *Asian Journal of Social Psychology*. Nr. 7. 2004. P. 301-315.
23. Giessner S. R., Viki G. T., Otten S., Terry D. J., Täuber S. The Challenge of Merging: Merger Patterns, Premerger Status, and Merger Support // *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 32. Nr. 3, March. 2006 P. 339-352.
24. Haunschild P., Moreland P., Murrell A. Sources of Resistance to Merger Between Groups // *Journal of Applied Social Psychology*. Nr. 24. 1994. P. 1150-1178.
25. Haslam A. *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage Publications. 2001. P.
26. Hogg M., Terry D. J. Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Context // *Academy of Management Review*. Nr. 25. 2000. P. 121-140.
27. Homburg C., Bucerius M. Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness // *Strategic Management Journal*. Nr. 27. 2006. P. 347-367.

28. Idel M., Melamed S., Merlob P., Yahav J., Hendel T., Kaplan B. Influence of a Merger on Nurses' Emotional Well-being: The Importance of Self-efficacy and Emotional reactivity // *Journal of Nursing Management*. Nr. 11. 2003. P. 59-63.
29. Jackson J. W. Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict // *Self and Identity*. Nr.1. 2002. P.11-33.
30. Jetten J., O'Brien A., Trindall N. Changing Identity: Predicting Adjustment to Organizational Restructure as a Function of Subgroup and Super Ordinate Identification // *British Journal of Social Psychology*. Nr. 41. 2002. P. 281-297.
31. Jimmieson N. L. Terry D. J. Callan V. J. A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy // *Journal of Occupational Health Psychology*. Nr. 9(1). 2004. P. 11-27.
32. Johnson W. L. Johnson A. M., Heimberg F. A Primary and Second Order Component Analysis of the Organizational Identification Questionnaire // *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 59. Nr. 1. February. 1999. P. 159-170.
33. Kreiner G. E., Ashforth B. E. Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification // *Journal of Organizational Behavior*. Nr. 25. 2004. P. 1-27.
34. Lawson E., Price C. The Psychology of Change Management. *The McKinsey Quarterly, Special Edition: Organization*. Nr. 2. 2003. P. 318.
35. Melewar T. C., Harrold J. The Role of Corporate Identity in Merger and Acquisition Activity // *Journal of General Management*. Nr. 26(2). 2000. P. 17-29.
36. Martin A. J., Jones E. S., Callan V. J. Status Differences in Employee Adjustment During Organizational Change // *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. Nr. 2. 2006. P. 145-162.
37. McEntire M. H., Bentley J. C. When Rivals Become Partners: Acculturation in a Newly-Merged Organization // *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 4. Nr. 2 (April).1996. P.154-174.
38. Mottola G. R., Bachan B. A., Gaertner S. L. Dovidio J. F. How Groups Merge: The Effects of Merger Integration Patterns on Anticipated Commitment to the Merger Organization // *Journal of Applied Psychology*. Nr. 27. 1997. P. 1335-1358.
39. Mueller D. C., Sirower M. L. The Causes of Mergers: Tests Based on the Gains to Acquiring Firms' Shareholders and thr Size of Premia // *Managerial and Decision Economics*. Nr. 24. 2003. P. 373-391.
40. Polzer J. T. How Subgroup Interests and Reputations Moderate the Effect of Organizational Identification on Cooperation // *Journal of Management*. Nr. 30(1). 2004. P. 71-96.

41. Ravelo C. B. L. Organizational Identification in Merger Companies: a Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institutions. 2006. P. 238 [žiūrėta: 2007m. vasario 10d.]. Prieiga per internetą: <http://archiv.ub.uni-marburg.de/diss/z2006/0811/>
42. ^aReade C. Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization // *The International Journal of Human Resource Management*. Nr. 12:8. December. 2001. P. 1269-1291.
43. ^bReade C. Dual Identification in Multinational Corporations: Local Managers and Their Psychological Attachment to the Subsidiary Versus The Global Organization // *The International Journal of Human Resource Management*. Nr. 12: 3. May. 2001. P. 405-424.
44. Rousseau D. M. Why Workers Still Identify With Organizations // *Journal of Organizational Behaviour*. Nr. 19. 1998. P. 217-233.
45. Sawler J. Horizontal Alliances and the Merger Paradox // *Managerial and Decision Economics*. Nr. 26. 2005. P. 243-248.
46. Schwarzer R., Jerusalem M. General Perceived Self-Efficacy. 2000. [žiūrėta: 2006 m. spalio 20d.] Prieiga per internetą: [web.fu-berlin.de/.../Turkish/General Perceived Self-Efficacy/hauptteil general perceived self – efficac.htm](http://web.fu-berlin.de/.../Turkish/General%20Perceived%20Self-Efficacy/hauptteil_general_perceived_self_efficacy.htm).
47. Schweiger D. M., Walsh J. P. Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View // *Research in Personnel and Human Resource Management*. Nr.8. 1990. P. 41-107.
48. Schweiger D. M., deNisi A. S. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment // *Academy of Management Journal*. Nr. 34. P. 110-135.
49. Shin S. J. Facilitating Inclusive Identity: HR Practices, Perceived Fairness, and Intergroup Cognitions in Corporate Merger. 2003. P.145 [žiūrėta: 2006 m. rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/1283/1/etd-tamu-2003B-2003061812-Shin-1.pdf>.
50. Seo M. G., Hill N. S. Understanding the Human Side of Merger and Acquisition // *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 41. Nr. 4. December. 2005. P. 422 – 443.
51. Steiner G. A., Steiner J. F. Business, Government, and Society. 10th ed. 2003. P. 433-434.
52. Terry D. J., Callan V. J., Sartory G. Employee Adjustment to an Organizational Merger: Stress, Coping and Intergroup Differences // *Stress Medicine*. Vol. 12. 1996. P. 105-122.
53. Terry D. J., Callan V. J. In-Group Bias in Response to an Organizational Merger // *Group Dynamics*. Nr. 2. 1998. P. 67 – 81.

