



VERTĖS PASIŪLYMO ADAPTAVIMAS TIKSLINĖMS DARBUOTOJŲ GRUPĖMS DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO KONTEKSTE

Gerda BERNATAVIČIŪTĖ*, Asta RADZEVIČIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas gerda.bernataviciute@gmail.com*

Santrauka. Darbdavio prekės ženklų kūrimas įvardijamas kaip veiksmingas strateginis įrankis, siekiant pritraukti bei išlaikyti darbuotojus organizacijoje. Siekdama išskirti save iš konkurentų bei tapti pasirinktu darbdaviu, organizacija formuoja vertės pasiūlymą, kuris yra darbdavio prekės ženklo sudėtinis elementas. Tačiau atliktas pilotinis empirinis tyrimas atskleidė, kad darbdavio vertės pasiūlymas yra beveik identiškas visų tyrime dalyvavusių organizacijų, todėl neveikia kaip darbdavio pozicionavimo įrankis. Dauguma ankstesnių tyrimų, susijusių su darbdavio prekės ženklo kūrimu, buvo nukreipti į įdarbinimo etapą. Dėl šios priežasties yra mažai žinoma, kas darbdavio prekės ženklą daro patrauklų esamiems darbuotojams. Vis dar pasigendama tyrimų, kuriuose vertės pasiūlymas būtų taikomas esamiems darbuotojams. Atsižvelgus į skirtingų darbuotojų grupių profesinius bei asmeninius profilius ir jų poreikius, vertės pasiūlymo modifikavimas bei tikslingas pritaikymas, leistų padidinti darbdavio prekės ženklo veiksmingumą bei atnešti organizacijai ilgalaikės naudos. Vertės pasiūlymo adaptavimo esamiems darbuotojams tyrimas ir yra šio darbo tyrimo objektas.

Reikšminiai žodžiai: darbdavio prekės ženklas, vertės pasiūlymas, darbuotojų pritraukimas, darbuotojų išlaikymas, žmonių išteklių valdymas, organizacijos įvaizdis.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Pasaulinės tendencijos žmogiškųjų išteklių valdyme bei stiprėjanti konkurencija darbo rinkoje, atspindi darbdavių paiešką kurti produktyvų žmogiškąjį potencialą organizacijoje. Dėl itin didėjančios darbuotojų kaitos bei talentingų darbuotojų trūkumo darbo rinkoje žmonių išteklių tampa pagrindiniu ilgalaikio konkurencinio pranašumo šaltiniu. Siekiant sustiprinti organizacijos matomumą ir išskirtinumą, pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, organizacijos skiria vis daugiau dėmesio darbdavio prekės ženklui. Kaip instrumentas konkuruoti šiandieninėje talentų rinkoje, darbdavio prekės ženklo kūrimo tikslas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje sukurti geidžiamo darbdavio įvaizdį bei išsiskirti iš konkurentų. Darbdavio prekės ženklas – tai identifikuojama ir unikali darbdavio tapatybė. Darbdavio prekės ženklo kūrimo sudėtinis elementas vertės pasiūlymas. Vertės pasiūlymas akcentuoja numatomą naudą, kurią potencialus darbuotojas gauna prisijungdamas prie organizacijos. Šalia to, vertės pasiūlymas turėtų skatinti ir esamų darbuotojų išlaikymą organizacijoje, tačiau nėra pakankamai veiksmingai taikomas organizacijų veiklos praktikoje. Esamų darbuotojų išlaikymas ir darbuotojų kaitos mažinimas gali suteikti konkurencinį pranašumą ugdant motyvuotą, ištikimą bei produktyvių darbuotojų bazę, kuri užtikrintų ilgalaikę darbdavio prekės ženklo sėkmę.

