

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS
VADYBOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO BAKALAURO STUDIJOS

IV kurso studentė
Inga Stundytė
2009 05 20 (parašas)

**AB „NORDEA BANK FINLAND PLC“ LIETUVOS SKYRIAUS
DARBDAVIO VIDINIO ĮVAIZDŽIO STIPRINIMAS
BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS**

Darbo vadovas
Doc. dr. Rūta Kazlauskaitė
2009 05 20 (parašas)

Socialinių tyrimų konsultantas
Doc. Linas Turauskas
2009 05 20 (parašas)

VILNIUS, 2009

SANTRAUKA

Stundytė, I. "AB Nordea Bank Finland Plc" Lietuvos skyriaus darbdavio vidinio įvaizdžio stiprinimas [Rankraštis]: Bakalauro baigiamasis darbas. Vadyba ir administravimas. Vilnius, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, 2009.

Baigiamojo darbo tema – AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbdavio vidinio įvaizdžio stiprinimas. Ši tema pasirinkta siekiant išanalizuoti Nordea banko esamą darbdavio įvaizdį, bei išaiškinti darbuotojų pasitenkinimo juo lygį.

Nagrinėti darbdavio įvaizdį svarbu dėl to, kad egzistuoja ryšis tarp pasitenkinimo darbdaviu bei įsipareigojimo organizacijai.

Darbo tikslas: Parengti rekomendacijas AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus vidinio darbdavio įvaizdžio stiprinimui.

Darbo uždaviniai: Nustatyti veiksnius, neigiamai įtakančius AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus vidinį darbdavio įvaizdį, taip pat empirinio tyrimo pagalba nustatyti esmines darbdavio įvaizdžio savybes ir banko darbuotojų pasitenkinimo darbdaviu lygį, bei pateikti pasiūlymus vidinio darbdavio įvaizdžio stiprinimui.

Darbas susideda iš trijų dalių.

Pirmoje dalyje aptariamos vidinės bei išorinė AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus aplinkos.

Antroje dalyje aprašomas empirinis tyrimas, bei jo rezultatai. Tyrimo metodika: kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Kokybinis – interviu su vadovais. Kiekybinis - tiesioginė darbuotojų apklausa, panaudojant struktūrizuota klausimyną. Tyrimo metu buvo nustatyti pasitenkinimo darbdaviu, įsipareigojimo įmonei, ketinimo palikti įmonę lygiai, bei jų tarpusavio sąveikos ryšiai.

Trečioje dalyje pateikiami vadybiniai sprendimai, kaip AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus galėtų sustiprinti darbdavio vidinį įvaizdį.

Darbo pabaigoje pateikiamos pagrindinės darbo išvados remiantis išorinės aplinkos bei vidinės įmonės situacijos analizę, tyrimo rezultatais bei išnagrinėta teorija.

Reikšmingi žodžiai: darbdavio įvaizdis, pasitenkinimas darbdaviu, įsipareigojimas įmonei, ketinimas palikti įmonę.

SUMMARY

The writer of the paper is Stundytė I., Internal Employer Brand Enhancement at AB „Nordea Bank Finland Plc“ [Manuscript]: Bachelor writing, management and business administration, Vilnius, ISM University of Management and Economics, 2009.

The name of the paper is „Internal Employer Brand Enhancement at AB „Nordea Bank Finland Plc“. This issue of the work was chosen with purpose to analyze employer branding and the level of satisfaction of Nordea bank.

Research employer branding is important due to some reason, one of them strong connection employees toward the organization and the satisfaction of employee with they work.

The object of the work: To make recommendation on consolidation of the internal employer brand of AB Nordea Bank Finland Plc Lithuanian branch.

The task of the work as follow: to establish conditions that negative influence AB Nordea Bank Finland Plc Lithuanian branch employer brand, also estimate fundamental attributes of employer branding and the level of satisfaction of the employees to use empirical research and establish offers how to consolidation the internal employer brand .

The paper has three parts.

The first part contains the analysis of the internal and external environment of the AB Nordea Bank Finland Plc Lithuanian branch.

The second part contains the empirical research and the results of this research. The method of the research is the quantitative and qualitative. Qualitative - direct employer interview. Quantitative method – direct survey. The instrument of the research is structural questionnaires. The level of the satisfaction of the employees commitment toward organization and decision to leave an organization also the connection of their internal – relation were established in the research.

The third part contains the solution for management on how AB Nordea Bank Finland Plc Lithuanian branch might to consolidate the level of employer branding.

In the end of the paper the main conclusion from the work areas presented. This plan drawn based on the analysis of the internal and the external situation of the company, the results of the research, theoretical paper and works discussions.

Meaning words: employer branding, employer satisfaction, organization commitment, decision to live organization.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Paveikslas. Darbdavio įvaizdis.....	24
2. Paveikslas. Empirinio tyrimo modelis.. ..	25
3. Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	30
4. Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	31
5. Paveikslas. Pasitenkinimas darbdaviu.....	31
6. Paveikslas. Darbdavio įvaizdžio savybės.....	32
7. Paveikslas. Įsipareigojimas.. ..	34
8. Paveikslas. Ketinimas palikti įmonę.. ..	34
9. Paveikslas. Sąsajos tarp darbdavio įvaizdžio, pasitenkinimo darbdaviu, įsipareigojimo ir ketinimo palikti įmonę.	36
10. Paveikslas. Darbdavio įvaizdžio įtaka pasitenkinimui darbdaviu, įsipareigojimui ir ketinimui palikti įmonę.. ..	37
11. Paveikslas. Banko organizacinė valdymo struktūra.....	41

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. Lentelė. Nedarbo lygis didžiuosiuose miestuose	13
2. Lentelė. Išorinės aplinkos pagrindinės tendencijos, bei įtaka darbdavio įvaizdžiui.	14
3. Lentelė. Darbuotojų skaičiaus dinamika per pastaruosius septynis metus.....	16
4. Lentelė. Koreliacijos koeficiento lentelė.....	35

TURYNYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	8
1. SITUACIJOS ANALIZĖ.....	9
1.1. Bendra informacija apie įmonę	9
1.2. Išorinė aplinkos analizė	10
1.3. Išorinės aplinkos išvados.....	14
1.4. Vidinės aplinkos analizė.....	14
1.4.1. Banko personalo strategija	14
1.4.2. Personalo skyriaus struktūra ir atliekamos funkcijos	15
1.4.3. Personalo planavimas	16
1.4.4. Darbuotojų verbavimas ir atranka	17
1.4.5. Darbuotojų adaptavimas.....	18
1.4.6. Darbuotojų vertinimas, bei karjeros planavimas.....	19
1.4.7. Darbuotojų mokymas ir ugdymas	20
1.4.8. Darbuotojų kompensavimas	22
1.5. Vidinės situacijos analizės išvados	23
1.6. Darbdavio įvaizdis.....	23
2. EMPIRINIS TYRIMAS	26
2.1. Empirinio tyrimo metodika	26
2.1.1. Empirinio tyrimo tikslai bei uždaviniai.....	26
2.1.2. Tyrimo metodo ir duomenų rinkimo metodo pasirinkimas	26
2.1.3. Klausimyno sudarymas	27
2.1.4. Tyrimo populiacija ir imtis.....	28
2.1.5. Duomenų rinkimas bei tyrimo eiga	29
2.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė	30
2.2.1. Kokybinio tyrimo rezultatai	30
2.2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai	30
2.2.2.1. Demografinės respondentų charakteristikos	30
2.2.2.2. Darbdavio įvaizdžio ir pasitenkinimo darbdaviu vertinimas	31
2.2.2.3. Įsipareigojimo įmonei lygis.....	34
2.2.2.4. Ketinimo palikti įmonę lygis.....	34
2.2.2.5. Hipotezių tikrinimas	35
2.2.3. Empirinio tyrimo apibendrinimo išvados.....	38
3. VADYBINIAI SPRENDIMAI	40
3.1. Personalo valdymo struktūros tobulinimas	40
3.2. Įsipareigojimo didinimas.....	41
3.3. Pasitenkinimas darbdaviu ir darbdavio įvaizdžio didinimas.....	42
3.3.1. Pasitenkinimo darbdaviu didinimas	42
3.3.2. Darbdavio įvaizdžio stiprinimas.....	44

IŠVADOS	47
LITERATŪROS SĄRAŠAS:	50
PRIEDAI	52

IVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje darbuotojai tapo pagrindiniais veiksniais ir vertybėmis, padedančiais kurti darbdavio įvaizdį. Įmonės, formuodamos savo kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį visuomenėje, įgyja konkurencinį pranašumą, kurio dėka gali pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, o tai laiduoja įmonės konkurencingumą ir sėkmę rinkoje.

Siekiant būti patraukliu darbdaviu reikia žinoti, kokie yra esamų ir potencialų darbuotojų lūkesčiai, kas jiems yra svarbu, kalbant apie darbdavio patrauklumą, ir kokie kriterijai iš tiesų tai lemia. AB Nordea bank Finland Plc Lietuvos skyriui ši tema yra aktuali, nes šiuo metu dėl pasaulinės ekonominės situacijos bei eilės bankų bankroto visuomenėje yra susiformavęs neigiamas požiūris į bankus. Tai savo ruožtu neigiamai įtakoja geriausių darbuotojų išlaikymą bei naujų kompetentingų darbuotojų pritraukimą.

Todėl šiame darbe sprendžiama problema, kaip sustiprinti AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbdavio vidinį įvaizdį?

Darbo tikslas: Parengti rekomendacijas AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus vidinio darbdavio įvaizdžio stiprinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Nustatyti veiksnius, neigiamai įtakančius AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus vidinį darbdavio įvaizdį.
2. Empirinio tyrimo pagalba nustatyti esmines darbdavio įvaizdžio savybes ir banko darbuotojų pasitenkinimo darbdaviu lygį.
3. Pateikti pasiūlymus vidinio darbdavio įvaizdžio stiprinimui.

Tyrimo metodas: Atliekant tyrimą informacijai surinkti bus panaudotas kokybinis ir kiekybinis tyrimas.

Kokybiniu tyrimo metu bus atliktas interviu su vadovais, siekiant identifikuoti esmines darbdavio įvaizdžio savybes. Pagal gautus duomenys bus sudarytas klausimynas, kuris bus panaudotas darbuotojų apklausai atlikti. Kiekybinis tyrimas – banko darbuotojų apklausa, panaudojant struktūrizuotą klausimyną.

Praktinio darbo vertė: AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus galės naudotis šiuo darbu tobulinant personalo valdymo funkcijų vykdymą bei formuojant personalo padalinį. Darbe išanalizuotas dabartinis darbuotojų suvokimas darbdavio įvaizdis. Darbe atlikto empirinio tyrimas rezultatai ir pateikti vadybiniai sprendimai padės bankui sustiprinti darbdavio vidinį įvaizdį.

1. SITUACIJOS ANALIZĖ

Šioje dalyje bus pristatoma trumpa informacija apie AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus įmonę ir jos pagrindines funkcijas Lietuvos bankų rinkoje. Bus pateikta šios įmonės vidinės bei išorinės aplinkos situacijos analizė, siekiant pagrįsti darbdavio įvaizdžio svarbą.

1.1. Bendra informacija apie įmonę

Nordea grupė iš viso turi apie 10 milijonų klientų, taip pat daugiau nei 1400 skyrių, kuriuose dirba apie 33000 darbuotojų. Ji teikia mažmeninės, verslo klientų ir institucijų bankininkystės bei turto, investicijų ir pensijų valdymo paslaugas.

I Baltijos ir Šiaurės šalių tinklą įeina tokios šalys kaip: Švedija, Norvegija, Danija, Lenkija, Lietuva, Latvija, Estija, Suomija, Rusija. Iš visų šalių bankas užima lyderiaujančią poziciją rinkoje Suomijoje, taipogi aukštas pozicijas rinkose užima Švedijoje, Norvegijoje ir Danijoje. Rusijoje Nordea užima silpniausią poziciją rinkoje.(žr.1 priedą)

Nordea veikla Lietuvoje.Dabartinis įmonės statusas yra užsienio AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyrius.

Lietuvoje Nordea grupė veiklą pradėjo 2000 metais. 2004 metais gegužės mėnesį, Nordea įsigijo Kredit Bank S.A. skyrių Lietuvoje ir taip išplėtė klientų aptarnavimo tinklą ir veiklos apimtį didžiausiuose Lietuvos miestuose tokiuose, kaip Kaunas, Klaipėda ir Panevėžys. Po įsigijimo Nordea bankas tapo vienas iš sparčiausiai augančiu banku Lietuvoje, aptarnaudamas ne tik tikslinius korporacinius ir privačius klientus, bet ir įsigyjamus naujus klientus kaip didelės vietinės įmonės, savivaldybės, busto paskolų vartotojus. Per 2004 metus Nordea turtas padvigubėjo ir įsigijimai davė gerą pagrindą ateities banko vystymuisi.

Nordea turi 21 klientų aptarnavimo skyrių didžiausiuose penkiuose Lietuvos miestuose.

Būdama didžiausios Šiaurės finansinės grupės dalimi, Nordea Bank Lietuva gali naudoti daug produktų, naudojamų Nordea ir Šiaurės šalyse. Produktų ir paslaugų sąrašas yra pildomas kasmet, pradedant nuo pagrindinių produktų kaip kreditai, depozitai, kortelės, elektroninė ir internetinė bankininkystė pirmaisiais metais, vėliau tęsiant pažangesniais produktais – pinigų valdymas, vartotojų lojalumo programos, visi kreditinių ir depozitinių kortelių tipai, Nordea investiciniai fondai, ATM tinklas. Šiuo metu tiek korporacijų, tiek privatus klientai gali įgyti naudos naudojant pažangias paslaugas ir produktus.

Nordea turi apie 465000 akcininkų, tarp jų 184000 registruoti Danijoje, maždaug 187000 Suomijos ir 94000 registruoti Švedijoje. Didžiausi akcininkai yra Švedijos kurie turi 515.5mln. akcijų ir 19.9% balsavimo teisės.

- Pagrindinis įmonės veiklos pobūdis yra finansinės paslaugos ir produktai.
- Įmonės misija – Viskas įmanoma („Making it's possible“).

- Įmonės vizija – Būti lyderiaujančiu Šiaurės banku, pripažintu dėl jame dirbančių žmonių, kurti vertę klientams ir akcininkams. („To be the leading Nordic bank, acknowledged for its people, creating superior value for customers and shareholders”).

- Strateginiai tikslai – Padidinti verslą su esamais vartotojais visuose segmentuose. Kurti vertę klientams ir akcininkams. Pritraukti daugiau naujų ir esamų klientų į pelningiausius segmentus. Įgyvendinti Šiaurės šalių augimo strategijas ir investicijas užsienio rinkose.

- Įmonė turi vidinę informacijos apdorojimo sistemą – Globus.

Įmonės struktūrą sudaro valdyba, generalinis direktorius, šeši departamentai, kurie turi po tam tikrą skyrių skaičių. Nordea valdymo struktūroje yra matricinių derinių, o tai reiškia kad gali būti įkurta Lietuvos skyriuje, bet vykdyti veiklą užsienyje, arba atvirkščiai būti užsienyje ir vykdyti veiklą Lietuvos skyriuose. Visi įmonės departamentai tarpusavyje susiję. Verslo klientų departamentas atsakingas už stambių, paprastu verslo klientų aptarnavimą, taip pat tarptautinių verslo klientų, savivaldybių aptarnavimą. Šis departamentas taipogi yra atsakingas už lėšų valdymą, projektų, prekybos finansavimą ir pardavimų palaikymą. Mažmeninės bankininkystės departamentas atsakingas už mažmeninės bankininkystės produktų plėtrą, segmentavimą, rinkodarą ir pardavimų kanalus. Klientų ir rizikos departamentas atlieka kreditų analizę, rinkos operacijų kontrolę ir yra atsakingas už vindikaciją. Administracijos departamentas valdo žmogiškuosius išteklius, operacines rizikas ir atlieka vidaus priežiūrą, bankiniais operacijas kaip sąskaitų tvarkymas, mokėjimai, paskolų administravimas, visas susijusias operacijas su kortelėmis. Taip pat administracijos departamentas vykdo patalpų plėtrą ir priežiūrą. Finansų departamentas vykdo apskaitas, planuoja, kontroliuoja. Teisės departamentas vykdo veiklą susijusi su teisės sistema. (žr. 2 priedą)

Nordea bank Lietuva turi virš 300 darbuotojų. Pagrindinė būstinė yra Vilniuje. Klientų aptarnavimo tinklas: Vilniuje 11 skyrių, maždaug 259 darbuotojai.

- Kaune 4 skyriai, 36 darbuotojai.
- Klaipėdoje 4 skyriai, 34 darbuotojai.
- Panevėžyje 4 skyriai, 9 darbuotojai.
- Šiauliuose 1 skyrius, 12 darbuotojų.

1.2 Išorinė aplinkos analizė

Išorinė aplinka yra apibrėžiama kaip visuma už organizacijos ribų esančių elementų, nuo kurių vienokių ar kitokių būdu priklauso įmonės veikla. Išoriniai procesai turi tiek teigiamo, tiek neigiamo poveikio organizacijos personalo valdymo veiklai, todėl svarbu juos suvokti ir atsižvelgti planuojant veiklą.

Šioje dalyje bus apžvelgtos ekonominės, demografinės, darbo rinkos, konkurencinės aplinkos įtaka pagrindžiant AB Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbdavio įvaizdžio stiprinimo svarbą.

Ekonominė aplinka. Kiekvienai įmonei svarbu atsižvelgti į šalies ekonominę aplinką. Vertinti ir stebėti reikia tiek šalies, kurioje vykdoma veikla, tiek užsienio šalių rinką ir ekonomines aplinkas. Tai svarbu dėl kelių priežasčių: dėl rizikos laipsnio nustatymo, įvertinimo, kai veikla vykdoma tam tikroje šalyje, dėl investavimo sprendimo priėmimo, dėl sprendimo kaip efektyviai panaudoti kompanijos išteklius, dėl įvairių rinkos dydžio, augimo, savybių nustatymo, dėl darbo užmokesčio nustatymo, jo didinimo, mažinimo, dėl darbuotojų priėmimo, atleidimo.

Šiuo metu vykstanti ekonominė krizė sąlygojo sumažėjusį gyventojų darbo užmokestį, bei pajamas. Paliginus bruto darbo užmokestį pagal ekonominės veiklos rūšys, galima teigti kad finansinio sektoriaus darbo užmokestis yra aukščiausias. Jis sudaro 4187,5 litus per mėnesį. (Statistikos departamentas, 2009).

Statistikos departamento duomenimis 2008 metais namų ūkio disponuojamos pajamos sudarė 987 litai. Kaip matyti 2009 metais vidutinės šalies gyventojų pajamos mažėja. Taip yra, nes daug įmonių susiduria su atsiskaitymo problemomis, taip pat lėtėja ekonomikos augimo tempas. Įmonės susidūrusios su sunkumais, yra linkusios spręsti problemas ieškant naujų rinkų, stiprinant pardavimus. Tačiau akivaizdu, kad greta šių priemonių daugelis įmonių imasi ir kaštų mažinimo politikos, kaip prioritetines priemones pasirinkdamos darbuotojų skaičiaus mažinimą, gerovės paketo mažinimą ar netgi panaikinimą. Darbdaviai vis aktyviau inicijuoja įstatymų pokyčius, kurie leistų lanksčiau reguliuoti darbuotojų darbo laiką ar atlygį. Sparčiai augančios sąnaudos, kylančios kainos, mažėjantis vartotojų optimizmas, brangstantis išorinis kapitalas neigiamai įtakoja Lietuvos ekonomiką. Šiuo metu infliaciją šalyje veikia tokie veiksniai, kaip maisto ir energijos kainų didėjimas visame pasaulyje bei vartojimo mažėjimas. Statistikos departamento duomenimis šių metų infliacija Lietuvoje sudarė 6,3% vartojamos paslaugos per metus pabrango 9,3%. (Statistikos departamentas, 2009 m.)

Anot Lietuvos banko valdybos pirmininko R. Šarkino, artimiausiu metu numatomas neigiamas realus BVP augimas (<http://ekonomika.atn.lt>). Statistikos departamentas praneša, kad pagal turimus statistinius duomenis ir ekonometrinius modelius įvertintas bendrasis vidaus produktas 2009 m. pirmąjį ketvirtį siekė 20981,0 mln. litų to meto kainomis ir, palyginti su 2008 m. pirmuoju ketvirčiu, sumažėjo 12,6 procento. 2009 metais bendroji pridėtinė vertė daugiausiai mažėjo gamybos ir paslaugas teikiančiose įmonėse.

Svarbu paminėti, kad krizė skaudžiai palietė ir finansų sektorių – JAV bankų bankrotai, sudėtinga Parex banko kaimyninėje Latvijoje padėtis.

Finansinių institucijų bankrotai, bei nuolat spaudoje pasirodanti informacija apie masinius atleidimus iš bankų neigiamai paveikė banko, kaip stabilaus, „nepažeidžiamo“ ir visas garantijas užtikrinančio darbdavio įvaizdį. Nepaisant visų neigiamų veiksnių, tam tikrai daliai žmonių bankas ir toliau išlieka viena iš patraukliausių darboviečių. Taip yra ne tik dėl sąlyginai didesnio banko stabilumo, lyginant su kitais sektoriais, bet ir dėl didesnių socialinių garantijų atleidimo atveju: garantuoto visų privalomų pašalpų išmokėjimo ir kitų Darbo kodekso numatytų reikalavimų laikymosi.