54. Terry D. J., O'Brien A. T. Status, Legitimacy, and Ingroup Bias in the Context of an Organizational Merger // *Group Processes & Intergroup Relations*. Nr.4. 2001. P. 271-289.
55. Tyler T. R., Blader S. L. Autonomous vs. Comparative Status: Must We Be Better Than Others to Feel Good About Ourselves? // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Nr. 89. 2002. P. 813-838.
56. van Dick R. Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology // *International Journal of Management Reviews*. Vol. 3. Issue 4. December. 2001. P. 265-283.
57. van Dick R., Ullrich J., Tissington P. A. Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger // *British Journal of Management*. Vol. 17. 2006. P. 69-79.
58. van Dick R. Wagner U., Stellmacher J., Christ O. The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Nr. 77. 2004. P. 171-191.
59. van Knippenberg D., van Schie E. C. M. Foci and Correlates of Organizational Identification // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Nr. 73. 2000. P. 137-147.
60. van Knippenberg D., van Knippenberg B., Monden L., de Lima F. Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective // *British Journal of Social Psychology*. Nr. 41. 2001. P. 233-252.
61. van Knippenberg B., Martin L., Tyler T. Process-orientation Versus Outcome-orientation During Organizational Change: The Role of Organizational Identification // *Journal of Organizational Behavior*. Nr. 27. 2006. P. 685-704.
62. van Leeuwen E., Knippenberg D. Organizational Identification Following a Merger: The Importance of Agreeing to Differ // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Nr. 13. 2004. P. 121-138.
63. Wiesenfeld B. M. Raghuram S., Garud R. Organizational Identification Among Virtual Workers: the Role of Need for Affiliation and Perceived Work-based Social Support // *Journal of Management*. Nr. 27. 2001. P. 213-229.
64. Wirtz B. Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. Germany: Gabler. 2003. P. 203.
65. www.users.bifpond.com/fmcdonald/triphasic2001.htm [žiūrėta: 2007 m. balandžio 18 d.]

PRIEDAS NR. 1.

ANKETA ORGANIZACIJOS „LINAS“ DARBUOTOJAMS

Gerbiamas respondente,

Kviečiame Jus užpildyti anketą, kurios rezultatai bus panaudojami tyrimo tikslais, siekiant labiau išsiaiškinti darbuotojų reakcijas į organizacijų sujungimą. Atsakinėdami į klausimus, išsivaizduokite, jog Jūsų dabartinę organizaciją greitai laiku prisijungs kita organizacija (situacijoje įvardijama kaip Organizacija B), kurios žmogiškųjų išteklių valdymo aprašymas pateikiamas žemiau.

Jūsų atsakymai bus naudojami tik šio tyrimo tikslais, todėl prašome atsakinėti atvirai ir nuoširdžiai. Atsakymų konfidencialumą garantuojame!

Jūsų bendradarbiavimas, užpildant šią anketą, yra labai svarbus. Todėl iš anksto dėkojame ir linkime sėkmės!

Prašome atsakyti į kiekvieną teiginį, apvedant prie jo Jums tinkantį atsakymo variantą rutuliuku: 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Šiek tiek nesutinku“, 4 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Šiek tiek sutinku“, 6 – „Sutinku“, 7 – „Visiškai sutinku“.

Pvz.:

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog mes visi priklausysime naujai apvienytai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7

Situacija

Organizacija B visuomenėje yra gerai žinoma kaip Jūsų verslo srities atstovas, turintis didelę rinkos dalį, gaunantis pakankamai didelį pelną ir didelį dėmesį skiriantis savo darbuotojams. Be jokios abejonės, šioje organizacijoje darbo užmokesčio lygis ir privilegijų paketas darbuotojams yra žymiai geresnis nei Jūsų kompanijoje. Be to, organizacijos B darbuotojai teigia, jog jie turi pakankamai daug galimybių kilti karjeros laiptais savo organizacijoje ir gauti geresnį atlyginimą. Nuo kitų metų Jūsų įmonę ketina prisijungti ši organizacija ir toliau abi įmonės veiks kaip bendrovė B. Taigi tikėtina, jog naujai apjungtoje organizacijoje bus taikomos naujos apmokėjimo už nuopelnus, premijas, paskatinimus, karjeros planavimo sistemos. Be to, Jūsų vadovai mano, jog organizacijų susijungimas neatneš ypatingų pokyčių įmonės veikloje, kadangi pagrindiniai abiejų organizacijų veiklos procesai bus integruoti dar iki prijungimo.