Tyrimo naujumas. Dauguma ankstesnių tyrimų, susijusių su darbdavio prekės ženklu, buvo nukreipti į įdarbinimo etapą, siekiant pritraukti potencialių darbuotojų bei sukurti patrauklios organizacijos įvaizdį darbo ieškančio asmens požiūriu. Tačiau naujausia tyrimų kryptis yra darbdavio prekės ženklo patrauklumo esamiems darbuotojams tyrimai. Ši tema nėra plačiai analizuojama teorijoje, organizacijų praktikoje šis žmonių išteklių valdymo instrumentas taip pat nėra pakankamai veiksmingai naudojamas. Vienas aktualiausių klausimų yra, kokie vertės pasiūlymo modeliai yra taikytini esamų jaunų darbuotojų išlaikymui, trumpėjant vidutinei naujų specialistų darbo trukmei vienoje organizacijoje jų karjeros pradžioje. Pagrindinė tyrimo hipotezė yra, kad vyksta darbdavių teikiamų vertės pasiūlymų darbuotojams suvienodėjimas dėl kurio, vertės pasiūlymas neveikia kaip darbdavio konkurencinio pranašumo įrankis. Nepakankamas vertės pasiūlymo adaptavimas skirtingoms tikslinėms grupėms, tai yra naujiems darbuotojams, patyrusiems specialistams, labai ilgai dirbantiems, ypatingai lojaliems bei kitiems ir dėl to tampa neveiksmingu. Antroji hipotezė, vertės pasiūlymo tikslinis modifikavimas, atsižvelgiant į skirtingų darbuotojų grupių profesinius ir asmeninius profilius, leistų ženkliai padidinti šio įrankio veiksmingumą bei darbuotojų išlaikymą organizacijoje ilgesnį laiką.

Tyrimo problema. Nepakankamas darbdavio prekės ženklo kūrimo sprendimų adaptavimas esamiems darbuotojams siekiant juos išlaikyti organizacijoje.

Darbo objektas – darbdavio vertės pasiūlymas esamiems darbuotojams kaip prekės ženklo formavimo elementas.

Tyrimo tikslas – identifikuoti vertės pasiūlymo tobulinimo sprendimus, kurie darbdavio prekės ženklą darytų patrauklesniu esamų darbuotojų atžvilgiu.

Uždaviniai:

- Išanalizuoti darbdavio prekės ženklo bei darbdavio vertės pasiūlymo sampratą;
- Pateikti vertės pasiūlymo struktūros analizės priegai;
- Atlikti pilotinį empirinį tyrimą, siekiant nustatyti darbdavio vertės pasiūlymo elementus ir vertės pasiūlymo adaptavimą darbuotojams;
- Pateikti siūlymus tolimesniems empiriniams tyrimams, skirtiems darbdavio vertės pasiūlymo adaptacijai specifinėms tikslinėms grupėms prioritetu laikant darbuotojų išlaikymą organizacijoje.

1. Darbdavio prekės ženklas

Darbdavio prekės ženklas – tai ilgalaikė strategija, skirta valdyti potencialių ir esamų darbuotojų bei susijusių subjektų nuostatas apie tam tikrą organizaciją (Backhaus ir Tikko, 2004). Darbdavio prekės ženklo kūrimo siekiamas rezultatas yra atpažįstama ir unikali darbdavio tapatybė (Backhaus, 2016). Darbdavio prekės ženklo kūrimo tikslas atskleisti organizaciją kaip darbdavį su jam priskiriamais atributais bei reikšmėmis, kurios identifikuoja organizaciją rinkoje ir daro ją išskirtine konkurentų atžvilgiu. Vienas tiksliausių darbdavio prekės ženklo apibrėžimų, remiantis šios sąvokos pradininkų Ambler ir Barrow (1996) pateikiamas Backhaus ir Tikko (2004) darbuose, kurie darbdavio prekės ženklą apibūdina kaip siūlomų funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų paketą pritraukiant, motyvuojant bei išlaikant esamus ir potencialius organizacijos darbuotojus. Žmogiškųjų išteklių valdymo užduotis yra užtikrinti ir skatinti geidžiamos organizacijos reputacijos plėtrą, dėl kurios organizacija gali išsiskirti nuo konkurentų, pritraukti talentingus darbuotojus į savo organizaciją ir juos išlaikyti. Teorijoje, remiantis Ambler ir Barrow (1996), yra įvardijami trys kriterijai, kuriuos turėtų tenkinti darbdavio prekės ženklas: atspindėti realų organizacijos vaizdą, išsiskirti iš konkuruojančių darbdavių bei būti patrauklus tikslinėms auditorijoms. Darbdavio prekės ženklas taip pat sukuria du svarbius organizacinius vartojimo įrankius: darbdavio prekės ženklo asociacijas ir lojalumą darbdavio prekės ženklui. *Darbdavio prekės ženklo asociacijos* – tai mintys ir idėjos, kurias prekės ženklas sukuria vartotojų mąstyme (Aaker, 1997). Šios asociacijos gali nulemti darbdavio prekės ženklo patrauklumo lygį. Pasitelkus žmogiškųjų išteklių išorinę rinkodarą, itin svarbu komunikuoti tas asociacijas, su kuriomis darbdavys norėtų būti sutapatintas, nes potencialūs darbuotojai dažnai susidaro nuomonę iš šaltinių, kurių pats darbdavys nekontroliuoja (Backhaus, 2016). Tuo tarpu *darbuotojų lojalumas darbdavio prekės ženklui* yra analogiškas organizaciniam įsipareigojimui, kuris atskleidžia būsimiems darbuotojams esamų darbuotojų pasitenkinimo lygį darbu bei požymius, kurie juos išlaiko organizacijoje. Lojalumas darbdavio prekės ženklui pasąmoningai paverčia darbuotojus prekės ženklo ambasadoriais (Holbeche ir Matthews, 2012). Būdami prekės ženklo ambasadoriais, darbuotojai įsisavina darbdavio kuriamą įvaizdį ir projektuoja šį vaizdą būsimiems darbuotojams, klientams ar kitiems suinteresuotiesiems subjektams skleisdami žinutę ne tik darbo metu, bet ir už jo ribų. Taip pat netiesiogiai perduodant darbdavio įvaizdį bendravimo su organizacijos klientais metu. Tiek teigiama, tiek neigiama patirtis, su kuria susiduria darbuotojas organizacijoje, gali paveikti tai, kaip subjektai suvokia organizaciją kaip darbo vietą. Darbdavio prekės ženklas iš esmės yra organizacijos kultūros atspindys, o jos darbuotojai yra vieni pagrindinių prekės ženklo žinomumo pranešėjų.

