



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

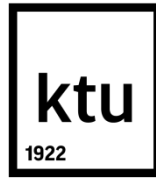
Vytautas Jonaitis

**VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMAS: PREKĖS ŽENKLO
„MEISTRO KOKYBĖ“ ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. dr. Vestina Vainauskienė

KAUNAS, 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMAS: PREKĖS ŽENKLO
„MEISTRO KOKYBĖ“ ATVEJIS**

Strateginė lyderystė (kodas 621N20034)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....

Vytautas Jonaitis, VMSL-5gr.

2017 m. gegužės 10 d.

Vadovė.....

Dr. Vestina Vainauskienė

2017 m. gegužės 10 d.

Recenzentė.....

Prof. dr. Monika Petraitė

2017 m. gegužės d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Vytautas Jonaitis
Strateginė lyderystė (kodas 621N20034)

Baigiamojo magistro darbo „Vidinės ženklo vystymas: prekės ženklo „Meistro kokybė“ atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Vytauto Jonaičio**, baigiamasis magistro darbas tema „Vidinės ženklo vystymas: prekės ženklo „Meistro kokybė“ atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad, išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Jonaitis, Vytautas. The Development of Internal Branding: the Case of Brand Master Quality. Master's Final Thesis in (621N20034) strategic leadership lekt. dr. Vestina Vainauskienė. Department of Strategic Management. The School of Economics and Business, Kaunas university of Technology.

Social Science: 03 S. Management and Administration

Key words: development; case; internal branding

Kaunas, 2017. 69p.

SUMMARY

Relevance of the topic. The concept of internal branding was formed and recognized by scientific community only in the nineties of the last century, however, the need of it for researches and theoretical explorations were seen in the earlier periods, more and more clear understanding that the obligatory condition for effective brand's creation is understanding of organization values and support from the inside.

These searches are shown by an abundance of theories and terms of trying to define and analyze the organization's branding creation of internal branding concept and importance. Business organizations seek to increase their productivity, value and compete for the factors of production, capital and labor and knowledge.

Most of the practices carried out by internal branding initiatives are aimed at the development of the brand on the outside, but oriented to the internal branding, on the other hand, it is clearly seen the lack of employees understanding and support to it. It is likely, that a better knowledge of internal organization branding process formation would provide the basis for stimulating positive employee perceptions about the organization. Friendly organization conscious workers, in turn, could become devotees organization's brand ambassadors and promoters of it's values in the face of the market, it would help to strengthen organization's identity and image and increase it's value, which ultimately enhance the organization's competitive potential. Improving the organization's advantages at the same time encourages and mobilizes employees' support in promoting the name of brand.

The problem. The scientific community in theoretical quests gives more and more attention to internal interests' groups. There are divided some of researches' trends: trying to identify the most effective evaluation techniques for employees's satisfaction; trying to optimize employees' involvement and participation; trying to analyze the identity creating process or trying to highlight importance of various sources information consistency. The authors agree that there are no exact well established internal branding concept, there are no settled branding model, and it is affirmed that the organization's internal branding concept conceptualization, internal branding model creation and application is the actual scientific problem.

Research object – development of internal branding: the case of brand "Master Quality".

The aim of the research – to make analysis of development of internal branding of the brand "Master Quality", to prepare a guidance model for brand creation in organization.

Tasks:

1. Based on theoretical and methodological regulations sources, to do organization's internal branding concept analysis.

2. To analyze development progress and problems of internal branding brand "Master Quality".

3. To prepare a recommendation conceptual model for development internal branding of the organization's brand "Master Quality".

Research methods - review of the relevant scientific literature, questionnaire inquiry (interview).

In theoretical research seeking to support the organization's internal branding conceptual modeling is used scientific literature analysis, systematization, generalization and comparison methods. For this purpose, mainly were analyzed scientific works published by foreign authors. The logical analysis used to summarize theoretical statements and results of empirical research, to compare and to draw conclusions.

Analysing scientific literature were used different internal branding development's and evaluation's models. 5 respondents were interviewed using questionnaire inquiry (in writing) and analysed development of the internal branding brand "Master Quality" in organization.

