



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Gerda Bernatavičiūtė

**VERTĖS PASIŪLYMO ADAPTAVIMO SPRENDIMAI KURIANT
DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLĄ**

**ADAPTATION OF VALUE PROPOSITION SOLUTIONS FOR THE
CREATION OF EMPLOYER BRAND**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX058

Marketingo valdymo specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2021

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Verslo vadybos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Vertės pasiūlymo adaptavimo sprendimai kuriant darbdavio prekės ženklą**
Autorius **Gerda Bernatavičiūtė**
Vadovas **Asta Radzevičienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama darbdavio prekės ženklo kūrimo svarba organizacijų veikloje, darbdavio prekės ženklo patrauklumo esamiems darbuotojams tyrimai. Išnagrinėti pagrindiniai darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso etapai, vertės pasiūlymo modeliai ir taikomi atributai, kuriais remiantis sukurta darbdavio prekės ženklo kūrimo sistema. Empirinių tyrimų metu atliktas darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo atributų tyrimas, atliktas pasirinktos organizacijos darbuotojų lūkesčių tyrimas organizacijoje. Atliktų tyrimų rezultatų pagrindu yra pateikti pasiūlymai darbdavio prekės ženklo kūrimui tobulinti, taikant vertės pasiūlymo adaptavimą skirtingoms tikslinėms grupėms.

Darbą sudaro 3 dalys: įvadas, teorinė darbdavio prekės ženklo kūrimo svarbos organizacijų veikloje analizė, darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo adaptavimo tikslinėms darbuotojų grupėms galimybių tyrimas, vertės pasiūlymo adaptavimo sprendimai siekiant sustiprinti darbdavio prekės ženklą, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis - 59 p. teksto be priedų, 6 pav., 9 lent., 47 bibliografiniai šaltiniai.

Prasminiai žodžiai: darbdavio prekės ženklas, vertės pasiūlymas, vertės pasiūlymo adaptavimas, darbuotojų lūkesčiai

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Business Management** study programme Master Graduation Thesis

Title **Adaptation of Value Proposition Solutions for the Creation of Employer Brand**
Author **Gerda Bernatavičiūtė**
Academic supervisor **Asta Radzevičienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The final master's thesis examines the importance of employer's brand development in the activities of organization and studies the attractiveness of the employer's brand to existing employees. The main stages of the employer's branding process, value proposition models and applied attributes on the basis of which the employer's branding system is developed are examined. During the empirical research, the research of the attributes of the employer's brand value proposition and the research of the expectations of the employees of the selected organization was performed. Based on the results of the research, proposals are made to improve the employer's branding by adapting the value proposition to different target groups.

Structure: introduction, theoretical analysis of the importance of employer's branding in the activities of organizations, feasibility study of employer brand value proposition adaptation for target groups, value proposition adaptation solutions to enhance the employer's brand, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 59 p. text without appendixes, 6 pictures, 9 tables, 47 bibliographical entries.

Keywords: employers brand, value proposition, adaptation of value proposition, employee expectations

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS.....	7
1. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO SVARBOS ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE ANALIZĖ	10
1.1. Darbdavio prekės ženklo samprata ir vaidmuo organizacijos veikloje.....	10
1.2. Darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso ypatumai.....	14
1.3. Darbdavio prekės ženklo patrauklumą lemiantys veiksniai	18
1.4. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo atributai	21
1.5. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo galimybės tikslinėms darbuotojų grupėms ..	24
2. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO VERTĖS PASIŪLYMO ADAPTAVIMO TIKSLINĖMS DARBUOTOJŲ GRUPĖMS GALIMYBIŲ TYRIMAS	30
2.1. Empirinio tyrimo metodika ir eiga.....	30
2.2. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo analizė	34
2.3. Vertės pasiūlymo adaptavimo tikslinėms darbuotojų grupėms tyrimas	38
3. VERTĖS PASIŪLYMO ADAPTAVIMO SPRENDIMAI SIEKiant SUSTIPRINTI DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLĄ	49
IŠVADOS	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	58
PRIEDAI.....	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbdavio prekės ženklo kūrimo teorinė sistema	12
2 pav. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas	23
3 pav. Darbdavio prekės ženklo kūrimo sistema	29
4 pav. Tipinė darbdavio prekės ženklo struktūra	50
5 pav. Tipinės darbdavio prekės ženklo struktūros modifikavimas	51
6 pav. Darbdavio prekės ženklo kūrimo adaptavimas išorinei ir vidinei rinkai	53

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. X, Y ir Z kartų skirtumai.....	25
2 lentelė. Tipiniai klausimai darbuotojų poreikiams identifikuoti	28
3 lentelė. Verčių pasiūlymams būdingi atributai.....	35
4 lentelė. Darbdavių vertės pasiūlymo atributai.....	36
5 lentelė. Priežastys paskatinusios prisijungti prie organizacijos.....	39
6 lentelė. Vertės pasiūlymo pažado išpildymas.....	40
7 lentelė. Esamo vertės pasiūlymo suvokimas	42
8 lentelė. Svarbiausi vertės pasiūlymo atributai tikslinėms darbuotojų grupėms	44
9 lentelė. Atributai skatinantys pasilikti organizacijoje.....	45

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijų konkurencija visuose be išimties sektoriuose dėl vartotojų ir organizacijose dirbančių talentų, pasaulinės žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijos, augina ir skatina organizacijų investicijas į reputaciją, įvaizdžio formavimą ir organizacijos pozicionavimą rinkoje, kurio vienas iš svarbiausių strateginių veiksmų yra darbdavio prekės ženklo sukūrimas. Talentingų darbuotojų trūkumo darbo rinkoje ir itin didėjančios darbuotojų kaitos kontekste, darbdavio prekės ženklas tampa vis labiau svarbus ne tik kaip darbuotojų pritraukimo, bet ir kaip rinkodaros instrumentas, tuo pačiu lemia ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą.

Šiuolaikinėje ekonomikoje, kur produktai ir paslaugos tampa labai panašūs, o pramonės šakos yra perpildytos, konkurencija dėl geriausių darbuotojų transformuojasi ir susilieja su konkurencija dėl klientų. Siekdamos sustiprinti organizacijos matomumą, išskirtinumą, pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, tuo pačiu stiprinti ir esamų darbuotojų pasitikėjimą, organizacijos itin daug investuoja į darbdavio prekės ženklą. Kaip priemonė konkuruoti šiandieninėje talentų rinkoje, darbdavio prekės ženklo kūrimo tikslas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje sukurti tokį privalumų paketą, kuris atskleistų vertingą ir išskirtinį organizacijos pasiūlymą darbuotojams mainais už jų darbą ir lojalumą. Taigi darbdavio prekės ženklo kūrimas, pirmiausia prasideda nuo vertės pasiūlymo apibrėžties kuri yra pagrindinė ir bene viena svarbiausių strateginių elementų kuriant darbdavio prekės ženklą. Be numatomos naudos, kurią potencialus darbuotojas gautų prisijungdamas prie organizacijos, vertės pasiūlymas turėtų skatinti ir esamų darbuotojų lojalumą ir išlaikymą organizacijoje, tačiau ši vertės pasiūlymo poveikio galimybė nėra pakankamai veiksmingai taikoma organizacijų veiklos praktikoje.

Temos naujumas. Darbdavio prekės ženklo valdymo tema yra pakankamai naujas tyrimų laukas, sulaukęs sparčiai augančio tyrėjų dėmesio tik pastarąjį dešimtmetį. Šiam tyrimų laukui būdingas tarpdiscipliniškumas – komunikacijos, rinkodaros, organizacijų valdymo ir žmonių išteklių valdymo teorinės prieigos – daro šią temą itin sudėtinga. Dauguma atliktų tyrimų, susijusių su darbdavio prekės ženklu, yra nukreipti į potencialių darbuotojų pritraukimą ir patrauklios organizacijos įvaizdžio kūrimą darbo ieškančio asmens požiūriu. Tačiau naujausia tyrimų kryptis yra darbdavio prekės ženklo kuriamos vertės esamiems darbuotojams tyrimai, akcentuojamas darbdavio prekės ženklo valdymas organizacijos viduje. Ši tema nėra plačiai analizuojama teorijoje, organizacijų praktikoje šis žmonių išteklių valdymo instrumentas taip pat nėra pakankamai veiksmingai naudojamas. Nepaisant plataus susidomėjimo darbdavio prekės ženklo tema, vis dar trūksta žinių apie tai, kaip organizacijos

turėtų valdyti darbdavio prekės ženklą, kad vidinio vartotojo patirtis – tai yra darbuotojo patirtis, būtų teigiama, ir jo įsitraukimas į darbdavio prekės ženklo kūrimą būtų maksimalus, o tuo pačiu lemtų ir didesnį pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai ilgesnį laiką.

Vienas aktualiausių tyrimo klausimų yra, kokie vertės pasiūlymo modeliai yra taikytini esamiems darbuotojams, kaip vertės pasiūlymas skiriasi skirtinguose darbuotojo santykių su organizacija etapuose (karjeros pradžioje, viduryje ar pabaigoje). Kuriant skirtingų organizacijų vertės pasiūlymą darbuotojams, pagrindinis klausimas yra ne tik kokie yra vertės pasiūlymo atributai, bet ir klausimai, ar organizacijos vertės pasiūlymas yra veiksmingas kaip darbdavio konkurencinio pranašumo įrankis? Ar vertės pasiūlymo tikslinis modifikavimas, atsižvelgiant į skirtingų darbuotojų grupių profesinius ir asmeninius profilius, leistų padidinti darbdavio prekės ženklo veiksmingumą? Į šiuos klausimus ir yra siekiama atsakyti baigiamajame magistro darbe.

Problema. Nepakankamas darbdavio prekės ženklo kūrimo sprendimų adaptavimas tikslinėms darbuotojų grupėms siekiant užtikrinti jo veiksmingumą.

Darbo objektas – darbdavio prekės ženklo valdymas. **Tiriamasis dalykas** – vertės pasiūlymas kaip darbdavio prekės ženklo elementas.

Tikslas – identifikuoti vertės pasiūlymo tobulinimo sprendimus, kurie darbdavio prekės ženklą darytų veiksmingesnį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbdavio prekės ženklo sampratą ir kūrimo proceso elementus;
2. Išanalizuoti darbdavio prekės ženklo patrauklumą lemiančius veiksnius ir nustatyti vertės pasiūlymo atributus;
3. Identifikuoti teorinius darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo skirtingoms darbuotojų grupėms sprendimus;
4. Atlikti empirinius tyrimus, siekiant nustatyti darbdavio vertės pasiūlymo elementus ir vertės pasiūlymo adaptavimą darbuotojams;
5. Atliktų tyrimų rezultatų pagrindu pasiūlyti darbdavio prekės ženklo kūrimo sprendimus, taikant vertės pasiūlymo adaptavimą;
6. Pateikti siūlymus tolimesniems empiriniams tyrimams, skirtiems darbdavio vertės pasiūlymui pritaikyti tikslinėms grupėms.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir susisteminimas, kurių pagrindu buvo suformuluoti tyrimo klausimai; empiriniam tyrimui pasirinktas turinio analizės metodas ir sutelktų grupių (angl. *focus group*) tyrimas naudojant pusiau struktūruotą klausimyną.

Darbo struktūra. Darbas sudaro trys dalys. Pirmąją darbo dalį sudaro mokslinės literatūros šaltinių analizė, antroje dalyje aptariami tyrimų rezultatai ir trečioji dalis skirta aptarti gautų rezultatų pritaikymo galimybes praktikoje.

Pirmoje darbo dalyje analizuojamas darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas ir svarba organizacijų veikloje, analizuojami darbdavio prekės ženklo elementai. Vienas iš pagrindinių analizuojamų darbdavio prekės ženklo sudedamųjų elementų yra vertės pasiūlymas ir jo atributai, vieta išorinėje ir vidinėje darbdavio komunikacijoje. Galiausiai apžvelgiamos vertės pasiūlymo adaptavimo galimybės ir numatoma nauda remiantis tikslinių grupių poreikiais ir lūkesčiais.

Antroje darbo dalyje nagrinėjamas darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo unikalumo vertinimas organizacijų socialinių tinklalapių ir interneto svetainėse. Analizuojamas tikslinių grupių poreikių ir lūkesčių kitimas.

Trečioje darbo dalyje remiantis mokslinės literatūros šaltinių analize ir gautais tyrimų rezultatais, pateikiami sprendimai darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo tobulinimui.

Darbo praktinė ir mokslinė vertė. Daugelis organizacijų dar tik pradeda taikyti darbdavio prekės ženklo valdymo elementus savo strategijoje. Šis procesas neretai baigiasi pusiaukelėje – organizacijos neįvertina darbdavio prekės ženklo adaptacijos sprendimų. Praktinė šio darbo vertė yra padėti organizacijoms efektyviau panaudoti darbdavio prekės ženklą kaip įrankį nustatytiems tikslams pasiekti. Remiantis paskutiniųjų trejų metų mokslo šaltiniais, teorijoje pasigendama informacijos, skirtos darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo tikslinio modifikavimo naudai įvertinti. Analizuojant sutelktų grupių tyrimus, gaunami skirtingi informantų atsakymai, kurie rodo, jog pačių darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai modifikuojasi augant darbuotojų patirčiai organizacijoje, keičiantis jo kaip vidinio kliento patirčiai. Visiems darbuotojams vienodai taikomas vertės pasiūlymas neveiks efektyviai ir gali neįgyvendinti organizacijos siekiamų tikslų. Nepaisant didelio susidomėjimo darbdavio prekės ženklo tyrimais ir temos naujumu, galima teigti, kad darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo adaptavimo sprendimai yra mokslinių tyrimų niša ir didelio praktinio poreikio laukas, kuriam užpildyti reikalingi nauji empiriniai tyrimai.

Magistro baigiamojo darbo tema parengtas ir publikuotas straipsnis (1 priedas).

1. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO SVARBOS ORGANIZACIJŲ VEIKLOJE ANALIZĖ

Vis sparčiau auganti konkurencija darbo rinkoje sukelia kliūtis organizacijoms išsiskirti iš kitų darbdavių, todėl tokioje konkurencinėje aplinkoje veikianti organizacija yra vertinama daugelyje sričių. Vertinami ne tik organizacijos siūlomi produktai ar paslaugos, bet ir vis labiau pabrėžiama darbdavio prekės ženklo svarba. Efektyvus darbdavio prekės ženklo valdymas gali nulemti organizacijos reputaciją, įvaizdį, o tai lemia ir klientų skaičių, partnerių ir visuomenės pasitikėjimą, potencialių ir esamų darbuotojų pripažinimą. Jei darbdavio prekės ženklas yra itin gerai vertinamas rinkoje, tuomet organizacija laikoma patrauklia, gerą reputaciją turinčia darbo vieta ir gali tapti pasirinktu darbdaviu. Tai taip pat daro įtaką ir šių organizacijų siūlomų produktų ar paslaugų pozicionavimui ir patrauklumui rinkoje.

Šioje teorinės analizės dalyje yra apžvelgiama darbdavio prekės ženklo samprata, aptariamas darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas, nagrinėjami darbdavio prekės ženklo sudedamieji elementai, pagrindiniai vertės pasiūlymo atributai ir jų aktualumas tikslinėms darbuotojų grupėms.

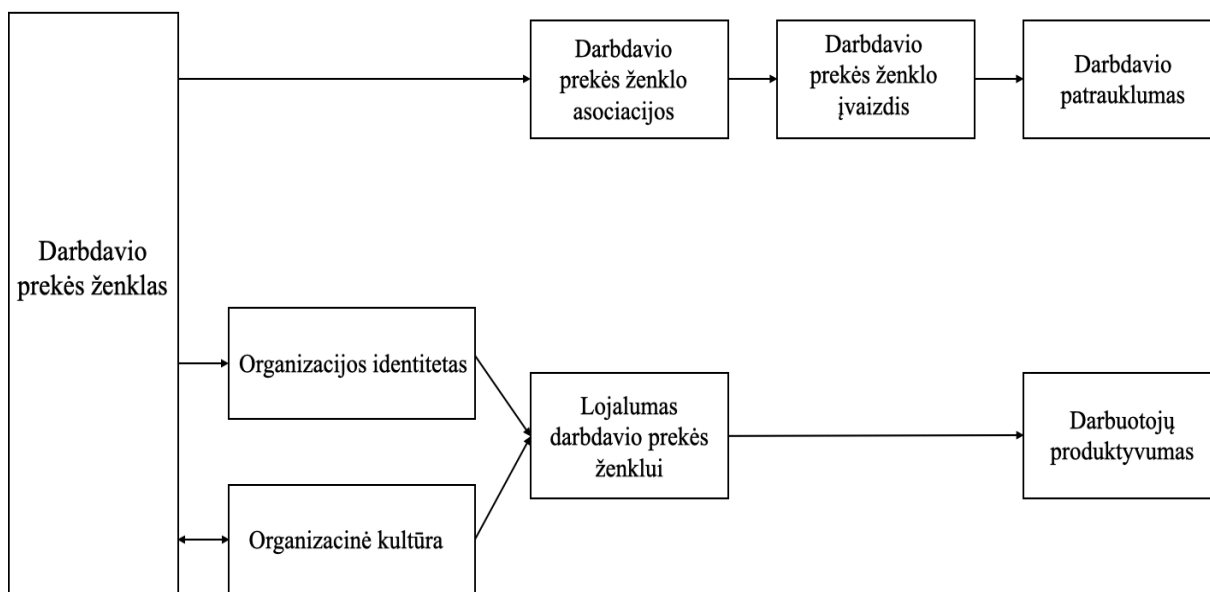
1.1. Darbdavio prekės ženklo samprata ir vaidmuo organizacijos veikloje

Darbdavio prekės ženklo tyrimo laukas, kuris integruoja rinkodaros, komunikacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, pastaraisiais dešimtmečiais tampa vis aktualesnis ne kaip akademinių tyrimų objektas, bet verslo. Per šį visą laikotarpį pateikta nemažai sąvokų, išryškinančių skirtingus darbdavio prekės ženklo aspektus. Kai kurios sąvokos pabrėžia rinkodaros ir žmogiškųjų išteklių valdymo sričių integraciją, kitos akcentuoja įvairių suinteresuotų šalių dalyvavimą ar identifikuoja darbdavio prekės ženklą kaip personalo valdymo ir organizacijos strateginės tapatybės kūrimą. Viena pirmųjų darbdavio prekės ženklo apibrėžčių, remiantis šios sąvokos pradininkų Ambler ir Barrow (1996), papildyta ir pateikiama Backhaus ir Tikko (2004) darbuose, kurie darbdavio prekės ženklą apibūdina kaip siūlomų funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų paketą pritraukiant, motyvuojant ir išlaikant esamus ir potencialius organizacijos darbuotojus. Originali sąvoka, kurią pasiūlė Ambler ir Barrow (1996) yra: „funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, teikiamų įdarbinant ir identifikuojančių su įdarbinančia organizacija, paketas“. Ši apibrėžtis aiškinama kaip bandymas perkelti kliento prekės ženklo pasiūlymo rinkodaros idėją į žmogiškųjų išteklių valdymą (Mosley, 2007). Kaip organizacijos prekės ženklas žada klientams apie savo produktą ar paslaugą, taip ir darbdavio prekės ženklas žada savo būsimiems ir esamiems darbuotojams patirtį, kurią jie turės organizacijoje. Galima daryti prielaidą, jog bene visi darbdaviai turi

prekės ženklą, tačiau ne visi darbdaviai veiksmingai užsiima prekės ženklo kūrimu, kad aiškiai atskirtų save kaip darbdavį. Neabejotina, kad darbdavio prekės ženklo naudojimas yra teigiamas ir patrauklus įvaizdis dabartiniams ir potencialiems darbuotojams. Darbdavio prekės ženklo naudojimas yra vienas iš daugelio reputacijos veiksnių, kurie suteikia konkurencinį pranašumą (Backhaus, 2016). Remiantis Minchington'u (2014), darbdavio prekės ženklo kūrimo tikslas susijęs su patrauklumo, įsitraukimo ir išlaikymo iniciatyvomis, kuriomis taip pat siekiama sustiprinti organizacijos reputaciją, įvaizdį ir atpažįstamumą. Taigi darbdavio prekės ženklas vis labiau pripažįstamas kaip vertinga priemonė šiandieninėje konkurencingoje talentų rinkoje (Saini ir Jawahar, 2019), tačiau dešimtojo dešimtmečio pabaigoje darbdavio prekės ženklas dar neišreiškė organizacijos siekio būti pasirinktu darbdaviu. Darbdavio prekės ženklas buvo vertinamas kaip prekės ženklo tapatumas apibūdinantis darbdavį (Backhaus, 2016). Efektyvus darbdavio prekės ženklas, kuriamas kaip unikali ir atpažįstama tapatybė, kuri komunikuoja apie organizaciją kaip pageidautiną darbo vietą esamiems darbuotojams ir pagrindinių išorės rinkos dalyvių sąmonėje (Minchington, 2014), kuria asociacijas su pagrindine organizacijos veikla, produktais ir paslaugomis. Darbdavio prekės ženklas laikomas ilgalaikė strategija skirta valdyti potencialių arba esamų darbuotojų ir susijusių subjektų nuostatoms apie tam tikrą organizaciją. Tai rodo organizacijos pastangas komunikuoti su vidinėmis ir išorinėmis auditorijomis siekiant parodyti dėl ko ji yra pageidautina kaip darbo vieta ir kitokia nei kiti darbdaviai (Jenner ir Taylor, 2007). Teorijoje yra įvardijami trys kriterijai, kuriuos turėtų tenkinti darbdavio prekės ženklas: atspindėti realų organizacijos vaizdą, išsiskirti iš konkuruojančių darbdavių ir būti patrauklūs tikslinėms auditorijoms (Ambler ir Barrow, 1996). Ši teorinė analizė remiasi pradine darbdavio prekės ženklo apibrėžtimi, suprantant, kad kaip ir produktų, paslaugų ar organizacijų prekės ženklai gali būti aiškinami kaip teigiami ar neigiami, efektyvūs ar neveiksmingi, taip gali būti vertinamas ir darbdavio prekės ženklas.

Pats darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas apima vertės pasiūlymo rengimo ir šio pasiūlymo rinkodarą tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje. Vienas iš darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso tikslų yra darbdavio diferenciacija darbo rinkoje (Backhaus, 2016), o antrasis tikslas yra išlaikyti darbuotojų lojalumą organizacijai, tapatinimąsi su prekės ženklu. Darbdavio prekės ženklas turėtų sukurti teigiamas darbdavio prekės ženklo asociacijas tikslinėje populiacijoje (Backhaus, 2016), atskleisti organizaciją kaip darbdavį, su jam priskiriamais atributais ir reikšmėmis, kurios identifikuoja organizaciją rinkoje ir daro ją išskirtine konkurentų atžvilgiu. Backhaus ir Tikko (2004) pasiūlė darbdavio prekės ženklo kūrimo teorinę sistemą (žr. 1 pav.), kuri buvo pagrįsta prekės ženklo naudojimo principais,

integruojant organizacinės elgsenos koncepcijas, įskaitant organizacijos identitetą, organizacijos kultūrą, patrauklumą ir darbuotojų produktyvumo prognozes.



1 pav. Darbdavio prekės ženklo kūrimo teorinė sistema

Šaltinis: sudaryta remiantis autoriais Backhaus ir Tikko (2004)

Taigi darbdavio prekės ženklas sukuria du svarbius organizacinius vartojimo įrankius: darbdavio prekės ženklo asociacijas ir lojalumą darbdavio prekės ženklui (Mosley, 2007). *Darbdavio prekės ženklo asociacijos* – tai mintys, idėjos, kurias prekės ženklas sukuria vartotojų mintyse (Lievens ir Slaughter, 2016). Šios asociacijos gali nulemti darbdavio prekės ženklo įvaizdžio lygį, kuris skatina naujų darbuotojų pritraukimą į organizaciją, todėl itin svarbu komunikuoti tas asociacijas, su kuriomis darbdavys norėtų būti sutapatintas, nes potencialūs darbuotojai gali susidaryti nuomonę ir iš šaltinių, kurių pats darbdavys nekontroliuoja (Backhaus, 2016). O *darbuotojų lojalumas darbdavio prekės ženklui* yra analogiškas organizaciniam įsipareigojimui, kuris atskleidžia būsimiems darbuotojams esamų darbuotojų pasitenkinimo lygį darbu ir gaunamą naudą, kurią jiems suteikia organizacija. Autorių Holbeche ir Matthews'o (2012) teigimu, lojalumas darbdavio prekės ženklui pašąmoningai paverčia darbuotojus ir prekės ženklo ambasadoriais. Būdami prekės ženklo ambasadoriais, darbuotojai įsisavina darbdavio kuriamą įvaizdį ir projektuoja šį vaizdą būsimiems darbuotojams, netiesiogiai perduodami bendravimo su organizacijos klientais metu ar kitiems suinteresuotiesiems subjektams skleidami žinutę ne tik darbo metu, bet ir už jo ribų. Tiek teigiama, tiek neigiama patirtis su kuria susiduria darbuotojas organizacijoje, gali paveikti tai, kaip subjektai suvokia organizaciją kaip darbo vietą.

Vidinis darbdavio prekės ženklo kūrimas yra taip pat svarbus darbdavio prekės ženklo sistemos aspektas. Organizacijos identitetas ir organizacijos kultūros suvokimas dažnu

atveju gali nulemti ir lojalumą darbdavio prekės ženklui ir galiausiai atsiliepti ir darbuotojų produktyvumui (Backhaus ir Tikko, 2004). Darbdavio prekės ženklo kūrimo pastangos yra ir organizacijos kultūros atspindys, o darbuotojai yra vieni pagrindinių prekės ženklo žinomumo pranešėjų ir įvaizdžio kūrėjų. Darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso metu organizacijos nori atrodyti nepriekaištingai savo esamiems ir potencialiems darbuotojams, todėl ne visada tiksliai rodo tokią organizacijos kultūrą, kokia ji iš tiesų yra. Organizacijos identitetas ir organizacinė kultūra yra vienos iš sudedamųjų darbdavio prekės ženklo elementų. Šiuo atžvilgiu, kiek organizacijos numatytas prekės ženklas atitinka jos darbuotojų patirtį su organizacijos kultūra ir vertybėmis, lemia darbdavio prekės ženklo įtaką rinkoje (Dabirian, Kietzmann ir Diba, 2017). Organizacijos identitetą būtų galima traktuoti ir kaip įvaizdį, kurį organizacija kuria esamiems darbuotojams (Hamidizadeh ir Fadardi, 2019). Kuo šis įvaizdis malonesnis, tuo didesnį pasididžiavimą darbuotojai jaučia dirbdami organizacijoje, o kuriant organizacijos kultūrą, siekiama išlaikyti darbuotojus, skatinti ir motyvuoti pasilikti organizacijoje. Sėkmingai rengiamas vidinis darbdavio prekės ženklas gali paskatinti minėtą lojalumą darbdaviui ir teigiamai paveikti darbuotojo produktyvumą (Backhaus ir Tikko, 2004). Organizacijos darbuotojai gali būti traktuojami kaip „vidiniai klientai“ – svarbiausi suinteresuoti organizacijos subjektai (Heilmann, Saarenketo ir Liikkanen, 2013), o darbo vieta yra laikoma „vidaus produktu“, kuris kaip ir įprasta rinkodara, privalo nustatyti ir patenkinti vidinius klientų poreikius (Alniaçık, Alniaçık, Erat ir Akçin, 2014). Jei organizacija sugebės parduoti savo vidinį darbdavio prekės ženklą darbuotojams, abi šalys galės sėkmingai dirbti kartu, sukurti malonų organizacijos aplinkos įvaizdį ir tokiu būdu tapti patrauklia vieta naujiems darbuotojams (Hamidizadeh ir Fadardi, 2019).

Tyrimai rodo, kad vis dėlto esami ir potencialūs darbuotojai suvokia organizacijos prekės ženklą visiškai skirtingai (Maxwell ir Knox, 2009; Lievens ir Slaughter, 2016). Svarstant apie darbo vietos privalumas, reikėtų suprasti skirtumus tarp darbo ieškančio asmens lūkesčių ir jau esamų darbuotojų patirties organizacijoje (Chandler, 2019). Darbdavio prekės ženklas turi dvigubą funkcionalumą: vaizduodamas organizaciją darbo ieškančių asmenų požiūriu, gali pritraukti geriausius kandidatus, kitu atveju, darbdavio prekės ženklas priėmus naują darbuotoją ir atskleidus organizacinius faktus, gali būti kaip lemiamas veiksnys įtikinant darbuotojus likti organizacijoje arba ją palikti (Hamidizadeh ir Fadardi, 2019). Bendri su darbdavio prekės ženklu susiję veiksniai, įskaitant žinomumą, diferenciaciją ir aktualumą yra vieni svarbiausių siekiant tinkamų rezultatų, tačiau svarbu ir darbdavio prekės ženklo pranešimo tikslumas. Siekiant sumažinti riziką kylančią priimant darbuotojus dirbti ir sumažinti informacijos asimetriją, labai svarbu, kad darbo ieškantys asmenys turėtų tikslią ir prieinamą informaciją apie potencialius darbdavius (Wilden, Gudergan ir Lings, 2010). Stiprus darbdavio prekės

ženklas gali padėti organizacijai pasiekti pagrindinius tikslus, kurie paprastai apima mažesnes išlaidas, padidinti klientų pasitenkinimą ir sukurti gerą organizacijos reputaciją. Tuo pačiu tai skatina konkurencinį pranašumą ir padeda darbuotojams susitapatinti su organizacijos siekiais (Heilmann, Saarenketo ir Liikkanen, 2013). Tiek vidinis, tiek išorinis darbdavio prekės ženklas skatina aspektus, kurie jį išskiria iš konkurentų. Išorinis darbdavio prekės ženklas formuoja organizacijos įvaizdį kaip pasirinktą darbdavį ir daro įtaką siekiant pritraukti geriausius talentus (Bachkaus ir Tikko, 2004), o vidinis darbdavio prekės ženklas kuria ištikimų ir produktyvių darbuotojų bazę, kurią kitoms organizacijoms sunku atkartoti.

Darbdavio prekės ženklą galima apibrėžti kaip visuotinę kiekvienos organizacijos strategiją, kuria siekiama pritraukti geriausius talentus į organizaciją ir išlaikyti tuos talentus, kurie jau yra organizacijos dalis, taikant priemones, kurios patenkintų darbuotojų augančius lūkesčius ir tuo pačiu atneštų naudos organizacijai. Siekiant kuo efektyviau panaudoti darbdavio prekės ženklą, turėtų būti nustatyti aiškūs organizacijos tikslai ir atsižvelgiama į visus darbdavio prekės ženklo kūrimo sudedamuosius elementus. Esant aukštam konkurencijos lygiui tarp organizacijų – žmogiškasis kapitalas organizacijose yra vienas svarbiausių įrankių. Dėl šios priežasties darbdavio prekės ženklas turi ne tik siekti pritraukti darbuotojus ir kurti patrauklaus darbdavio įvaizdį išorės subjektams, bet ir rūpintis esamų darbuotojų gerove ir skatinti patrauklios organizacijos įvaizdį organizacijos viduje. Šiomis dienomis esami darbuotojai tampa vieni pagrindinių darbdavio prekės ženklo įvaizdžio kūrėjų, kurie gali atnešti organizacijai sėkmę tiek stengiantis pritraukti geriausius talentus, tiek kuriant produktyvių ir ištikimų darbuotojų bazę. Išsiaiškinus darbdavio prekės ženklo sudedamuosius elementus ir reikšmę organizacijų veikloje, kitas veiksmas yra suprasti kaip yra įgyvendinami darbdavio prekės ženklo tikslai ir kaip atrodo visas procesas.