Remiantis Lievens, Van Hoyer ir Anseel (2007), darbdavio prekės ženklo kūrimo procesas apima tris etapus: pirmajame etape projektuojamas unikalus darbdavio vertės pasiūlymas – tai yra atributai ar nauda, kurie bus siūlomi potencialiems ir esamiems darbuotojams. Vertės pasiūlymas laikomas darbdavio prekės ženklo pažadu darbuotojams apie patirtį, kurią jie gaus prisijungę prie organizacijos (Backhaus, 2016). Pasak Love ir Singh (2011), vertės pasiūlymas yra pagrindinė daugelio organizacijų išskiriama darbdavio prekės ženklo kūrimo proceso dedamoji. Vertės pasiūlymas gali atskleisti organizacijos vidinę kultūrą, produktų ar paslaugų kokybės vertinimus, darbo aplinką, darbuotojų ir vadovų bendravimo kultūrą bei kitus aspektus. Antrajame etape sukurtas vertės pasiūlymas yra perduodamas kai potencialūs darbuotojai prisijungia prie organizacijos. Trečiajame etape yra stebima kaip realiai yra įgyvendinti vertės pasiūlyme duoti pažadai. Paskutinis etapas literatūroje, deja aptariamasis mažiausiai, todėl neabejotinai yra aktuali tyrimų niša. Darbdavio prekės ženklo kūrimo etapuose, pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinę organizacijos komunikaciją, į potencialių darbuotojų poreikius, jų pritraukimo keliamus iššūkius (Kazdová, 2014). Remiantis Maxwell ir Knox (2009), darbdavio prekės ženklo kūrimo tikslai neturėtų būti įgyvendinami atsižvelgus vien į įdarbinimo etapą. Pasak Backhaus ir Tikko (2004) ilgalaikė darbdavio prekės ženklo kūrimo strategija turėtų būti skirta palaikyti nuolatinį įgūdžių srautą organizacijoje.

Darbdavio prekės ženklo kūrimo svarba bei priemonės literatūroje didžiąja dalimi yra orientuotos į potencialių darbuotojų pritraukimą ir labai mažai į esamų darbuotojų išlaikymą organizacijoje. Nepakankamai kreipiamas dėmesys į prekės ženklo gyvavimo ciklo tvarumą organizacijos viduje. Darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymas

sietinas su potencialių darbuotojų poreikiais, dėl šių priežasčių 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. Nėra aišku koks vertės pasiūlymas formuojamas ilgą laiką dirbantiems organizacijoje darbuotojams.