Tačiau Jūsų kompanijos vadovybės tarpe sklindo abejonų, ar organizacija B priims Jūsų kompaniją kaip lygiavertį partnerį. Nepaisant visų šių abejonų, Jūsų organizacijos vadovai nusprendė prisijungti prie Organizacijos B, kad pagerintų veiklos efektyvumą ir produktyvumą. Taigi nuo kitų metų Jūsų organizacija vadinsis B organizacijos padaliniu, o visi darbuotojai automatiškai taps bendrovės B darbuotojais.

Dabar, remdamiesi aukščiau aprašyta situacija, atsakykite į žemiau pateiktus klausimus

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog mes visi priklausysime naujai apvienytai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nors organizacijos ir bus apjungtos, man kyla toks jausmas, jog mes vis tik priklausysime dviem skirtingoms organizacijoms	1	2	3	4	5	6	7
3.	Yra toks jausmas, jog abi kompanijos bendradarbiaus viena su kita organizacijų sujungimo metu	1	2	3	4	5	6	7

4.	Apjungus organizacijas, man atrodo, jog abiejų kompanijų darbuotojai dirbs kaip vienoje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
5.	Aš tikiuosi, jog apjungtos organizacijos jausis ir dirbs kaip viena didelė komanda	1	2	3	4	5	6	7
6.	Apskritai mano dabartinė organizacija ir organizacija, kuri bus po apjungimo, yra labai panašios	1	2	3	4	5	6	7
7.	Jaučiu, jog atmosfera buvusioje organizacijoje ir naujoje apjungtoje organizacijoje bus tokia pati	1	2	3	4	5	6	7
8.	Manau, mano dabartinės organizacijos kultūra žymiai skirsis nuo naujos, apjungtos organizacijos kultūros	1	2	3	4	5	6	7
9.	Mano dabartinės organizacijos darbuotojų lūkesčiai ir vertybės bus tokios pat kaip ir naujos mūsų organizacijos darbuotojų lūkesčiai ir vertybės	1	2	3	4	5	6	7
10.	Manau, kad darbo pobūdis, kurį dirbu dabar savo organizacijoje prieš susijungimą, nesiskirs nuo to darbo pobūdžio, kurį atliksiu po organizacijų susijungimo	1	2	3	4	5	6	7
11.	Aš lengvai gaučiau darbą labiau prestižinėje kompanijoje, nei dirbu dabar	1	2	3	4	5	6	7
12.	Anksčiau dirbau labiau žinomoje kompanijoje nei dirbu dabar	1	2	3	4	5	6	7
13.	Manau, jog organizacijos vadovai džiaugiasi, jog dirbu būtent čia	1	2	3	4	5	6	7
14.	Manau, jog darbdaviai prašytų manęs pasilikti, jei sugalvočiau keisti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš laisvai galėčiau dirbti labiau prestižinėje organizacijoje, jei tik sugalvočiau palikti dabartinę savo darbo vietą	1	2	3	4	5	6	7
16.	Aš esu įsitikinęs (-usi), jog turiu gerą reputaciją šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš jausčiau grėsmę organizacijų sujungimui, nes bijočiau netekti darbo	1	2	3	4	5	6	7
18.	Aš išgyvenčiau nesaugumo jausmą organizacijų suvienijimo metu dėl savo tolesnio darbo šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
19.	Esu tikras (-a), jog organizacijų sujungimas man duos mažai naudos	1	2	3	4	5	6	7
20.	Manau, jog organizacijų sujungimas man turės mažai neigiamų pasekmių	1	2	3	4	5	6	7
21.	Tikiu, jog po organizacijų suvienijimo pagerės mūsų darbo produktyvumas	1	2	3	4	5	6	7
22.	Aš manau, jog po organizacijų sujungimo aš gausiu didesnį atlyginimą	1	2	3	4	5	6	7
23.	Aš tikiu, jog po organizacijų sujungimo aš nebeturėsiu baimės netekti darbo	1	2	3	4	5	6	7
24.	Aš esu tikras (-a), jog po organizacijų apjungimo pagerės visos organizacijos funkcionavimas	1	2	3	4	5	6	7
25.	Aš pasitikėčiau savo turimais sugebėjimais veikti organizacijų sujungimo metu	1	2	3	4	5	6	7
26.	Aš esu tikras (-a), jog galėsiu puikiai pritaikyti savo turimus darbinis įgūdžius naujoje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
27.	Aš manau, jog galėsiu dirbti labai efektyviai tiek senoje, tiek naujoje, apjungtoje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
28.	Aš esu įsitikinęs (-usi), jog galėsiu išspręsti visas problemas, susijusias su organizacijų sujungimu, jei tik labai pasistengsiu	1	2	3	4	5	6	7