Ekonominė situacija įtakoja darbuotojų elgesį – darbo vietą pradėta labiau vertinti, didesnis atlyginimas dažnai jau nėra pagrindinis motyvatorius. Darbuotojai nelinkę keisti

darbo vietos taip lengvai kaip anksčiau, nes nėra tikri dėl naujos darbovietės stabilumo ir realios finansinės padėties. Kita vertus, įmonėms šioje situacijoje yra svarbu išlaikyti geriausius darbuotojus. Ir čia itin svarbų vaidmenį atlieka įmonės, kaip darbdavio įvaizdis – kuo įmonė patrauklesnė, tuo tikėtina jie bus labiau linkę joje pasilikti.

Demografinė aplinka. Kiekvienos įmonės našumas susijęs su demografiniais veiksniais - darbuotojų išsilavinimu, amžiumi.

Statistikos departamento duomenimis, 2009 metais Lietuvoje gyveno 1799,3 tūkstančiai moterų ir 1567,0 tūkstančiai vyrų. Moterys sudarė 53,5% visų gyventojų. Lietuvoje jaunų vyrų iki 30 metų buvo daugiau negu moterų to paties amžiaus, o jau nuo 30 metų keičiasi skaičiai - vyrų mažėja. Ypač dideli skirtumai tarp moterų ir vyrų yra tarp sulaukusių 60 metų ir daugiau: vyrų skaičius labai mažėja.

Nors gimstamumas Lietuvoje padidėjo, 2008 metais gimė 35,3 tūkst. kūdikių, beveik 3 tūkst. daugiau negu 2007, bet gyventojų skaičius visvien mažėja. Paliginus 2008 su 2009, per metus sumažėjo 18,1 tūkst. žmonių. (Statistikos departamentas, 2009). Didelę įtaką tam turėjo pastaraisiais metais itin aktyviai vykusį emigracijos procesą. Statistikos departamento duomenimis 2008 metais iš viso emigravo 17015 žmonių. Absoliuti dauguma išvykusių – darbingo amžiaus žmonės. Didžiąją dalį sudaro nuo 20 iki 34 metų, truputi mažiau nuo 35 iki 49 metų. Šis procesas turėjo dvejopos įtakos: tikėtina, kad nemaža dalis sugrįš su nauja patirtimi. Taipogi – didelė dalis uždirbtų lėšų yra suvartojama ir investuojama Lietuvoje. Didelis išvykusių žmonių srautas turėjo ir neigiamą poveikį: išvyko kvalifikuoti specialistai, sumažėjo darbingo amžiaus žmonių – 11 tūkst. Pastaruoju metu pastebimas su krize ir sudėtinga darbo rinkos situacija užsienio šalyse susijęs emigrantų sugrįžimas į Lietuvą, tačiau šis procesas dar nėra masinis.

Jeigu kalbėti apie bendrą žmonių pasitikėjimo lygį, statistikos departamento duomenimis jis labai krito. Palyginus su 2008 kovo mėnesio duomenimis, 2009 metais atitinkamu mėnesiu jis nukrito nuo - 6 iki - 51. Todėl galima daryti išvadą, kad sumažėjęs bendras žmonių pasitikėjimo lygis, kartu sumažėjo ir pasitikėjimas bankais. Kas savo ruožtu neigiamai paveikė banko, kaip stabilaus, „nepažeidžiamo“ ir visas garantijas užtikrinančio darbdavio įvaizdį.

Darbo rinkos aplinka. Dėl finansinės krizės gilėja recesijos procesas, o tai neigiamai įtakoja gyventojų užimtumą.

Prognozuojama, kad 2009 metais bus panaikinta apie 38000 darbo vietų, o tai dvigubai daugiau negu 2008 metais (Lietuvos darbo birža, 2009 m.). Tiek privačiame, tiek valstybiniame sektoriuje numatomas neigiamas darbo vietų balansas. Numatoma, kad 2009 metais į darbo biržą kreipsis 280000-310000 ieškančių darbo asmenų, vidutiniškai po 25000 per mėnesį. (Lietuvos darbo birža, 2009)

Mažėja įsidarbinimo galimybės visuose ekonominiuose sektoriuose. Mažėja laisvų darbo vietų, didėja konkurencija tarp ieškančių darbo žmonių. Trys iš keturių darbo vietų yra skirtos kvalifikuotiems darbininkams ir specialistams. Įmonės pirmiausiai atleidžia žemiausios kvalifikacijos asmenis, todėl didės nekvalifikuotų bedarbių dalis. Tai pat vyresnio amžiaus ir jaunų, neturinčių darbinės patirties, bedarbių galimybės įsidarbinti bus itin menkos.

1. Lentelė. Nedarbo lygis didžiuosiuose miestuose

Savivaldybės	Nedarbas 2008 m. pabaigoje	Pokytis su 2007 m.
Vilnius	10,7	1,7
Kaunas	6,0	4,7
Klaipėda	4,0	0,1
Panevėžys	2,7	0
Šiauliai	2,3	0,6

Šaltinis. Statistikos departamentas, 2009.

Kaip matome iš 1 lentelės, didžiausias nedarbo lygis yra Vilniuje (10.7 %), Kaune (6,0 %) ir Klaipėdoje (4,0%). Mažiau darbo ieškančių asmenų yra Panevėžyje (2,7%), Šiauliuose (2,3 %). Iš 1 lentelės matyti, kad didžiausias nedarbo lygio pokytis yra Kaune. Atitinkamai galima teigti, kad padidėjo ir žmonių nepasitenkinimo lygis, kas įtakoja įmonių darbdavio įvaizdį.

Banko kaip stabilaus darbdavio įvaizdis prastėja. Dėl bankrotų ir darbuotojų atleidimų didėja žmonių nepasitenkinimas finansinėmis institucijomis. Siekiant sustiprinti darbdavio įvaizdį daug lems mokėjimas “parduoti kompaniją” potencialiam darbuotojui, gebėjimas pasiūlyti tinkamas motyvacines priemones. Darbuotojai toliau kreips didelį dėmesį į darbdavio įvaizdį darbo rinkoje, kaip įmonė ieško darbuotojų, kaip pristato įmonę išorėje.

Konkurencinė aplinka. Įmonės šiandien susiduria su didele konkurencija tiek Lietuvos, tiek užsienio rinkose. ES plėtra dar labiau padidino konkurenciją, išplėtė rinkos apimtis, eksporto galimybes.

Pagrindiniai Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus konkurentai darbo jėgos pritraukimo atžvilgiu yra kiti Lietuvoje veikiantys bankai, tokie kaip AB SEB bankas, AB bankas „Swedbank“, t.t., kurių iš viso šalyje yra apie dešimt. Kiekvienas Nordea banko darbuotojas gali pereiti pas bet kurį konkurentą, nes kiekvienas iš dirbančių darbuotojų turi pakankamai kvalifikacijos atlikti darbą. Taigi norint išlaikyti kvalifikuotus darbininkus reikia stiprinti darbdavio įvaizdį, kad dirbantieji nenorėtų pereiti pas konkurentus.

2008 metų apklausos „Geidžiamiausias darbdavys 2008“ rezultatai rodo, jog geidžiamiausiais darbdaviais išlieka didelės, žinomos užsienio kapitalo bendrovės. Svarbiausi kriterijai pasirenkant darbdavį yra patrauklus atlyginimas, socialinės garantijos, patikimi vadovai, galimybė dirbti įdomų darbą ir darbuotojų vertinimas. (Verslo žinios, 2009). Į geidžiamiausių dešimtuką įeina nemažai bankų. (žr.3 priedą)

Pateiktame sąrašė Nordea bankas yra tik 6 vietoje, jis nusileidžia tokiems bankams kaip Bankas Swedbankas ir SEB bankas. Nors jeigu žiūrėti pasauliniu mastu pagal ekonominius rodiklius Nordea bankas stovi daug aukščiau negu SEB bankas ir Bankas Hansabankas. Lietuvoje jis jiems nusileidžia ir yra tik 6 vietoje. Tai galima teigt, kad Nordea banko įvaizdžio stiprinimas Lietuvoje yra labai aktuali problema. Taipogi darbdavio įvaizdžio stiprinimas yra vienas iš Nordea banko personalo skyriaus strateginiu tikslų šiems metams.

1.3. Išorinės aplinkos išvados

Apibendrinant išorinės aplinkos analizę, 2 lentelėje pateikiamos esminės kiekvienos aplinkos tendencijos bei jų įtaka darbdavio įvaizdžiui.

2 Lentelė. Išorinės aplinkos pagrindinės tendencijos, bei įtaka darbdavio įvaizdžiui.

Išorinė aplinka	Pagrindinės tendencijos	Įtaka darbdavio įvaizdžiui
Ekonominė aplinka	Ekonominė krizė	Blogėjantis įvaizdis, nestabilus darbdavio įvaizdžio formavimasis
Demografinė aplinka	Besitęsianti migracija	Krenta pasitikėjimo lygis darbdaviais
Darbo rinkos aplinka	Auganti bedarbystė	Nesaugumo jausmas, neigiamos informacijos skleidimas, formuojantis bloga darbdavio įvaizdį
Konkurencinė aplinka	Auganti konkurentų įtaka	Padidėjusi rizika prarasti geriausius darbuotojus kuriančius darbdavio įvaizdį

1.4. Vidinės aplinkos analizė

Personalo vadovai, norėdami suformuluoti kompanijos bendrąjį strateginį planą, turi pripažinti išanalizuoti ir subalansuoti dvi jėgų grupes: kompanijos išorines galimybes ir grėsmes ir jos vidines stipriąsias ir silpnąsias puses (Dessler, 2001). Šioje dalyje bus nagrinėjama įmonės personalo strategija ir pagrindinės personalo valdymo funkcijos bei jų įtaką darbdavio įvaizdžiui.

1.4.1. Banko personalo strategija

Personalo strategija yra itin svarbi formuojant ir stiprinant Noredea banko darbdavio įvaizdį, nes ji glaustai apibrėžia žmoniškųjų išteklių valdymo organizacijoje gaires bei tikslus, taipogi yra vienas iš veiksnių, kuris padeda sustiprinti darbdavio identitetą.

Personalo strategija yra integruota į bendrą įmonės strategiją. Nordea bankas turi formalia rašytinę strategiją, bet tai yra konfidenciali informacija, todėl darbe nebus plačiai analizuojama. Taip pat pažymėtina, jog nors personalo skyriaus vadovas formaliai nėra valdybos narys, tačiau su juo labai aktyviai tariamasi formuojant tam tikrus strateginius tikslus.. Pagrindiniai banko tikslai yra šie: 1) plėsti banko tinklą Lietuvoje; 2) užimti kuo didesnę rinkos dalį Lietuvoje ir patekti į pirmaujančių bankų trejetuką; 3) padidinti verslo apimtį su esamais vartotojais visuose segmentuose; 4) kurti klientams; 5) pritraukti daugiau naujų ir esamų klientų į pelningiausius segmentus.

Strateginių Nordea banko tikslų pasiekimui būtini aukštos kvalifikacijos, reikiamą patirtį ir asmenines savybes turintys darbuotojai. Taip pat svarbu ne tik surasti tinkamus žmones, bet ir užtikrinti sklandžią jų adaptaciją, prarasti reikiamus mokymus, kad naujai priimti žmonės galėtų kuo greičiau galėtų prisidėti prie bendrai kuriamos pridėtinės vertės bankui. Bankas, norėdamas pasiekti aukščiausią klientų pasitenkinimo ir pelningumo lygį, turi didinti darbuotojų lojalumą. Kad darbuotojai būtų lojalūs, personalo skyrius savo ruožtu turi

sukurti palankią, darbuotojų lojalumą didinančią, aplinką. Be to, darbuotojai turi būti ir atitinkamai motyvuojami, jog išliktų lojalūs ir galėtų kurti pridėtinę vertę būtent šiam bankui, o ne konkurentams.

Visi aukščiau minėti faktoriai rodo, jog personalo skyriaus strateginiai tikslai remia ir yra neatsiejami nuo banko strateginių tikslų, ir šiuo metu jų atitikimo įvertinimas yra išties aukštas. Norde banko strategija parodo jog įmonei, kaip darbdaviui yra svarbu, kaip jaučiasi jo darbuotojai ir kokioje aplinkoje jie dirba.

1.4.2. Personalo skyriaus struktūra ir atliekamos funkcijos

Šiuo metu personalo skyrius Nordea banke veikia kaip vienas struktūrinis darinys, tiesiogiai pavaldus administracijos departamento vadovui. Kadangi Nordea banko Lietuvos skyrius priklauso Pabaltijo ir Lenkijos regionui, personalo vadovas savo strateginius sprendimus ir veiksmus taip pat derina ir su Regiono personalo vadovu.

Skyrius yra centrinėje būstinėje, Vilniuje ir yra atsakingas už personalo strategijos įgyvendinimą visoje Lietuvoje. Kituose miestuose personalo skyriaus darbuotojų nėra. Skyriuje dirba penki žmonės: personalo vadovas, mokymų specialistas, atrankos specialistas bei 2 personalo vadybininkai. Darbuotojai yra aiškiai pasiskirstę atsakomybės sritimis. Todėl skyriaus struktūra yra gan paprasta ir aiški.

Personalo skyriaus vadovas sprendžia strateginius klausimus, suderina juos su Banko valdyba. Jis yra pilnai atsakingas už visą skyriaus veiklą, skyriaus darbuotojų veiklos organizavimą.

Mokymų specialistas atsakingas už mokymų strategijos įgyvendinimą viso banko mastu. Mokymų specialistas aiškinasi mokymų poreikį, rengia mokymų planą, organizuoja mokymus, taip pat pats veda tam tikrų temų mokymus.

Vienas personalo vadybininkas atsakingas už personalo dokumentacijos administravimą, taip pat motyvacinės sistemos tobulinimą ir administravimą, vidinę komunikaciją bei dalyvauja tam tikruose trumpalaikiuose projektuose.

Kitas personalo vadybininkas kartu su atranku specialistu yra atsakingas už darbuotojų atrankas visoje Lietuvoje, darbuotojų adaptacijos procesą, darbdavio įvaizdžio formavimą, studentų praktikas.

Personalo skyrius atlieka šias pagrindines funkcijas:

- Darbuotojų poreikio planavimas ir analizė (kaip, kiek ir kokias darbo pozicijas reikės užpildyti naujais darbuotojais banke);
- Vidinė ir išorinė darbuotojų paieška ir atranka (pokalbiai su kandidatais, jų tinkamumo įvertinimas);
- Darbuotojų mokymai: esamų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas bei naujų apmokymas (mokymo planų sudarymas, mokymų organizavimas ir kai kuriais atvejais pravedimas);
- Motyvacinės sistemos vystymas ir administravimas;

- Darbuotojų vertinimas ir karjeros planavimas;
- Darbdavio įvaizdžio formavimas (vidinis ir išorinis);
- Darbuotojų adaptacijos proceso organizavimas ir priežiūra;
- Tam tikrų personalo dokumentų administravimas.

Taip pat personalo skyrius aktyviai dalyvauja ir atlieka svarbias funkcijas ir kitose veiklose, už kurias tiesiogiai atsakingi kiti banko struktūriniai dariniai. Kaip pavyzdį galima paminėti komunikacijos procesą – personalo skyrius vykdo eilę funkcijų, susijusių su vidine komunikacija.

Nemažai personalo funkcijų banke atlieka ir departamentų bei skyrių vadovai: dalyvauja darbuotojų atrankose, priima sprendimą dėl darbuotojų tinkamumo, aiškinasi darbuotojų mokymosi poreikius, rūpinasi darbuotojų motyvacija (atlygio kėlimas, grįžtamasis ryšys ir pan.), karjeros planavimu, praveda mokymus kitiems banko darbuotojams apie savo skyriaus turimus produktus, paslaugas, jų tobulinimą bei pakeitimus. Nutolusių, kituose miestuose esančių padalinių vadovai dalinai atlieka ir kai kurias personalo dokumentų administravimo funkcijas.

Nordea bank Lietuva turi virš 300 darbuotojų. Per pastaruosius penkis metus darbuotojų skaičiaus dinamika nurodyta žemiau esančioje lentelėje.

3. Lentelė. Darbuotojų skaičiaus dinamika per pastaruosius septynis metus.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Darbuotojų skaičius	105	154	83	290	307	307
Augimas %		47%	9%	59%	6%	0%

Kaip matome iš 1 lentelės itin spartus darbuotojų skaičiaus augimas buvo 2007 metais (net 59%) ir 2005 metais (47%). Abiem atvejais įstaigų darbuotojų skaičiaus kilimą lėmė banko vykdyta agresyvi plėtros strategija.

Per paskutinius penkis metus Nordea banko darbuotojų kaitos dinamika nebuvo aukšta. Šiais metais kaita yra labai maža, ir net nesiekia standartinių rodiklių, būdingų stambioms įmonėms. Nors pastaruoju metu yra šioks toks kaitos augimas, tačiau jis labai nereikšmingas, maždaug 5%. Didžiausia kaita egzistuoja verslo klientų departamente, o mažiausia yra aukščiausio lygio bei skyrių vadovų.

Personalas atliekamos funkcijos yra itin svarbios formuojant darbdavio įvaizdį. Priklausomai nuo atliekamu funkcijų, jų kokybės , aiškumo priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbdaviu. Darbuotojai patenkinti personalo valdymo funkcijomis yra daugiau išipareigoję įmonei, kokybiškiau atliekamos pavestos funkcijos, o visa tai stiprina darbdavio įvaizdį.

1.4.3. Personalas planavimas

Pagal Byars (1991) personalas planavimas – tai procesas, kuriuo metu suderinama, personalas vidinė ir išorinė pasiūla su organizacijos darbo vietomis ateityje. Teisingai organizuojamas personalas planavimas ne tik labai svarbus sėkmingai įmonės veiklai, bet ir

daro tiesioginę įtaką įmonei, kaip darbdavio įvaizdžiui. Organizacijos, turinčios tinkamą kiekį reikalingų darbuotojų, atliekančių reikiamas funkcijas reikiamu laiku, užtikrina organizacijos augimą ir sėkmingą veiklą, o tuo pačiu ir teigiamą įmonės, kaip darbdavio įvaizdį. Personalo planavimas taip pat padeda išvengti netolygiai pasiskirsčiusių darbo krūvių, nes krūvio augimas, o tuo pačiu ir naujo darbuotojo poreikis numatomi iš anksto. Todėl personalo planavimo dėka galima užtikrinti teigiamą darbo ir laisvo laiko balansą, kuris turi įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu ir požiūriui į įmonę, kaip į darbdavį.

Nordea banke personalo planavimas atliekamas kartą metuose – jame dalyvauja visų skyrių vadovai bei personalo vadovas. Personalo planavimo procesas apima du esminius klausimus:

- 1) Kokių pozicijų poreikis yra/bus banke (numatomi tikslūs skaičiai bei priėmimo datos);
- 2) Metinio biudžeto sudarymas – numatomos išlaidos, susijusios su naujų darbuotojų priėmimu.

Paruošus personalo planą, personalo skyriaus darbuotojai, atsakingi už naujų darbuotojų atranką gali iš anksto pradėti paiešką ir taip užtikrinti, kad atsiradus naujo žmogaus poreikiui, galės nedelsiant pasiūlyti tinkamų kandidatų.

Personalo planavimas yra vienas iš esminių veiksmų kuriant darbdavio įvaizdį.

1.4.4. Darbuotojų verbavimas ir atranka

Pagal Bakanauskienę (2002), personalo verbavimas tai yra procesas, kuriuo metu įmonės suranda ir privilioja į organizaciją potencialūs kandidatus į laisvas darbo vietas.

Nordea banke yra du darbuotojų verbavimo šaltiniai: vidinis ir išorinis. Vidinis verbavimas reiškia, kad į laisvą poziciją gali kandidatuoti tik Banko darbuotojai, o išoriniai kandidatai nebus svarstomi. Informacija apie vidines atrankas skelbiama vidinio naudojimo banko interneto tinklapyje (intranete). Taip pat darbuotojams išsiunčia el. žinutė apie laisvą poziciją. Šis šaltinis naudojamas labai plačiai ir vidinė karjera banke yra skatinama. Tą paliudija skaičiai – per praėjusius metus vidinę karjerą padarė, t.y. savo užimamą poziciją pakeitė apie 29 proc. banko darbuotojų .

Išorinis verbavimas reiškia, kad į laisvą poziciją gali kandidatuoti tiek banko darbuotojai, tiek banke nedirbantys asmenys. Apie laisvą darbo poziciją paskelbiama didžiausiuose darbuotojų paieškos internetiniuose portaluose: CV.lt, CVMarket, CVonline bei oficialiame banko tinklapyje Nordea.lt. Taip pat, priklausomai nuo pozicijos lygio ir reikalavimų, kartais talpinami skelbimai spaudoje – „Lietuvos Rytė“ bei „Verslo žiniuose“. Ieškant darbuotojų į pozicijas, kur nebūtina darbinė patirtis, skelbimai platinami ir aukštojo mokslo įstaigose. Nemažos įtakos turi ir banko darbuotojų rekomendacijos – darbuotojai dažnai parekomenduoja savo draugus. Išskirtiniais atvejais, kai atranka labai sudėtinga ar ieškoma itin aukšto lygio specialistų, naudojamos ir atrankos paslaugas teikiančių kompanijų paslaugomis.

Torrington, Hall, (1998) literatūroje personalo atranka kaip procesą, kai organizacijos vadovai renka geriausią kandidatą, o jis savo ruožtu sprendžia- sutikti jam su organizacijos pasiūlymu ar nesutikti. (Bakanauskienė, 2002).