2. Darbdavio 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 bei 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 plėtojamas, kad darbdavys taptų pripažintas ir patrauklus tiek vidinėje tiek išorinėje organizacijos aplinkoje. Remiantis Arrehag ir Persson (2014) darbdavio patrauklumas paprastai siejamas su teigiamu darbuotojų vertinimu, kuris turi didžiausią poveikumą darbdavio įvaizdžiui suinteresuotųjų sąmonėje. Pasak Arrehag ir Persson (2014) patrauklus darbdavys yra tas, kuris gali suteikti darbo ir gyvenimo poreikius atitinkančias darbo sąlygas, pasiūlyti naudingą, įdomų darbą, lūkesčius atitinkančią atlyginimą, sietis su gera organizacijos reputacija. Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Barkauskė (2017) taip pat išskiria patrauklios organizacijos požymius: tai organizacijos finansinė padėtis, reputacija visuomenėje, prekės ženklo žinomumas, vadovų bei darbuotojų deklaruojami santykiai, darbo specifika bei kuriama darbinė aplinka. Van Hoye, Bas, Cromheecke ir Lievens (2013) išskiria nuoširdžią, atvirą bei inovatyvią darbo aplinką, darbuotojų įvertinimus. Darbdavio patrauklumą ypač lemia geri darbuotojų ir vadovų santykiai, vadovų pasitikėjimas pavaldiniais, padrąšinimai bei įvertinimai už atliktas užduotis, galimybė dalintis turimomis žiniomis bei mokyti kitus taip pat kūrybiškumo skatinimas organizacijoje, darbuotojų pripažinimas bei saugi ir jauki darbo aplinka.

Darbdavio patrauklumas gali daryti įtaką karjeros pradžioje bei tolimesniuose ketinimuose, susijusiuose su darbo vietos keitimu, todėl itin svarbu tikslingai nustatyti, kokios konkrečios naudos darbuotojai tikisi ir puoselėti tai tikslinėse auditorijose. Pasak autorių Lievens ir Slaughter (2016) potencialus darbuotojas ieško vadinamos *instrumentinės naudos*, kuri susijusi su faktiniais darbo atributais, turinčiais praktinę vertę bei *simbolinės naudos*, kuri yra susijusi su neturiniais atributais. Instrumentinės 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 bei kitos, kurios labiau padeda darbdaviui išsiskirti nuo konkurentų nei instrumentiniai atributai (Lievens ir Slaughter, 2016). Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo išskirtas svarbus tyrimo objektas – tai darbdavio vertės pasiūlymas.

Darbdavio vertės pasiūlymas yra darbdavio prekės ženklo kūrimo elementas, kuris komunikuoja tikslinėms grupėms asociacijas susijusias su organizacija bei pasiūlymų rinkinį, kurį organizacija teikia mainais už įgūdžius, galimybes ir patirtį, kuriuos darbuotojas suteikia organizacijai (Headworth, 2015). Darbdavio vertės pasiūlymas yra unikalus atributų ir naudos rinkinys, kuris motyvuos 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, 2018), tačiau jei vertės pasiūlymas nėra taikomas esamiems darbuotojams bei po įdarbinimo etapo duoti pažadai nėra išpildomi, tai gali neigiamai paveikti įsipareigojimą organizacijai ir sukurtas patrauklaus darbdavio įvaizdis gali sugriūti. Pasak Ambler ir Barrow (1996), vertės pasiūlymą turėtų sudaryti funkcinų, ekonominių bei psichologinių naudų paketas. Šis siūlomų naudų paketas vėliau buvo patobulintas Berthon, Ewing ir Hah (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 bei vertinančia darbuotojų kūrybiškumą, stimuliuojanti darbą. Vidinė organizacijos kultūra atlieka svarbų vaidmenį svarstant apie būsimą darbdavį. Tyrimai rodo, jog potencialūs darbuotojai teikia pirmenybę atviroms, kūrybiškoms, inovatyvioms organizacijoms, kurios nebijo rizikuoti investuodamos į naujas idėjas, produktus ar paslaugas. Prie organizacijos kultūros priskiriami ir tokie elementai kaip darbuotojų nuomonės, įsitikinimai, nuostatos bei 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 bei vystyti novatorišką savastį, darbuotojas greičiausiai paliks organizaciją. Taip pat remiantis moksline literatūra, teigiama jog asmenys daug labiau motyvuoti dirbti aplinkoje, kurioje suteikiama smalsumo galimybė, idėjų bei 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.