29.	Aš galėčiau išlikti ramus (-i), susidūręs (-usi) su sunkumais organizacijų sujungimo metu, nes aš moku valdyti savo nerimą	1	2	3	4	5	6	7
30.	Kuomet susidursiu su problemomis po organizacijų sujungimo, galėsiu rasti net keletą jos sprendimo variantų	1	2	3	4	5	6	7
31.	Kuomet turėčiau nemalonumų, susijusių su darbu naujai sujungtoje organizacijoje, visada galvočiau, kad jie baigsis gerai	1	2	3	4	5	6	7
32.	Esu tikras (-a), jog galėsiu sėkmingai prisitaikyti prie kitos organizacijos darbuotojų	1	2	3	4	5	6	7
33.	Aš galėsiu lengvai prisitaikyti prie naujo darbo, naujos organizacinės kultūros po organizacijų apjungimo	1	2	3	4	5	6	7

Dabar prisiminkite savo dabartinę organizaciją ir atsakinėkite į klausimus, galvodami apie ją

Eil. nr.	Teiginys	Visškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visškai sutinku
1.	Aš dirbčiau savo dabartinėje organizacijoje, net jei man mokėtų mažiau	1	2	3	4	5	6	7
2.	Apskritai, visi darbuotojai mano darbovietėje dirba vienam tikslui	1	2	3	4	5	6	7
3.	Aš didžiuojuosi galėdamas (-a) būti savo organizacijos darbuotoju	1	2	3	4	5	6	7
4.	Visuomenėje mano organizacijos įvaizdis gerai reprezentuoja mane	1	2	3	4	5	6	7
5.	Aš dažnai save apibūdinu kitiems sakydamas „Aš dirbu šioje kompanijoje“	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aš esu laimingas (-a), jog pasirinkau dirbti būtent dabartinėje savo organizacijoje, o ne kokioje nors kitoje	1	2	3	4	5	6	7
7.	Aš drąsiai teigiu savo draugams, jog ši kompanija yra gera vieta dirbti	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš jaučiuosi laimingas, turėdamas (-a) galimybę dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
9.	Aš visą laiką pakankamai noriu toliau dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
10.	Aš jaučiu, jog organizacija rūpinasi manimi	1	2	3	4	5	6	7
11.	Atsiliepimai apie mano organizaciją yra geras pavyzdys, ką gali pasiekti jai pasišventę žmonės	1	2	3	4	5	6	7
12.	Aš pastebėjau, jog mano vertybės ir mano kompanijos vertybės yra labai panašios	1	2	3	4	5	6	7
13.	Aš apibūdinčiau savo darbovietę kaip didelę šeimą, kurioje dauguma narių jaučia priklausymo vienas kitam jausmą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Aš lengvai susitapatinau su savo organizacija	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš visuomet priimu su darbu susijusius sprendimus, atsižvelgdamas (-a) į būsimas pasekmes mano organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
16.	Apskritai organizacijos problemas aš suvokių kaip savo problemas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš noriu dėti daugiau pastangų nei yra iš manęs tikimasi tam, kad padėčiau organizacijai sėkmingiau funkcionuoti	1	2	3	4	5	6	7
18.	Aš tampu suirzęs (-usi), kuomet kažkas už organizacijos ribų ją kritikuoja	1	2	3	4	5	6	7
19.	Aš iš tikrųjų rūpinuosi organizacijos likimu	1	2	3	4	5	6	7

20.	Mes organizacijoje esame visiškai skirtingi palyginus su kitomis mūsų veiklos sferos organizacijomis	1	2	3	4	5	6	7
21.	Aš turiu labai daug bendro su kitais organizacijos darbuotojais	1	2	3	4	5	6	7
22.	Man yra sunku sutikti su mūsų organizacijos politika sprendžiant svarbius klausimus, kurie liečia ir mane	1	2	3	4	5	6	7
23.	Mano ryšiai su dabartine mano darbovieta yra tik maža dalis to, kas aš esu	1	2	3	4	5	6	7
24.	Aš mėgstu pasakoti kitiems apie projektus, su kuriais dirba mūsų organizacija	1	2	3	4	5	6	7
25.	Aš jaučiu mažai lojalumo savo kompanijai	1	2	3	4	5	6	7

Dabar atsakinėkite į klausimus, galvodami apie savo darbą naujoje apjungtoje organizacijoje