Banke naudojami keli atrankos būdai, kombinuojant juos tarpusavyje. Vienas iš pagrindinių atrankos metodų– struktūrizuotas interviu. Pirmiausia pravedamas trumpas pokalbis su kandidatu telefonu. Jį atlieka personalo skyriaus darbuotojas, atsakingas už atrankas. Paskui seka du arba trys susitikimai. Pirmajame interviu dalyvauja tik personalo skyriaus darbuotojas, atsakingas už atrankas. Pirmojo interviu tikslas – iš eilės kandidatų atrinkti kelis, labiausiai atitinkančius kriterijus. Pokalbio metu kandidatui pristatomas bankas, jo veikla, bei banko, kaip darbdavio privalumai. Tokiu būdu siekiama suformuoti Banko, kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį. Po to kandidatui užduodami klausimai, kurie priklauso nuo to, į kokią poziciją kandidatas aplikuoja. Kadangi naudojamas struktūrizuotas interviu, su iš anksto paruoštais klausimais, tai kandidatams paprastai užduodami vieni ir tie patys klausimai. Tai padeda objektyviau palyginti kandidatus tarpusavyje. Po pirmojo pokalbio, labiausiai reikalavimus atitinkantys darbuotojai pakviečiami į antrą interviu, kuriame dalyvauja personalo skyriaus atrankų specialistas ir skyriaus, į kurį ieškoma darbuotojo, vadovas. Antrojo interviu metu klausimus užduoda dažniausiai jau vadovas. Taip pat, kandidatui pateikiama viena ar kelios praktinės užduotys. Praktinės užduotys būna skirtingos ir priklauso nuo pozicijai keliamų reikalavimų. Antrojo interviu metu iš kandidato taip pat paprašoma rekomendacijų iš buvusių darbuotojų, jeigu kandidatas turi ankstesnio darbo patirties. Į trečiąjį interviu paprastai kviečiamas jau tik vienas, geriausiai įspūdį palikęs kandidatas. Interviu metu dažniausiai aptariami darbuotojo bei darbdavio konkretūs lūkesčiai, finansiniai klausimai, derinami tiek vienos, tiek kitos pusės reikalavimai.

Kartais prireikia ir daugiau interviu etapų, kai ieškomas kandidatas išties aukštai pozicijai užimti, kai esamas kandidatas kelia abejonių arba kai yra keli vienodai gerai pasirodę kandidatai. Kartais tokiais atvejais naudojamas kompetencijų vertinimo centras – keli vienodai stiprūs kandidatai siunčiami į kompetencijų vertinimo paslaugas teikiančią įmonę.

Kartais, siekiant pasirinkti tinkamiausius kandidatus, atrankos procesas užtrunka per ilgai – kandidatai kviečiami į eilę pokalbių, labai ilgai turi laukti atsakymo, nes vadovas nori pakalbinti didelį kiekį kandidatų ir pan. Tai turi šiek tiek neigiamos įtakos.

Tiek verbavimas, tiek atranka labai svarbūs veiksniai įtakojantys darbdavio įvaizdį. Pirmiausia, įmonėje dirbantys žmonės yra įmonės išorinio įvaizdžio dalis. Be to, atrankos proceso metu galima stiprinti darbdavio įvaizdį, patraukliai pristatant įmonę, papasakojant apie ją kandidatams. Labai svarbu atrankos procesą vykdyti etiškai, laikytis pažado ir visada pranešti atsakymą po pokalbio visiems kandidatams – tai irgi padeda formuoti atitinkamą įmonės įvaizdį.

1.4.5. Darbuotojų adaptavimas

Personalo adaptavimas tai yra nauju arba senu darbuotoju susipažinimas su nauju darbu, bei kolegomis. (Bakanauskienė, 2002). Teisingai organizuotas adaptavimo procesas

padeda užtikrinti, kad darbuotojas maksimaliai greitai įsitrauktų į veiklą, kad jis greitai įsiliėtų į komandą.

Nordea banke adaptacijos procesas prasideda nuo darbuotojo pristatymo kolegoms. Pirmąją darbo dieną personalo vadybininkas kartu su darbuotoju vaikšto po banką – darbuotojui parodoma kur koks skyrius yra, trumpai pristatoma skyriaus veikla – naujokas taip pat pristatomas kiekvieno skyriaus darbuotojams, pasakoma kokiame skyriuje naujokas dirbs, už ką bus atsakingas. Pirmąją darbo dieną naujasis darbuotojas taip pat privalo susipažinti su personalo knyga („staff book“), kurioje yra visos numatytos taisyklės bei procedūros, kurių turi laikytis kiekvienas banke dirbantis darbuotojas (darbo saugos ir sveikatos taisyklės, atostogos ir pan.). Darbuotojui pristatoma organizacinė struktūra, pasakojama apie banką, pristatoma trumpai banko istorija, vertybės, vizija, misija, tikslai. Tuomet darbuotojas „supažindinamas“ su savo darbo vieta. Atlikus šias procedūras, darbuotojas perleidžiamas savo skyriaus vadovo žinion, kuriam ir tenka galutinė atsakomybė. Skyriaus vadovas savo ruožtu supažindina darbuotoją su skyriaus kolegų bei savo veikla, skyriaus tikslais, užduotimis, pasiekimais. Aptariamos naujoko užduotys, jam keliami tikslai. Nurodoma su kokia medžiaga reikėtų susipažinti ir duodama laiko priprasti prie darbo vietos. Naujokui taip pat yra paskiriamas kuratorius, vadinamasis mentorius. Tai paprastai yra daugiau patyręs darbuotojas, atliekantis panašias funkcijas. Jis viso adaptacijos proceso metu atsako į naujokui kilusius klausimus, pagelbėja kur reikia. Mentorius taip pat padeda naujokui įsitraukti į įmonės socialinį gyvenimą – supažindina su kolegomis, kartu eina pietauti, papasakoja apie įmonės tradicijas ir pan. Dėl didelių darbo krūvių, kartais darbuotojas paleidžiamas dirbti tinkamai jo neparuošus, neapmokius ir panašiai, tam tiesiog nėra laiko. Dėl to patys darbuotojai patiria stresą ir nukenčia darbo kokybę.

Darbuotojų įvedimo procesas itin tinkamas metas darbuotojams perteikti Nordea banko kaip darbdavio įvaizdį, supažindinant su įmonės kultūra, nes kultūra reiškia nuostatas ir vertybes, kuriomis vadovaujasi įmonė. Kuo geriau darbuotojas adaptuojasi įmonėje, tuo geriau jis gali atlikti savo darbą. Jeigu žmogus jaučiasi patogiai, jį supa draugiškas kolektyvas, taipogi turi savo darbo vietą, kuri yra aprūpinta visais tinkamais darbo įrankiais, adaptuotis yra lengviau. Jeigu žmogus gerai jaučiasi savo darbo vietoje, jis noriai atliks pavestas funkcijas, stengsis kuo geriau atlikti užduotis. Tai teigiamai įtakoja darbuotojo lojalumą kompanijai. Be to užtikrina, kad dėl pernelyg didelių sunkumų ar blogo klimato darbuotojas nepaliks darbovietės pirmaisiais darbo mėnesiais. Darbuotojų kaitos rodikliai, bei pačių dirbančiųjų požiūris į savo įmonę yra svarbus veiksnys, formuojant teigiamą darbdavio įvaizdį.

1.4.6. Darbuotojų vertinimas, bei karjeros planavimas

Darbuotojų vertinimas yra ne tik priemonė, kuri padeda darbuotojui pasijusti svarbiam ir reikalingam. Tai procesas, kuris padeda nustatyti, kuriose srityse darbuotojui reikia tobulėti ir kur jo stipriosios pusės. Profesionaliai atliekant vertinimą, galima labai tikslingai parinkti reikiamus mokymus, padėti darbuotojui tobulėti.

Nordea banke, kaip ir daugelyje įmonių, darbuotojo veikla vertinama ištisus metus. Įvairių susirinkimų ir susitikimų metu vadovas išsako savo požiūrį. Tačiau įmonėje vyksta ir

formalus veiklos vertinimo ir asmeninio tobulėjimo. Tai struktūrizuotas pokalbis tarp darbuotojo ir vadovo arba vadovo ir vadovo, vykstantis kartą per metus, pirmąjį ketvirtį, pagal Nordea Grupės patvirtintą pokalbio formą. Pokalbio metu vertinami praeitų metų rezultatai ir planuojamas asmeninis tobulėjimas kitais metais. Vertinant darbuotojo darbą, vadovaujamosi darbuotojo pareiginėmis instrukcijomis. Pokalbio tikslas – gauti tiesioginio vadovo įvertinimą apie darbuotojo darbų atlikimą, pasiekimus ir kompetencijas, aptarti bendradarbiavimą skyriuje ir darbuotojo ateities karjeros planus. Tuomet, vadovaujantis vadovo įvertinimu, sudaromas kompetencijos tobulinimo veiksmų planą.

Formos pildymas ir pokalbis paprastai pradedamas abipusiu pokalbio lūkesčių aptarimu. Vėliau aptariamos darbo sąlygos (užduotys, pareigos, asmeniniai įgūdžiai, bendradarbiavimas skyriuje, bendradarbiavimas su tiesioginiu vadovu) bei darbo aplinka (fizinė, psichologinė). Tuomet vyksta darbuotojo darbo įvertinimas už praeitus metus pagal tam tikrą skalę. Po aukščiau minėtų veiksmų seka atlygio/skatinimo klausimas. Šis klausimas aptariamas vadovaujantis darbuotojo darbo įvertinimu, galimų darbo užduočių pasikeitimu, atsakomybių ir darbo sudėtingumo kitimu. Vėliau yra aptariamos kitų metų prioritetinės sritys, kurios paprastai nustatomos remiantis padarytomis išvadomis apie darbų atlikimą. Jos gali keistis, pasikeitus verslo planams ar atsiradus kitiems svarbiems klausimams. Užsibrėžiant prioritetines sritis labai svarbu nustatyti užsibrėžtų planų įvykdymo data. Kitas etapas – asmeninis tobulėjimas. Viena iš tobulėjimo dalių yra Nordea kompetencijų darbuotojams vertinimas, t.y., kaip darbuotojas atitinka Nordea keliamas kompetencijas. Darbuotojas turi įvertinti save ir trumpai aprašyti kokias kompetencijas jam reikia tobulinti.

Nordea turi darbuotojų karjeros planavimo sistemą, kuri daugiausia susieta su metiniu veiklos vertinimo ir tobulėjimo pokalbiu. Pokalbio metu darbuotojas išreiškia savo poreikius – kaip ir kur jis save matys ar norėtų matyti banke metų perspektyvoje. Ir tuo pačiu iš vadovo jis gauna konkrečią informaciją – ką reikėtų pasiekti ir ko išmokti, norint pereiti į kitą poziciją.

Vidinių karjeros galimybių užtikrinimui skiriamas didelis dėmesys. Nordea bankas taiko politiką „keisk darbą, nekeičiant darbdavio“. Į darbuotojo vidinę karjerą žiūrima pozityviai ir ji visokeriopai skatinama tiek Lietuvoje, tiek visos Nordea grupės mastu. Vidiniams kandidatams teikiamas prioritetas prieš išorinius kandidatus. Tačiau reikia pažymėti, kad darbuotojų karjeros valdymo procesas dar nėra galutinai susiformavęs, jis vis dar tobulinimo fazėje. . Vertinimo metu gaunama informacija, kurio padeda apsispręsti dėl darbuotojų paaugstinimo, atlyginimo didinimo. Taip pat padeda išaiškinti kokie yra trūkumai ir privalumai, ir kaip reikia su jais susitvarkyti. Teisingai įvertintas darbuotojas, bus geriau motyvuotas atlikti jam pavestą darbą, be to stengsis tai padaryti ko geriau, nes jo pastangos buvo pastebėtos. Dėmesys darbuotojo poreikiams, rūpestis jo tobulėjimu ir profesiniu augimu stiprina teigiamą darbdavio įvaizdį.

1.4.7. Darbuotojų mokymas ir ugdymas

Gerai apmokyti ir atsidavę darbuotojai yra pagrindinis „raktas“ konkurencinėje organizacijos aplinkoje.

Nordea banke pirmasis mokymas naujam darbuotojui yra pravedamas pačią pirmą darbo dieną – tai atlieka personalo skyriaus vadybininkas. Paprastai, tokio mokymo metu darbuotojas yra trumpai supažindinamas su pagrindine ir esmine informacija apie banką. Personalo vadybininkas taip pat įtraukia naujoką į vidinius banko mokymus naujokams, kurie turi įvykti trijų mėnesių eigoje – iki kol nepasibaigė bandomasis naujojo darbuotojo laikotarpis. Vėliau, savaitę arba dvi, vyksta savarankiškas mokymasis darbo vietoje, kurį prižiūri mentorius. Darbuotojas pats susipažįsta su informacija, nagrinėjasi jo darbui reikalingus dokumentus, aiškinasi su kokiais produktais bei paslaugomis jam teks dirbti, skaito aprašymus, bando suprasti pačio skyriaus koncepciją, stengiasi perprasti skyriaus veiklą. Kitaip tariant, vyksta neformalus mokymasis, susipažinimas su skyriumi bei visu banku plačiąja prasme. Kol darbuotojas pratinasi prie savo darbo vietos, skyriaus vadovas paraleliai duoda darbuotojui atlikti atitinkamas nesudėtingas užduotis, kurių pobūdis priklauso nuo darbuotojo užimamos pozicijos.

Kelių mėnesių bėgyje (priklausomai, kada surenkama naujokų grupė) naujiems darbuotojams vyksta banko organizuojami mokymai, kurie vadinasi „Nordea dienos“. Jų metu kiekvieno skyriaus vadovas ar įgaliotas asmuo praveda mokymus apie savo skyriaus veiklą bei atsakomybę už tam tikrus bankinius produktus bei paslaugas. Naujieji darbuotojai yra išsamiai supažindinami su banko politika, tikslais, planais, vertybėmis. Mokymai vyksta tris dienas, pilną darbo dieną. Mokymai padeda darbuotojui susidaryti išsamų paveikslą apie visą banko veiklą, suprasti, kaip jo atliekamas darbas įtakoja kitų skyrių darbą ir tuo pačiu viso banko rezultatus.

Vidiniai mokymai yra skirstomi į dvi grupes: 1) mokymai visiems naujiems darbuotojams iki bandomojo laikotarpio pabaigos; 2) mokymai pagal poreikį – apie bankinius produktus bei paslaugas. Itin stiprius vidinius mokymus turi mažmeninės bankininkystės departamentas, kurie vyksta iškart po bandomojo laikotarpio pabaigos ir kartą metuose. Klientų aptarnavimo specialistai, asmeniniai bankininkai, klientų konsultantai privalo išlaikyti atitinkamus testus ir gauti atestatą.

Išoriniai mokymai pagrinde yra planuojami remiantis veiklos vertinimo ir asmeninio tobulėjimo pokalbio rezultatais, taip pat, pagal poreikį – nuolatinis žinių atnaujinimas, kvalifikacijos kėlimas (konferencijos, seminarai).

Taigi, mokymo poreikio planavimą savo darbuotojomis nustato skyrių vadovai, dažniausiai kartu su darbuotojais per metinius veiklos vertinimo ir asmeninio tobulėjimo pokalbius. Vėliau, turimus rezultatus pateikia personalo skyriui, kuris imasi organizacinių veiksmų.

Dažniausiai naudojami šie mokymo metodai: paskaitos, kursai, praktiniai užsiėmimai, testai. Mokymai yra vertinami specialiais klausimynais, anketomis. Vertinama, kaip patiko mokymai, mokymus pravedęs asmuo. Stengiamasi išsiaiškinti kokie buvo pravešto mokymo privalumai, trūkumai, kokios papildomos informacijos pageidautų klausytojai.

Mokymas yra labai svarbus aspektas įmonės veiklai. Mokymų pagalba ne tik užpildomos žinių spragos, tačiau ir padidėja darbuotojų aktyvumas, pasitenkinimas darbu. Darbuotojai pajunta, kad darbe jie turi augimo ir tobulėjimo galimybę, kad įmonė į juos

investuoja. Tobulėjant darbuotojams, kartu tobulėja ir įmonė ir jos įvaizdis - veikla darosi efektyvesnė konkurencinėje veikloje.

1.4.8. Darbuotojų kompensavimas

Nordea banke yra sukurta darbo užmokesčio sistema. Daugelyje pozicijų yra pastovus darbo užmokestis, kintamos dalies nėra. Taip pat yra premijos, pelno dalijimasis, tačiau šios išmokos nėra kintama darbo užmokesčio dalis, nes nėra mokama kas mėnesį. Jos įvardinamas kaip papildomos finansinės darbuotojų skatinimo priemonės. Pelno dalybos vyksta kartą į metus, apibendrinus ankstesnių metų rezultatus. Iš banko uždirbto pelno tam tikra procentinė dalis skiriama bendrai visiems banko darbuotojams. Tuomet ta dalis padalijama kiekvienam darbuotojui po lygiai. Premijų mokėjimo dažnumas priklauso po darbo pobūdžio, konkrečios pozicijos.

Atlyginimų dydis yra konfidenciali informacija. Tačiau tai, kad Nordea banke dirba daug darbuotojų, perėjusių iš kitų bankų, leidžia daryti prielaidą, kad atlyginimai yra konkurencingi ir atitinkantys arba viršijantys rinkos vidurkį. „TNS Gallup“ atliktas darbuotojų prisirišimo tyrimas, parodė, kad lietuviams rūpi, kad už atliekamą darbą būtų atitinkamai mokama (<http://www.manager.lt>). Todėl konkurencingas atlygis labai svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojų lojalumą bei įmonės, kaip darbdavio patrauklumą.

Nefinansinio skatinimo priemonės banke yra taikomas platus nefinansinio skatinimo priemonių paketas.

Galima išskirti tokias pagrindines priemones:

- Darbuotojui yra taikomi specialūs itin patrauklūs banko produktų bei paslaugų įkainiai;
- Banke veikia lojalumo programa – išdirbę metus ir ilgiau darbuotojai gauna sveikatos draudimą arba galimybę apmokėti dalį studijų;
- Darbuotojai turi galimybę dalyvauti aukšto lygio mokymuose, nebūtinai tiesiogiai susijusiuose su atliekamu darbu;
- Darbuotojai naudojami Banko partnerių teikiamomis nuolaidomis (tai įvairios kelionių agentūros, poilsis Druskininkuose, sporto klubai ir pan.);
- Studijuojantiems darbuotojams yra suteikiamos papildomos mokamos atostogos kasmet;
- Darbuotojų lojalumas skatinamas ir papildomomis metinių atostogų dienomis, prisidedančiomis už kiekvienus išdirbtus metus;
- Smagūs renginiai ir tradicinės šventės (Kalėdos, sporto šventė), kuriose darbuotojai gali susipažinti su kolegomis iš kitų miestų, gerai praleisti laisvalaikį.

Prie nefinansinio skatinimo priemonių galima priskirti ir pagal pareigybę priklausančią mobilų telefoną su pokalbių limitu, automobilį su kuro limitu, nors pačiame banke šie dalykai įvardinami kaip darbo priemonės ir prie skatinimo paketo nėra priskiriami.

Nefinansinio skatinimo priemonės nėra labai populiarios Lietuvoje, jas taiko tik dalis įmonių. Todėl nefinansinis skatinimas veikia kaip stiprus motyvatorius, sudaro įmonės išskirtinumo įspūdį ir įtakoja darbdavio įvaizdį.

1.5. Vidinės situacijos analizės išvados

Personalo valdymas turi didelę įtaką formuojant teigiamą darbdavio įvaizdį. Nordea banko strategija parodo jog įmonei, kaip darbdaviui yra svarbu kaip jaučiasi jo darbininkai, kurioje aplinkoje dirba. Personalo skyriaus atliekamos funkcijos yra itin svarbios formuojant darbdavio įvaizdį. Priklausomai nuo atliekamu funkcijų, jų kokybės, aiškumo priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbdaviu ir jo identitetu. Darbuotojai patenkinti personalo valdymo funkcijomis yra daugiau įsipareigoję įmonei, yra kokybiškiau atliekamos pavestos funkcijos, o visa tai stiprina darbdavio įvaizdį. Darbuotojų įvedimo procesas itin tinkamas metas darbuotojams perteikti Nordea banko kaip darbdavio įvaizdį, supažindinant su įmonės kultūra, vertybėmis, kuriomis vadovaujasi įmonė. Kuo geriau darbuotojas adaptuojasi įmonėje, tuo geriau jis gali atlikti savo darbą. Jeigu žmogus jaučiasi patogiai, ji supa draugiškas kolektyvas, taipogi turi savo darbo vietą, kuri yra aprūpinta visais tinkamais darbo įrankiais, adaptuotis yra lengviau. Galima teigti kad pagrindinės problemos su kuriomis susiduria bankas tai kad, kartais, siekiant atsirinkti tinkamiausius kandidatus, atrankos procesas užtrunka per ilgai – kandidatai kviečiami į eilę pokalbių, labai ilgai turi laukti atsakymo, nes vadovas nori pakalbinti didelį kiekį kandidatų. Taipat dėl didelių darbo krūvių, kartais darbuotojas paleidžiamas dirbti tinkamai jo neparuošus, tam tiesiog nėra laiko. Dėl to patys darbuotojai patiria stresą ir nukenčia darbo kokybę.

1.6. Darbdavio įvaizdis

Darbdavio įvaizdis yra apibrėžiamas labai panašiai kaip ir apskritai organizacijos įvaizdis. Gera įvaizdį turinčios kompanijos pritraukia puikius žmones. Jeigu kompanijos įvaizdis yra stiprus rinkoje, tai ir darbo rinkoje ji turės stiprų darbdavio įvaizdį. M.Čekanauskienė teigia kad „įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje“ (Čekanauskienė, 1997, p. 51). Viską apibendrinant, darbdavio įvaizdį galima apibūdinti kaip darbuotojų arba apskritai visuomenės sąmonėje esamą organizacijos, kaip darbdavio, suvokimą.