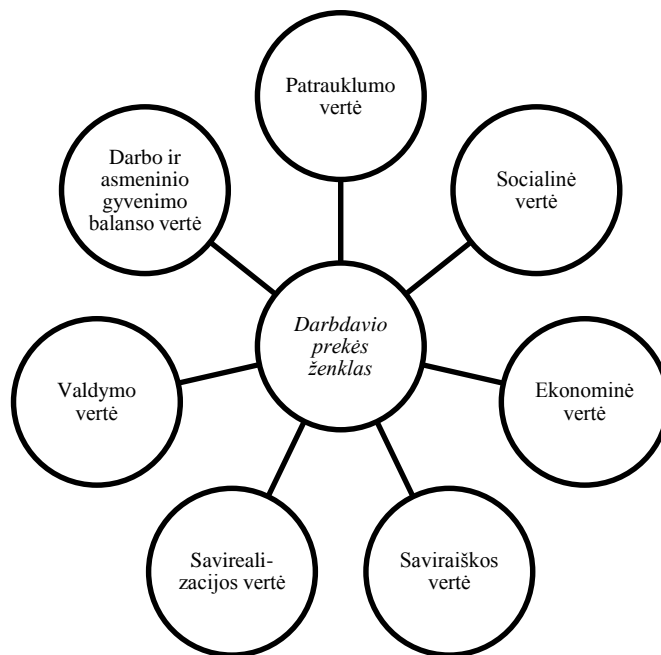
– *Socialinė vertė* siejama su organizacijos galimybėmis pasiūlyti draugišką kolektyvą, gerus santykius su kolegomis. Socializacija yra vienas iš faktorių kuomet daroma įtaka komandiniam darbui. Socialiniai poreikiai rodo norą būti priimtiems kitų žmonių, todėl siekiantiems sustiprinti komandinį darbą, 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, kuriuo metu kuriamas santykių ir ryšių tinklas su darbuotojais ir vadovais. Tiesioginis prieinamumas prie vadovo, atviras bendravimas bei prieinamumas darbuotojams 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 įvertinantį 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 bei motyvuoti siekti aukštesnių rezultatų. Prie ekonominės vertės gali būti priskiriamos ir nuolaidos paslaugoms ar prekėms organizacijos viduje bei išorėje, įvairūs draudimo paketai ir pan.

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

– *Savirealizacijos vertė* susijusi su karjeros galimybėmis, darbuotojų pasiekimų įvertinimu, ji 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 išitraukimą organizacijos sprendimų priėmime.

Įvertinus naujausias tendencijas, Dabirian, Kietzmann ir Diba (2016) minėtas vertes papildo dar dvejomis (žr. 1 paveikslą):



1 paveikslas. Darbdavio prekės ženklo teikiamos vertės (sudaryta remiantis Berthon, Ewing ir Hah (2005), Dabirian, Kietzmann ir Diba (2016))

– *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 jog 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, parodė jog teigiamos vadovo emocijos gali sumažinti darbuotojų baimę neįtikti vadovui, todėl jie jaučiasi daug laisvesni ir noriai gali pasiūlyti naujų idėjų nebijodami būti kritikuojami. Vadovų emocinio intelekto tyrimai atskleidė, kad vadovų išreiškiamos teigiamos emocijos, gali padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą bei ugdyti motyvaciją (Tumasjan et al., 2019). Be to, pozityvesnes emocijas palaikantys vadovai gali efektyviau palengvinti vadovo ir pavaldinio santykius ir skatinti darbuotojų motyvaciją. Unikali vadovo asmeninė patirtis, autoritetas, jo biografija gali tapti svarbia organizacijos siūloma verte, kuri yra itin svarbi jauniems, profesinę karjerą pradedantiems darbuotojams.

– *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 bei 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.

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 tuo tarpu išlaikymo strategija yra ilgalaikė ir turėtų būti skirta palaikyti stabilų kompetencijų srautą organizacijoje. Vertės atributų prioritetų nustatymas gali skirtis atsižvelgiant į skirtingas organizacijų kultūras bei demografines charakteristikas. Vienas labiausiai naudojamų teorinių modelių išlieka Berthon, Ewing ir Hah (2005) pasiūlytas verčių modelis, papildytas Dabirian, Kietzmann ir Diba (2016). Šio modelio taikymo efektyvumas organizacijų praktikoje nėra tirtas. Kyla klausimas kaip šį modelį panaudoti siekiant išlaikyti darbuotojus. Kokie požymiai turėtų skatinti darbuotojus pasilikti organizacijoje? Į ką turėtų atkreipti dėmesį darbdavys norėdamas pritaikyti šias vertes skirtingoms darbuotojų grupėms?