The main results of the investigation. The analysis of scientific literature revealed five factors which provides an advantage for internal branding development are knowledge, attitude, know-how skills, actions, representation. The investigation of the case internal branding brand "Master Quality" development ascertains: 1. The proper employees' selection and to familiarize them with the objectives pursued by the organization, it's vision and mission; 2. The clear tasks' distribution for working personnel and activities' control in organization.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS	9
1. ORGANIZACIJOS VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA.....	11
1.1. Prekės ženklo samprata.....	11
1.2. Vidinės ženklo daros samprata.....	16
1.3. Vidinės ženklo daros vystymo svarba organizacijai.....	20
2. TEORINIAI VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMO ASPEKTAI.....	22
2.1. Vidinės ženklo daros procesų analizė.....	22
2.2. Vidinės ženklo daros vystymo prielaidos.....	29
3. VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMO PREKĖS ŽENKLO „MEISTRO KOKYBĖ“ ATVEJU TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
4. VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMO PREKĖS ŽENKLO „MEISTRO KOKYBĖ“ ATVEJU TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	43
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI.....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vidinis prekės ženklo kūrimo procesas.....	12
2 pav. Vidinės ženklo daros veiksniai.....	18
3 pav. Vidinės ženklo daros elementai.....	23
4 pav. Pagrindiniai vidinės ženklo daros aspektai organizacijos darbuotojų atžvilgiu.....	31
5 pav. Vidinės ženklo daros procesas organizacijoje	32
6 pav. Vidinės ženklo daros uždavinių derinimas.....	34
7 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybės nuo tiriamųjų skaičiaus ..	41
8 pav. Analizės planas ir jo etapai	42
9 pav. Kauno kepyklos organizacinė struktūra.....	44
10 pav. Prekės ženklas „Meistro kokybė“ (sudaryta pagal Maxima.lt).....	45

LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė. Prekės ženklo tapatybės formavimo aspektai.....	15
2 lentelė. Vidinės ženklo daros vystymo proceso etapai.....	30
3 lentelė. Apklauso žodžiu (interviu) klausimai.....	46
4 lentelė. Kas, jūsų nuomone, sudaro vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje?.....	48
5 lentelė. Ar, jūsų manymu, svarbu yra vystyti vidinę ženklo darą organizacijoje?.....	50
6 lentelė. Kokia aplinka, jūsų manymu, skatina/neskatina vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje?.....	52
7 lentelė. Kaip vertinate organizacijos aplinką, kuriant vidinę ženklo darą?.....	54
8 lentelė. Ką siūlytumėte keisti, tobulinti, vystant vidinę ženklo darą organizacijoje?.....	55
9 lentelė. Ar reikalinga informacija prieinama ir perduodama darbuotojams?.....	57
10 lentelė. Ar svarbus darbuotojų išsilavinimas?.....	59
11 lentelė. Kiek metų dirbate vadovu organizacijoje?.....	59

IVADAS

Temos aktualumas.

Sąvoka vidinė ženklodara susiformavo ir mokslo bendruomenės buvo pripažinta tik praėjusio amžiaus devintajame dešimtmetyje, tačiau tyrimų poreikis bei teoriniai ieškojimai buvo matomi ir anksčiau, vis aiškiau suprantant, kad būtina efektyvios ženklodaros sąlyga yra organizacijos vertybių suvokimas ir palaikymas iš vidaus.

Šiuos ieškojimus parodo gausa teorijų ir terminų, bandančių apibrėžti ir išanalizuoti organizacijos vidinės ženklodaros vystymo sampratą bei svarbą. Verslo organizacijos siekia didinti savo produktyvumą, vertę ir konkuruoja dėl gamybos veiksnių kapitalo ir darbo bei žinių.

Vidinėje ženklodaroje svarbūs ir racionalūs, ir emociniai veiksniai.

Žmonės būdami socialinės būtybės yra linkę burtis į įvairias bendruomenes, kurios vienija savo narius bendrai pripažįstamomis vertybėmis, kultūra, elgesio normomis, papročiais, panašiu savęs suvokimu. Vis daugiau tokių bendruomenių formuojasi vidinės ženklodaros pagrindu.

Dauguma organizacijos vystomų vidinės ženklodaros iniciatyvų yra nukreiptos į prekės ženklo kūrimą išorėje, tačiau orientacijos į vidinę ženklodarą, o iš kitos pusės ir darbuotojų suvokimo bei palaikymo svarbą. Palankiai organizaciją suvokiantys darbuotojai savo ruožtu turi tapti atsidavusiais organizacijos prekės ženklo ambasadoriais ir vertybių propaguotojais rinkos akivaizdoje, o tai padėtų sutvirtinti organizacijos tapatybę ir įvaizdį bei didinti jos vertę, kas galiausiai padidintų organizacijos konkurencinį potencialą. Gerinant organizacijos pranašumą, skatinama ir telkiama darbuotojų parama puoselėjant prekės ženklo vardą ir vystant vidinę ženklodarą.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.

Mokslinė bendruomenė teoriniuose ieškojimuose vis didesnę dėmesį skiria vidinėms interesų grupėms. Išskirta keletas šių tyrimų kryptių: bandoma identifikuoti veiksmingiausias darbuotojų pasitenkinimo vertinimo būdus, optimizuoti darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą, analizuoti tapatybės kūrimo procesą ar išryškinti įvairių šaltinių siunčiamų žinučių nuoseklumo svarbą. Autoriai sutinka, kad kiekvienos organizacijos ženklodarai yra būtinas palaikymas iš vidaus ir ženklodaros veiklų, kurias atlieka tam tikros darbuotojų grupės, koordinuotumas ir nuoseklumas. Iš kitos pusės nėra tiksliai nusistovėjusi vidinės ženklodaros samprata, nėra pateiktas jos modelis, todėl teigiama, jog organizacijos vidinės ženklodaros sampratos konceptualizavimas, modelio sudarymas ir taikymas yra aktuali mokslinė problema.