Siekiant tapti geriausia vieta dirbti, yra svarbu išsiaiškinti, kokiomis savybėmis turi pasižymėti darbdavys, kad jis būtų laikomas patraukliu potencialių darbuotojų tarpe. Kiekvienas žmogus skirtingai suvokia darbdavio patrauklumą ir darbo vietą, taipogi renkasi vadovaudamiesi įvairiais kriterijais. Neužtenka, kad įmonės pasižymėtų tam tikromis teigiamomis savybėmis. Labai svarbu, kad tos savybės būtų svarbios ir potencialiems darbuotojams. Patrauklaus darbdavio įvaizdį reikia kurti nuolatos. Siekiant būti patraukliam darbdaviui, reikia žinoti, kokie yra šios potencialių darbuotojų lūkesčiai, kas jiems svarbu sprendžiant apie darbdavio patrauklumą, kokie kriterijai iš tiesų lėmė šį darbdavio įvaizdžio bruožą.

Galima išskirti keletą aspektų kurie sudaro darbdavio įvaizdį. Pagal Knox ir Freman (2006) darbdavio įvaizdį sudaro tokie dalykai kaip pavyzdžiui: Draugiška neformali kultūra,

patrauklus atlyginimas, darbas be streso, galimybė dirbti įdomų kūrybinį darbą, galimybė kilti karjeros laipsniais, tarptautinių kelionių galimybė, galimybė dirbti nemonotonišką darbą, dirbti standartini darbo laiką, galimybė dirbti pagal išsilavinimo laipsnį, draugiškas kolektyvas.

Patrauklus darbdavio įvaizdžio formavimas – tai būdas teigiamai išsiskirti iš konkurentų darbo rinkoje. Įmonė, formuodama savo, kaip patrauklaus darbdavio įvaizdį visuomenėje, įgyja konkurencinį pranašumą, kurio dėka gali pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, o tai laiduoja įmonės konkurencingumą ir sėkmę rinkoje.

Nordea banke darbdavio įvaizdžiui skiriamas didelis dėmesys. Nordea, kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio stiprinimas 2009-aisiais yra vienas iš prioritetinių personalo skyriaus tikslų visos Nordea grupės mastu.

Bendras gairės, kurių laikantis turi būti formuojamas darbdavio įvaizdis, nustato bendra Nordea grupės politika šiuo klausimu. Tačiau kiekviena šalis ruošia individualų veiksmų planą, atsižvelgiant į vidinius šalies veiksnius. Darbdavio įvaizdžio formavimo strategija paruošiama metų pradžioje. Už jos paruošimą atsakingas personalo skyrius, tačiau visi veiksmai atliekami glaudžiai bendradarbiaujant su marketingo skyriaus darbuotojais, darbuotoju atsakingu už komunikacijos procesą.

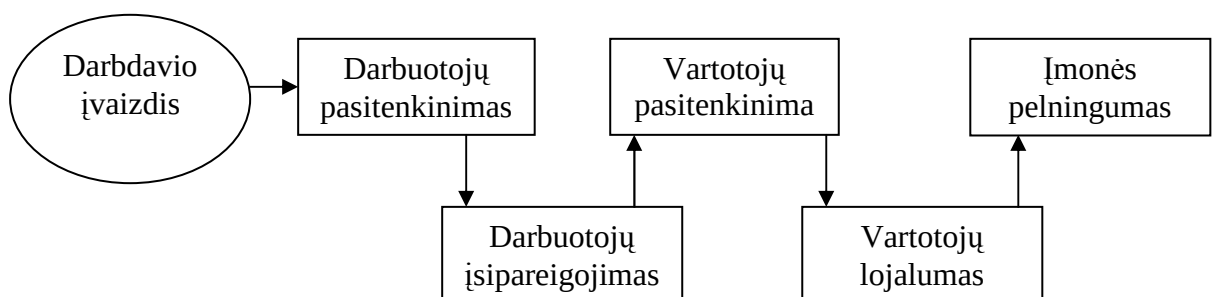
Skiriamos dvi teigiamo darbdavio įvaizdžio formavimo kryptys Nordea banke:

- Vidinis formavimas, nukreiptas į jau dirbančius darbuotojus.
- Išorinis formavimas – veiksmai, skirti stiprinti įmonės kaip darbdavio įvaizdį tarp žmonių, kurie nėra banko darbuotojai.

Tai parodo, kad bankui svarbu ne tik pritraukti stipriausius kandidatus iš išorės, bet ir išlaikyti jau dirbančių žmonių lojalumą, pasitenkinimą darbu. Be to, vidiniai žmonės darbdavio įvaizdžiui daro įtaką per savo veiklą ir žodinėmis rekomendacijomis.

Katoen ir Macioschek (2007) siūlo tokį darbdavio įvaizdžio modelį, kuris parodo jo svarbą įmonei. (Gaddam, 2008) (žr.1 paveikslą)

1. Paveikslas. Darbdavio įvaizdis.



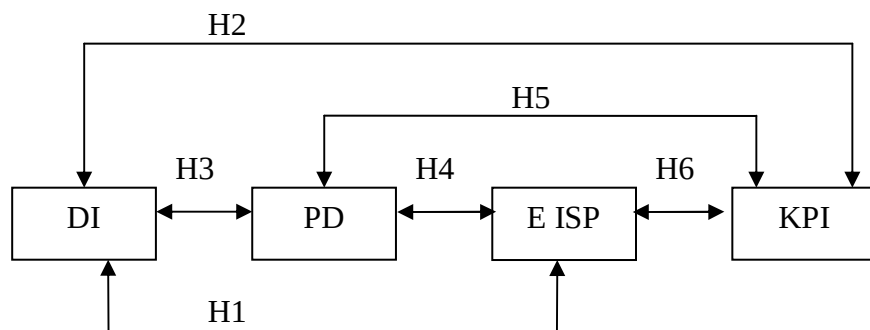
Kaip matome iš pateikto modelio, darbdavio įvaizdis teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbdaviu, o šis yra susijęs su įsipareigojimu įmonei. Savo ruožtu pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas neigiamai įtakoja ketinimą palikti įmonę. (Mellor ir kt., 2004)

Remiantis aukščiau minėtais autoriais, buvo sudarytas toks tyrimo modelis, bei iškeltos hipotezės.(žr. 2 paveikslą)

Hipotezės:

- H1 Darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu įmonei.
- H2 Darbdavio įvaizdis yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti įmonę.
- H3 Darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbdaviu.
- H4 Pasitenkinimas darbdaviu yra teigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu įmonei.
- H5 Pasitenkinimas darbdaviu yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti įmonę.
- H6 Emocinis įsipareigojimas įmonei yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti įmonę.

2. Paveikslas. Empirinio tyrimo modelis.



, kur

DI – Darbdavio įvaizdis;

PD – Pasitenkinimas darbdaviu;

E ISP – Emocinis įsipareigojimas;

KPI – Ketinimas palikti įmonę.

2. EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Empirinio tyrimo metodika

Šioje dalyje bus aprašyta tyrimo metodika bei aptarti empirinio tyrimo metu sukaupiti faktiniai duomenys, kurie buvo renkami nagrinėjamai problemai spresti.

2.1.1. Empirinio tyrimo tikslai bei uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas - išsiaiškinti AB Nordea bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbuotojų vidinio darbdavio įvaizdžio vertinimą bei jo sąsajas su darbuotojų nuostatomis darbo atžvilgiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti esmines pageidaujamo darbdavio įvaizdžio savybes;
2. Palyginti vadovų pageidaujamą įvaizdį su darbuotojų suvokiamu;
3. Nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbdaviu, įsipareigojimo įmonei bei ketinimo palikti įmonę lygį;
4. Išanalizuoti sąsajas tarp darbdavio įvaizdžio, pasitenkinimo darbdaviu, įsipareigojimo įmonei bei ketinimo ją palikti.

2.1.2. Tyrimo metodo ir duomenų rinkimo metodo pasirinkimas

Tyrimo tikslams bei uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinkti kokybinis ir kiekybinis tyrimo metodai. Pirmiausia, norint išsiaiškinti, koks yra vadovų pageidaujamas Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbdavio vidinis įvaizdis, buvo atlikti interviu su vadovais, kurių tikslas buvo nustatyti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti darbdavys. Iš viso buvo apklausti trys vadovai.

Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas todėl, kad šis metodas leidžia gauti įvairiapusę informaciją, leidžia matyti reiškinio tyrimo dinamiką, taipogi leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniu aspektu, o trūkumus galima išvardinti kaip rezultatų apibendrinimo problema, daug neapibrėžtumo (Tidikis, 2003 ir Kardelis 2002).

Kokybinio tyrimo rezultatai vėliau buvo panaudoti sudarant strukturizuotą klausimyną kiekybiniam darbuotojų tyrimui. Tokiu būdu pateikti klausimyno duomenys atitinka tikrovę. Toks klausimynas remiasi ne standartiniais, kitų autorių sudarytais klausimų/teiginių blokais, bet tiriamos įmonės vadovų nuomone.

Realaus darbdavio įvaizdžio įvertinimui buvo atliktas kiekybinis tyrimas – darbuotojų apklausa, panaudojant strukturizuotą klausimyną. Kiekybinio tyrimo privalumai yra tie, kad į uždarus klausimus yra lengva atsakyti, iš apklausėjo yra reikalaujama mažiau pastangų, laiko, palengvinamas duomenų apdorojimas. O trūkumai yra tie, kad atsakymai yra nelabai išsamūs, respondentų nuomonė yra įtakojama iš anksto numatytų atsakymų klausimais (Kumar, 1999). Kaip alternatyvą darbuotojų apklausai galima buvo panaudoti kokybinį metodą – interviu, tačiau šis metodas buvo atmestas dėl didelių finansinių išteklių bei laiko stokos. Be to

atliekant kokybinį tyrimą surinkta informacija kartais neatitinka tikrovės, nes darbuotojai nepasitiki apklausėju ir bijo pasakyti tai, ką gali atsakyti anonimiškai.

2.1.3. Klausimyno sudarymas

Klausimyno sudarymas yra vienas iš sudėtingiausių ir svarbiausių tyrimo etapų (Peterson, 2000). Nuo to, kaip bus užduodami klausimai, ar jie bus pakankamai aiškūs, priklausys surinktos informacijos kokybė. O nuo surinktos informacijos kokybės priklausys, ar po tyrimo padarytos išvados bus teisingos, atspindės tyrimo uždavinius bei tikslus.

Kaip minėta, sudarant klausimyną buvo atsižvelgta į Nordea bank Finland Plc Lietuvos skyriaus vadovų išsakytą pagedaujamą darbdavio įvaizdį bei norą išsiaiškinti, kiek jis sutampa su darbuotojų vertinimais bei kokiais aspektais darbuotojai yra mažiausiai patenkinti. Klausimynas (žr. 4 priedą) buvo sudarytas iš 6 pagrindinių dalių. Pirmiausia buvo pateikta trumpa įžanga, kurioje buvo trumpai pristatytas tyrimo tikslas bei pateikta pildymo instrukcija. Pagrindinė klausimyno dalis buvo sudaryta iš teiginių, kurie buvo suskirstyti į 4 blokus:

- *Pasitenkinimas darbdaviu.* Kaip minėta, jis buvo darbo autorės sudarytas specialiai šiam tyrimui, atsižvelgiant į kokybinio tyrimo rezultatus. Šį klausimyno bloką sudaro 15 klausimų (1 - 15 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą įvairiais darbdavio bei darbo aspektais, tokiais kaip socialinėmis garantijomis, atlyginimu, darbo ir asmeninio gyvenimo santykiu, santykiais su tiesioginiais vadovais, bendradarbiais, t.t., (žr. 4 priedą)
- *Darbdavio įvaizdis.* Šį bloką sudaro 13 klausimų (13-28 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti, kiek darbuotojai sutinka su įmonės vadovų pateiktais pagedaujamo darbdavio įvaizdžio teiginiais (žr. 4 priedą)
- *Įsipareigojimas įmonei.* Matuojamas emocinis ir tėstinis įsipareigojimas. Įsipareigojimui išmatuoti panaudotas Meyer ir Allen klausimynas (kaip pateikta Greenberg ir Baron, 2003) (klausimai nuo 28 iki 35), kur siekiama išsiaiškinti darbuotojų įsipareigojimo lygį įmonei. (žr. 4 priedą)
- *Ketinimas palikti įmonę.* Šitą bloką sudaro du klausimai (nuo 36 iki 37), kuriais bandoma išsiaiškinti, ar darbuotojai galvoja apie ketinimą palikti įmonę artimiausiu metu (žr. 4 priedą)

Pabaigoje buvo pateikti socialiniai-demografiniai klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsimokslinimą, bei darbo stažą Nordea banke. Iš viso klausimyną sudarė 41 klausimas. (žr. 4 priedą)

Minėtiems veiksniams išmatuoti buvo panaudota 10 balų Likert skalė, kur 1- „visiškai nesutinku/nepatenkintas“, o 10- „visiškai sutinku/patenkintas“. Dešimties balų skalė pasirinkta todėl, kad respondentams būtų paprasčiau vertinti teiginius; Be to, tokia skalė yra jautresnė ir suteikia didesnę pasirinkimo laisvę. Dešimties balų skalė yra naudojama mažesnėms imtims, iki 400 žmonių.

2.1.4. Tyrimo populiacija ir imtis

Tyrimo populiaciją sudarė 80 Nordea bank Finliand Plc Lietuvos skyriaus centrinės būstinės darbuotojų (N=80). Siekiant nustatyti imties dydį, buvo atlikti skaičiavimai, kiek reikia apklausti darbuotojų, kad tyrimas būtų reprezentatyvus.

Kadangi pagrindiniai tyrimo klausymai buvo matuojami intervalų skalėje, imties tūrio nustatymui buvo panaudota Bartler, Kotrlik ir Higgins (2001) formulė tolydiesiems kintamiesiems:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \times \sigma^2}{(i \times \varepsilon)^2}, \text{ kur}$$

n - imties tūris,

$z_{\alpha/2}^2$ - standartinio normaliojo skirstinio α lygmens kritinė reikšmė,

σ – atrankinės visumos standartinio nuokrypio įvertis (statistika). Nežinant tikslaus atrankinės visumos standartinio nuokrypio įverčio galima naudoti tokius „pesimistinius“ teorinius įverčius (su 95 proc. garantija): 10 balų skalėje – 2,375,

i – matavimo skalės kategorijų skaičius,

ε - atrankos paklaida.

Atlikus skaičiavimus buvo gautas toks pradinis imties tūris:

$$n = \frac{1.959^2 \times 2,375^2}{(10 \times 0,05)^2} = 86,63 \approx 87.$$

Kadangi gautas imties tūris, $n = 87$ sudaro daugiau kaip 5 proc. visos atrankinės visumos, imties tūris buvo perskaičiuotas pagal toliau pateiktą imties tūrio pataisos formulę ribotoms atrankinėms visumoms (Remenei ir kt., 1998).

$$n' = n \times \left(\frac{N}{N + n - 1} \right), \text{ kur}$$

n' - pataisytas imties tūris ribotai atrankinei visumai,

n – pradinis imties tūris,

N – atrankinės visumos dydis.

$$n' = 87 \times \left(\frac{80}{80 + 87 - 1} \right) = 87 * 0,48 \approx 42.$$

Vadinasi norint, kad tyrimo rezultatai atspindėtų atrankinės visumos nuomonę, su 95 proc. garantija ir +/- 5 proc. atrankos paklaidos riba, būtų užtekę apklausti 42 įmonės personalo darbuotojus.

Kadangi nebuvo žinoma, koks bus atsako dažnis, buvo nuspręsta atlikti išsines apklausą. Iš viso buvo sulaukta 50 tinkamai užpildytų klausimynų iš įmonės darbuotojų. Visi respondentai pilnai atsakė į visus klausimus, taigi galutinis imties tūris, $n = 50$. Apskaičiavus gautos imties bendrojo skalės indekso vidurkio bei standartinio realizacijų reikšmes (žr. 5

priedą) buvo pasitelkta atrankos paklaidos pataisos formulė pagal gautą imties vidurkį bei perskaičiuota atrankos paklaidos riba (Remenyi ir kt., 1998, p. 198, 204):

$$e = \sqrt{\frac{z_{\alpha/2}^2 \times s^2}{n'} \times \frac{N - n'}{N - 1}}, \quad me = \frac{e}{\bar{x}} \times 100, \quad \text{kur}$$

e – atrankos paklaidos dydis (realizacija),

$z_{\alpha/2}^2$ – standartinio normaliojo skirstinio $N(0,1)$ α lygmens kritinė reikšmė (su 95 proc. garantija $z_{\alpha/2} = 1,959$),

s^2 – imties dispersija (realizacija) – standartinis nuokrypis pakeltas kvadratu,

n' – gautasis imties tūris (realizacija),

N – atrankinės visumos dydis,

$\bar{x}$ – imties vidurkis (realizacija),

me – atrankos paklaidos riba.

$$e = \sqrt{\frac{1,959^2 \times 0,72052^2}{50} \times \frac{80 - 50}{80 - 1}} = \sqrt{\frac{3,8377 \times 0,5191}{50} \times \frac{30}{79}} = \sqrt{0,0151} = 0,1229,$$

$$me = \frac{0,1229}{7,0847} \times 100 = 1,74$$

Taigi, imties tūris ($n = 50$), užtikrina, kad apklausos metu surinkti duomenys atspindi apsibrėžtos atrankinės visumos personalo darbuotojų nuomonę su 95 proc. garantija ir 1,74 proc. paklaidos riba.

2.1.5. Duomenų rinkimas bei tyrimo eiga

Pirmuoju etapu buvo atlikta tiesioginė vadovų apklausa, kur buvo siekiama išsiaiškinti koks yra pageidaujamas darbdavio įvaizdis. Vėliau pagal pateiktus duomenis buvo sudarytas klausimynas, kuris buvo panaudotas darbuotojų apklausai. Apklausa buvo atlikta 2009 metų balandžio mėnesį. Apklausą atliko šio darbo autorė, su personalo skyriaus vadovo pagalba.

Tyrimo metu nebuvo susidurta su didelėmis problemomis. Pagrindinės problemos, su kuriomis buvo susidurta, yra šios:

- Nepilnas klausimynų grįžtamumas;
- Kai kuriems darbuotojams kildavo klausimų, kaip žymėti atsakymus;
- Neaišku, ar prieš pildydami anketas darbuotojai su kuo nors tarėsi.

Klausimynai popieriniame variante buvo platinamos darbuotojams Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus centrinėje būstinėje. Klausimynai buvo anonimiški, respondentams vardų ir pavardžių nurodyti nereikėjo. Iš viso buvo išdalinta 80 anketų, iš kurių buvo užpildytos ir grąžintos 50 anketų.

Tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojama 15.0 SPSS versija ir MS Excel 2006. Tirtų veiksnių lygiui nustatyti buvo skaičiuojami rangų vidurkiai bei skirtumų tarp jų

statistinis reikšmingumas. Statistinis reikšmingumas porų palyginimui buvo apskaičiuotas panaudojant Wilcoxon testą, ryšiai tarp veiksmų grupių buvo tikrinami apskaičiuojant Pearsono koreliacijos koeficientą, o vieno veiksmo įtakai kitam veiksmui nustatyti buvo atlikta regresinė analizė.

2.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Šiame skyriuje bus pateikta tyrimo duomenų analizė bei pateikti apibendrinimai atliekant statistinius skaičiavimus bei išvadas.

2.2.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Atlikus personalo skyriaus vadovų apklausą, buvo išsiaiškinta, kad pageidaujamos darbdavio įvaizdžio savybės Nordea bank Finland Plc Lietuvos skyriuje yra šios:

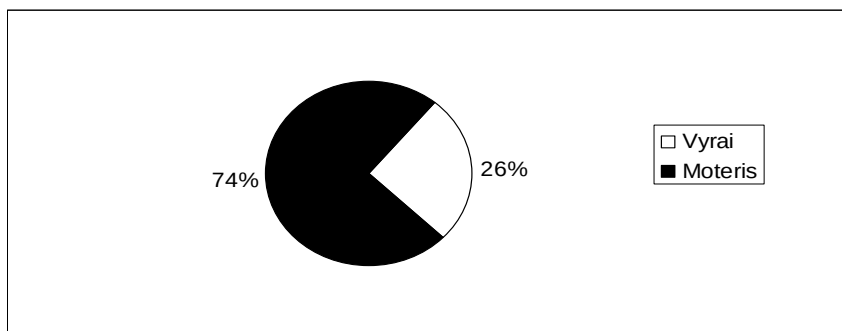
- *Darbdavio įvaizdžio savybės* - finansinė sėkmė, draugiškas kolektyvas, profesionalūs darbuotojai, buvimas savo srities lyderiu, socialinis aktyvumas, tinkamos darbo sąlygos, geras įvaizdis visuomenėje, dinamiškumas, palankus psichologinis klimatas, tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas, aiškūs įmonės tikslai.
- *Pasitenkinimas darbdaviu* - galimybė dirbti ir gyventi užsienyje, tarptautinių kelionių galimybė, savirealizacijos galimybės, prekių ir paslaugų kokybė, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, įvaizdis ir reputacija, galimybė mokytis ir tobulėti, galimybė daryti karjerą, galimybė dirbti įdomų darbą, patrauklus atlyginimas, socialinės garantijos, geri vadovai, darbuotojų vertinimas pakankamai laiko užduotims atlikti.