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš dirbčiau naujoje organizacijoje, net jei man mokėtų mažiau	1	2	3	4	5	6	7
2.	Apskritai, tikiu, jog visi darbuotojai naujoje darbovietėje dirbs vienam tikslui	1	2	3	4	5	6	7
3.	Aš didžiuosiuosi, galėdamas (-a) būti naujos organizacijos darbuotoju	1	2	3	4	5	6	7
4.	Manau, jog visuomenėje naujos organizacijos įvaizdis gerai reprezentuos mane	1	2	3	4	5	6	7
5.	Aš dažnai save apibūdinsiu kitiems sakydamas „Aš dirbu Organizacijoje X“	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aš būsiu laimingas (-a), jog pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje, o ne kokiaje nors kitoje	1	2	3	4	5	6	7
7.	Aš drąsiai teigsiu savo draugams, jog ši kompanija yra gera vieta dirbti	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš jausiuosi laimingas (-a), turėdamas (-a) galimybę dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
9.	Aš visą laiką pakankamai norėsiu toliau dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
10.	Aš manau, jog jausiu, kad organizacija rūpinsis manimi	1	2	3	4	5	6	7
11.	Tikiu, jog atsiliepiamai apie naują organizaciją bus geras pavyzdys to, ką gali pasiekti jai pasišventę žmonės	1	2	3	4	5	6	7
12.	Aš tikiu, jog mano vertybės ir naujos organizacijos vertybės bus labai panašios	1	2	3	4	5	6	7
13.	Aš manau, jog galėsiu apibūdinti savo naująją darbovietę kaip didelę šeimą, kurioje dauguma narių jaučia priklausymo vienas kitam jausmą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Esu tikras (-a), jog lengvai susitapatinsiu su nauja organizacija	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš priimsiu su darbu susijusius sprendimus, atsižvelgdamas (-a) į būsimas pasekmes mano naujai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
16.	Apskritai organizacijos problemas aš suvoksiu kaip savo problemas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš norėsiu dėti daugiau pastangų nei buvo iš manęs tikimasi tam, kad padėčiau organizacijai sėkmingiau funkcionuoti	1	2	3	4	5	6	7
18.	Manau, jog tapsiu suirzęs (-usi), kuomet kažkas už organizacijos ribų ją kritikuos	1	2	3	4	5	6	7

PRIEDAS NR. 2

ANKETA ORGANIZACIJOS „X“ DARBUOTOJAMS

Gerbiamas respondente,

Kviečiame Jus užpildyti anketą, kurios rezultatai bus panaudojami tyrimo tikslais, siekiant labiau išsiaiškinti darbuotojų reakcijas į organizacijų sujungimą. Prieš pradėdami atsakinėti į žemiau pateiktus klausimus, prisiminkite tą laiką, kuomet Jūsų organizacija buvo prijungta prie kitos organizacijos, kurioje dirbate iki šiol.

Jūsų atsakymai bus naudojami tik šio tyrimo tikslais, todėl prašome atsakinėti atvirai ir nuoširdžiai. Atsakymų konfidencialumą garantuojame!

Jūsų bendradarbiavimas, užpildant šią anketą, yra labai svarbus. Todėl iš anksto dėkojame ir linkime sėkmės!

Prašome atsakyti į kiekvieną teiginį, apvedant prie jo Jums tinkantį atsakymo variantą rutuliuku: 1 – „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Šiek tiek nesutinku“, 4 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Šiek tiek sutinku“, 6 – „Sutinku“, 7 – „Visiškai sutinku“.

Pvz.:

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog dabar mes visi priklausome naujai apvienytai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7

Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus, galvodami apie darbą naujai apjungtoje organizacijoje

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog dabar mes visi priklausome naujai apvienytai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
2.	Nors organizacijos ir apjungtos, toks jausmas, jog mes vis tik priklausome dviem skirtingoms organizacijoms	1	2	3	4	5	6	7
3.	Yra toks jausmas, jog abi kompanijos bendradarbiavo viena su kita organizacijų sujungimo metu	1	2	3	4	5	6	7
4.	Apjungus organizacijas, man atrodo, jog abiejų kompanijų darbuotojai dirba kaip vienoje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
5.	Iki organizacijų susijungimo aš tikėjausi, jog apjungtos organizacijos jausis ir dirbs kaip viena didelė komanda	1	2	3	4	5	6	7
6.	Apskritai, buvusi mano organizacija ir dabartinė yra labai panašios	1	2	3	4	5	6	7
7.	Atmosfera buvusioje organizacijoje ir dabartinėje organizacijoje yra tokia pati	1	2	3	4	5	6	7
8.	Mano buvusios organizacijos kultūra žymiai skiriasi nuo dabartinės organizacijos kultūros	1	2	3	4	5	6	7
9.	Mano buvusios organizacijos darbuotojų lūkesčiai ir vertybės buvo tokios pat kaip ir dabartinės mūsų organizacijos darbuotojų lūkesčiai ir vertybės	1	2	3	4	5	6	7