Gera yra vidinė ženklodara, kuri sugeba įkvėpti ir pritraukti vartotojus prie prekės ženklo produktų. Analizuojant autorių publikacijas, nekonkretizuotas vidinės ženklodaros modelis, kuris padėtų įvertinti „Meistro kokybės“ prekės ženklo vystymą.

Tyrimo objektas – vidinės ženklodaros vystymas: prekės ženklo „Meistro kokybė“ atvejis.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti vidinės ženklodaros prekės ženklo „Meistro kokybė“ vystymą, pateikti rekomendacinį modelį prekės ženklo kūrimui organizacijoje.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Remiantis teoriniais ir metodologiniais šaltinių nuostatais, atlikti vidinės ženklodaros sampratos organizacijoje analizę.

2. Išanalizuoti vidinės ženklodaros prekės ženklo „Meistro kokybė“ vystymo eigą ir problematiką.

3. Pateikti rekomendacinį konceptualųjį vidinės ženklodaros vystymo organizacijoje prekės ženklo „Meistro kokybė“ modelį.

Mokslinio tyrimo metodai.

Magistro baigiamojo darbo mokslinis tyrimas atliekamas remiantis susijusios mokslinės literatūros apžvalga. Jos metu nustatyta, kad daugelis mokslinės bendruomenės atstovų sutinka, jog, analizuojant su organizacijos vidinės ženklodaros vystymu susijusias problemas, vyrauja nenuoseklus sąvokų ir sampratų vartojimas.

Teoriniams tyrimams, siekiant pagrįsti konceptualųjį organizacijos vidinės ženklodaros modeliavimą, naudojami mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo ir lyginimo metodai. Šiuo tikslu daugiausia analizuoti užsienio autorių publikuoti mokslo darbai.

Teoriniams teiginiams ir empirinių tyrimų rezultatams apibendrinti, palyginti ir išvadoms padaryti naudota loginė analizė.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pateikti skirtingi vidinės ženklodaros vystymo ir vertinimo modeliai. Apklausos žodžiu (interviu) būdu apklausti 5 respondentai ir ištirtas vidinės ženklodaros prekės ženklo „Meistro kokybė“ vystymas organizacijoje.

Baigiamojo magistro darbo apimtis – 69 puslapių, pateikti 10 paveikslai, 11 lentelių. Literatūros sąraše nurodomas 77 šaltinių.

1. ORGANIZACIJOS VIDINĖS ŽENKLO DAROS VYSTYMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA

1.1. Prekės ženklo samprata

Stiprėjant konkurencijai, kiekviena organizacija ieško galimybių sukurti ženklą, sąlygojantį kompanijos žinomumą ir patrauklumą šalies ir tarptautinėje rinkoje. Tam padeda vidinė ženklo daros, kurios tikslas yra atskleisti organizacijos žinomumą, tapatybę, kurti kompanijos produktų ar paslaugų reputaciją vietinėje ar užsienio šalių rinkose. P. Kotleris (2001) teigia, kad organizacija turi pasirinkti prekės ženklo kūrimo strategiją, kuri turi poveikį visiems jos produktams.

Vidinės ženklo daros svarbos supratimas gali žymiai įtakoti organizacijos pardavimo rezultatus ir gaunamo pelno dydį. Tad ženklo daros svarba organizacijos veikloje yra reikšminga. Tai procesas, apimantis veiklą nuo prekės ženklo idėjos sukūrimo iki jos vaizdinio pateikimo vartotojams bei jo populiarinimas. Plačiaja prasme galima teigti, kad ženklo daros – tai idėjos, kurios sujungia pardavėją ir vartotoją.

Šiandieninėje rinkoje organizacijos parduoda nebe produktus ar paslaugas, o idėjas. Vartotojui sudominti ir pritraukti kuriami prekės ženklai, kurie naudojami atpažinti ir nuo konkurentų siūlomų prekių atskirti organizacijos siūlomas prekes. Kaip teigia P. Kotleris, G. Armstrongas, J. Saundersas ir V. Wongas (2001), prekės ženklas yra pavadinimas, sąvoka, ženklas, simbolis, dizainas arba jų derinys, naudojami atpažinti vieno pardavėjo siūlomoms prekėms ir atskirti nuo konkurentų prekių.