2.2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

2.2.2.1. Demografinės respondentų charakteristikos

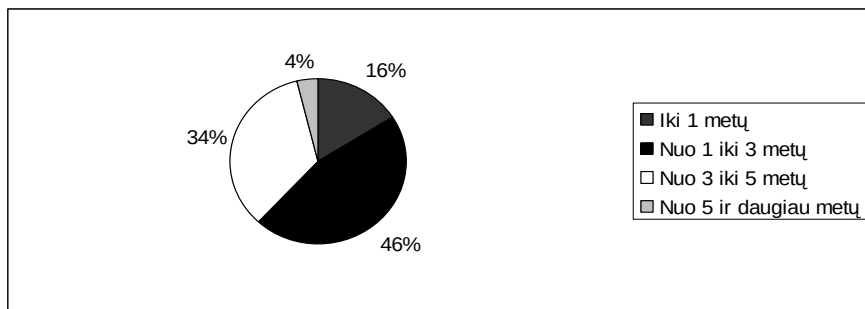
Tyrimo rezultatai parodė, kad pagal lytį respondentai pasiskirsto taip 37 moterys ir 13 vyrų (žr. 3 paveikslą). Įmonėje yra daugiau dirbančių moterų negu vyrų: 23 vyrai bei 57 moteris. Tai gi, respondentų pasiskirstymas pagal lytį atitiko bendrą įmonės darbuotojų pasiskirstymą.

3 Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.



Remiantis gautais duomenimis apie darbo stažą, respondentai pasiskirsto taip (žr. 4 paveikslą):

4. Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.



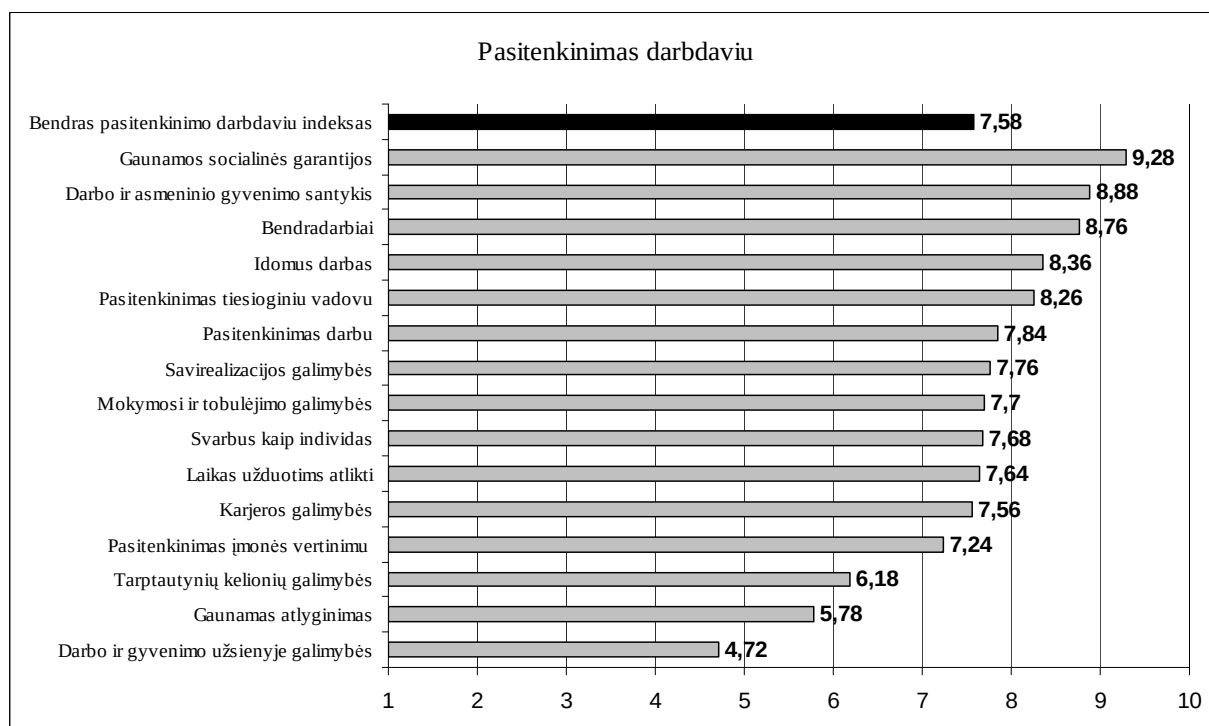
Kaip matyti iš pateiktų duomenų, didžiąją dalį darbuotojų sudaro nuo vienerių iki trejų metų įmonėje išdirbę darbuotojai, o mažiausiai yra išdirbusių nuo penkerių ir daugiau metų. Apklaustųjų respondentų amžius svyruoja nuo 22 iki 36, o vidutinis amžiaus yra 27 metai. (žr. 6 priedą)

2.2.2.2. Darbdavio įvaizdžio ir pasitenkinimo darbdaviu vertinimas

Banko darbuotojų pasitenkinimo darbdaviu lygiui nustatyti iš pradžių buvo apskaičiuoti darbdavio įvaizdžio ir pasitenkinimas darbdaviu klausimų blokų bei atskirų charakteristikų rangų vidurkiai.

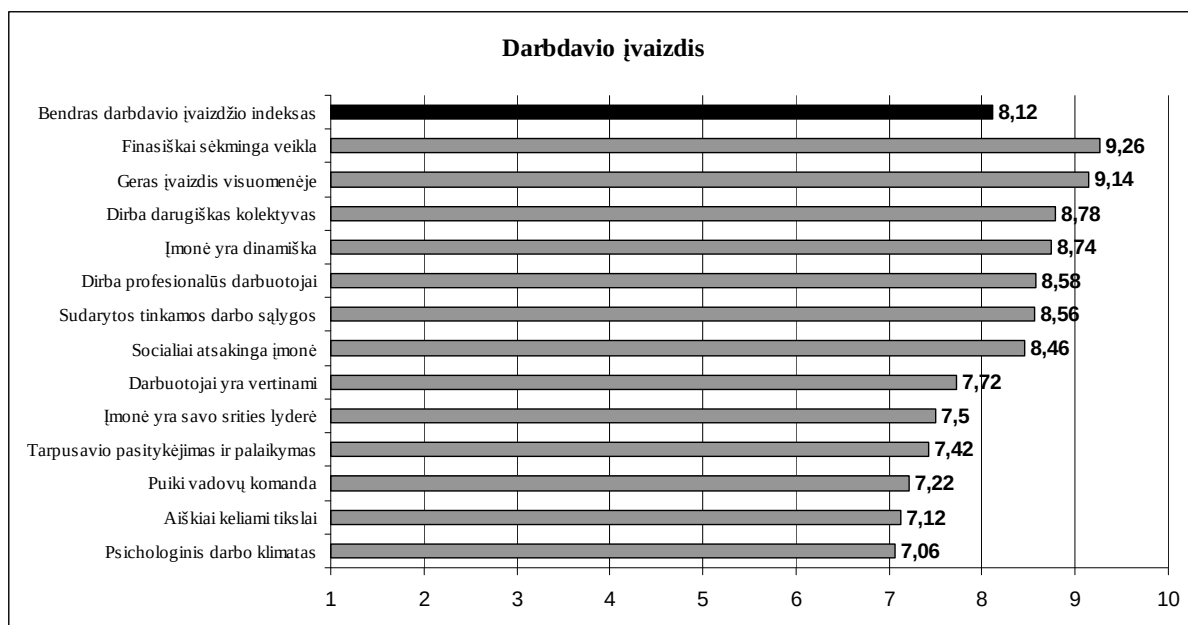
Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, kad pirmo klausimų bloko - bendras pasitenkinimo darbdaviu vidurkis 10 balų skalėje yra lygus 7,58. O tai reiškia, kad bendras pasitenkinimas darbdaviu yra gana aukštas, tačiau kai kurie veiksniai yra įvertinti gan žemais balais. Labiausiai darbuotojai yra patenkinti įmonės suteikiamomis socialinėmis garantijomis, kur vidurkis yra lygus 9,28, o mažiausiai patenkinti yra sudaromomis galimybėmis dirbti ir gyventi užsienyje (4,72) bei gaunamu atlyginimu (5,78). (žr. 5 paveikslą)

5. Paveikslas. Pasitenkinimas darbdaviu



Atlikus antro bloko - darbdavio įvaizdžio teiginių vidurkių skaičiavimą, buvo išsiaiškinta, kad bendras šio veiksnio vidurkis yra lygus 8,12. Labiausiai įmonės darbuotojai sutinka, kad įmonės veikla yra finansiškai sėkminga (9,26), o mažiausiai sutinka su tuo, kad psichologinis įmonės klimatas yra palankus darbui (7,06) (žr. 6 paveikslą). Apibendrinant galima teigti, kad atotrūkis tarp pageidaujamo ir realaus darbdavio įvaizdžio nėra labai didelis. Visgi, kai kurių savybių vertinimai rodo, kad šiais aspektais įmonės įvaizdis turėtų būti stiprinamas.

6. Paveikslas. Darbdavio įvaizdžio savybės.



Nustačius dviejų blokų vidurkius, galima teigti kad darbdavio įvaizdis (8,12) yra vertinamas geriau, negu pasitenkinimas darbdaviu (7,58).

Įvertinti, ar pirmų dviejų blokų vidurkių skirtumai yra statistiškai reikšmingi buvo atliktas Wilcoxon testas, palyginant kiekvieno klausimo vidurkį su bendru atitinkamo bloko vidurkiu. Kalbant apie pasitenkinimą darbdaviu, testo rezultatai parodė, kad:

4,6,10,12,13,14,15 klausimų vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria ir, kad yra lygūs, o 1,2,3,5,7,8,9,11 teiginių vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi. (žr. 7 priedą į atitinkamą klausimo numerį).

Atlikus Wilcoxon testą galima daryti tokias išvadas. (žr. 8 priedą). Nordea banko darbuotojai yra patenkinti banko suteikiamomis socialinėmis garantijomis, yra suderintas darbo ir asmeninio gyvenimo santykis, darbuotojai yra patenkinti savo bendradarbiais, kas yra labai svarbu atliekant pavestas jiems užduotis, nes dirbant kolektyvinį darbą darbuotojai turi pasitikėti vienas kitu, bei tikėtis vienas kito pagalbos atliekant darbus. Banko darbuotojai yra patenkinti galėdami dirbti įdomų darbą. Taipogi vienas iš labai svarbių kriterijų yra darbuotojų tiesioginis vadovas. Pasitenkinimas darbuotojo tiesioginiu vadovu padeda kartu efektyviau kurti įmonės pridėtinę vertę, taip stiprindami darbdavio vidinį įvaizdį. Galima teigti, kad šitie kriterijai padeda kurti teigiama darbdavio įvaizdį. Jeigu darbuotojas yra patenkintas, tai skleidžiama informacija apie įmonę taip pat bus teigiama. Taip formuodama gerą įvaizdį viduje, įmonė atitinkamai stiprina savo įvaizdį išorėje. Banko darbuotojai yra

vidutiniškai patenkinti savirealizacijos galimybėmis, todėl galima daryti prielaidą, kad jie nesijaučia labai svarbiais kaip individai. Jie negali save pilnai realizuoti, o tai savo ruožtu sąlygoja dažniausiai nepozityvius asmenybinius ir socialinius pokyčius, kaip neigiamą įtaką psitikėjimui, santykiams šeimoje, sveikatai. Negebėjimas savęs pilnai realizuoti darbe silpnina pasitenkinimą darbdaviu. Darbuotojas nesijausdamas svarbiu ir nepilnai patenkintas vertinimo sistema ne taip kokybiškai ir kruopščiai atlieka darbus, o tai mažina įmonės pridėtinę vertę ir silpnina darbdavio įvaizdį. Vienas iš svarbių faktorių yra galimybė mokytis ir tobulėti, bet šiuo atveju jie yra neviseškai patenkinti įmonės suteikiamomis mokymosi galimybėmis. Taip pat darbuotojai yra vidutiniškai patenkinti karjeros galimybėmis Nordea banke. Nepilnai patenkinti karjeros galimybe, darbuotojai neturės daugiau stimulo pasilikti šitame darbe. Jie bandys ieškoti kito darbo, kur bus suteiktos tokios galimybės. Taip įmonė gali prarasti kompetentingus darbuotojus, kurie gali pereiti pas konkurentus. Prarandant gerus darbuotojus, įmonės įvaizdis tiek viduje, tiek išorėje krenta. Labiausiai darbuotojai yra nepatenkinti tarptautinių kelionių galimybėmis, gaunamu atlyginimu bei sudaromomis galimybėmis dirbti ir gyventi užsienyje. Šiuo metu vienas iš labai svarbių motyvatorių yra atlyginimas, o iš pateiktų duomenų mes matome, kad darbuotojai yra juo nepatenkinti. Nors Norde bankas papuola į 50 saugiausių bankų, darbuotojai yra vis vien nepatenkinti atlyginimais, o nepasitenkinimas priverčia sleisti neigiamą informaciją. Žodiniai darbuotojų atsiliepimai apie įmonę išorėje yra ypač svarbūs didelėms organizacijoms, nes dėl didelio darbuotojų skaičiaus informacija yra paskleidžiama labai plačiai auditorijai. Skleidžiama neigiama, organizacijai nepalanki informacija paprastai pasklinda greičiau ir plačiau, nes žmonės yra linkę labiau ir didesnėm ratui žmonių pasakoti apie problemas, skandalus ar neigiama patirtį, o tokiu būdu yra formuojamas neigiamas įvaizdis.

Darbdavio įvaizdis atlikus skaičiavimus paaiškėjo, kad tik 20-o teiginio vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskyrė. visi likusieji teiginiai statistiškai reikšmingai skyrėsi (žr. 9 priedą į atitinkamą klausimo numerį).

Atlikus Wilcoxon testą galima daryti tokias išvadas (žr. 10 priedą). Kadangi gautas bendras vidurkis yra lygus 8,12, o mažiausias teiginio buvo 7,06, tai negalima tvirtinti, kad yra tokių teiginių, su kuriais darbuotojai visiškai nesutinka, todėl teiginiai buvo paskirstyti taip: tie, kurie yra aukščiau bendro darbdavio įvaizdžio vidutinio indekso - sutinka su teiginiais, o teiginiai, kurie yra žemiau bendro darbdavio įvaizdžio vidutinio indekso - mažiau sutinka su teiginiais. Iš gautų duomenų galima teigti, kad Nordea bankas Finland plc Lietuvos skyriaus veikla yra finansiškai sėkminga, taip pat turi gerą įvaizdį visuomenėje. Įmonėje dirba draugiškas kolektyvas; darbuotojai yra profesionalus. Nordea bankas yra dinamiškas ir socialiai atsakingas. Darbuotojams yra sudarytos tinkamos darbo sąlygos. Visi šie išvardinti teiginiai prisideda prie teigiamo darbdavio vidinio įvaizdžio stiprinimo.

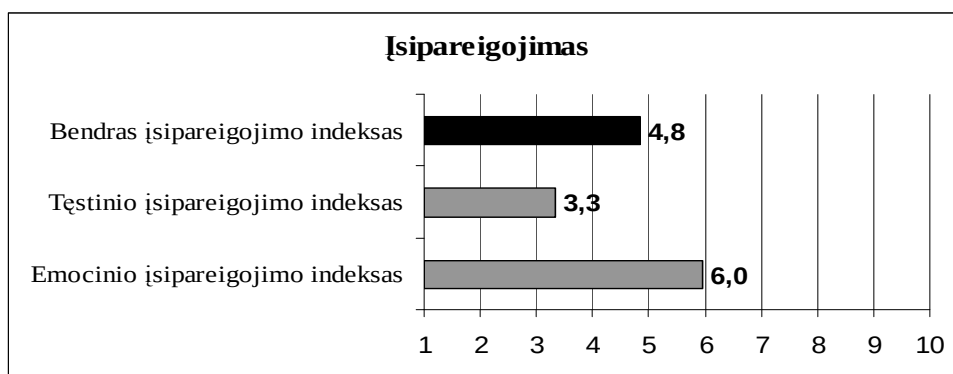
Tačiau yra teiginių, su kuriais įmonės darbuotojai nevisai sutinka. darbuotojai mano, kad įmonė galėtų juos labiau vertinti, įmonėje galėtų būti aukštesnis tarpusavio psitikėjimas ir palaikymas. Įmonės darbuotojai nesijausdami vertinami įmonėje skeptiškiau žiūri į pačią organizaciją, atsiranda nepasitenkinimas darbdaviu, o tai gali neigiamai įtakoti įvaizdį. Esant blogam psichologiniam klimatui, darbuotojai patiria stresą, darbai yra atliekami nekokybiškai, neigiamai įtakojamas įmonės produktyvumas.

Įmonės darbuotojai nevisiškai sutinka, kad įmonė turi puikią vadovų komandą ir kad įmonės tikslai yra aiškiai apibrėžti. Jie tai pat nevisiškai sutinka su teiginiu, kad bankas yra savo krypties lyderis. Tai rodo, kad darbuotojai nepilnai patenkinti esama įmonės situacija, todėl galima daryti išvadą, kad dabartinis banko įvaizdis turėtų būti gerinamas.

2.2.2.3. Įsipareigojimo įmonei lygis

Iš pateiktų duomenų matyti, jog bendras įsipareigojimas įmonei nėra labai aukštas - vidurkis 4.8 (žr.5 paveikslą). Tyrimo rezultatai parodė kad, emocinio įsipareigojimo vidurkis (6,0) yra didesnis už tęstinio įsipareigojimo (3,3). (žr. 7 paveikslą)

7. Paveikslas. Įsipareigojimas.

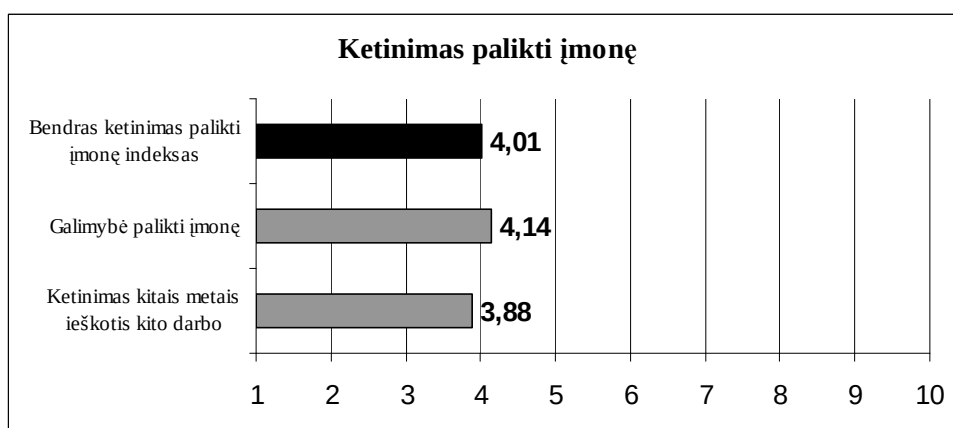


Tai gi, galima daryti išvadą, kad Nordea banko darbuotojai nori likti įmonėje todėl, kad labiau sutinka su įmonės tikslais, bei vertybėmis, nei dėl to, kad bijo prarasti tai, ką yra investavę į įmonę.

2.2.2.4. Ketinimo palikti įmonę lygis

Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, jog bendras ketinimas palikti įmonę yra gan mažas (4,01) (žr. 8 paveikslą). Tai reiškia, kad banko darbuotojai negalvoja apie galimybę artimiausiu metu palikti įmonę.

8. Paveikslas. Ketinimas palikti įmonę.



Galimybė, jog darbuotojai kitais metais ieškos kito darbo, yra labai maža (3,88). Galima teigti, kad darbuotojai vidutiniškai galvoja apie galimybę palikti įmonę (4,14). (žr. 8 paveikslą)

2.2.2.5. Hipotezių tikrinimas

Ryšiams tarp modelių sudedamųjų dalių patikrinti buvo iškeltos 6 hipotezės. Hipotezių tikrinimui buvo atlikta koreliacinė analizė.

Atsižvelgiant į skirstinio tipą, buvo skaičiuojamas Pearsono, arba Spearmano koreliacijos koeficientas. Ryšys buvo laikomas statistiškai reikšmingu, jei $p < 0,05$. Ryšių stiprumas buvo interpretuojamas pagal Burns (2003) pateiktas rekomendacijas (žr. 11 priedą)

H1: Darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu įmonėi.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp darbdavio įvaizdžio ir emocinio įsipareigojimo egzistuoja statistikai reikšmingas ($p < 0,01$) vidutinio stiprumo ($r = 0,499$) ryšys (žr. 4 lentelę). Todėl galima teigti, kad hipotezė Nr. 1 pasitvirtino, tai reiškia didėjant vienam kintamajam didėja kitas.

4. Lentelė. Koreliacijos koeficiento lentelė.

	Darbdavio įvaizdis	Pasitenkinimas darbdaviu	Emocinis įsipareigojimas
Darbdavio įvaizdis			
Pasitenkinimas darbdaviu	0,471**		
Emocinis įsipareigojimas	0,499**	0,549**	
Ketinimas palikti įmonę	-0,546**	-0,476**	0,292*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

H2: Darbdavio įvaizdis yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti įmonę.

Atlikus visus skaičiavimus, išsiaiškinome kad darbdavio įvaizdžio ir ketinimo palikti įmonę egzistuoja statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) ryšis Koreliacijos koeficientas yra (-0,546**). Remiantis Burns (2003) koreliacijos koeficientų interpretacijos lentele (žr.11 priedą) galima teigti, kad tarp darbdavio įvaizdžio ir ketinimo palikti įmonę egzistuoja vidutiniškas ryšys. Antra hipotezė pasitvirtino, o tai reiškia kad didėjant vienam kintamajam, kitas mažėja.

H3: Darbdavio įvaizdis yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbdaviu.

Atlikus visus skaičiavimus, gavome ($p < 0,01$), o tai reiškia kad tarp darbdavio įvaizdžio ir pasitenkinimo darbdaviu egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Koreliacijos koeficientas yra (0,471**), o tai, remiantis Burns (2003) koreliacijos koeficientų interpretacijos lentele (žr. 11 priedą), reiškia, kad tarp darbdavio įvaizdžio ir pasitenkinimo darbdaviu egzistuoja vidutiniško stiprumo ryšys. Tai gi hipotezė Nr. 3 pasitvirtino, tai reiškia didėjant vienam kintamajam didėja kitas.

