

Vilniaus Universiteto
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra
SIMA ŠLEŽAITĖ
Ryšių su visuomene magistro studijų programos studentė

VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS TAPATYBĖS VADYBOS PROBLEMOS

Magistro darbas

Vadovė doc. Vilija Gudonienė

Vilnius, 2010

BAKALAURO/MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

REFERATO LAPAS

Šležaitė, Sima

Šl 23 *Virtualios organizacijos tapatybės vadybos problemos [Identity management problems of the virtual organization]*: magistro darbas / Šležaitė Sima; *mokslinis vadovas* Gudonienė Vilija; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 56 lap. Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr. p. 53-56 (27 pavad.).

UDK 061.5 (65)

Reikšminiai žodžiai: *virtuali organizacija, tapatybė, tapatybės valdymas, tapatybės elementai, vadybos problemos.*

Magistro darbo *objektas* – virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemos. Darbo *tikslas* – išanalizavus teorines tapatybės valdymo prielaidas išsiaiškinti virtualių organizacijų tapatybės valdymo galimybes ir vadybos problemas. Darbo *uždaviniai*: išanalizuoti organizacijos tapatybės vadybos ypatumus ir kaip ji yra formuojama; išanalizuoti virtualios organizacijos sampratą, klasifikacijas ir charakteristiką; išsiaiškinti virtualių organizacijų tapatybės formavimo galimybes ir ypatybes; nustatyti virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemas.

Naudojantis literatūros ir mokslinių straipsnių teorine analize buvo prieita prie išvados, kad organizacijos tapatybė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą organizacijos veiklą, bet virtualioms organizacijoms kyla problemų jos valdyme – sunku formuoti išskirtine struktūra pasižyminčių organizacijų tapatybę. Naudojantis kontent analizės metodu, kokybine ir kiekybine duomenų analizėmis buvo prieita prie išvados, kad pagrindiniai virtualių organizacijų tapatybės formavimo elementai yra pavadinimo, logotipo, stiliaus, šūkio, vizijos, misijos, tikslų, įkūrimo istorijos, filosofijos, organizacijos struktūros, vadovybės, darbuotojų, reklamos, prekių/paslaugų, akcijų/nuolaidų, socialinės atsakomybės, aplinkosaugos, vidinės komunikacijos, dalyvavimo projektuose ir konkursuose, pranešimų spaudai, technologijų, karjeros ir patirties įgijimo galimybių išdėstymas ir aprašymas internetiniuose puslapiuose, bet virtualios organizacijos panaudoja tik 49,27% visų elementų. Išnagrinėjus teoriją ir tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad galima išskirti tokias virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemas: informacijos apie virtualių organizacijų tapatybės formavimą trūkumas, tinkamų praktinių pavyzdžių trūkumas, dėl nepakankamai didelės konkurencijos

nejaučiamas tapatybės formavimo poreikis, virtualios organizacijos nelaikymas pakankamai „tikra“ ir pakankamai tvirta organizacija, kad būtų verta kurti jos tapatybę ir sumažėjęs tapatybės formavimo galimybių spektras lyginant su tradicinėmis organizacijomis.

Magistro darbas gali būti naudingas studentams ir dėstytojams tęsiant temos tyrimus platesniais aspektais, verslo įmonėms bei virtualių organizacijų valdymą nagrinėjantiems tyrėjams.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. ORGANIZACIJOS TAPATYBĖ IR JOS FORMAVIMAS	8
1.1. Organizacijos tapatybės samprata ir modeliai	8
1.2. Organizacijos tapatybės formavimas	13
1.3. Vidinė komunikacija – viena iš tapatybės formavimo problemų	18
2. VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA IR YPATUMAI.....	21
2.1. Virtualios organizacijos samprata ir klasifikacija	21
2.2. Pagrindinės virtualios organizacijos charakteristikos.....	24
2.3. Virtualios organizacijos vidinės komunikacijos problemos	26
3. VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS TAPATYBĖS FORMAVIMO GALIMYBĖS	32
3.1. Tyrimo elementai	32
3.2. Tyrimo eiga ir rezultatai	35
IŠVADOS	49
Identity management problems of the virtual organization (summary)	51
Bibliografinių nuorodų sąrašas	53

ĮVADAS

XX a. pradėjusios kurtis virtualios organizacijos dabar tampa vis populiareesnės. Priemonių modernėjimas ir verslo galimybių didėjimas leidžia žmonėms būnant toli vienas nuo kito kurti bendrus projektus ir juos įgyvendinti. Taip pat tokiu būdu yra sudaromos galimybės žmonėms dirbti namuose ir būti tokiems pat vertingiems ir vertinamiems darbuotojams, kaip kasdien atvažiuojantys į darbo vietą. Tai ypač svarbu dabartinėmis sunkmečio sąlygomis – galima sutaupyti lėšų darbo vietos ir inventoriaus sąskaita.

Bet į virtualių organizacijų kūrimąsi būtina pažvelgti ir kitu aspektu. Vienas iš svarbiausių tas, kad didelė problema jas valdant tampa tapatybės formavimas. Tapatybė organizacijai yra labai svarbi, nes padeda apibrėžti jos esmę, padeda siekti tikslų, užmegzti tvirtus ryšius su visomis suinteresuotomis grupėmis. Bet tradicinėms organizacijoms formuoti savo tapatybę yra daug lengviau, jos gali remtis įvairiais elementais, ne tik tokiais kaip logotipas, vidinė komunikacija, bet ir organizacijos vieta ir struktūra, stipri kultūra, asmeniniai darbuotojų ryšiai, bendrumo jausmas ir pan. Virtuali organizacija, atsižvelgiant į jos pobūdį, daugelį šių elementų praranda. Taip pat praranda ir dalį būdų, kuriais naudodamasi galėtų savo tapatybę atskleisti – vienintelis jai liekantis yra internetinio puslapio formavimas. Visi šie aspektai rodo, kad virtualiai organizacijai tapatybę suformuoti ir išlaikyti yra daug sunkiau nei tradicinei organizacijai.

Darbo temos ir tyrimo aktualumas. Organizacijos tapatybė yra ne tik modernios organizacijos, kuri siekia pristatyti save, savo patirtį ir požiūrį į auditorijas, valdymo strategija, bet ji sukuria ir bendrumo bei supratimo jausmą tarp darbuotojų, padeda jiems pažinti organizaciją ir nuosekliai siekti savo ir bendrų tikslų. Taip pat ji padeda organizacijai aiškiai ir nuosekliai bendrauti su išorinėmis jai svarbiomis grupėmis. O virtualioje organizacijoje stipri tapatybė nėra sukuriama arba ją sukurti ir palaikyti yra labai sunku: jos darbuotojai retai bendrauja tiesiogiai ir neturi stipraus bendradarbiavimo jausmo, virtuali organizacija neturi fizinės vietos, o kartais net ir aiškios organizacijos struktūros. Taip pat jai sunku sukurti stiprią savo kultūrą, kasdieniu darbu įdiegti darbuotojams jos viziją ir misiją. Visi šie aspektai formuoja organizacijos tapatybę, kuri padeda organizacijos aiškumo ir apibrėžtumo pamatus – tai ypač svarbu norint sukurti skaidrią organizaciją.

Darbo temos ir tyrimo naujumas. Virtualios organizacijos atsiradimą ir kūrimąsi yra nagrinėję daugelis autorių, tokių kaip *Ali D. Akkirman*‘as, *Drew L. Harris*, *Blaise*‘as *J. Bergiel*‘is, *Jonathan*‘as *Franks*‘as, *Stankevičienė Jūratė*, *Vanda Dūdėnienė* ir kiti. Bet jie nagrinėja virtualios organizacijos ypatumus, skirtumus lyginant su tradicine organizacija, virtualios komandos darbą ir pan. Taip pat yra

daug rašyta apie tradicinės organizacijos tapatybę. Tyrėjai *Cees 'as B. M. van Riel'is, John 'as M. T. Balmer'is, Klement 'as Podnar 'as* ir kiti nagrinėjo tapatybės įtaką organizacijai, tapatybę lemiančius veiksnius ir pan. Bet virtualios organizacijos tapatybės kūrimas nėra išsamiai išnagrinėtas.

Tyrimo objektas – virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemos.

Darbo tikslas – išanalizavus teorines tapatybės valdymo prielaidas išsiaiškinti virtualių organizacijų tapatybės valdymo galimybes ir vadybos problemas.

Darbo uždaviniai:

- išanalizuoti organizacijos tapatybės vadybos ypatumus ir kaip ji yra formuojama;
- išanalizuoti virtualios organizacijos sampratą, klasifikacijas ir charakteristiką;
- išsiaiškinti virtualių organizacijų tapatybės formavimo galimybes ir ypatybes;
- nustatyti virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemas.

Tyrimo metodai – literatūros, duomenų ir mokslinių straipsnių apie organizacijos tapatybę ir virtualias organizacijas teorinė analizė, lyginamoji analizė, kontent analizės metodas.

Darbo struktūra. Darbas yra sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje yra nagrinėjama organizacijos tapatybė, jos samprata, modeliai, formavimo galimybės ir kylančios problemos. Antroje dalyje yra nagrinėjama virtualios organizacijos samprata, klasifikacijos ir charakteristikos. Trečioje dalyje yra pateikiamas tyrimas ir jo rezultatai, atskleidžiantys virtualių organizacijų tapatybės formavimo galimybes ir ypatybes.

Darbo teorinė ir praktinė reikšmė. Darbo teorinė reikšmė yra ta, kad išnagrinėtas virtualių organizacijų tapatybės valdymas leidžia dar geriau ir išsamiau suprasti virtualių organizacijų esmę, įsigilinti į jų ypatumus, suprasti organizacijos tapatybės reikšmę. Taip pat darbas atskleidžia pagrindinius virtualios organizacijos tapatybės formavimo elementus, kurie dar nebuvo apibrėžti ir išnagrinėti. Praktinė reikšmė – darbas pratęsia pradėtus virtualių organizacijų ir tapatybės formavimo tyrimus, prisideda prie praktinio tokio tipo organizacijų tapatybės formavimo valdymo.

1. ORGANIZACIJOS TAPATYBĖ IR JOS FORMAVIMAS

Organizacinė tapatybė yra labai svarbus veiksnys visu organizacijos gyvavimo laikotarpiu. Ji lemia, kaip organizacija yra suprantama ir matoma iš šalies bei kaip organizaciją jaučia ir supranta jos darbuotojai. Organizacinė tapatybė palaiko vientisą organizacijos vaizdą ir padeda sukurti pasitikėjimą ja. Be to, stipri organizacinė tapatybė padeda organizacijai išsilaikyti šiuolaikinėje rinkoje ir neprarasti išskirtinumo tarp konkurentų.

1.1 Organizacijos tapatybės samprata ir modeliai

Per pastaruosius trisdešimt metų atlikti moksliniai tyrimai pateikė daugybę organizacijos tapatybės apibrėžimų. Iš pradžių apibrėžimai buvo riboti – orientuoti tik į organizacijos pavadinimą, naudojamą logotipą ir kitų formų simbolių, o nuolatinis šių elementų naudojimas marketingo programose leido organizacijai tapti žinomai ir matomai.

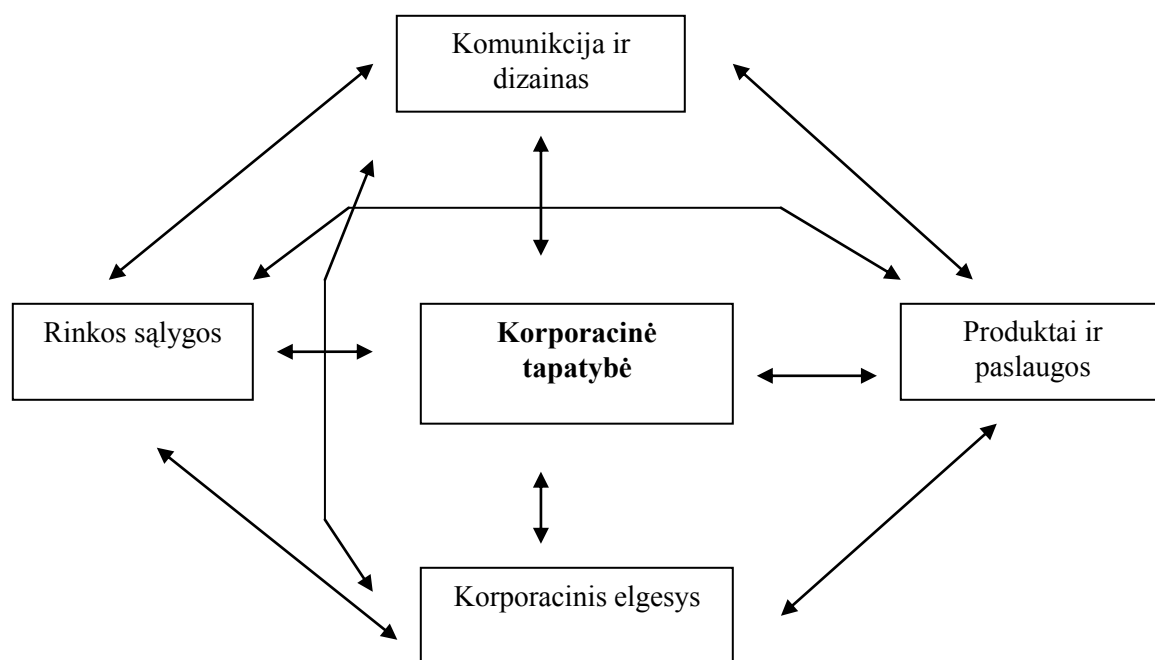
Vienas iš pirmų organizacinės tapatybės apibrėžimų buvo suformuotas daugiau nei prieš trisdešimt metų ir akcentavo organizacijos esmę, išreiškiamą vizualinėmis priemonėmis: „organizacijos tapatybė – tai vizualus organizacijos pareiškimas pasauliui apie tai, kas yra organizacija, kaip ji mato pati save ir kaip ją mato pasaulis“ [15. p. 139]. Vėliau tyrėjas *Carter'is* šią sąvoką apibrėžė konkrečiau – „tai logotipas ar įmonės prekės ženklas bei visos kitos organizacijos vizualinės išraiškos“ [15. p. 139]. Šie apibrėžimai rodo, kad iš pradžių tapatybė buvo suvokiama tik kaip vizualinė organizacijos išraiška.

Ilgainiui daugėjant tyrimų paaiškėjo, kad tapatybė apima daugiau nei vien organizacijos logotipą, pavadinimą ar prekės ženklą. 1985 m. tyrėjai *Albert'as* ir *Whetten'as* apibrėžė, kad tapatybė apibūdina „organizacijos charakterio bruožus, kuriuos jos nariai suvokia kaip pagrindinius, savitus ir ilgalaikius“ [21; p.24]. Vėliau ši sąvoka tapo strateginiu valdymo klausimu modernioje organizacijoje, kuri domisi visų savo suinteresuotų šalių poreikiais. Pastarąjį organizacijos tapatybės apibrėžimą palaiko tyrėjas *Olins'as*, kuris iš savo kaip specialisto pusės tapatybę aprašė kaip aiškų visų būdų, per kuriuos organizacija pristato save, savo patirtį ir požiūrį į savo auditorijas, valdymą [15. p.139]. Taip prasiplėtus organizacijos tapatybės sąvokai, kiekvienai organizacijai tapo privaloma pateikti savo tapatybę, nes tik tai galėjo parodyti korporacinį bei moralinį įmonės veidą, atskleisti jos tikslus ir vertybes, pristatyti organizacijos individualumo jausmą, kuris padeda jai išsiskirti konkurencingoje aplinkoje.

Organizacijos tapatybė gali būti traktuojama ir kaip konkurencinio pranašumo šaltinis. Organizacija, kuri susikuria stiprią tapatybę, gali sumažinti savo konkurentų ratą, nes šie ilgainiui nebepajėgia su ja konkuruoti. Tai yra vienas iš svarbiausių stiprią tapatybę kuriančių ir nuolat palaikančių organizacijų tikslų.

Atsižvelgiant į tai, kad tapatybės apibrėžimas yra labai platus, tyrėjai *T.C. Melewar'as* ir *Adrian'as R. Wooldridge'as* 2001 metais sukūrė korporacinės tapatybės modelį, į kurį įtraukė pagrindinius ją sudarančius elementus, tokius kaip komunikaciją ir dizainą, produktus ir paslaugas, korporacinį elgesį ir rinkos sąlygas. Dalis *Melewar'o* ir *Wooldridge'o* korporacinės tapatybės modelio matoma 1 paveiksle.

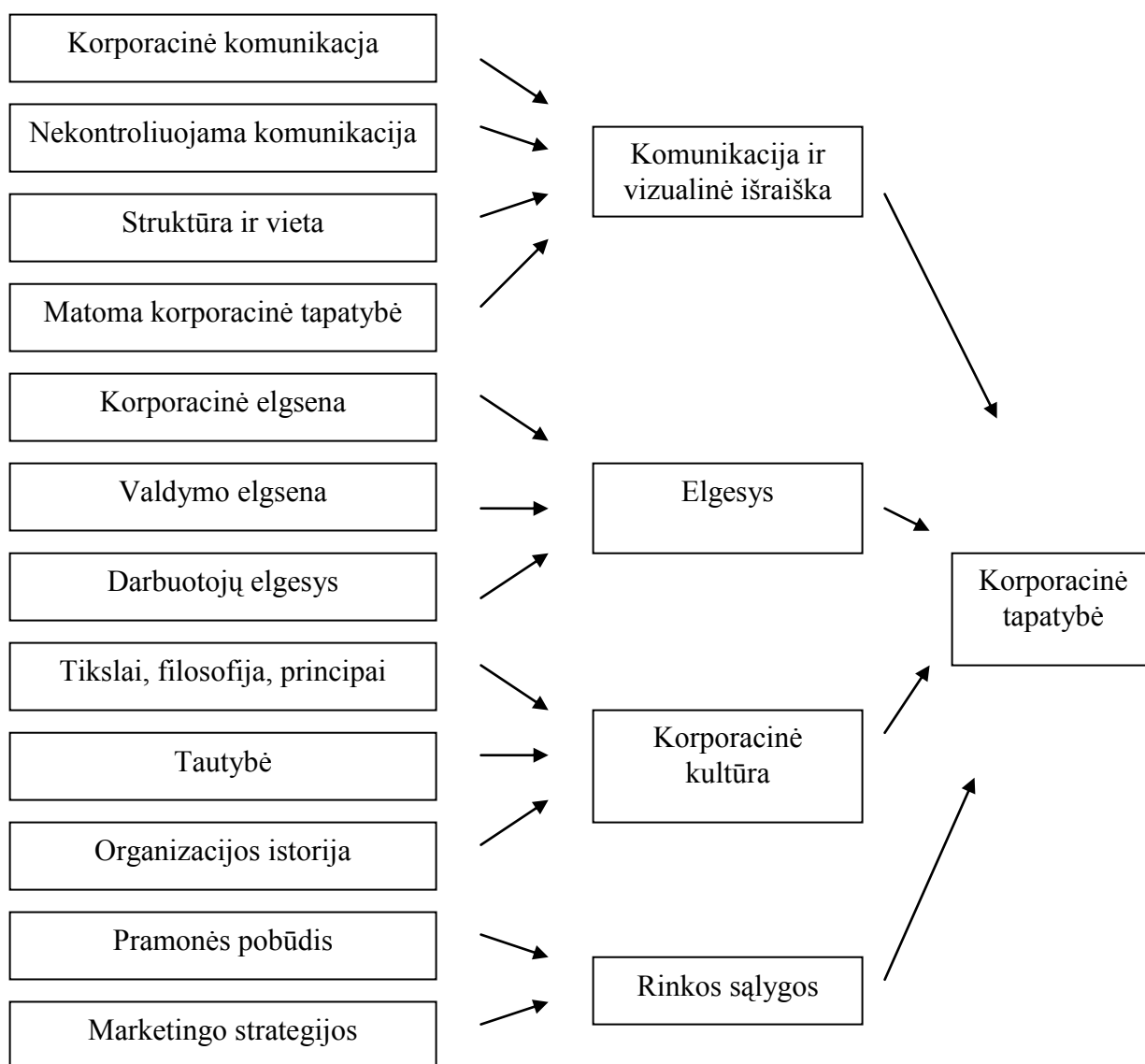
1 paveikslas. Pakoreguotas *Melewar'o* ir *Wooldridge'o* korporacinės tapatybės modelis [17; p. 334]



Bet kadangi šis modelis yra labai paprastas ir nepaaiškina organizacinės tapatybės išsamiau, neatskleidžia smulkesnių jos sudedamųjų dalių, 2002 metais buvo sukurtas kitas – išsamesnis – organizacijos tapatybės modelis, kuriame buvo atskleistos visos tapatybės sudedamosios dalys (2 paveikslas). Kaip modelyje matoma, tapatybę sudaro keturios pagrindinės dalys: komunikacija ir vizualinė tapatybė, elgesys, kultūra ir rinkos sąlygos. O kiekviena iš šių dalių yra sudaryta iš daugiau smulkesnių elementų. Daugelis iš šių elementų, tokių kaip nekontroliuojama komunikacija, struktūra ir

vieta, tautybė, pramonės pobūdis ar organizacijos istorija, nedaro didelio poveikio organizacijai kiekvienas atskirtai, bet visi kartu sudaro jos tapatybę ir padeda organizacijai išsilaikyti šiuolaikinėje rinkoje ar net diktuoti jos sąlygas.