Prekės ženklu taip pat galima laikyti kompleksinį įvairių elementų junginį, formuojantį savitą suvokimą vartotojo galvoje, suteikiantį jam papildomą vertę. V. Vanagienės ir J. Ramanauskienės (2008) teigimu, prekės ženklu galima laikyti žymenį, nustatyta tvarka užregistruotą ir teisiškai saugomą, turintį pavadinimą, frazę, ženklą, simbolį, žodį, pakuotę, vardą, emblema, devizą, kuri vartotojas mato, jaučia, suvokia, ir savaip interpretuoja jo vertę. Anot K. Traškelio (2009), prekės ženklas yra įspaudas vartotojo, organizacijos sąmonėje galintis būti padarytas apčiuopiamomis ir neapčiuopiamomis priemonėmis.

D. A. Aakerio (1991) teigimu, prekės ženklo vertė – tai įmonės turto ir įsipareigojimų visuma, siejama su prekės ženklu, jo simboliu, kuri padidina ar sumažina vertę, sukurtą prekės organizacijos ar vartotojų naudai. L. Bivainienės (2006) teigimu prekės ženklo vertę apibūdina prekės ženklo žinomumas, kurį lemia prekės ženklo atpažįstamumas, palankios, stiprios ir unikalios asociacijos. Tačiau prekės ženklo vertė gimsta iš žmonių, priklausančių tai įmonei (Upshawas, 1995). Prekių ženklai yra sukuriami ir išlaikomi pasinaudojant nepaliaujama ir energinga parama iš kiekvieno organizacijos darbuotojo, leidžiančia įmonei brangiau parduoti savo produkciją, mažinti rinkos

sąnaudas, didinti pirkėjų dėmesį. Tačiau prekės ženklas gali sukurti ir neigiamą vertę - įmonės produkcijos pirkėjai labiau gali vertinti patį prekės ženklą, o ne įmonės gaminamą gerą produktą.

Prekės ženklai neatsiranda savaime, jie yra kuriami. Pasitelkus įvairias priemones, pasirinktą prekės ženklą ir jo įvaizdį galima projektuoti žmonių sąmonėje. Vartotojai labiausiai vertina tuos prekės ženklus, kurių savininkai laikosi savo pažadų. Tai reiškia, kad prekė turi atitikti vartotojų lūkesčius.

Pats svarbiausias prekės ženklo kūrimo principas yra jo išskirtinumas ir aktualumas vartotojui. Taigi labai svarbu, kad prekės ženklas išsiskirtų iš konkurentų, nes tik tuomet jis bus pastebėtas, tačiau taip pat svarbu, kad jo išskirtinumas būtų aktualus pirkėjams ir patenkintų jų poreikius.

Galima išskirti 5 pagrindinius išorinius prekės ženklo kūrimo etapus:

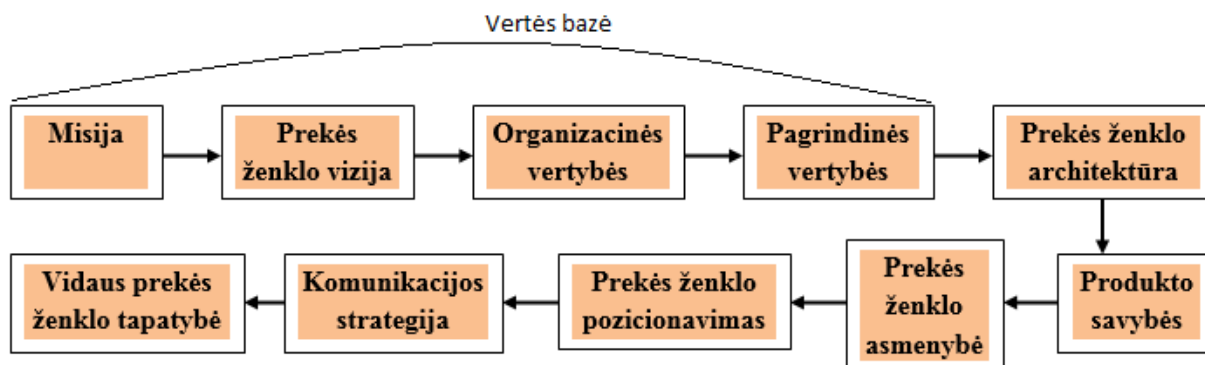
1. Rinkos pažinimas. Prekės ženklo kūrėjas turi suprasti rinkos dalyvį, kuriam bus kuriamas konkretus produktas – reikia aiškiai apibrėžti prekės ženklo kūrimo misiją, viziją, tikslus ir nustatyti tikslinę auditoriją, įvertinti savo bei konkurentų stipriąsias ir silpnąsias puses.

2. Strategijos kūrimas. Šiame etape numatoma prekės ženklo strategija – apibendrinama prekės ženklo esmė, kuria ir remsis visa komunikacija su rinkos dalyviais.

3. Stiliaus kūrimas. Šiame etape kuriami įvairūs firminio prekės ženklo stiliaus elementai: logotipas, spalvos, garsai, judesiai ir kiti elementai, galintys vartotojui priminti ir tiesiogiai sietis su prekės ženklu. Visi elementai turi išlaikyti vientisumą.