1.2. Darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso ypatumai

Patrauklus darbdavio prekės ženklas, organizacijoms, kurios aktyviai užsiima darbdavio prekės ženklo kūrimo veikla, įgauna konkurencinį pranašumą prieš kitas darbo vietas, kurios nėra laikomos patraukliais darbdaviais. Tarptautiniai tyrimai rodo, kad organizacijos, turinčios patrauklius darbdavio prekės ženklus, patiria 86% didesnę pardavimų augimą nei organizacijos, kurios to nedaro, be to jos turi 71% didesnes veiklos pajamas (Aon Consulting, 2019). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų santykiai geresni, jaučiamas didesnis pasitenkinimas darbu. Tačiau darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas yra sudėtingas ir reikalaujantis nemažai pastangų ir visos organizacijos įsitraukimo tam, kad veiktų efektyviai. Patraukli darbo vieta atsiranda ne dėl atsitiktinumo, o apgalvotų strateginių iniciatyvų, skirtų pritraukti ir išlaikyti darbuotojus (Dabirian et al., 2017). Suvokus darbdavio prekės ženklo

svarbą, kitas svarbus žingsnis darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas. Autoriai Lievens ir Slaughter (2016) siūlo tris darbdavio proceso etapus:

- Pirmajame etape projektuojamas unikalus darbdavio vertės pasiūlymas – tai yra atributai nusakantys naudą, kuri bus siūloma potencialiems ir esamiems darbuotojams.

Vertės pasiūlymas laikomas darbdavio prekės ženklo pažadu darbuotojams apie patirtį, kurią jie gaus prisijungę prie organizacijos (Backhaus, 2016). Vertės pasiūlymas yra pagrindinė ir itin svarbi daugelio organizacijų išskiriama, darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso dedamoji. Vertės pasiūlymas gali atskleisti organizacijos vidinę kultūrą, produktų ar paslaugų kokybės vertinimus, darbuotojų ir vadovų bendravimo kultūrą ir kitus svarbius aspektus, kuriančius organizacijos vertę ir įvaizdį. Tačiau svarstant apie darbo vietos privalumus, reikia suprasti skirtumus tarp darbo ieškančio asmens lūkesčių ir jau esamų darbuotojų patirties organizacijoje (Chandler, 2019). Darbdavio prekės ženklo vertės pristatymas potencialiems ir esamiems darbuotojams iš esmės gali skirtis, todėl vertės pasiūlymas neturėtų būti visiems darbuotojams taikomas vienodas (Edwards, 2010).

- Antrajame etape, sukurtas vertės pasiūlymas yra perduodamas, kai nauji darbuotojai prisijungia prie organizacijos.

Darbuotojų teigiamos rekomendacijos apie darbdavį, atspindi vidinį darbdavio prekės ženklo stiprumą, nes esami darbuotojai turi ilgalaikę pažadėtų ir įvykdytų (arba ne) pažadų patirtį, kai darbo ieškantys asmenys mato tik pažadus, pateiktus įdarbinimo pasiūlyme (Saini ir Jawahar, 2019). Organizacijos darbuotojų rekomendacija potencialiems darbuotojams rinktis jų organizaciją yra susijusi su sklandžiu įdarbinimo procesu, anksčiau žadėto pažado jiems įgyvendinimu (Saini ir Jawahar, 2019).

- Trečiajame etape yra stebima kaip realiai yra įgyvendinti vertės pasiūlyme duoti pažadai.

Kartais naujai įdarbinti darbuotojai jaučiasi suklaidinti dėl darbdavio prekės ženklo pažado ir tikrovės nukrypimo, todėl gali būti pažeista psichologinė sutartis (Robinson ir Morrison, 2000). Psichologinė sutartis – yra nerašytas susitarimas tarp darbdavio ir darbuotojo, kuris gali įpareigoti darbuotojus pasilikti organizacijoje ir vykdyti savo darbo reikalavimus, tuo pačiu įpareigodamas darbdavį užtikrinti savo darbuotojų saugumą (De vos, Buyens ir Schalk, 2003). Atlikti tyrimai rodo, kad darbdavio prekės ženklo žinutės, neatitinkančios organizacijos realybės, gali sukelti neigiamų pasekmių organizacijai, tai yra – darbuotojas paliks organizaciją ir gali nukentėti organizacijos reputacija (Robinson ir Morrison, 2000). Be to, teigiamas psichologinis kontraktas gali nulemti darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą, kuris turi teigiamos įtakos ir verslo rezultatams, tačiau jei psichologinis kontraktas bus pažeistas organizacija praras pasitikėjimą, smuks darbuotojo pasitenkinimas darbu, sumažės produktyvumas ir gali kilti grėsmė visai organizacijos reputacijai. Taip pat labai svarbu paminėti, jog sukurtas vertės

pasiūlymas įdarbinimo etape, darant prielaidą, kad buvo rengiamas remiantis potencialių darbuotojų poreikiais, laikui bėgant gali tapti nebe toks aktualus. Tai gali lemti darbuotojų poreikių ir lūkesčių kitimą, augant jo patirčiai organizacijoje. Taigi ir ilgą laiką dirbantiems darbuotojams, turintiems daugiau galių ir organizaciją pažįstantiems geriau nei ką tik prisijungę darbuotojai, įdarbinimo etape siūlytas vertės pasiūlymas turėtų būti modifikuojamas. Paskutinis etapas literatūroje, deja aptariamas mažiausiai, todėl neabejotinai yra aktuali tyrimų niša.

Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas turėtų būti suderintas su tiksline auditorija, kuriai jis skirtas. Svarbu atsižvelgti ir į skirtingų kartų kaitą ir skirtingų auditorijų lūkesčius, į rinkos reikalavimus, sutelkti dėmesį į informacijos ir komunikacijos skaidrumą (Hepburn, 2018). Taigi prieš kuriant vertės pasiūlymą, pirmiausia reikėtų atlikti atitinkamus tyrimus: a) išsiaiškinti tikslinės grupės suvokimą apie darbdavį; b) suprasti tikslinės grupės lūkesčius; c) nustatyti darbdavio poziciją rinkoje (Hamidizadeh ir Fadardi, 2019). Autorė Mikalajūniene (2019) pritaria, kad pirmiausia organizacija turi suprasti ir atsižvelgti kaip ją vertina esami ir paliekantys organizaciją darbuotojai, ką kalba būsimi kandidatai, ką rašo spauda ir koks organizacijos reitingas ar atsiliepimai lyginant su konkurentais. Kaip jau minėta anksčiau, darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas yra chaotiškas ir sudėtingas, reikalaujantis aiškaus ir tikslaus veiksmų plano su numatytais rezultatais, kuriuos ketinama pasiekti. Kai organizacija aiškiai supranta ką nori pasiekti kurdama darbdavio prekės ženklą, atsižvelgus į tyrimų išvadas, atitinkamai turėtų būti apibrėžiamas darbdavio vertės pasiūlymas (Hamidizadeh ir Fadari, 2019; Mikalajūnienė, 2019). Darbdavio vertės pasiūlymas kaip darbdavio prekės ženklo kamieninės ląstelės, tai yra esmė ir jų pagrindinis vaidmuo darbdavio prekės ženklo kūrimo procese (Hamidizadeh ir Fadari, 2019). Su vertės pasiūlymu siejami atributai yra itin svarbūs, kurie atskleidžia organizacijos unikalumą prieš konkurentus, motyvuoja likti ir prisijungti prie organizacijos (Santos, Monteiro, Martinho, Pinto dos Reis ir Sousa, 2019). Kitas svarbus žingsnis yra užtikrinti efektyvų komunikavimą įvairiose platformose (Hamidizadeh ir Fadari, 2019), kuriose atsispindėtų darbdavio pasiūlymas – socialiniai tinklai, organizacijos interneto puslapis, reklama žurnaluose/laikraščiuose, renginiai ir kitos platformos.

Socialiniai tinklai kaip darbdavio prekės ženklo valdymo kanalas yra įgiję ypatingą reikšmę šiuolaikinių organizacijų veikloje. Organizacijos, stebinčios technologinės visuomenės kultūrinius pokyčius, investuoja į skaitmeninę erdvę ir bando įsitvirtinti naujoje konkurencinėje aplinkoje. Socialinių medijų atsiradimas ir jų augimas suteikia darbdaviams naują komunikacijos kanalą, skirtą teikti su darbu susijusią informaciją, bet visų svarbiausia, tai stiprinti darbdavio prekės ženklą ir pradėti dialogą su potencialiais darbuotojais. Tačiau jei organizacija nekontroliuos prekės ženklo išorinėje komunikacijoje, tuomet darbdavio prekės ženklas bus kuriamas be organizacijos leidimo. Tai reiškia, kad dabartiniame pasaulyje,

kuriame gausu prieigos prie keitimosi informacija, tinklaraščių, forumų, socialinių tinklapių - poveikis darbdavio prekės ženklui gali labai greitai pasikeisti ir jis gali būti formuojamas neigiamai (Cascio ir Graham, 2016), todėl itin svarbu, kad organizacijos, nusprendusios prisistatyti savo auditorijai socialiniuose tinklalapiuose, įsigilintų ir suprastų kaip valdyti darbdavio prekės ženklą šioje erdvėje.

Darbdaviai naudojami įvairių tipų socialinių medijų priemonėmis: vidinėmis, kuriomis gali naudotis tik organizacijos nariai bendravimui ir žinių valdymui ir išorinėmis, kurių padedami gali įvertinti rinkos reakcijas, ištraukti į vartotojų bendruomenes (Lipsman, Mudd, Rich ir Bruich, 2012) arba efektyviai valdyti santykius su klientais ir kurti/stiprinti darbdavio prekės ženklą. Turėti patogią ir patrauklią komunikacijos aplinką, kurioje dalijamasi nuoširdžia informacija apie organizacijos vidinę aplinką, jos kultūrą, viziją, misiją, vertybes ir įdarbinimo procesą, yra svarbus žingsnis pristatant darbdavio prekės ženklą ir perduodant jį organizacijos tikslinėms auditorijoms (Cascio ir Graham, 2016). Jei organizacija nusprendžia dalyvauti socialinių tinklalapių kūrimo procese, svarbu įsitikinti ar bus perduodama tiksli ir nuosekli informacija.

Socialinių medijų išmanymas padidina darbdavio gebėjimus bendrauti su potencialiais darbuotojais ir stiprinti organizacijos ir kliento ryšius. Bene kiekvienas turi prieigą prie oficialių informacijos šaltinių, kuriuos kontroliuoja organizacija arba iš neoficialių, tokių kaip asmeniniai draugai, šeimos nariai ar karjeros patarėjai (Yu, Dineen, Allen ir Klotz, 2021). Bene kiekvienas turi prieigą prie svetainių, kuriose pateikiama informacija apie įvairių organizacijų pasiūlymus, įskaitant atlyginimus, pareigybių aprašymus, organizacijos kultūrą ir kt. Viena populiariausių ir didžiausių svetainių pasaulyje, kurioje anonimiškai pateikiama informacija iš buvusių darbuotojų - „Glassdoor.com“, padeda potencialiems darbuotojams susidaryti nuomonę apie organizaciją. „Glassdoor“ rengia ataskaitas, remdamiesi anonimiais duomenimis, daugeliu atvejų pateiktų buvusių organizacijos darbuotojų. Šiose ataskaitose potencialus kandidatas gali sužinoti kokia vyrauja darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pusiausvyra organizacijoje, atlyginimų koeficientą, taip pat geriausiai išreitinguotus ir palankiausias organizacijos kultūras vykdančius darbdavius. Tokia informacija darbuotojams dažnai yra naudinga, nes vis dar išlieka organizacijų, kurios nėra skaidrios darbo skelbimuose. Verslo pasaulyje patikimumas ir skaidrumas šiomis dienomis yra ypač svarbus visuomenei. Suinteresuotieji subjektai nori sužinoti kas tam tikrose organizacijose vyksta „už uždarytų durų“ ir kaip jie susidoroja su sėkmėmis ir nesėkmėmis. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, svarbu suprasti ir įvertinti tai, ką ankstesni ir dabartiniai darbuotojai sako socialinėje erdvėje, įvertinti ar perduodama prekės ženklo žinia atitinka organizacijos numatytą prekės ženklo

pranešimą. Jei ne, jis turi suprasti, kur skiriasi žinutės ir kodėl, atlikti būtinus pakeitimus, kad būtų užtikrintas prekės ženklo žinutės nuoseklumas ir darna tiek viduje, tiek išorėje.

Dėl socialinių medijų, žmonėms įskaitant tikslinę prekės ženklo auditoriją, buvo lengva sužinoti, ar organizacijos veiksmai yra suderinti su darbdavio prekės ženklu. Organizacijos turi būti budrios, kai kalbama apie jų darbdavio prekės ženklą ir išlikti iniciatyvūs įtraukdami darbuotojus ir įsiklausydami į jų poreikius. Tai darydami darbuotojai jaučiasi vertinami ir gerbiami, ir tai gali atsispindėti ir socialiniuose tinkluose. Svarbu nepamiršti, kad darbuotojai yra ambasadoriai, atstovaujantys savo darbdavio prekės ženklui. Trumpai tariant, kiekvienas organizacijos darbuotojas, nepriklausomai nuo statuso ar pareigų, formuoja darbdavio prekės ženklą. Darbdavio prekės ženklui įtaką daro ne tik dabartiniai darbuotojai, bet ir ankstesni darbuotojai ir būsimi pareiškėjai. Organizacijai labai svarbu aktyviai kurti ir valdyti savo kaip darbdavio prekės ženklą, o socialinės medijos yra vienas iš svarbiausių kanalų.

Apibendrinant darbdavio prekės ženklo kūrimo šiuolaikinėse organizacijose ypatumus, svarbu pažymėti, kad darbdavio prekės ženklo tyrimai didžiąja dalimi yra orientuoti į potencialių darbuotojų pritraukimą ir labai mažai į esamų darbuotojų išlaikymą organizacijoje. Nors šie tyrimai pateikia vertingų įžvalgų apie skirtingų prekės ženklų savybių poveikį pareiškėjų požiūriui, tačiau nepakankamai kreipiamas dėmesys į prekės ženklo gyvavimo ciklo tvarumą organizacijos viduje. Darbdavio prekės ženklo kūrimas yra efektyvus tuomet, kai nustatomos norimos prekės ženklo asociacijos ir stengiamasi šias asociacijas plėtoti. Šios asociacijos tai darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo atributai, kurie dažniausiai siejami su potencialių darbuotojų poreikiais. Nėra aišku, kas darbdavio prekės ženklą daro patrauklų esamų darbuotojų požiūriu. Atlikta labai mažai darbdavio prekės ženklo tyrimų, kurių pagrindinis objektas būtų organizacijoje jau dirbančių darbuotojų nuostatų ir lūkesčių kaitos tyrimai. Išlieka atviras ir aktualus tyrimų klausimas koks vertės pasiūlymas yra rengiamas kuriant ilgalaikį darbdavio prekės ženklo patrauklumą.

1.3. Darbdavio prekės ženklo patrauklumą lemiantys veiksniai

Žinių visuomenėje darbuotojų įgūdžiai ir gabumai tampa vienu iš pagrindinių organizacijos konkurencingumą skatinančių veiksnių. Organizacijos negali ignoruoti žmogiškojo kapitalo svarbos, talentingų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo organizacijoje (Minchington, 2014). Darbdavio prekės ženklo patrauklumas gali daryti įtaką tiek įdarbinimo, tiek specialistų išlaikymo procesams. Nors pradiname įdarbinimo etape siekiama pritraukti kandidatus į konkrečias laisvas pareigas tam tikru metu, organizacijos patrauklumas turi būti nuolatos plėtojimas, kad darbdavys taptų pripažintas ir patrauklus tiek vidinėje tiek išorinėje organizacijos aplinkoje. Remiantis darbuotojų tyrimais, darbdavio prekės ženklas yra

patrauklus, kai visa organizacija suvokiama kaip sėkminga, kai yra vertinami organizacijos produktai ar paslaugos ir kuriamas patrauklus organizacijos įvaizdis išorinėje komunikacijoje (Maxwell ir Knox, 2009). Taigi organizacijos reputacija taip pat atlieka svarbų vaidmenį. Potencialūs darbuotojai dažniau kreipiasi dėl darbo tam tikroje organizacijoje, kuri pasižymi itin teigiama reputacija. Darbdavio patrauklumas paprastai siejamas su teigiamu darbuotojų vertinimu, kuris turi didžiausią poveikumą darbdavio įvaizdžiui suinteresuotųjų sąmonėje (Arrehag ir Persson, 2014). Organizacijos visuomet rūpinosi tuo, ką apie juos galvoja ir sako darbuotojai. Kolektyvinė darbuotojų nuomonė ne tik formuoja esamų darbuotojų lojalumą, įsitraukimą ir išlaikymą, bet daro įtaką viešam organizacijoms vertinimui ir sugebėjimui pritraukti naujus talentus (Eger, Mićik, Gangur ir Řehoř, 2019). Darbdavio patrauklumas vertinas kaip stiprybė, kuri atkreipia dėmesį į darbdavio prekės ženklą ir skatina esamus darbuotojus išlikti ištikimiems organizacijai. Darbdavio patrauklumą ypač lemia geri darbuotojų ir vadovų santykiai, vadovų pasitikėjimas pavaldiniais, padaršinimai ir įvertinimai už atliktas užduotis, galimybė dalintis turimomis žiniomis ir mokyti kitus, kūrybiškumo skatinimas organizacijoje, darbuotojų pripažinimas, saugi ir jauki darbo aplinka (Leovaridis ir Cismaru, 2016). Patrauklus darbdavys gali daryti įtaką ne tik karjeros pradžioje bet ir tolimesniems ketinimams susijusiems su darbo vietos keitimu. Dėl šios priežasties itin svarbu išsiaiškinti kokios konkrečios naudos darbuotojai tikisi ne tik karjeros pradžioje, bet ir augant darbuotojo patirčiai organizacijoje, neužmiršti ir puoselėti ryšio, su tikslinėmis grupėmis.

Darbdavio įvaizdis atspindi tikslinių grupių atstovų, susijusių su organizacija kaip darbdaviu susijungimą. Tai reiškia, kad darbdavio įvaizdį sudaro specifiniai požymiai, kuriuos asmuo sieja su organizacija kaip su darbo vieta. Patrauklus darbdavys yra tas, kuris gali suteikti darbo ir gyvenimo poreikius atitinkančias darbo sąlygas, pasiūlyti naudingą, įdomų darbą, lūkesčius atitinkantį atlyginimą, sietis su gera organizacijos reputacija (Arrehag ir Persson, 2014). Bakanauskienė, Benderavičienė ir Barkauskė (2017) taip pat išskiria patrauklios organizacijos požymius: tai organizacijos finansinė padėtis, reputacija visuomenėje, prekės ženklo žinomumas, vadovų ir darbuotojų deklaruojami santykiai, darbo specifika ir kuriama darbinė aplinka. Kitaip tariant darbuotojai ieško vadinamos *instrumentinės naudos*, kuri susijusi su faktiniais darbo atributais, turinčiais praktinę vertę ir *simbolinės naudos*, kuri yra susijusi su neturtiniais atributais (Lievens ir Slaughter, 2016). Instrumentines naudas, kaip darbo užmokesčio paketas, lankstus darbo grafikas ar vieta, bene visos organizacijos gali skirti labai panašias, todėl ypač svarbios tampa simbolinės naudas, pvz.: organizacijos prestižas, verslo inovacijų siekiai, investicijos į darbuotojus, darbo kultūra ir kitos, kurios labiau padeda darbdaviui išsiskirti iš konkurentų nei instrumentiniai atributai (Lievens ir Slaughter, 2016).

Tačiau visi šie atributai tikslinėse grupėse užimta skirtingus svarbumo lygius. Lietuvos verslo organizacijų patrauklumo vertinimo tyrimas darbuotojų požiūriu rodo, kad patrauklaus darbdavio bruožų vertinimas priklauso nuo lyties ir amžiaus aspekto (Bakanauskienė et al., 2017). Su darbu susiję lūkesčiai taip pat gali skirtis (Reis ir Braga, 2016), nes skirtingų kartų atstovai yra linkę teikti prioritetus skirtingiems darbo vietos aspektams. Šie įvairūs patrauklumo požymių prioritetų nustatymai skiriasi priklausomai ir nuo kultūros, demografinių aspektų (Alnıaçık, Alnıaçık, Erat ir Akçin, 2014) ir išsilavinimo. Autoriai Alnıacik'o et al. (2014) atliko 600 suaugusiųjų darbuotojų tyrimą, siekdami atskirti suvokimo skirtumus atsižvelgiant į respondentų amžių, lytį ir dabartinę užimtumo būklę. Jie nustatė, kad lytis lėmė didelius skirtumus tarp darbdavių patrauklumo aspektų svarbos lygio, kai nei amžius nei užimtumas neturėjo reikšmingos įtakos. Autorės Bakanauskienė et. al. (2017) išskyrė jog atsižvelgus į darbuotojų amžių, tyrimo analizė atskleidė skirtingų darbuotojų lūkesčių pasiskirstymą. Darbdavio prekės ženklo atributų pasirinkimas išlieka atsakingu procesu. Organizacijos ieškodamas talentų į darbuotojus kreipiasi tam tikru karjeros metu siūlydamos naudų paketą, todėl statistiškai darbdavio prekės ženklas gali prarasti patrauklumą iš darbuotojų, kurie jau ilgą laiką dirba organizacijoje taip atsiranda galimybės išlaikyti vertingus, retus ir talentingus darbuotojus, kurie suteikia joms konkurencinį pranašumą. Autoriai App, Merk ir Buttger, (2012) siūlo taikyti darbuotojo gyvenimo ciklo koncepciją, pagal kurią personalo veikla derinama su skirtingais karjeros etapais. Darbdavys, išskyręs tikslines darbuotojų grupes atitinkamai taiko atributus, kurie atitiktų jo patirtį organizacijoje arba kitaip, pavyzdžiui, naujai įdarbintiems darbuotojams taiko socializacijos programas, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pusiausvyros programas karjeros viduryje esantiems darbuotojams ir atskiras programas tiems darbuotojams, kurie artėja prie karjeros pabaigos.

Iš esmės, darbdavio prekės ženklo patrauklumas vertinamas kaip daugialypis konstruktas. Tiek verslo teorijoje, tiek praktikoje yra atlikta įvairių tyrimų ir bandymų nustatyti skirtingus organizacijos patrauklumo matmenis, kuriant darbdavio prekės ženklą. Berthon'as et al. (2005) pasiūlė kelių elementų vertės pasiūlymo modelį, kurį sudaro penkios vertės – patrauklumo, socialinė, saviraiškos, savirealizacijos ir ekonominė vertė, kad galėtų nustatyti ir įvertinti darbdavio patrauklumo komponentus. Šių elementų skalė dažnai priskiriama prie darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo, kuriam sukurti reikalingi pritaikyti atributai. Darbdavio prekės ženklo atributų tyrimai yra didžiulė neužpildyta niša tyrimuose, todėl šio darbo aktualumas yra itin didelis. Šie atributai gali skirtis atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdžio, demografines ypatybes, kultūrinius skirtumus ir darbuotojo asmenines patirtis. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo išskirtas svarbus tyrimo objektas – tai darbdavio vertės pasiūlymas.

1.4. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo atributai

Darbdavio vertės pasiūlymas yra darbdavio prekės ženklo kūrimo elementas, kuris komunikuoja tikslinėms grupėms asociacijas susijusias su organizacija ir pasiūlymų rinkinį, kurį organizacija teikia mainais už įgūdžius, galimybes ir patirtį, kuriuos darbuotojas suteikia organizacijai (Headworth, 2015). Darbdavio vertės pasiūlymas yra unikalus atributų ir naudų rinkinys, kuris gali motyvuoti potencialius darbuotojus įsidarbinti organizacijoje, o esamus pasilikti. Prieš pateikiant darbdavio vertės pasiūlymą tikslinėms auditorijoms, vertės pasiūlymas turi atitikti organizacijos realų vaizdą. Tarp to ko potencialus darbuotojas tikisi ir to, ką esamas patiria konkrečioje organizacijoje. Organizacijos, kurios efektyviai dirba formuodamos darbdavio vertės pasiūlymą gali sumažinti metinę darbuotojų kaitą 70% (Kropp, 2019), tačiau jei vertės pasiūlymas nėra taikomas esamiems darbuotojams ir po įdarbinimo etapo duoti pažadai nėra išpildomi, tai gali neigiamai paveikti įsipareigojimą organizacijai ir sukurtas patrauklaus darbdavio įvaizdis gali sugriūti. Pasak Amblerio ir Barrow (1996), vertės pasiūlymą turėtų sudaryti funkcinų, ekonominių ir psichologinių naudų paketas. Šis siūlomų naudų paketas vėliau buvo patobulintas Berthon'o et al. (2005). Autoriai sukūrė modelį, vadinamą „EmpAt” (angl. employer attractiveness) skirtą darbdavių patrauklumui įvertinti, kurį sudaro penkios siūlomos vertės:

– *Patrauklumo vertė* yra organizacijos pateikimo būdas, kuris išsiskiria inovatyvia, įdomia, jaudinančia, keliančia iššūkius darbo aplinka, skatinančia ir vertinančia darbuotojų kūrybiškumą, stimuliuojančia darbą. Vidinė organizacijos kultūra atlieka svarbų vaidmenį svarstant apie būsimą darbdavį. Tyrimai rodo, kad potencialūs darbuotojai teikia pirmenybę atviroms, kūrybiškoms, inovatyvioms organizacijoms, kurios nebijo rizikuoti investuodamos į naujas idėjas, produktus ar paslaugas. Prie organizacijos kultūros priskiriami ir tokie atributai kaip darbuotojų nuomonės, įsitikinimai, nuostatos ir organizacijos vertybės, kurios atspindi tiek naujų, tiek esamų darbuotojų elgseną organizacijoje (Leovaridis ir Cismaru, 2016). Organizacijos turinčios stiprią inovacijų kultūrą, potencialiems darbuotojams atrodo daug patrauklesnės. Jeigu potencialus ar esamas darbuotojas laikys save novatoriška asmenybe, o organizacija nesuteiks galimybių realizuoti sukauptas idėjas ir vystyti novatorišką savastį, darbuotojas greičiausiai paliks organizaciją. Taip pat remiantis moksline literatūra, teigiama, kad asmenys daug labiau motyvuoti dirbti aplinkoje, kurioje suteikiama smalsumo galimybė, idėjų ir asmeninių iššūkių skatinimas. Organizacijos patrauklumo suvokimui taip pat didelę įtaką daro ir turimos žinios apie organizaciją, darbdavio prekės ženklo asociacijos (Backhaus ir Tikko, 2004). Jeigu darbdavio prekės ženklas yra žinomas, populiarus, potencialus darbuotojas gali organizaciją laikyti patraukliu darbdaviu, kadangi dėl populiarumo laiko ją sėkminga.

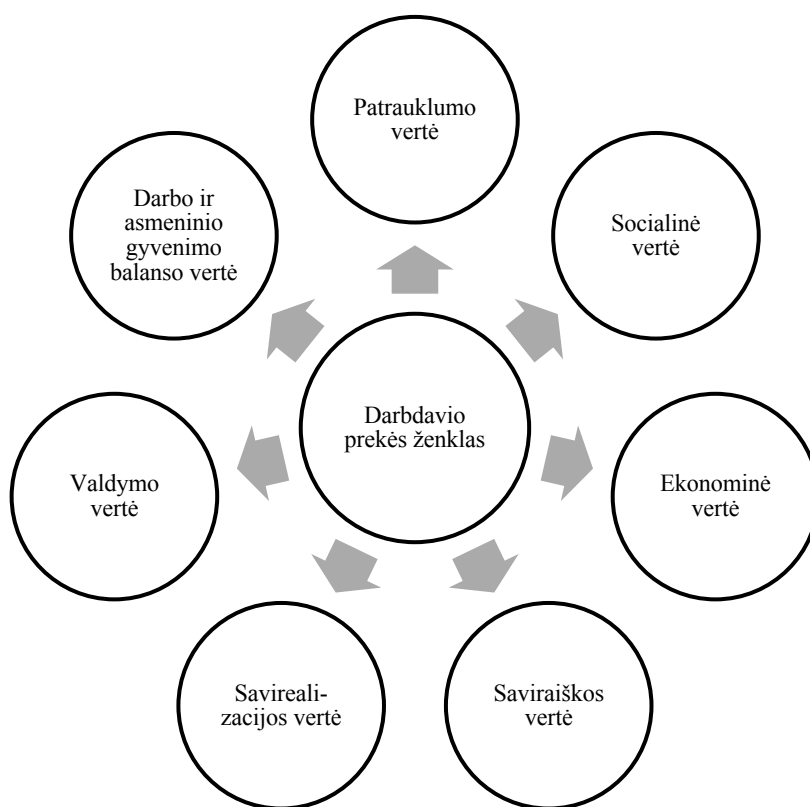
– *Socialinė vertė* siejama su organizacijos galimybėmis pasiūlyti draugišką kolektyvą, gerus santykius su kolegomis. Socializacija yra vienas iš faktorių kuomet daroma įtaka komandiniam darbui. Socialiniai poreikiai rodo norą būti priimtiems kitų žmonių, todėl siekiantiems sustiprinti komandinį darbą, reikia skatinti darbuotojus bendrauti ne tik formaliai, bet ir neformaliu būdu tarpusavyje. Taip pat komandinis darbas palengvina dalijimąsi idėjomis, žiniomis ir ištekliais, kurie gali padidinti inovatyvių projektų sėkmę ir komandinį darbuotojų kūrybiškumą. Socialinis organizacijos kapitalas taip pat svarbus atributas, kurio metu kuriamas santykių ir ryšių tinklas su darbuotojais ir vadovais. Tiesioginis prieinamumas prie vadovo, atviras bendravimas ir sukuria socialinius ryšius, kurie paskatina bendruomeniškumą, pasitikėjimą, organizacijos narių kooperaciją.

– *Ekonominė vertė* pasireiškia darbdavio galimybėmis suteikti tam tikrą atlyginimą, priedų sistemą. Ekonominės vertės svarbą, aptaria autoriai Lee ir Hanna (2015). Kiekvienas darbuotojas nori gauti jo pastangas atitinkantį atlyginimą ir darbdavių supratimo apie šios vertės svarbą, nes tai yra viena esminių priežasčių, kodėl jie dirba. Pinigai yra nepakeičiamas atlygis, kuris darbuotojus veikia ir kaip motyvacinis faktorius. Jie turi nepaprastą galią pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti siekti aukštesnių rezultatų. Prie ekonominės vertės gali būti priskiriamos ir nuolaidos paslaugoms ar prekėms organizacijos viduje ir išorėje, įvairūs draudimo paketai ir kt.