2 paveikslas. *Melewar'o* ir *Jenkins'o* organizacinės tapatybės modelis [15; p. 141]



Ilgainiui, organizacijoms pradėjus suvokti tapatybės reikšmę ir svarbą, pradėjo daugėti tyrimų šioje srityje. Tyrėjai *B. Olutayo Otubanjo* ir *T.C. Melewar'as* savo darbe „Organizacinės tapatybės reikšmės suvokimas: konceptualus ir semiotinis-loginis požiūriai“ [„*Understanding the meaning of*

corporate identity: a conceptual and semiological approach“] išskyrė penkis organizacinės tapatybės modelius:

- *Balmer'io* septynios korporacinės tapatybės suvokimo mokyklos. Balmeris organizacinės tapatybės reikšmę aiškino naudodamas septynių mokyklų supratimus apie ją: strateginę, vizualinę, strateginę-vizualinę, elgesio, vizualinę-elgesio, korporatyvinės komunikacijos, vizualinės komunikacijos ir dizaino. Strateginė mokykla akcentuoja organizacijos misijos ir filosofijos sujungimą, strateginę-vizualinę mokykla siejama su strateginiais organizacijos pokyčiais per vaizdines priemones. Elgesio mokykla domisi skirtingų kultūrų sumaišymu, o vizualinė-elgesio mokykla stengiasi paaiškinti, kaip geriausia vizualiniu būdu visuomenei pranešti apie organizacijos kultūrą. Korporatyvinės komunikacijos mokykla pabrėžia būtinybę perduoti organizacijos misiją ir filosofiją oficialios korporatyvinės komunikacijos būdu, o vizualinės komunikacijos mokykla pabrėžia organizacijos misijos atskleidimą vizualiniu būdu. Galiausiai dizaino mokykla remia poreikį išlaikyti organizacijos elementų visumą madingą ir neleisti jai pasenti.

- *Moingeon'o Ramanantsoa'o* Prancūzijos mąstymo mokykla. Prancūzijos mokykla organizacinę tapatybę suvokė kaip tarpusavyje susijusių organizacijos savybių kompleksą, kuris suteikia organizacijai specifiškumo, stabilumo bei darnos ir tokiu būdu padaro ją atpažįstamą ir unikalią.

- *Cornelissen'o* ir *Harris'o* trys metaforinės organizacinės tapatybės perspektyvos. Šios trys perspektyvos yra „organizacinė tapatybė kaip organizacijos asmenybės išraiška“, „organizacinė tapatybė kaip organizacijos realybė“ ir „organizacinė tapatybė kaip organizacijos išraiška“. Pirmą perspektyvą vienija autoriai, kurie organizacinę tapatybę supranta kaip tikrąją organizacijos asmenybės išraišką, antrą perspektyvą vienija autoriai, kurie organizacijos tapatybę suvokia kaip faktais paremtą reiškinį, o trečią perspektyvą palaiko autoriai, kurie organizacinę tapatybę mato kaip dualistinį įvaizdžio ir tikrovės junginį.

- *He'o* ir *Balmer'io* penkios organizacinės tapatybės perspektyvos. Šios penkios perspektyvos yra vizualinė tapatybė, korporacinė tapatybė, multidisciplininė tapatybė, kolektyvinė tapatybė ir organizacijos identifikacija. Vizualinė tapatybė – tapatybė kaip vizualinis organizacijos savęs pristatymas; korporacinė tapatybė – organizacijos skiriamieji bruožai, atsakantys į klausimą „kas yra organizacija“; multidisciplininė tapatybė – daugialypės organizacijos charakteristikos; kolektyvinė tapatybė - bendra atskirų individų tapatybė; organizacijos identifikacija – organizacijos savęs apibrėžimas, paremtas organizacijos narių tarpusavio ryšiais.

- *Cees'o B. M. van Riel'io* ir *John'o M.T. Balmer'io* trys korporatyvinės tapatybės suvokimo aspektai [19; p. 415-418]. Šis modelis yra plačiai išnagrinėtas profesorių *Cees'o B. M. van Riel'io* ir *John'o M.T. Balmer'io* darbe „Organizacinė tapatybė: sąvoka, jos matavimai ir valdymas“ [„*Corporate*

identity: the concept, its measurement and management“]. Šiame darbe yra teigiama, kad organizacijos tapatybę galima suprasti trimis aspektais: grafiniu dizainu, korporacinės komunikacijos ir elgesio:

a. *grafinio dizaino aspektas*. Pagal šį aspektą, organizacijos tapatybė yra siejama su organizacijos logotipu, terminologija, kompanijos pastato išoriniu stiliumi ir visa vizualine išvaizda. Daug organizacinės tapatybės specialistų skiria didelį dėmesį būtent grafiniam organizacijos dizainui.

b. *korporacinės komunikacijos aspektas*. Autoriai teigia, kad oficiali organizacijos komunikacija turi būti pastovi – organizacija turi nuolat susisiekti su savo partneriais, tarpininkais, auditorijomis. Bet svarbu pažymėti, kad organizacinė komunikacija yra vienas iš sudėtingiausių reiškinų organizacijos valdyme.

c. *tarpdisciplininis aspektas*. Organizacinės tapatybės suvokimas ilgainiui labai išsiplėtė ir dabar rodo, kaip organizacijos tapatybė vidinėms ir išorinėms auditorijoms išryškėja per organizacijos elgesį, ryšius, simboliką ir pan. Vis daugiau mokslininkų pripažįsta, kad organizacijos tapatybė yra sudaryta iš daugelio unikalių savybių, kurios yra įdiegtos organizacijos narių elgesyje ir kurių supratimas reikalauja tarpdisciplininio požiūrio. Mokslininkai teigia, kad norint realią organizacijos tapatybę priartinti prie trokštamos, reikia pasitelkti visus tris aspektus: simbolius, komunikaciją ir elgesį [6. p. 340-341].

Taigi apžvelgę visus šiuos modelius tyrėjai *B. Olutayo Otubanjo* ir *T.C. Melewar‘as* suformavo savo sudėtinę korporacinę tapatybę [*Corporate communication mix*], į kurią įtraukė apibendrintus visų paminėtų mokyklų aspektus. Pagal tyrėjus, sudėtinę korporacinę tapatybę sudaro tokie pagrindiniai elementai:

- simboliai,
- elgesys,
- korporacinė komunikacija,
- įvairiapusiškumas [19; p. 420-422].

Visi šie paminėti organizacinės tapatybės modeliai rodo nors ir panašų, bet iš dalies ir skirtingą mokslininkų, tyrėjų ir specialistų požiūrį į tą patį dalyką. Tas pats iš dalies skirtingas suvokimas vyrauja ir tarp organizacijų, kurios gali labai skirtingai suprasti organizacijos tapatybę ir jos svarbą. Kad būtų įrodytas šis teiginys, 2005 metais mokslininkas *Klement‘o Podnar‘o* atliko informatyvų Slovėnijos kompanijų tyrimą, stengdamasis išsiaiškinti, kaip būtent organizacijos supranta tapatybę, kokie, jų manymu, yra svarbiausi jos elementai ir kas lemia sėkmingos verslui tapatybės suformavimą. Tyrimo eigą, pastebėjimus ir jo rezultatus *Klement‘as Podnar‘as* aprašė straipsnyje „Korporacinė tapatybė Slovėnijoje“ [„*Corporate identity in Slovenia*“]. Tyrimo metu tyrėjas klausė, kaip galima būtų

apibūdinti organizacijos tapatybę, kiek organizacinė tapatybė yra svarbi įmonei, kokie yra jos sudedamieji elementai, kokia nauda ir pan. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijoms tapatybė yra svarbi, nes lemia verslo sėkmę, bet, kas ji tiksliai yra, galėjo atsakyti ne kiekvienas. Dažniausiai ji būdavo apibrėžiama taip: „organizacijos kultūros, vertybių, filosofijos, vizijos ir misijos išraiška“ arba „savitumas, atpažinimas ir įvairumas“ (atitinkamai po 32,6%). 18,6% respondentų atsakė, kad tai „organizacijos vidinių ir išorinių galimybių sujungimas“, o 16,3% respondentų tapatybę suvokė kaip įvaizdį. Dar rečiau buvo minimas organizacijos tapatybės supratimas kaip „vizualinė išraiška ar logotipas“ (11,6%) ir tik keletas ją paaiškino kaip organizacijos reputaciją (9,3%), ryšius su visuomene (4,7%), darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimus (4,7%) [20; p.72-79]. Tai rodo, kad didžioji dalis respondentų organizacijos tapatybės sąvoką supranta ribotai, kartais siedami ją su tapatybės tikslais – sukurti savitą ir atpažįstamą organizaciją. Tai iš dalies yra teisingi atsakymai, bet parodantys ne organizacijos tapatybės sąvokos supratimą, o organizacijos siekiamybę.

1.2. Organizacijos tapatybės formavimas

Organizacijos tapatybės formavimas yra ilgas ir sudėtingas darbas, reikalaujantis nuolatinio dėmesio. Formuojant tapatybę atmestinau, ji gali ne sustiprinti, o sugadinti organizacijos ryšius su interesų grupėmis, nutolinti tikslų pasiekimą.

Organizacijos tapatybę galima skirstyti į dvi rūšis: organizacinę ir korporacinę. Organizacinė tapatybė apibrėžia, kaip organizacijos nariai supranta „kas jie yra kaip organizacija“, todėl jos kūrimuisi ir vystymuisi yra labai svarbi darbuotojų tarpusavio sąveika, bendradarbiavimas ir komunikacija. Organizacinė tapatybė dažniausiai formuojasi savaime.

Korporacinė tapatybė yra formuojama sąmoningai ir gali padėti organizacijoms geriau išreikšti save. Tyrėjas *Olins'as* 1995 m. apibrėžė, kad korporacinė tapatybė turi atsakyti į keturis klausimus: „kas esi“, „ką darai“, „kaip tai darai“ ir „ką nori pasiekti“, taigi korporacinė tapatybę galima apibrėžti kaip strategiškai suplanuotą ir praktiškai taikomą vidinį ir išorinį organizacijos savęs pristatymą. Korporacinė tapatybė yra sudaryta iš dviejų dalių: vizualinės ir strateginės. Vizualinė dalis apima tai, kas yra matoma akivaizdžiai (organizacijos pavadinimas, logotipas, spalvos, dizainas), o strateginė dalis akcentuoja pagrindinę organizacijos idėją, išreiškiamą per viziją, misiją ir organizacijos filosofiją. Vizualinė dalis parodo, kaip organizacija supranta save dabar, o strateginė dalis padeda organizacijai apibrėžti ne kas jie yra, o ką jie nori pasiekti ir kuo tapti ateityje [23; p.13-15].

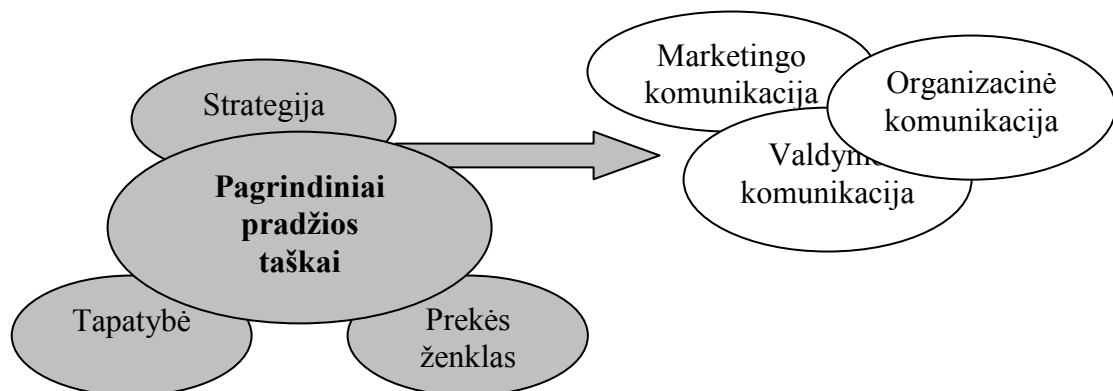
Vienas iš svarbiausių tapatybės formavimo esmę nulėmusių aspektų yra tyrėjo *Cees'o van Riel'io* 1995 m. pateikta pagrindinių pradžios taškų [*Common starting points - CSP*] teorija. Ją

pateikdamas *Cees 'as van Riel'is* teigė, kad svarbiausia yra nuoseklumas ir darna. Pagal jį, CSP yra svarbūs organizacijos veiklos bruožai, kurie turi atsispindėti vykdam bet kokią organizacijos komunikaciją. Tai gali būti mandagumas, išsamumas, išbaigtumas, kokybė ar pan., bet juos išskyrusi ir apibrėžusi organizacija gali vykdyti įvairią komunikaciją su skirtingomis interesų grupėmis ir išlikti nuosekli ir darni, nes visose komunikacijose naudoja tuos pačius jiems svarbius pagrindinius bruožus. CSP yra pagrindas, kuriuo naudodamiesi komunikacijos specialistai gali dirbti, bet ne siekti visiško komunikacijos tarpusavio atitikimo ir vienodumo. *Cees 'as van Riel'is* teigė, kad korporacinės tapatybės užduotis yra ne slopinti organizacijos įvairumą ir skirtumus, o juos valdyti [9; p. 195].

Pagrindinių pradžios taškų teoriją savo darbuose paminėjo ir tyrėjai *Shirley Leitch* bei *Judy Motion*. Jos teigė, kad CSP teorija užima svarbią vietą organizacijos tapatybės formavime. Pagal *Shirley Leitch* ir *Judy Motion*, CSP atitinka pagrindines organizacijos vertybes, kuriomis remdamasi organizacija turi vykdyti savo veiklą, bendrauti su suinteresuotomis grupėmis, bendradarbiais, kurti internetinį puslapį ir pan. Be CSP, *Shirley Leitch* ir *Judy Motion* savo darbuose paminėjo ir pagrindinius pabaigos taškus [*Common end points – CEP*]. CEP yra suprantami kaip tikslai, kuriuos organizacija sau išsikelia. Vertindama savo tapatybės strategiją, organizacija turi matyti, ar jų pagrindiniai pradžios taškai sutampa su pagrindiniais pabaigos taškais – tik tokiu būdu yra sukuriamas lankstus organizacinės tapatybės formavimo būdas [10; p. 1074-1075].

Naudojantis pagrindiniais organizacijos tapatybės formavimo pradžios taškais yra kuriamas vienas iš svarbiausių tapatybės elementų – korporacinė komunikacija.

3 paveikslas. *C. B. M. van Riel'o* ir *Ch. J. Fombrun'o* pateikiama komunikaciją per CSP [5; p. 35]



Akivaizdus CSP ir korporacinės komunikacijos rūšių tarpusavio ryšys yra matomas schemeje, pateiktoje *Cees'o B. M. van Riel'io* ir *Charles'o J. Fombrun'o* knygoje „Korporacinės komunikacijos

pagrindai“ [„*Essentials of corporate communications*“] (3 paveikslas). Ši schema atskleidžia tiesioginį kelią nuo tinkamai suformuoto CSP (paremto siekiamų strategijos, tapatybės ir prekės ženklo analize) iki korporacinės komunikacijos. Profesorius *C. van Riel*'is savo darbuose rašė, kad korporacinė komunikacija yra organizacijos vadybos instrumentas, kurio pagalba visos sąmoningos vidinės ir išorinės komunikacijos formos yra efektyviai suderinamos ir padeda sukurti palankų pagrindą santykiams su grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos egzistavimas. Reimiantis šiuo apibrėžimu galima teigti, kad korporacinė komunikacija daro esminę įtaką organizacijos tapatybės formavimui, nes ji yra stiprus organizacijos tapatybės atramos taškas. Taip pat gera korporacinė komunikacija padeda bendrauti su vidinėmis ir išorinėmis interesų grupėmis, palaikyti teigiamą atmosferą organizacijos viduje, skatinti pasitikėjimą, motyvuoti ir pan. *Cees*'as *van Riel*'is yra išskyręs tokias sudėtinės korporacinės komunikacijos [*Corporate Communications Mix - CCM*] rūšis:

- vadybinė komunikacija – sukuriamas bendras tikslas, pasitikėjimas organizacijos viduje,
- marketingo komunikacija – sukuriamas tradicinės rinkodaros komunikacijos derinys,
- organizacinė komunikacija – palaikoma komunikacija su visomis suinteresuotomis grupėmis.

Visos šios korporacinės komunikacijos rūšys padeda palaikyti stiprią korporacinę komunikaciją.

Svarbu pažymėti, kad labai svarbi organizacijos tapatybei yra ir nekontroliuojama iš organizacijos išeinanti komunikacija. Pagal tyrėjus *Markwick*'ą ir *Fill*'ą nekontroliuojama komunikacija yra suprantama kaip „bet kokia nenumatyta ar staiga pasirodžiusi informacija apie organizaciją bei neformali darbuotojų komunikacija su pašaliniais asmenimis“ [15; p. 140]. Tokia nenumatyta ar netyčia išsprūdusi informacija gali greitai sugadinti organizacijos įvaizdį ir reputaciją bei atitinkamai sumenkinti jos tapatybę.