4. Numatytų stiliaus elementų gamyba. Šiame etape gaminamos vizitinės kortelės, lipdukai, iškabos, kuriamas internetinis puslapis, rengiamas interjero dizainas ir atliekami panašūs darbai, užtikrinantys prekės ženklo gyvybingumą, matomumą ir pasiekiamumą.

5. Prekės ženklo valdymas. Prekės ženklas turi būti įvestas į rinką ir joje įsitvirtinti, todėl net ir sėkmingai pristatytas ženklas turi būti prižiūrimas ir kontroliuojamas.



1 pav. Vidinis prekės ženklo kūrimo procesas

(sudaryta darbo autoriaus remiantis Urde (2003))

Vidinis prekės ženklo kūrimo procesas susideda iš nuoseklių etapų. Pirmiausia atliekama vidinių ir išorinių veiksnių analizė, turinčių įtakos prekės ženklo kūrimo procesui, t. y. prekės auditas. Organizacijos misija, kultūra ir prekės ženklo architektūra yra patys svarbiausi vidiniai veiksniai prekinio ženklo kūrimo procese.

Pirmasis vidinio prekės ženklo kūrimo proceso etapas yra misija. Prekiniai ženklai tapo natūrali mūsų gyvenimo dalis ir, atrodo, jie yra visur ar beveik visur. Prekės ženklas – tai pagalba vartotojams naršyti perpildytoje rinkoje, sumažinti riziką perkant, taip pat jie leidžia išreikšti save (Aakeris, 1996).

Organizacijos prekinis ženklas yra pripažįstamas kaip strateginė priemonė, kuri sukuria vertę organizacijai. Tačiau organizacija nėra statiška, ji vystosi kaip atsakas į aplinką (Indas, 2001). Net jei įmonė apibrėžia save vienaip, kitos suinteresuotos šalys galėtų ją suvokti skirtingai, todėl ypač svarbu organizacijai turėti prekės ženklo kūrimo ir augimo viziją.

Prekės ženklas sukuria pridėtinę vertę. Turint stiprų prekės ženklą, galima parduoti daugiau ir brangiau ir taip gauti didesnę pelną. „Fiat“ kompanija yra „Ferrari“ prekės ženklo savininkė ir gamina šios markės automobilius. Ar kas nors pirktų ypač brangų raudoną greitą sportinį automobilį, jeigu jis būtų pažymėtas „Fiat“ ženklu?

Prekės ženklu pažymėti produktai arba paslaugos kainuoja daugiau, palyginti su tos pačios kokybės produktais arba paslaugomis, kurie neturi prekės ženklo. Vartotojai vadovaujasi taisykle, kad „kiek moki, tiek ir gauni“, todėl pirkdami už didesnę kainą, jie tiki gaunantys geresnę kokybę. Dažniausiai šis tikėjimas yra teisingas, nes stiprūs prekės ženklai rūpinasi savo produktų arba paslaugų kokybe, todėl jie ir yra stiprūs, tačiau beveik visada, gerai paieškojus, galima nusipirkti tos pačios kokybės produktą, tik be prekės ženklo ir todėl už mažesnę kainą.

Naujam rinkos dalyviui kokybės įspūdžio efektas padeda lengviau įsitvirtinti rinkoje. Veikla su prekės ženklu visada kelia patikimumo ir patirties įspūdį. Yra priimta manyti, kad tie, kurie investuoja į kokybišką prekės ženklą, lygiai taip pat turėtų siūlyti ir geros kokybės produktą ar paslaugą.

Atradę patinkantį prekės ženklą, pirkėjai ne tik perka tokias prekes, bet rekomenduota jas rinktis ir kitiems. Negana to, psichologiniai tyrimai rodo, kad stiprus prekės ženklas sukuria didelį efektą net ir tiems žmonėms, kurie jo nevartoja. Paklausti patarimo, šie žmonės stipraus ženklo prekes rekomenduoja kitiems, nes aiškiai ir patraukliai sukurtas prekės ženklas kelia pasitikėjimą.

Nuo kiekvieno asmenybės elemento, jų parinkimo ir suderinimo priklauso prekės ženklo sėkmės procentinė išraiška rinkoje. Prekės ženklo asmenybė yra glaudžiai susijusi su vartotojo savivaizdžiu ir įvaizdžiu, nes su kuo save tapatina tam tikro segmento vartotojai, t. y. charakterį atspindės prekės ženklo asmenybė. Prekės ženklo asmenybė formuojama parenkat:

- vardą;
- ženklą;
- charakterį;

- pakuotę.