– *Saviraiškos vertė*, tai investicijos į darbuotojus, jų įgūdžių taikyti žinias ir mokyti kitus, mentorystės programos. Galimybė atskleisti savo talentus, įgūdžių ir žinių panaudojimas, darbdavio pasitikėjimas skirti užduotis, skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją dirbti ir gali pagerinti darbo kokybę. Mentorystės programos skirtos atskleisti darbuotojų sukauptas žinias ir pasidalinti jomis su kitais taip pat išreiškiant save. Organizacijos skatinančios mentorystės programos taip pat sukuria teigiamą įvaizdį apie darbdavį, gali paskatinti atsirasti darbuotojų naujoms idėjoms, sukelti pasitikėjimą savo jėgomis ir įkvėpti būsimums ar naujus darbuotojus.

– *Savirealizacijos vertė* susijusi su karjeros galimybėmis, darbuotojų pasiekimų įvertinimu, suteikia galimybę darbuotojui realizuoti save pasirinktoje organizacijoje. Vienas iš kriterijų karjeros galimybės, kurių rezultatas – paaukštinimas. Paaukštinimas ne tik skatina asmeninį tobulėjimą, bet ir socialinio statuso pagerėjimą, be to skatina naujų įgūdžių atsiradimą. Kitas svarbus kriterijus – pripažinimas, sietinas su darbuotojo veiklos įvertinimu, jo tam tikro statuso organizacijoje suteikimu. Prie pripažinimo būtų galima priskirti ir tam tikras vadovo užduotis pavestas atlikti darbuotojui, kurios gali pakelti darbuotojo savivertę, įkvėpti, suteikti motyvacijos. Taip pat svarbu paminėti darbuotojų įsitraukimą organizacijos sprendimų

priėmime. Įvertinus naujausias tendencijas, Dabirian'as et al. (2017) minėtas vertes papildo dar dvejomis (žr. 2 pav.):



2 pav. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Berthon'u et.al. (2005), Dabirian'u et al. (2017)

– *Valdymo vertė* atskleidžia kiek darbuotojams yra priimtinas vadovų reitingas ir vadovavimo stilius. Svarbu, kad vadovo vertybės atitiktų organizacijos vertybes. Darbuotojas neretai pasirenka darbdavį dėl jam artimų vertybių. Vadovo vadovavimo stilius gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, o visa valdymo struktūra turėtų užtikrinti efektyvų ir sklandų bendravimą. Tyrimai rodo, kad darbuotojams labai svarbus vadovų draugiškas tonas, bendravimas neformalioje aplinkoje, politikos teisingumas ir skaidrumas, suteikta darbuotojams galimybė dalyvauti priimant sprendimus, ką dažnai lemia vadovo vadovavimo stilius. Tyrimai susiję su vadovų emocijų raiška darbuotojams atskleidė, kad teigiamos vadovo emocijos gali sumažinti darbuotojų baimę neįtikti vadovui, todėl jie jaučiasi daug laisvesni ir noriai gali pasiūlyti naujų idėjų nebijodami būti sukritikuoti. Vadovų emocinio intelekto tyrimai atskleidė, kad vadovų išreiškiamos teigiamos emocijos, gali padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir ugdyti motyvaciją (Tumasjan, Kunze, Bruch ir Welpel, 2019). Be to, pozityvesnes emocijas palaikantys vadovai gali efektyviau palengvinti vadovo ir pavaldinio santykius. Unikali vadovo asmeninė patirtis, autoritetas, jo biografija gali tapti svarbia organizacijos siūloma verte, kuri yra itin svarbi jauniems, profesinę karjerą

pradedantiems darbuotojams. Jei darbdavys yra atviras ir palaikantis, darbuotojai pasitiki savo darbdaviu (Tumasjan et al., 2019).

– *Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė* yra darbdavio gebėjimas suteikti darbuotojui sąlygas derinti asmeninį gyvenimą su darbu. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė siejama su lanksčiu darbo grafiku, darbo organizavimo tvarka, šeimos atostogomis, darbuotojų pagalba ir konsultavimo programomis, vaiko priežiūros paslaugomis siūlant lanksčias darbo valandas ir kitų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių priemonių. Dėl darbo ir asmeninio gyvenimo nesuderinamumo gali kilti stresas, nukentėti darbo kokybė, kilti pasipiktinimas arba nukentėti santykiai su šeima. Galima daryti prielaidą, kad darbdavio prekės ženklas stiprus tuomet, kai darbuotojui skirta programa ir organizacijos vizija yra suderintos su darbuotojų asmenine nauda. Besiorientuodamos į savo vertės pasiūlymo laikymąsi, organizacijos turi turėti savitą pranešimą, kuris atitiktų jų tikslus ir strategiją. Iš tiesų atributai, kuriuos darbuotojai laiko patraukliais, kiekvienoje organizacijoje gali ir turėtų būti skirtingi (Maxwell ir Knox (2009). Kaip ir skirtingi produktai yra naudingi skirtingiems žmonėms, ne visi darbuotojai ieško tų pačių pasiūlymų (Cascio ir Graham, 2016).

Šalia darbdavio kuriamo verčių pasiūlymo pritraukti potencialiems darbuotojams, turėtų būti sutelkiamas dėmesys ir į esamų darbuotojų išlaikymą. Įdarbinimo strategijos siekiant pritraukti darbuotojus yra trumpalaikės, reaguojančios į tai, kur atsiranda laisvų darbo vietų, kai išlaikymo strategija yra ilgalaikė ir turėtų būti skirta palaikyti stabilų kompetencijų srautą organizacijoje. Vertės atributų prioritetų nustatymas gali skirtis atsižvelgiant į skirtingas organizacijų kultūras ir demografines charakteristikas. Vienas labiausiai naudojamų teorinių modelių išlieka Berthon'o et al. (2005) pasiūlytas verčių modelis, papildytas Dabirian'o et al. (2017). Šio modelio taikymo efektyvumas organizacijų praktikoje nėra tirtas. Kyla klausimas kokie požymiai turėtų skatinti darbuotojus pasilikti organizacijoje? Į ką turėtų atkreipti dėmesį darbdavys norėdamas pritaikyti šias vertes skirtingoms darbuotojų grupėms?

1.5. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo galimybės tikslinėms darbuotojų grupėms

Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas siekia išsiaiškinti kas įprasta tarp darbuotojų, jų bendrus poreikius, motyvaciją, suvokimą apie organizaciją ir vertybes. Tačiau dauguma organizacijų skiriasi, užsiima įvairia veikla ir remiantis autoriais Barrow ir Mosley (2011) taip pat ir darbuotojai – skirtingai suvokia darbo savybių vertę ir svarbą. Šiuolaikinė darbo vieta visame pasaulyje dabar labiau nei bet kada susiduria su daugelio kartų iššūkiu. Kartų skirtumai lemia ko žmonės nori iš savo darbo, kokios darbo aplinkos pageidauja ir kaip organizacija gali patenkinti šiuos norus ir poreikius (Maier et al., 2015). Pastaraisiais metais itin susidomėta kartų atotrūkio klausimu skirtu išsiaiškinti kaip efektyviai įdarbinti, išlaikyti,

motyvuoti, valdyti kiekvieną kartą ir panaikinti tarp jų esantį atotrūkį. Kartų atotrūkis iki šiol egzistavo, tačiau kaip reiškiny rinkodaros ir verslo vadybos literatūroje sulaukė daugiausiai dėmesio nuo 1960-ųjų metų pabaigos, kai dvi kartos – tradicionalistai ir prarastoji arba kūdikio bumo karta, kovojo ir mokėsi egzistuoti kartu (Simons, 2010). Naujasis kartų atotrūkis atsirado 1990 m., kai X karta puolė į darbo rinką su skirtingomis visuomenės ir savęs vizijomis ir galiausiai po to, kai Y karta prisijungė prie „kovos“. Tai yra pirmas kartas istorijoje, kai keturios skirtingos kartos dirba viena šalia kitos, dalijasi ir skirsto darbo rinką (Hansen, Leuty, 2012).

Paprastais žodžiais visa vertės pasiūlymo esmė yra unikalūs savybių, naudų, atributų rinkinys skirtas būsimiems ir esamiems organizacijos darbuotojams pritraukti ir išlaikyti, kuris taip pat pozicionuoja ir organizaciją rinkoje. Vertės pasiūlymas apibrėžia organizacijos darbuotojų patirtį ir susieja su pagrindiniais darbdavio prekės ženklo elementais, tokiais kaip vertybės, įsitikinimai, toliau juos kuria ir įtraukia visus darbuotojus į organizacijos pristatymą. Kaip ir vertės pasiūlymas, taip ir darbuotojai yra unikalūs, turintys asmeninių poreikių ir savybių rinkinius priklausomai nuo kultūrinių, demografinių ypatybių ir kitų aptartų aspektų. Šių dienų verslo organizacijose susiduria įvairių kartų atstovai, kurie skiriasi ne tik savo charakteristikomis, bet ir išreiškia skirtingus poreikius ir požiūrį į darbą. Galima daryti prielaidą, tai viena pagrindinių priežasčių į kurias organizacijos turėtų atkreipti dėmesį kurdamos vertės pasiūlymą ir siekdamos savo tikslų įgyvendinimo, ilgesnio darbuotojų išlaikymo, lojalumo, produktyvumo skatinimo.

Taigi nepaisant tam tikrų neaiškumų apibrėžiant kartas, dauguma tyrinėtojų sutaria dėl būdingų kiekvienos kartos požymių (Hansen, Leuty, 2012) Plėtojant šią idėją, trumpa literatūros apžvalga (Watson, 2017, Fry, 2017, Rampton, 2017) apie kartų X, Y ir Z įvairovę (žr. 1 lentelė), suteikia galimybę suskirstyti kiekvienos grupės elgesio, poreikių, asmenybės bruožų, darbo vietos suvokimo, perspektyvų ir pageidavimų aspektus. Šios įžvalgos gali suteikti organizacijoms vertingos informacijos įdarbinimo, talentų valdymo, išlaikymo ir tikslingo vertės pasiūlymo formavimo strategijoms kurti.

1 lentelė. X, Y ir Z kartų skirtumai

	Karta X 1965-1980	Karta Y 1981-2000	Karta Z 2001-2020
<i>Asmenybės bruožai</i>	Lankstus, neformalus, skeptiškas, nepriklausomas, savarankiškas	Konkurencingas, pilietiškai mąstantis, atviras įvairovės darbe klausimu, orientuotas į pasiekimus	Globalus, verslus, progresyvus, mažiau susitelkęs

	Karta X 1965-1980	Karta Y 1981-2000	Karta Z 2001-2020
<i>Darbo vietos suvokimas</i>	Įvairovė, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, svarbiau asmeniniai ir profesiniai interesai, bet ne organizacijos	Atsakingumas, vertinama vadovo kaip lyderio pozicija, unikali darbo patirtis	Įvairovė, personalizavimas, individualumas, kūrybiškumas
<i>Poreikių nustatymas</i>	Palankumas įvairovei, dažnas darbo vietos keitimas jei darbdavys neįvykdo jų poreikių, atsparus pokyčiams darbe, jei tai neturi įtakos jų asmeniniam gyvenimui	Iššūkių, augimo ir plėtros siekimas, linksmas darbo ir gyvenimo suderinimas, gali palikti organizaciją, nes nepatinka vykstantys pokyčiai	Save atpažįsta kaip priklausomus nuo skaitmeninių prietaisų, vertina nepriklausomybę ir individualumą, mieliau dirba kai vadybininkas priklauso Y kartai, turi inovatyvius bendradarbius ir naujas technologijas
<i>Pageidavimai iš darbdavio</i>	Nuolatiniai atsiliepimai iš vadovybės, lankstus darbas skirtas suderinti profesinį gyvenimą ir išplėsti asmeninio tobulėjimo galimybes	Asmeninis darbuotojo pažinimas, lankstaus darbo grafiko ir kitų užduočių suteikimas, nuolatinis grįžtamasis ryšys, rezultatų valdymas	Siūlymas dirbti keliuose projektuose vienu metu, užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pusiausvyrą, leisti būti savarankiškiems ir nepriklausomiems

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Watson (2017), Fry (2017), Rampton'u (2017)

Darbdavio prekės ženklo kūrimo tikslinė auditorija, tai strategiškai ideali talentų grupė, kuri itin svarbi verslui dėl savo įgūdžių, sugebėjimų, patirties ir galimybių. Auditorijos segmentavimo procesas naudojamas rinkodaroje, skirtas suskirstyti tikslinių auditorijų narius į pogrupius pagal įvairius kriterijus. Organizacija, kuri siekia suprasti savo būsimą ir esamą darbuotoją, segmentuoja ar kuria asmenybes, tikslinės grupės vaidmenį. Pirmiausia apsibrėžia demografinius rodiklius, įgūdžių rinkinius, asmens kilmę ir bruožus, kuriuos galėtų turėti idealus darbuotojas. Prasminga nustatyti ir vadinamuosius *skausmo taškus* su kuriais susiduria darbuotojai, siekiant suprasti kaip jie norėtų ar nori bendrauti su organizacija, kas jiems aktualu, svarbu ir ne. Darbuotojų segmentavimas naudojant darbdavio prekės ženklą padeda įveikti kovą nežinant, kokie bus mūsų įdarbinimo ir išlaikymo kriterijai kitais ar po kelių metų ypač remiantis besikeičiančiomis nuolatinėmis darbdavio prekės ženklo tendencijoms ir darbuotojų poreikiais. Darbuotojų asmenybių nustatymas padeda kurti prasmingą, aktualų, patrauklų įdarbinimo rinkodaros turinį ir praplečia galimybes darbuotojams imtis veiksmų prisijungti prie organizacijos ar ieškoti kito darbo. Svarbiausia, kad sėkmingas darbdavio prekės ženklas taptų pirmenybine darbo vieta tiems, kurių organizacijai iš tikrųjų reikia ir kurie gali atnešti tinkamos naudos. Svarbu paminėti, jog geras darbdavio prekės ženklas kuria emocinį ryšį tarp asmens ir darbdavio – savo nuožiūra sukurdamas įsipareigojimą organizacijai, o puikus darbdavio prekės ženklas kuria darbuotojų, esamų ir potencialių bendruomenę, kurią vienija organizacijos vertybės. Ir nors kartos demonstruoja daugybę su darbu susijusių požiūrių, skirtumų, tačiau

tyrimai taip pat rodo daug sutarimo taškų: jiems visiems patinka komandinis darbas, sąžininga, etiška darbo kultūra, noras būti vertinamiems, palaikomiems. Kaip teigia Smith (2008), visos kartos iš esmės vertina panašius dalykus: žmonės tikisi būti gerbiami, pripažinti, prisimenami, konsultuojami, turėti bendrystės ryšį. Tačiau nors tam tikri darbuotojų poreikiai ir gali sutapti, bet kuriuo atveju kiekvienas tikisi išskirtinės patirties ir būtent jam sukurto paketo.

Apskritai visa darbuotojo patirtis gauta organizacijoje yra vertinama kaip tam tikra mąstysena, kuria organizacija remiasi ne tik pateikiant ypatingas, novatoriškas idėjas ir akcentus, bet ir ieško darbuotojo *skausmo taškų*, kad galėtų juos ištaisyti. Darbuotojo *skausmo taškai* daro didžiulę įtaką tiek asmenio, tiek organizacijos lygiui, todėl labai svarbu suprasti darbuotojų poreikius. Remiantis sudarytais kartų skirtumais (žr. 1 lentelę) išskirti keli pagrindiniai darbuotojams aktualūs poreikiai organizacijoje:

- *Kultūra*. Organizacijos kultūra yra neatskiriama darbuotojų patirties dalis ir yra vertinama kaip svarbiausias aspektas darbuotojams. Organizacijos kultūrą sudaro atmosfera, komandos dvasia, paprastas jausmas, kurį darbuotojai jaučia dirbdami. Didžiausią dėmesį skirdama kultūrai, organizacija tiria kaip yra įtraukiami nariai, kaip tarpusavyje sąveikauja ar yra užmezgami ryšiai, ar darbuotojas yra vertinamas, juo pasitikima, sąžiningai elgiamasi.

- *Darbo planavimas*. Visų darbuotojų darbo diena skiriasi, atsižvelgiant į jų vaidmenį, kasdienines užduotis, į tai, kiek jie pasikliauja savo bendradarbių ar kitų suinteresuotųjų šalių informacija, kai privatus darbuotojo gyvenimas leidžia būti prieinamiems ar kai paprasčiausiai darbuotojas jaučiasi produktyviausiai. Darbo dienos planas gali būti lengvai pertraukiamas dėl darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nebuvimo, todėl remiantis tikslinių grupių poreikiais, darbdaviui yra itin svarbu užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pusiausvyrą.

- *Fizinė darbo vieta*. Fizinės darbo vietos lūkesčius atrodytų būtų galima lengvai sutvarkyti, tačiau net jei darbuotojo vieta aiškiai matoma, galima praleisti esminius *skausmo taškus*, kurie nėra matomi iš pirmo žvilgsnio. Fizinė patirtis neapsiriboja vien tuo, ką darbuotojas mato, bet ir tuo ką girdi, užuodžia, jaučia, todėl svarbu ištirti jų darbo vietą remiantis visais pojūčiais.

- *Technologijos*. Šiuolaikinė organizacija neįsivaizduojama be technologijų, kurios turi didelę įtaką darbui ir kaip darbuotojas jį patiria. Tai turi įtakos ir tam, kaip lengvai darbuotojas gali atlikti darbus, kaip gali bendrauti tarpusavyje, prie kokios informacijos turi prieigą.

Tai yra tik keli aspektai, kuriuos svarbu išanalizuoti kiekvienam darbdaviui. Tam tikras turinys ar bendravimas, tinkantis vienam darbuotojui, gali neturėti įtakos kito darbuotojo pasirinkimui. Taigi žvelgiant į skirtingas sritis, tai yra siekiant pritraukti, samdyti, išlaikyti darbuotojus, reikia suteikti dėmesį į skirtingus aspektus ir pateikti įvairių klausimų (žr. 2 lentelę).

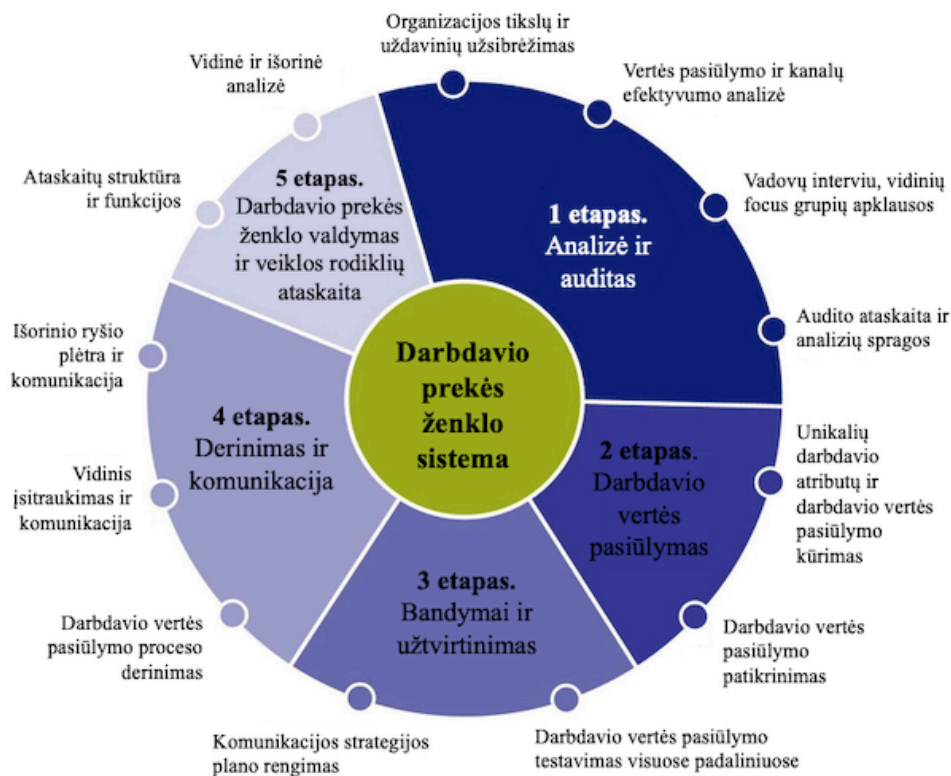
2 lentelė. Tipiniai klausimai darbuotojų poreikiams identifikuoti

Kultūra	Darbo planavimas	Fizinė darbo vieta	Technologijos
Ar visi komandos nariai vienodai dalyvauja kasdieniauose įvykiuose? Kaip sukurti pasitikėjimą? Kaip sukurti bendruomenę? Ar darbuotojai atpažįsta, supranta organizacijos vertybes? Koks vadovo vaidmuo?	Kiek darbuotojai yra priklausomi vienas nuo kito? Kokiu laipsniu darbuotojams leidžiama savarankiškai tvarkyti savo darbą? Kiek skambučių turi ir keliuose susitikimuose jie dalyvauja kasdien? Kokie trukdžiai yra trikdančios, kokie yra sveikintini? Ar yra prieiga prie informacijos, reikalingos atlikti darbą?	Ar turi kokybišką darbo vietą: geros kokybės baldus, įrangą? Ar turi privačios vietos pailsėti? Koks vyrauja klimatas? Ar bendra patalpa švari, tvarkinga? Kokios oro vėdinimo sistemos, apšvietimas?	Ar technologijos suteikia prieigą prie atitinkamos informacijos? Ar technologija yra vienodai prieinama? Ar komandos nariai gali lengvai susisiekti ir bendrauti vieni su kitais? Ar technologijos iš tikrųjų naudingos procesams?

Šaltinis: sudaryta autorės

Tikslinių grupių asmenybės yra orientyrai, užtikrinantys, kad kiekvienas darbdavio prekės ženklo elementas būtų nukreiptas į konkrečią auditoriją, kad atsakytų į skirtingus keliamus klausimus ir atkreiptų dėmesį į darbuotojų skausmo taškus. Svarbu suprasti, kad skirtingos tikslinės grupės renkasi organizacijas ir jose lieka dėl labai skirtingų priežasčių, dirba ir mąsto turėdami skirtingus prioritetus (Espinoza et al., 2010). Svarbiu klausimu lieka kokią darbo patirtį organizacija nori sukurti, kaip gali tekti skirstyti segmentus, suprasti kaip darbdavio prekės ženklas turėtų atrodyti ir ką rodyti skirtingų segmentų atstovams. Organizacijos, atlikdamos vidinius tyrimus, pirmiausia turi atsakyti į pagrindinį klausimą – kokią naudą gaus darbuotojai, priklausydami tam tikrai organizacijai. Tikslinių grupių lūkesčių ir patirties patikslinimas ir susisteminimas turėtų būti vertingas atspirties taškas kiekvienam darbdavio prekės ženklo kūrėjui ir padėti organizacijoms kurti efektyvias, į tikslinę grupę orientuotas darbdavio prekės ženklo strategijas, siekiant pritraukti, išlaikyti ir įtraukti pagrindinius talentus, padidinti darbuotojų produktyvumą, lojalumą, sustiprinti darbdavio įvaizdį, darbdavio kuriamą reputaciją rinkoje.

Remiantis nagrinėta moksline literatūra ir šaltiniais, sukurta darbdavio prekės ženklo kūrimo sistema (žr. 3 pav.). Ši darbdavio prekės ženklo kūrimo ir valdymo sistema deja retai naudojama organizacijų veikloje, literatūroje mažai aptariama kaip veikia šis kompleksas, o ypač trūksta darbdavio vertės pasiūlymo ir jo įtvirtinimo organizacijoje (tai yra antrąjį ir trečiąjį etapus atitinkančių) tyrimų.



3 pav. Darbdavio prekės ženklo kūrimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės

Antrasis etapas susijęs su darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymu neretai tik iš dalies įgyvendinamas organizacijoje, kiti darbdavio prekės ženklo sistemos etapai lieka fragmentiški, retai stebimi kaip darbdavio prekės ženklas transformuojasi organizacijos viduje, kaip jis yra priimamas vidaus vartotojų, tai yra darbuotojų, kiek veiksmingas jis lieka po to kai jis pasiūlomas išorės vartotojams ir yra pasirenkamas. Nors organizacijos teigia, jog įgyvendina visus darbdavio prekės ženklo kūrimo etapus, konsultacinių įmonių raportuose dažnai apie likusiuosius kūrimo etapus nediskutuoja, darbdavio prekės ženklas nėra nagrinėjamas strategiškai, kad veiktų veiksmingai ir atneštų naudos.

Šio darbo tyrimų tikslas plačiau pažiūrėti į darbdavio prekės ženklo kūrimo sistemą ir išnagrinėti antrąjį ir trečiąjį etapą giliau. Pirmiausia aktualu išsiaiškinti ar kuriamas darbdavių vertės pasiūlymas yra unikalus ir gali įgyvendinti organizacijos iškeltus tikslus, kaip yra pateikiamas išorės klientams. Antrasis tyrimas remiasi vidinių organizacijos klientų – esamų darbuotojų tyrimu siekiant išsiaiškinti kaip jie mato darbdavio kuriamą vertės pasiūlymą, kokie atributai jiems yra svarbiausi ir ar vertės pasiūlymas yra modifikuojamas remiantis jų poreikiais.

2. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO VERTĖS PASIŪLYMO ADAPTAVIMO TIKSLINĖMS DARBUOTOJŲ GRUPĖMS GALIMYBIŲ TYRIMAS

Remiantis teorinėje baigiamojo darbo dalyje nagrinėta moksline literatūra, tyrime analizuojamas darbdavio prekės ženklo sudedamasis elementas – vertės pasiūlymas ir jo taikymo veiksmingumas esamiems ir potencialiems darbuotojams. Šioje dalyje pateikiama dviejų kokybinių tyrimų eiga, aptariami tyrimų rezultatai ir tolimesnės tyrimų kryptys. Remiantis gautais duomenimis pateikiami pasiūlymai siekiant efektyviau panaudoti darbdavio kuriamą vertės pasiūlymą atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.

2.1. Empirinio tyrimo metodika ir eiga

Nagrinėtos mokslinės literatūros analizės rezultatai rodo, kad darbdavio prekės ženklo tyrimo lauke itin stokojama gilesnės darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo analizės. Darbdavio prekės ženklo vienas pagrindinių ir svarbiausių sudedamųjų elementų vertės pasiūlymas teorijoje, apibūdinamas kaip unikalūs ir išsiskiriantis iš konkurentų naudų paketas potencialiems ir esamiems darbuotojams. Siekiant nustatyti, kaip darbdaviai nuosekliai įgyvendina pagrindinius darbdavio prekės ženklo kūrimo etapus, reikėtų atlikti jų išorinės komunikacijos turinio analizę, kurios metu būtų nustatyti unikalūs darbdavio kuriamo vertės pasiūlymo atributai. Tolesni darbdavio prekės ženklo tyrimai turėtų būti sutelkti į vidinius vartotojus, tai yra esamų darbuotojų perspektyvą organizacijoje. Empiriniai tyrimai galėtų suteikti įžvalgų, kaip reikėtų praktiškai adaptuoti vertės pasiūlymą keičiantis darbuotojų lūkesčiams ir augant darbuotojo patirčiai organizacijoje, siekiant sukurti veiksmingą darbdavio prekės ženklą abiejose pagrindinėse auditorijose.

Tyrimo tikslas – įvertinti darbdavio prekės ženklo patrauklumo požymius, siekiant nustatyti poreikius ir galimybes adaptuoti vertės pasiūlymą skirtingoms tikslinėms grupėms.

Tyrimo objektas – darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Identifikuoti pasirinktų darbdavių vertės pasiūlymo struktūrą, jų atributus ir pateikimą skirtinguose komunikacijos kanaluose;
- Išanalizuoti darbdavio prekės ženklo veiksmingumą potencialiems ir esamiems darbuotojams;
- Nustatyti pasirinkto darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo aktualumą vidinėms tikslinėms grupėms.

Šio darbo empirinių tyrimų objektas atitinka antrąjį ir trečiąjį darbdavio prekės ženklo kūrimo modelyje esančius etapus (žr. 4 pav.): kurie apima darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo kūrimą ir jo įtvirtinimą organizacijoje. Siekiant įvertinti iki šiol empiriškai mažai tirtą darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo atributų veiksmingumą buvo pasirinkta atlikti a) darbdavio vertės pasiūlymo atributų tyrimą; b) darbdavio vertės pasiūlymo testavimą organizacijoje.

Taigi šio darbo empirinį tyrimą sudaro du etapai, kurių metu bus taikomi skirtingi kokybinių tyrimų metodai: bus atliekamas Lietuvos geidžiamiausių darbdavių kategorijoje esančių organizacijų darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo atributų analizė (taikant turinio analizės metodą) ir darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo aktualumo ir adaptavimo poreikių tyrimas (taikant sutelktų grupių tyrimo metodą pasirinktoje organizacijoje). Abu tyrimai yra kokybiniai. Kokybinių tyrimų metodai pasirinkti siekiant išanalizuoti individų vertybes ir nuostatas, suvokimą ar įsitikinimą tiriamos temos atžvilgiu, išsiaiškinti poreikius.

Pirmasis etapas – organizacijų atvejų analizė, taikant *turinio analizės* metodą. Turinio analizės metodas leidžia atrasti tekste tam tikrus prasminius vienetų, tirti ryšį tarp jų ir visos bendros informacijos, taip pat siekiant apdoroti didelį kiekį tekstinių duomenų. Tokio tipo tyrimo metodo naudojimas visų pirma leis identifikuoti vertės pasiūlymo sudedamąsias dalis, atributus. Turinio analizė yra kokybinis tyrimas, kurį atliekant siekiama atsakyti į šiuos tiriamus klausimus:

K₁ Kokia yra vertės pasiūlymo struktūra?

K₂ Kiek panašūs/unikalūs yra tiriamų organizacijų teikiami vertės pasiūlymai potencialiems darbuotojams?

Šis tyrimo etapas leis atsakyti ar tiriamųjų organizacijų darbdavio vertės pasiūlymas yra unikalūs ir ar jis gali veikti kaip konkurencinio pranašumo įrankis. Pirmojo etapo tyrimo uždavinys buvo vertės pasiūlymo atributų identifikavimas ir susisteminimas atliekant organizacijų socialinių medijų ir interneto puslapių turinio apžvalgą.

Tyrimo imtis. Turinio analizės tyrimui atlikti buvo panaudota 2018-2019 metais organizuotų „geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų dalyvių sąrašas. Svarbu, kad nuo 2018 m. darbdavio vertinimo metodika yra nusistovėjusi ir atliekama vertinant pagal tris rodiklių grupes: įmonės stabilumas, atlygis ir reputacija. Pagal šią metodiką, dalis atrinktų organizacijų, išrinktų geidžiamiausių darbdavių kategorijoje, yra išlikę ir 2020 metais organizuotuose rinkimuose.

Darbdavio stabilumas buvo vertinamas pagal įmonės finansinius rodiklius ir darbuotojų skaičiaus pokytį. Darbdavio mokamas atlygis vertinamas pagal vidutinio darbo užmokesčio dydį ir jo santykį su vidutiniu užmokesčiu ta pačia veikla užsiimančiose įmonėse

Lietuvoje. Reputacija vertinama dviem rodikliais: pirma, kaip dažnai įmonė buvo paminėta karjeros portalo cv.lt vartotojų užsakomuosiuose darbo skelbimuose; antrasis vertinimo rodiklis – UAB „Mediaskopas“ atliktas organizacijos žinomumo/reputacijos įvertinimas. Siekiant palyginti geidžiamiausiais išrinktų darbdavių darbdavio prekės ženklą, organizacijos buvo atrinktos iš įvairių kategorijų: gamybos, IT (informacinių technologijų), telekomunikacijos, prekybos, finansų, bankų, draudimo, verslo paslaugų centrų

Buvo atrinkti 10 darbdavių: „SEB bankas“, „Telia Lietuva“, „Circle K Lietuva“, „Ruptela“, „Danske Bank“, „Western Union Processing Lithuania“ (toliau WU), „Girteka Logistics“, „Bitė Lietuva“, „Felit“ ir „Vičiūnai Group“.