Atsižvelgiant į korporacinės komunikacijos svarbą organizacijos tapatybės formavimui, svarbu apibrėžti ne tik kokie elementai sudaro tokią komunikaciją, bet ir kokie turi būti jos bruožai. Remiantis komunikacijos apibrėžimais, literatūra ir moksliniais tyrimais galima teigti, kad ji turi būti:

- nuosekli. Nuoseklios komunikacijos metu informacija yra pateikiama nuolatos, yra nenutrūkstanti ir ištisinė.
- informatyvi. Tokios komunikacijos metu yra pateikiama visa informacija, nenutylimos svarbios detalės. Informatyvumas yra labai svarbus kriterijus, apibūdinantis gerą komunikaciją.
- tikslinga. Kiekviena komunikacija turi turėti tikslą. Komunikacija be tikslo neteikia jokios naudos.
- turinti konkrečią auditoriją. Komunikacija visiems taip pat neduoda naudos. Kad būtų pasiektas norimas tikslas, organizacija turi žinoti į ką kreipiasi ir ko tikisi.
- suderinta. Visos komunikacijos formos turi būti suderintos tarpusavyje ir neprieštarauti viena kitai.

- turinti grįžtamąjį ryšį. Kiekviena komunikacija turi turėti grįžtamąjį ryšį, kuris parodytų, ar tinkama naudojama komunikacija, ar ji duoda naudos. Tik iš grįžtamojo ryšio galima pamatyti vykdomos komunikacijos problemas ir silpnąsias vietas.

Šie organizacijos komunikacijos bruožai yra pagrindiniai ir būtini, norint sukurti gerą organizacijos komunikaciją ir valdyti organizacijos tapatybės kūrimą. Nuosekli, informatyvi, tikslinga, turinti konkrečią auditoriją ir grįžtamąjį ryšį bei suderinta tarp visų organizacijos sričių korporacinė komunikacija yra pagrindas, ant kurio įmonė gali formuoti savo tapatybės politiką.

Minėtame *Melewar'o* ir *Jenkins'o* organizacijos tapatybės modelyje (žr. 10 psl.) pirmoje vietoje tarp visų organizacijos tapatybę sudarančių elementų yra išskiriami ne tik komunikacija, bet ir vizualinė išraiška. Kalbant apie vizualinę išraišką, labai svarbūs tapatybei yra organizacijos pavadinimas, logotipas, spalvos ir pan. Originalus, idomus, informatyvus logotipas byloja apie optimistišką organizacijos vidinę būseną, tuo tarpu nuobodus, nykus, nieko nesakantis logotipas rodo, kad ir pati organizacija gali būti nuobodi, niekuo neišsiskirianti ir rizikuoja išnykti tarp daugumos tokių pačių kaip ji. Be to, įsimintinas ir ilgainiui pripažintas logotipas daro įtaką vartotojo pasirinkimui – kad ir kurioje pasaulio dalyje bebūtų, vartotojas visada teiks pirmenybę tam logotipui ir prekės ženklui, kurį žino ir kuris jam kelia pasitikėjimą.

Logotipas yra vienas iš Korporacinės vizualinės tapatybės sistemos [*Corporate visual identity system - CVIS*] elementų. Šią sistemą sukūrė tyrėjai *T.C. Melewar'as* ir *J. Saunders'as* ir ja apibrėžė pagrindinius vizualinės tapatybės elementus, kuriuos turi turėti kiekviena stiprią tapatybę formuojanti organizacija. Pagrindiniais *CVIS* elementais laikomi:

- pavadinimas,
- logotipas,
- stilius,
- spalvos,
- šūkis [16. p. 539].

Tinkamai naudomi šie elementai leidžia aiškiai ir nuosekliai išreikšti organizacijos vizualinę tapatybę.

Tarp regimųjų organizacijos simbolių būtina paminėti ir organizacijos struktūrą bei vietą. Sėkmingai organizacijai ypač svarbi yra sėkminga, dažnai lankoma vieta ir įdomi, netradicinė organizacijos pastato struktūra. Tai padeda sukurti išskirtinę organizacijos tapatybę.

Tyrėjas *Cees'as van Riel'is* yra pateikęs dar vienas teorines išvalgas, padedančias organizacijai suformuoti stiprią tapatybę – tai Tvirta korporacinė istorija [*Sustainable Corporate Story – SCS*]. *SCS* yra realus ir aktualus organizacijos esmės aprašymas (įkūrimo istorija, vizija ir misija). Organizacijos įkūrimo istorija, vizija ir misija parodo, kas yra organizacija, iš ko ji atsirado, kokia jos veiklos prasmė

ir kur link ji eina bei ko siekia. Šios žinios vartotojo galvoje suformuoja vieną iš svarbiausių įspūdžių apie organizaciją, todėl labai svarbu tinkamai jas apibrėžti. *Cees 'as van Riel'is* yra išskyręs keturis kriterijus, kurie šią organizacijos istoriją gali padaryti efektyvesnę:

- realistiškumas – organizacijos istorija turi atspindėti tikrą, savitą, ilgalaikį charakterį;
- aktualumas – istorija ir pateikiama informacija turi turėti realią vertę suinteresuotoms grupėms;
- reagavimas (dvipusė komunikacija) – turi būti palaikomas nenutrūkstamas dialogas su vidinėmis ir išorinėmis grupėmis, leidžiantis patikrinti CSP realistiškumą ir aktualumą;
- subalansuotumas – turi būti rastas balansas tarp to, ko nori organizacija ir ko tikisi suinteresuotos grupės [4; p. 157-158].

O tyrėjas *Graham 'as Dowling 'as* yra išskyrę kriterijus, kurie padėtų tinkamai suformuoti tokią viziją ir misiją, kad jos atskleistų tikrąją organizacijos esmę:

- koku būdu vizija ir misija atkreipia darbuotojų dėmesį ir pristato jiems korporatyvinių vertybių sistemą;
- kaip apibrėžiamos verslo ribos;
- kaip formuluojama bendra tema visoms suinteresuotoms organizacijos grupėms;
- kaip vizija ir misija padeda atskirti organizaciją nuo konkurentų.

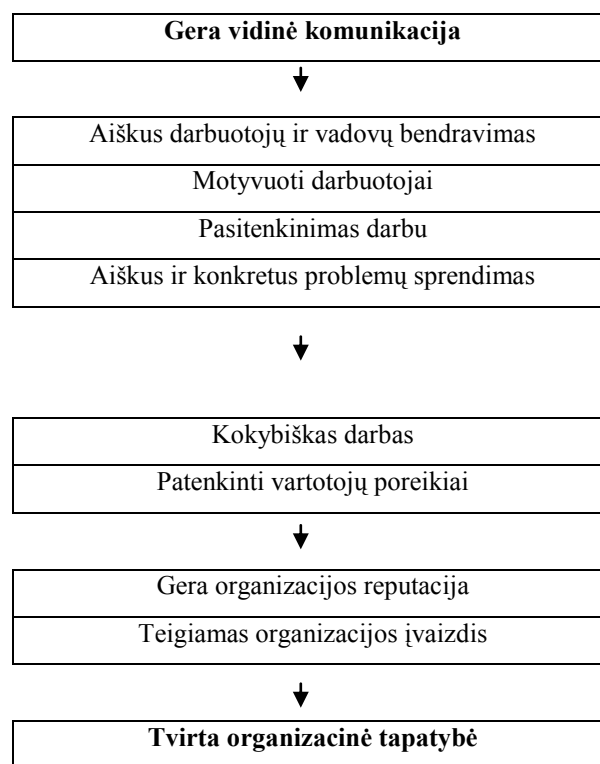
Anksčiau pateiktame *Melewar'o* ir *Jenkins'o* organizacinės tapatybės modelyje taip pat matoma, kad be vizualinės išraiškos ir komunikacijos organizacijos tapatybę sudaro ir tokie elementai, kaip organizacijos kultūra, elgesys bei rinkos sąlygos. Norint sukurti optimalią organizacijos tapatybę, reikia kreipti dėmesį į visas smulkmenas, kurios sudaro organizacijos kasdienybę – organizacijos filosofiją ir susikūrimo istoriją, po ją sklindančias sėkmingos veiklos legendas, darbuotojų tarpusavio elgesį ir jų elgesį su klientais, organizacijos socialinę atsakomybę ir finansinę atskaitomybę, valdymo principus, reklamą, paramą įvairioms visuomenės grupėms ir pan. Organizacija turi rūpintis savo darbuotojų elgesiu ne tik darbe, bet ir už darbo vietos ribų, turi stengtis sukurti tokią kultūrą, kuri atspindėtų organizacijos vertybes ir būtų priimtina visiems darbuotojams, formuodama savo tapatybę turi atsižvelgti į vartotojų, investuotojų, visų suinteresuotų grupių ir net konkurentų nuomonę.

Aiškliai ir tvirtai suformuota organizacinė tapatybė padeda pasiekti visus organizacijos tikslus: sukurti palankią organizacijos reputaciją tarp organizacijos auditorijų, įkvėpti pasitikėjimą organizacija ir taip paskatinti pirkti jos produkciją, naudotis paslaugomis, ateiti dirbti ar investuoti ir pan. Laikui bėgant organizacijos vis labiau suvokia organizacinės tapatybės palaikymo svarbą, nes, be visų minėtų dalykų, ji taip pat padeda didinti darbuotojų motyvaciją.

1.3. Vidinė komunikacija – viena iš tapatybės formavimo problemų

Labai stiprų ryšį su tapatybe turi vidinė organizacijos komunikacija. Atitinkamai jos trūkumai daro didelę įtaką tapatybės silpnėjimui. Vidinės komunikacijos ir organizacijos tapatybės ryšį galima pavaizduoti schemas pagalba (4 paveikslas). Kaip matoma 4 paveiksle, jei organizacijoje yra sutvarkyta vidinės komunikacijos sistema, yra didesnė tikimybė, kad joje dirbs labiau patenkinti darbuotojai, kad jie bus labiau motyvuoti savo darbu, atitinkamai – kokybiškiau ir su didesniu malonumu atliks savo pareigas. Toliau paveiksle matyti, kad maloniai aptarnaujamų ir kokybiškas paslaugas gaunančių klientų poreikiai bus patenkinti ir tai tiesiogiai darys įtaką gerai organizacijos reputacijai – vienam iš pagrindinių organizacijos tapatybės formavimo tikslų.

4 paveikslas. Vidinės komunikacijos ir organizacinės tapatybės ryšys



Vidinė komunikacija yra kiekvienoje organizacijoje, bet ne kiekvienoje ji yra efektyvi. Neefektyvi vidinė komunikacija mažina darbuotojų supratimą apie darbą, kurį dirba, bendrumo su organizacija jausmą, darbuotojų motyvaciją, silpnina ryšius tarp organizacijos narių, naikina grįžtamąjį ryšį, skatina darbuotojų kaitą ir pan. Neefektyvi vidinė komunikacija lemia nesėkmingą organizacijos tikslų siekimą, todėl atitinkamai galima teigti, kad vidinė organizacijos komunikacija yra vienas iš

pagrindinių veiksmų, lemiančių sėkmingą organizacijos veiklą, kad ji yra vienas pagrindinių ramsčių, laikančių išorinį organizacijos fasadą. Tam ramsčiui susilpnėjus, gali sugriūti ir visas organizacijos susikurtas išorinis įvaizdis.

Vidinės komunikacijos rūšys „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ yra labai reikšmingos kasdienėje organizacijos veikloje. Atsižvelgiant į tai, kad pagrindiniai tokių komunikacijų tikslai yra pamokyti, paaiškinti, patarti, instrukuoti, įvertinti bei informuoti apie organizacijos tikslus, politiką ir pan. (komunikacija „iš viršaus į apačią“), taip pat pateikti ataskaitas, paaiškinti, pasiūlyti ar išsiaiškinti nesusipratimus (komunikacija „iš apačios į viršų“), jei šios komunikacijos rūšys organizacijoje yra silpnos, darbuotojai nebesugeba atlikti savo darbo, daro įvairias klaidas, įvyksta daug nesusipratimų. Tokiomis sąlygomis darbuotojai dažniausiai nesupranta savo vadovų, o vadovai yra nepatenkinti savo darbuotojais ir jų nepateisina. Organizacija, kurioje vadovai nesusišneka su pavaldiniais, pasitikėjimo nekelia, o ir darbuotojai dirbdami tokioje organizacijoje nėra patenkinti. Tokiai organizacijai gali būti sunku ilgai išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje.

Taip pat vidinė komunikacija gali būti formali ir neformali. Vieni iš neformalios vidinės komunikacijos rezultatų yra gandai. Daugelis atliktų tyrimų rodo, kad gandais darbuotojai pasitiki labiau nei oficialia-formalia vadovų pateikiama informacija. Taip pat svarbu pažymėti, kad gandai sklinda nevaldomai ir neturi konkrečių apibrėžtų kanalų, taigi visada yra tikimybė, kad jie pasklis ir už organizacijos ribų. Gandams pasklidus už organizacijos, jie tampa nebevaldoma informacija, kuri gali išsipūsti, išsikreipti, labai pakenkti organizacijos reputacijai ir atitinkamai susilpninti organizacijos tapatybę. Kad taip neatsitiktų, svarbu visą aktualią informaciją pateikti laiku ir nedelsiant – laikantis šio principo gandų organizacijoje labai sumažėja.

Dar vienas organizacijos tapatybės formavimui labai svarbus dalykas yra organizacijos narių bendrumo jausmas, kurį sukuria vidinė komunikacija. Tiek komunikacija „iš viršaus į apačią“ ar „iš apačios į viršų“, tiek formali ar neformali jos rūšys tarnauja organizacijos darbuotojų tarpusavio bendrumo jausmo formavimui. Efektyvi komunikacija leidžia darbuotojams pasijusti organizacijos dalimi, palaikyti vientisą kultūrą, suprasti jos filosofiją ir politiką. Dalyvaudami efektyvios komunikacijos procese jie jaučiasi lyg valdytų organizaciją kartu su vadovais ir direktoriais, jaučiasi darantys įtaką jos veiklai ir galintys lemti jos pokyčius, o tai didina darbuotojų motyvaciją ir tada jie savo darbą atlieka su malonumu. Priešingu atveju darbuotojai į darbą eina tik dėl pinigų ir pasitaikius geresniam pasiūlymui gali jį pakeisti. Didelė darbuotojų kaita menkina organizacijos reputaciją, silpnina jos įvaizdį, o šie du veiksniai daro neigiamą įtaką ir organizacijos tapatybės formavimui.

Svarbu pažymėti ir tai, kad vidinė komunikacija yra vienintelis kasdien galintis pasikeisti veiksnys, nes jo sėkmė priklauso žmogiškajam faktoriui – darbuotojų ir vadovų nuotaikoms bei

nusiteikimui, komunikacijos įgūdžių lygiui ir net norui suprasti vienas kitą. Nors vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje ir galėtų atrodyti, kad išorinėms auditorijoms didžioji jos dalis yra nepastebima, jos reikšmė tapatybės formavimui dėl to nemenksta.

Taigi akivaizdu, kad darbuotojai yra svarbiausia organizacijos auditorija. Jokia išorinė komunikacija su išorinėmis auditorijomis nebus sėkminga, jeigu iš išorės gaunamos informacijos, pranešimų ir žinių nesupras organizacijos darbuotojai ir vadovai. Darbuotojai yra esminė organizacijos dalis, kuri turi būti susijusi nepertraukiamais saitais, kad galėtų palaikyti organizacijos konkurencingumą XXI amžiuje ir suformuoti pakankamai stiprią jos tapatybę. O tai ypač aktualu virtualiai organizacijai.

2. VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS SAMPRATA IR YPATUMAI

XXI a. organizacijos sąvoka įgauna vis platesnę reikšmę. Anksčiau ji buvo suprantama kaip tradicinė didelė kompanija, kurią sudaro visi privalomi elementai, tokie kaip skyriai, padaliniai, filialai, hierarchija ir pan. Vėliau organizacijos tapo panašesnės į paprastas žmonių grupes ar komandas, kurios kartu atlieka tam tikras užduotis. Bet atsižvelgiant į tai, kad grupė yra laikomi „du ar daugiau vienas nuo kito priklausančių ir tarpusavyje sąveikaujančių žmonių, susibūrusių tam, kad įgyvendintų konkrečius tikslus [22; p. 113], o organizacija „yra sąmoningai koordinuojamas socialinis vienetas, kuri sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad įgyvendintų bendrą tikslą ar tikslus“ [22; p. 21], yra matoma, kad grupės ir organizacijos sąvokos negali būti laikomos tapačiomis. Pagrindiniais paprastos grupės ir organizacijos skirtumais galima laikyti tai, kad:

- grupę sudaro atskiri, pavieniai ir individualūs žmonės, o organizacija yra vienetas – žmonių, siekiančių bendro organizacijos tikslo, junginys;
- grupė dažniausiai yra laikinas reiškinys, suburiamas pasiekti vieną ar kelis tikslus, bet gali išsisklaidyti ir vėl susiburti priklausomai nuo poreikių ir aplinkybių. Organizacija yra ilgalaikė ir dažniausiai funkcionuoja nepertraukiamai.

Vėliau, atsiradus virtualioms organizacijoms, jų ir tradicinių organizacijų suvokimas persipynė. To priežastimi galima laikyti faktą, kad interneto suklestėjimo metu žmogus dažnai nebežino, ar jam paslaugas ir prekes teikianti organizacija egzistuoja realiai, ar yra tik virtualioje erdvėje. Tuo remiantis galima išskirti ir pagrindinį tradicinių bei virtualių organizacijų skirtumą – tradicinė organizacija turi realią fizinę vietą, kurioje veikia ir yra išikūrusi, o virtuali organizacija tokios vietos neturi. Taigi svarbu yra tai, kad virtualia organizaciją daro ne geografinis jos padalinių išsidėstymas pasaulyje, verčiantis jos narius bendrauti technologinėmis priemonėmis, o pats organizacijos pobūdis – nematerialus, fiziškai neegzistuojantis bei palaikomas informacinėmis ir telekomunikacinėmis priemonėmis.

2.1. Virtualios organizacijos samprata ir klasifikacija

Virtuali organizacija yra nesena sąvoka, kurią pirmą kartą 1986 m. pasiūlė Niujorko profesorius *Abbe Mowshowitz 'ius*. Tuo metu ši sąvoka reiškė informacinių technologijų pagalba atliekamą darbą kompiuteriniame tinkle. Kiti tyrėjai, taip pat virtualios organizacijos koncepcijos pradininkais laikomi

William 'as H. Davidow 'as, Michael 'is S. Malone, manė, kad „virtualios organizacijos yra paremtos kompiuterinėmis ir informacinėmis technologijomis siekiant susieti korporacinius veiksmus ir organizuoti savo atsaką į bet kokius vidinius ar išorinius dirgiklius realiu esamuoju laiku“ [26; p. 583-584]. XX a. pabaigoje virtuali organizacija tebuvo siejama išimtinai su kompiuterinėmis technologijomis ir nereiškę daugiau nei darbą, atliekamą kompiuterių ir tinklo pagalba. Dažnai ši nauja organizacinė paradigma mokslinėje literatūroje būdavo apibūdinama ir vartojant kitokius terminus, pvz. *virtuali kompanija* (Goldmann ir Nagel, 1993), *virtuali įmonė* (Hardwick ir kiti, 1996), ir *virtuali gamykla* (Upton ir McAfee, 1996). Visi šie mokslininkai būtent informacines technologijas įvardijo kaip stimulą ar netgi pagrindą susidaryti virtualios organizacijos pamatams.