3. Vertės pasiūlymo elementų empirinių tyrimų kryptys

Žmonių išteklių valdymo specialistai tik neseniai pripažino darbdavio prekės ženklo vertės pasiūlymo svarbą ir poveikį darbuotojų įdarbinimo bei 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 bei demografinį tyrimus. Žinodamas tikslinės auditorijos lūkesčius, darbdavys turėtų gebėti tikslingai suformuoti vertės pasiūlymą, kuris suteiktų darbuotojui ieškomos naudos. 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.

Dauguma žmogaus elgesio ypatumų ir jų 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.

Taigi išskirtos 7 vertės: *patrauklumo* (keliantis iššūkius darbui, 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 bei prekėms), *saviraiškos* (karjeros galimybės, darbuotojų nuopelnų pripažinimas, veiklos įvertinimai), *savirealizacijos* (sukauptų žinių taikymas, mokymų bei mentorystės programos, idėjų realizavimas), *valdymo* (darbuotojo teisė spręsti pasilikti ar ne organizacijoje dėl jo vadovo vadovavimo stiliaus bei visos organizacijos valdymo politikos, vadovo kaip lyderio pozicija) bei *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso* vertė (darbdavio suteikiamos darbuotojui sąlygos derinti asmeninį gyvenimą su darbu) ir remiantis literatūros analize kiekvienai vertei priskirti kriterijai (žr. 1 lentelę), kuriais vadovaujantis bus atliktas tyrimas.

Tyrimui atlikti buvo panaudota 2017–2018 metais organizuotų „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų dalyvių sąrašas. Iki 2018 m. rinkimai buvo vykdomi viešai, visuomenei balsuojant ir vertinant pagal pasirinktą kriterijų:

konkurencingas atlygis, įdomus ir prasmingas darbas, motyvacijos ir karjeros sistemų skaidrumas bei geras darbdavio įvaizdis. Nuo 2018 m. darbdavys vertinamas pagal tris rodiklių grupes: įmonės stabilumas, atlygis ir reputacija. Darbdavio stabilumas buvo vertinamas pagal įmonės finansinius rodiklius bei darbuotojų skaičiaus pokytį. Darbdavio mokamas atlygis vertinamas pagal vidutinio darbo užmokesčio 2017 m. dydį bei jo santykį su vidutiniu užmokesčiu ta pačia veikla užsiimančiose įmonėse Lietuvoje. Reputacija vertinama dvejais rodikliais. Pirma, kaip dažnai įmonė buvo paminėta karjeros portalo cv.lt vartotojų užsakomuosiuose darbo skelbimuose. Antra vertinimo dalis – UAB „Mediaskopas“ atliktas įmonės žinomumo/reputacijos įvertinimas.

1 lentelė. Verčių pasiūlymams būdingi kriterijai (sudaryta autorių remiantis Lievens ir Slaughter (2016), Lievens, Van Hoye ir Anseel (2007), Dabirian, Kietzmann ir Diba (2016), Berthon, Ewing ir Hah (2005))

Vertė	Kriterijus
<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

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“.

2019 metų sausio – lapkričio mėn., buvo atlikti šių darbdavių profilių socialinėse medijose tyrimai siekiant gauti kuo tikslingesnę, naujesnę, išsamesnę informaciją.

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

Atliktas tyrimas padėjo įvertinti objektą remiantis vien išorine organizacijų komunikacija. „Geidžiamiausių darbdavių“ pasiūlymai, siekiant pritraukti, išlaikyti ir sukurti patrauklų darbdavio prekės ženklą yra vienodi, neišsiskiriantys, todėl rinkoje nebelineka konkurencinio organizacijų pranašumo: tai patvirtina pagrindinę tyrimo hipotezę. Darbdavio prekės ženklo adaptavimo skirtingoms darbuotojų grupėms požymiai nėra ryškūs, komunikacijos turinys neišskiriamas skirtinguose kanaluose (Facebook, LinkedIn, Instagram), kurie potencialiai yra skirti skirtingoms tikslinėms grupėms, todėl darbdavio prekės ženklas neveikia kaip efektyvus įrankis. Kuriant verčių pasiūlymą socialiniuose tinkluose nėra atsižvelgiama į vertės pasiūlymo žinutę. Vertės pasiūlymas nėra