Tyrimo eiga. Empirinio tyrimo metu buvo tikrinami dešimties geidžiamiausių organizacijų kategorijoje esančių darbdavių socialinių tinklų profiliai: „Facebook“, „Instagram“, „LinkedIn“ ir organizacijų oficialios svetainės. Remiantis teorinėje darbo dalyje sudarytu Berthon et al. (2005) ir Dabirian et al. (2017) vertės pasiūlymo modeliu, vertėms priskirti būdingi atributai, kurių buvo ieškoma šiose informacijos pateikimo formose: tekstiniuose pranešimuose, vaizdo įrašuose, kitame vaizdo turinyje.

Tyrimo laikas. Organizacijų atvejų analizė buvo atliekamas nuo 2019 m. sausio iki balandžio ir 2020 m. sausio – lapkričio mėnesiais. Konkrečiai darbdavių socialinių medijų profiliai ir interneto svetainės buvo analizuojamos nuo 2019 metų sausio 1 iki balandžio 25 dienos ir nuo 2020 metų sausio 1 dienos iki rugpjūčio 25 dienos.

Antrasis etapas – darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo aktualumo ir adaptavimo poreikių tyrimas, taikant *sutelktų grupių tyrimo* (angl. *focus group*) metodą, pasirinktoje organizacijoje. Tyrimo metu buvo naudotas pusiau struktūruotas interviu. Sutelktų grupių tyrimui atlikti yra rekomenduotina atrinkti 6 – 12 tarpusavyje sąveikaujančių informantų, svarstančių visiems dalyviams aktualią problemą, siekiant ištirti informantų patirtį, interesus, nuostatas, požiūrius ir nuomones išryškėjančias šiai grupei dinamiškai bendraujant (Rupšienė, 2007). Šio tyrimo rezultatai turi padėti suformuluoti įžvalgas kaip darbdavio vertės pasiūlymo aktualumas keičiasi organizacijoje, kaip jį vertina vidinis vartotojas – darbuotojas, ar darbdavio vertės pasiūlymas yra veiksmingas, atitinka darbuotojų lūkesčius ir kaip būtų galima adaptuoti skirtingus vertės pasiūlymus tam tikroms darbuotojų grupėms, jei toks poreikis organizacijoje būtų. Atitinkamai buvo suformuluoti ir antrojo etapo tyrimo uždaviniai: esamų darbuotojų lūkesčių ir poreikių nustatymas ir darbdavio vertės pasiūlymo unikalumo nustatymas esamiems darbuotojams. Šio tyrimo metu bus tiriami šie klausimai:

K₃ Kaip darbuotojai vertina siūlomą vertės pasiūlymą?

K4 Kaip keičiasi tikslinių grupių poreikiai ir lūkesčiai organizacijoje? Ar darbdavio vertės pasiūlymas yra aktualus?

Tyrimo rezultatai turėtų padėti surinkti įžvalgas siekiant sužinot ar darbdavio vertės pasiūlymas yra veiksmingas, atitinka darbuotojų lūkesčius ir kaip būtų galima adaptuoti skirtingus vertės pasiūlymus tam tikroms darbuotojų grupėms, jei toks poreikis organizacijoje būtų.

Tiriamos organizacijos pasirinkimas. Antrajam tyrimo etapui pasirinktas vienas iš pirmajame etape tirtų darbdavių – „Danske Bank“. Šis darbdavys itin daug investuoja į darbdavio prekės ženklą, per paskutiniuosius penkis metus įgyvendino itin didelę pažangą, tapdamas vienu didžiausių tarptautinių paslaugų centru ir vienu patraukliausiu darbdaviu Lietuvoje. Pirmojo tyrimo etapo metu buvo nustatyta, kad būtent „Danske Bank“ turi plačiausią vertės pasiūlymą (tai yra tiriant vertės pasiūlymą jame buvo nustatyta daugiausiai galimų atributų).

Tyrimas buvo atliktas mokslinės praktikos metu, kuriame buvo tiesiogiai bendradarbiaujama su „Danske Bank“ žmogiškųjų išteklių skyriaus, darbuotojų patirties (angl. employer experience manager) formavimo grupės vadovu, kuris padėjo atlikti tyrimą ir sukonstruoti darbuotojų grupes – sutelktų grupės tyrimui. Renkant tyrimo dalyvius grupinės diskusijos tyrimams pagrindinis kriterijus buvo darbuotojų darbo trukmė organizacijoje – tai yra jauni, trumpą laiką dirbantys darbuotojai (iki 2 metų) ir patyrę, ilgą laiką dirbantys (nuo 2 iki 5 metų) darbuotojai organizacijoje.

Sutelktų grupių informantai dirba IT (informacinių technologijų) srityje, yra atliekantys panašią funkciją organizacijoje, nes tai viena aktualiausių „Danske Bank“ tikslinių grupių ir tokia grupė buvo pasirinkta siekiant nuimti su darbo pobūdžiu susijusius asmeninius interpretacijos ypatumus.

Tyrimo laikas. Sutelktųjų grupės tyrimai atlikti 2020 m. rugsėjo 22-23 dienomis.

Tyrimo eiga. Tyrimo metu buvo įgyvendintos 2 sutelktų grupių diskusijos. Pirmoje diskusijoje dalyvavo 6 informantai, antroje diskusijoje dalyvavo 7 informantai. Grupės nariai priklausė tai pačiai kategorijai pagal atliekamas funkcijas (IT specialistai) ir hierarchiją organizacijoje (specialistai). *Pirmoje diskusijoje* dalyvavo 6, itin trumpą laiką (nuo 1 iki 8 mėnesių) organizacijoje dirbantys informantai. *Antroje diskusijoje* dalyvavo 7 (nuo 2,5 su puse iki 5 metų) organizacijoje dirbantys informantai.

Iki diskusijų pradžios, dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema ir informuoti apie pagrindinius diskusijos klausimus. Sutelktų grupių tyrimai buvo vykdomi nuotoliniu būdu. Abiejų tyrimų trukmė truko valandą laiko. Pradėjus vykdyti tyrimą, gautas dalyvių sutikimas įrašinėti diskusiją, dar kartą pristatyta tema, analizuojama problema, pagrindinės taisyklės,

kuriomis buvo vadovaujamosi diskusijos metu. Pagal iš anksto paruoštą klausimyną buvo užduodami klausimai, tyrimo dalyviai išsakę savo nuomonę ir diskutavo tarpusavyje. Esant poreikiui, klausimai buvo patikslinami, užduodami papildomi.

Tyrimo etikos užtikrinimas. Sutelktųjų grupių informantai, tyrime sutiko dalyvauti savanoriškai ir iš anksto buvo supažindinti su tyrimo tema ir klausimais, perspėti, jog diskusija bus įrašoma visiems dalyviams sutikus. Prasidėjus sutelktųjų grupių diskusijai dalyviai buvo dar kartą supažindinti su tema ir klausimais, atsakyta į informantams rūpimus klausimus, susijusius su tyrimu ir iš visų dalyvių gautas sutikimas įrašyti diskusijas. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, informantų vardai ir pavardės yra užkoduoti: ilgą laiką dirbantys darbuotojai koduojami nuo A1 iki A7, trumpą laiką dirbantys darbuotojai koduojami nuo B1 iki B6. Informantams suteiktas moderatoriaus asmeninis el. paštas susisiekti, jei informantas išreikštų norą peržiūrėti diskusijos įrašą.

2.2. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo analizė

Remiantis literatūros analize norint efektyviai panaudoti verčių pasiūlymo modelį, kiekvienai vertei turėtų būti priskiriami būdingi kriterijai, kuriais organizacija galėtų vadovautis atsižvelgus į tikslinės auditorijos lūkesčius. Žmonių išteklių valdymo specialistai tik neseniai pripažino darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo svarbą ir poveikį darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo etapuose. Kaip jau minėta anksčiau, vertės pasiūlymas, tai organizacijos mainai darbuotojams už įgūdžius, galimybes ir patirtis, kuriuos darbuotojas suteikia organizacijai (Minchington, 2014). Kurdamas vertės pasiūlymą darbdavys pirmiausia turėtų išskirti tikslinę auditoriją kuriai būtų taikomas vertės pasiūlymas, išsiaiškinti tikslinės auditorijos lūkesčius, poreikius, tai yra atlikti psichografinį ir demografinį tyrimus. Žinodamas tikslinės auditorijos lūkesčius, darbdavys turėtų gebėti tikslingai parengti vertės pasiūlymą, kuris suteiktų darbuotojui ieškomos naudos.

Dauguma žmogaus elgesio ypatumų ir jį lemiančių veiksnių užfiksuota įvairiuose tekstuose, dokumentuose, kurie gali teikti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu (Kardelis, 2016). Todėl empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas *turinio analizės* metodas. Norint išsiaiškinti, kokius vertės pasiūlymus darbdavys pozicionuoja išorinėje komunikacijoje, šiuo atveju socialiniuose tinkluose, siekiant patikrinti verčių pasiūlymo modelio efektyvumą, pasirinkta atlikti medijų turinio analizę. Turinio analizės tikslas yra atrasti tekste tam tikrus prasminius vienetų, tirti ryšį tarp jų ir visos bendros informacijos. Šio tyrimo metodo naudojimas visų pirma leis atskleisti, susisteminti ir apibendrinti tiriamą informaciją, o tyrimo rezultatai leis identifikuoti tolimesnes tyrimo kryptis. Turinio analizė yra formalizuotas

verbalinės informacijos tyrimo būdas, numatantis jos turinio vertinimą ieškant požymių, kurie svarbūs tyrėjui.

Remiantis teorinių šaltinių analizės rezultatais, buvo išskirtos 7 vertės ir jų atributai: *patrauklumo* (keliantis iššūkius darbas, inovatyvi, kūrybiška darbinė aplinka, socialiai atsakinga organizacija), *socialinė* (draugiškas kolektyvas, komandinio darbo skatinimas, palanki darbo aplinka, neformalus renginiai), *ekonominė* (skatinimas premijomis už darbo rezultatus, atlyginimas, draudimo paketai, nuolaidos paslaugoms ir prekėms), *saviraiškos* (karjeros galimybės, darbuotojų nuopelnų pripažinimas, veiklos įvertinimai), *savirealizacijos* (sukauptų žinių taikymas, mokymų ir mentorystės programos), *valdymo* (darbuotojo teisė spręsti pasilikti ar ne organizacijoje dėl jo vadovo vadovavimo stiliaus ir visos organizacijos valdymo politikos, vadovo kaip lyderio pozicija) ir *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso* vertė (darbdavio suteikiamos darbuotojui sąlygos derinti asmeninį gyvenimą su darbu). Šios vertės ir vertės pasiūlymo atributai bus turinio analizės tyrimo objektas (žr. 3 lentelę), siekiant nustatyti kokie yra skirtingų darbdavių vertės pasiūlymai ir juos palyginti.

3 lentelė. Verčių pasiūlymams būdingi atributai

Vertė	Atributai
<i>Patrauklumo vertė</i>	Socialinė organizacijos atsakomybė Inovatyvūs darbo organizavimo sprendimai Darbdavio prekės ženklas Organizacijos kultūra
<i>Socialinė vertė</i>	Saugumas Draugiška aplinka Neformalaus bendravimo skatinimas Socialinis organizacijos kapitalas
<i>Ekonominė vertė</i>	Atlyginimai Priedai Draudimo paketai Nuolaidos prekėms ir paslaugoms
<i>Saviraiškos vertė</i>	Investicijos į darbuotojus Mentorystė
<i>Savirealizacijos vertė</i>	Karjeros galimybės Pripažinimo ir delegavimo praktika Įgaliojimo praktika Dalyvavimas sprendimų priėmime
<i>Valdymo vertė</i>	Vadovų vadovavimo stilius Organizacijos valdymo struktūra Vadovų profiliai ir patirtis
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė</i>	Lankstus darbo grafikas Šeimos atostogos Darbuotojų pagalbos programos Vaikų priežiūra ir ugdymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Dabirian et al. (2017) ir Berthon et al. (2005)

Atlikus empirinį tyrimą, taikant turinio analizės metodus išryškėjo pagrindinės siūlomos vertės, kurias darbdaviai pateikia potencialiems darbuotojams (žr. 4 lentelę). Lietuvoje tarp geidžiamiausiai išrinktų darbdavių vieningai vyrauja patrauklumo, socialinė, saviraiškos ir savirealizacijos vertės, komunikuojamos per socialinius tinklus „Facebook“, „LinkedIn“ ir „Instagram“. Valdymo vertę išskiria 6 iš 10 darbdavių. Ekonominę vertę išskyrė 2 iš 10 darbdavių, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertę – 1 iš 10 darbdavių. Vis daugiau teorijoje nagrinėjama darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir ekonominė vertė nėra efektyviai komunikuojamos socialiniuose tinkluose. Tikėtina, kad ekonominė vertė gali būti įvardijama kaip motyvacinis veiksnys, siekiantis išlaikyti darbuotojus organizacijoje, ir asmeninio pokalbio su naujais priimamais darbuotojais metu. Darbdaviai vis dar mažai arba visai nekomunikuoja darbo ir asmeninio gyvenimo balanso atributų, kurie šiuolaikiniam žmogui yra itin svarbūs. Ši neišnaudota niša galėtų ypač padidinti darbdavio patrauklumą.

4 lentelė. Darbdavių vertės pasiūlymo atributai

	SEB Bankas	Telia Lietuva	Cirkle K Lietuva	Ruptela	Danske Bank	WU	Girteka Logistics	Bitė Lietuva	Felit	Vičiūnai Group
Patrauklumo										
Socialinė organizacijos atsakomybė	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Inovatyvūs darbo organizavimo sprendimai	+	+		+	+	+	+	+	+	+
Darbdavio prekės ženklas	+	+		+	+	+	+	+	+	+
Organizacijos kultūra	+				+	+		+		
Socialinė										
Socialinis organizacijos kapitalas		+	+	+	+	+	+	+	+	+
Saugumas		+								
Draugiška aplinka	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+		+	+	+	+	+	+	
Ekonominė										
Atlyginimas					+					
Priedai							+			
Draudimo paketai										
Nuolaidos prekėms ir paslaugoms										
Saviraiškos										
Investicijos į darbuotojus	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Mentorystė	+	+	+		+	+	+	+	+	+

Savirealizacijos										
Karjeros galimybės	+	+			+	+	+			+
Pripažinimo ir delegavimo praktika	+	+	+	+	+	+	+		+	+
Igaliojimo praktika		+			+					
Dalyvavimas sprendimų priėmimo										
Valdymo										
Vadovų vadovavimo stilius					+	+				
Organizacijos valdymo struktūra	+	+	+	+	+		+			+
Vadovų profiliai ir patirtis	+	+			+	+		+		
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso										
Lankstus darbo grafikas					+					
Šeimos atostogos					+					
Darbuotojų pagalbos programos					+					
Vaikų priežiūra ir ugdymas										

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis pasirinktų organizacijų komunikuojamu turinio analizės tyrimu

Mokslinėje literatūroje itin mažai dėmesio skiriama vertės pasiūlymo pritaikymui, kuris galėtų padėti organizacijoms veiksmingai kurti darbdavio prekės ženklą siekiant ne tik pritraukti potencialius darbuotojus į savo organizaciją, bet išlaikyti juos ilgesnį darbo laiką organizacijoje. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas yra daugelio organizacijų vienodas ir nepritaikytas pozicionavimui. Galima teigti, kad standartinis vertės pasiūlymo paketas jau nebėra tinkamas naudoti šiandieninėje rinkoje. Darbdavio prekės ženklo tikslingai kuriamas vertės pasiūlymas turėtų koreliuoti tiek vidinėje, tiek išorinėje komunikacijoje, tačiau būtina jį adaptuoti atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų grupes, jų darbo trukmę organizacijoje.

Atliktas tyrimas rodo, kad išskiriami verčių pasiūlymo kriterijai, kurie buvo naudojami atliekant turinio analizę, turėtų būti papildyti naujais, didelį dėmesį skiriant skirtingiems darbuotojų profesiniams ir asmeniniams gebėjimas tobulinti, individualiems poreikiams ir lūkesčiams, susijusiems su karjeros kelio projektavimu, asmeninio gyvenimo ir darbo balanso pasiūlymo gerinimui. Vertės pasiūlymas neturėtų būti taikomas visiems vienodas, būtinas tikslinių grupių poreikių įvertinimas modifikuojant vertės pasiūlymą.

Tikslingai naudojamas darbdavio prekės ženklas gali padėti sumažinti darbuotojų kaitą, sustiprinti organizacijos identitetą, patrauklumą, padidinti visos organizacijos našumą. Sukurtas vertės pasiūlymas tam, kad veiktų efektyviai taip pat turėtų būti pritaikytas ne tik vidinei, tačiau ir išorinei komunikacijai. Organizacijos, naudojančios socialinių medijų kanalus, turėtų atsižvelgti į socialinių kanalų specifiškumą ir skleisti informaciją skirtinguose kanaluose adaptuojant žinutės formatus vertėms iškomunikuoti. Šis tyrimas rodo, kad kiekvienoje organizacijoje, kuri strategiškai investuoja į darbdavio prekės ženklo kūrimą, yra tikslinga atlikti vidinį tyrimą siekiant nustatyti kaip keičiasi darbuotojų lūkesčiai augant darbuotojo patirčiai organizacijoje ir didėjant darbuotojo įsitraukimui joje; koks vertės pasiūlymas atitiktų darbuotojo lūkesčius parenkant konkrečią darbuotojų kategoriją pagal darbo pobūdį ir darbo laiką organizacijoje. Tai ypač aktualu ir tikslinga dideliems darbdaviams, kurie nustačius poreikį, turi daug vidinių galimybių vertės pasiūlymo modifikavimui (karjeros organizacijos viduje galimybė, rotacija, įtraukimas į skirtingas darbo grupes, socializacijai skirti projektai, mentorystė). Toks tyrimas suteiktų naujų įžvalgų kaip patobulinti darbdavio prekės ženklo veiksmingumą išlaikant darbuotojus organizacijoje.

2.3. Vertės pasiūlymo adaptavimo tikslinėms darbuotojų grupėms tyrimas

Antrasis empirinis tyrimas buvo skirtas darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo aktualumo ir adaptavimo poreikių nustatymui. Šio tyrimo rezultatai padėjo suformuluoti įžvalgas kaip darbdavio vertės pasiūlymo aktualumas keičiasi organizacijose, kai jį vertina vidinis vartotojas – darbuotojas. Taip pat išsiaiškinti ar darbdavio vertės pasiūlymas yra veiksmingas, atitinka darbuotojų lūkesčius ir kaip būtų galima adaptuoti skirtingus vertės pasiūlymus tam tikroms darbuotojų grupėms, jei toks poreikis būtų.

Šio tyrimo etapo metu buvo tiriami tikslinių darbuotojų grupių poreikiai ir lūkesčiai organizacijoje, aiškinamasi kaip šie lūkesčiai keičiasi augant darbuotojo patirčiai organizacijoje ir darbo laikui joje. Kaip darbuotojai vertina siūlomą ir ar darbdavio vertės pasiūlymas tebėra atpažįstamas, prisimenamas ar tebėra aktualus.

Nors apie vertės pasiūlymo modifikavimą ir adaptavimą literatūroje rašoma mažai, šis tyrimas turėtų padėti atskleisti, kad darbuotojų lūkesčiai ir poreikiai keičiasi. Darbuotojo, kurio patirtis darbo rinkoje yra aukšta, organizacijos teikia vienokius lūkesčius ir tam tikros vertės pasiūlymo dedamosios atrodo kaip savaime suprantamas, standartinis paketas, kai darbuotojo, kuris tik neseniai pradėjo karjerą lūkesčiai yra daug žemesni ir jį pritraukti galima pateikiant ir paprastesnį pasiūlymą. Tai yra tik viena iš priežasčių kodėl svarbu įsivertinti savo tikslinių grupių poreikius, kad reikalingas talentas būtų pritrauktas, o esamas išlaikytas. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti kokie veiksniai paskatina prisijungti prie organizacijos, kaip

darbuotojai vėliau suvokia vertės pasiūlymą, kaip skirtingos grupės jį mato ir supranta. Keliamas klausimas ko trūksta organizacijai, kad ji išliktų ilgalaikio darbo vieta. Sutelktų grupių išrašai pateikiami 2 ir 3 prieduose.

Kaip matyti iš „Danske Bank“ darbuotojų interviu atsakymų (5 lentelėje), iki vienerių metų dirbantiems darbuotojams svarbiausi vertės pasiūlymo atributai buvo organizacijos bendra reputacija ir pažįstamų, draugų ar esamų darbuotojų atsiliepimai prisijungiant prie būsimos organizacijos. Kelis, ilgą laiką dirbančius asmenis, taip pat paskatino draugų atsiliepimai ir gautos rekomendacijos. Taigi darbdavio prekės ženklo reputacija, turėtų padėti pritraukti talentingus pretendentes ir užtikrinti darbuotojų norą tapatintis su organizacija. Pasitikėjimui organizacija ir pasitenkinimui sukurti labai svarbus yra darbdavio prekės ženklo įvykdymas – jei esami darbuotojai jaučiasi patenkinti darbdaviu, jį rekomenduos kitiems ir sk leis gerą žinią apie būsimą darbdavį tuo pačiu augindami ir stiprindami jo reputaciją.

Kitas svarbus aspektas vertės pasiūlymo kūrime yra prasmingas ir iššūkius keliantis darbas, tobulėjimo galimybės ir įgūdžių įprasminimas. Žmonės ieško savo gyvenimo prasmės ir tikslo, taip pat ir darbe, kad sustiprintų savo savivertę, sukaupytų tam tikrą gyvenimo patirtį. Prasmingumas atsiranda tada, kai asmenys suvokia tikrą ryšį tarp savo darbo ir plataus gyvenimo tikslo. Teigiama prasmingo darbo pasiūlymo nauda (didesnis įsitraukimas, sumažintas pravaikštų laikas, geresni rezultatai) rodo, kad organizacijoms verta stengtis. Kaip ir kiekvienoje žmonių valdymo srityje, svarbu suprasti kas įprasmina skirtingus žmones, o ne daryti prielaidas. Tačiau yra keletas aspektų, kurie atrodo taikomi visose srityse, o tai rodo, kad būtų protinga sutelkti dėmesį į šiuos dalykus: darbo autonomiją, bendras vertybes, socialinio bendravimo su kolegomis galimybes, renginius ir paaiškinimą kodėl „beprasmiška“ užduotis yra svarbi platesnei organizacijai.

5 lentelė. Priežastys paskatinusios prisijungti prie organizacijos

Kategorija	Atributai	Informanto teiginys
Trumpą laiką dirbantys	Reputacija Atsiliepimai Vadovo vaidmuo Reklama Projektų įdomumas Prasmingas darbas Siekis tobulėti profesinėje srityje Gera aplinka ir atmosfera darbe	„Tai yra toks dalykas kaip įmonės reputacija. Dar pasiklausinėjau žmonių, kurie yra dirbę čia, tai tas tiesioginis gerumas dažnai nuo vadovo priklauso, bet bendras vaizdas, bendra įmonės reputacija buvo sukurta gera.“ (B1) „<...> realiai galėčiau sakyti dėl reputacijos pasirinkau pačią organizaciją, bet turbūt turėjo įtakos ir reklamos <...>.“ (B2) „<...> turbūt vykstančių projektų įdomumas ir aš manau kompanijos reputacija irgi.“ (B3) „Į Danske šiaip senai norėjau, nes ir kursiokę turėjau ir iš artimo rato žmogus čia dirba jau šešerius metus ir labai girdavo, kad Danske yra geras darbdavys, tai kai atsirado noras tobulėti savo srityje, pakeisti įmonę, tai labai kaip tik norėjau Danske <...>.“ (B4) „<...> nenorėjau dirbti banke dėl to, nes galvojau, kad tai yra konservatyvi vieta, bet interviu procese aš šiek tiek susipažinau su komanda ir supratau, kad tai yra ne ką blogesnis taip vadinamas vibe‘as

		<i>negu prieš tai kompanijose kur dirbau su konsultavimu. Mane labiausiai patraukė tas ne konservatyvumas komandoje ir gera aplinka. “ (B5)</i> <i>„Iš esmės pasirinkau tiesiog pagal darbo pobūdį ir projektus, ką aš galėčiau naujo išmokyti ir patobulinti savo jau turimus įgūdžius. “ (B6)</i>
Ilgą laiką laiką dirbantys	Darbdavio pažadas Nauji iššūkiai Rekomendacijos Prasmingas darbas	<i>„Tuo metu ieškojau naujo darbo, galvojau, kad galiu surasti kur nors geriau nei tuo metu dirbau. <...> pasiūlymas, kuris man buvo duotas pagrįste buvo geresnis, tai aš perėjau į Danske. “ (A1)</i> <i>„<...> atėjau, nes ieškojau naujų iššūkių <...>. “ (A2)</i> <i>„Tuo metu kai darbinausi, vienas iš gerų draugų jau dirbo Danskei, sakė, kad čia labai „faina“ <...>. “ (A3)</i> <i>„Tuo metu DGITL'as buvo nauja organizacija, tai mažai buvo ką pristatinti iš tikrųjų, tai mane patraukė galimybė kurti pačią organizaciją, o tuo metu Danske Bank'as atrodė tiesiog kaip bankas. “ (A4)</i> <i>„Parekomendavo kolega. “ (A5)</i> <i>„Atėjau, nes pasikvietė <...>. “ (A6)</i> <i>„Aš visus gėrius atiduodu Danske Bankui, tai ką pamačiau ir galiu palyginti. “ (A7)</i>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sutelktų grupių atliktu darbuotojų interviu

Kai darbuotojas prisijungia prie organizacijos, antrajame darbdavio prekės ženklo kūrimo etape, darbdavys turi suteikti žadėtą pažadą. Naujų darbuotojų integravimo į organizaciją procese, itin svarbu atkreipti dėmesį į skirtumą tarp įlaipinimo ir orientacijos. Orientacija yra įvykis, paprastai trunkantis vieną dieną ir paprastai pradedantis įlaipinimo procesą. Tačiau įdarbinimas tęsiasi kelis mėnesius po to, kai darbuotojas yra priimtas į darbą. Remiantis trumpą laiką dirbančių darbuotojų patirtimi, pastebėta, kad komunikacija nebuvo iki galo išpildyta, kas gali reikšti darbuotojo nusivylimą ir iki galo nesuteiktą pilnavertį žadėtą vertės pasiūlymą. Darbuotojai teigia (žr. 6 lentelė), jog visi pirmajame etape žadėti privalumai ir naudos lyg ir yra, tačiau nėra iškomunikuoti iki galo. Galima teigti, kad šią problemą pastebi ir ilgą laiką dirbantys darbuotojai, kurie teigia, kad nuolatinis priminimas apie esantį vertės pasiūlymą turi vykti nuolatos, nes darbuotojai dažnai jį pamiršta. Darbdavys „Danske Bank“ pirmomis savaitėmis naujiems darbuotojams suteikia vadinamąjį *buddy* (liet. draugužis) – mentorių, kuris rūpinasi darbuotoju kelias savaites, tačiau galime pastebėti, kad ne visiems informantams taip pasisekė, todėl jų patirtis skyrėsi nuo kitų.

6 lentelė. Vertės pasiūlymo pažado išpildymas

Kategorija	Informanto teiginys
Trumpą laiką dirbantys	<i>„<...> supratau, kad tų visų dalykų, privilegijų, naudų yra labai daug ir sakyčiau, kad mano atveju pakankamai prastokai buvo pristatyta pačioje pradžioje šis dalykas arba labai paviršutiniškai užsimenama. Sakyčiau, kad trūksta aiškesnės skaidos, nes jų yra tikrai labai daug ir dažniausiai yra susifokusuojama su tais pagrindiniais dalykais, kurie jau buvo paminėti ir jie dažniausiai būna standartiniai arba po ranka ir visi tie kiti, kurie būna labiau unikalūs, pvz girdėjau, kad galima vieną kartą metuose dviratį pasitikrinti, tai net neįsivaizduočiau kur kam rašyti. “ (B6)</i>

	„Aš norėčiau pritarti kolegai, kad toks jausmas, kad tu benefit'ų yra daugiau nei tu apie juo sužinai ir aš dažniausiai išgirstu apie kokį nors naują benefit'ą iš kolegų <...>. Toks jausmas kad yra, žmonės naudoja, bet ne visi apie juos žino.“ (B5) „Gali būti, kad mes pamirštam apie tuos benefit'us, bet norint galima pasižiūrėti. Viskas kaip ir vietoje, gal tik reikia žinoti kur ieškoti, mes gal neužakcentuojam. Man tai pasakė pirmą dieną mano buddy, man atsiuntė unboardinimo sąrašą ir visą tai buvo surašyta ir ji man dar parodė, o pirmą savaitę Augustas (vardas pakeistas) rinko visus naujus darbuotojus ir dar kartą akcentavo, kad yra toks puslapis, pasižiūrėkite, ten viskas parašyta.“ (B1) „Sutinku, kad galima rasti, bet dažniausiai turi žinoti ko ieškai, nes tikrai pradžioje nepristatinėjo ir nerodė, kai tu tikrai turėjai tam laiko ir buvo the moment to do that, kaip kolega jau minėjo, dažniausia išgirtame tai iš šono, tada tu truputį pradedi domėtis, bet tikslų nuorodą kur nueiti, tai tikrai sužinojau ne pirmą ir ne antrą savaitę.“ (B6) „Aš galėčiau pridurti, kad šiuos dalykus pirmiausia gavau iš bendradarbio, nes jie sakykim turi pasidarę tam tikrą unboardinimo sąrašą, kas jų manymu yra aktualu ir dalis šių benefit'ų yra ten surašyta, tai pagrindinis info šaltinis buvo iš ten.“ (B3)
Ilgą laiką dirbantys	„Kaip man atrodo, labiausiai lyginu su praeita darbovieta kaip jausdavosi tas <...> iš vadovybės visuose lygmenyse <...> naujam darbuotojui atėjus iš karto tiesioginis vadovas pasakydavo, kad yra tokie ir tokie būreliai, dar kažkas, gal tau įdomu ir daugiau mažiau kasdienis, aktyvus skatinimas ir priminimas dalyvauti tose veiklose ir tas parodymas <...> kad tai įeina į visą šitą būvimą darbuotoju, tos veiklos, ir kad mes vertinam, kad tu ne tik tą darbą darai, bet dar dalyvauji kultūros kūrime.“ <...> dabar dažniausiai aktyvus žmogus turi pats susieškoti visą tai kas čia vyksta. Jam nėra taip iškomunikuojama atėjus <...>, bent jau aš pasigedau to tokio. Per pirmą dieną pasakojama ir bent jau aš asmeniškai kiek prafiltruoji, kiek pamiršti, nes žinai, viskas yra nauja, pati pirma diena, tavo dėmesys yra į visas puses.“ (A6) „Čia labiau kad outgoing (liet. išeinantis) tai turi būti, o ne tik vieną kartą užsiminta ir užmiršai. Tai yra constant (liet. nuolat) primenama ir kad mes esame to dalis ir būnam community (liet. bendruomenė) kažkokia.“ (A2) „Aš turiu kolegų, kurie net nežiūri Team Site'ų, nes jiems tai yra neįdomu ar neaktualu, o dažniausiai ten tu randi visą informaciją apie klubus ir mokymus arba dar kažkokią prezentaciją ten.“ (A1) „Suprantu ką tu sakai, bet manau yra keli dalykai: vienas, kiek žmonės patys nori ir pas mane lygiai taip pat, kurie ten iškapsto info iš belekur ir siunčia pasižiūrėti. Tokiems nieko sakyti nereikia. Antra yra tie, kurie ateina tiesiog darbo daryti, tai tu jiems siųsk nesiuntęs.“ (A2)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sutelktų grupių atliktu darbuotojų interviu

Kaip verslas kuria ir perteikia savo tapatybę, remdamasis savo ištakomis ir vertybėmis, ką žadą pateikti emociškai sujungiant darbuotojus, kad būtų įgyvendintas vertės pasiūlymas? Kaip jau aptarėme teorijoje, vertės pasiūlymas yra visuma įrankių ir bendra pasiūlymų suma, kuriuos darbdavys įgyvendina, kad galėtų išlaikyti, įtraukti ir pritraukti darbuotojus. Vertės pasiūlymas turi būti apgalvotas, nes jis turi tiesioginį poveikį darbuotojų elgesiui. Šioje dalyje yra siekiama išsiaiškinti kokį vertės pasiūlymą mato skirtingos tikslinės grupės (žr. 7 lentelė). Remiantis informantų teiginiais, ilgą laiką dirbančių darbuotojų vertės pasiūlymą sudaro: *ekonominė vertė* (sveikatos, gyvybės draudimas, nuolaidos prekėms ir paslaugoms, laisvos apmokamos darbo dienos), *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė* (lankstus darbo grafikas, skiepai, psichologinės konsultacijos, sporto salė, higieninės patalpos, valgykla, automobilių stovėjimo aikštelė, dviračių, paspirtukų parkavimo vietos, vaisiai

virtuvėlėje, kavos aparatai, priemonės prieš karantiną, darbo įranga), *socialinė vertė* (komandos formavimo užsiėmimai, renginiai, vietos neskirtos darbui, žaidimų kambariai), *saviraiškos vertė* (darbuotojų vidinės iniciatyvos, vidiniai ir išoriniai mokymai), *patrauklumo vertė* (modernūs, naujoviški pastatai).