Po beveik dešimtmečio nuo pirmo sąvokos pavartojimo, virtualios organizacijos supratimas tapo platesnis ir ji jau buvo traktuojama kaip bendradarbiavimo forma, apjungianti nepriklausomas organizacijas, institucijas ir/arba individus, gaminančius produktus arba teikiančius paslaugas ir kuriuos vienija bendra verslo samprata (Arnold, Faisst ir Sieber, 1995). Dar vėliau virtuali organizacija buvo apibūdinta kaip organizacija, kurios nariai yra geografiškai nutolę vienas nuo kito, dažniausiai susisiekiantys tarpusavyje elektroniniu paštu ar kitomis moderniomis elektroninės komunikacijos priemonėmis, nors kitiems atrodanti kaip viena unifikuota organizacija su realia fiziškai egzistuojančia būvimo vieta (IT – specific encyclopedia, 2003). Šie apibrėžimai rodo virtualios organizacijos supratimą tampant labiau apibrėžtą ir modernesnę, nebeapsiribojantį vien darbu kompiuterių ir tinklo pagalba – XXI a. pradžioje svarbiu aspektu tapo geografiniai atstumai, lemiantys organizacijos tapimą virtualia. Taip pat galima teigti, kad pastarieji du sampratos aiškinimai kilo iš 1994 m. Klein'o bandymo virtualią organizaciją apibrėžti remiantis funkcinėmis ir institucinėmis perspektyvomis ir išskirti dvi atskiras virtualios organizacijos formas:

- *virtuali organizacija kaip organizacijos principas*. Remiantis funkcinėmis perspektyvomis virtuali organizacija yra intra-organizacijos kūrimas. Ši organizacijos forma užuot naudojusi hierarchinę struktūrą, savo veiksmų koordinaciją perduoda iš dalies nepriklausomoms autonomiškoms grupėms;
- *virtuali organizacija kaip organizacijų tinklas*. Remiantis institucinėmis perspektyvomis virtuali organizacija yra tarporganizacinės formos – dažnai bendradarbiaujantis, lankstus legalių, nepriklausomų kompanijų tinklas, kurio ištekliais naudojamosi bendrai ir į kurį kiekviena kompanija įneša tai, ką ji turi geriausia, bet išsaugo savo teisinę ir ekonominę nepriklausomybę [25; p. 361].

Apibendrinus visus apibrėžimus ir išskirtas virtualios organizacijos formas matoma, kad virtuali organizacija plačiąja prasme gali būti suprantama dvejopai – kaip skirtingų, tarpusavyje jokių priklausomybės ryšių neturinčių organizacijų bendra veikla arba kaip viena organizacija, kurios nariai

yra geografiškai nutolę vienas nuo kito ir tarpusavyje bendrauja tik telekomunikacinėmis priemonėmis.

Toliau kalbant apie virtualių organizacijų klasifikaciją svarbu paminėti ir doc. Dr. Juozo Merkevičiaus teiginį¹, kad literatūroje yra išskiriami 3 virtualių organizacijų tipai:

- telekomunikacijų kompanijos. Šios kompanijos turi darbuotojus, dirbančius joms namuose ir kurie bendrauja su kitais darbuotojais bei vadovybe naudodami asmeninį kompiuterį, sujungtą per modemą su telefono linija;

- verslo organizacijos, kurios perka ne pagrindinės kompetencijos veiklas ar paslaugas iš šalies. Tai tokios veiklos rūšys kaip marketingas, pardavimai, žmogiškieji ištekliai, finansai, tyrimai ir plėtra, inžinerija, gamyba, informacinės technologijos ir pan.;

- visiškai virtualios organizacijos. Tai organizacija be sienų, glaudžiai susijusi su dideliu tinklu tiekėjų, distributorių, mažmenininkų ir vartotojų, strateginiais bei bendrais partneriais ir be kurio organizacija nustotų egzistavusi. Visiškai virtualios organizacijos pagal joms keliamus uždavinius dar yra skirstomos į šiuos junginius:

- virtuali komanda – suformuota tam tikrai užduočiai atlikti ar tikslui pasiekti, bet tam žmonės neprivalo būti vienoje vietoje;

- laikina virtuali organizacija – veikia ribotą laiką ir suburia platų žmonių, siekiančių atlikti tam tikrą specifinę užduotį, tinklą;

- virtualus projektas – laikina organizacinė forma, į kurią suburiami asmenys, grupės ar organizacijos atlikti tam tikrai užduočiai ar projektui, turinčiam aiškiai apibrėžtą pradžią ir pabaigą tiek rezultato, tiek laiko atžvilgiu;

- nuolatinė virtuali organizacija – ilgalaikė organizacinė forma, kuri įgyvendina daugiau nei vieną projektą.

Visi šie virtualių organizacijų tipai atskleidžia visapusišką tokio tipo organizacijos supratimą.

Šiais laikais ne viena organizacija pavadina save virtualia. Bet ne visos jos yra veinodos pagal savo rūšį, darbo pobūdį ir pan. Apibendrinus internetinėje erdvėje esančias virtualias organizacijas, jas galima išskirti į tokias rūšis:

- internetinės organizacijos. Tai organizacijos, kurios egzistuoja tik internetiniame tinkle. Pvz. Lietuvos anarchistų elektroninis frontas, kuris save laiko virtualiu todėl, kad jiems svarbi yra idėja,

¹ *Virtualių organizacijų tipai pagal VGTU Verslo technologijų katedros doc.dr. J. Merkevičiaus pranešimo „Virtualios organizacijos. 2 dalį.*

o ne fizinis ar juridinis asmuo. Taip pat Lietuvos Respublikos šešėlinis seimas – facebook grupė, vadinanti save virtualia organizacija.

- nuotolinio mokymosi organizacijos. Pvz. Eumetcal – Europos meteorologinio mokymo virtuali organizacija, skirta meteorologams ir internete pateikianti visą reikalingą medžiagą. Taip pat Nuotolinio mokymosi centras, suteikiantis galimybę mokytis bet kur, kur yra internetas ir kompiuteris.
- kelių organizacijų ar asmenų junginys, skirtas dalintis informacija ir resursais – dar vadinamas tinklu ar „klasteriu“. Tokių organizacijų tikslas yra veikiant kartu pasiekti daugiau negu veikiant kiekvienam atskirai. Pvz. LitGrid – Lietuvos mokslinių skaičiavimų tinklas, kurį sudaro universitetai, institucijos, kolegijos ir mokslininkai ir skirtas suteikti jo naudotojams skaičiavimų ir e-paslaugų galimybes. Taip pat Sigmanet (anksčiau Latnet Serviss SIA) – Latvijos Universiteto, Matematikos ir Informatikos laboratorijos akademinis tinklas, siūlantis elektroninio pašto, duomenų saugyklos ir kitas paslaugas. Taip pat LitNet – kompiuterių tinklas, jungiantis Lietuvos Respublikos mokymo, mokslo ir tyrimo institucijas.
- keletą verslo vienetų sujungimas siekiant bendro rezultato ir abipusės naudos. Šio tipo organizacijos taip efektyviai koordinuoja ir integruoja savo veiklą, kad gali susidaryti įspūdis apie vieningos verslo organizacijos egzistavimą. Informacinės technologijos gerokai padidina tokių įmonių veiklos lankstumą bei efektyvumą ir suteikia žymų potencialą savo konkurencinėms galimybėms padidinti (dr.doc. Jonas Andriuščenka).
- tinklinis marketingas. Tai organizacijos, kurių darbuotojai yra iš dalies nepriklausomi ir savarankiškai formuoja savo darbo laiką ir tempą. Pvz. Avon – kosmetikos gaminius konsultantų pagalba teikianti kompanija. Taip pat „Vision International People Group“ – organizacija, užsiimanti sveikatos prekių platinimu per nepriklausomų distributorių tinklą.

Taip pat dalinai virtualiomis galima vadinti tokias organizacijas, kurios bent daliai savo darbuotojų leidžia dirbti namuose. Tokie darbuotojai su darbdaviais ir kolegomis bendrauja telefonu, elektroniniu paštu bei kitomis priemonėmis, kurių naudojimas komunikacijai palaikyti ir lemia tokių organizacijų virtimą dalinai virtualiomis. Tai dažniausiai yra organizacijos, kurios kuria internetinius tinklalapius, taip pat žurnalistinio pobūdžio organizacijos.

2.2. Pagrindinės virtualios organizacijos charakteristikos

Visų tipų ir rūšių virtualios organizacijos yra savito ir kitokio pobūdžio. Galima išvardinti daug bruožų ir charakteristikų, išskiriančių jas iš kitų organizacijų būrio. Vieni iš esminių bruožų yra

geografiškai nutolęs organizacijos narių išsidėstymas, tiesioginio kontakto ir griežtos organizacinės struktūros nebuvimas, naujausių informacinių technologijų naudojimas tarpusavio ryšiams palaikyti, informacijai perduoti ir pan. Šie bruožai daro organizaciją virtualią. Bet *Jonathan 'as Franks 'as* savo straipsnyje „Virtuali organizacija“ [„*The virtual organisation*“], išspausdintame 1998 m., vienomis iš pagrindinių virtualios organizacijos charakteristikų išskiria šias:

Lankstumas. Pagrindinis virtualių organizacijų bruožas yra lankstumas. Jos turi būti pakankamai lanksčios, kad spėtų reaguoti į gyvenimo ir rinkos pokyčius, keistis ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų. Virtualios organizacijos gali daug greičiau keisti savo veiklos kryptį, produktus, darbo metodus vien dėl to, kad jos neturi juos ribojančios milžiniškos darbo jėgos, daugybės darbuotojų, kurie nors ir padėdami gauti didesnę pelną, vis tik yra ir didelis bajoras dažniems ir/ar dideliems pokyčiams. Ypatingą virtualios organizacijos lankstumą išskiria *Gullander 'is* ir *Wallenklint 'as* ją apibūdinti vienu žodžiu – „tinklas“, kuris pasižymi ypatingu lankstumu ir neformalumu.

Kontrolė. Virtualios organizacijos personalą yra labai sunku kontroliuoti atsižvelgiant į geografiškai skirtingą jo narių išsidėstymą. Todėl virtualios organizacijos nariai turi pasitikėti vieni kitais, gerbti vieni kitų įgūdžius ir dalintis atsakomybe. Tai reikia, kad renkantis virtualios organizacijos darbuotojus ir su jais dirbant visada reikia kreipti dėmesį į aiškių ir atsakingų tarpusavio santykių kūrimą. Priešiški santykiai su kolegomis virtualioje organizacijoje turėtų būti netoleruojami, nes jie eikvoja tiek nesutariančių asmenų, tiek ir visos organizacijos energiją.

Darbas namuose. Namuose dirbantys darbuotojai yra iš esmės pagrindinis virtualios organizacijos skiriamasis bruožas. Žmonės, turintys tam tikras žinias ir įgūdžius, gali išplėsti savo darbo vietos ribas naudodamiesi elektroninėmis technologijomis kaip komunikacijos ir bendradarbiavimo priemonėmis. Biuro darbuotojai taip pat gali dirbti namuose naudodamiesi asmeniniais kompiuteriais, faksais, modemais ir kitais prietaisais. Ir nors anksčiau darbas namuose buvo pasiūlytas išskirtinai darbuotojams su tam tikrais šeimyniniais poreikiais, dabar tokią darbo formą siūlančia organizacija tampa ta, kuri siekia produktyvumo gerintojos (produktyvumas gerėja, nes darbuotojams nereikia dalyvauti neturinguose susirinkimuose, beprasmiuose pokalbiuose tarp darbuotojų ir jie gali dirbti ramioje, neformalioje darbo aplinkoje) ir finansines sąnaudas taupančios (sumažėjęs kelionių į darbą skaičius, parkavimo kaštai, kontoros išlaikymo išlaidos) organizacijos įvaizdžio.

Savarankiškas darbas. Daugelis žmonių neragunami nedirba. Priklausydamas virtualios organizacijos komandai darbuotojas turi būti sumotyvuotas dirbti pats, imtis iniciatyvos, nes dažnoje tokioje organizacijoje nėra tiesioginio viršininko, kuris prižiūrėtų darbo eigą.

Dalinimasis informacija. Dalinimosi informacija klausimas yra labai svarbus. Vienas nuo kito nutolę darbuotojai turi turėti priėjimą prie bet kokios jų darbui reikalingos informacijos ir prie informacijos, galinčios padėti jiems suprasti organizaciją, jos kultūrą ir vertybes. Čia vėl svarbiausiu veiksmu tampa technologijos. Daugybė organizacijų sukuria organizacijos informacijos saugyklas, kurios yra prieinamos visiems darbuotojams intranete arba internete. Virtualios organizacijos padarė įtaką ir ekstraneto atsiradimui, kuris įgalino organizacijas dirbti globaliu mastu neatsižvelgiant į vietos ar laiko skirtumus.

Socialinė sąveika. Socialinės sąveikos trūkumas yra dažnai minimas kaip vienas iš pagrindinių darbo per atstumą barjerų. Žmogus yra sociali asmenybė ir daugelis jų socialinį kontaktą vertina kaip vieną pagrindinių faktorių, lemiančių pasitenkinimą darbu. O standartinis kasdienis socialinis kontaktas su bendradarbiais ar klientais yra laikomas socialinės sąveikos darbo metu norma. Bet, nors ir ribotą, socialinę sąveiką galima sukurti ir tarp per atstumą bendraujančių darbuotojų. Tam yra naudojamos videokonferencijos. Paprastesnės technologijos, tokios kaip faksas ar elektroninis paštas, taip pat gali sustiprinti „priklausomumo komandai“ jausmą [8; p. 131-133].

Kiekvienas darbuotojas, pradėdamas dirbti virtualioje organizacijoje turi suprasti, kad darbas joje nėra toks pats kaip darbas tradicinėje darbovietėje. Virtuali organizacija turi kelis esminius skirtumus lyginant su tradicine organizacija ir taip pat joje kyla tam tikrų problemų, kurios paprastai dirbant yra nepastebimos. O ypač sudėtinga virtualioje organizacija yra vidinė darbuotojų komunikacija, daranti didelę įtaką formuojant stiprią organizacijos tapatybę.

2.3. Virtualios organizacijos vidinės komunikacijos problemos

Organizacijoje komunikacijos problemos kyla natūraliai. Nesusikalbėjimas, trugdžiai, nesusipratimai yra natūrali kasdienybė, nes net ir šiandienos pasaulyje ne visos organizacijos vidinę savo komunikaciją suvokia kaip didesnę efektyvumą lemiantį veiksnį. Virtualios organizacijos, kurios yra dar sudėtingesnės savo struktūra negu tradicinės, vidinės komunikacijos problemos gali būti dar įvairesnės – tokios, kurios tradicinėse darbovietėse dažniausiai nekyla. Jas galima sieti su kultūriniais organizacijos personalo skirtumais, problemomis, susijusiomis su laiko juostų skirtumais, skirtingu personalo išsilavinimu ar žinių bagažu, skirtingais šalių ekonominiais rodikliais, susitapatino su organizacija trūkumu ir pan.

Pačią virtualią organizaciją, jos privalumus ir trūkumus, virtualių komandų struktūrą, kontrolę ir įvairius kitus dalykus nagrinėja viso pasaulio tyrėjai. Bet apžvelgus jų tyrimus, juose galima rasti ir su

vidine virtualios organizacijos komunikacija susijusių klausimų. Šiuos tyrimus išnagrinėjus galima išskirti svarbiausias virtualios organizacijos vidinės komunikacijos problemas.

Nuo individo nepriklausantys veiksniai, lemiantys vidinės komunikacijos problemas

Vienas naujausių tyrimų – Jungtinių Amerikos Valstijų tyrėjų profesoriaus *Blaise'o J. Bergiel'io*, profesoriaus asistento *Erich'o B. Bergiel'io* ir profesoriaus *Phillip'o W. Balsmeier'io* darbas „Virtualios komandos esmė: trumpas jos privalumų ir trūkumų išdėstymas“ [„*Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*“]. Šio tyrimo tikslas buvo išplėsti turimas žinias apie virtualios komandos privalumus ir trūkumus globalioje verslo aplinkoje. Nors šiame tyrime yra kalbama apie virtualios komandos privalumus ir trūkumus, jame galima išvelgti paminint ir tam tikras esmines virtualios organizacijos vidinės komunikacijos problemas:

- geografinę padėtį;
- nacionalinę kultūrą;
- kalbą;
- laiką.

Šie keturi veiksniai yra ne tik „svarbiausi veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti vystant virtualios komandos darbą“ [3; p. 99], bet juos galima traktuoti ir kaip esmines virtualios organizacijos vidinės komunikacijos problemas. Skirtinga **geografinė personalo padėtis** savaime sukuria komunikacijos trugdžius, priversdama darbuotojus tarpusavyje bendrauti tik įvairiomis elektroninėmis priemonėmis, kurios panaikina neformalios komunikacijos galimybę ir svarbų perduodamos informacijos kontekstą. Bet būtent „kvalifikuotų vietinių specialistų trūkumas verčia organizacijas kurti geografiškai plačias komandas, kurios nariai savo *darbo dieną pradeda tada, kai kiti jau baigia*“ [3; p. 100].

Kalbos barjerai taip pat yra svarbi vidinės komunikacijos problema, nes globaliai organizacijai apimant visą pasaulį, atsiranda nesusikalbėjimo tiesiogine prasme pavojus. Net visuotinė tapusi anglų kalba ne visada išsprendžia kylančias problemas, nes kiekviena šalis svetimą kalbą priima savaip, turi savitą supratimą, tarimą, naudoja tam tikras sąvokas, kurios kitose šalyse gali būti aiškinamos kitaip arba visai nesuprantamos. Net kai darbuotojai turi gerus svetimios kalbos įgūdžius, jie vis tiek pasakytus ar perskaitytus žodžius interpretuoja pagal savo kultūrinį išsiauklėjimą. Taigi kalbiniai skirtumai gali tapti dideliu barjeru net XXI a.

Dar vienas svarbus aspektas yra **laikas**. Bet jį galima traktuoti ne tik neigiama, bet ir teigiama prasme virtualios organizacijos požiūriu. Dėl skirtingų laiko juostų atsirandantys laiko skirtumai sudaro problemų virtualios organizacijos darbuotojams, kurie nori bendrauti akis į akį, pvz.: videokonferencijos būdu. Sudėtingas tampa kasdienių užduočių planavimas, gali atsirasti trintis tarp

darbuotojų, kai vieno iš jų diena prasideda, o kito baigiasi. Taip atsiranda darbo stabdymas arba darbuotojui gali tekti dirbti naktį. O darbas naktį nekuria efektyvaus ir optimalius rezultatus duodančio darbo įvaizdžio. Bet, aišku, iš kitos pusės dirbdamas virtualioje organizacijoje darbuotojas gali darbą derinti su asmeniniu gyvenimu, nes dirbti jis gali tada, kai jam patogiu – nereikia būti tam tikroje darbo vietoje tam tikru laiku..