formuojamas pagal kanalą bei jo tikslinę auditoriją. Kai kurios organizacijos yra linkusios dalintis ta pačia informacija visuose kanaluose kas iš dalies patvirtina ir antrąją tyrimo hipotezę, tačiau akivaizdu, kad išvados formuoti būtini išsamūs gilesni empiriniai tyrimai. Tai leidžia daryti išvadą, jog tema yra aktuali ir pirmąja kaip būsinių tyrimų kryptis.

2 lentelė. Empirinio tyrimo rezultatai (sudaryta autorių)

	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	+	+	+	+	+	+	+		+	+
Įgaliojimo praktika		+			+					
Dalyvavimas sprendimų priėmime										
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										

Išvados ir pasiūlymai tolimesniems empiriniams tyrimams

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. Pilotinio 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. Išskiriami verčių pasiūlymo kriterijai, kurie buvo naudojami atliekant turinio analizę, turėtų būti papildyti naujais didelį dėmesį skiriant skirtingiems darbuotojų profesiniams bei asmeniniams gebėjimams, poreikiams ir jų lūkesčiams, t.y. vertės pasiūlymas negali 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 efektingai taip pat turėtų būti pritaikytas ne tik vidinei, tačiau ir išorinei komunikacijai. Organizacijos, naudojančios socialinių medijų kanalus, turėtų atsižvelgti į socialinių kanalų specifiškumą bei skleisti informaciją skirtinguose kanaluose adaptuojant žinutės formatus vertėms iškomunikuoti. Būtų tikslinga atlikti empirinį tyrimą siekiant nustatyti kaip keičiasi darbuotojų lūkesčiai augant darbuotojo patirčiai organizacijoje bei didėjant darbuotojo įsitraukimui joje. Koks vertės pasiūlymas atitiktų darbuotojo lūkesčius parenkant konkrečią darbuotojų kategoriją ar segmentuojant juos pagal darbo laiką organizacijoje. Toks tyrimas suteiktų naujų įžvalgų kaip patobulinti darbdavio prekės ženklo veiksmingumą išlaikant darbuotojus organizacijoje.

Literatūra

- Aaker, J. A. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- 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>
- 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>
- 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>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2016). 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>
- Headworth, A. (2015). *Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*. Kogan Page Publishers.
- Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119208167>
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kazdová, A. (2014). Even candidates build your brand. *Modern Management*, 49(10), 61–63.
- Kropp, B. (2019). *Strengthen Your Employee Value Proposition*. Gartner.
- Lee, J. M., & Hanna, S. D. (2015). *Savings goals and savings behavior from a perspective of Maslow's hierarchy of needs*. <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/rjcp.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>
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organization identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>

- 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>
- Minchington, B. (2014). Who must lead employer branding? *HR Future*, 9, 14–17.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, 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>
- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organizations’ image as an employer: A large-scale fields study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543–557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>

ADAPTATION OF THE VALUE PROPOSITION TO EMPLOYEE TARGET GROUPS IN THE CONTEXT OF EMPLOYER BRANDING

Gerda BERNATAVIČIŪTĖ, Asta RADZEVIČIENĖ

Abstract. Employer branding is an effective strategic instrument to attract and retain employees within the organization. In an effort to differentiate itself from its competitors and become an employer of choice, the organization forms a value proposition, which is an integral part of employer’s brand. However, the empirical pilot study revealed, that value proposition used by employer is designed almost identically by all the organizations involved in the study and no longer works as a tool of positioning and differential ties. Most previous studies on employer branding had been focused on the attracting and hiring phase. For this reason, little is known about what makes an employer brand attractive to existing employees. In addition to the recruitment phase, the employer should strive to create effective, creative and productive human potential within the organization. Taking into account the professional and personal profiles of different groups of employees and their needs, adapting the value proposition for their needs would increase the employer’s brand effectiveness and bring long-term benefits to the organization. Adaptation of the value proposition for existing employees has been investigated in this research.

Keywords: Employer branding, value proposition, employee engagement, employee retention, human resource management, organization image.