7 lentelė. Esamo vertės pasiūlymo suvokimas

Tikslinė grupė	Atributai	Informanto teiginys
Trumpą laiką dirbantys	Sveikatos draudimas Papildomos dienos Valgykla Gera darbo aplinka Lankstumas Sporto salė Darbo įranga Biudžetas skirtas mokymuisi	„<...> man patinka sveikatos draudimas labai, džiaugiuosi papildomomis dienomis. Tada pasinaudojau dalyvavimu bėgime ir visais benefit'ais darbuotojų, faina visa aplinka, ofisas fainas ir lankstumas, tarkime dėl to darbo iš namų, įrangos parsinešimo į namus labai patiko. Valgykla.“ (B1) „Man patinka, kad Danske turi savo valgyklą ir labai norėjau naudotis sporto klubu <...>, laukiu kada galėsiu.“ (B4) „Pokalbio metu ką aiškinausi, kas sudaro paketą, tai sveikatos draudimas buvo vienas iš esminių momentų, nes tai irgi rodo ar įmonė galvoja apie darbuotojus, nes jai šitas dalykas yra svarbus ir kadangi aš jau iš vidinių projektų žinojau kur ateinu, tam tikrus niuansus, kurie man pačiam ir nėra plusai, aš supratau, kad įmonė labai stipriai galvoja kaip pritraukti darbuotojus, kaip sukurti paketą.“ (B3) „<...> man labai patinka biudžetas mokymuisi ir visokios online platformos gerinti savo žinias <...>. Paskui jau minėtas draudimas <...>, kompiuteris <...>.“ (B5)
Ilgą laiką dirbantys	Sveikatos draudimas Gyvybės draudimas Nuolaidos Laisvos dienos Lanksčios darbo valandos Skiepai Darbuotojų vidinės iniciatyvos Komandos formavimo užsiėmimai Renginiai Vietos, neskirtos darbui Psichologinės konsultacijos Valgykla Automobilių stovėjimo aikštelė Dviračių, paspirtukų parkavimo vietos Higieninės patalpos	Yra additional dase of leaf. Nuolaidos įvairios, klubų organizavimas. Flexible working hours (liet. lanksčios darbo valandos). Skiepai. Internal training'us turime (liet. vidiniai mokymai), kuriuos veda kiti darbuotojai. Šiaip kada buvo team building'ai (liet. komandos formavimai) aktyvesni, tai dažniausiai buvo „provaidentas“ (liet. pasiūlytas) kiekvienam team'ui (liet. komandai). Event'ai (liet. renginiai). Šiaip yra bendros vietos pastatuose, kurie nėra skiriami specifiskai darbui.“ (A1) „Psichologinės konsultacijos kompensuojamos kažkiek. <...> monitorius gauni, ausines ir kita.“ (A6) „Valgykla. Gali priparkuoti dviratį saugiai ir patogiai, nusiprausti, automobilių stovėjimo aikštelė ir ne tik dviračių, bet ir paspirtukų <...>. Vaisiai virtuvėlėje taip pat yra gėris. Kuprinės, kurias darbuotojas gauna su laptopu <...>. <...> tos pačios covid priemonės, prevencijos, tie patys „dezinfekantai“, tos kaukės, kurios yra dalinamos darbuotojams. <...> muzika, kurią turim tualetuose ir lifte“ (A7) „Man asmeniškai tai yra didelis perks'as (liet. privilegija), kad kompanija leidžia dirbti nuotoliniu būdu ir netgi tai skatina, nepaisant šio laikotarpio. Ateinantis benefit'as (liet. privalumas) kur dabar kaip suprantu bus pačioje rugsėjo pabaigoje, reikšminga nuolaida apie 30% įsigyti IT equipmentui (liet. įrangai) sau į namus ir ne tik monitoriams, bet ir laptopui ir panašiai.“ (A4) „Sporto salė ir aplamai visi modernūs, naujoviški pastatai. Ir virtuvėlės ir kavos aparatai ir vending machine (liet. užkandžių ir gėrimų automatas) jei užsinori ko nors saldaus. Dar man atrodo yra tokios išmokos <...> nelaimei nutikus artimoje aplinkoje ir panašiai. Ir taip, tie patys event'ai (renginiai). Nelaimingų atsitikimų draudimas, čia truputį skiriasi nuo sveikatos.“ (A5) „Yra Compensa ir yra gyvybės draudimas. Game room'ai (liet. žaidimų kambariai) <...>.“ (A2)

	Vaisiai virtuvėlėje Kavos aparatai Darbo įranga Muzika patalpose Priemonės prieš karantiną Sporto salė Modernūs, naujoviški pastatai Žaidimų kambariai Vidiniai, išoriniai mokymai	<i>„Man dėl mokymų gal, pačio pateikimo, kad ne tik vidiniai mokymai, bet ir išoriniai yra prieinami.“ (A3)</i>
--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sutelktųjų grupių atliktu darbuotojų interviu

Trumpą laiką dirbantys darbuotojai išskyrė tuos pačius aspektus, tik mažiau *ekonominę vertę* (sveikatos, gyvybės draudimas, laisvos apmokamos darbo dienos), *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertę* (lankstus darbo grafikas, sporto salė, valgykla, darbo įranga), *saviraiškos vertę* (biudžetas skirtas mokymuisi), *socialinę vertę* (gera darbo aplinka). Ilgą laiką dirbantys darbuotojai įvertino daugiau privalumų ir naudų, kurie sudaro darbdavio vertės pasiūlymą. Galima manyti, kad trumpą laiką dirbantys darbuotojai dar nespėjo susipažinti su visomis siūlomomis vertėmis ir kaip buvo minėta anksčiau „<...> *toks jausmas, kad tų benefit'ų yra daugiau nei tu apie juo sužinai* <...> (B5)”. Tarp ilgą laiką dirbančių darbuotojų taip pat išsirutuliojo diskusija, kad tam tikri pakete esantys privalumai yra tiesiog standartiniai atributai, kuriuos gali suteikti bene kiekviena didelė kompanija („*Tas lygis tų įmonių, daugumoje nelietuviškų, nes Lietuvoje dar nėra labai išpopuliarėjusi ta kultūra vakarietiška, bet jeigu imant kitas tokio masto arba didesnes vakarietiškas įmones, tai čia kaip ir daugiau mažiau ir yra ta kartelė lygmenyje save gerbiančių įmonių, tai čia tiesiog su lietuviškomis įmonėmis lyginant atrodo kažkas tokio didelio*“ (A6)), todėl tai po truputį tampa norma („*Iš tikrųjų nemažai bendrovių teko man matyti ir mes tikriausiai esam įpratę, gal šiek tiek išlepę jau tiksliau ir mums tai atrodo savaime suprantama.*” (A7)). Vienas iš informantų pasiūlė „<...> *nusibrėžti tada kažkokią liniją kur jau skaitosi norma ir kur žemiau ir kur aukščiau*“ (A6). Asmenims, kurie dirba mažose įmonėse, kuriose nėra vertinimas darbuotojas šie vertės pasiūlymo atributai gali pasirodyti kaip ypač svarbūs ir unikalūs, tačiau kandidatams, kurie jau yra patyrę didžiųjų korporacijų gėrius ir vakarietiško ir šiaurietiško kapitalo kultūrą, šie atributai gali pasirodyti kaip minima „norma“. Šių darbuotojų vertės pasiūlymo kartelė jau yra užkelta, todėl dar kartą svarbu paminėti, kad kuriant vertės pasiūlymą reikia aiškiai įsivardinti, kurie atributai galėtų būti įvardijami kaip unikalūs, kurių kitas darbdavys negali

pasiūlyti ir kurie atributai yra vadinami standartiniais, be kurių šiuolaikinė kampanija tiesiog neįsivaizduojama.

Taigi kaip darbuotojas suvokia vertės pasiūlymą ir kokie atributai jam būtų svarbiausi, kurie paskatintų prisijungti prie organizacijos. Ilgą laiką dirbantys darbuotojai pateikė daugiau atsakymų, kuriuose atsispindi jų lūkesčiai esančiam darbdaviui. Galima daryti prielaidą dėl aptarto vertės pasiūlymo kaip norminio suvokimo ir unikalaus. Nors daug minėtų atributų ir pasikartoja (žr. 8 lentelę), tai tik įrodo kaip skirtingi asmenys suvokia kas jiems svarbu vertės pasiūlyme ir į ką turėtų atkreipti dėmesį darbdavys jį formuodamas. Puikus pavyzdys kai vertės pasiūlymas yra pritaikytas skirtingoms tikslinėms grupėms ir yra įvairus („Gal tas visas paketas, įvairovė, kad kiekvienas gali sau kažką pasirinkti.“ (A3)), tai viena iš priežasčių, kodėl vertės pasiūlymas turėtų būti stebimas ir vis atnaujinamas. Informantų teigimu dažnu atveju pasilikti organizacijoje skatina ne privalumai, tačiau bendra organizacijos kultūrą, požiūris į darbuotojus, karjeros galimybės. Nors šie visi atributai taip pat gali sudaryti visą vertės pasiūlymo paketą, galima manyti, kad darbuotojams nėra iki galo iškomunikuojama kas sudaro visą vertės pasiūlymą, todėl darbuotojai suvokia tik pagrindinius aspektus, su kuriais susiduria kasdienybėje ir gali juos įvertinti tiesiog kaip privalumus, kuriuos gauna iš organizacijos, tačiau nepastebi tokių atributų kaip organizacinės kultūros formavimas, vertybės, kuriomis vadovaujasi organizacija ir nemato galimų arba ne pastangų, kurias įdeda organizacija formuodama šiuos dalykus ir apsistoja ties matomais ir akivaizdžiais, kitaip tariant materialiais dalykais.

8 lentelė. Svarbiausi vertės pasiūlymo atributai tikslinėms darbuotojų grupėms

Tikslinė grupė	Atributai	Informanto teiginys
Trumpą laiką dirbantys	Vaikų stovyklos Renginiai šeimoms Pensijų kaupimas nuo pirmos įsidarbinimo dienos Keturių dienų darbo savaitė	„<...> įmonė jauna, daug jaunų žmonių, bet žmonės turi vaikų, tai tarkim ankstesniame darbe buvo per rudens-pavasario atostogas, kur neturi padėti vaikų, įmonė padarydavo stovyklą vaikams. <...> kalėdiniai event'ai vaikams irgi yra smagu <...>.“ (B1) „Norėčiau keturių dienų darbo savaitės <...>.“ (B6) „<...> papildomas pensijų kaupimas kur prisideda ne tik darbuotojas, bet ir darbdavys ir jis startuoja iš karto po metų, o aš galvoju ką reiškia tas metų laikotarpis, tai yra skirtumas kurį pastebiu.“ (B3)
Ilgą laiką dirbantys	Mokymai Lokacija Erđvės neskirtos darbui Lankstaus darbo galimybės Sporto klubai Komanda Požiūris į žmogų	„Man tai tikriausiai būtų mokymai <...> vienas iš pagrindų būti vienoje ar kitoje kompanijoje. <...> dabar pagalvojau, kad čia dar nuo lokacijos priklauso fizinės kur yra ofisas, ar yra galimybė dirbti iš namų.“ (A1) „<...> kad yra erđvių, kurios nėra skirtos darbui. Galima tiesiog paimti knygą paskaityti <...>.“ (A6) „<...> man asmeniškai flexible working conditions (liet. lankstaus darbo galimybės), tai yra lankstus darbas, remote work'as (liet. darbas iš namų) ir panašūs dalykai. Taip pat mūsų sporto klubai ar tas pats maitinimas ir panašūs dalykai, tai yra rūpestis tavo gerbūviu ir tavo sveikata tam tikra

Vidinės kultūros formavimas Paketo įvairovė Socialinės iniciatyvos Sveikatos draudimas Gyvybės draudimas Apmokamos konsultacijos Valgykla	<i>prasme arba palaikymas tos linijos iš organizacijos, tai man asmeniškai yra svarbu ir vertinu tai. “ (A4)</i> <i>„Man turbūt daug kur užkliūdavo tas elementarus požiūris į žmogų, darbdavio požiūris į darbuotoją. Gal čia mano subjektyvus supratimas, nes tikrai labai džiaugiuosi komanda, kurioje dirbu. <...> ta pačia valgykla labai džiaugiuosi <...>. <...> turbūt tas visas bendras jausmas mane labai džiugina. Kas yra Danskei užauginta turbūt, kultūriškai užaugę. “ (A7)</i> <i>„ <...> man irgi atrodo vienas iš privalumų, kad nebūtinai iš namų, bet tu gali iš kito ofiso, nes yra galimybė iš Kauno ofiso padirbėti. <...> vidinės kultūros kažkoks formavimas, per tokias smulkmenas kaip akcijos visokios ir panašiai. “ (A6)</i> <i>„Gal tas visas paketas, įvairovė, kad kiekvienas gali sau kažką pasirinkti. “ (A3)</i> <i>„<...> man socialinės iniciatyvos ir bendravimas, <...> sveikatos tie visi benefit'ai (liet. privalumai): sveikatos draudimai, nelaimingų atsitikimų draudimai ir panašiai ir tos visos apmokamos konsultacijos ir panašiai. “ (A5)</i> <i>„Aš dirbau visą laiką iki Danskės kur nebuvo canteen'o (liet. valgyklos) <...>. Ir tu ne tik dirbi dienos metu, bet ir pusę valandos pasiruoši kitos dienos maistui, tai tas „pjaudavo“ ir čia aš ateinu ir taip net nereikia sukti galvos apie tą dalyką ir man čia atrodo personal best (liet. asmeniškai geriausias), kai nebegalvoji apie tai. “ (A2)</i>
---	--

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sutelktų grupių atliktu darbuotojų interviu

Išsiaiškinus kaip darbuotojai suprantą esamą vertės pasiūlymą, kokie atributai jiems yra aktualiausi, taip pat svarbu išsiaiškinti kokie atributai paskatintų darbuotojus pasilikti ilgesnį laiką organizacijoje (žr. 9 lentelę). Ilgą laiką dirbantiems darbuotojams svarbu didesnis neformalaus bendravimo skatinimas ir atskirties tarp darbuotojų mažinimas. Dirbant didelėje korporacijoje darbuotojai dažnai nepažįsta iki galo visų savo kolegų, žmonių su kuriais dirba, todėl skatinimas bendrauti ir domėtis vieni kitais, galėtų teigiamai paveikti organizacijos kultūrą ir darbuotojų tarpusavio ryšius.

9 lentelė. Atributai skatinantys pasilikti organizacijoje

Tikslinė grupė	Atributai	Informanto teiginys
Trumpą laiką dirbantys	Asmeninis tobulėjimas Karjeros galimybės Vidinių iniciatyvų didesnis realizavimas Darbuotojų kompetencijų kėlimo programos Tendencijų stebėjimas Prasmingas, įdomus darbas	<i>„Man asmeninis tobulėjimas yra vienas iš faktorių <...>. <...> kad tas apskritai lankstumas būtų ne tik iš benefitų pusės, bet ir karjeros tos galimybės. Gal galėtų būti atvirų durų dienos, pabandyti visus klubus sujungti, pasižiūrėti ką jie ten veikia <...>. <...> buvo pasiūlymas į coding (liet. programavimo) programą užsirašyti <...>, tai galėčiau sakyti pliusas, kad tokių galimybių yra. Yra labai nesmagu dirbti aplinkoje, kuri nesprendžia tam tikrų departamente esančių problemų ir dar blogiau būna kai bando nupiešti, kad viskas yra gerai. Visos bendros informacijos sklaida ir kaip minusas galėtų būti įvairūs vykstančiai pokyčiai apie kuriuos nėra potencialiai komunikuojama, tariamasi, panešama iš anksčiau ir dėl to galima pradėti svarstyti, kad reiktų kažką keisti. “ (B6)</i> <i>„Neatsilikti nuo besikeičiančių dalykų kitose kompanijose <...>. Kad matyti kas vyksta aplinkui ir vyti, neatsilikti nuo tendencijų. “ (B4)</i>

	Iššūkių skatinimas Gera komanda Tolerancija Modernus ofisas Vadovo kompetencijos lyderiauti	„Aš galėčiau išlikti organizacijoje dirbti jei mano užduotys būtų ne metai iš metų monotoniškos, o keičios, atsirastų naujų iššūkių ir neužsisėdėčiau su užduotimis tomis pačiomis ilgą laiką.“ (B5) „<...> ne benefit'ai verčia pasilikti <...>, man asmeniškai veikla, darbas įdomus/neįdomus, <...> pačią komandą sulipdė labai gerą, geras labai klimatas pačiame skyriuje, tiek aplinkui, ypač kolegos. Pati įmonės vidinė kultūra, žmonių kultūrą, kad kažkokie dalykai nėra toleruojami <...>, negražus bendravimas, man tai yra svarbu. Aišku ofisas modernus irgi labai malonu, nėra pagrindinis dalykas, jei klimatas bus blogas tai ir ofisas nedžiugins.“ (B1) „Visi šie benefit'ai turbūt nėra pagrindinis faktorius, kuris daro įtaką pasilikimui. <...> bendrai žiūrint į paketą viskas atrodo pakankamai solidu, o svarbiausia turbūt kad komandoje vadovas tinkamas, projektai įdomus, turbūt šita dalis yra svarbesnė, nei tie visi benefit'ai aplinkui. Matau, kad yra komanda kuri seka, yra bendruomenė, kuri yra skatinama burtis, galvoti, teikti pasiūlymus, šitie visi dalykai rodo, kad vidinis judesys tobulinimo jis yra, tai čia yra organizacijai labai geras požymis.“ (B3)
Ilgą laiką dirbantys	Asmeninės erdvės darbo vietos Erdvė augintiniams Didesnis neformalaus bendravimo skatinimas Darbo valandų sumažinimas Atskirties tarp darbuotojų mažinimas Saviraiškos priemonės Pripažinimo ir delegavimo praktikos	„<...> personal space (liet. asmeninės erdvės) vietų tokių daugiau kur galėtume jaustis kaip ir remote work'e (liet. darbe iš namų) ir dar recognition (liet. pripažinimo) programa* <...>. <...> erdvė, kur tu galėtum ateiti su savo gyvūnu.“ (A2) „<...> tokia vieta, kur galėtų kolegos susirinkti, pabendrauti, tai pavyzdys koks bariukas apačioje ar rūsyje ar kažkas tokio, kas skatintų tokią bendravimą ne tik event'o (liet. renginio) metu, bet ir tiesiog.“ (A5) „<...> sumažinti darbo valandų. <...> jei Danske būtų pirmoji, kuri inicijuotų tokią dalyką, tai man atrodo, kad didžiausias benefit'as (liet. privalumas) būtų eiti į Danske. Taip pat kaip išlaikyti kompanijos kultūrą, kai dauguma žmonių negali būti ofise <...>.“ (A1) „Bendras chat'as (liet. susirašinėjimas) <...> bendruomenių vystyme vidinių. Mes dabar netgi tarp šalių ir net atskirų ofisų esame toks jausmas bokštuose izoliuotuose, to tokio nesijaučia across (liet. skersai) per visą įmonę bendravimo.“ (A6) „Būtų įdomu daugiau benefit'ų (liet. privalumų) arba perks'ų (liet. privilegijų) turėti iš mūsų srities dabar. Finansinių, bet ne ta prasme, kad didesnio atlyginimo, bet daugiau žinių. <...> kad kolegos galėtų talpinti į tą knowledg'ą (liet. žinojimą), kuris yra banko institucijoje, ar tai būtų konsultacijos, ar kažkokie patarimai dėl investavimo.“ (A4) „Arba vidinis renginys kažkoks, kur tik iš vidinių žmonių, <...> nėra department shareningo, tai toks didžiulis renginys, kur yra aptariama visos tos sritys: security ar financing ir būtų konferencija tokia big bank padaroma, arba tai galėtų būti miesto šventė kur tu turi kaip priėjimą pigesnę ar vip narystę tam renginiui ir tu džiaugiesi, kad esi part of that company, vien dėl to kad ji tai organizuoja.“ (A2)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis sutelktų grupių atliktu darbuotojų interviu

Abiejose tikslinėse grupėse, o ypač trumpą laiką dirbančių darbuotojų grupėje išryškėjusios vertės, tai saviraiškos ir savirealizacijos. Šios vertės susijusios su prasmingu ir įdomiu darbu, darbuotojų įgūdžių tobulinimu ir kompetencijų kėlimu, naujais iššūkiais ir karjeros galimybėmis. Darbo įprasminimas gali būti susijęs su aukštesniu užimtumu, sumažėjusiu nedarbingumu, geresne darbo kokybe. Darbuotojams, kuriems nepaprastai svarbu

darbo vietoje jaustis įvertintam kartu su priklausymo organizacijai jausmu, svarbu atrasti savo vaidmens tikslą, o šiuo atveju svarbus tampa vadovo vaidmuo ir jo kompetencijos ir įgūdžiai vesti komandą į priekį, motyvuoti ir siekti aukštesnių tikslų, bandyti suprasti darbuotojus ir atrasti jo vaidmenį organizacijoje, kuris atneštų naudos tiek visos komandos lygmeniu, tiek organizaciniu. Kai darbuotojas jaučiasi vertingu organizacijos turtu, tai daro asmenį produktyvesnį ir skatina norą ilgiau būti organizacijos dalimi. Darbuotojai jaučia motyvaciją siekti sėkmės ir praneša apie geresnę savijautą ir pasitenkinimą darbu.

Kitas svarbus besikartojantis atributas, tai lankstaus darbo galimybės. Šiais laikais organizacijos bando įtvirtinti pasitikėjimo kultūrą, siūlydamos darbuotojams lankstumą darbo vietoje. Be to, kai kurie tyrinėtojai teigia, kad lanksti darbo praktika palengvina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o keičiantis šeimos modeliams tokia praktika yra įprasta tiek moterims, tiek vyrams. Lanksčių darbo valandų pasiūlymas turėtų būti ženkliai stiprinamas, nes tai viena aktualiausių ir svarbiausių šių dienų tendencijų: geriau dirbti mažiau, bet produktyviai.

Apibendrinant antrojo etapo tyrimą, galima teigti, kad net geriausiais išrinkti darbdaviai nepakankamai naudoja darbdavio vertės pasiūlymą kurdami darbdavio prekes ženklą. Pirmiausia, naujai įdarbintiems darbuotojams nėra iki galo perduodamas žadėtasis vertės pasiūlymas: nėra iki galo įgyvendinamas antrasis darbdavio prekės ženklo kūrimo etapas – vertės pasiūlymo įgyvendinimo pažadas. Tai yra nėra stebima ar tas vertės pasiūlymas išlieka aktualus ir suprastas, keičiantis darbuotojo patirčiai organizacijoje nors organizacijos vertės pasiūlymą sudaro maksimalus skaičius atributų. Nors organizacijos atributai yra realiai siūlomi, tačiau neretai darbuotojai nepasinaudoja juo pilnai. Kitas svarbus aspektas, ilgą laiką dirbančių darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai yra pasikeitę. Jiems nebeužtenka įdarbinimo etape gauto „naudų paketo“, nes jie jį suvokia kaip standartinį, kurį gali gauti bet kurioje organizacijoje, o tai išryškina didelę šiuo metu vyraujančią problemą tarp organizacijų – darbuotojų kaitą.

Apibendrinant teorinės analizės ir empirinių tyrimų duomenis, pirmajame etape buvo siekiama išsiaiškinti svarbiausius darbdavio prekės ženklo sudedamuosius elementus iš kurių svarbiausias ir reikšmingiausias išskiriamas darbdavio vertės pasiūlymas, kurį sudaro unikalių atributų rinkiniai skirti pritraukti potencialus darbuotojus, išlaikyti esamus talentus, skatinti darbuotojų lojalumą, įsipareigojimą organizacijai ir gerinti visos organizacijos kuriamą reputaciją ir pozicionavimą rinkoje. Siekiant išsiaiškinti kaip vertės pasiūlymas yra įgyvendinamas organizacijų veiklos praktikoje, atliktas dešimties atrinktų organizacijų turinio analizės tyrimas, kurio metu nustatyta, kad geidžiamiausiais ir turinčiais išdirbtą darbdavio prekės ženklo modelį darbdaviai, visi siūlo tą patį vertės pasiūlymą, kuris nebėra unikalus ir neveikia kaip konkurencinio pranašumo įrankis išorinėms ir galimai vidinėms tikslinėms grupėms. Reaguojant į tyrimų spragą ir įvertinant teorijoje ivardijamą pagrindinį vertės

pasiūlymo kūrimo tikslą – išsiskirti iš konkurentų, būti unikaliu ir patraukliu darbdaviu – atliktas sutelktų grupių tyrimas, kuriam atlikti pasirinkta „Danske Bank“ organizacija, kuri yra integravusi maksimalų tirtų atributų skaičių darbdavio vertės pasiūlyme. Tyrimo atlikto „Danske Bank“ metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip organizacija valdo darbdavio vertės pasiūlymą. Atlikti sutelktų grupių tyrimai parodė, jog vertės pasiūlymas, kuris buvo siūlomas įdarbinimo metu naujiems darbuotojams neveikia ilgą laiką dirbantiems darbuotojams, kurių poreikiai ir lūkesčiai yra pasikeitę ir atributai, kurie yra aktualūs naujiems darbuotojams, tampa nebe tokie aktualūs ilgą laiką dirbantiems. Taigi tolimesnis tyrimo etapas turėtų būti nukreiptas į būtent vidines tikslines grupes, jų lūkesčių identifikavimą ir susiejimą su vertės pasiūlymu ir tų lūkesčių ir patirčių perkėlimą į darbuotojo pasakojimą.

3. VERTĖS PASIŪLYMO ADAPTAVIMO SPRENDIMAI SIEKiant SUSTIPRINTI DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLĄ

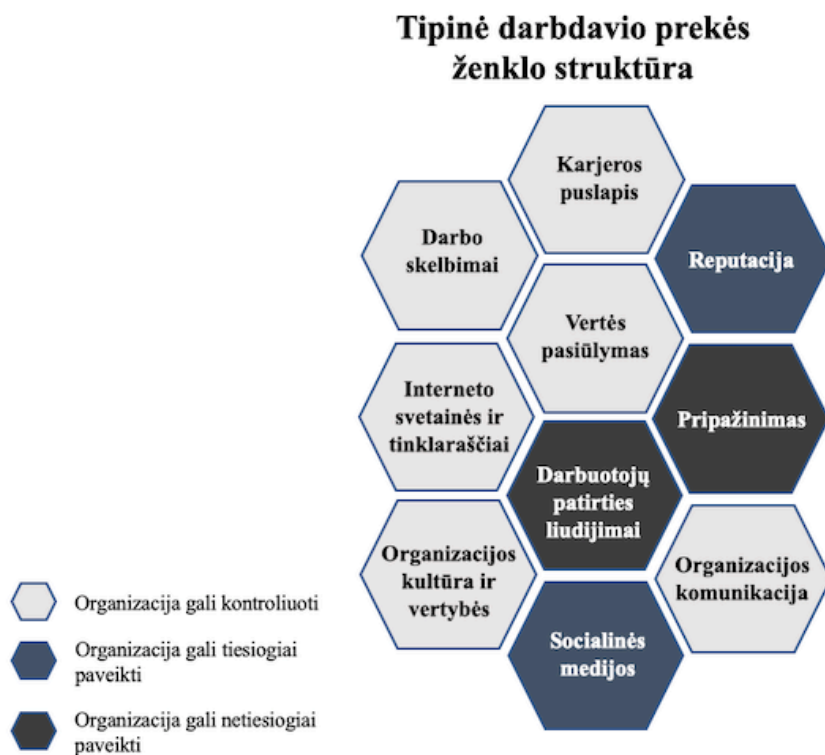
Darbdavio prekės ženklo kūrimas, veiksmų planavimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas kompleksinis uždavinys organizacijai. Turėdama stiprų darbdavio prekės ženklą, organizacija gali išsiskirti iš konkurentų, padėti pritraukti geriausius talentus ir pagerinti bendrą esamų darbuotojų išlaikymą, sumažinti savo išlaidas ir pakreipti bendrą visos organizacijos pozicionavimą rinkoje ir reputaciją. Remiantis teoriniais darbais, konsultacinių įmonių raportais ir organizacijų atvejų tyrimais, galima teigti, kad stiprus darbdavio prekės ženklas yra didžiulis bet kurios organizacijos turtas, kuris užtikrina ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Kaip jau aptarėme baigiamojo darbo teorinės dalies pabaigoje, deja, tačiau dažnu atveju darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas yra fragmentiškas, ne visi jo elementai yra įgyvendinami organizacijų praktikoje, darbdavio prekės ženklo poveikio organizacijai galimybės nėra išnaudojamos.