Kultūriniai skirtumai. Kaip pagrindinę problemą kalbant apie virtualios organizacijos vidinę komunikaciją galima įvardinti būtent personalo kultūrinius skirtumus. Kadangi šiuolaikinės virtualios organizacijos savo veiklą plečia viso pasaulio mastu, jų personalą sudaro ne tik skirtingo amžiaus, lyties ar rasės atstovai, kas jau savaime gali tapti problema, bet ir skirtingų kultūrų atstovai.

Vardan aiškumo svarbu paminėti kelis kultūrinių skirtumų pavyzdžius. Visų pirma – skirtingų kultūrų atstovai skirtingai suvokia tą patį jau anksčiau minėtą laiką. Nors buvo kalbėta apie laiko skirtumus, svarbus yra ir skirtingas laiko suvokimas. Kultūros gali būti monochroniškos ir polichroniškos. Pirmoms yra būdingas griežtas laiko skaidymas, prisirišimas prie grafikų, o pastarosioms – priešingai, šios kultūros atstovai niekur neskuba, jiems nėra svarbu užduotį atlikti dabar ir laiku. Tokie požiūrių į laiką skirtumai gali sukelti daug problemų, nes monochroniškos kultūros atstovai vertina punctualumą, jiems vėlavimas yra negatyvus pranešimas, o polichronikai to nesureikšmina, jie niekur neskuba ir nesupranta skubančių.

Taip pat kalbant apie kultūrų skirtumus labai svarbus yra kontekstiškumas. Organizuojant virtualios organizacijos vidinę komunikaciją labai svarbu žinoti, kokią prasmę skirtingų kultūrų žmonės įžvelgia tame, kas buvo pasakyta ar parašyta. Aukštas kontekstiškumas pasireiškia pasaulio rytuose – tokios šalys kaip Kinija, Vietnamas ir Saudo Arabija yra didelę reikšmę kontekstui skiriančios tautos. Šiose kultūrose didelę reikšmę turi žmogaus statusas ir reputacija. O vakarų – Europos ir Šiaurės Amerikos – gyventojai yra mažą reikšmę kontekstui skiriančios tautos. Jiems yra būdinga tiesmuka kalba ir svarbiau yra tai, kas pasakyta ar parašyta, o ne pašnekovo užimama padėtis ar titulas. Didelę reikšmę kontekstui skiriančios tautos žodinius susitarimus laiko rimtais įsipareigojimais. Mažą reikšmę kontekstui teikiančios kultūros visus susitarimus užrašo, didelį dėmesį skiria kiekvienam žodžiui ir sakiniui, įterpia daug teisinių įmantrybių. Čia iš vadovų tikimasi, kad jie aiškiai ir tiksliai išsakys savo mintį, priešingai nei iš didelę reikšmę kontekstui teikiančios kultūros vadovo, iš kurio labiau tikimasi patarimo, o ne konkretaus liepimo.

Taip pat kalbant apie nacionalinių kultūrų skirtumus svarbu paminėti ir tai, kad pavyzdžiui JAV gyventojas yra labiau linkęs kontroliuoti ir yra egoistiškesnis negu Japonijos gyventojas. Dėl skirtingo auklėjimo amerikietis yra didesnis individualistas ir labiau vertina unikalumą. Tuo tarpu japonas yra didesnis komandos žaidėjas, jam geriau sekasi dirbti komandoje ir paklusti taisyklėms, jis vertina darbą

ir bendradarbiavimą. Tolimieji ryšiai yra kraštutinio kolektyvizmo atstovai, jiems yra būdinga begalė taisyklių ir normų, kurios reguliuoja individo elgesį. Taip pat svarbu planuojant personalo komunikaciją nepamiršti, kad pavyzdžiui Graikijoje, Meksikoje bei jau minėtoje Japonijoje yra jaučiamas netikrumo vengimas, nurodymų, taisyklių poreikis, o JAV darbuotojai yra pakankamai savarankiški, jų reguliuoti beveik nereikia.

Be viso to, kultūriniai skirtumai jaučiami ir tame, kaip darbuotojas sprendžia problemas ir kiek užtrunka laiko tai darydamas (pvz.: egiptiečiai sprendžia problemą ilgiau, susirenka daugiau informacijos ir ją analizuoja atidžiau negu amerikiečiai). Taigi atsižvelgiant į šiuos kelis paminėtus pavyzdžius matoma, kaip labai reikia atkreipti dėmesį į kultūrinius personalo skirtumus, nes kiekvienas individas yra savito auklėjimo ir mokymo nešėjas bei perdavėjas.

Dar vienas iš svarbiausių nuo individo nepriklausančių veiksnių, lemiančių vidinės komunikacijos kokybę, yra **technologijos**, kuriomis komandos nariai naudojami. Naudojantis vienomis iš technologinių priemonių, virtualios organizacijos nariai gali bendrauti būdami skirtingose šalyse, bet tuo pačiu metu (pvz.: telefonais, telekonferencijomis, videokonferencijomis, pokalbių kambariais ir pan.) Naudodamiesi kitomis komunikacijos priemonėmis, individai gali bendrauti ne tik iš skirtingų pasaulio taškų, bet ir skirtingu laiku (pvz.: elektroniniu paštu, balso paštu ir pan.). Bet nepaisant technologijų pobūdžio, jų esmė yra ta, kad be jų virtualios organizacijos vidinė komunikacija ne tik būtų nekokybiška, bet būtų neįmanoma iš viso. O technologijos nėra tobulos. Jos genda, lūžta, dūžta, stringa, priklauso nuo ryšio kokybės, kartais yra visiškai nepatikimos ir net rinkdamasi aukščiausios kokybės produkciją organizacija negali būti visiškai tikra dėl galimybės kokybiškai dirbti jomis naudojantis. Be to, reikia nuolat atsižvelgti į tai, kad technologijos greitai sensta ir atsiranda naujos, todėl būtinas nuolatinis domėjimas naujovėmis ir sugebėjimas neatsilikti nuo pokyčių.

Kaip viena iš pagrindinių virtualią organizaciją apibūdinančių sąvokų *Jonathan 'as Franks 'as* savo straipsnyje „Virtuali organizacija“ paminėjo socialinę sąveiką. Socialumo arba **neformalaus bendravimo trūkumą** galima išskirti taip pat kaip nuo individo nepriklausantį veiksnių, galintį sukelti vidinės komunikacijos problemas. Kadangi žmogus yra sociali asmenybė, svarbų vaidmenį jo gyvenime ir darbe vaidina neformalus pokalbiai su bendradarbiais, gandai, neįpareigojančios žinutės ir pan. Nors šiuolaikinės technologijos yra pakankamai aukštos kokybės, kad galėtų pasiūlyti bendravimą per atstumą, bet akis į akį, vis tik tokia komunikacija yra tik panaši į tikrą, o ne tikrą. Be to, atsižvelgiant į tai, kad darbuotojai nesutinka iš viso arba susitinka labai retai, tarp jų dažniausiai neužsimezga artimas kontaktas, todėl organizacijos darbuotojų socialumo laipsnis dar labiau sumažėja.

Nuo individo priklausantys veiksniai, lemiantys vidinės komunikacijos problemas

Pagal *Blaise 'a J. Bergiel 'i, Erich 'a B. Bergiel 'i ir Phillip 'a W. Balsmeier 'i*, vieni iš svarbiausių faktorių, lemiančių sėkmingą virtualios komandos veiklą, yra **pasitikėjimas komandos nariais ir asmeninis grįžtamasis ryšys** – „efektyvus komunikacijos naudojimas, ypač pirmaisiais virtualios darbo kamandos kūrimo etapais, vaidina ypač svarbų vaidmenį įgyjant ir palaikant pasitikėjimą tarp organizacijos narių“ [3; p.102]. Pasitikėjimas ir grįžtamasis ryšys yra minimi ir kitame, dar 2005 m. pasirodžiusiame Jungtinių Amerikos Valstijų tyrėjų *Ali D. Akkirman 'o ir Drew L. Farris 'o* atliktame tyrime „Pasitenkinimas organizacine komunikacija virtualioje darbo vietoje“ [„*Organizational communication satisfaction in the virtual workplace*“]. Jie teigė, kad pasitikėjimas ir asmeninis grįžtamasis ryšys yra svarbūs, nes „darbuotojams yra svarbu žinoti, kaip jie patys ir jų darbas yra vertinami“ [1; p. 400].

Grįžtant prie *Erich 'o B. Bergiel 'io ir Phillip 'o W. Balsmeier 'io* tyrimo „Virtualios komandos esmė: trumpas jos privalumų ir trūkumų išdėstymas“, jame teigiama, kad būtent „pasitikėjimas yra visų sėkmingų santykių pagrindas“ [3; p.101]. O pasitikėjimo ir komunikacijos santykis – kaip užburtas ratas: kuo mažiau bendrauji su konkrečiu žmogumi, tuo mažiau juo pasitiki, bet kuo mažiau pasitiki, tuo mažesnis poreikis yra su tuo žmogumi bendrauti. Todėl pasitikėjimo sukūrimas ir trūkumas yra dar viena virtualios organizacijos vidinės komunikacijos problema. Nors jis svarbus yra ir tradicinėje organizacijoje, bet virtualioje komandoje jis vaidina ypač svarbų vaidmenį, nes šioje srityje išnyksta bendravimo akis į akį [*face-to-face*] galimybė.

Į pasitikėjimą virtualioje organizacijoje galima žiūrėti ir kitu kampu. Savo srities specialistų pasitikėjimo dalijantis naujausia jų surinkta ar atrasta informacija su kitais savo srities žinovais trūkumą galima vadinti dar viena virtualios organizacijos nekokybiškos komunikacijos sukelta problema. Savo srities specialistas pasižymi tuo, kad jis stengiasi kuo labiau gilinti savo turimas žinias ir taip tapti geresniu už kitus tos pačios srities specialistus. Virtualios organizacijos pasižymi tuo, kad jos stengiasi sujungti geriausius viso pasaulio specialistus, dirbančius geriausiuose viso pasaulio universitetuose, mokslinėse laboratorijose ir pan., kad šie, dirbdami kartu, siektų ne tik savo, bet ir bendrą organizacijos tikslų. Šioje vietoje atsiranda trintis tarp specialisto individualių ir organizacinių tikslų. Kiekvienas specialistas yra individas, turintis savo asmeninių tikslų ir siekių, o darbuotojas, dirbdamas geriau išsivysčiusiose šalyse su geresnėmis technologijomis, turi daugiau galimybių už savo blogesnės ekonominės padėties šalies kolegą tuos tikslus pasiekti, gauti daugiau informacijos. Dažnai ekspertai bijo pasidalinti naujausia turima informacija. O veikiant virtualioje organizacijoje svarbiausi yra ne tik geri santykiai, bendras darbas, bet ir pasitikėjimas partneriu. Susijungus į vieną organizaciją ir tapus jos nariais informacijos slėpimas ar nutylėjimas gali pridaryti daugiau su organizacijos veiklos

efektyvumu ir konkurencingumu susijusios bėdos, negu kiekvienam specialistui individualiai atnešti naudos.

Konfliktai. Kadangi virtualią komandą sudaro labai skirtingi žmonės, labai svarbus yra konfliktų valdymas. Sudėtinga valdyti ir spręsti nesutarimus, kai žmonės negali susitikti akis į akį ir neaiškumus išsiaiškinti tiesiogiai. Be to, priešingai negu tradicinės komandos vadovas, kuris gali tiesiogiai dalyvaudamas įžvelgti nesutarimus tarp organizacijos narių, virtualios organizacijos vadovas turi ypač aktyviai dalyvauti darbo eigoje ir bendrauti su organizacijos nariais, kad galėtų suvaldyti jau vykstantį ar įžvelgti bebėrantį konfliktą. Dar sudėtingiau yra tokiose virtualiose organizacijose, kurios tarsi neturi konkretaus vadovo. Susijungus kelioms organizacijoms į virtualų tinklą, visos jos tarpusavyje yra lygios, todėl joms ypač svarbu kuo aiškiau ir greičiau išspręsti visus iškylančius nesutarimus.

Panašaus pobūdžio problema galima pavadinti ir **vadovavimą** virtualiai komandai. Kadangi jos nariai yra išsklaidyti, yra sudėtinga su jais susisiekti, bendrauti asmeniškai. Todėl komandos vadovams tampa iššūkiu sukurti tokį vadovavimo stilių, kad būtų patenkinti tiek darbuotojai, tiek vadovybė.

Motyvavimas. Virtualios organizacijos narius motyvuoti yra sudėtinga, nes nebendraudant su darbuotojais asmeniškai yra sunku išsiaiškinti, kas juos skatina geresniam, kokybiškesniam ir produktyvesniam darbui, kokios yra jų vertybės. O motyvacija yra būtina, nes virtualios organizacijos pagrindas yra savarankiškas darbas, kurį darbuotojas pats turi imtis iniciatyvos padaryti – niekas jo neprivers atsižvelgiant į tai, kad vadovas virtualioje organizacijoje neturi galimybių reguliuoti kasdienės darbuotojų veiklos.

Dar vienas dalykas, kuris savaime gali tapti problema, tai etikos klausimas. Ar etiška stebėti darbuotojus darbo metu? Tradicinėse organizacijose elektroninis **darbuotojų stebėjimas**, ką jie veikia dirbdami savo kompiuteriu, dažniausiai vienareikšmiškai yra įvardijamas kaip nusižengimas etikos principams darbuotojų privatumo atžvilgiu. Bet virtualių organizacijų požiūriu, stebėjimas gali būti vienintelė priemonė personalo kontrolei ir efektyviam vadovavimui užtikrinti. Taigi yra sunku nuspręsti, ar etiška yra sekti (net ir personalui apie tai žinant) darbuotojų veiksmus ir tarpusavio bendravimą, kuris ne visada yra susijęs su tiesioginiu darbu.

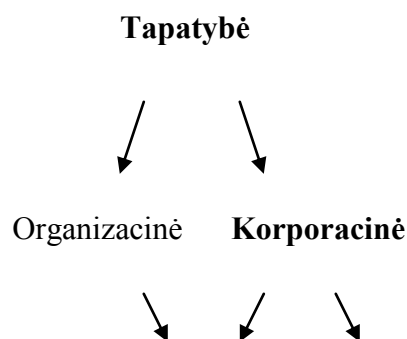
3. VIRTUALIOS ORGANIZACIJOS TAPATYBĖS FORMAVIMO GALIMYBĖS

Išnagrinėjus virtualios organizacijos ir organizacijos tapatybės sampratą ir klasifikacijas, nustatčius esminius jų bruožus ir charakteristikas, kyla klausimas, kaip virtuali organizacija gali formuoti savo tapatybę, kai savo pobūdžiu ir struktūra yra skirtinga nuo tradicinės organizacijos ir praranda daugelį esminių dalykų, kurie galėtų jai padėti tapatybės valdyme. Tradicinės organizacijos savo tapatybę formuoti gali naudodamosi literatūroje pateiktais nurodymais ir pavyzdžiais, o virtualios organizacijos gali remtis tik savo pastangomis ir poreikiais, nes joms nei literatūros, nei tinkamų pavyzdžių nėra.

3.1. Tyrimo elementai

Tradicinių ir virtualių organizacijų tapatybės formavimas skiriasi. Dalį veiksnių, kurie gali padėti tradicinei organizacijai sustiprinti savo tapatybę, virtuali organizacija praranda. Tarp tokių galima paminėti aiškia organizacijos struktūrą ir buveinę, tiesioginę komunikaciją tarp darbuotojų ar darbuotojo ir vartotojo, vidinės komunikacijos teikiamą bendrumo jausmą, bendrą organizacijos narių istoriją, aiškia organizacijos kultūrą ir pan. Prarandant šiuos stiprios tapatybės formavimo elementus virtualiai organizacijai ją suformuoti ir, atitinkamai, išlaikyti savo konkurencingumą rinkoje yra dar sunkiau nei tradicinei organizacijai.

5 paveikslas. Virtualios organizacijos tapatybės kūrimas



Tradicinė organizacija **Virtuali organizacija**

Dar viena iš virtualios organizacijos tapatybės formavimo problemų yra ta, kad ji praranda organizacinės tapatybės teikiamą naudą. Organizacinė tapatybė yra orientuota į asmeninius komunikacijos kanalus, o kadangi virtualios organizacijos darbuotojai tarpusavyje beveik arba iš viso nebendrauja ir komunikuoja dažniausiai tik technologijų pagalba, virtualių organizacijų organizacinė tapatybė savaime nesiformuoja (žr. 13 psl.).

Kaip matoma 5 paveiksle „Virtualios organizacijos tapatybės kūrimas“, virtuali organizacija gali formuoti tik korporacinę tapatybę, kuri sudaro gana ribotas galimybes organizacijai išreikšti save.

Svarbu pažymėti, kad korporacinė tapatybė yra klasifikuojama ne tik pagal rūšį į vizualinę ir strateginę (kaip minėta darbe 13 psl.), bet ir pagal tipą: ji gali būti pateikta, suvokta ir siekiama. Siekiama tapatybė yra tai, kokios tapatybės organizacijos vadovybė siekia, pateikta – tai, kokią tapatybę ji komunikuoja, o suvokta tapatybė yra tokia, kokią mato ir supranta suinteresuotos grupės. Pateikta tapatybė yra korporacinės tapatybės išraiška, virtualiai organizacijai ji yra suvoktos tapatybės pagrindas – pagrindas to, kaip organizaciją supras ir vertins jai svarbios grupės. O virtualioms organizacijoms vienintelė erdvė, kurioje jos gali pateikti savo tapatybę, yra internetinis tinklalapis. Jame galima sudėti visus esminius elementus, atskleidžiančius organizacijos esmę, tikslus, viltis, požiūrį į svarbius dalykus. Bet svarbu yra tai, kad ne kiekvienas internetinis puslapis yra informatyvus ir atskleidžiantis reikalingą informaciją apie organizaciją. Kartais jis gali sugadinti organizacijos įvaizdį ir pakenkti tapatybei, jeigu jam skiriamas nepakankamas dėmesys, jei jis yra neprižiūrimas ir neatnaujinamas. Internetinis puslapis yra ypač svarbus virtualiai organizacijai, nes parodo, ar jos tapatybė yra formuojama sąmoningai, ar formuojasi savaime. Taigi šio **tyrimo problema** – ar virtualios organizacijos išnaudoja visas galimybes, kad būtų suformuota stipri pateiktoji tapatybė.

Tyrimo objektas – virtualių organizacijų pateiktosios, t.y.komunikuojamosios, tapatybės.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti virtualių organizacijų tapatybės formavimo galimybių panaudojimo ypatybes.

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti, ar virtualios organizacijos naudoja pagrindinius tapatybės formavimo elementus kurdamos savo pateiktąją tapatybę ir jei naudoja – kokius;
- nustatyti pateiktosios tapatybės formavimo elementų naudojimo skirtumus ir ypatybes priklausomai nuo virtualios organizacijos tipo.

Tyrimui atlikti bus panaudotas *kontent analizės metodas*. Pirmame tyrimo etape, naudojant kokybinę duomenų analizę, bus formuojamas kriterijų medis. Antro tyrimo etapo metu, naudojant kiekybinę duomenų analizę, bus atliekama internetinių puslapių analizė ir aiškinamasi, ar rūpinasi šiuolaikinės virtualios organizacijos savo tapatybės formavimu, kurių pateiktosios tapatybės elementų naudojimas yra dažniausias, kurio tipo virtualios organizacijos labiausiai rūpinasi savo tapatybės palaikymu ir pan.