Prekės ženklas dažnai simbolizuoja tai, ko siekia įmonė – įmonės vardą. Kuriant prekės ženklą, reikia atsižvelgti į šiuos dalykus:

- 1) ar produktas yra naujovė rinkoje;
- 2) ar naujas produktas gali būti parduodamas rinkoje, nes gerai žinomos prekės turi keletą bendrų požymių:
 - a) tą patį prekės ženklą rinkoje,
 - b) tą patį pakavimo stilių,
 - c) orientuojasi į tuos pačius vartotojus (tą patį rinkos segmentą),
 - d) panašų moto/šūkį;
- 3) ar naujas produktas bus esamos prekių linijos dalis;
- 4) prekės ženklo teisinio įregistravimo galimybės.

Prekės ženklas turi atitikti kuo daugiau išvardytų kriterijų (Kotleris, 2000):

- būti lengvai įsimenamas, atpažįstamas ir ištariamasis;
- atitikti prekės ženklo koncepciją;
- būti paprastas, bet emocionalus;
- turėti tam tikrą reikšmę;
- sukelti asociacijas apie produktų grupę.

Prekės ženklas turi „bendrauti“ su vartotojais rinkoje – tai prekės ženklo išlikimo rinkoje sąlyga. Labai svarbu iš pradžių suformuoti prekės ženklo tapatybę, kuria būtų galima remtis ateityje. Tam reikia nustatyti prekės ženklo kūrimo prioritetus, jo tikslus ir vertybes (pateikta 1 lentelėje).

1 lentelėje pateikti klausimai yra pagalbiniė metodinė priemonė, neleidžianti nukrypti nuo pagrindinių prekės ženklo tapatybės kūrimo principų.

1 lentelė. Prekės ženklo tapatybės formavimo aspektai

Klausimas	Prekės ženklo tapatybės formavimo aspektai
Kodėl šitas prekės ženklas turi egzistuoti?	Ko trūktų vartotojui, jei nebūtų šio prekės ženklo.
Vizija	Kokią prekės ženklo viziją pateikia tam tikros prekių kategorijos atžvilgiu ar pasauliui sukuria prekės ženklas.
Vertybės	Kokia pagrindinė vertybė.
Misija	Kokių pasikeitimų prekės ženklas suteiks vartotojams
Teritorija	Kur prekės ženklas įteisintas, kokių produktu kategorijų.
Palaikomieji veiksmai ir produktai	Kokie veiksmai ar produktai geriausiai perteikia prekės ženklo misiją ir vertybes.
Prekės ženklo stilius ir kalba	Kokia kalba ir stiliaus elementai būdingi prekės ženklui.
Prekės ženklo įsivaizduojamas klientas	Įsivaizduojamas, o ne tikras vartotojas.

Šaltinis: Kapferer J. N.

Remiantis nagrinėtų autorių teiginiais apie prekės ženklą, šiame darbe siūloma jį traktuoti taip: prekės ženklas yra racionalus rinkinys fizinių, emocinių, estetinių ir funkcinių elementų, kurie yra glaudžiai susiję bei tenkina vartotojų poreikius, išskiria įmonės produktą iš kitų produktų ir sukuria papildomą finansinį turtą organizacijai. Identifikavimas susideda iš produktui priskiriamų vertybių ir savybių komplekso tobulinimo ir palaikymo, siekiant jį padaryti savitą, išsiskiriantį, tinkamą ir patrauklų vartotojams.

Prekės ženklo tapatybė suteikia gamintojui galimybę siekti savo produkto unikalumo. Šis unikalumas formuojamas ne tik technologijomis ar inovacijomis, bet ir išskiriant produktą iš kitų ypatinga įmonės filosofija, prekės ženklo tapatybe, kuri leidžia vartotojams patirti psichologinį pasitenkinimą. Įmonei suformavus prekės ženklą, apibrėžus norimus pasiekti tikslus, reikia parinkti prekės ženklo sąveikos su produktu (-ais) ar paslauga (-omis) formas. Šios formos lemia, koku vardu produktas bus pateiktas vartotojui, kokia bus taikoma jo pozicionavimo strategija. Jos parinkimas tiesiogiai priklauso nuo produkto pobūdžio, rinkos, įmonės išteklių.

Organizacija, pasirinkusi prekės ženklo identifikavimo (bendravimo) strategiją, turi nuolat sekti ir vertinti prekės ženklo poveikį vartotojams, kad galėtų įsitikinti pasirinktos strategijos tikslingumu ir poveikiu.