Organizacija, kurios siekis sukurti gerą, aktualų ir sąžiningą darbdavio prekės ženklą, pirmiausia turi suprasti kaip veikia kiekvienas darbdavio prekės ženklo elementas, o svarbiausias tų elementų, išskiriamas – vertės pasiūlymas. Vertės pasiūlymo tyrimai, remiantis teorine baigiamojo darbo analize yra vis dar aktuali tyrimų niša, nes iki šiol dominuoja tyrimai, kurie yra nukreipti į vieną tikslinę grupę – išorės klientus – tai yra potencialius darbuotojus. Empirinių tyrimų dalyje, išnagrinėti geidžiamiausiai išrinktų Lietuvos organizacijų darbdavio vertės pasiūlymas išorės vartotojams rodo, kad net ir būdamas sistemišku, labai plačiu ir vertingu, vertės pasiūlymas gali neveikti kaip konkurencinio pranašumo įrankis, jis nebetinka organizacijos pozicionavimui dėl supanašėjimo ar net sutapimo su konkurentų vertės pasiūlymu. Vertės pasiūlymas tam, kad veiktų sėkmingai privalo teikti ne tiek unikalių, kiek aktualių atributų paketą.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad esami darbuotojai priklausomai nuo savo darbo laiko organizacijoje, ankstesnės patirties kitose organizacijoje, skirtingų poreikių, profesinės priklausomybės tam tikrai specialistų kategorijai, skirtingai suvokia vertės pasiūlymo paketą ir esančius jame atributus vertina skirtingai pagal jų aktualumą būtent jiems. Taigi organizacijos, siekiančios sukurti vertingą, tikslingą ir aktualų darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymą, darbdavio prekės ženklo tobulinimo sprendimai yra aktualūs ir reikalingi. Tačiau kurdamos darbdavio prekės ženklą, dauguma organizacijų susiduria su dviem pagrindinėmis problemomis: a) organizacijos stengiasi išsiskirti, tačiau konkurentų pasiūlymai tampa vis labiau supanašėję; b) organizacijų vertės pasiūlymas neveikia tikslinių auditorijų, nes juo netikima arba jis neatitinka lūkesčių.

Diferenciacija rinkoje yra labai svarbi jei organizacija ketina atsiskirti nuo konkurentų ir turi tikslą tapti patraukliausiu darbdaviu. Veiksmingas vertės pasiūlymas tą galimybę suteikia, tačiau taip pat užtikrina, kad „pakuotė“ atspindėtų „turinį“. Svarbu, kad potencialių darbuotojų, pritrauktų organizacijos vertės pasiūlymu lūkesčiai, būtų nenuvilti.

Atliktų tyrimų rezultatų ir pasiūlymų apibendrinimui kaip pagrindas yra naudojama tipinė darbdavio prekės ženklo struktūra, kurią sudaro dešimt elementų, kuriuos organizacija gali kontroliuoti, gali tiesiogiai arba netiesiogiai paveikti (žr. 4 pav.).



4 pav. Tipinė darbdavio prekės ženklo struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mooney (2019)

Apibendrinant galima teigti, kad šioje sistemoje esančius elementus (t.y. elementą atitinkantį turinį ir komunikacijos kanalą) turi bene kiekviena organizacija, jie yra formuojami remiantis standartiniu darbdavio vertės pasiūlymo supratimu, neatsižvelgiant į pačios organizacijos geriausių turimų išteklių, bruožų, požymių ypatumus jo žinomumui tarp tikslinių grupių sukurti, naudojant tuos pačius kanalus. Tipinis darbdavio prekės ženklo kūrimo modelis yra nukreiptas į naujų darbuotojų pritraukimą, praktikoje jis dažniausiai naudojamas būtent tuo tikslu ir organizacijos reputacijai viešojoje erdvėje kurti. Tačiau jis tik iš dalies atitinka vertės pasiūlymo tikslus, jei nėra stebima kaip vertės pasiūlymas yra priimamas, kokia yra jį pasirinkusių vartotojų patirtis ir kaip keičiasi darbuotojų lūkesčiai vertės pasiūlymo atžvilgiu, jau tapus organizacijos nariu, tai yra jis nėra maksimaliai veiksmingas, jei nėra modifikuojamas remiantis vartotojų poreikiais.

Sistemiškai sukurti veiksmingesnį darbdavio prekės ženklą, pirmas uždavinys, kurį organizacija turėtų atlikti, tai įvertinti kokia yra jos dabartinė situacija rinkoje kitų darbuotojų atžvilgiu. Kaip vienas iš sprendimų, tai galėtų būti išorinių rinkos tyrimų rezultatų palyginimas su darbuotojų atsiliepimais organizacijos viduje, panaudojant interviu metodą tam, kad būtų surinkti atsiliepimai. Itin svarbu išeinančių ir buvusių darbuotojų atsiliepimai, jų patirties liudijimai yra ypač svarbūs darbdavio reputacijai ir patvirtina arba paneigia darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymą. Organizacija turėtų pasinaudoti prieiga prie tokių oficialių svetainių kaip „Glassdoor“, šiuos įvertinimus ir atsiliepimus galima rekomenduoti įtraukti į organizacijos auditą. Dažniausiai du pagrindiniai organizacijos vertinimo šaltiniai yra patirtis ir informacija – buvusių darbuotojų santykiai su organizacija (ir galimi būsimi santykiai), taip pat jų tiesioginio ir netiesioginio bendravimo su ja mastas ir pobūdis. Kai organizacija išsiaiškina ką buvę ir esami darbuotojai vertina dirbdami konkrečioje organizacijoje – prasideda vertės pasiūlymo kūrimas (žr. 5 pav.).



5 pav. Tipinės darbdavio prekės ženklo struktūros modifikavimas

Šaltinis: sudarytas autorės

Kaip rodo 5 paveikslas, darbdavio prekės ženklą sudaro dešimt pagrindinių elementų: darbdavio reputacija, pripažinimas, organizacijos kultūra, socialinės medijos (kaip kanalas), organizacijos kultūra ir vertybės, interneto svetainės ir tinklaraščiais, darbo skelbimai, karjeros, darbuotojų patirties liudijai ir vertės pasiūlymas. Tai yra elementai, kuriuos darbdavys gali kontroliuoti, tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti, įsivertinęs jų numatomą naudą ir tikslus, kuriuos jie nori pasiekti. Kiekvieno elemento kontrolė čia yra suprantama kaip turinio ir kanalo valdymas. Ši sistema yra tipinė ir visi joje esantys elementai yra svarbūs, tačiau dažniausiai

organizacijos sukuria šį rinkinį naujiems darbuotojams pritraukti ir vėliau jį naudoja nemodifikuotą, nors atsiranda nauji tiksliniai vartotojai ir nauji poreikiai.

Siekiant išspręsti šias problemas, vienas pagrindinių siūlomų sprendimų organizacijoms – svarbiausio darbdavio prekės ženklo elemento – vertės pasiūlymo – adaptavimas modifikuojant atskirai: išoriniams vartotojams (naujiems ir patyrusiems darbuotojams) ir vidiniams vartotojams (naujiems ir patyrusiems). Kuriant darbdavio vertės pasiūlymą išoriniams vartotojams (potencialiems, galimai būsimiems darbuotojams) du svarbiausieji tarpusavyje susiję elementai yra vertės pasiūlymas ir darbuotojų patirties liudijimai, kurie yra prieinami išoriniuose komunikacijos kanaluose. Todėl organizacijos sprendimai turi apimti:

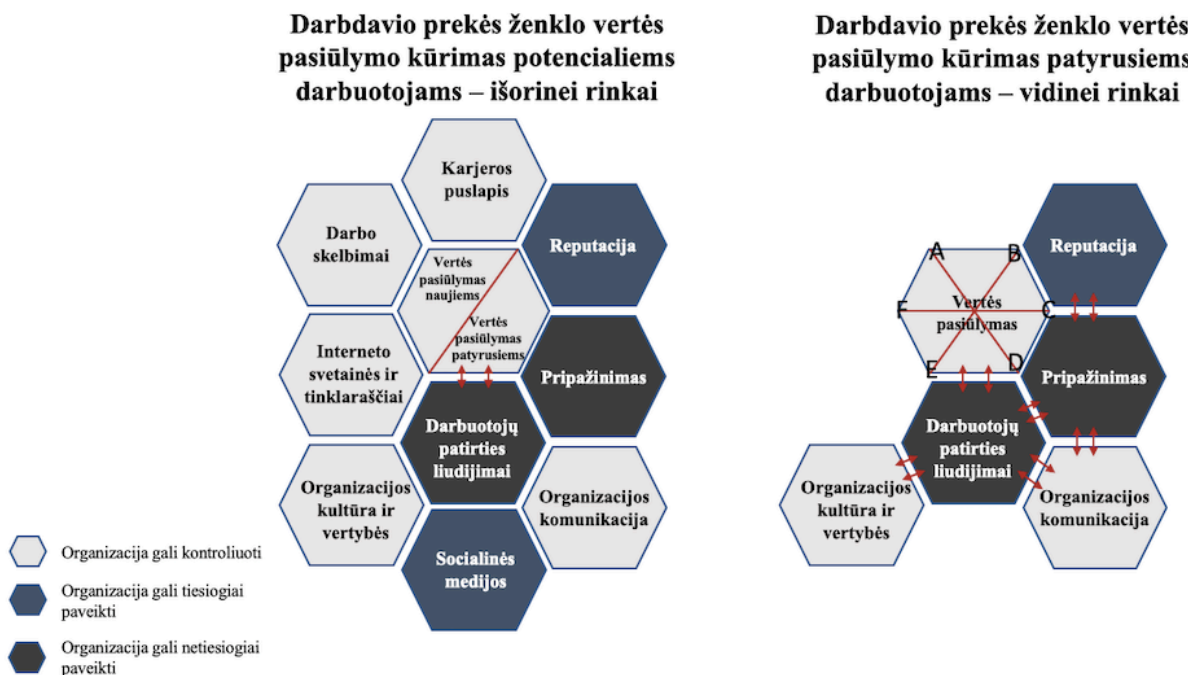
- vertės pasiūlymo atributų įvardijimą (jų rinkinys gali būti sudarytas pasinaudojant šiame darbe identifikuotais atributais);
- jų kompozicijos ir svorių suderinimą vertės pasiūlyme;
- vertės pasiūlymo ir darbuotojų patirties liudijimų turinio dermės užtikrinimą;
- teigiamų atsiliepimų integravimą vertės pasiūlyme;
- neigiamų atsiliepimų neutralizavimą arba kompensavimą teigiamais organizacijos veiksmais ir patirties liudijimais.

Galima teigti, kad kai darbdavys, pozicionuoja vertės pasiūlymą išorės vartotojams, kviečia prisijungti prie organizacijos, jis privalo užtikrinti, kad vertės pasiūlymas bus perduodamas ir prisijungus prie organizacijos. Svarbu ir tai, kad kaip rodo atlikti tyrimai, vertės pasiūlymas standartiškai pateikiamas tik pradžioje ir nebėra modifikuojamas, tai yra jis gali veikti organizacijos išorėje naujiems darbuotojams pritraukti, bet nustoja veikti pritraukus darbuotoją į organizaciją. Taigi vertės pasiūlymo dalis turi absoliučiai koreliuoti arba neprieštarauti esamų darbuotojų liudijimams apie organizaciją, ypač atsiliepimams, kuriuos lemia jau buvę darbuotojai. Ir nors organizacija šių sričių iš dalies kontroliuoti negali, tačiau gali stebėti ir rinkti informaciją tam, kad nesikartotų ta pati tendencija, dėl kurios yra nusivylusių darbuotojų, imtis neigiamą patirtį eliminuojančių veiksmų. Uždaviniai, kuriuos turėtų atlikti organizacija: stebėti kas vyksta, rasti kanalus, kuriuose kalba vartotojas, reaguoti ir spręsti ir kompensuoti neigiamus, jeigu tokių yra, vidiniais darbuotojų atsiliepimais. Sukurtas įrankis, kad veiktų turi būti nuolatos tobulinimas, prižiūrimas, kad ne tik egzistuotų. Ši dalis yra organizacijų darbdavio prekės ženklo valdyme yra bene svarbiausia, tačiau kaip rodo teorinė analizė, nėra aptariama moksliniuose šaltiniuose.

Siekiant veiksmingo ir unikalaus vertės pasiūlymo, kuris tikrai išskirtų organizaciją rinkoje, sprendimas organizacijoms kurti unikalią kombinaciją ir sudėlioti atskirų atributų svorius skirtingoms grupėms ir tuomet adaptuoti vertės pasiūlymą. Atsižvelgus į įvairių

organizacijų pobūdį, galima teigti, kad yra ir daugiau grupių, kategorijų, kurias įvertinus darbdavys gali tikslingai kurti vertės pasiūlymą, nes pritraukiami įvairiuose karjeros lygmenyse esantys specialistai, todėl ir vertės pasiūlyme esantys atributai turi būti atitinkamai atrenkami iš organizacijos „rinkinio“ ir prioretizuojami.

Taigi šalia vertės pasiūlymo naujiems darbuotojams, atsiranda modifikuotas vertės pasiūlymas organizacijos vidinei rinkai (t.y. specifinėms esamų darbuotojų grupėms) (žr. 6 pav.).



6 pav. Darbdavio prekės ženklo kūrimo adaptavimas išorinei ir vidinei rinkai

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metu analizuojami geidžiamiausiais išrinkti darbdaviai – didelės, tarptautinės organizacijos, investuojančios į darbdavio prekės ženklą, kurios negali atsilikti nuo rinkos tendencijų. Visi vertės pasiūlyme esantys atributai, išskirti turinio analizės metu yra įgyvendinami tirtose organizacijose, tačiau joms būtų svarbu sukurti vertės pasiūlymo atributų derinį taip, kad jis geriausiai atlieptų organizacijos veiklos pobūdį, organizacijos kultūrą, personalo struktūrą, dominuojančias darbuotojų asmenines patirtis. Net kompleksišką ir brandžią darbdavio prekės ženklo kūrimo praktiką turinčių organizacijų darbuotojai, nebepriima vertės pasiūlymo kaip unikalaus, jų lūkesčiai yra pasikeitę. Naudos, kurias siūlo dauguma darbdavių yra laikomos suprantamomis, todėl darbuotojai tikisi kitokio – aktualizuoto darbdavio vertės pasiūlymo. Sprendimai, kurie leistų padidinti vertės pasiūlymo veiksmingumą vidinėms auditorijoms (esamiems darbuotojams) yra:

- naujo atributų derinio pasiūlymas;

- vertės pasiūlymo atributų tarpusavio balanso (svorių) keitimas pagal tai, kokius lūkesčius turi vidinės auditorijos.

Šiems sprendimams įgyvendinti yra būtinas vidinių organizacijos auditorijų lūkesčių tyrimas, kuris leistų adaptuoti vertės pasiūlymą skirtingoms darbuotojų grupėms (žr. 6 pav. A-F) pagal jų priklausymo tam tikrai specialistų kategorijai, funkcijas, darbo trukmę organizacijoje, demografinius profilius ir kt.

Jei lyginsime vertės pasiūlymo adaptavimą išoriniam ir vidiniam vartotojui (žr. 6 pav.), tai yra potencialiems ir esamiems darbuotojams, tai išorinių vartotojų atveju, unikalus vertės pasiūlymas yra apibrėžiamas vadovaujantis pusiau išgalvotu, idealiu kandidatu, kurį darbdavys formuoja kurdamas darbdavio prekės ženklą, siekdamas pritraukti tam tikrą tikslinį vartotoją. Tačiau vadovaudamiesi standartiniu vertės pasiūlymo modeliu, organizacija ne visada nusitaiko į tikslinės savo rinkos lūkesčius ir teigia tiesiog teikia savo idealų pasiūlymą. Potencialaus darbuotojo įvaizdžio sukūrimas, jo bruožų ir savybių nustatymas gali padėti pritaikyti žinutes, pasirinkti į ką svarbiausia atkreipti dėmesį, kokiais socialiniais kanalais naudotis. Tuomet darbdavio prekės ženklo kūrimo procese svarbiausi lieka organizacijos vertės pasiūlymą leidžiantis sukurti ir realizuoti vidiniai darbdavio prekės ženklo struktūros elementai, o vertės pasiūlymas yra kuriamas ne „idealiam“ darbuotojui, o identifikuojant tikrus darbuotojų poreikius ir esamą situaciją.

Apibendrinant darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo adaptavimo sprendimus potencialiems ir esamiems darbuotojams ir remiantis turinio analizės ir sutelktų grupių tyrimais, organizacijos turi suprasti, kad svarbiausias žingsnis visame darbdavio prekės ženklo kūrimo procese yra unikalaus vertės pasiūlymo sukūrimas remiantis savo tikslinių grupių poreikiais ir esamais, būsimais lūkesčiais. Siekiant sukurti darbdavio prekės ženklą, kuris būtų veiksmingas, organizacijos privalo nuolat atlikti tyrimus, skirtus suprasti jų tikslines auditorijas – išorinius ir vidinius vartotojus ir jų vertinimais modifikuoti vertės pasiūlymą, toms auditorijos, kurių darbdavys siekia ir kurias nori išlaikyti. Be numatomos naudotis pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, šie veiksmai paskatins ir patrauklios organizacijos įvaizdį, sustiprins darbdavio prekės ženklą. Vertės pasiūlymas yra pakankamai aktualus, net nebūdamas itin unikaliu, tačiau vidinėms auditorijoms ji nebėra veiksmingai naudojamas, vertės pasiūlymo ir organizacijos darbuotojų lūkesčių stebėsena nėra naudojamos kaip pagrindas vertės pasiūlymui aktualizuoti ir atnaujinti. Atlikti tyrimai rodo didžiulę praktinę vertę ir naujų tyrimų nišą. Vertės pasiūlymas turi būti adaptuojamas remiantis darbuotojų poreikiais, siekiant suprasti kas aktualu kiekvienai darbuotojų kategorijai, reikėtų išsiaiškinti tikslines organizacijų grupes ir remiantis jomis sukurti tokį vertės pasiūlymą, kuris patenkintų kiekvieno darbuotojo lūkesčius ir poreikius ir

paskatintų lojalumą organizacijai, ilgesnę darbo joje trukmę, bei ateities karjeros projektavimą toje pačioje organizacijoje.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad darbdavio prekės ženklas yra suprantamas kaip unikali ir atpažįstama organizacijos tapatybė, kuri komunikuoja apie organizaciją kaip pageidautiną darbo vietą esamiems darbuotojams ir kuria asociacijas su pagrindine organizacijos veikla, produktais ir paslaugomis tikslinėms auditorijoms. Atlikus mokslinės literatūros, nagrinėjančios darbdavio prekės ženklo sampratą ir jo kūrimo ypatumus apžvalgą, galima teigti, kad vienas svarbiausių elementų kuriant darbdavio prekės ženklą yra vertės pasiūlymas. Tačiau mokslinėje literatūroje dažniausiai yra apsiribojama darbdavio vertės pasiūlymo, skirto išoriniams vartotojams (tarp jų ir naujiems darbuotojams) analize ir yra itin stokojama vertės pasiūlymo organizacijos vidiniams vartotojams tyrimų. Šie tyrimai galėtų būti svarbi kryptis, turinti praktinę naudą organizacijoms, kuriančioms darbdavio prekės ženklą ir siekiančioms jį maksimaliai veiksmingai panaudoti.

2. Siekdama išskirti save iš konkurentų ir tapti pasirinktu darbdaviu, organizacija kuria vertės pasiūlymą, kuris yra darbdavio prekės ženklo sudedamasis elementas. Teorijos analizė leido išskirti šias svarbiausias darbdavio vertės pasiūlymo atributų grupes: patrauklumo, socialinę, ekonominę, saviraiškos, savirealizacijos, valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, kurių kiekvienoje gali būti nuo kelių iki keliolikos atributų. Vertės pasiūlymo atributai ir jų derinys gali skirtis atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, organizacijos kultūrą, personalo struktūrą, dominuojančias darbuotojų asmenines patirtis.

3. Darbdavio vertės pasiūlymo atributų identifikavimui buvo skirtas pirmasis empirinis tyrimas, kurio tikslas buvo nustatyti pasirinktų Lietuvos darbdavių vertės pasiūlymo struktūrą ir identifikuoti jame pateiktus atributus. Atlikta 2018 m. geidžiamiausių Lietuvos darbdavių dešimtuko komunikacijos turinio analizė rodo, kad darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas yra daugumos pasirinktų organizacijų vienodas (atributų sutapimas yra itin didelis, jis nustatytas visų dešimties organizacijų vertės pasiūlyme). Šio tyrimo rezultatai rodo, kad toks standartinis vertės pasiūlymo paketas nebetinka organizacijos pozicionavimui ir tikėtina nepaliečia svarbiausių išorinių tikslinių grupių.

4. Antrojo tyrimo metu buvo tikrinama ar vertės pasiūlymas veikia vidaus tikslines grupes, atliekant vieno iš tirtų darbdavių darbuotojų nuomones apie vertės pasiūlymo aktualumą, tyrimą, sutelktą grupių metodu. Tyrimas buvo atliekamas dviejose tikslinėse grupėse: pirmoje grupėje darbuotojų darbo patirtis siekė nuo 1 mėn. iki 1 metų, antroje nuo 2 iki 5 metų. Tyrimo rezultatai parodė, kad net tose organizacijose, kurios kaip tyrime dalyvavusioji, turi sisteminę, kompleksinę ir brandžią darbdavio prekes ženklo kūrimo praktiką, jos darbuotojai nebepriima vertės pasiūlymo kaip unikalaus, jų lūkesčiai yra pasikeitę, dauguma anksčiau komunikotų

naudų laikomos savaime suprantamomis ir savaime priklausančiomis, darbuotojai tikisi kitokio – aktualizuoto darbdavio vertės pasiūlymo. Šis tyrimas leidžia formuluoti išvadą, kad tikslingas vertės pasiūlymo adaptavimas – atsižvelgiant į svarbiausių tikslinių grupių lūkesčius, yra būtinas, kad šis pasiūlymas taptų veiksmingesniu.

5. Atlikti empiriniai pirmojo ir antrojo etapo tyrimai rodo, kad darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo adaptavimas – konstruojant skirtingus atributų derinius vidinėms ir išorinėms tikslinėms grupėms yra svarbus sprendimas didinant darbdavio vertės pasiūlymo veiksmingumą. Atliekant vertės pasiūlymo adaptavimą yra svarbu išskirti išorines ir vidines tikslines auditorijas. Tyrimai parodė, kad kuriant darbdavio prekės ženklą potencialių (galimai būsimų) darbuotojų auditorijai, du svarbiausieji tarpusavyje susiję elementai yra vertės pasiūlymas ir darbuotojų patirties liudijimai, kurie yra prieinami išoriniuose komunikacijos kanaluose. Dėl šių priežasčių organizacijos sprendimai turi apimti: vertės pasiūlymo atributų įvardijimą, jų kompozicijos ir svorių suderinimą vertės pasiūlyme, vertės pasiūlymo ir darbuotojų patirties liudijimų turinio dermės užtikrinimą, teigiamų atsiliepimų integravimą vertės pasiūlyme, neigiamų atsiliepimų neutralizavimą arba kompensavimą teigiamais organizacijos veiksmais ir patirties liudijimais. Sprendimai kurie leistų padidinti vertės pasiūlymo veiksmingumą vidinėms auditorijoms (esamiems darbuotojams) yra naujo atributų derinio pasiūlymas ir vertės pasiūlymo atributų tarpusavio balanso (svorių) keitimas pagal tai, kokius lūkesčius turi vidinės auditorijos. Šiems sprendimams įgyvendinti yra būtinas vidinių organizacijos auditorijų lūkesčių tyrimas, kuris leistų adaptuoti vertės pasiūlymą skirtingoms darbuotojų grupėms pagal jų priklausymo tam tikrai specialistų kategorijai, funkcijas, darbo trukmę organizacijoje, demografinius profilius ir kt.

6. Atlikti tyrimai rodo, kad verčių pasiūlymo atributai, kurie buvo identifikuoti atliekant teorinės literatūros analizę ir buvo naudojami atliekant turinio analizę, galėtų būti papildyti naujais, įvertinant skirtingų darbuotojų grupių profesinius, asmeninius poreikius ir lūkesčius. Galima teigti, kad yra aiški tyrimų niša – tikslinių darbuotojų grupių poreikių įvertinimas, siekiant identifikuoti aktualius vertės pasiūlymo atributus ir atitinkamai adaptuoti jiems vertės pasiūlymą. Tai leistų modeliuoti kelių vertės pasiūlymų skirtingoms tikslinėms organizacijos grupėms portfelį, kuriant tikslinius derinius iš organizacijos siūlomų vertės atributų visumos. Tokių empirinių tyrimų rezultatai turėtų didelę praktinę vertę toms organizacijoms, kurios tobulina darbdavio prekės ženklą ir ieško veiksmingesnių jo kūrimo sprendimų. Svarbu pažymėti kad šio tyrimo išvados ir tolimesni tyrimų pasiūlymai atitinka Lietuvoje veikiančių didžiųjų organizacijų poreikius ir galimybes, gali būti mažiau adekvatūs mažoms ir vidutinėms organizacijoms.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Alınacı, E., Alınacı, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *International Strategic Management Conference*, 150, 336–344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aon Consulting. (2019). *Best Employers–Certification Benefits*. [žiūrėta 2020 – 10 – 07]. Prieiga per internetą: <https://www.aon.com/performance-solutions/default.jsp>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278. http://dx.doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App
- Arrehag, P., & Persson, S. (2014). *Describing the relationship between Employer Attractiveness and Internal Brand Equity: A quantitative single cross-sectional study* (Bachelor Thesis). Linnaeus University.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work* (Reprinted. ed.). Chichester [u.a.]: Wiley.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Features of employer attractiveness on Lithuania business organizations: Employees' perceptions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 7–23. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0001>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cascio, F. W., & Graham, Z. B. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>

- Chandler, N. (2019). Employer attractiveness: a study into the link between demographics of jobseekers and reasons for applying for a position. *Journal of Human Resource Management*, 22(1), 30-45. <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=792636>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A Great place to Work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- De Vos A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537–559. <https://doi.org/10.1002/job.205>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer Branding: Exploring Attractiveness Dimensions in a Multicultural Context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the millennials: discover the core competencies for managing today's workforce*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Fry, R. (2017). *It's becoming more common for young adults to live at home – and for longer stretches*. [žiūrėta 2020 – 11 – 23]. Prieiga per internetą: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/05/05/its-becoming-more-common-for-young-adults-to-live-at-home-and-for-longer-stretches/>
- Glassdoor. [žiūrėta 2020 – 09 – 15]. Prieiga per internetą: <https://www.glassdoor.com/member/home/companies.htm>
- Hamidizadeh, A., & Fadardi, M. M. (2019). The brand of a university as an employer. *Human Systems Management*, 38(1), 73–86. <https://doi.org/10.3233/HSM-180377>
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177%2F1069072711417163>
- Headworth, A. (2015). *Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*. Kogan Page Publishers.
- Heilmann P, Saarenketo S, & Liikkanen K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003>
- Hepburn, S. (2018). *Employer Branding: as cinco tendências obrigatórias*.
- Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*. John Wiley & Sons.
- Yu, T. Y. K., Dineen, R. B., Allen, G. D., & Klotz, C. A. (2021). Employer Branding and Talent Acquisition. *Human Resource Management*.

- Jenner, S. & Taylor, S. (2007). Employer branding – fad or the future for HR?. *Employer branding: the latest fad or the future for HR?*. London: CIPD
- Kropp, B. (2019). *Strengthen Your Employee Value Proposition*. Gartner. Prieiga per internetą: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-quarterly-update-on-global-workforce-trends/>
- Lee, J. M., & Hanna, S. D. (2015). Savings goals and savings behavior from a perspective of Maslow's hierarchy of needs. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 26(2), 129-147. <https://doi.org/10.1891/1052-3073.26.2.129>
- Leovaridis, C., & Cismaru, M. D. (2016). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge – Intensive organisations. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 16(2), 35–56. <https://doi.org/10.21018/rjcpr.2014.2.181>
- Lievens, F., & Slaughter, E. J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lipsman, A., Mudd G., Rich, M., & Bruich, S. (2012). The Power of „Like“. How Brands Reach (and Influence) Fans Through Social – Media Marketing. *Journal of Advertising Research*, 52(1), 40-52. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-1-040-052>
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., & Bradford, B. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 382-397. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “Live The Brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Mikalajūnienė, A. (2019). *Darbdavio įvaizdžio formavimas*. [žiūrėta 2020 – 10 – 27]. Prieiga per internetą: <https://www.hrhintonline.lt/darbdavioivaizdis>
- Minchington, B. (2014). Who must lead employer branding? *HR Future*, 9, 14–17.
- Mooney, B. (2019). *The Employer Branding Pineapple*. [žiūrėta 2020 – 10 – 13]. Prieiga per internetą: <https://www.nextwavehire.com/blog/employer-branding-pineapple>
- Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Rampton, J. (2017). *Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z*. [žiūrėta 2020 – 10 – 23]. Prieiga per internetą:

<https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>

- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Robinson, L. S., & Morrison, W. E. 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C525::AID-JOB40%3E3.0.CO;2-T)
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėdos Universitetas
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, M. I. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Saini, K. G., & Jawahar, M. I. (2019). The influence of employer rankings, employment, experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Santos, R. V., Monteiro, B., Martinho, F., Pinto dos Reis, I., & Sousa, M. J. (2019). Employer Branding: The Power of Attraction in the EB Group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118 – 129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>
- Simons, N. (2010). Leveraging generational work styles to meet business objectives. *Information Management Journal*, 44(1), 28-33.
- Smith, W. S. (2008). Decoding Generational Differences: Fact, fiction ... or should we just get back to work?. Deloitte Development LLC.
- Watson, H. (2017). *How to Easily Engage Gen Z Employees in the Workplace*. [žiūrėta 2020 – 10 – 22]. Prieiga per internetą: <https://genhq.com/how-to-easily-engage-gen-z-employees-in-the-workplace/>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26,(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

PRIEDAI

1 priedas. Ilgą laiką dirbančių darbuotojų grupės tyrimo išrašas

Grupės interviu vyko 2020 m. rugsėjo 22 d., 11.00-12.00, nuotoliniu būdu.

Dalyviai:

- A1 – 2 su pusę metų organizacijoje
- A2 – 4 su pusę metų organizacijoje
- A3 – 2 su pusę metų organizacijoje
- A4 – 5 metai organizacijoje
- A5 – 4 metai su trupučiu organizacijoje
- A6 – 3 metai su trupučiu organizacijoje
- A7 – 5 metai organizacijoje
- M – moderatorius

Klausimynas:

1. Norėčiau kad kiekvienas iš Jūsų įvardintumėte kiek laiko dirbate „Danske Bank“?
2. Išvardinkite kokius žinote privalumus ir privilegijas, kurias siūlo „Danske Bank“? Angliškais terminais, tai būtų „perks“ and „benefits“.
3. Kuriuos privalumus, privilegijas Jūs vertinate labiausiai? O kurie Jums ne tokie aktualūs?
4. Kaip manote, ką daugiau ar ką naujo organizacija turėtų pasiūlyti, kad išliktų patraukli būsimiems ir esamiems darbuotojams?
5. Ko trūksta organizacijai, kad ji būtų Jūsų ilgalaikio darbo vieta?
6. Jūsų nuomone ar sutampa išorinė ir vidinė darbdavio komunikacija? Ar jos akcentuoja skirtingus dalykus?