Tyrimo imtis ir atranka. Tyrime bus nagrinėjami 9 virtualių organizacijų internetiniai puslapiai. Virtualios organizacijos yra atrenkamos pagal tipą (po 3 kiekvieno tipo organizacijas). Organizacijų tipai yra nustatyti išanalizavus ir apibendrinus darbe išnagrinėtas tyrėjų ir šiais laikais save virtualiomis vadinančių organizacijų klasifikacijas. Yra išskiriami tokie stambūs virtualių organizacijų tipai:

- internetinės organizacijos. Šio tipo organizacijoms priklauso tokios organizacijos, kurios egzistuoja tik internetiniame tinkle;
- organizacijų, vienijamų bendrų išteklių, junginys ar tinklas. Tai organizacijų, dažniausiai turinčių fizinę buveinę, bet, siekiančių naudotis bendrais ištekliais ir vienijamų bendro tikslo, įkurtos savarankiškos virtualios organizacijos;
- tinklinio marketingo organizacijos. Tai organizacijos, kurių dalis arba visi darbuotojai dirba namie, o su bendradarbiais ir vadovybe bendrauja naudodami telefoną, asmeninį kompiuterį arba kartais atvykdami į organizacijos būstinę.

Pagal šiuos tipus yra atrenkamos virtualios organizacijos, kurių internetiniai tinklalapiai bus nagrinėjami. Organizacijoms atrinkti yra pasirinktas netikimybinės atrankos *parankios atrankos metodas* – atrinkti lengviausiai prieinami ir labiausiai žinomi tiriamos visumos elementai:

Internetinės organizacijos:

- Lietuvos anarchistų elektroninis frontas – LAEF,
- Eumetcal,
- Nuotolinio mokymo centras – NMC,

Bendrų išteklių vienijamų organizacijų tinklas:

- LitGrid,
- Sigmanet,
- LitNet,

Tinklinio marketingo organizacijos:

- UAB „Avon Cosmetics“,
- Vision International People Group – VIPG,
- Mary Kay.

Tyrimo hipotezė. Virtualių organizacijų tapatybės formavimas turėtų skirtis priklausomai nuo jų tipo.

3.2. Tyrimo eiga ir rezultatai

I tyrimo etapas

Pagrindiniai tapatybės formavimo elementai yra nustatomi naudojantis darbe pateiktais tapatybės formavimo modeliais: *Melewar'o* ir *Wooldridge'o* korporacinės tapatybės modeliu (9 psl.), *Melewar'o* ir *Jenkins'o* organizacinės tapatybės modeliu (10 psl.), tyrėjų *B. Olutayo Otubanjo* ir *T.C. Melewar'as* darbe „Organizacinės tapatybės reikšmės suvokimas: konceptualus ir semiotinis-loginis požiūriai“ [„*Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach*“] išskirtais penkiais organizacinės tapatybės modeliais (10-11 psl.) ir kitais. Buvo nustatyta, kad šiame tyrime yra tikslinga laikytis šio kriterijų medžio (1 lentelė).

1 lentelė. Kriterijų medis

<u>TAPATYBĖS ELEMENTU RŪŠIS</u>	<u>TAPATYBĖS ELEMENTAI</u>	<u>TAPATYBĖS ELEMENTU SUDEDAMOSIOS DALYS</u>
Identifikuojanti	Logotipas	-
	Pavadinimas	-
	Stilius	-
	Šūkis	-
Veiklos	Vizija	-
	Misija	-
	Tikslai	-
Kultūros	Organizacijos istorija	-
	Filosofija	-
Komunikacijos	Vadybinė komunikacija	Organizacijos struktūra
		Informacija apie vadovybę
		Informacija apie darbuotojus
	Marketingo komunikacija	Reklama
		Prekės/paslaugos
		Akcijos
	Organizacinė komunikacija	Socialinė atsakomybė
		Aplinkosauga
		Vidinė komunikacija

		Projektai/konkursai
		Pranešimai spaudai
Galimybių	Technologijos	-
	Karjeros galimybės	-
	Gaunama patirtis	-

Naudojantis šiuo kriterijų medžiu galima išsamiai ir nuosekliai išnagrinėti virtualių organizacijų tapatybės formavimo galimybių panaudojimo ypatybes.

II tyrimo etapas

Visa kokybinės duomenų analizės metu gauta informacija yra susisteminta 2 lentelėje „Virtualių organizacijų tapatybės elementų pasiskirstymas“ (žr. 42 psl.).

1. Lietuvos anarchistų elektroninis frontas - LAEF

Lietuvos anarchistų elektroninis frontas – organizacija, kovojanti už anarchiją. Internetinis puslapis – www.laef.official.ws. Lietuvos anarchistų elektroninio fronto internetinis puslapis yra labai ribotas, neinformatyvus, labai sunkus suprasti, suformuotas atmetinai. Jame dominuoja anonimiškumas ir slaptumas. Pagal internetinį puslapį yra labai sunku nustatyti Lietuvos anarchistų elektroninio fronto tapatybę. Ši organizacija neturi logotipo, šūkio, stiliaus, nepateikia savo organizacijos sukūrimo istorijos, ateities vizijos, siekiamos misijos, filosofijos. Jame visiškai neišvystyta vadybinė, marketingo ir organizacinė komunikacija, nepateikiama LAEF galimybes rodanti informacija. LAEF internetiniame puslapyje yra pateikiamos tik nuorodos į straipsnius, kurie yra tarpusavyje nesusiję [12]. Pagal internetinį puslapį matoma, kad ši organizacija nesistengia suformuoti tapatybės, o tai atsiliepiama visuomenės nuomonei apie ją, kuri atsispindi ir atsiliepimuose apie organizaciją – „nelegali organizacija“, „geriau neturėti jokių reikalų“ ir pan.

2. Eumetcal

Eumetcal – tai Europos meteorologinio mokymo virtuali organizacija. Internetinis puslapis – www.eumetcal.org. Eumetcal internetiniame puslapyje vyrauja pavadinimo, logotipo ir stiliaus vientisumas – mėlyna spalva ir keli jos atspalviai. Puslapis yra išbaigtas, nuolat atnaujinamas. Taip pat internetiniame puslapyje yra pateikiama organizacijos įkūrimo istorija, tikslai, motyvacija. Bet jame nėra nurodyta organizacijos vizija ir misija, filosofija, šūkis, kurie galėtų konkrečiau organizaciją apibrėžti ir suteiktų išskirtinumo.

Pakankamai stipriai išvystyta Eumetcal korporacinė komunikacija. Nors internetiniame puslapyje trūksta išsamesnės informacijos apie organizacinę komunikaciją, jame yra pateikiama pilna

informacija apie organizacijos struktūrą, vadovybę, darbuotojus, reklamuojamos paslaugos, pateikiamos paslaugų naujienos, siūlomi mokymai, informacija nuolat atnaujinama. Nors svarbu pažymėti, kad trūksta pranešimų spaudai, būtinų užtikrinti gerą ryšį su žiniasklaida. Jau minėta organizacinė komunikacija yra labai ribota – internetiniame puslapyje yra tik pateikiama informacija apie dalyvavimą įvairiuose projektuose ir seminaruose.

Apie galimybes Eumetcal internetiniame puslapyje taip pat yra kalbama labai nedaug: yra minimos naujausios naudojamos technologijos, bet dirbančių šioje organizacijoje karjeros ir patirties didinimo galimybės nėra nurodomos [7].

3. Nuotolinio mokymo centras

Nuotolinio mokymo centras – centras, suteikiantis galimybę mokytis ir mokyti nuotoliniu būdu. Internetinis puslapis – www.kursai.tinklas.lt. Nuotolinio mokymo centro internetinio puslapio pavadinimas, logotipas ir dizainas yra vientisi ir suderinti. Juose, kaip ir Eumetcal internetiniame puslapyje, dominuoja mėlyna spalva. Nuotolinio mokymo centro internetiniame puslapyje yra pateikiama patogi puslapio peržiūra, informacijos paieška, aiški jo struktūra. Iki pilno identifikuojančių elementų rinkinio trūksta tik šūkio, galinčio atskleisti organizacijos idėjas.

Taip pat Nuotolinio mokymo centro internetiniame tinklalapyje nėra pateikiama informacija apie organizacijos įkūrimą, viziją, misiją, tikslus ir filosofiją. Tai susilpnina šios virtualios organizacijos tapatybę.

Iš korporacinės komunikacijos rūšių puslapyje dominuoja marketingo komunikacija – yra pateikiama išsami informacija apie siūlomas paslaugas, reklamas, informacija nuolat atnaujinama. Taip pat šios organizacijos puslapyje yra pateikiami darbuotojų sąrašai, nors trūksta informacijos apie vadovybę ir organizacijos struktūrą (vadybinė komunikacija). Organizacinė komunikacija yra beveik nevykdoma – nėra rūpinamasi socialine atsakomybe, aplinkosauga, nepateikiami pranešimai spaudai ir nedalyvaujama projektuose. Bet dalinai yra stengiamasi palaikyti vidinę komunikaciją – užsiregistravus ir prisijungus prie puslapio galima bendrauti su kuratoriais ir virtualių klasių mokytojais.

Taip pat Nuotolinio mokymo centro internetiniame puslapyje yra pateikiama informacija apie galimybę įsidarbinti, tapti mokytoju – tai karjeros galimybės. Apie technologijas ir gaunamą patirtį puslapyje užsimenama nėra [18].

4. LitGrid

LitGrid – Lietuvos lygiagrečių ir paskirstytų skaičiavimų ir e-paslaugų tinklas, turintis virš 100 naudotojų, jungiantis apie 490 procesorių ir suteikiantis naudotojams skaičiavimų ir e-paslaugų

galimybes. Internetinis puslapis – www.litgrid.lt. LitGrid turi savo pavadinimą ir pasirinktą stilių. Internetiniame puslapyje vyrauja ruda spalva, kurioje dera įkomponuotas logotipas – Lietuvos vėliava su LitGrid vardu. Puslapis yra paprastas, bet išbaigtas, nereikalaujantis papildomų pastangų surasti norimą informaciją. Bet, kaip ir visuose jau išnagrinėtuose virtualių organizacijų tinklalapiuose, trūksta šūkio.

LitGrid nepateikia dalies veiklos elementų – misijos ir vizijos, bet tikslus apibūdina smulkiai ir išsamiai. Taip pat LitGrid neatskleidžia savo filosofijos ir susikūrimo istorijos, kurios galėtų geriau suprasti organizacijos esmę.

LitGrid pateikia labai ribotą informaciją apie darbuotojus ir vadovybę, nors organizacijos struktūra atskleidžiama gana išsamiai. Marketingo komunikacija yra beveik pilnai išnaudojama: pateikiama informacija apie paslaugas, prekes, vykdomus seminarus ir projektus, visapusiškai stengiamasi sudominti naujus narius ir klientus. Bet organizacinė komunikacija yra siplna: nors pateikiamos naujienos ir pranešimai spaudai, informacija apie dalyvavimą vietiniuose ir Europos lygio projektuose, bet nėra rūpinamasi socialine atsakomybe, aplinkosauga ir vidine komunikacija.

Kadangi LitGrid yra skaičiavimų ir paslaugų centras, savo internetiniame puslapyje jis pateikia išsamią informaciją apie naudojamą technologijas ir kitus įvairius techninius duomenis. Bet nepateikia informacijos apie karjeros ir patirties įgijimo galimybes [11].

5. Sigmanet

Sigmanet (anksčiau Latnet Serviss SIA) – Latvijos Universiteto, Matematikos ir Informatikos laboratorijos akademinis tinklas, siūlantis elektroninio pašto, duomenų saugyklos ir kitas paslaugas ne tik akademinėms institucijoms, bet ir verslo organizacijoms, viešosioms įstaigoms, mokykloms bei atskiriems asmenims. Internetinis puslapis – www.sigmanet.lv. Sigmanet internetinis puslapis yra išraiškingas, sudominantis, bet šiek tiek perkrautas paveikslėliais. Nepaisant to, tiek bendrame stiliuje, tiek logotipe dominuoja gražiai suderintos mėlsva ir pilka spalvos, o informacija yra pateikiama nuosekliai ir sistemingai.

Internetiniame puslapyje yra pateikiama trumpa Sigmanet susikūrimo istorija, tikslai ir šūkis. Bet nėra vizijos, misijos ir filosofijos, kurios padėtų organizaciją išsiskirti iš kitų panašaus tipo organizacijų.

Taip pat internetiniame puslapyje yra pateikiama organizacijos struktūra, rekvizitai, įdėta darbuotojų nuotrauka, informacija apie vadovybę – tai stipri vadybinė komunikacija. Pakankamai stipriai suformuota ir marketingo komunikacija, siūlanti Sigmanet produkciją, paslaugas, akcijas ir jas reklamuojanti. Bet nepakankamai išvystyta organizacinė komunikacija – organizacija pateikia

informaciją apie dalyvavimą įvairiuose projektuose, pranešimus spaudai, o kitos sritys lieka nepamintotos.

Taip pat tik iš dalies išnaudojama sritis yra galimybių rūšies elementai. Sigmanet pasinaudoja galimybe „pasigirti“ naudojamomis technologijomis, bet „nesigiria“ suteikiamomis sąlygomis darbuotojams kopti karjeros laiptais ir įgyti patirties. Taip ši organizacija leidžia konkurentams suformuoti stipresnę tapatybę [24].

6. LitNet

LitNet (Lietuvos mokslo ir studijų kompiuterių tinklas) – Lietuvos universitetų ir mokslo institucijų iniciatyva sukurta organizacija, įgyvendinanti ir koordinuojanti mokslo, studijų ir švietimo institucijas jungiančio kompiuterių tinklo plėtrą, naujų informacinių technologijų ir paslaugų plėtrą bei teikimą mokslo ir studijų institucijoms. Internetinis puslapis – www.litnet.lt. Internetinio puslapio pavadinimas, stilius bei logotipas, kaip ir daugelio prieš tai nagrinėtų organizacijų, yra vientisas ir užbaigtas, išsamus ir nuoseklus, leidžiantis skaityti informaciją tiek lietuvių, tiek anglų kalbomis. Pateikti paveikslėliai ir spalvos atitinka organizacijos pobūdį, yra tvarkingai integruoti į bendrą vaizdą.

Kaip ir daugelio nagrinėtų organizacijų internetiniuose tinklalapiuose, taip ir šiame nėra pateikiami organizacijos šūkis, misija, vizija, tikslai, filosofija, bet yra pateikiama išsami susikūrimo istorija su datomis, pavardėmis ir kitais faktais.

Vadybinė komunikacija yra labai išsami ir konkreti. Informacija apie organizacijos struktūrą, valdymą pateikiama dokumento, patvirtinto Švietimo ir mokslo ministro, pavidalu, o informacija apie valdybą, ekspertų grupes ir valdymo centrą yra lengvai randama ir neperkrauta.

Kaip ir daugelyje kitų, LitNet intrnetiniame puslapyje yra pakankamai marketingo komunikacijos elementų. Yra pateikiama išsami informacija apie paslaugas, sistemas, jų saugumą ir pan., nors nėra reklamų ir siūlomų akcijų.

LitNet vykdo dalinę organizacinę komunikaciją – dalyvauja seminaruose, įvairiuose projektuose, konferencijose, pateikia naujienas ir pranešimus spaudai. Bet tai yra labai maža dalis to, ką darydama organizacija gali suformuoti stiprią tapatybę.

Be to, kaip ir visi organizacijų tinklai, LitNet pateikia informaciją apie naudojamą technologijas, bet neinformuoja apie karjeros ir patirties įgijimo galimybes [13].

7. UAB „Avon Cosmetics“

Avon – didžiausia pasaulyje kompanija, savo gaminiais prekiaujanti tiesioginio pardavimo būdu. Internetinis puslapis – www.avon.lt. Avon internetinio puslapio pavadinimas, stilius ir logotipas

tarpusavyje dera, yra išbaigti, vientisi ir neperkrauti. Puslapis yra informatyvus, išsamus ir nuoseklus. Jame yra pateikiama visa reikalinga informacija nuo gaminių iki pramogų ir karjeros galimybių. Taip pat šiame puslapyje yra bendraujama su interesantu, atsakoma į dažniausiai užduodamus klausimus.

Avon savo internetiniame tinklalapyje pateikia organizacijos susikūrimo istoriją, viziją, misiją, vertybes ir principus, atkreipia dėmesį aukštais tikslais ir originalumu, apibrėžia savo verslo ribas ir stengiasi atskirti save nuo konkurentų. Bet, kaip ir daugelis kitų, nepateikia šūkio ir aiškios filosofijos.

Avon yra viena iš retų organizacijų, kuri, rūpindamasi savo organizacine komunikacija, ne tik teikia pranešimus spaudai, bet ir užsiima socialine atsakomybe bei aplinkosauga – organizuoja pasaulinę kampaniją „Sveikas, žalioji rytojau“, kovoja su krūties vėžiu, smurtu prieš moteris, bandymus su gyvūnais. Taip pat organizacija dalyvauja įvairiuose konkursuose bei yra sukūrusi atskirą puslapį savo darbuotojams ir vidinei komunikacijai palaikyti – tokia aktyvi veikla visose srityse rodo stiprią kompanijos organizacinę komunikaciją.

Taip pat visiškai išvystyta yra Avon marketingo komunikacija – pateikiama išsami informacija apie gaminius, akcijas, paslaugas ir pan.

Vienas iš nedaugelio šios organizacijos minusų – vadybinės komunikacijos trūkumas. Internetiniame puslapyje nėra pateikiama informacija apie organizacijos struktūrą, vadovus, darbuotojus ir pan.

Taip pat Avon domina puslapio lankytojus papildomo atlygio galimybėmis, karjera šioje organizacijoje ir galimybe įgyti naujos patirties [2].

8. *Vision International People Group*

Vision International People Group – viena stambiausių kompanijų, šiandien pristatanti pasaulio rinkoje prekes sveikatai ir ilgaamžiškumui. Internetinis puslapis – www.vision.lt. Internetinio puslapio stilius yra šviesus, išbaigtas, o logotipas – populiarios mėlynos spalvos. Internetinis puslapis pakankamai informatyvus, pateikiantis visą svarbiausią informaciją.

Vision International People Group internetiniame puslapyje yra pateikiama organizacijos susikūrimo istorija ir misija. Bet misijos apibrėžimas nėra išskirtinis, patraukiantis dėmesį ar atskiriantis organizaciją nuo konkurentų. Misija „*Mes kuriame sveiką verslą*“ gali būti pritaikyta bet kuriai sveiką gyvenimą propaguojančiai organizacijai.

Organizacija nepateikia savo šūkio, tikslų ir vizijos – žinių, kurios galėtų padaryti organizaciją išskirtinę. Bet pirma iš visų nagrinėtų organizacijų atskleidžia savo filosofiją – „*Žmogaus sveikata yra pati svarbiausia vertybė, sveikata yra suprantama kaip fizinės, dvasinės, intelektualinės bei socialinės gyvenimo kokybės harmonija*“.