10.	Darbo pobūdis, kurį dirbau savo buvusioje organizacijoje prieš susijungimą, labai skiriasi nuo to darbo pobūdžio, kurį atlieku dabar, po organizacijų susijungimo	1	2	3	4	5	6	7
11.	Aš lengvai gaučiau darbą labiau prestižinėje kompanijoje, nei dirbu dabar	1	2	3	4	5	6	7
12.	Anksčiau dirbau labiau žinomoje kompanijoje nei dirbu dabar	1	2	3	4	5	6	7
13.	Manau, jog organizacijos vadovai džiaugiasi, jog dirbu būtent čia	1	2	3	4	5	6	7
14.	Manau, jog darbdaviai prašytų manęs pasilikti, jei sugalvočiau keisti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš laisvai galėčiau dirbti labiau prestižinėje organizacijoje, jei tik sugalvočiau palikti dabartinę savo darbo vietą	1	2	3	4	5	6	7
16.	Aš esu įsitikinęs (-usi), jog turiu gerą reputaciją šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš jaučiau grėsmę organizacijų sujungimui, nes bijojau netekti darbo	1	2	3	4	5	6	7
18.	Aš išgyvenau nesaugumo jausmą organizacijų suvienijimo metu dėl savo tolesnio darbo šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
19.	Buvau tikras (-a), jog organizacijų sujungimas man duos mažai naudos	1	2	3	4	5	6	7
20.	Maniau, jog organizacijų sujungimas man turės mažai neigiamų pasekmių	1	2	3	4	5	6	7
21.	Tikėjau, jog po organizacijų suvienijimo pagerės mūsų darbo produktyvumas	1	2	3	4	5	6	7
22.	Aš maniau, jog po organizacijų sujungimo aš gausiu didesnę atlyginimą	1	2	3	4	5	6	7
23.	Aš tikėjau, jog po organizacijų sujungimo aš nebeturėsiu baimės netekti darbo	1	2	3	4	5	6	7
24.	Aš buvau tikras (-a), jog po organizacijų apjungimo pagerės visos organizacijos funkcionavimas	1	2	3	4	5	6	7
25.	Aš pasitikėjau savo turimais sugebėjimais veikti organizacijų sujungimo metu	1	2	3	4	5	6	7
26.	Aš buvau tikras (-a), jog galėsiu puikiai pritaikyti savo turimus darbinius įgūdžius naujoje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
27.	Aš maniau, jog galiu dirbti labai efektyviai tiek senoje, tiek naujoje, apjungtoje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
28.	Aš buvau įsitikinęs (-usi), jog galėsiu išspręsti visas problemas, susijusias su organizacijų sujungimu, jei tik labai pasistengčiau	1	2	3	4	5	6	7
29.	Aš galėjau išlikti ramus (-i), susidūręs (-usi) su sunkumais organizacijų sujungimo metu, nes aš moku valdyti savo nerimą	1	2	3	4	5	6	7
30.	Kuomet dabar susiduriu su problemomis po organizacijų sujungimo, galiu rasti net keletą jos sprendimo variantų	1	2	3	4	5	6	7
31.	Kuomet turiu nemalonumų, susijusių su darbu naujai sujungtoje organizacijoje, visada galvoju, kad jie baigsis gerai	1	2	3	4	5	6	7
32.	Buvau tikras (-a), jog galėsiu sėkmingai prisitaikyti prie kitos organizacijos darbuotojų	1	2	3	4	5	6	7
33.	Aš galėjau lengvai prisitaikyti prie naujo darbo, naujos organizacijos kultūros po organizacijų apjungimo	1	2	3	4	5	6	7

Dabar prisiminkite savo senąją organizaciją, kurioje dirbote iki kompanijų sujungimo, ir atsakinėkite į klausimus, galvodami apie ją

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš dirbčiau savo ankstesnėje organizacijoje, net jei man mokėtų mažiau	1	2	3	4	5	6	7
2.	Apskritai, visi darbuotojai mano ankstesnėje darbovietėje dirbo vienam tikslui	1	2	3	4	5	6	7
3.	Aš didžiavausi galėdamas (-a) būti mano ankstesnės organizacijos darbuotoju	1	2	3	4	5	6	7
4.	Visuomenėje mano ankstesnės organizacijos įvaizdis gerai reprezentavo mane	1	2	3	4	5	6	7
5.	Aš dažnai save apibūdindavau kitiems sakdamas „Aš dirbu X kompanijoje“	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aš buvau laimingas (-a), jog pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje, o ne kokioje nors kitoje	1	2	3	4	5	6	7
7.	Aš drąsiai teigiau savo draugams, jog ši kompanija yra gera vieta dirbti	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš jaučiausi laimingas, turėdamas (-a) galimybę dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
9.	Aš visą laiką pakankamai norėjau toliau dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
10.	Aš jaučiau, jog organizacija rūpinasi manimi	1	2	3	4	5	6	7
11.	Atsiliepiamai apie mano buvusią organizaciją buvo geras pavyzdys, ką gali pasiekti jai pasišventę žmonės	1	2	3	4	5	6	7
12.	Aš pastebėjau, jog mano vertybės ir organizacijos vertybės buvo labai panašios	1	2	3	4	5	6	7
13.	Aš apibūdinau savo senąją darbovietę kaip didelę šeimą, kurioje dauguma narių jaučia priklausymo vienas kitam jausmą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Aš lengvai susitapatinau su organizacija	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš priimdavau su darbu susijusius sprendimus, atsižvelgdamas (-a) į būsimas pasekmes mano organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
16.	Apskritai organizacijos problemas aš suvokdavau kaip savo problemas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš norėdavau dėti daugiau pastangų nei buvo iš manęs tikimasi tam, kad padėčiau organizacijai sėkmingiau funkcionuoti	1	2	3	4	5	6	7
18.	Aš tapdavau suirzęs (-usi), kuomet kažkas už organizacijos ribų ją kritikuodavo	1	2	3	4	5	6	7
19.	Aš iš tikrųjų rūpinasi organizacijos likimu	1	2	3	4	5	6	7
20.	Mes organizacijoje buvome visiškai skirtingi palyginus su kitomis mūsų veiklos sferos organizacijomis	1	2	3	4	5	6	7
21.	Aš turėjau labai daug bendro su kitais buvusios organizacijos darbuotojais	1	2	3	4	5	6	7
22.	Man būdavo sunku sutikti su organizacijos politika sprendžiant svarbius klausimus, kurie liesdavo ir mane	1	2	3	4	5	6	7
23.	Mano ryšiai su buvusią organizaciją buvo tik maža dalis to, kas aš esu	1	2	3	4	5	6	7
24.	Aš mėgdavau pasakoti kitiems apie projektus, su kuriais dirbdavo mūsų organizacija	1	2	3	4	5	6	7
25.	Aš jaučiau mažai lojalumo buvusiai kompanijai	1	2	3	4	5	6	7