H4: Pasitenkinimas darbdaviu yra teigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu įmonėi.

Atlikus visus skaičiavimus, išsiaiškinome kad tarp pasitenkinimo darbdaviu ir įsipareigojimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$), ryšis. Koreliacijos koeficientas yra ($0,549^{**}$), todėl remiantis Burns (2003) koreliacijos koeficientų interpretacijos lentele (žr. 11 priedą), galima teigti, kad tarp pasitenkinimo darbdaviu ir emocinio įsipareigojimo egzistuoja vidutiniškas ryšys. Todėl hipotezė Nr. 4 pasitvirtino, tai reiškia didėjant vienam kintamajam didėja kitas.

H5: Pasitenkinimas darbdaviu yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti įmonę.

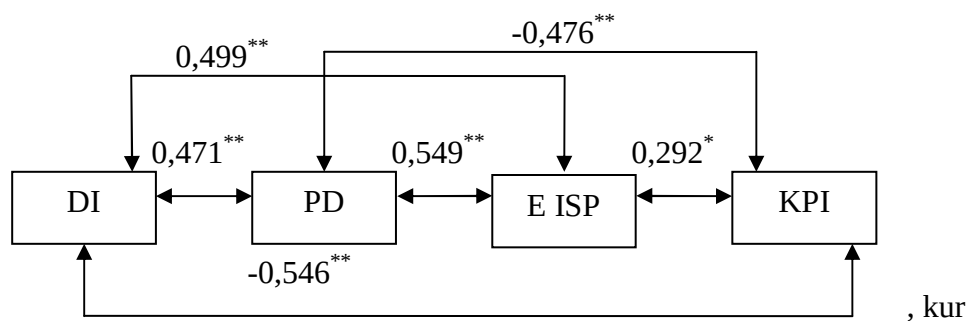
Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp pasitenkinimo darbdaviu ir ketinimo palikti įmonę egzistuoja statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$) vidutinio stiprumo ($r = -0,476$) ryšys (žr. 4 lentelę). Todėl galima teigti, kad hipotezė Nr. 5 pasitvirtino, tai reiškia kad didėjant vienam kintamajam kitas mažėja.

H6: Emocinis įsipareigojimas yra neigiamai susijęs su ketinimu palikti įmonę.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti įmonę egzistuoja statistikai reikšmingas ($p < 0,05$) silpnas ($r = 0,292$) ryšys (žr. 4 lentelę). Tačiau jis yra teigiamas, todėl hipotezė Nm. 6 nepasitvirtino.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino teorinį darbdavio įvaizdžio sąsajų su pasitenkinimu darbdaviu, įsipareigojimu bei ketinimu palikti įmonę modelį, nes buvo nustatyti statistikai reikšmingi ryšiai tarp visų modelio veiksmų (žr.9 paveikslą)

9. Paveikslas. Sąšajos tarp darbdavio įvaizdžio, pasitenkinimo darbdaviu, įsipareigojimo ir ketinimo palikti įmonę



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

DI – Darbdavio įvaizdis;

PD – Pasitenkinimas darbdaviu;

E ISP – Emocinis įsipareigojimas;

KPI – Ketinimas palikti įmonę.

Iš pateiktų duomenų galima daryti išvadas, kad stipriausias teigiamas ryšys egzistuoja tarp pasitenkinimo darbdaviu bei emocinio įsipareigojimo, o mažiausias tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti įmonę. Darbdavio įvaizdis turi stipriausią teigiamą ryšį su emociniu įsipareigojimu, o tai reiškia, kad kuo labiau darbuotojai sutinka su įmonės vertybėmis bei tikslais, tuo stipresnis yra banko kaip darbdavio įvaizdis.

Įsitikinus įtakos egzistavimu toliau buvo atlikta regresinė analizė.

Nors regresija tarp darbdavio įvaizdžio ir emocinio įsipareigojimo yra tiesinė ($0,004 < \alpha 0,05$) bei statistiškai reikšminga, apibrėžtumo koeficientas $r^2 = 0,162 < 0,25$, todėl galima teigti, kad darbdavio įvaizdis tiesiogiai neįtakoja emocinio įsipareigojimo. B yra lygi (0,738)

Regresija tarp darbdavio įvaizdžio ir ketinimo palikti įmonę yra tiesinė ($0,001 < \alpha 0,05$) bei statistiškai reikšminga, apibrėžtumo koeficientą $r^2 = 0,220$, kadangi jis nelabai daug skiriasi nuo 0,25, tai galima teigti kad darbdavio įvaizdis dalinai įtakoja ketinimą palikti įmonę. B yra lygi (-1,090).

Regresija tarp darbdavio įvaizdžio ir pasitenkinimo darbdaviu yra tiesinė ($0,000 < \alpha 0,05$) bei statistikai reikšminga, apibrėžtumo koeficientą $r^2 = 0,378 > 0,25$, todėl galima teigti kad darbdavio įvaizdis teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbdaviu . B yra lygi (0,695).

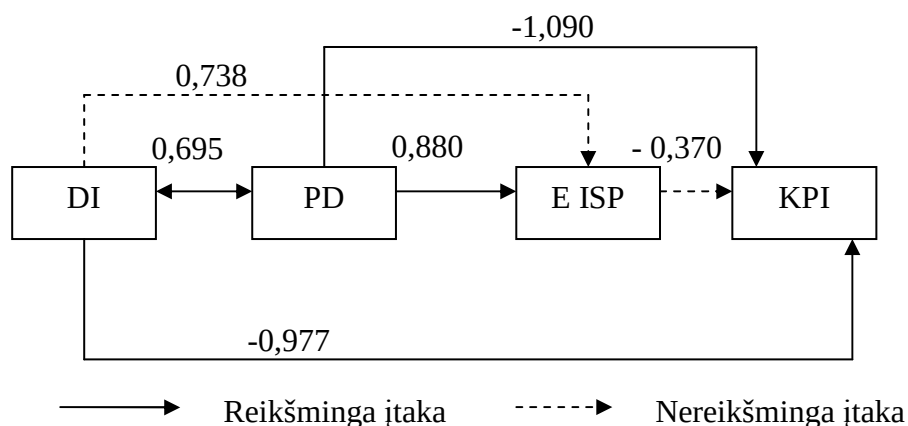
Regresija tarp pasitenkinimo darbdaviu ir emocinio įsipareigojimo įmonei yra tiesinė ($0,000 < \alpha 0,05$) bei statistikai reikšminga, apibrėžtumo koeficientą $r^2 = 0,295 > 0,25$, todėl galima teigti kad pasitenkinimas darbdaviu teigiamai įtakoja emocinį įsipareigojimą įmonei. B yra lygi (0,880).

Regresija tarp pasitenkinimo darbdaviu ir ketinimo palikti įmonę yra tiesinė ($0,000 < \alpha 0,05$) bei statistikai reikšminga, apibrėžtumo koeficientas $r^2 = 0,227$, kadangi jis nelabai daug skiriasi nuo 0,25, tai galima teigti kad pasitenkinimas darbdaviu dalinai įtakoja ketinimą palikti įmonę. B yra lygi (-0,977).

Regresija tarp emocinio įsipareigojimo įmonei ir ketinimo palikti įmonę yra tiesinė ($0,040 < \alpha 0,05$) bei statistikai reikšminga, tačiau apibrėžtumo koeficientą $r^2 = 0,085 < 0,25$, todėl galima teigti kad emocinis įsipareigojimas įmonei tiesiogiai neįtakoja ketinimo palikti įmonę. B yra lygi (-0,370)

Atlikus regresinę analizę galima teigti, kad darbdavio įvaizdis teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbdaviu, bei neigiamai ketinimą palikti įmonę. Tarp darbdavio įvaizdžio bei pasitenkinimo darbdaviu egzistuoja vienoda įtaka.

10. Paveikslas. Darbdavio įvaizdžio įtaka pasitenkinimui darbdaviu, įsipareigojimui ir ketinimui palikti įmonę



, kur

DI – Darbdavio įvaizdis;
PD – Pasitenkinimas darbdaviu;
E ISP – Emocinis įsipareigojimas;
KPI – Ketinimas palikti įmonę.

2.2.3. Empirinio tyrimo apibendrinimo išvados

Išanalizavus vadovų interviu ir darbuotojų apklausos rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

Vadovų pageidaujamos darbdavio įvaizdžio savybės yra šios: finansinė sėkmė, draugiškas kolektyvas, profesionalūs darbuotojai, buvimas savo srities lyderiu, socialinis aktyvumas, darbuotojų vertinimas, tinkamos darbo sąlygos, geras įvaizdis visuomenėje, dinamiškumas, palankus psichologinis klimatas atlikti darbus, tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas, aiškus keliama įmonės tikslai.

Pasitenkinimas darbdaviu apima tokius aspektus - galimybė dirbti ir gyventi užsienyje, tarptautinių kelionių galimybė, savirealizacijos galimybės, prekių ir paslaugų kokybė, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, įvaizdis ir reputacija, galimybė mokytis ir tobulėti, galimybė daryti karjerą, galimybė dirbti įdomų darbą, patrauklus atlyginimas, socialinės garantijos, geri vadovai, darbuotojai yra vertinami, pakankamai laiko užduotims atlikti.

1. Darbuotojų apklausos išvados:

- Labiausiai darbuotojai yra patenkinti įmonės suteikiamomis garantijomis (9,28), o mažiausiai patenkinti yra sudaromomis galimybėmis dirbti ir gyventi užsienyje (4,72), bei gaunamu atlyginimu (5,78).

Daugiausiai įmonės darbuotojai sutinka su teiginiais, kad įmonės veikla yra finansiškai sėkminga (9,26), o mažiausiai sutinka su tuo, kad psichologinis įmonės klimatas yra palankus darbui (7,06).

- Iš pateiktų duomenų matyti, jog bendras įsipareigojimas įmonei nėra labai aukštas (vidurkis 4,8), taigi Nordea banko darbuotojai nėra prisirišę prie įmonės, nors emocinio įsipareigojimo vidurkis (6,0) yra didesnis už tęstinio įsipareigojimo (3,3). Tai gi galima daryti išvadą, kad Nordea banko darbuotojai nori likti įmonėje, nes labiau sutinka su įmonės tikslais, bei vertybėmis, nei dėl to, kad bijo prarasti tai, ką yra investavę.

- Atlikus skaičiavimus paaiškėjo, jog bendras ketinimo palikti įmonę vidurkis yra 4,01. Tai gi nors darbuotojai ir nėra labai įsipareigoję įmonei, artimiausiu metu jie neketina palikti įmonės, kas turbūt gali būti paaiškinta dabartine ekonomine situacija.

Atlikus koreliacinę analizę, galima daryti išvadą kad stiprėjant darbdavio įvaizdžiui, didėja pasitenkinimas darbdaviu bei įsipareigojimas įmonei. Be to, didėjant darbdavio įvaizdžiu mažėja darbuotojų noras palikti įmonę ir atvirkščiai.

Tarp pasitenkinimo darbdaviu ir darbdavio įvaizdžio bei įsipareigojimo egzistuoja teigiamas ryšys, tai reiškia, kad didėjant AB Nordea banko darbuotojų pasitenkinimui darbdaviu didėja banko darbdavio įvaizdis, bei emocinis įsipareigojimas įmonei. Didėjant

darbuotojų pasitenkinimas darbdaviu, mažėja darbuotojų noras palikti įmonę. Kaip matome didžiausia įtaka egzistuoja tarp pasitenkinimo darbdaviu bei emocinio įsipareigojimo įmonei.

Didėjant kiekvienam kintamajam modelyje, išskyrus ketinimą palikti įmonę, atitinkamai didėja darbdavio įvaizdis.

3. VADYBINIAI SPRENDIMAI

Šioje dalyje, atsižvelgiant į atliktą situacijos analizę bei empirinio tyrimo rezultatus, bus pateikti pasiūlymai AB Nordea bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbdavio vidinio įvaizdžio stiprinimui.

Pagal Sullivan (2004), darbdavio įvaizdis yra apibrėžiamas kaip ilgalaikė strategija, kuri valdo darbuotojų, potencialių darbuotojų, akcininkų įsisamonimą, bei suvokimą apie tam tikrą įmonę. (Backhaus ir Tikoo, 2004). Remiantis atliktu kokybiniu tyrimu, Nordea banko darbdavio įvaizdį sudaro patrauklus atlyginimas, suteikiamomis socialinės garantijos, įmonės gėrį vadovai. Taip pat darbdavio įvaizdį sudaro tokie aspektai, kaip darbuotojų vertinimas, banko finansinė sėkmė, draugiškas kolektyvas, galimybė dirbti įdomų darbą, banko sąlygos, profesionalūs darbuotojai, prekių ir paslaugų kokybė, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, įvaizdis ir reputacija, galimybė mokytis ir tobulėti, galimybė daryti karjerą, buvimas savo srities lyderiu, socialinis aktyvumas, darbuotojų vertinimas. Galimybė dirbti ir gyventi užsienyje, tarptautinių kelionių galimybė, savirealizacijos galimybės, tinkamos darbo sąlygos, geras įvaizdis visuomenėje, dinamiškumas, palankus psichologinis klimatas atlikti darbus, tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas, aiškus keliama įmonės tikslai. Kadangi darbdavio įvaizdį sudaro daug skirtingi sudedamųjų dalių, komunikuojamų skirtingais kanalais, jį yra gan sunku valdyti ir kontroliuoti. Dėl to labai svarbu į darbdavio sudaroma įvaizdi žiūrėti kaip į ilgalaikę įmonės strategiją, kurią reikia planuoti ir kontroliuoti.

Neginčijama ir jau ne kartą deklaruota mintis, kad organizacijos reputacija daro didelę įtaką verslo sėkmei. Pripažįstama darbdavio svarba pritraukiant, išlaikant ir motyvuojant personalą. Kompanijos turinčios pagrindinius pasaulinius ženklus, išleidžia nesuskaičiuojamus pinigus, kad sukurtų, palaikytų ar pagerintų tų ženklų įvaizdį taip, kad šis skirtųsi nuo konkurentų. Žmonės vis labiau vertina ženklo įvaizdį, siejamos su kompanijomis kaip patrauklaus arba nepatrauklaus darbdavio įvaizdžiu.

Apžvelgus ir išanalizavus mokslinę literatūrą, bei atliktus tyrimus, galima apibendrintai teigti, kad darbdavio patrauklumas yra svarbus verslo sėkmės garantas, kuriuo siekti, kurį kurti ir stiprinti tenka vadovaujantis skirtingų sričių teorija ir praktika. Išorinė aplinka diktuoja būtinybę reaguoti į joje vykstančius pokyčius. Darbdavio įvaizdžio koncepcija gali būti pasitelkiama kaip priemonė, kuri padeda neutralizuoti neigiamą pokyčių poveikį. Todėl darbdavio įvaizdžio sėkmė priklauso nuo reikalingų priemonių identifikavimo bei jų parinkimo, suderinimo ir kryptingumo, nuoseklaus vykdymo.

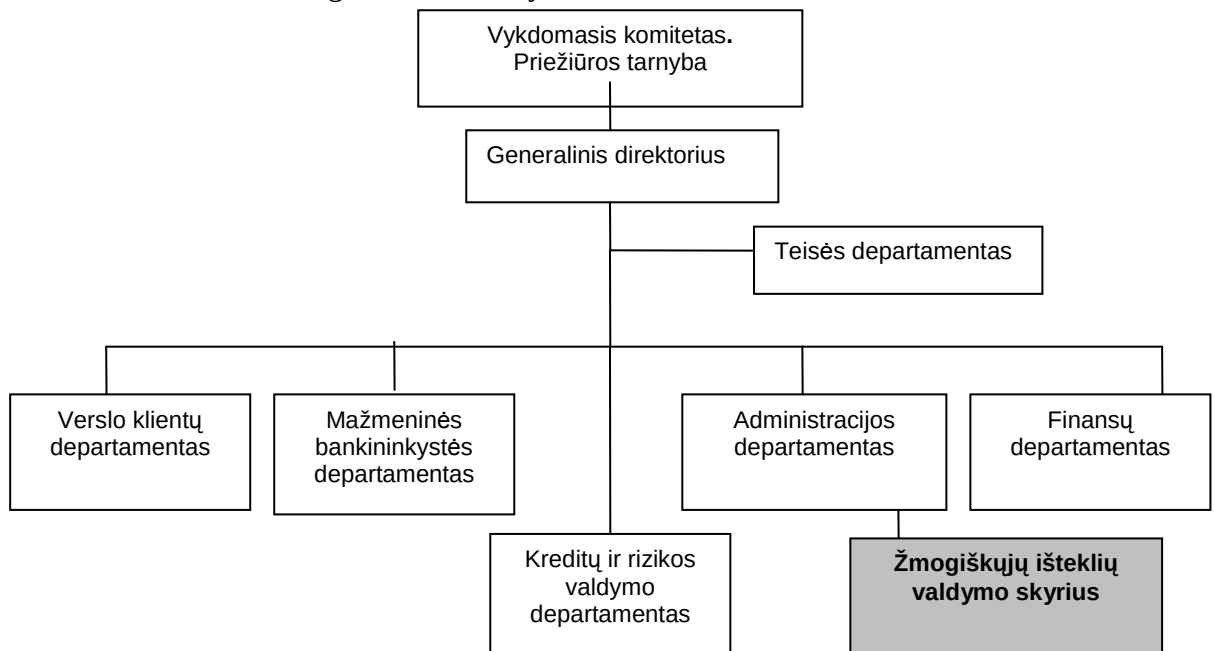
3.1. Personalo valdymo struktūros tobulinimas

Geras personalo valdymas padeda formuoti teigiamą darbdavio įvaizdį, o tai suteikia didesnius konkurencinius pranašumus.

Nordea banko vidinė situacijos analizė parodė, jog šiuo metu įmonėje nėra personalo padalinio arba departamento, yra tiktais skyrius, kuris yra pavaldus administracijos departamentui.

Žemiau esantis paveikslas X vaizduoja banko organizacinę valdymo struktūrą, bei personalo skyriaus vietą joje.

11. Paveikslas. Banko organizacinė valdymo struktūra.



Šiuo metu personalo skyrius Nordea banke veikia kaip vienas struktūrinis darinys, tiesiogiai pavaldus administracijos departamento vadovui. Kadangi Nordea banko Lietuvos skyrius priklauso Pabaltijo ir Lenkijos regionui, personalo vadovas savo strateginius sprendimus ir veiksmus taip pat derina ir su Regiono Personalo vadovu.

Banko organizacinės valdymo struktūros patobulinimai vyksta nuolatos, kadangi vyksta pakankamai sparti plėtra, todėl daugiau dėmesio skiriama departamentų, skyrių, poskyrių infrastruktūros vystyti, tobulinti.

Personalo skyrių atžvilgių būtų toks siūlymas sudaryti atskyrą personalo skyriaus departamentą arba padalinį, kuriam būtų skiriamas išties didelis dėmesys, vystymasis, bei nuolatinis strateginių funkcijų tobulinimas. Toks veiksmas padės aiškiai atskirti personalo skyriaus atliekamas funkcijas.

Taip pat atsižvelgiant į tai, kad smulkesnio skaidymo personalo skyriaus viduje nėra - Skyrius yra centrinėje būstinėje, Vilniuje ir yra atsakingas už personalo strategijos įgyvendinimą visoje Lietuvoje, o kituose miestuose personalo skyriaus darbuotojų nėra, įmonei yra siūloma, kad kiekviename mieste būtų nors po vieną asmenį, atsakingą už personalo skyriaus veiklą. Tai palengvins darbą centrinei būstinei, be to bus kokybiškiau atliekamos funkcijos, taip pat personalo skyrius turės tiesioginį žmogų, atsakingą už pavestas jam funkcijas bet kokiame mieste.

3.2. Įsipareigojimo didinimas

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog banko darbuotojai nėra stipriai įsipareigoję organizacijai. Taip pat darbdavio įvaizdis turi stipriausią teigiamą ryšį su įsipareigojimu įmonei, todėl yra labai svarbu jį stiprinti, nes sustiprinus įsipareigojimą įmonei atitinkamai sustiprės banko darbdavio vidinis įvaizdis

Įsipareigojimo rezultatai rodo, jog darbuotojai nevysiškai sutinka su įmonės tikslais, bei vertybėmis. Tęstinio įsipareigojimo rezultatai rodo, jog darbininkai nori likti įmonėje, nes nenori prarasti, tai ką yra investavę į organizaciją.

Įsipareigojimą reikėtų pradėti didinti supažindinant darbuotojus su įmonės vertybėmis, bei išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų vertybės ir tikslai. Įmonė turėtų atlikti tyrimą, kurio metu išsiaiškintų pagrindinius darbuotojų tikslus bei vertybes. Kurti įmonės vertybes galima pasitelkus visus darbuotojus, tuomet jos atspindėtų dabartinius darbuotojų vertybes. Priimant į darbą naujus darbuotojus reikėtų išsiaiškinti darbuotojų tikslus, bei vertybes, ir priimti į darbą tuos kurių vertybės ir tikslai sutampa su įmonės. Tokiu būdu bus labiau užtikrintas darbuotojų tinkamumas įmonei, bei jų įsipareigojimas

Darbuotojai kurie, sutinka su įmonės vertybėmis, bei tikslai yra labiau įsipareigoję įmonei, bei labiau motyvuoti atlikti jiems pavestas užduotis, taip kurdami didesnę įmonės pridėtinę vertę, kas stiprina įmonės įvaizdį visuomenėje.