Apie parduodamą produkciją yra pateikiama visa svarbiausia informacija – gaminiai, reklamos, akcijos – tai rodo stiprią marketingo komunikaciją. Bet organizacinė ir vadybinė komunikacijos yra labai silpnos, nes nėra pateikiama informacija nei apie organizacijos struktūrą, vadovus, darbuotojus, nei apie socialinę atsakomybę, aplinkosaugą, dalyvavimą projektuose ir pan. Visa informacija apie organizacijos renginius, taip pat naujienos yra pateikiamos skyriuje, skirtame platintojams, kuri peržiūrėti galima tik turint vartotojo vardą ir slaptažodį.

Bet kaip ir Avon, Vision International People Group savo puslapyje informuoja apie karjeros ir patirties dirbant organizacijoje įgijimo galimybes. Be to, atskleidžia, kokias naujausias technologijas naudoja savo gaminių gamybai [27].

9. MaryKay

MaryKay – viena didžiausių tiesioginio kūno priežiūros ir dekoratyvinės kosmetikos pardavimo kompanijų pasaulyje. Internetinis puslapis – www.marykay.com. Nors ši organizacija veikia ir Lietuvoje, lietuviško internetinio puslapio nėra. Tarptautiniame puslapyje yra pateikiama didžioji dalis reikalingos informacijos, bet puslapis, nors išsamus ir išbaigtas, yra nelabai aiškios struktūros ir sunkus suprasti.

Puslapyje dominuoja moteriškos rožinė ir violetinė spalvos, leidžiančios išryškėti išraiškingam organizacijos logotipui. Taip yra sukuriamas savitas organizacijos stilius. Taip pat puslapyje yra pateikiama visa organizacijos įkūrimo istorija, bet nėra nurodomi šūkis, vizija, misija, tikslai ir filosofija.

Reikšminga vieta internetiniame puslapyje yra skiriama pranešimams spaudai, socialinei atsakomybei ir aplinkosaugai – organizacija informuoja, kad skyrė pagalbą Haičio Respublikai po jame įvykusio žemės drebėjimo, vykdo atliekų perdirbimą, taupo energiją ir pan. Tai pat atskira skiltimi informuoja apie dalyvavimą įvairiuose konkursuose ir prizinių vietų laimėjimą. Taip MaryKay organizacija formuoja savo organizacinę tapatybę.

Marketingo komunikacija, kaip ir beveik visų organizacijų, yra labai stipri, reklamuojanti produktus, paslaugas, akcijas ir pan. O vadybinė komunikacija yra šiek tiek silpnesnė, nes yra pateikiama labai daug informacijos apie organizacijos įkūrėją Mary Kay, bet nėra informacijos apie organizacijos struktūrą ir darbuotojus.

Taip pat MaryKay savo internetiniame puslapyje informuoja apie naujausias technologijas, kurias naudoja savo produkcijai gaminti. Be to, kaip ir visos tinklinio marketingo organizacijos MaryKay informuoja ir apie karjeros bei patirties įgijimo galimybes [14].

2 lentelė. Virtualių organizacijų tapatybės elementų pasiskirstymas

Elementų rūšis	Tapatybės elementai	Elementų sudedamosios dalys	Virtualios organizacijos									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Identifikuojanti	Pavadinimas	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Logotipas	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Stilius	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Šūkis	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Veiklos	Vizija	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-
	Misija	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-
	Tikslai	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	-
Kultūros	Istorija	-	-	+	-	-	+	+	+	+	+	+
	Filosofija	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Komunikacijos	Vadybinė komunikacija	Organizacijos struktūra	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-
		Vadovybė	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-
		Darbuotojai	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-
	Marketingo komunikacija	Reklama	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+
		Prekės/paslaugos	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+
		Akcijos, nuolaidos	-	+	-	-	-	-	+	+	+	+
	Organizacinė komunikacija	Socialinė atsakomybė	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-
		Aplinkosauga	-	-	-	-	-	-	+	-	+	-
		Vidinė komunikacija	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-
		Projektai/konkursai	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-
	Pranešimai spaudai	-	-	-	+	+	+	+	-	+	-	
Galimybių	Technologijos	-	-	+	-	+	+	+	-	+	+	
	Karjera	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+	
	Patirtis	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	

Kaip matoma 2 lentelėje Lietuvos anarchistų elektroninis frontas išsiskyrė kaip visiškai nesistengianti suformuoti savo tapatybės organizacija – jos tapatybė formuojasi savaime. Kad tai nėra teisingai pasirinkta kryptis rodo tai, kad internete galima rasti vos kelias žinutes apie šią organizaciją ir visos jos yra neigiamo pobūdžio.

Taip pat lentelėje matoma, kad visos kitos virtualios organizacijos naudoja tapatybės formavimo elementus. Bet vieni iš privalomų stiprios pateiktos tapatybės elementų yra naudojami pakankamai dažnai, pvz. organizacijos pavadinimas, logotipas, prekių ar paslaugų pasiūla, o kiti elementai, pvz. šūkis, informacija apie vadovus ar darbuotojus, yra retesni arba beveik iš viso nenaudojami.

Kurie elementai yra naudojami dažniausiai, o kurie rečiausiai visų virtualių organizacijų kontekste, galima pamatyti 1 diagramoje „Virtualių organizacijų tapatybės elementų naudojimo dažnumo palyginimas“.

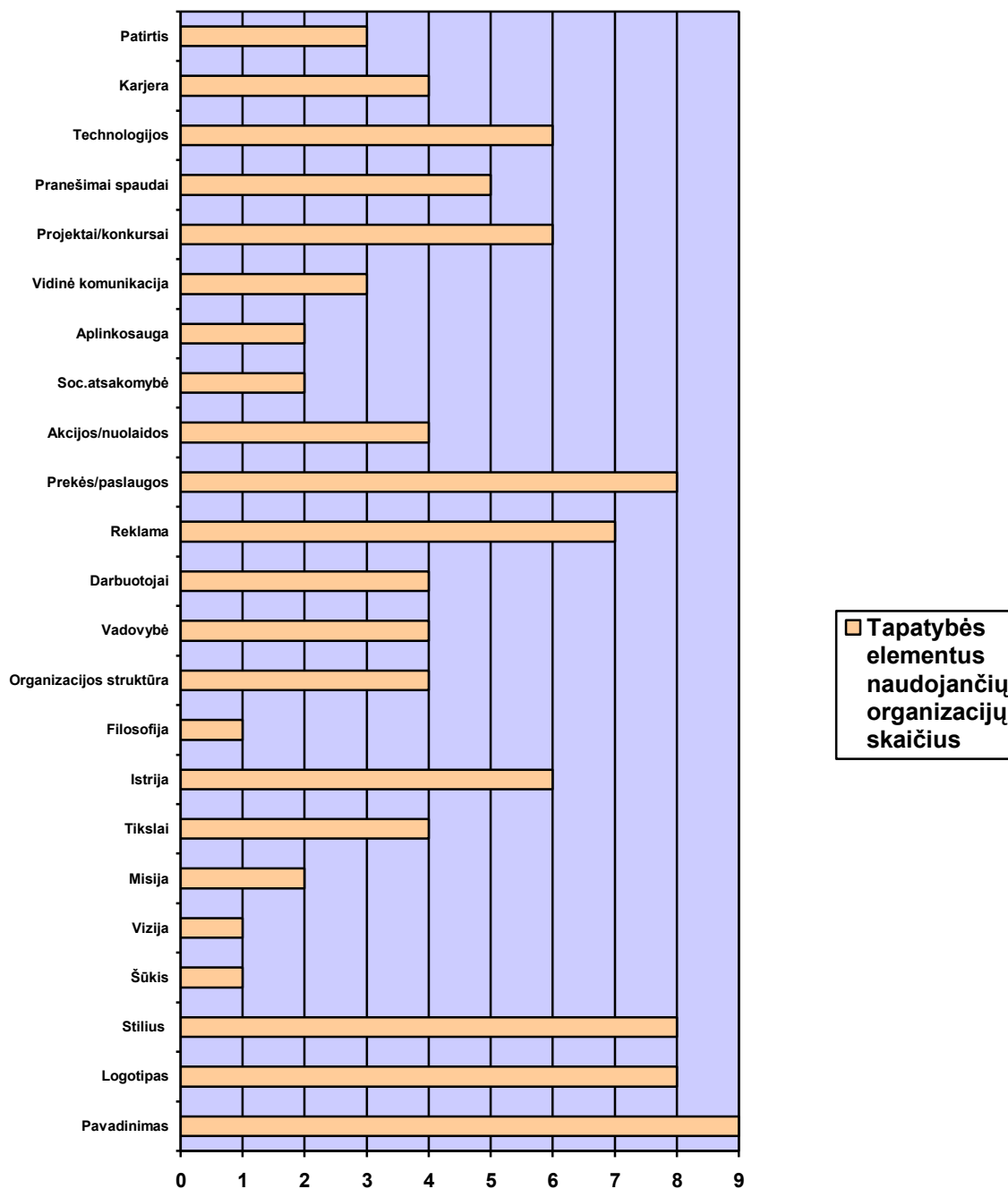
Kaip matoma 1 diagramoje, dažniausiai tapatybės formavime yra naudojami identifikuojantys elementai – pavadinimas, stilius ir logotipas. Šie elementai dažnai yra laikomi neatskiriama organizacijos dalimi, būtina atpažinimui ir žinomumui didinti. Taip pat vieni iš dažniau naudojamų yra elementai, skirti produkto ar paslaugos populiarinimui. Galima teigti, kad visi šie elementai yra populiariausi, nes skatina organizacijos ir jos siūlomo produkto atpažinimą ir vartojimą.

Rečiausiai naudojami yra vizijos, misijos, tikslų ir filosofijos elementai, geriausiai galintys atskleisti organizacijos požiūrį ir mąstymą. Kaip matoma 1 diagramoje, organizacijos dažniausiai nepasinaudoja galimybe išsamiau atskleisti, kas jos yra, kur eina ir ko siekia, tokiu būdu praradamos galimybę suformuoti stipresnius ryšius su savo interesų grupėmis.

Be to, 1 diagrama parodo, kad organizacinė komunikacija taip pat nėra visapusiškai išnaudojama. Pranešimai spaudai ir informacija apie dalyvavimą įvairiuose konkursuose atskleidžia tik dalį organizacijos esmės. Jei virtualios organizacijos dalyvautų ir vykdytų socialinės atsakomybės, aplinkosaugos projektus, jos daug lengviau galėtų pasiekti ir kitus savo tikslus, nes užimtų stipresnes vietas rinkoje. Be to, tik trečdalis virtualių organizacijų palaiko vidinę komunikaciją savo internetiniuose puslapiuose. Nors vidinė komunikacija yra vienas iš svarbiausių gero darbo veiksmių virtualioje organizacijoje, nagrinėtos organizacijos to neišnaudoja.

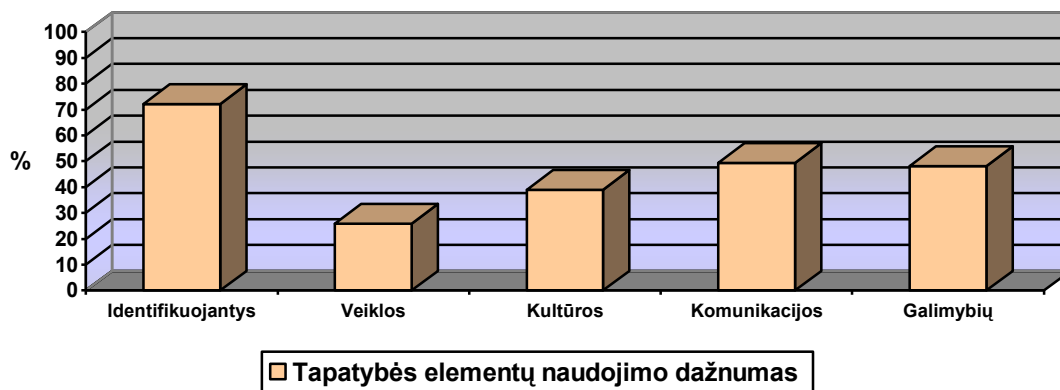
Vadybinės komunikacijos ir galimybių elementai taip pat yra naudojami retai. Didžioji dalis organizacijų pateikia informaciją apie naudojamą naujausias technologijas, bet apie karjeros ir patirties galimybes, organizacijos struktūrą, vadovybę ir darbuotojus dažniausiai nutyli.

1 diagrama. Virtualių organizacijų tapatybės elementų naudojimo dažnumo palyginimas



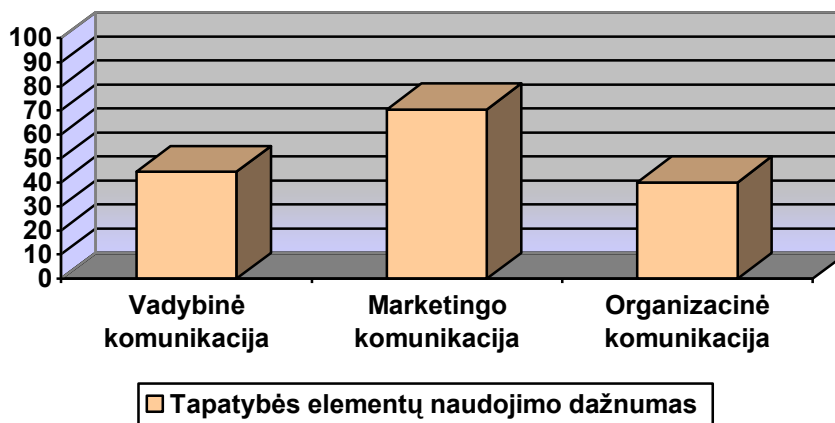
Tapatybės elementų pagal rūšį naudojimo dažnumas procentais yra atskleidžiamas 2 diagramoje. Kaip joje matoma, populiariausi (72,22%) yra identifikuojantys elementai, mažiau populiarūs - korporacinės komunikacijos ir galimybių elementai (atitinkamai po 49,49% ir 48,14%). Veiklos ir kultūros elementai, kaip jau buvo minėta, yra naudojami rečiausiai (atitinkamai po 25,92% ir 38,88%).

2 diagrama. Tapatybės elementų pagal rūšį naudojimo dažnumo palyginimas procentais



2 diagramoje yra atskleidžiamas bendras korporacinės komunikacijos rūšių naudojimas. Vadybinės, marketingo ir organizacinės komunikacijos rūšių naudojimo dažnumas yra pateikiamas 3 diagramoje.

3 diagrama. Korporacinės komunikacijos rūšių naudojimo dažnumo palyginimas procentais



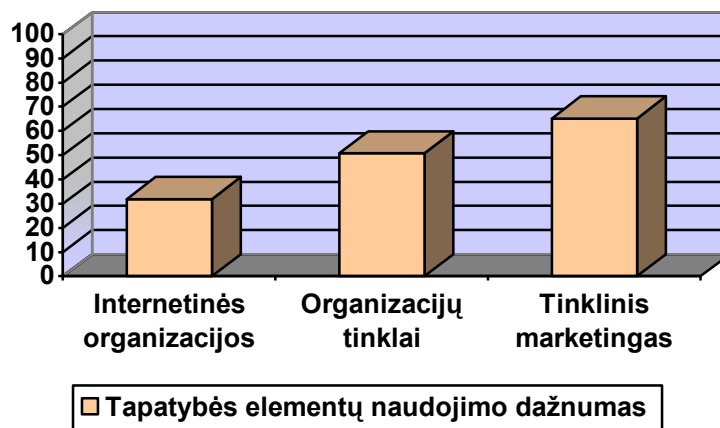
Kaip matoma 3 diagramoje, labiausiai naudojami yra marketingo komunikacijos elementai (70,37%). Kaip jau buvo minėta, galima manyti, kad taip yra dėl to, kad marketingas yra viena iš sričių, kurios tiesiogiai padeda organizacijai parduoti prekę ar paslaugą. Remiantis šia diagrama galima teigti, kad šiuolaikinėmis virtualioms organizacijos vis dar yra svarbiausia parduoti prekę ar paslaugą, o ne užmegzti artimesnį ryšį su suinteresuotomis grupėmis, rūpintis savo įvaizdžio ir reputacijos kėlimu.

Vadybinės ir organizacinės komunikacijų elementai yra naudojami tarpusavyje panašiu dažnumu – atitinkamai po 44,44% ir 40%. Kadangi virtualios organizacijos narių dažniausiai nejungia tiesioginis bendravimas, vadovai yra labiau atsiskyre nuo darbuotojų, galima daryti prielaidą, kad vadybinė komunikacija čia yra laikoma mažiau svarbia, o vadybinės komunikacijos vystymas nėra laikomas prioritetu. Nors, atsižvelgiant į virtualios organizacijos pobūdį, situacija turėtų būti atvirkščia.

Organizacinė komunikacija – tai komunikacija su visomis interesų grupėmis, pasireiškianti per ryšius su visuomene, aplinkosauga, ryšius su darbuotojais, socialinę atsakomybę. Aplinkosauga, socialinė atsakomybė ir panašios veiklos yra stiprių organizacijų, žinančių, ko nori ir ko siekia, prerogatyva. O virtualios organizacijos šiais laikais dar nelaikomos pakankamai stipriomis ir pakankamai pajėgiomis išsilaikyti pačioms, juo labiau paremti kitus. Tai yra galima priežastis, dėl kurios virtualios organizacijos nepakankamai rūpinasi organizacinės tapatybės vystymu.

Virtualios organizacijos tipas, vertinant pagal tapatybės kūrimui dedamas pastangas, turi pakankamai didelę reikšmę. Kaip matoma 4 diagramoje „Tapatybės elementų naudojimo dažnumas pagal organizacijos tipą“, daugiausia iš visų tapatybės formavimo elementų naudoja tinklinio marketingo organizacijos (65,25%).

4 diagrama. Tapatybės elementų naudojimo dažnumo palyginimas procentais pagal organizacijos tipą



Tinklinio marketingo organizacijos yra labiausiai panašios į tradicines organizacijas pagal savo pobūdį. Jos dažniausiai turi savo buveines, tik darbuotojai dirba ne darbo vietoje, o namuose. Šios organizacijos turi stipriausią fizinį pagrindą savo organizacijai ir jos tapatybei apibrėžti. Galima teigti, kad dėl šios priežasties jos išnaudoja ir daugiausia tapatybės formavimo galimybių.

O organizacijų tinklai (50,72%) pasižymi tuo, kad šių tinklų nariai dažniausiai yra didelės tradicinio pobūdžio sėkmingos organizacijos, susivienijusios vardan bendrų tikslų. Didelės, pastovios ir

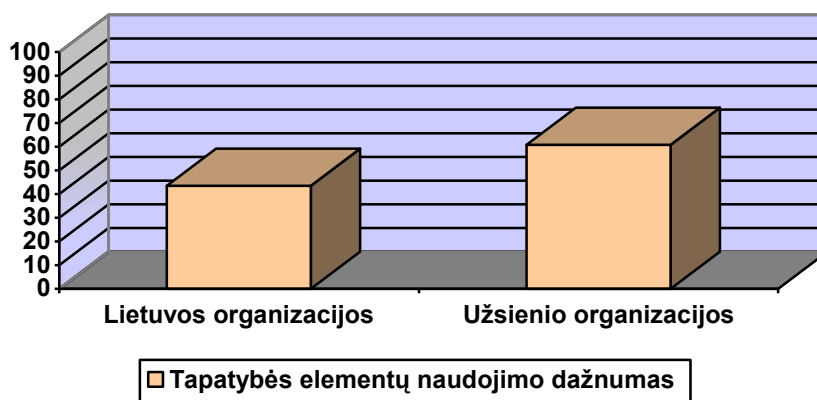
sėkmingos organizacijos dažniausiai tokios yra dėl to, kad žino, kaip suformuoti ir palaikyti stiprią organizacijos tapatybę – šias žinias jos gali pritaikyti ir virtualios organizacijos tapatybės kūrimui.