Atsakinėkite į žemiau pateiktus klausimus, galvodami apie dabartinę, naują organizaciją po susijungimo

Eil. nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš dirbčiau šioje organizacijoje, net jei man mokėtų mažiau	1	2	3	4	5	6	7
2.	Apskritai, tikiu, jog visi darbuotojai naujoje darbovietėje dirba vienam tikslui	1	2	3	4	5	6	7
3.	Aš didžiuojuosi galėdamas (-a) būti naujos organizacijos darbuotoju	1	2	3	4	5	6	7
4.	Manau, jog visuomenėje naujos organizacijos įvaizdis gerai reprezentuoja mane	1	2	3	4	5	6	7
5.	Aš dažnai save apibūdinu kitiems sakydamas „Aš dirbu šioje kompanijoje“	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aš esu laimingas (-a), jog pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje, o ne kokioje nors kitoje	1	2	3	4	5	6	7
7.	Aš drąsiai teigiu savo draugams, jog ši kompanija yra gera vieta dirbti	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš jaučiuosi laimingas (-a), turėdamas (-a) galimybę dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
9.	Aš visą laiką pakankamai norėsiu toliau dirbti šioje kompanijoje	1	2	3	4	5	6	7
10.	Aš jaučiu, kad organizacija rūpinasi manimi	1	2	3	4	5	6	7
11.	Atsiliepiamai apie šią organizaciją yra geras pavyzdys to, ką gali pasiekti jai pasišventę žmonės	1	2	3	4	5	6	7
12.	Aš manau, jog mano vertybės ir organizacijos vertybės yra labai panašios	1	2	3	4	5	6	7
13.	Aš galiu apibūdinti savo naująją darbovietę kaip didelę šeimą, kurioje dauguma narių jaučia priklausymo vienas kitam jausmą	1	2	3	4	5	6	7
14.	Aš lengvai susitapatinau su šia organizacija	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš priimu su darbu susijusius sprendimus, atsižvelgdamas (-a) į būsimas pasekmes mano organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
16.	Apskritai organizacijos problemas aš suvokių kaip savo problemas	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš noriu dėti daugiau pastangų nei yra iš manęs tikimasi tam, kad padėčiau organizacijai sėkmingiau funkcionuoti	1	2	3	4	5	6	7
18.	Tampu suirzęs (-usi), kuomet kažkas už organizacijos ribų ją kritikuos	1	2	3	4	5	6	7
19.	Aš iš tikrųjų rūpinuosi šios organizacijos likimu	1	2	3	4	5	6	7
20.	Manau, jog mes organizacijoje esame visiškai skirtingi palyginus su kitomis mūsų veiklos sferos organizacijomis	1	2	3	4	5	6	7
21.	Aš turiu labai daug bendro su kitais organizacijos darbuotojais	1	2	3	4	5	6	7
22.	Man yra sunku sutikti su organizacijos politika sprendžiant svarbius klausimus, kurie liečia ir mane	1	2	3	4	5	6	7
23.	Mano ryšiai su šia kompanija yra tik maža dalis to, kas aš esu	1	2	3	4	5	6	7
24.	Aš mėgstu pasakoti kitiems apie projektus, su kuriais dirba mūsų organizacija	1	2	3	4	5	6	7
25.	Aš jaučiu mažai lojalumo šiai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7

Dabar atsakykite į keletą klausimų apie save, pažymėdami Jums tinkantį atsakymo variantą kryžiuuku ☒:

1. Jūsų lytis:

- Vyras
 Moteris

2. Jūsų amžius:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 16 – 20 | <input type="checkbox"/> 41 – 45 |
| <input type="checkbox"/> 21 – 25 | <input type="checkbox"/> 46 – 50 |
| <input type="checkbox"/> 26 – 30 | <input type="checkbox"/> 51 – 55 |
| <input type="checkbox"/> 31 – 35 | <input type="checkbox"/> 56 – 60 |
| <input type="checkbox"/> 36 – 40 | <input type="checkbox"/> Daugiau nei 60 |