Organizacijos, vykdydamos savo veiklą, daugiau dėmesio ir lėšų nukreipia į klientus bei galutinius vartotojus. Darbuotojams nėra skiriamas didelis dėmesys. Tačiau pabrėžtina tai, kad darbuotojai yra tas šaltinis, nuo kurio priklauso prekių ženklų populiarinimas. Organizacijos dažniausiai darbuotojų lojalumą suvokia kaip savaime suprantamą dalyką, kurio nereikia skatinti

papildomomis priemonėmis. Vadovai turėtų suprasti, kad darbuotojų lojalumas nėra savaiminis reiškinys – jis neatsiranda vos pasirašius darbo sutartį. Kai įmonės vertybės, vizija ir tikslai tampa darbuotojo profesiniais tikslais bei vertybėmis, kuriomis jis vadovaujasi tų tikslų siekdamas, tai ir yra lojalumas. Tuomet darbuotojas nori augti ir tobulėti kaip specialistas, kelti kompetenciją ir daryti karjerą organizacijoje. Jei darbuotojai bus prekių ženklų ambasadoriai, tą žinią skleis ir į išorę. Darbuotojų skleidžiamos informacijos apie organizaciją poveikis yra didesnis, nes jie apie tai kalba kur kas plačiau nei tik šeimos ar draugų rate.

Tad galima teigti, kad vien tik sukurti gražų, akiai patrauklų prekės ženklą nepakanka. Nemažą įtaką prekės ženklo sėkmingumui ir populiarumui turi darbuotojų atsiliepiamai bei skleidžiama informacija vartotojams. Darbuotojai gali sukurti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą prekės ženklo reputaciją. Kiekvienai organizacijai svarbu, kad jos darbuotojai teiktų kuo didesnę naudą, prisidėdami prie jų prekės ženklo populiarinimo. Norint pasiekti reikiamą rezultatą, pirmiausia reikia išmokti tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius. Vidinė ženklo daroma apima procesus, susijusius su darbuotojų įtraukimu į prekės ženklo vertės kūrimą ir skleidimą vartotojams. Taigi pirmiausia darbe bus pateikiama vidinės ženklo daromos sampratos analizė, kuri atskleis vidinės ženklo daromos esmę.

Apibendrinus galima teigti, jog prekės ženklas yra labai svarbi tiek išorinio, tiek vidinio organizacijos įvaizdžio dalis. Prekės ženklas turi būti žinomas, stipriai įsitvirtinęs vartotojo sąmonėje, skatinti emocijas, informacijos perdavimo būdus. Vartotojai pamatę prekės ženklą turėtų jį identikuoti su prekių ar paslaugų gera ar bloga kokybe.

1.2. Vidinės ženklo daromos samprata

Sukurti prekės ženklo nepakanka, reikalingas žmogiškasis kapitalas, kuris gali daryti teigiamą įtaką verslo sėkmei. Darbuotojai tampa esmine prekės ženklo kūrimo proceso dalimi ir jų elgesys gali sustiprinti arba pakirsti prekės ženklo reklamuojamas vertybes. Todėl labai svarbu, kad organizacijos viduje būtų suderintos vertybės ir darbuotojų elgesys. Sėkmingas vidinė ženklo daromos vystymas padeda formuoti darbuotojo sąmoningumą, elgesį ir įsipareigojimą prekės ženklui ir suteikia jiems galimybę geriau jį suprasti.

Nepaisant to, kad kai kurios organizacijos pasiekė puikių ženklo daromos vystymo rezultatų, pats organizacijos vidinės ženklo daromos procesas dar nėra pakankamai teoriškai aiškus.

Mokslinėje literatūroje vidinė ženklo daroma apibūdinama įvairiai. Mokslininkai pateikia įvairių vidinės ženklo daromos sampratų. Vieni vidinės ženklo daromos terminą labiau pabrėžia kaip procesą, kurio

tikslas yra padidinti prekės ženklo žinomumą, kiti – vertybių atspindį ir prekės ženklo pažado realizavimą organizacijos viduje ir išorėje.

K. Punjaisri ir A. Wilsonas (2007) teigia, kad vidinė ženklo darą yra laikoma priemonėmis, kurios skirtos sukurti galingą įmonės prekės ženklą. Vidinė ženklo darą padeda organizacijai derinti vidinį procesą ir įmonės kultūrą su prekės ženklu. Tam, kad visi darbuotojai suprastų ir įgyvendintų prekės ženklo vertybes ir tapatybę, vidinė komunikacija yra svarbi pozicionuojant prekės ženklą (Aurandas, 2005).

A. Scheys ir H. Baertas (2007) vidinę ženklo darą apibūdina kaip procesą, kuris leidžia darbuotojams žinoti prekės ženklo vertybes, plėtoti teigiamą požiūrį į jas bei plėtoti įgūdžius siekiant įgyvendinti prekės ženklo vertę.

Tačiau A. Blazevic, A. Svensson ir E. Klemets (2012) teigia, kad vidinė ženklo darą – tai pagrindinis procesas, kuriuo siekiama suderinti darbuotojų elgesį su prekinio ženklu. S. Goom, N. MacLaverty, P. McQuillan ir H. Oddieis (2008) tyrinėdami įmonės strateginius uždavinius ir prekės ženklą įvardijo, kad vidinė ženklo darą yra strateginių procesų visuma, kuriuos derinant suteikiama galimybė darbuotojams nuosekliais būdais pristatyti atitinkamą patirtį klientams. Darbuotojų perduodamos turimos žinios, įgūdžiai ir patirtis yra reikšmingi sukuriant prekinio ženklo aplinką.