Internetinės organizacijos išnaudoja tik 31,88% tapatybės formavimo elementų. Atsižvelgiant į jų pobūdį matoma, kad jos yra mažiausiai panašios į tradicines organizacijas ir labiausiai neapibrėžtos struktūros – tai gali sukelti papildomų tapatybės formavimo sunkumų.

Atlikus tyrimą pastebima tendencija, kad visos organizacijų tinklų tipo virtualios organizacijos savo internetiniame tinklalapyje informuoja apie naudojamą technologijas – taip jos paskelbia svarbiausią informaciją, kuri turi įtakos jų organizacijos veiklai. Panašus dalykas yra matomas ir tinklinio marketingo organizacijų internetiniuose puslapiuose – visos jos informuoja apie karjeros ir patirties galimybes, kurios yra svarbiausios būtent jų veiklai.

Kartais yra manoma, kad užsienio organizacijos yra labiau išsivysčiusios ir pajėgesnės negu lietuviškos. Kaip parodė tyrimas (5 diagrama), tapatybės valdymo klausimu tai yra tiesa – užsienio virtualios organizacijos išnaudoja 60,86% galimybių suformuoti savo tapatybę, o lietuviškos organizacijos – tik 43,47%. Bet yra svarbu tai, kad užsienio rinka yra daug platesnė ir konkurentų ratas daug gausnis negu Lietuvoje – šios priežastys yra vienos iš stipriausių, galinčių priversti organizacijas stengtis parodyti save.

5 diagrama. Lietuvos ir užsienio organizacijų tapatybės elementų naudojimo dažnumo palyginimas procentais



Taigi atliktas tyrimas patvirtina iškeltą hipotezę. Virtualių organizacijų tapatybės formavimas priklauso nuo organizacijos tipo. Labiausiai savo tapatybės vadyba rūpinasi tinklinio marketingo organizacijos. Atsižvelgiant į tai, kad jos turi tvirčiausią struktūrą ir yra aiškiau apibrėžtos negu kitų

tipų virtualios organizacijos, jų tapatybė taip pat yra formuojama nuosekliau ir tikslingiau. Internetinės organizacijos dažniausiai yra labai neaiškios struktūros, nesuprantamas jos darbuotojų tarpusavio ryšys – dėl šios priežasties joms gali būti sunkiau suformuoti ir savo tapatybę. O organizacijų tinklai užima tarpinę vietą tiek savo struktūros, tiek tapatybės formavimo atžvilgiu. Visi šie dalykai rodo, kad kuo organizacija yra „virtualesnė“, tuo jai sunkiau apibrėžti savo tapatybę.

Svarbu tai, kad nei viena organizacija neišnaudoja visų tapatybės formavimo elementų. Apskaičiavus virtualios organizacijos tapatybės formavimui skirtų elementų naudojimą procentine išraiška, matoma, kad šiuolaikinės virtualios organizacijos išnaudoja tik 49,27% galimybių. Tai yra per mažas procentas atsižvelgiant į tai, kad virtualios organizacijos yra labai neapibrėžtos ir neaiškios daugumai žmonių. Jeigu organizacijos įdėtų daugiau pastangų tapatybės formavimui, vartotojams ir kitoms suinteresuotoms grupėms būtų aiškiau, kas jos yra, padidėtų pasitikėjimas jomis ir net padažnėtų tokių organizacijų kūrimas.

IŠVADOS

Išnagrinėjus literatūrą ir mokslinius straipsnius apie organizacijos tapatybę bei virtualias organizacijas, taip pat atlikus tyrimą buvo prieita prie tokių išvadų:

1. organizacijos tapatybė yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių sėkmingą organizacijos veiklą. Bet jos formavimas yra ilgas ir sudėtingas procesas, reikalaujantis visų organizacijos sričių pastangų. Formuodama savo tapatybę organizacija turi kreipti dėmesį į visus pagrindinius jos elementus: korporacinę komunikaciją ir vizualinę išraišką, elgesį, kultūrą, rinkos sąlygas ir pan. Visi šie elementai, jeigu yra tarpusavyje suderinti ir papildo vienas kitą, gali padėti organizacijai pasiekti visus svarbiausius tikslus ir užmegzti tvirtus ryšius su interesų grupėmis.

Literatūroje ir moksliniuose straipsniuose tyrėjai pateikia daug teorinių įžvalgų, kuriomis naudodamasi organizacija gali tapatybę valdyti ir formuoti, bet tapatybės vadyba gali būti sėkminga tik tokiu atveju, jei vadovai žino, ką daro, jaučia, ko nori ir aiškiai mato, ko siekia.

2. Virtualios organizacijos iš visų organizacijų masės išsiskiria savo struktūra ir veiklos pobūdžiu. Šiais laikais jomis yra laikomos tos organizacijos, kurios yra lanksčios, greitai reaguojančios į pokyčius, leidžiančios savo darbuotojams dirbi namuose, dažnai netgi globalios. Virtualios organizacijos yra tarsi žvilgsnis į ateitį, jos jau dabar gali pasiūlyti tai, ko daugelis tradicinių organizacijų dar negali – mažesnes finansines ir laiko sąnaudas, patogų darbo grafiką, bendradarbiavimą su geriausiais specialistais iš įvairių pasaulio šalių ir pan.

Bet virtualios organizacijos turi ir minusų. Labai sunkiai yra valdoma tokio tipo organizacijų vidinė komunikacija ir darbuotojų bendravimas, žmonės nejaučia tarpusavio ryšio, nesiformuoja organizacinė tapatybės dalis. Tai yra sritys, kurios dar turėtų būti tobulinamos.

3. Virtualių organizacijų tapatybės formavimo galimybės yra labai ribotos. Kaip parodė tyrimo rezultatai, virtualios organizacijos vis dar nesistengia suformuoti stiprios tapatybės, kad galėtų įsivirtinti rinkoje ir konkuruoti su tradicinio pobūdžio organizacijomis.

Pagrindiniai elementai, kuriuos išnaudoja dauguma virtualių organizacijų, yra skirti savęs parodymui ir produkto ar paslaugos pardavimui. Bet jie neatskleidžia organizacijos tapatybės ir yra labai maža dalis to, ką organizacijos galėtų pateikti. Šie naudojami elementai rodo, kad organizacijoms vis dar yra svarbiau parduoti produktą, o ne sustiprinti savo tapatybę.

4. Išnagrinėjus teoriją ir tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad virtualių organizacijų kūrimas, valdymas, tapatybės formavimas ir kitos sritys dar nėra iki galo iširtos. Tai ir tapatybės elementų panaudojimo procentas (49,27%) rodo virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemų egzistavimą.

Apibendrinus teorinės dalies ir tyrimo rezultatus galima išskirti tokias virtualių organizacijų tapatybės vadybos problemas:

- informacijos apie virtualių organizacijų tapatybės formavimą trūkumas,
- tinkamų praktinių pavyzdžių trūkumas,
- dėl nepakankamai didelės konkurencijos neįsivaizduojamas tapatybės formavimo poreikis,
- virtualios organizacijos nelaikymas pakankamai „tikra“ ir pakankamai tvirta organizacija, kad būtų verta kurti jos tapatybę,
- sumažėjęs tapatybės formavimo galimybių spektras lyginant su tradicinėmis organizacijomis.

Išskirtos virtualios organizacijos tapatybės vadybos problemos paaiškina, kodėl dar labai nedaug organizacijų ryžtasi tapti virtualiomis, nors iš to gautų labai daug naudos – jos galėtų būti globalesnės, nei prie fizinės vietos „pririštos“ organizacijos, galėtų sumažinti laiko ir finansines sąnaudas, palengvinti talentingų darbuotojų, net esančių skirtinguose pasaulio kraštuose sujungimą į vieną komandą ir pan. Bet tyrimas ir išnagrinėti moksliniai straipsniai parodė, kad dar nedaug yra įdėta pastangų į virtualių organizacijų kūrimą ir valdymą, o tos organizacijos, kurios jau veikia, neišnaudoja visų galimybių, kad palengvintų sau konkurencingumo našta ir parodytų tinkamą pavyzdį kitiems.

Rekomendacijos. Virtualios organizacijos yra labai svarbios šiuolaikinei rinkai, jos gali atnešti daug naudos ir sutaupyti daug nereikalingų išlaidų. Dėl šių priežasčių, svarbu siekti virtualių organizacijų kūrimosi ir skirti didesnę dėmesį virtualių organizacijų valdymo ir tapatybės formavimo klausimui.

Ypač svarbu atkreipti dėmesį į virtualių organizacijų darbuotojų tarpusavio santykių valdymą. XX a. humanistinės psichologijos pradininkas *Abraham'as Maslow'as* parodė, kad bendravimo – socialiniai poreikiai žmogui yra svarbesni negu pripažinimas, pagarba ir savo vertės kėlimas. Kadangi virtualių organizacijų darbuotojai dažniausiai dirba namuose, su kitais asmenimis bendrauja tik internetu ar telefonu, jų socialumas tampa ribotas ir jie nebesijaučia priklausantys kokiam nors jiems svarbiai socialinei grupei. Tai gali sukelti papildomų problemų tiek virtualiai organizacijai, tiek patiems darbuotojams, todėl svarbu siekti glaudesnio ir aiškesnio tokio tipo organizacijų darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo.

IDENTITY MANAGEMENT PROBLEMS OF THE VIRTUAL ORGANIZATION / SIMA ŠLEŽAITĖ

Summary

Organization identity is not only the strategy of management in modern organization, which goal is to introduce itself, its experience and point of view to its interest groups, but also the identity creates a sense of community and understanding between coworkers. It also helps them to know the organization better from the inside and to reach both individual and organizational goals consistently. Also the identity lets clearly and consistently communicate with external groups of interests. But in a virtual organization strong identity is not created or it can be done in hard work and to maintain it is not easy as well: coworkers usually do not communicate directly and do not have a strong cooperation sense, the virtual organization does not have physical location, sometimes there is even absence of clear organizational structure. It is also very difficult to create its strong culture, incorporate its mission and vision in everyday work. All these aspects form identity of the organization which helps to build the basis for a clarity and certainty – this is particularly important in order to create a transparent organization.

The paper's object – identity management problems of the virtual organization. *A goal of the paper* is to ascertain possibilities of the identity management of the virtual organization. *Tasks of the paper*: to analyze features of organization's identity management and how it is being formed; to ascertain the meaning of the virtual organization, classifications and characteristics; to ascertain possibilities and features of the virtual organization's identity formation; to measure identity management problems of the virtual organization.

A theoretical analysis of documents, literature and scientific articles, a comparative analysis and content analysis method demonstrated, that organization identity is one of the most important factors, which determines successful activity of organization. But its formation is long and complicated process. Many theoretical insights, that help to manage the identity of organizations, are supplied in scientific articles and literature, but identity can be successful only if the managers know what to do, feel what they want and clearly see what they reach. What is more, virtual organizations are distinguished by their structure and nature of the action in the mass organizations. Nowadays, virtual organizations are those organizations, which are flexible, global, fast-reacting to the changes and let its employees to work at home. But possibilities of the identity formation of virtual organization are very

limited. Virtual organizations are still not trying to develop a strong identity in order to entrench in a market and to compete with traditional organizations. An explored theory and research results indicated that the creation of the virtual organization, management, identity formation and other areas have not yet been fully explored. That and percentage of using elements of identity (49, 27%) show the virtual identity management problems exist. So it could be determined these virtual identity management problems of virtual organizations:

- lack of the information of virtual organization's identity formation;
- lack of appropriate practical examples;
- not felt a need for identity formation because of low-competition;
- virtual organization are not considered real and strong enough that would be worthwhile to create its identity;
- reduced opportunities of identity formation as compared with traditional organizations.

These problems explain why just few organizations dare to become a virtual organization.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. AKKIRMAN D. Ali, Harris L. Drew. *Organizational communication satisfaction in the virtual workplace*. In *Journal of Management Development* [interaktyvus]. 2005; Vol. 24, p. 397-409 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1501917> >.
2. Avon. *A company for women* [interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.avon.lt/PRSuite/home_page.page >.
3. BERGIEL J. Blaise, BERGIEL B. Erich, BALSMEIER W. Phillip. *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*. In „*Management Research News*“ [interaktyvus] 2008; Vol. 31, No.2. p. 99-110 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1669181> >.
4. B. M. van RIEL Cees. *Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story*. In SCHULTZ Majken, Hatch Mary Jo, Larsen Mogens Holten. *The expressive organization* [interaktyvus]. New York, 2000, p. 157-161 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://books.google.com/books?hl=lt&lr=&id=iPIoFtMbR9wC&oi=fnd&pg=PA157&dq=Corporate+Communication+Orchestrated+by+a+Sustainable+Corporate+Story&ots=kliW2XN7yb&sig=UHIRZB3MOAJjNNEiFCd0E48rWk#v=onepage&q=Corporate%20Communication%20Orchestrated%20by%20a%20Sustainable%20Corporate%20Story&f=false> >.
5. B. M. van RIEL, Fombrun Charles J. *Essentials of corporate communications* [interaktyvus]. Routledge, 2007 [žiūrėta 2010 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: http://books.google.lt/books?id=4JIt6S4NSkC&printsec=frontcover&dq=essentials+of+corporate+communication&source=bl&ots=7BOHZUjwis&sig=1hjUDKMa2ot6eX7euPkDXvs6rFw&hl=lt&ei=88XhS67iJYP5OZCOvaAK&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CByQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false.
6. B. M. van RIEL Cees, M. T. Balmer John. *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. In *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. 1997, Vol. 31, No.5/6, p. 340-355 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=853497> >.

7. Eumetcal. *The European Virtual Organization for Meteorological Training* [interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.eumetcal.org/> >.
8. FRANKS, Jonathan. *The virtual organisation*. In *Work Study* [interaktyvus]. 1998; Vol. 47. No. 4. p. 130-134 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=851281> >.
9. LEITCH Shirley, Motion Judy. *Multiplicity in corporate identity strategy*. In *Corporate Communication: An International Journal* [interaktyvus]. 1999, Vol. 4, No. 4, p. 193-200 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=857974> >.
10. LEITCH Shirley, Richardson Neil. *Corporate branding in the new economy*. In *European journal of Marketing* [interaktyvus]. 2003, Vol. 37, No. 7/8, p. 1065-1079 [žiūrėta 2010 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=853874> >.
11. *Lietuvos akademių institucijų lygiagrečiųjų ir paskirstytų skaičiavimų tinklas* [interaktyvus]. 2005-2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.litgrid.lt/> >.
12. *Lietuvos anarchistų elektroninis frontas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.laef.official.ws> >.
13. *Lietuvos mokslo ir studijų kompiuterių tinklas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.litnet.lt/> >.
14. *MaryKay* [interaktyvus]. 2007-2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.marykay.com/> >.
15. MELEWAR T.C., Bassett Kara, Simoes Claudia. *The role of communication and visual identity in modern organisations*. In *Corporate communication: An international journal* [interaktyvus]. 2006, Vol. 11, No.2, p. 138-147 [žiūrėta 2009 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1550559> >.
16. MELEWAR T.C., Saunders John. *Global Corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*. In *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. 2000, Vol. 34, No. 5/6, p. 538-550 [žiūrėta 2009 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=853667> >.

17. MELEWAR T.C., Wooldridge Adrian R. *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*. In *Journal of Communication Management* [interaktyvus]. 2001, Vol. 5, No. 4, p. 327-340 [žiūrėta 2010 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1524181> >.
18. Nuotolinio mokymo centras [interaktyvus]. VšĮ „Švietimo tinklas“, 2009 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.kursai.tinklas.lt/moodle/> >.
19. OTUBANJO B. Olutayo, Melewar T.C. *Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach*. In *Corporate communication: An international journal* [interaktyvus]. 2007, Vol. 12, No.4, p. 414-432 [žiūrėta 2010 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1630604> >.
20. PODNAR, Klement. *Corporate identity in Slovenia*. In *Corporate Communication: An International Journal* [interaktyvus]. 2005. Vol. 10, No. 1. p. 69-82 [žiūrėta 2009 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1464590> >.
21. PUSSA, Anu. *Conducting research on Organizational Identity*. In *electronic Journal of Business Ethics and organization Studies* [interaktyvus]. 2006. Vol.11, No. 2. Psl. 24-28 [žiūrėta 2010 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: < http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:tNjB4f4-qv4J:ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no2_pages_24-28.pdf+Conducting+research+on+Organizational+Identity&hl=lt&sig=AHIEtbQ6dQMmJwGAQ8YeqgumbVekcpzfxQ >.
22. ROBBINS, Stephen P. *Essentials of organizational behavior*. Kaunas: Mažoji poligrafija, 2006. 374 p. ISBN 9986-850-46-0.
23. SCHULZ Majken, HATCH Mary Jo. *The expressive organization: Linging identity, Reputation, and the Corporate Brand* [interaktyvus]. Oxford: University press, 2000. [žiūrėta 2010 m. kovo 3 d.]. Prieiga per internetą: < http://books.google.com/books?id=iPIoFtMbR9wC&dq=The+expressive+organization:+Linging+identity,+Reputation,+and+the+Corporate+Brand&printsec=frontcover&source=bn&hl=lt&ei=bpbiS57yBIKnOKL34dsN&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBwQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false >.
24. *Sigmanet* [interaktyvus]. 2008-2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.sigmanet.lv/?lang=lv> >.
25. STANKEVIČIENĖ Jūratė. Dudėnienė, Vanda. *Virtuali organizacija – kuo ji ypatinga?: konferencijos medžiaga* [interaktyvus]. Šiauliai, - p. 360-365 [žiūrėta 2008 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga

per internetą: < http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Z2LorF_cdz0J:www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%25202005/2005%2520m.%2520leidinys/Stankeviciene_Dudeniene.pdf+Virtuali+organizacija+%E2%80%93+kuo+ji+ypatinga%3F&hl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESgT99pxaXN4jP596eYuHLQk71JVR0zATOcb2R0VpK3UnEKHMD6rJQ6RItT6jR8udH8xUCkwWg2P0Iu-WIDSGzSMYhkMg6TWGxCGZpWoPSexZ01whqyY7gvKL2BH79VP7B0f5W1f&sig=AHIEtbTSdFptdH1CK6ruzUHh5vmyd94RPw >.

26. THORNE, Kym. *Designing virtual organization? Themes and trends in political and organizational discourses*. In *Journal of Management Development* [interaktyvus]. 2005; Vol. 24, No. 7, p. 580-607 [žiūrėta 2009 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=7F482F2DD19326985E3A14F09DF9F54A?contentType=Article&contentId=1510077> >.

27. *Vision International People Group* [interaktyvus]. 1998-2010 [žiūrėta 2010 m. balandžio 16 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.vision.lt/> >.