3. Jūsų išsilavinimas:

- | | |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aukštasis universitetinis | <input type="checkbox"/> Vidurinis su profesija |
| <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis | <input type="checkbox"/> Vidurinis |
| <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis | <input type="checkbox"/> Pagrindinis |
| <input type="checkbox"/> Aukštesnysis | <input type="checkbox"/> Pradinis |

4. Kiek laiko dirbote savo ankstesnėje darbovietėje iki organizacijų sujungimo? (Įrašykite)_____

5. Jūsų užimamos pareigos:

- Darbininkas
 Specialistas
 Cecho vadovas
 Padalinio vadovas
 Aukščiausias vadovas
 Kita (įrašykite)_____

DĖKOJAME UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS

PRIEDAS NR. 3

Lentelė nr. 13. Teiginių, įtrauktų į anketas, tarpusavio suderinamumo koreliacijos

Realiai nesujungtos organizacijos anketos variantas		Sujungtos organizacijos anketos variantas	
Teiginys	Teiginių tarpusavio suderinamumo koreliacijos koeficientas	Teiginys	Teiginių tarpusavio suderinamumo koreliacijos koeficientas
Grupės šališkumas			
Jaučiu, jog mes visi priklausysime naujai apvienytai organizacijai	0,68	Jaučiu, jog dabar mes visi priklausome naujai apvienytai organizacijai	0,69
Nors organizacijos ir bus apjungtos, man kyla toks jausmas, jog mes vis tik priklausysime dviem skirtingoms organizacijoms	0,59	Nors organizacijos ir apjungtos, toks jausmas, jog mes vis tik priklausome dviem skirtingoms organizacijoms	0,67
Yra toks jausmas, jog abi kompanijos bendradarbiaus viena su kita organizacijų sujungimo metu	0,57	Yra toks jausmas, jog abi kompanijos bendradarbiavo viena su kita organizacijų sujungimo metu	0,67
Apjungus organizacijas, man atrodo, jog abiejų kompanijų darbuotojai dirbs kaip vienoje kompanijoje	0,56	Apjungus organizacijas, man atrodo, jog abiejų kompanijų darbuotojai dirba kaip vienoje kompanijoje	0,62
Aš tikiuosi, jog apjungtos organizacijos jausis ir dirbs kaip viena didelė komanda	0,53	Iki organizacijų susijungimo aš tikėjau, jog apjungtos organizacijos jausis ir dirbs kaip viena didelė komanda	0,60
Aš – efektyvumas			
Aš pasitikėčiau savo turimais sugebėjimais veikti organizacijų sujungimo metu	0,79	Aš pasitikėjau savo turimais sugebėjimais veikti organizacijų sujungimo metu	0,73
Aš esu tikras (-a), jog galėsiu puikiai pritaikyti savo turimus darbinius įgūdžius naujoje organizacijoje	0,78	Aš buvau tikras (-a), jog galėsiu puikiai pritaikyti savo turimus darbinius įgūdžius naujoje organizacijoje	0,69
Aš manau, jog galėsiu dirbti labai efektyviai tiek senoje, tiek naujoje, apjungtoje organizacijoje	0,66	Aš maniau, jog galiu dirbti labai efektyviai tiek senoje, tiek naujoje, apjungtoje organizacijoje	0,67
Aš esu įsitikinęs (-usi), jog galėsiu išspręsti visas problemas, susijusias su organizacijų sujungimu, jei tik labai pasistengsiu	0,76	Aš buvau įsitikinęs (-usi), jog galėsiu išspręsti visas problemas, susijusias su organizacijų sujungimu, jei tik labai pasistengčiau	0,64
Aš galėčiau išlikti ramus (-i), susidūręs (-usi) su sunkumais organizacijų sujungimo metu, nes aš moku valdyti savo nerimą	0,73	Aš galėjau išlikti ramus (-i), susidūręs (-usi) su sunkumais organizacijų sujungimo metu, nes aš moku valdyti savo nerimą	0,62
Kuomet susidursiu su problemomis po organizacijų sujungimo, galėsiu rasti net keletą jos sprendimo variantų	0,68	Kuomet dabar susiduriu su problemomis po organizacijų sujungimo, galiu rasti net keletą jos sprendimo variantų	0,66
Kuomet turėčiau nemalonumų, susijusių su darbu naujai sujungtoje organizacijoje, visada galvočiau, kad jie baigsis gerai	0,68	Kuomet turiu nemalonumų, susijusių su darbu naujai sujungtoje organizacijoje, visada galvoju, kad jie baigsis gerai	0,53
Esu tikras (-a), jog galėsiu sėkmingai	0,66	Buvau tikras (-a), jog galėsiu sėkmingai	0,56

prisitaikyti prie kitos organizacijos darbuotojų		prisitaikyti prie kitos organizacijos darbuotojų	
Aš galėsiu lengvai prisitaikyti prie naujo darbo, naujos organizacinės kultūros po organizacijų apjungimo	0,58	Aš galėjau lengvai prisitaikyti prie naujo darbo, naujos organizacijos kultūros po organizacijų apjungimo	0,59