M: Norėčiau kad kiekvienas iš Jūsų įvardintumėte kiek laiko dirbate „Danske Bank“? Ar dar pamenate kur radote darbo pasiūlymą? Darbo skelbimų svetainės/socialiniuose tinkluose, rekomendavo pažįstami/draugai ir kita? Kodėl būtent „Danske Bank“ skelbimas patraukė Jūsų dėmesį?

A1: Dirbu „Danske Bank“ 2 su pusę metų. Šiaip mane rado vidinė HR (liet. žmogiškųjų išteklių) panelė per „Linkedin“. Tuo metu ieškojau naujo darbo, galvojau, kad galiu surasti kur nors geriau nei tuo metu dirbau. Tuo metu dirbau „Western Union Lithuania“ ir taip išėjo, pasiūlymas, kuris man buvo duotas pagrinde buvo geresnis, tai aš perėjau į *Danskę*.

A2: Keturi su puse metų *Danskėje* ir atėjau, nes ieškojau naujų iššūkių ir radau skelbimą, *apply'inau* (liet. kreipiausi).

A3: 2 su puse metų. Tuo metu kai darbinausi, vienas iš gerų draugų jau dirbo *Danskei*, sakė, kad čia labai „faina“ ir dar parekomendavo vieną poziciją kurią surado. Į ją neįsidarbinau, bet įsidarbinau į kitą *Danskės* poziciją.

A4: Aš galiu pratęsti. Penkti metai „Danske Bank“ jau. Pradėjau, nes pakvietė prisijungti. Tuo metu „DGITL“ buvo nauja organizacija, tai mažai buvo ką pristatinėti iš tikrųjų, tai mane patraukė galimybė kurti pačią organizaciją, o tuo metu „Danske Bank“ atrodė tiesiog kaip bankas.

A5: Dabar yra daugiau nei keturi metai, keturi su puse, gal net truputėlį daugiau. Parekomendavo kolega.

A6: Aš čia jau šiek tiek virš trijų metų. Atėjau, nes pasikvietė, gal per „Linkedin“ rado, gal kažkur, nesu tikras ir nežinau, turbūt tiek.

A7: Tai dabar galvoju, nuo pat pradžių *start'avau* (liet. pradėjau), nuo DGITL pradžios. Penkti metai turbūt bus. Buvau aštunta lyg komandos narė, tai mačiau visą tą dalyką nuo pat pradžių kūrimo, keturis metus dirbau DGITL, tada turėjau pusantrų metų pertrauką ir dabar birželį vėl grįžau, tai per tą pusantrų metų pertrauką, vėlgi teko permąstyti, pamatyt, palyginti, tai tikrai pamatai didžiulius skirtumus ir atotrūkius. Aš visus gėrius atiduodu „Danske Bankui“, tai ką pamačiau ir galiu palyginti. Džiaugiuosi sugrįžus.

M: Išvardinkite kokius žinote privalumus ir privilegijas, kurias siūlo „Danske Bank“? Angliškais terminais, tai būtų „perks“ and „benefits“.

A1: Yra < **iškirpta, konfidenc.** > draudimas. Aišku jį dažniausiai galima rasti visose didelėse kompanijose, bet jis yra ten.

A6: Psichologinės konsultacijos kompensuojamos kažkiek.

A1: Yra *additional days of leave* (liet. papildomos atostogų dienos). Ten yra iš tikrųjų pats *list'as* (liet. sąrašas) kiek jų yra, bet pati esmė, kad jie yra, kad tai nėra oficialios dienos kada mes galim nedirbti. Nuolaidos įvairios, klubų organizavimas.

A7: Valgykla.

A4: Vertė valgyklos labai pasijautė per pastarąjį pusmetį. Žmonės pradėjo tai labiau vertinti, nes na ne visi nori gaminti namuose.

A1: Manau didžiausias privalumas yra ne tai, kad tai nėra taip brangu kaip kitose vietose, bet nereikia galvoti iš kur gauti maisto, tu žinai kur jis yra.

A7: Dviračių galimybė. Gali priparkuoti dviratį saugiai ir patogiai, nusiprausti, automobilių stovėjimo aikštelė ir ne tik dviračių, bet ir paspirtukų, nes vėlgi kas gali dar tai pasiūlyti.

A5: Sporto salė ir apamai visi modernūs, naujoviški pastatai. Ir virtuvėlės ir kavos aparatai ir *vending machine* (liet. užkandžių ir gėrimų automatas) jei užsinori ko nors saldaus.

A1: *Flexible working hours* (liet. lanksčios darbo valandos).

A5: Taip tikrai.

A1: Skiepai.

A6: Niekada nesinaudojau, tai nežinau net, buvau pamiršęs.

A1: *Internal training* 'us turime (liet. vidiniai mokymai), kuriuos veda kiti darbuotojai.

A5: Dar man atrodo yra tokios išmokos, dar visų sąlygų nežinau, bet nelaimei nutikus artimoje aplinkoje ir panašiai.

A7: Yra laisvos dienos skiriamos tokiais atvejais. Vaisiai virtuvėlėje taip pat yra gėris.

A1: *Event* 'ai (liet. renginiai).

A5: Ir taip, tie patys *event* 'ai (renginiai). Gal taip nėra pastaruoju metu, bet *summer festas* (liet. vasaros festivalis) ir *christmas party* (liet. Kalėdų vakarėlis) sakyčiau du per metus tokie gigantiški renginiai ir yra mažesnių visokių.

A1: Šiaip kada buvo *team building* 'ai (liet. komandos formavimai) aktyvesni, tai dažniausiai buvo *provide* 'intas (liet. pasiūlytas) kiekvienam *team* 'ui (liet. komandai).

A7: Kuprinės, kurias darbuotojas gauna su *laptopu*, tai vėlgi žinokit, kai pamačiau kaip vyksta kitur, tai čia yra pliusas, tavo bėda kaip tu nešiesi tą kompiuterį.

A6: Na tai tada galima parašyti, kad tu ir monitorius gauni, ausines ir kita.

A4: Ateinantis *benefit* 'as (liet. privalumas) kur dabar kaip suprantu bus pačioje rugsėjo pabaigoje, reikšminga nuolaida apie 30% įsigyti IT *equipment* 'ui (liet. įrangai) sau į namus ir ne tik monitoriams, bet ir *laptopui* ir panašiai.

A6: Šito tai tikriausiai laukiam labiausiai iš visų. Šitas tai didžiausias kol kas, labiausiai laukiamas *benefit* 'as (liet. privalumas).

A1: Persiūstas neseniai laiškas buvo su pasiūlymu, kad nusipirkti ir kėdes naujas.

A6: Bet čia bus ir kėdžių ir IT *equipment* 'o (liet. įrangos).

A5: Nelaimingų atsitikimų draudimas, čia truputį skiriasi nuo sveikatos.

A2: Yra „, < **iškirpta, konfidenc.** > “ ir yra gyvybės draudimas.

A5: Taip, kai susilaužai koją, gausi pinigų ir taip toliau.

A2: *Game room* 'ai (liet. žaidimų kambariai) iki covid man labai patiko.

A6: Buvo trūkumas, nes tada dirbt negali normaliai, nebent į kitą aukštą nueitum.

A2: Matai kaip.

A1: Bet yra pavyzdys golfo simulatorius, dalis *game room* 'o (liet. žaidimų kambario), kuris yra atskiras ir man atrodo netrukdo kitiems dirbti. Šiaip yra bendros vietos pastatuose, kurie nėra skiriami specifiskai darbui.

A3: Man dėl mokymų gal, pačio pateikimo, kad ne tik vidiniai mokymai, bet ir išoriniai yra prieinami.

A1: Man atrodo yra kažkokios sumos, kur galima paprašyti, kad *pacoverintų* (liet. padengtų).

A3: *Mhm*, nu čia nuo rolės labai priklauso, bet in *general* (liet. apskritai) yra tekę matyti, kad tokių galimybių ir nesuteikia.

A4: Aš gal dar paminėsiu iš netradicinio sąrašo, taiėjimas dirbti į namus ir išėjimas kai išėjom kovo mėnesį *covido*, pandemijos, karantino sąlygomis, kad jis buvo *smooth* (liet. lengvas). Aš tai pavadinčiau tam tikru *perks'u* (liet. privilegija) ir tai tęsiasi ta prasme, kad bet čia mano nuomonė yra asmeninė, gal yra žmonių kam nepatinka tas *remote work'as* (liet. darbas iš namų). Man asmeniškai tai yra didelis *perks'as* (liet. privilegija), kad kompanija leidžia dirbti nuotoliniu būdu ir netgi tai skatina, nepaisant šio laikotarpio.

M: Kuriuos privalumus, privilegijas Jūs vertinate labiausiai? O kurie Jums ne tokie aktualūs?

A1: Man tai tikriausiai būtų mokymai, nes bent jau pagal savo charakterį man reikia būti įsitikinus, kad aš esu saugi *job market'e* (liet. darbo rinkoje) ir kad galiu gauti *skills'u* (liet. įgūdžių), tai man čia yra vienas iš pagrindų būti vienoje ar kitoje kompanijoje.

A6: Gal vienas iš kasdienių, tai kad yra erdvių, kurios nėra skirtos darbui. Galima tiesiog paimti knygą paskaityti, įvairios, nežinau kaip vadinasi, tiesiog šalia koridorių erdvės yra, sofos ir kita, kur galima atsitraukti.

A4: Aš pasikartosiu, man asmeniškai *flexible working conditions* (liet. lankstaus darbo galimybės), tai yra lankstus darbas, *remote work'as* (liet. darbas iš namų) ir panašūs dalykai. Su tuo susiję ir pasiūlymai, kurie ateina dabar, tą labai vertinu. Taip pat mūsų sporto klubai ar tas pats maitinimas ir panašūs dalykai, tai yra rūpestis tavo gerbūviu ir tavo sveikata tam tikra prasme arba palaikymas tos linijos iš organizacijos, tai man asmeniškai yra svarbu ir vertinu tai.

A6: Dėl to *flexible working* (liet. lankstaus darbo), tai aš tik pastebėjau, bent jau pas mus jautėsi grynai tas *force majeure* privertė padaryti *flexible working* (liet. lankstus darbas), nes iki tol buvo, kad taip maždaug: „*nuu teoriškai jo, galima dirbti kažkiek iš namų, dieną kokią ar kiek, bet nepiktnaudžiaukite*“, o kai atėjo visa ši situacija, tada priverstinai privertė padaryti tokias sąlygas.

A4: Aš sutinku. Čia mano asmeninė refleksija ir subjektyvi nuomonė, kadangi mūsų komanda nėra didelė, tai pas mus tas *flexible* (liet. lankstus) dalykas nuolat buvo.

A7: Man turėjus tą pertrauką labai gerai matosi ir supranti turbūt, kad daug ko žmogus nebeskiria. Tos linijos kas yra tie *perks'ai* (liet. privilegijos) ir kas tavo kasdienybė duotybė. Iš

tikrųjų nemažai bendrovių teko man matyti ir mes tikriausiai esam įpratę, gal šiek tiek išlepe jau tiksliau ir mums tai atrodo savaime suprantama. Tikrai *Danske* yra toli pažengusi, nes mes net dabar kai krapštom savo galvas, mums net atrodo kad tai natūralu ir čia taip jau turi būti ir pamirštam ką turim.

A6: Nu tai taip, bet čia turbūt reiktų nusibrėžti tada kažkokią liniją kur jau skaitosi norma ir kur žemiau ir kur aukščiau, nes aš pavyzdžiui turiu vieną pažįstamą, kuris ilgą laiką dirbo ofise kur nešildydavo žiemą ir su striukėmis sėdėdavo ofise tai čia šildymas būtų kaip *perks'as* (liet. privilegija) tada.

A7: Ne, ne, matai čia tas sutinku, bet yra tikrai tų stiprių bendrovių ir tikrai ne kokia UAB „Valčių nuoma“ sakykim, bet turbūt tas požiūris į žmogų yra toli gražu ne toks kaip turi *Danske*.

A1: Bet tas požiūris, tu negali garantuoti, jis kaip pasakysi nėra įvardintas kaip tavo *perks'as* (liet. privilegija) ar ne? Yra momentų kai tas požiūris gali pasikeisti. Kai tau duoda kažkokį *offer'į* (liet. pasiūlymas), pvz.: „čia tavo atlyginimas ir čia tavo *perks'ai* (liet. privilegijos) kurias tu gausi“, tai aš kaip suprantu mes kalbam apie tuos *perks'us* (liet. privilegija) ar ne?

A7: Visi šitie po truputį *perks'ai* (liet. privilegijos), jie sukuria bendrą paveikslą kur tu jautiesi gerai. Man turbūt daug kur užkliūdavo tas elementarus požiūris į žmogų, darbdavio požiūris į darbuotoją. Gal čia mano subjektyvus supratimas, nes tikrai labai džiaugiuosi komanda, kurioje dirbu. Gal kitos komandos to nejaučia, tai čia vėlgi iš mano varpinės, bet ta pačia valgykla labai džiaugiuosi, tokiais labai mažais dalykais, bet kai tu sulygini ką tu turi ir ko ten svajoti, net prasižioti negalėtum, nors tikrai įmonės stiprios ir turtingos, bet jie net nemato reikalo čia žinai pajudinti kažkokią galvą, ranką, kad suteikti darbuotojui tokių dalykų. Tai man net būtų sunku dar kažką tokio išskirti žinai kuo džiugina. Daug kuo džiugina, bet turbūt tas visas bendras jausmas mane labai džiugina. Kas yra *Danskei* užauginta turbūt, kultūriškai užaugę.

A6: Tas lygis tų įmonių, daugumoje nelietuviškų, nes Lietuvoje dar nėra labai išpopuliarėjusi ta kultūra vakarietiška, bet jeigu imant kitas tokio masto arba didesnes vakarietiškas įmones, tai čia kaip ir daugiau mažiau ir yra ta kartelė lygmenyje save gerbiančių įmonių, tai čia tiesiog su lietuviškomis įmonėmis lyginant atrodo kažkas tokio didelio.

A7: Tas irgi tiesa, taip, pritarčiau.

A1: Šiaip gal niekas nepamirėjo, na truputėlį minėjo apie *work from home* (liet. darbas iš namų), bet taip pat aš pagalvojau apie lokaciją, nes šiaip ar taip viskas yra centre, tai *more or less* (liet. daugiau ar mažiau) visi gali atvažiuoti iki ten. Aš sugalvojau, kad jeigu man pavyzdys buvo pasiūlymas darbo, kur mano bendruomenė būtų kokių 2 valandų ar valanda kelio, aš tikrai nesutikčiau dirbti ir dabar pagalvojau, kad čia dar nuo lokacijos priklauso fizinės kur yra ofisas, ar yra galimybė dirbti iš namų.

A6: Jo, čia su tuo *flexible work* (liet. lankstus darbas) man irgi atrodo vienas iš privalumų, kad nebūtina iš namų, bet tu gali iš kito ofiso, nes yra galimybė iš Kauno ofiso padirbėti ir panašiai, tai čia tame lankstumas man gal labiau patinka.

A3: Aš kažkaip tai nelabai turiu tokio specifinio ką sakyčiau kas man svarbiausia. Gal tas visas paketas, įvairovė, kad kiekvienas gali sau kažką pasirinkti.

A5: Man irgi turbūt visuma, bet aš dabar pagalvoju, kad man šiuo metu, bet čia gali būti įtakota, kad konkrečiai šiuo metu pasiilgau socialinės tos visos akcijos, susibūrimų, pačios komandos. Nu nežinau, bet man tas darbas iš namų, kad ir turint visus tuos privalumus, jis nebe taip džiugina, kai negali kartu būti, bendrauti, kažką veikti kartu, kažkur išeiti, galbūt kažkokioje labdaringoje akcijoje sudalyvauti ar dar kažką, tai man socialinės iniciatyvos ir bendravimas, o anksčiau aš labai vertinau iki karantino, tai man bent jau tas sveikatos tie visi *benefit'ai* (liet. privalumai): sveikatos draudimai, nelaimingų atsitikimų draudimai ir panašiai ir tos visos apmokamos konsultacijos ir panašiai.

A7: Aš dar netgi pagalvoju gal net tos pačios covid priemonės, prevencijos, tie patys *dezinfekantai*, tos kaukės, kurios yra dalinamos darbuotojams, nes tikrai kitur viena kaukė savaitei po parašu arba apskritai visi su savo kaukėmis būna jei jie jas atsineša. Tai vėlgi tas turbūt pagalvojimas, pasirūpinimas ir vėlgi tos išlaidos, kurias skiria bendrovė, tai prevencijai, toms taisyklėms, toms detalėms tokioms svarbioms. Galų gale ir tie patys dezinfekciniai skysčiai ant kiekvieno kampo aš manau, kad čia irgi yra didelis plusas.

A6: Dar kaip plusas sakyčiau dar tos vidinės kultūros kažkoks formavimas, per tokias smulkmenas kaip akcijos visokios ir panašiai. Tokie dalykai dažnai ateina iš pačių darbuotojų, ne iš darbdavio kur bandoma mokytį, nežinau kaip pasakyti, personalo darbuotojus ne tik techninių dalykų, bet ir tam tikrų kultūrinių, elgesio ir panašiai, bet taip žaismingai, neverčiant ir neįkyriai. „Foodzilla“ motyvas toks žaismingas ir tas žaismingumas tam tikrose vietose tikrai labai pagerina atmosferą, nors kai kur man jo atrodo gal net per daug būna, nes jaučiuosi kaip vaikų darželyje kartais, bet iš kitos pusės, kai kur tikrai labai gerai suveikia, kad tą malonią atmosferą psichologinę palaikyti.

A7: Dar galvoju gal net ta pati muzika, kurią turim tualetuose ir lifte.

A6: O man kaip tik ne, aš negaliu pakęsti kai tualete negaliu pasėdėti ramiai, kai kažkas ten uždėjęs savo tokį repą su keiksmazodžiais ir pan.

A7: Na čia retai būna, o mane trikdo kai į tualetą atėjus muzikos nėra.

A5: Na yra čia tų kampelių tyliai pabūti, nes ofisai tikrai yra labai pritaikyti visokiam poreikiui.

A6: Na dabar tai ypač, kai žmonių nėra, aukšte po du, po tris sėdim, tai tikrai dabar tylos užtenka, normaliuoju metu, tai labai smarkiai trūkdavo tos tylios vietos, nes nei virtuvė, nei tualetas, nebent pasitarimų kambaryje, mažesnę kažkokį pasiimi, tada taip.

A5: Kokiam VALLEY, tai yra tie kambariukai, net *net.roomai* tai nežinau, irgi galima.

A1: Tai UNIQ irgi yra, plius terasas dvi turime.

A4: Manau čia labiau yra *mind set 'as* (liet. mąstysena) ir gal komunikacijos dalykas, nes realiai *game room 'e* (liet. žaidimų kambaryje) yra sofos, plačios, patogios, kur tu gali *užsibookinti* (liet. užsirezervuoti), užsirakinti netgi iš vidaus, užsileisti užuolaidas ir *nap 'int* (liet. snausti).

A6: Skamba kaip kažkas bandęs jau.

A4: Na žinai, visokių naktinių pamainų yra tekę būti.

A2: Aš dirbau visą laiką iki *Danskės* kur nebuvo *canteen 'o* (liet. valgyklos) ir esu dirbęs ofise kur labai toli, tai net nėra vietos kur nueiti ir nusipirkti produktų. Restorano, kavinės, nesvarbu ko, tai realiai yra privalu pasiruošti vakaras prieš pietums. Ir tu ne tik dirbi dienos metu, bet ir pusę valandos pasiruoši kitos dienos maistui, tai tas „pjaudavo“ ir čia aš ateinu ir taip net nereikia sukti galvos apie tą dalyką ir man čia atrodo *personal best* (liet. asmeniškai geriausias), kai nebegalvoji apie tai.

M: Kaip manote, ką daugiau ar ką naujo organizacija turėtų pasiūlyti, kad išliktų patraukli būsimiems ir esamiems darbuotojams?

A6: Man asmeniškai, turbūt labiausiai atrodo pridėtų to patrauklumo didesnis tų vidinių būrelių, bendruomenių skatinimas galbūt iš aukštesnės vadovybės, nes pastebėjau, kad čia yra taip: kiek žmonės, patys darbuotojai sugeba tas užklasines veiklas ir galbūt tas savanoriškas veiklas padaryti, tiek jų ir būna, bet galbūt nesijaučia skatinimo iš pačios įmonės kaip iš viršaus.

A5: Aš irgi pritarčiau, nes kažkaip manau, kad iniciatyvos atrodo kaip ir blėsta ir tie būreliai smagu ir faina, bet tarsi jie man kartais atrodo, kad nyksta tas noras kažką daryti, bet čia vėlgi mano asmeninis *experience 'as* (liet. patirtis).

A4: Aš tai irgi pritariu ir kaip žinot esu advokatas klubų ir stengiuosi juos *push 'inti* (liet. stumti), tai būtų įdomu padiskutuoti kaip tas palaikymas galėtų atrodyti, ar čia labiau *recognition 'o* (liet. pripažinimo) klausimas ar finansinis ar kažkoks kitoks klausimas.

A6: Kaip man atrodo, labiausiai lyginu su praeita darboviete kaip jausdavosi tas. Sunku pasakyti konkrečiai, bet tiesiog jausdavome iš vadovybės visuose lygmenyse, kad mes tai skatinam ir naujam darbuotojui atėjus iš karto tiesioginis vadovas pasakydavo, kad yra tokie ir tokie būreliai, dar kažkas, gal tau įdomu ir daugiau mažiau kasdienis, aktyvus skatinimas ir priminimas dalyvauti tose veiklose ir tas parodymas, kad mes vertinam tai ir kad maždaug nebus taip, kad nesakysim: „*aj čia tu nedirbi, tu čia kažkuo užsiiminėjį nesqmonēm kažkokiom*“. Tai galbūt buvo duodama suprasti net neklausiant, kad tai įeina į visą šitą būvimą darbuotoju, tos veiklos, ir kad mes vertinam, kad tu ne tik tą darbą darai, bet dar dalyvauji kultūros kūrime.

A5: Pas mus praeitoje darbovietėje būdavo metiniame vertinime tokia dalis, aš nežinau kiek ji yra būtina pasiekti labai gerą įvertinimą, bet buvo vienas iš aspektų, tai tos papildomos veiklos, va būtent tokios. Kiek tai skatintų – vėlgi, nežinau.

A6: Jo, nes dabar dažniausiai aktyvus žmogus turi pats susieškoti visą tai kas čia vyksta. Jam nėra taip iškomunikuojama atėjus: „kad čia yra taip ir anaip ir prašom junkis ir taip toliau“, bent jau aš pasigedau to tokio. Per pirmą dieną pasakojama ir bent jau aš asmeniškai kiek prafiltruoji, kiek pamiršti, nes žinai, viskas yra nauja, pati pirma diena, tavo dėmesys yra į visas puses.

A2: Čia labiau kad *outgoing* (liet. išeinantis) tai turi būti, o ne tik vieną kartą užsiminta ir užmiršai. Tai yra constant (liet. nuolat) primenama ir kad mes esame to dalis ir būnam *community* (liet. bendruomenė) kažkokia.

A1: Man tai kažkaip atrodo, kad yra jausmas kas yra *community* (liet. bendruomenė), tie *additional* (liet. papildomi) dalykai, kuriuos daro darbuotojas ir kas yra darbas jaučiasi, kad yra du skirtingi dalykai. Aš turiu kolegų, kurie net nežiūri „Teamsite“, nes jiems tai yra neįdomu ar neaktualu, o dažniausiai ten tu randi visą informaciją apie klubus ir mokymus arba dar kažkokias prezentacijas ten. Nežinau gal tai susiję iš dalies, kad taip resursai yra sudėlioti, kad kiti puslapiai nėra pagrindiniai „Danske Banko“ resursai, nes bent man jaučiasi, kad kaip atskiras dalykas eina.

A2: Suprantu ką tu sakai, bet manau yra keli dalykai: vienas, kiek žmonės patys nori ir pas mane lygiai taip pat, kurie ten iškapsto info. iš *belekur* ir siunčia pasižiūrėti. Tokiems nieko sakyti nereikia. Antra yra tie, kurie ateina tiesiog darbo daryti, tai tu jiems siųsk nesiuntęs. Būna kartais *meeting minutes* (liet. susitikimo minutes) parašai į „Teams‘us“ ir tai žmonės nesugeba pažiūrėti ir tu nieko negali padaryti dėl to.

A4: Dėl kokių *perks‘ų* (liet. privilegijų) norėtusi ir kokių trūksta, sakau savo subjektyvią nuomonę, tai tęsiant tą *remote work‘ą* (liet. darbą iš namų), tas *benefit‘as* (liet. privalumas) gali būti dar geriau išdirbtas ir sutvarkytas ir geresnė vertė būtų pasiūlyta ar per tas pačias nuolaidas, ar per geresnį namų ofiso įsirengimo pasiūlymą ar per tikslesnį apskritai suformulavimą. Aš manau ties tuo yra dirbama, bet manau, kad tas bus aktualu artimiausius kelis metus, dėl to žiūrint į ateitį bus svarbu į tai atsižvelgti, o kitas dalykas, kaip sakyti, gal iš fantastikos pusės, bet galėtų būti kaip *benefit‘as* (liet. privalumas) paskatinimo priemonė, tai yra darbuotojų įtraukimas ir galimybė darbuotojams gauti „Danske Bank“ akcijų, kur tu būtum investavęs į „Danske Bank“ kaip į organizaciją. Tai va tokios idėjos.

A6: Prisiminiau kas mane motyvuoja neblogai, tai tokios kaip būtų sesijos ar tiesiog mokymai mini vidiniai, tarp susijusių ar skirtingų skyrių, kurių specializacijos skiriasi. Vienas dalykas kas didelėse kompanijose man nepatinka ir nemotyvuoja dažnai, tai kad esi labai siauroje srityje

specializuojamas. Vidiniai mokymai pradedantiesiems, kad smalsumą patenkinti ir tiesiog kažką tokio pajvairinimą padaryti.

M: Ko trūksta organizacijai, kad ji būtų Jūsų ilgalaikio darbo vieta?

A2: Kiek išgirdau, kiek prieš tai diskutavome, tai *personal space* (liet. asmeninės erdvės) vietų tokių daugiau kur galėtume jaustis kaip ir *remote work'e* (liet. darbe iš namų) ir dar *recognition* (liet. pripažinimo) programa, žinau, kad ji važiuoja, bet dar yra toks trūkumas didesnis, bet kad įtraukti naujus darbuotojus, reiktų pagalvoti.

A4: Galvoji apie *open space* (liet. atviras patalpas)? Kad ofise būtų sukuriamos tokios erdvės ar ką tu turi omenyje?

A2: Aš matai kiek žinau naujuose pastatuose yra, o aš kai gyvenu UNIQ daugiausia, tai tokios erdvės neturiu, bet ant baro tos vietos nėra tos, kur galėčiau jaustis labai gerai, naujam ofise spėju yra.

A5: Aš dar iš tokių kur nėra, bet pavogsiu idėją gal kažkada vienas iš tokių dalykų, tokia vieta, kur galėtų kolegos susirinkti, pabendrauti, tai pavyzdys koks bariukas apačioje ar rūsyje ar kažkas tokio, kas skatintų tokį bendravimą ne tik *event'o* (liet. renginio) metu, bet ir tiesiog.

A2: < iškirpta, konfidenc. >.

A5: Aš neturiu idėjos ar tai turėtų būti baras, bet kad labiau paskatintų nueiti.

A1: Nežinau ar buvo minėtas, gal praleidau, gal iš tokios labiau fantastinės pusės, tai gal sumažinti darbo valandų, nes dabar yra daroma labai daug tyrimų kur rodo, kad iš tikrųjų aštuonios valandos nėra optimaliausias laikas dirbti, dažniausiai užtenka šešių valandų. Man atrodo, kad jei *Danske* būtų pirmoji, kuri inicijuotų tokį dalyką, tai man atrodo, kad didžiausias *benefit'as* (liet. privalumas) būtų eiti į *Danske*.

A5: Pritariu visomis keturiomis.

A1: Gal jūsų *experience* (liet. patirtis) yra kitokia, bet aš tikrai jaučiu koki 80%, kad savo darbą padarau per pirmas penkias valandas net su *meet'ais* (liet. susitikimais), o po to tiesiog jauti kad sulėtėja ta diena.

A2: Bet tą dalį, likusią nuo tų penkių valandų, tas tris valandas gali bendrauti su kolegomis, kas irgi yra labai tamptariai susiję su *outcomes* (liet. rezultatais) po darbo, darbo rezultatais.

A5: Pas mane *biškį* kitoks požiūris. Jeigu tu turi pats išskirti darbui skirtą laiką kažkokiam *socialaizininimui* (liet. bendravimui), tai aš jaučiuosi, kad aš kažką negerai darau prieš darbdavį. Nu man už tai moka, bet aš taip kažkaip nežinau. Aš pritarčiau pavystyti, pagalvoti, gal ne kiekvienam ji tinka, bet man tiktų.

A2: Dar vienas dalykas yra erdvė, kur tu galėtum ateiti su savo gyvūnu. Man atrodo daugelis ofisų, kurie neturi tiek galimybių leisti visokius tokius *benefit 'us* (liet. privalumas), tai tokia erdvė, kuri būtų atskira ir kad čia gali atsivesti, kad nebūtų apdergimo, alergijų.

A6: Tikiu, kad daug kas mielai atsineštų katiną, papūgą ar vėžlį į darbą.

A4: Aš žinau, kad tokia erdvė yra planuojama šunims „Danske Bank“ miestelyje. Deja aš esu kačių žmogus, bet katės yra *cancel 'intos* (liet. atšauktos).

A1: Kaip išlaikyti kompanijos kultūrą, kai dauguma žmonių negali būti ofise, nes kas man atrodo, ko per paskutinius mėnesius trūko tai *event 'ų* (liet. renginių), susibūrimų ir ta idėja, kad galima kažkur eiti, ir šiaip kad tu ateini į ofisą ir nejauti kad kažkas po darbo vyksta ten.

A4: Aš dar viena idėja pasidalinsiu. Būtų įdomu daugiau *benefit 'ų* (liet. privalumų) arba *perks 'ų* (liet. privilegijų) turėti iš mūsų srities dabar. Finansinių, bet ne ta prasme, kad didesnio atlyginimo, bet daugiau žinių. Anksčiau būdavo tas, bet dabar šiek tiek daugiau, kad kolegos galėtų talpinti į tą *knowledge* (liet. žinojimą), kuris yra banko institucijoje, ar tai būtų konsultacijos, ar kažkokie patarimai dėl investavimo. Anksčiau buvo *perks 'as* (liet. privilegija) apskritai, kai turėjome galimybę teikti paslaugas kaip bankas, tai buvo netgi paskolų geresnės sąlygos, čia jau toks tiesioginis *benefit 'as* (liet. privalumas) ,< **iškirpta, konfidenc.**>. Aš nežinau ar dabar galėtume tai padaryti, bet realiai man įdomi ir vien ta dalis žinios apie finansus, asmeninį finansų valdymą, apie apskritai kas vyksta pasaulyje. Žinau, kad tą šiek tiek darome, raštingumo iniciatyvos ir bet kas, kas galėtų būti *more officially* (liet. oficialiau) *more supportive* (liet. labiau palaikantis), kaip jau kalbėjom ir platesnis galėtų būti momentas.