3.3. Pasitenkinimas darbdaviu ir darbdavio įvaizdžio didinimas

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pasitenkinimas darbdaviu ir darbdavio įvaizdžio kriterijai yra gan svarbus stiprinant AB Nordea banko darbdavio vidinį įvaizdį. Todėl atsižvelgus į situacijos analizę bei tyrimą jie bus plačiausiai nagrinėjami. Taip pat bus pasiūlyta po keletą alternatyvių pasiūlymų juos didinti

3.3.1. Pasitenkinimo darbdaviu didinimas

Vienas iš darbdavio įvaizdžio vaidmenų yra sukurti ir stiprint pasitenkinimą darbu, kas savo ruožtu stiprina busimą darbdavio įvaizdį. (Davies, 2008)

Atlikus tyrimą buvo išsiaiškinta kad banko darbuotojai šiuo metu mažiausiai patenkinti atlyginimas. šiuo laikotarpiu tai padaryti nėra labiau lengva, nes daugelis įmonės vadovų "turi suveržti diržus" ir laukti vėl geresnio ekonomikos augimo. Mažas pasitenkinimas atlyginimais mažina darbuotojų įsipareigojimą įmonei, pasitenkinimą darbu, o visa tai neigiami įtakoja darbdavio įvaizdį, be to įmonė gali prarasti geriausius specialistus, o tai blogai veikia įmonę, be to bus ne taip lengva pritraukti gerus naujus specialistus. Tokiu atveju būtų toks siūlymas darbdaviui - ne atlyginimą didinti, o pavyzdžiui apmokėti šeimos sveikatos draudimą, sumokėti už studijas aukštoje mokykloje, siūlyti gyvybės draudimą, įmonės automobilio perdavimą darbuotojui, mobilaus telefono, nešiojamojo kompiuterio perdavimą darbuotojui, kuro, telefoninių pokalbių, internetinio ryšio apmokėjimą. Taipogi remiantis Sakalu (1998) gali būti suteiktos tokios finansinės priemonės kaip nuolaidos įmonės prekėms, lengvatinių kreditų gavimas, nedarbingumo pašalpos, dalyvavimas pelnuose.

Įmonė turėtų nustatyti kiek ji gali skirti piniginių lėšų darbuotojų skatinimui, kokios būtent pareigybės turėtų būti skatinamos.

Dar vienas iš pasiūlymų atlyginimui tobulinti gali būti sudarytas investicinis darbo užmokestis. Kadangi šio metu nėra itin palanki situacija atlyginimo kėlimui, tai toks būdas leidžia kad dalis darbuotojų darbo užmokesčio būtų investuojama įmonės kapitalui kaupti. Norint suinteresuoti darbuotojus, pažadama vėliau gražinti didesniais sumas, nei jie yra

investavę šiandien. Tokiu būdu yra padedama įmonei, bei skatinamas darbuotojų socialinis aktyvumas (Sakalas, 1998)

Taip įmonė skatins darbuotojų lojalumą, bei pasitenkinimą darbdaviu. Rinka yra konkurencinga, darbuotojų atlyginimo kėlimo klausymas tampa vis sudėtingesnis, todėl kūrybiškai papildant užmokesčio sistemą skatinimo priemonėmis, naujais „produktais“ būtų didelis privalumas siekiant įmonei didinti darbuotojų lojalumą, bei pasitenkinimą darbdaviu. Šios skatinimo priemonės turėtų būti pranašesnės prieš konkurentus ir taip išsaugomi geriausi darbuotojai ir pritraukiami nauji kas taipogi prisidėtų stiprinant darbdavio įvaizdį.

Tai pat atsižvelgus į situacijos vidinę analizę nevysiškai aišku kaip yra mokamos premijos už pasiekimus, nes vieniem jos yra taikomos kitiems ne. Tokiu atveju, turėtų būti sukurta aiški sistema, kuri tiksliai apibūdintų kokios premijas ir už kokius konkrečius pasiekimus yra išmokamos. Šiuo metu, kažkokia sistema tikrai yra sukurta, tačiau jai trūksta konkretumo ir užbaigtumo.

Taip pat pažymėtina, kad darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti darbu, taipogi sukuria geresnius santykius su klientais (Hesket ir kt., 1999).

Pagal atliktą tyrimą, bei situacijos analizę buvo išsiaiškinta kad Nordea banko darbuotojai nepilnai patenkinti mokymosi bei tobulėjimo galimybe. Kadangi įmonėje dažniausiai naudojami šie mokymo metodai: paskaitos, kursai, praktiniai užsiėmimai, testai, dar bankas galėtų sudaryti audiovizualinį mokymo metodą. Tai pavyzdžiui mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, audijuostos bei videojuostos. Tokie filmai gali supažinti banko darbuotojus kaip reikėtų reaguoti į įvairius klientų nusiskundimus.(Dessler, 2001)

Kitas iš pasiūlymų būtų kad į mokymų (konkrečiai vidinių mokymų) organizavimą turėtų būti įtraukiami ir patys banko darbuotojai. Personalo skyrius turi leisti darbuotojams suprasti, jog esant poreikiui, darbuotojai patys gali sudaryti grupelę, asmenų ir kreiptis į personalo skyrių, prašant suorganizuoti konkretaus skyriaus mokymus. Taip pat reikėtų stiprinti mentoringo – mokymo darbo vietoje programą, kuomet seniau dirbantys kolegos tiesiog darbo metu apmoko naujokus. Tai padėtų išspręsti mokymų problemą, nes naujokas, net ir neturėdamas pakankamai žinių ir įgūdžių galėtų dirbti, konsultuodamasis su mentoriumi ir išmokti nauju dalykų greitai ir efektyviai.

Buvo išvardinta gan nemažai pasiūlymų, tačiau mano manymu didinti pasitenkinimą darbdavių svarbiausia yra atsižvelgti į šios kriterijus kaip: darbuotojų vertinimas įmonėje, pasitenkinimas atliekamų darbu, savirealizacijos galimybės, bei ar jaučiasi darbuotojai svarbus įmonėje. Atlikus tyrimą galima teigti, kad banko darbuotojai nevysiškai yra patenkinti šiais kriterijais.

Todėl atitinkamai įmonei pateikiami tokie pasiūlymai. Turi būti pastoviai suteikiamas grįžtamasis ryšys (ang. *feedback*) darbuotojams, taip pat turi būti nustatytas mechanizmas, pagal kurį bus gaunamas ir suteikiamas grįžtamasis ryšys apie skirtingus įmonės aspektus, taip pat darbuotojų poreikius bei pasiūlymus. Taip bus išsiaiškintos darbuotojų vertybės, tikslai, bei ko jie tikisi iš įmonės. , Bankas turėtų atlikti grįžtamojo ryšio tyrimą. Grįžtamojo ryšio tyrimas padės nustatyti darbuotojų nuostatas ir požiūrį, kas gali įtakoti įmonės veiklą, taipogi bus išsiaiškinta ką reikia tobulinti, kad darbuotojai jaustųsi gerai. Tai pat įmonės

galėtų atlikti išėjimo iš darbo priežasčių tyrimus, kas padėtų gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų.

Pagal Infosurv grįžtamasis ryšys gali būti taikomas įvairiems aspektams nustatyti: organizacinės kultūros, darbo aplinkos, apmokymų programoms, kompensacijų lygiui, komunikacijos kanalams, darbuotojų pasitenkinimo lygiui (<http://www.Infosurv.com>, 2008).

Vienas iš alternatyvių pasiūlymų vadovams tai kad jie turėtų įtraukti pavaldinius į sprendimų priėmimą, tokiu būdu perkeldami dalį atsakomybės, bet kartu ir pasitikėjimo. Taip darbuotojai galės save realizuoti, išbandyti savo jėgas, kartu pateikdami tam tikrus pasiūlymus, bei pastabas.

Tai pat galima diegti tokia programa kaip „Prašau pasisakyti“, jos tikslas yra skatinti komunikaciją iš apačios į viršų. Kitaip tariant skatinti darbuotojus išsakyti, kas juos jaudina. (Dessler, 2001). Taip banko vadovai žinos kuom yra labiausiai nepatenkinti darbuotojai.

Kalbant apie karjeros galimybes tai yra vienas, itin miglotas dalykas – darbuotojo karjeros planavimo sistema. Tokia sistema/funkcija egzistuoja, bet kaip konkrečiai veikia pats mechanizmas, kas už jį atsakingas – nėra aišku. Ši sistema šiuo metu yra kūrimo stadijoje. Siūlymas šiuo atveju būtų toks: sukurti sistemą, kuri bent jau preliminarai apibrėžtų karjeros galimybes vietiniu bei tarptautiniu mastu, ko ir už kokius pasiekimus organizacijai darbuotojas gali tikėtis iš darbdavio tam tikrais laiko etapais, kokios darbuotojo atlygio perspektyvos už rezultatyvų darbą – aibė dalykų, kurie leistų darbuotojui jaustis organizacijoje saugiai bei užtikrintai. Reikėtų padaryti karjeros valdymo procesą aiškesnį, paskirstyti atsakomybes, nes dabar jis neužbaigtas

Toks darbuotojų įtraukimas organizacijai rūpimais klausimais bei rūpinimasis jais leistų darbuotojams suvokti, jog jais domimasi, aiškinamasi jų poreikiai, skiriamas dėmesys, klausiama nuomonė – o tai kur kas suaktyvintų darbuotojų dalyvavimą organizacinėje veikloje, keltų darbdavio įvaizdį, bei darbuotojų pasitenkinimą

3.3.2. Darbdavio įvaizdžio stiprinimas

Pagal Katoen ir Macioschek (2007) darbdavio įvaizdis - tai komercinis kontekstas, kuris padeda nustatyti ryšį tarp skirtingų organizacijos komponentų, ir užtikrina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, lojalumą, pasitenkinimą, bei palaikymą. (Gaddam, 2008)

Pagal atliktą tyrimą buvo nustatyta kad psichologinis klimatas nėra visiškai palankus darbui, tai pat keliama įmonės tikslai nevisiškai aiškiai apibrėžiami.

Žinant dabartinį psichologinio klimato lygį, bankas iš pradžių turėtų išsiaiškinti, kokie yra pagrindiniai nepasitenkinimo šaltiniai, nes daug faktorių įtakančių klimatą galima keisti, taip gerinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip pat įmonė turi suderinti įmonės tikslus su darbuotojų motyvacija, pasitenkinimu darbu, vadovavimo stiliumi, darbuotojų įtraukimu į valdymą asmeniniu tinkamumu pareigoms, tai visi veiksniai kurie lemia darbuotojų nuotaiką, tuo pačiu psichologinį darbo klimatą.

Priimant naują darbuotoją į darbą, jis turi būti supažindintas su įmonės tikslais, taip pat paaiškinti kas yra reikalaujama atliekant tam tikrą darbuotojui pavestą darbą. Tokiu būdu

įmonės darbuotojai žinos kas yra iš jų tikimasi bei kokie yra pagrindiniai tikslai atliekant tam tikrą užduotį.

Nordea bankas turėtų informuoti darbuotojus apie tikrąją padėtį, atvirai bendrauti su jais, taip išvengiant organizacijos psichologinio klimato blogėjimo, gaudų apie įmonės finansinę padėtį sklaidimo ir nepagrįsto darbuotojo nerimo. Svarbu skirti laiko išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius, jų nerimo priežastys. Darbuotojams reikia ne tik kryptingo vadovavimo, jiems reikia paaiškinimo kas vyksta, kodėl taip vyksta bet ir padrąsinimo, bet ne prievartos ir spaudimo, bei nepagrįstai primestų sprendimų. Atviras bendravimas su darbuotojai stipriną pasitikėjimą įmone, o tai teigiamai įtakoja darbdavio įvaizdį. Todėl įmonė turėtų organizuoti tiek formalius, tiek neformalius susitikimus, kur galėtų aptarti esamą įmonės situaciją, taipogi taikyti atvirų durų politiką.

Yra labai svarbu tapti vieta kurioje norėtų dirbti žmonės, nes neturint tinkamos darbo vietos, bus sunku sukurti teigiamą darbdavio įvaizdį.

Pagal Minchington ir Thorne (2007), kad sukurti stiprų darbdavio įvaizdį, įmonė turėtų:

- Identifikuoti darbuotojų bei organizacijos poreikius stiprinant įmonės misiją.
- Identifikuoti darbdavio įvaizdžio atributus, kad įsitikinti, ar jie atitinka realybę
- Vystyti sinergiją tarp darbdavio įvaizdžio ir korporacijos įvaizdžio;
- Nustatyti darbdavio įvaizdžio komunikacijos kanalus, pasitelkiant rinkos informaciją, žiniasklaidą, atsižvelgiant į laiko ir biudžeto galimybes.
- Vystyti kūrybiškus darbdavio įvaizdžio aspektus, ir panaudojant vizualinius objektus ir žiniasklaidą.
- Įvykdyti, testuoti, įvertinti darbdavio įvaizdžio panaudojimą.
- Suteikti darbuotojams apmokymus, kaip pristatyti darbdavio įvaizdį vartotojams.
- Padidinti visų lygių darbuotojų įsitraukimą į strateginio plano vystymą.
- Palaikyti ir skatinti individualias inovacijas.
- Nustatyti darbuotojų unikalius pasiūlymus, per vidines ir išorines komunikacijas
- Sukurk tinkama darbo vieta darbuotojams.

Pagal Šiaulių universiteto karjeros centro labai sunku yra sukurti universalų organizacijos įvaizdį, kuris būtų palankus visoms tikslinėms grupėms, todėl reikėtų kurti neutralų įvaizdį. Toks įvaizdis padėtų įmonei palaikyti pozityviu santykius su išore, neprimetant organizacijos pažiūrių ir vertybių. Toks įvaizdis sumažina neigiamas emocijas ir pasipriešinimą. (<http://karjera.su.lt>)

Tai pat kuriant įvaizdį, labai svarbu kad jis nebūtų kuriamas melagingų pagrindų, bei nebūtų dirbtinas. Įmanoma sukurti apgaulingą įvaizdį, kad silpna organizacija atrodytų labai

stipri, tačiau atsiskleidus melui įmonės įvaizdis gali negrįžtamai kristi bei sugadinti reputaciją, kuria sugražinti labai sunku, o gal net neįmanoma.

Apibendrinant įmonei pateiktas rekomendacijas, galima teigti, kad didėjantis darbuotojų pasitenkinimas darbu ir išsipareigojimas yra vieni svarbiausių siekiant didinti banko darbdavio vidinį įvaizdį. Tai įmonė gali padaryti atitinkamai reorganizuodama savo personalo valdymo veiklas, atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę.

IŠVADOS

1. Išorinės veiklos poveikis įmonės darbdavio įvaizdžiui pasireiškia dėl ekonominės aplinkos kitimo, nedarbo lygio, konkurencinės aplinkos.

Ekonominė situacija turi banko, kaip darbdavio įvaizdžiui tiesioginį poveikį. Finansinių institucijų bankrotai, bei nuolat spaudoje pasirodanti informacija apie masinius atleidimus iš bankų neigiamai paveikė banko, kaip stabilaus, „nepažeidžiamo“ ir visas garantijas užtikrinančio darbdavio įvaizdį. Ekonominės aplinkos situacija įtakojo darbuotojų elgesį – darbo vieta pradėta labiau vertinti, didesnis atlyginimas dažnai jau nėra pagrindinis motyvatorius. Darbuotojai nelinkę keisti darbo vietos taip lengvai kaip anksčiau, nes nėra tikri dėl naujos darbovietės stabilumo ir realios finansinės padėties. Todėl sudėtingesnis pasidarė darbuotojų perviliojimo iš konkurencinių įmonių procesas. Ir čia itin svarbų vaidmenį atlieka įmonės, kaip darbdavio įvaizdis – kuo įmonė patrauklesnė, tuo lengviau įtikinti patyrusį specialistą priimti darbo pasiūlymą.

Nedarbo lygio didėjimo tendencija, atleidimai įmonės darbuotojams sudaro didesnę grėsmes darbuotojų stabilumo jausmui. Esant tokiom tendencijom kyla grėsmė darbdavio įvaizdžiui. Nestabiliai jausdamasis darbuotojas įmonėje pradeda skleisti neigiama informaciją į išorines aplinkas, tokiu būdu formuodamas blogą darbdavio įvaizdį išorinėje aplinkoje. Todėl yra labai svarbu stiprinti vidinį darbdavio įvaizdį, kaip jausis darbuotojai įmonės viduje, tokia informacija eis į išorę taip formuodama gera arba blogą įvaizdį.

Auganti konkurentų įtaka, didėja rizika kaip išlaikyti geriausius darbuotojus, kad jie išliktų lojalūs ir galėtų kurti įmonės pridėtinę vertę – taip stiprindami darbdavio įvaizdį būtent savo bankui, o ne konkurentų.

Taigi galima teigti kad kiekviena išorinė aplinka turi įtakos formuojant darbdavio įvaizdį. Todėl yra svarbu išanalizuoti kiekvienos aplinkos pokyčius kad galėti ir mokėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos stiprinant darbdavio įvaizdį.

Vidinės aplinkos analizė atskleidė kad personalo valdymas turi didelę įtaką formuojant teigiamą darbdavio įvaizdį. Nordea banko strategija parodo jog įmonei, kaip darbdaviui yra svarbu kaip jaučiasi jo darbininkai, kurioje aplinkoje dirba. Personalo skyriaus atliekamos funkcijos yra itin svarbios formuojant darbdavio įvaizdį. Priklausomai nuo atliekamu funkcijų, jų kokybės, aiškumo priklauso darbuotojų pasitenkinimas darbdaviu ir jo identitetu. Darbuotojai patenkinti personalo valdymo funkcijomis yra daugiau įsipareigoję įmonei, yra kokybiškiau atliekamos pavestos funkcijos, o visa tai stiprina darbdavio įvaizdį. Darbuotojų įvedimo procesas itin tinkamas metas darbuotojams perteikti Nordea banko kaip darbdavio įvaizdį, supažindinant su įmonės kultūra, vertybėmis, kuriomis vadovaujasi įmonė. Kuo geriau darbuotojas adaptuojasi įmonėje, tuo geriau jis gali atlikti savo darbą. Jeigu žmogus jaučiasi patogiai, ji supa draugiškas kolektyvas, taipogi turi savo darbo vietą, kuri yra aprūpinta visais tinkamais darbo įrankiais, adaptuotis yra lengviau. Buvo nustatyta kad pagrindinės problemos su kuriomis susiduria bankas tai kad, kartais, siekiant atsirinkti tinkamiausius kandidatus, atrankos procesas užtrunka per ilgai – kandidatai kviečiami į eilę pokalbių, labai ilgai turi laukti atsakymo, nes vadovas nori pakalbinti didelį kiekį kandidatų. Taip pat dėl didelių darbo krūvių, kartais darbuotojas paleidžiamas dirbti tinkamai jo

neparuošus, neapmokius, tam tiesiog nėra laiko. Dėl to patys darbuotojai patiria stresą ir nukenčia darbo kokybę.

2. Tyrimo rezultatai parodė kad pageidaujamos darbdavio įvaizdžio savybės yra finansinė sėkmė, draugiškas kolektyvas, profesionalūs darbuotojai, buvimas savo srities lyderiu, socialinis aktyvumas, darbuotojų vertinimas, tinkamos darbo sąlygos, geras įvaizdis visuomenėje, dinamiškumas, palankus psichologinis klimatas atlikti darbus, tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas, aiškus keliama įmonės tikslai.

Tuo tarpu pasitenkinimas darbdaviu apima tokius aspektus kaip: galimybė dirbti ir gyventi užsienyje, tarptautinių kelionių galimybė, savirealizacijos galimybės, prekių ir paslaugų kokybė, darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, įvaizdis ir reputacija, galimybė mokytis ir tobulėti, galimybė daryti karjerą, galimybė dirbti įdomų darbą, patrauklus atlyginimas, socialinės garantijos, geri vadovai, darbuotojai yra vertinami, pakankamai laiko užduotims atlikti.

Buvo išsiaiškinta kad, labiausiai banko darbuotojai yra patenkinti įmonės suteikiamomis garantijomis, o mažiausiai patenkinti yra sudaromomis galimybėmis dirbti ir gyventi užsienyje bei gaunamu atlyginimu. Taipogi daugiausiai įmonės darbuotojai sutinka su teiginiais, kad įmonės veikla yra finansiškai sėkminga, o mažiausiai sutinka su tuo, kad psichologinis įmonės klimatas yra palankus darbui.

Apskaičiavus įsipareigojimo įmonei lygi buvo nustatyta kad jis nėra labai aukštas, taigi galima teigti kad Nordea banko darbuotojai nėra prisirišę prie įmonės. Tai pat buvo išsiaiškinta kad emocinio įsipareigojimo vidurkis yra didesnis už tęstinio įsipareigojimo, tai reiškia, kad Nordea banko darbuotojai nori likti įmonėje, nes labiau sutinka su įmonės tikslais, bei vertybėmis, nei dėl to, kad bijo prarasti tai, ką yra investavę.

Taipat buvo išsiaiškinta, jog bendras ketinimo palikti įmonę vidurkis yra žemas. Nors banko darbuotojai nėra labai įsipareigoję įmonei, tačiau artimiausiu metu jie neketina palikti įmonės, kas turbūt gali būti paaiškinta dabartine ekonomine situacija.