A6: Bendras *chat 'as* (liet. susirašinėjimas) buvo, kur tikrai iš įvairių šalių iš UK ir kitur žmonės sėdėdavo hobių kanaluose, fotografijos, muzikos ir dar kažko ir jie tikrai susibendraudavo ir čia buvo didelis kozeris tam bendruomenių vystyme vidinių. Mes dabar netgi tarp šalių ir net atskirų ofisų esame toks jausmas bokštuose izoliuotuose, to tokio nesijaučia *across* (liet. skersai) per visą įmonę bendravimo.

A2: Arba vidinis renginys kažkoks, kur tik iš vidinių žmonių, o priedo tai kas buvo minėta anksčiau, kad nėra tos tokios *department shareningo* kažkokio, tai toks didžiulis renginys, kur yra aptariama visos tos sritys: *security* (liet. apsaugos) ar *financing* (liet. finansų) ir būtų konferencija tokia big bank padaroma, arba tai galėtų būti miesto šventė kur tu turi kaip priėjimą pigesnę ar vip narystę tam renginiui ir tu džiaugiesi, kad esi *part of that company* (liet. dalis kampanijos) vien dėl to kad ji tai organizuoja. Tu jautiesi geriau, kad esi tokioje organizacijoje, tas pats kas maratonas remia.

A7: Bet mes turėjome tokius, komandų prisistatymai.

A2: Taip, bet aš turiu tokius omeny didesnius mastus kaip pavyzdys buvo konferencija *horaizingas* ir atvažiavo visi *security* iš visų departamentų iki ceo lygio žmonės atvažiuoja ir dalyvauja ir pilnai dėsto temas kažkokias ne tik.

M: Jūsų nuomone ar sutampa išorinė ir vidinė darbdavio komunikacija? Ar jos akcentuoja skirtingus dalykus?

A2: Kartais taip, kartais ne.

A6: Nelabai aš daug išorinės galbūt ir pastebiu, bet šiaip tokių gal kaip anekdotinis pavyzdys, gal labiau su kolegom esam pajuokavę, kad praktiškai tą pačią dieną išeina aukščiausių vadovų komunikacija, kad labai geri rezultatai banko, čia puiku, nuostabiai laikomės ir maždaug dieną prieš tai viduje buvo pusiau oficialiai ir ne, buvo komunikuojama, kad < **iškirpta, konfidenc.** > sunki padėtis ir t.t.“, tai iš tos pusės būna tokių juokingų, anekdotinių variantų, bet tos išorinės komunikacijos galbūt nėra labai daug, bent jau aš nepastebiu.

A5: Aš kadangi „Facebooką“ labiausiai seku, tai ten visai sakyčiau ne viskas ateina, bet visai sutampa. Kažkokie renginiai, įvykiai, nuotraukos, nežinau naujos idėjos, pasiūlymai, iniciatyvos, tai visai man kartais net būna taip, kad surandu kokią iniciatyvą ar *event'ą* (liet. renginį) „Facebooke“ išorinėje komunikacijoje ir tik tada aš juo susidomėjus einu į vidinius „Teamsite“ info. daugiau ieškot.

A1: Neatsimenu konkrečios situacijos, bet buvo vienu metu taip, kad kaip vidiniam žmogui, norėtusi pirmesniai sužinoti kažkokią svarbią informaciją. Nes buvo pirmiau išėjo išorinėje ir tada sužinojau viduje, tai vienintelis toks pridėti, kad kaip *internal* (liet. vidiniam) smagu būtų sužinoti pirmiems, o ne per aplinkui.

A5: Nu dar tada prisimenu *event'ą* (liet. renginį), kurį radau „Facebooke“ ir paksui ir „Teamsite“ ieškojau, tai buvo grynai *event'as* (liet. renginys), kuris yra prieinamas visuomenės didžiajai daliai, nebūtinai tu turi būti banko darbuotojas, tai tas *event'as* (renginys) vyko *Danske* miestelyje ir aš galvoju, kad tai irgi galėtų būti neblogas *benefit'as* (liet. privalumas) ar *perks'as* (liet. privilegija) jei taip būtų galima pavadinti, kai tu realiai gali pajauti kažkokį tą *benefit'ą* (liet. privalumas) nebūdamas darbuotoju, bet jau susižavėti, pritraukti tą žmogų, tam tikrus potencialius darbuotojus.

A2: Man atrodo, kad kartais prasilenkia, o kartais ne, kartais atrodo teisingą viešinimą daro, o kartais ne, bet daug komentuoti nenoriu.

2 priedas. Trumpą laiką dirbančių darbuotojų grupės tyrimo išrašas

Grupės interviu vyko 2020 m. rugsėjo 23 d., 10.00-11.00, nuotoliniu būdu.

Dalyviai:

B1 – 8 mėnesiai organizacijoje

B2 – 1 mėnėsis organizacijoje

B3 – 3 mėnesiai organizacijoje

B4 – 3 mėnesiai organizacijoje

B5 – 6 mėnesiai organizacijoje

B6 – 3 mėnesiai organizacijoje

M - moderatorius

Klausimynas:

1. Norėčiau kad kiekvienas iš Jūsų įvardintumėte kiek laiko dirbate „Danske Bank“?
2. Išvardinkite kokius žinote privalumus ir privilegijas, kurias siūlo „Danske Bank“? Angliškais terminais, tai būtų „perks“ and „benefits“.
3. Kuriuos privalumus, privilegijas Jūs vertinate labiausiai? O kurie Jums ne tokie aktualūs?
4. Ko trūksta organizacijoms, kad išliktų ilgalaikio darbo vieta vertinant iš jūsų pusės?
5. Ar patirtis įsidarbinus atitiko Jūsų lūkesčius, kuriuos turėjote iki įsidarbinimo?
6. Kokiais kriterijais vadovaujatės rinkdamiesi darbus?

M: Norėčiau kad kiekvienas iš Jūsų įvardintumėte kiek laiko dirbate „Danske Bank“? Ar dar pamenate kur radote darbo pasiūlymą? Darbo skelbimų svetainės/socialiniuose tinkluose, rekomendavo pažįstami/draugai ir kita? Kodėl būtent „Danske Bank“ skelbimas patraukė Jūsų dėmesį?

B1: Tai yra toks dalykas kaip įmonės reputacija. Dar pasiklausinėčiau žmonių kurie yra dirbę, tai tas tiesioginis gerumas dažnai nuo vadovo, bet bendras vaizdas, bendra įmonės reputacija buvo sukurta gera ir kai su *headhuntino*, tai apsidžiaugiau. Nuo vasario mėnesio dirbu, aštuoni mėnesiai.

B2: Aš dirbu ketvirta savaitė, mane irgi realiai *nusiheadhuntino* ir irgi realiai galėčiau sakyti dėl reputacijos pasirinkau pačią organizaciją, bet turbūt turėjo įtakos ir reklamos, nes kaip tik buvo vasarą ar pavasarį pasileidus reklama, tai man kažkaip įstrigę yra.

B3: Dirbu trečią mėnesį ir galbūt pats „Danske Bank“, paslaugų centro visa veikla man yra žinoma, nes keletas kolegų iš ankstesnės darbovietės čia dirba. Tiesą sakant darbo neieškojau ir neplanavau, bet paskambino dabartinis vadovas ir pasakė, kad yra įdomios veiklos, aš paklausiau ir sakau gerai, pabandom, tai iš esmės, turbūt, vykstančių projektų įdomumas ir aš manau kompanijos reputacija irgi.

B4: Dirbu trečią mėnesį. Į *Danske* šiaip senai norėjau, nes ir kursiokę turėjau ir iš artimo rato žmogus čia dirba jau šešerius metus ir labai girdavo, kad *Danske* yra geras darbdavys, tai kai atsirado noras tobulėti savo srityje, pakeisti įmonę, tai labai kaip tik norėjau *Danske* ir turėjo mano pozicijai laisvą vietą, tai ir atėjau.

B5: Aš dirbu pusę metų. Pradžioje tiesiog Lietuvoje ieškojau darbo ir taip nutiko, kad radau, na susisiečiau per „LinkedIn“, bet aš nenorėjau dirbti banke dėl to, nes galvojau, kad tai yra konservatyvi vieta, bet interviu procese aš šiek tiek susipažinau su komanda ir supratau, kad tai yra ne ką blogesnis taip vadinamas *vibe'as* negu prieš tai kompanijose kur dirbau su konsultavimu. Mane labiausiai patraukė tas ne konservatyvumas komandoje ir gera aplinka.

B6: Dirbu *Danskėje* tris mėnesius. Iš esmės pasirinkau tiesiog pagal darbo pobūdį ir projektus, ką aš galėčiau naujo išmokyti ir patobulinti savo jau turimus įgūdžius. Tai čia buvo pagrindinė motyvacija, aktyviai labai neieškojau. Kai kada buvau senai siuntęs cv ir po keturių gal mėnesių paskambino. Pakalbėjom, patiko visai, buvo toks jausmas, kad tinka ką pasakojo ir ką pristatinėjo ir tiesiog pabandžiau.

M: Išvardinkite kokius žinote privalumus ir privilegijas, kurias siūlo „Danske Bank“? Angliškais terminais, tai būtų „perks“ and „benefits“.

B1: Visų turbūt nežinau, bet man patinka sveikatos draudimas labai, džiaugiuosi papildomomis dienomis. Dar neturiu aišku dėl stažo, bet kai bus, tai džiaugsiuosi. Tada pasinaudojau dalyvavimu bėgime ir visais *benefit'ais* darbuotojų, faina visa aplinka, ofisas fainas ir lankstumas, tarkime dėl to darbo iš namų, įrangos parsinešimo į namus labai patiko. Valgykla.

B4: Man patinka, kad *Danske* turi savo valgyklą ir labai norėjau naudotis sporto klubu, bet dėl karantino jis buvo uždarytas, tai norėjau eiti į grupines treniruotes, bet nesusirinko žmonių, tai dar neišbandžiau, bet laikiu kada galėsiu.

B6: Turbūt pagrindiniai dalykai buvo jau paminėti, gal sakyčiau čia kaip tik neseniai dalyvavau naujų mokymuose, taip gavosi, kad dėl *koronos* keli buvo atidėti, tai supratau, kad tų visų dalykų, privilegijų, naudų yra labai daug ir sakyčiau, kad mano atveju pakankamai prastokai buvo pristatyta pačioje pradžioje šis dalykas arba labai paviršutiniškai užsimenama, sakyčiau, kad trūksta aiškesnės sklaidos, nes jų yra tikrai labai daug ir dažniausiai yra susifokusuojama su tais pagrindiniais dalykais, kurie jau buvo paminėti ir jie dažniausiai būna standartiniai arba

po ranka ir visi tie kiti, kurie būna labiau unikalūs, pvz.: girdėjau, kad galima vieną kartą metuose dviratį pasitikrinti, tai net neįsivaizduočiau kur kam rašyti. Tokios specifinės informacijos trūksta, nes irgi sakykim tai neblogger bonusas, kas dviračiais važinėja, tai manau, kad yra ir daug visokių kitų.

B3: Pokalbio metu ką aiškinausi, kas sudaro paketą, tai sveikatos draudimas buvo vienas iš esminių momentų, nes tai irgi rodo ar įmonė galvoja apie darbuotojus, nes jai šitas dalykas yra svarbus ir kadangi aš jau iš vidinių projektų žinojau kur ateinu, tam tikrus niuansus, kurie man pačiam ir nėra pliusai, aš supratau, kad įmonė labai stipriai galvoja kaip pritraukti darbuotojus, kaip sukurti paketą. Pavyzdys kad gavau *mac* 'q kaip darbinį *kompą*, man tas nėra pliusas, bet aš turiu pajauti patirtį kaip tas dalykas veikia ir kaip tą išplėsti, kad ne vien programuotojai tai galėtų gauti, tai bankinė institucija kuri į savo infrastruktūrą įsileidžia tokius dalykus, kainuoja tas papildomai gana stipriai ir tas rodo kad yra žiūrima kaip susirinkti sakykim tinkamus darbuotojus, nes tai vienas iš faktorių tam pakete.

B5: Aš norėčiau pritarti kolegai, kad toks jausmas, kad tų *benefit* 'u yra daugiau nei tu apie juos sužinai ir aš dažniausiai išgirstu apie kokį nors naują *benefit* 'q ir dažniausiai juo pasinaudoju iš kolegų, nes kažkuris prieš tai kažką naudojo ir panašiai ir tokios vienos *general* (liet. apskritai) vietos kur galėčiau nueiti ir sužinoti ką aš gaunu – neradau. Šiaip naudojuosi kas man labai patinka biudžetas mokymuisi ir visokios *online* platformos gerinti savo žinias, bet ko aišku negali gauti, bet vis tiek. Paskui jau minėtas draudimas, kurį tu gali pasirinkti, kad būtų pavyzdys tavo ligų kažkokios priežiūros mokesčiai ar sporto tie patys – „Compensa“ ir dar tokie kaip kompiuteris – *benefits* 'ai, kuriuos naudoju, bet norėčiau žinoti daugiau, ką galiu daryti. Toks jausmas kad yra, žmonės naudoja, bet ne visi apie juos žino.

B3: Aš galėčiau pridurti, kad šiuos dalykus pirmiausia gavau iš bendradarbio, nes jie sakykim turi pasidaryti tam tikrą *unboardinimo* sąrašą, kas jų manymu yra aktualu ir dalis šių *benefit* 'u yra ten surašyta, tai pagrindinis informacijos šaltinis buvo iš ten.

B1: Gali būti, kad mes pamirštam apie tuos *benefit* 'us, bet norint galima pasižiūrėti. Viskas kaip ir vietoje, gal tik reikia žinoti kur ieškoti, mes gal neužakcentuojam.

B6: Sutinku, kad galima rasti, bet dažniausiai turi žinoti ko ieškai, nes tikrai pradžioje nepristatinėjo ir nerodė, kai tu tikrai turėjai tam laiko ir buvo *the moment to do that* (liet. momentas tai padaryti), kaip kolega jau minėjo, dažniausia išgirtame tai iš šono, tada tu truputį pradedi domėtis, bet tikslią nuorodą kur nueiti, tai tikrai sužinojau ne pirmą ir ne antrą savaitę.

B1: Man tai pasakė pirmą dieną mano *buddy* (liet. bičiulis) man atsiuntė *unboardinimo* sąrašą ir visą tai buvo surašyta ir ji man dar parodė, o pirmą savaitę Augustas (vardas pakeistas) rinko visus naujus darbuotojus ir dar kartą akcentavo, kad yra toks puslapis, pasižiūrėkite, ten viskas parašyta.

M: Kuriuos privalumus, privilegijas Jūs vertinate labiausiai? O kurie Jums ne tokie aktualūs?

B1: Ko aš pasigedau ir klausiau, sakė, kad kol kas nėra per tą bendrą susitikimą, tai įmonė jauna, daug jaunų žmonių, bet žmonės turi vaikų, tai tarkim ankstesniame darbe buvo per rudens-pavasario atostogas, kur neturi padėti vaikų, įmonė padarydavo stovyklą vaikams. Tu ateini į darbą, pridudi vaiką ir tiems vaikams yra vykdomos veiklos, o po darbo pasiimi. Buvo kažkoks mokestis, kažkiek įmonė, kažkiek darbuotojas dengdavo ir nebuvo labai didelė suma, tas buvo labai fainas dalykas, taip pat kalėdiniai *event'ai* vaikams irgi yra smagu, bet stovykla tai man buvo *super*, daug galvos skausmo nuėmė.

B2: Kažkas minėjo, kad bus vieta kur bus galima dirbti su vaikais?

B1: Stovyklos yra geros tuo, kad nereikia užsiimti su vaiku ir sėdėti kartu su juo.

B6: Norėčiau keturių dienų darbo savaitės, man atrodo, kad tai yra daug efektyviau, nes tu ateini, atidirbi ir turi laiko normaliai atsigauti, sakykim, o jei turi daug darbo, tai vis tiek jas labai atsakingai atidirbi ir intensyviai, todėl per tas likusias dvi dienas nespėji atsigauti, kad grįžtum šviežias ir motyvuotas atgal į darbą. Tai manau, kad tos keturios dienos būtų gera praktika ir galbūt ne kiekvieną savaitę, bet rotuotis, tai žinau kam pridavė tikrai tos motyvacijos ir poilsio ir tada nėra taip, kad lauki tų atostogų. Manau, kad tai turėtų pozityvų efektą.

B3: Galvoju lygindamas su praėjusia darbovieta, vienas iš skirtumų, kuris yra tai papildomas pensijų kaupimas kur prisideda ne tik darbuotojas, bet ir darbdavys ir jis startuoja iš karto po metų, o aš galvoju ką reiškia tas metų laikotarpis, tai yra skirtumas kurį pastebiu.

B6: Manau, kad čia remiasi į lojalumo faktorių, kad išlaikyti tą darbuotojo domeną kuo ilgiau ir mainais gauni kaip *benefit'ą*. Papildomi motyvacinei faktoriai ilgiau išbūti.

B3: Papildomos dienos *okei*, bet pensijos kaupimas turėtų eiti lygiagrečiai su sveikatos draudimu.

B1: Dėl dviračių tvarkymo tai sužinojau tada, kai atvažiavau į *parkingą* su mašina ir pamačiau skelbimą.

B6: Dėl tų ekologinių dalykų arba kai užaina kalba dėl savanorystės gauni nemažai to laiko, bet panašiai kaip su tais dviem procentais, kur žinai kad gali tai padaryti, bet pamiršti, nes ne kiekvieną dieną darai tai, taip ir su savanorystės laiku, kurį gali išnaudoti, padėti, bet tiesiog pamiršti, nes niekas nelabai primena. Galėtų būti labiau *pjarinamas* dalykas, nes iš *Danskės* pusės yra aiški iniciatyva kodėl tą žmonės galėtų daryti, bet siūlyti ir skatinti tai mažai komunikacijos, va žiūrėkit turit daug dienų laisvų, pasidomėkit, sudalyvaukim, bet man atrodo tiesiog rutinoje pamiršamas dalykas.

M: Ko trūksta organizacijoms, kad išliktų ilgalaikio darbo vieta vertinant iš jūsų pusės?

B6: Nuo asmeninių poreikių matyt. Man asmeninis tobulėjimas yra vienas iš faktorių, tai turbūt tie visi *benefit'ai*, jie turi kažkokią reikšmę ir jie man nėra svarbiausi, tai aš manau daugumoje rimtesnių organizacijų tu gausi kažką panašaus ar to paties. Nemanau, kad kiekviena įmonė gali turėti *wow* plusą, kur jeigu duos aš ten galėsiu dirbti pas juos dvidešimt metų, kad tas apskritai lankstumas būtų ne tik iš *benefitų* pusės, bet ir iš karjeros tos galimybės. Tai šioje vietoje gal *Danskėje* yra lengviau, nes yra didelė organizacija, natūraliai yra daug departamentų skirtingų, kur tu gali galbūt pakankamai pasigalvoti apie tą karjeros keitimą, bet irgi sakykim šita pusė yra pakankamai mažai komunikuojama. Aš atėjau iš „Adform“, ten gal organizacija ir yra mažesnė, septyni šimtai darbuotojų, bet komunikacija ir fokusas kaip yra komunikuojama apie tavo karjeros dėliojimą ir pan., tai sakyčiau ženkliai stipresnis. Gal galėtų būti atvirų durų dienos, pabandyti visus klubus sujungti, pasižiūrėti ką jie ten veikia, nes ant popieriaus ten gražiai skamba, bet gal jie ten rimtai labai treniruojasi, ruošiasi ir gal tau tas netinka ir manau, kad tokios informacijos nerasi aprašymuose ir tas pasibandyti būtų smagu.

B5: Aš galėčiau ilgesnį laiką išlikti organizacijoje dirbti jei mano užduotys būtų ne metai iš metų monotoniškos, o keistųsi, atsirastų naujų iššūkių ir neužsisėdėčiau su užduotimis tomis pačiomis ilgą laiką. Gal tai būtų galima pavadinti prasmingu darbu.

B1: Aš paantrinėčiau, kad ne *benefit'ai* verčia pasilikti, visur jų yra, vienokių ar kitokių, man asmeniškai veikla, darbas įdomus/neįdomus šitas ir kas man labai patinka *Danskėje* bent jau kai atrinkinėjo darbuotojus, tai pas mus labai žiūrėjo suderinamumas, pačią komandą sulipdė labai gerą, geras labai klimatas pačiame skyriuje, tiek aplinkui, ypač kolegos. Pati įmonės vidinė kultūra, žmonių kultūra, kad kažkokie dalykai nėra toleruojami pvz.: keiksmazodžiai ar ten dar kas nors, negražus bendravimas, man tai yra svarbu. Vienas iš tokių momentų dėl ko man nebuvo gaila išeiti iš ankstesnio darbo, tai buvo tas kultūros nebuvimas ten. Tai va aš čia labai džiaugiuosi tuo kas yra ir tai motyvuoja likti.

B6: Kitas dalykas iš gerų pastebėjimų, pvz.: gal kas technologijomis ir kitomis galimybėmis karjeros domisi, bet dabar buvo pasiūlymas į „Coding“ programą užsirašyti trims mėnesiams kur tu gali pasimokyti programavimo ar duomenų bazių, tai galėčiau sakyti plusas, kad tokių galimybių yra, ji buvo plačiau pakomunikuota. Yra galimybė kur gali pasidaryti darbą ne monotonišką, tuo pačiu kažką išmokti. Vadovai kaip ir kitose komandos pakankamai lanksčiai žiūri, nes tai kainuos papildomo laiko kas ir nebūtinai susiję su tavo tiesioginiu darbu bet mano atveju vadovas lanksčiai žiūrėjo ir skatino.

B3: Visi šie *benefit'ai* turbūt nėra pagrindinis faktorius, kuris daro įtaką pasilikimui. Tas išdalinimas aiškesnis kur kasmet po dieną prisideda, tai yra geresnis pavyzdys kurį aš ir kitur

esu matęs kur kažkas gero kapsi. Nuolat tas gerėjimas nepasibaigia sulaukus to geresnio etapo, vis tiek yra kažkas sugalvota. Turbūt negaliu to pakomentuoti, ką galima būtų pasiūlyti. Lyginant su praėjusiu darbu galbūt nesimato kokių nors akcijų dalinimo, bet aš suprantu čia ne ta sfera, tą technologinės kompanijos turi, bet šiaip bendrai žiūrint į paketą viskas atrodo pakankamai solidu, o svarbiausia turbūt kad komandoje vadovas tinkamas, projektai įdomus, turbūt šita dalis yra svarbesnė, nei tie visi *benefit'ai* aplinkui.

B6: Kalbant apie papildomas dienas, kai kuriose įmonėse duoda papildomo laiko ne pagal įstatymus, kai yra *maternity* (liet. motinystė) atostogos. Jei mėnesį pagal įstatymus gauni, tai gali dar papildomai pasiimti porą savaitių lyg.

B1: Aišku ofisas modernus irgi labai malonu, nėra pagrindinis dalykas, jei klimatas bus blogas tai ir ofisas nedžiugins.

B6: <**iškirpta, konfidenc.**> Visos bendros informacijos sklaida ir kaip minusas galėtų būti įvairūs vykstančiai pokyčiai apie kuriuos nėra potencialiai komunikuojama, tariamasi, panešama iš anksčiau ir dėl to galima pradėti svarstyti, kad reiktų kažką keisti.

B4: Neatsilikti nuo besikeičiančių dalykų kitose kompanijose, kad nebūtų taip, kad kiti įveda naujovę. Pas kitus yra *workation*, mes jų neturime, tai manau jei visi pradeda vesti tuos dalykus tai nebūtų vienu, kurie neturi jų. Kad matyti kas vyksta aplinkui ir vyti, neatsilikti nuo tendencijų.

B3: Aš manau, kad savaime tų pokyčių bus, dėl biuro garantuotai bus, nes šita karantino situacija visus įtakoja, garantuotai galiu sakyti iš darbo vietos įrangos spręsti, kad daugės nešiojamų kompiuterių, mažės stacionarių, bet kiek aš matau. Matau, kad yra komanda kuri seka, yra bendruomenė, kuri yra skatinama burtis, galvoti, teikti pasiūlymus, šitie visi dalykai rodo, kad vidinis judesys tobulinimo jis yra, tai čia yra organizacijai labai geras požymis.

M: Ar patirtis įsidarbinus atitiko Jūsų lūkesčius, kuriuos turėjote iki įsidarbinimo?

B1: Ko tikėjausi, tą radau, man viskas yra gerai, džiaugiuosi. Aš tokio gero biznio nesu mačius, man čia yra kažkas *wow*, bet čia gal mūsų komandos tiesiog yra skirtingos.

B6: Po pokalbio vis tiek būna tai ką pasakojo, tu ir tikiesi rasti, ne visada sutampa. Sakykim mano atveju truputį pasakojo gražiau, nei yra realybėje todėl lūkestis po pokalbio buvo vienoks, atėjus kitoks ir yra kaip yra. Komanda nėra tvirta, kelia iššūkius

B3: Aš kadangi žinojau truputėlį istoriją „Danske Bank“ IT, tai manęs tai labai nenustebino, bet va tie techniniai žmonės ką kalbą, jie iš esmės sako <**iškirpta, konfidenc.**>. Žinoma dabartinai valdymo būdai, jie yra geri, laukiame kas gausis, nes greit viskas negali pasidaryti, bet tai taip pat rodo, kad organizacija stengiasi ir ieško būdų kaip tai pagreitinti ir viskas

tikriausiai priklausys nuo bendradarbiavimo. Tai su *benefit'ais* nesusiję, bet tai rodo, kad organizacija mato kur yra trūkumų ir bando juos išspręsti.

B4: Aš manau, kad viską ką sakė, tai aš ir gavau ir gavau. Netgi dar daugiau nei tikėjausi, tai aš ties šiuo klausimu esu patenkinta. Tikrai neįsivaizdavau, kad tiek dalykų *Danske* gali pasiūlyti.

B2: Iš mano pusės mane šiek tiek nuvylė techniniai dalykai, nes tikėjausi stiprios komandos su patirtimi ir ne visai tokią gavau kas man kaip programuotojui yra labai svarbu, žmonės iš kurių aš galėčiau mokytis ir augti, tai dabar šiek tiek jo, man tas minusas, bet nieko, mažiau yra slapti būreliai prie kurių pabandysiu prisijungti ir ten dirbti bendrauti.

B5: Banaliai atsakysiu, bet labai daug man žadėta nebuvo, tai gavau tai kas man ir buvo žadėta ir svarbiausias dalykas kas buvo akcentuojama per mano interviu, kad bus įdomus projektas ir yra tiesa ir dėl to įdomu dirbti, tai daug labai ten nebuvo kažkokių pažadų.

M: Kokiais kriterijais vadovaujatės rinkdamiesi darbus?

B5: Man svarbiausia, kad aš augčiau ir kad tapčiau kompetentingesnis visoje industrijoje ir nors žinau, kad tai galbūt yra grėsminga kompanijai, nes mane gali kiti *pahireint*, bet man labai yra self growth (liet. savarankiškai augti), nes esu fokusuotas į ateitį.

B1: Man kas iš tų svarbių tai į ką pirmą žiūri įmonė, tai reputacija, kas tai yra per įmonė, kaip ten darbuotojų, apskritai kokį turi vardą. Būna tokia reputacija, kad šitie tai darbuotojams atlyginimus į vokelius moka, noriu tikėti, kad ne, bet žinau, kad kai kur daug metų buvo ir kad direktorius *skrega* ir bando taupyti visaip kaip įmanoma. Tai tokių įmonių stengiuosi vengti ypač jei žinau kad taip yra, tai va tada reputacija pirma, o paskui žiūri detalčiai. Aišku kokią gausi komandą ir panašiai negali spręsti, bet čia visą laiką yra toks dalykas, daug priklauso ir nuo tavęs paties kaip tu toje komandoje derėsi, bet toliau aišku darbas, rolė, ką tu nori siekti, ar tai yra ta rolė, kurioje tu nori būti, koks ten bus projektas, ką tu ten darysi, o *benefit'ai*, tai čia šiaip, jie visur būna normaliose įmonėse.

B4: Be paminėtų dalykų man būtų svarbu pačių darbuotojų vertinimas, kad matytųsi, kad vertina žmogų ir tiek.

B6: Man irgi yra darbas ir karjeros galimybės ir patirtis yra pirmoje vietoje visada. Aplinka, kur aš dirbsiu, kokie žmonės. Manau kad aplinka duoda ne ką mažiau nei pats tas darbo pobūdis. Ir trečioje vietoje įmonės visas statusas, manau, kad visos kompanijos turi gana neblogą tą statusą, bet aš taip pat žiūriu ir į atsiliepinimus iš žmonių, kurie turėjo ryšio su ta kompanija, nes dažnai tas statusas ir tai kaip yra realybėje ką žmonės papasakoja truputį skiriasi, tai stengiuosi pasižiūrėti draugų tarpe ar šiaip pasiklausinėti kas gali pasidalinti atsiliepimais tada ir paaiškėja ir *benefit'ai* ir kita, pasidalina žmonės.

B3: Numeris vienas darbas ir projektai į kuriuos tave kviečia, tada komanda, kad būtų su kuo pasišnekėti, pasitarti net jeigu ir tiesiai negali prisidėti prie tavo kompetencijos augimo, nes sakykim tu jau ten savo sritį galbūt pakankamai daug visko žinai. Vis tiek ta komanda brandi tikrai yra galinčių padėti, patarti, geriau nei dirbti pavieniam konsultantui, čia vienas iš esminių faktorių, kodėl norisi ateiti į didesnę įmonę dirbti. Įmonės reputacija taip pat nėra paskutinėje vietoje. Net lyginant didesnes įmones yra žiūrima kaip atrodo pačios darbo sąlygos: tai biuras, pamaininis darbas ar ne, koks darbo laikas, ar svarbu kad darbas būtų padarytas, susitikimų kiekis, šitie dalykai tu turbūt negali žinoti to iš karto, bet šiek tiek apsisnekėti. Aš besiaiškindamas šiuos dalykus, turėjau pokalbį su dabartinės komandos nariu, kurį teoriškai pažinojau per kelis žmones ir paprašiau, kad toks pokalbis įvyktų ir palyginau dar su buvusiais bendradarbiais, kurie dirba čia panašiose rolėse tik gal kitose komandose, tai tas padėjo susidaryti įspūdį atitinkamai apie pačią virtuvę, nes šie dalykai yra svarbūs kada tu nutari prisijungti prie šios komandos, nes nėra lengva išeiti, nes ir tu kaip profesionalas ateini iš esmės dėl specifinių darbų ir jų nepadaręs galbūt ir nesidairysi kažkur išeiti.

B5: Svarbu, kad darbo aplinka nekeltų streso bent jau man svarbu, kai niekas nespaudžia, supranta, kad jei suklydai nieko tokio, jei pavėluoji, niekas į tave pirštais nebado, viskas yra žmogiška, tas labai svarbu, kad aš išlikčiau, nes jei man kyla stresas šioje aplinkoje ir niekas man nepadeda su tuo susitvarkyti *apart* manęs pačio, aš ieškosiu kitų galimybių.

B2: Pritarčiau visiems kitiems. Man irgi labai svarbu galimybė tobulėti ir mokytis ir tada alga. Alga ir jos peržiūrėjimas, kilimas, čia irgi yra labai svarbu.