Atlikus koreliacinę analizę, buvo nustatyta kad, stiprėjant darbdavio įvaizdžiui, didėja pasitenkinimas darbdaviu bei įsipareigojimas įmonei. Be to, didėjant darbdavio įvaizdžiui mažėja darbuotojų noras palikti įmonę ir atvirkščiai. Tarp pasitenkinimo darbdaviu ir darbdavio įvaizdžio bei įsipareigojimo egzistuoja teigiamas ryšys, tai reiškia, kad didėjant AB Nordea banko darbuotojų pasitenkinimui darbdaviu didėja banko darbdavio įvaizdis, bei emocinis įsipareigojimas įmonei. Didėjant darbuotojų pasitenkinimas darbdaviu, mažėja darbuotojų noras palikti įmonę. Buvo išsiaiškinta kad didžiausia įtaka egzistuoja tarp pasitenkinimo darbdaviu bei emocinio įsipareigojimo įmonei.

3. Atsižvelgus į situacijos analizę bei tyrimą buvo sudaryti vadybiniai sprendimai. Buvo nustatyta, kad pasitenkinimas darbdaviu ir darbdavio įvaizdžio kriterijai yra gan svarbus stiprinant AB Nordea banko darbdavio vidinį įvaizdį. Todėl jiems buvo pasiūlyta po keletą alternatyvių pasiūlymų kaip:

- Sudaryti investicinį darbo užmokestis, kuris padės įmonei, bei skatins darbuotojų socialinį aktyvumą

- Kadangi šio metu įmonė negali sau leisti kelti atlyginimą, tai iš alternatyvių pasiūlymų būtų pavyzdžiui apmokėti šeimos sveikatos draudimą, sumokėti už studijas aukštoje mokykloje, siūlyti gyvybės draudimą, įmonės automobilio perdavimą darbuotojui, mobilaus telefono, nešiojamojo kompiuterio perdavimą darbuotojui, kuro, telefoninių pokalbių, internetinio ryšio apmokėjimą

- Tai pat turi būti sukurta aiški sistema, kuri tiksliai apibūdintų kokios premijas ir už kokius konkrečius pasiekimus yra išmokamos.

- Sudaryti audiovizualinį mokymo metodą.

- Taipogi į mokymų (konkrečiai vidinių mokymų) organizavimą turėtų būti įtraukiami ir patys banko darbuotojai.

- Stiprinti mentoringo – mokymo darbo vietoje programą.

- Vienas iš alternatyvių pasiūlymų vadovams tai kad jie turėtų įtraukti pavaldinius į sprendimų priėmimą, tokiu būdu perkeldami dalį atsakomybės, bet kartu ir pasitikėjimo. Taip darbuotojai galės save realizuoti, išbandyti savo jėgas, kartu pateikdami tam tikrus pasiūlymus, bei pastabas.

- Tai pat galima diegti tokia programa kaip „Prašau pasisakyti“, kurios tikslas yra skatinti komunikaciją iš apačios į viršų.

- Padaryti karjeros valdymo procesą aiškesnį, paskirstyti atsakomybes, nes dabar jis neužbaigtas

- Taip pat bankas turėtų informuoti darbuotojus apie tikrąją padėtį, atvirai bendrauti su jais, taip išvengiant organizacijos psichologinio klimato blogėjimo, gandų apie įmonės finansinę padėtį sklidimo ir nepagristo darbuotojo nerimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Bakanauskienė I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
2. Byars L. (1991). *Human Resource management*. Irwin: Homewood.
3. Čeikauskienė M. (1997) *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
4. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
5. Greenberg J. And Baron A. B. „Behaviour in Organization“. United State: Quebecor taunton.
6. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
7. Kumar R. (1999). *Research Methodology: A step by step guide for beginner*. London: Sage.
8. Peterson R.A. (2000). *Constructive effective questionnaires thousand oaks*. CA: Sage.
9. Remenyi, D., Williams, B., Money, A., Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method*. London: SAGE.
10. Sakalas A., (1998). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
11. Tiddikis R. (2003). *Socialinių mokslo tyrimų metodologija*. Kaunas: Aušra.
12. Bartlett, J. E., II, Kotrlik, J. W., Higgins, Ch. C. (2001). Organizational Research: Determining Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, vol. 19, No. 1, pp. 43-50.
13. Backhaus, K and Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Caree Development International*. Vol. 9, pp 501-517. Žiūrėta 2009 04 28.
14. Davies G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*. Vol. 42, pp 667-681. Žiūrėta 2009 04 28.
15. Gaddam S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*. Vol. 2 Issue 1, pp 45-55. Žiūrėta 2009 04 28
16. Hesskett ir kt.(1999). The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. *Work study*. Vol. 48. pp 1-1.
17. Estis R. (2008). Brand-Building Basics. Pp1-1. Žiūrėta 2009 05 04.
18. Knox S. and Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. Vol.22 pp695-716. Žiūrėta 2009 02 23.
19. Minchington B. and Thome K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*. Vol. 12, pp14-16. Žiūrėta 2009 02 23.
20. Mellor D., ir kt. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*. Vo.19, pp 170-187. Žiūrėta 2009 04 28
21. Valiuonienė. A. (2002). Vidinis firmos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*, Nm.2, pp.20.

22. ATN addicted to news. (2009). *Lietuvos BVP prognozės*. Žiūrėta 2009 02 23. Prieiga internete: <http://ekonomika.atn.lt/straipsnis/15450/lietuvos-bvp-dugna-pasieks-2010-m-antroje-puseje>
23. Balsas.lt (2008). *20 Geidžiamiausių Lietuvos darbdavių*. Žiūrėta 2009 02 23. Prieiga internete: <http://www.balsas.lt/naujiena/189780/20-geidziamiausiu-lietuvos-darbdaviu/rubrika:naujienos-verslas-karjerairdarbas>
- Infosurf (2009). *Employee feedback*. Žiūrėta 2009 05 10. Prieiga internete: [survey.http://www.infosurv.com/employee-feedback-survey.htm](http://www.infosurv.com/employee-feedback-survey.htm)
24. Lietuvos darbo birža. (2009) *Darbo rinkos prognozės*. Žiūrėta 2009 02 23. Prieiga internete: <http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Documents/Prognoze.pdf>
25. Manager.lt (2008). *Lietuviai išlieka tarp mažiausiai lojalių darbuotojų pasaulyje*. Žiūrėta 2009 02 23. Prieiga internete: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/tns-gallup-lietuviai-islieka-tarp-maziausiai-lojaliu-darbuotoju-pasaulyje>
26. Statistikos departamentas (2008). *Darbo užmokestis*. Žiūrėta 2009 02 25. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6989>
27. Statistikos departamentas. (2009) *Pasitikėjimo rodyklis*. Žiūrėta 2009 04 09. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3200101&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=6056&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>
28. Statistikos departamentas (2009). *Gyventojų skaičius*. Žiūrėta 2009 05 09. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3010101&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=7743&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>
29. Statistikos departamentas (2009). *Tarptautinė migracija*. Žiūrėta 2009 05 09. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3020102&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=6282&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>
30. Statistikos departamentas. (2009) “Migracija pagal amžių”. Žiūrėta 2009 05 08. Prieiga internete: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3020103&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=7371&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14>
31. Statistikos departamentas (2009) *Pajamos*. Žiūrėta 2009 05 09. Prieiga internete: http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=1&cat_id=1
32. Statistikos departamentas (2009). *Infliacija*. Žiūrėta 2009 05 09. Prieiga internete: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6677>
33. Šiaulių universitetas karjeros centras (2008). *Praktiniai patarimai*. Žiūrėta 2009 04 20. Prieiga internete: <http://karjera.su.lt/Imonems/Praktiniai-patarimai/Ar-viska-zinote-apie-imonos-organizacijos-ivaizdzio-formavima>

PRIEDAI

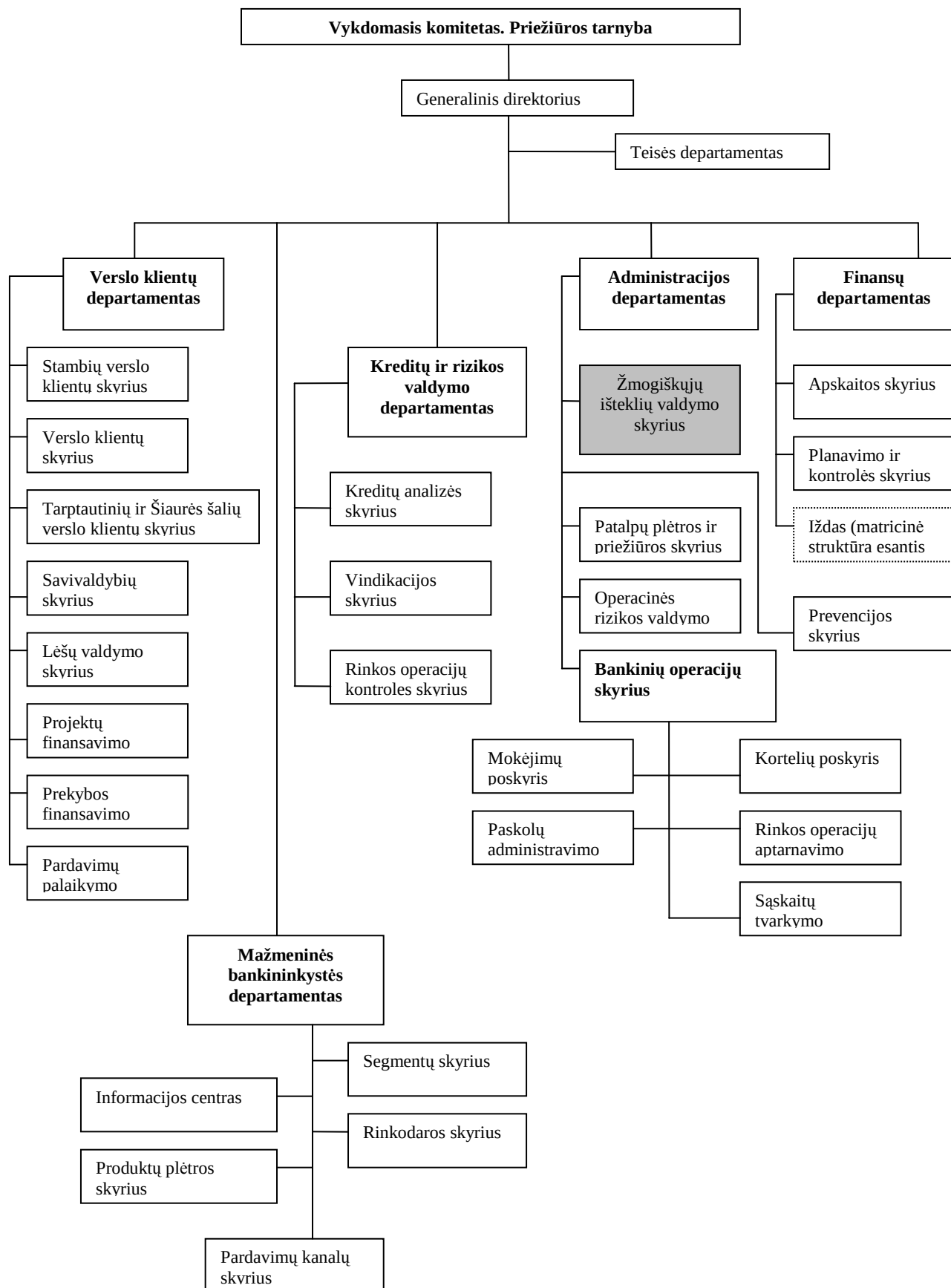
PRIEDŲ SARAŠAS

1. Priedas. Nordea tinkles Šiaurės ir Baltijos Šalyse.....	54
2. Priedas. Organizacinė valdymo struktūra.....	55
3. Priedas. 20 Geidžiamiausių darbdavių, (2008).....	56
4. Priedas. Klausimynas.	56
5. Priedas. Imties vidurkis ir standartinis nuokripis	59
6. Priedas. Pasiskirstymas pagal amžių	59
7. Priedas. Wilcoxon testo p- reišmės (pasitenkinimas darbdaviu).....	59
8. Priedas. Pasitenkinimas darbdaviu	63
9. Priedas. Wilcoxon testo p- reišmės (darbdavio įvaizdis)	63
10. Priedas. Darbdavio įvaizdis	66
11. Priedas. Koreliacijos koeficiento interpretavimo lentelė.....	66

1. Priedas. Nordea tinkles Šiaurės ir Baltijos Šalyse.

Švedija: Skyriai 341 Klientai 3,500,000 Darbuotojų 4,802 Turtas 65 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 2-3	Norvegija: Skyriai 124 Klientai 800,000 Darbuotojų 1,878 Turtas 40 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 2	Danija: Skyriai 319 Klientai 1,500,000 Darbuotojų 5,149 Turtas 65 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 2	Suomija: Skyriai 345 Klientai 3,000,000 Darbuotojų 5,420 Turtas 51 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 1	Lietuva: Skyriai 22 Klientai 104,450 Darbuotojų 350 Turtas 2.5 mld. EUR Pozicija rinkoje 4
Latvija Skyriai 22 Klientai 76,625 Darbuotojų 472 Turtas 2.7 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 4	Estija: Skyriai 2 Klientai 84,150 Darbuotojų 346 Turtas 2.0 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 3	Lenkija: Skyriai 144 Klientai 513,675* Darbuotojų 1,542 Turtas 3.5 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 13	Rusija: Skyriai 53 Klientai 46,175 Darbuotojų 1,679 Turtas 2.5 mlrd. EUR Pozicija rinkoje 30	Privati bankininkystė: Klientai 12,000 Valdomas turtas 8 mlrd. EUR 1 bankas tarp Šiaurės šalių bankų Liuksemburge.

2. Priedas. Organizacinė valdymo struktūra.



3. Priedas. 20 Geidžiamiausių darbdavių. (2008).

1. Bankas Swedbankas, AB
2. Švyturys-Utenos alus, UAB
3. SEB bankas, AB
4. Lietuvos draudimas, AB
5. Omnitel, UAB

6. Nordea Bank Lietuva

7. Bitė Lietuva, UAB
8. Kraft Foods Lietuva, AB
9. Lietuvos Bankas
10. Finasta, FMĮ, AB
11. Rytų skirstomieji tinklai, AB
12. TEO LT, AB
13. Bankas DnB NORD, AB
14. Lietuvos energija, AB
15. Achema, AB
16. Ranga group, UAB
17. Mažeikių nafta, AB
18. SODRA
19. Valstybinė mokesčių inspekcija
20. Lietuvos Respublikos Seimas

4 Priedas. Klausimynas.

Esu Inga Stundytė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto ketvirto kurso studentė. Šiuo metu atlieku apklausą, kurios tikslas yra išsiaiškinti, koks yra Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriaus darbdavio įvaizdis. Klausimynas yra **anonimiškas**. Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinimo forma ir jūsų pateikti apibendrinti duomenys bus panaudoti tik bakalauriniame darbe.

Atsakinėdami vertinkite situaciją Nordea Bank Finland Plc Lietuvos skyriuje. Savo atsakymus pažymėkite apvesdami atitinkamą skaičių po kiekvienu klausimu pateiktoje skalėje nuo 1 iki 10 (kur **1** reiškia “*Visiškai nesutinku/nepatenkintas*”, **10** - “*Visiškai sutinku/patenkintas*”).

Maloniai parašome užpildyti šį klausimyną.

1. Aš esu patenkintas (-a) gaunamu atlyginimu.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Visiškai nepatenkintas Visiškai patenkintas
2. Aš esu patenkintas (-a) įmonės suteikiamomis socialinėmis garantijomis.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Visiškai nepatenkintas Visiškai patenkintas
3. Aš esu patenkintas (-a) savo tiesioginiu vadovu.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Visiškai nepatenkintas Visiškai patenkintas
4. Aš jaučiuosi vertinamas šioje įmonėje.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
21. Mūsų įmonėje dirba draugiškas kolektyvas.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
22. Mūsų įmonė yra socialiai atsakinga.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
23. Mūsų įmonė turi gerą įvaizdį visuomenėje.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
24. Mūsų įmonė yra dinamiška.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
25. Mūsų įmonėje yra sudarytos tinkamos darbo sąlygos.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
26. Mūsų įmonėje psichologinis klimatas yra palankus darbui.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
27. Mūsų įmonėje yra aukštas tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
28. Mūsų įmonėje keliami tikslai yra aiškiai apibrėžiami.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
29. Aš einu į darbą dėl to, kad aš turiu eiti, o ne dėl to, kad noriu.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
30. Mano gyvenimas sužlugtų, jei aš palikčiau šitą darbą.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
31. Neturiu kito pasirinkimo, kaip dirbti šitame darbe.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
32. Aš esu stipriai įsipareigojęs šitai organizacijai.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
33. Aš būčiau patenkintas likusį gyvenimą dirbdamas šioje įmonėje.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
34. Dirbdamas šitai įmonei, aš jaučiuosi tarsi šeimos narys.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
35. Aš esu prisirišęs prie šitos įmonės.
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Visiškai nesutinku Visiškai sutinku
36. Aš dažnai galvoju apie galimybę palikti įmonę.

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas (-a) įmonės suteikiamomis socialinėmis garantijomis
Z	-5,637(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

3kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas(-a) savo tiesioginiu vadovu
Z	-3,240(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

4kl. su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš jaučiuosi vertinamas šioje įmonėje
Z	-,874(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,382

5kl su PDI

Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Mano darbas man įdomus
Z	-4,499(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

6kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Man patinka mano darbas
Z	-1,663(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,096

7kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Man patinka mano bendradarbiai
Z	-5,536(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

8kl. su PDI Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Esu patenkintas(- a) darbo ir asmeninio gyvenimo santykiu
Z	-5,168(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

9kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas sudaromomis galimybėmis dirbti ir gyventi užsienyje
Z	-6,117(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

10kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas(-a) įmonės sudaromomis galimybėmis mokytis ir tobulėti
Z	-,965(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,334

11kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas(-a) tarptautinių kelionių galimybė
Z	-2,989(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003

12kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas(-a) kajeros galimybėmis šioje įmonėje
Z	-,082(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,935

13kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš turiu pakankamai laiko užduotims atlikti
Z	-,926(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,355

14kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš jaučiuosi svarbus šioje įmonėje kaip individas
--	---

Z	-,383(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,702

15kl su PDI Test Statistics(b)

	Pasitenkinimo darbdaviu indeksas - Aš esu patenkintas(-a) savirealizacijos galimybėmis darbe
Z	-1,299(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,194

8. Priedas. Pasitenkinimas darbdaviu.

Patenkintas	Vidutiniškai patenkintas	Nepatenkintas
- Suteikiamomis socialinėmis garantijomis (9,28) - Darbo ir asmeninio gyvenimo santykiu (8,88) - Bendradarbiai (8,76) - Įdomus darbas (8,36) - Tiesioginis vadovas (8,26)	- Darbas (7,84) - Savirealizacijos galimybės darbe (7,76) - Galimybė mokytis ir tobulėti (7,70) - Svarbus kaip individas (7,86) - Pakankamai laiko užduotims atlikti (7,64) - Karjeros galimybės šioje įmonėje(7,54) - Vertinamas šioje įmonėje. (7,24)	- Tarptautinių kelionių galimybės (6,18) - Gaunamų atlyginimų (5,78) - Sudaromomis galimybėmis dirbti ir gyventi užsienyje (4,72)

9. Priedas. Wilcoxon testo p- reišmės.

- DI- darbdavio įvaizdžio indeksas.

16 kl si DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonės veikla yra finansiškai sėkminga
Z	-5,406(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

17 kl su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonė turi puikia vadovu komanda
Z	-4,066(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

18kl su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - įmonė vertina savo darbuotojus
Z	-2,245(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025

19 kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Imoneje dirba profesionalus darbuotojai
Z	-3,928(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

20kl su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonė yra savo srities lydere
Z	-,065(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,948

21 kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonėje dirba draugiškas kolektyvas
Z	-4,794(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a Based on positive ranks.

b Wilcoxon Signed Ranks Test

NPART TEST
/WILCOXON=k22 WITH DII (PAIRED)
/MISSING ANALYSIS.

22kl su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonė yra socialiai atsakinga
Z	-3,174(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002

23 kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonė turi gera įvaizdį visuomenėje
Z	-4,969(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

24 kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonė yra dinamišką
Z	-2,827(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005

25kl su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonėje yra sudarytos tinkamos darbo sąlygos
Z	-4,035(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

26 kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonėje psichologinis klimatas yra palankus darbui
Z	-3,205(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

27kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonėje yra aukštas tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas
Z	-4,162(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

28kl. su DI Test Statistics(b)

	Darbdavio įvaizdžio indeksas - Mūsų įmonėje keliami tikslai yra aiškiai apibrėžiami
Z	-4,013(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

10. Priedas. Darbdavio įvaizdis.

Sutinka su teiginiais	Mažiau sutinka su teiginiais
Mūsų įmonės veikla yra finansiškai sėkminga (9,26)	Įmonė vertina savo darbuotojus (7,72)
Mūsų įmonė turi gerą įvaizdį visuomenėje (9,14)	Mūsų įmonė yra savo srities lydere (7,50)
Mūsų įmonėje dirba draugiškas kolektyvas (8,78)	Mūsų įmonėje yra aukštas tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas (7,42)
Mūsų įmonė yra dinamiška (8,74)	Mūsų įmonė turi puiką vadovų komandą (7,22)
Įmonėje dirba profesionalus darbuotojai (8,58)	Mūsų įmonėje keliami tikslai yra aiškiai apibrėžiami (7,12)
Mūsų įmonėje yra sudarytos tinkamos darbo sąlygos (8,56)	Mūsų įmonėje psichologinis klimatas yra palankus darbui (7,06)
Mūsų įmonėje yra socialiai atsakinga (8,46)	

11. Priedas Koreliacijos koeficiento interpretavimo lentelė.

0,90 – 1,00	Labai stipri koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,70 – 0,90	Stipri koreliacija	Stiprus ryšys
0,40 – 0,70	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,20 – 0,40	Silpna koreliacija	Silpnas ryšys
Less than 0,20	Labai silpna koreliacija	Labai silpnas ryšys