Vidinė ženklo darą yra svarbus elementas, kuris padeda organizacijai sukurti sėkmingą prekės ženklą. Kaip teigia D. A. Aakeris (1996), vidinė ženklo darą yra darbuotojų supratimo pagrindas apie prekės ženklą ir jų vaidmenį palaikant prekės ženklo savybes. Organizacija gali įgyti tik konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentą, jei yra išskirtinis stiprus įvaizdis, kurį organizacija įgyja per vidinę ženklo darą.

Tačiau kiti autoriai turi kitokį požiūrį. K. F. Mahnertas ir A. M. Torres (2007) teigia, kad vidinė ženklo darą yra kaupimas ir taikymas įrankių ir funkcijų, kuriais siekiama nuosekliai ir efektyviai formuoti darbo jėgą, kuri būtų orientuota į galutinį prekės ar paslaugos vartotoją.

Autoriai K. F. Mahnertas, A. M. Torres (2007) išskiria septynis veiksniai, kurie gali atsirasti sėkmės ar nesėkmės atveju, įgyvendinant vidinę ženklo darą organizacijoje. Antrame paveiksle pateikiami autorių veiksniai.



2 pav. Vidinės ženklo daros veiksniai

(Sudaryta darbo autoriaus remiantis K. F. Mahnert, A. M. Torres (2007)).

- **Organizavimas.** Organizacijoje yra daug veiksmų, kurie yra neapčiuopiami ir kuriuos sunku pakeisti. Kultūra daro svarbų vaidmenį vidinės ženklo daros vystymui ir įgyvendinimui, todėl kultūros prasmės suvokimas bus pakankamas jei nėra konflikto su vidinės ženklo daros vystymu.
- **Informacija.** Vidinės ženklo daros vystymo ir įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo žinių gilinimosi, kad organizacija turi supratimą apie vidinę ir išorinę aplinką. Kaip organizacija koncertuoja turėtų būti matuojama grįžtamojo ryšio forma iš visų organizacijos lygių, be to ir atsiliepimais iš organizacijos išorės.
- **Valdymas.** Vidinės ženklo daros vystymo sėkmė organizacijoje priklauso nuo kiekio ir rūšies akivaizdžios paramos, kurią valdymas suteikia vidinės ženklo daros proceso palaikymui.
- **Bendravimas.** Bendraujant kiekvienas darbuotojas organizacijoje turėtų turėti prieigą prie bet kokios informacijos, kad nurodytas informacijos kiekis nebūtų išsamus, kad būtų išvengta informacijos pertekliaus. Pranešimo informacija organizacijos viduje ir išorėje turėtų būti tokia pati, kad nekiltų sumaištis tarp darbuotojų. Vidinės ženklo daros vystymo procesas laikomas sėkmingu, jeigu bendras veiklos tikslas yra suderintas su verslo tikslu ir norima žinutė yra pristatoma ir pasiekia užsakovą. Žmogiškieji ištekliai ir rinkodara turėtų dirbti kartu, kad darbuotojai gerai žinotų, kas vyksta organizacijoje.

- Strategija. Organizacijos strategija turėtų būti suderinta su visa politika ir įdarbinimo strategija organizacijoje ir atitikti įmonės tikslą, vidaus ir išorės prekės ženklą.

- Personalias. Įdarbinimas, motyvavimas ir naudingumas darbuotojus skatins prisitaikyti ir priimti naują strateginį planą įgyvendinti, kuris įtakos sėkmingą vidinės ženklo daros įgyvendinimą. Personalias yra labai svarbus elementas, nes jie yra pagrindinis šaltinis vidinės ženklo daros vystymo įgyvendinime. Įmonė turėtų įgyti lyderio paramą, taip pat paramą visų lygių darbuotojų, nes jie yra didžiausia auditorijos grupė organizacijoje.

- Švietimas. Kitas svarbus aspektas, neskaitant šešių pirmiau minėtų faktorių yra švietimas yra svarbus veiksnys apsvaustant personalo švietimo formą ir valdymą. Prieš įgyvendinant vidinės ženklo daros procesą, svarbu suteikti išsilavinimą darbuotojams, kad būtų išvengta darbuotojų neišmanymo.

Apibendrinant autorių nuomonės, galima sakyti, kad vidinės ženklo daros vystymas yra kultūros poslinkis organizacijoje, kur darbuotojai tampa labiau orientuoti į klientus ir gauna daugiau verslo dėmesio. Anot A. Blazevic, A. Svensson Agevall ir E. Klemets (2012), vidinė ženklo daros yra organizacijos vidinių procesų ir prekės ženklo vertės derinimas su organizacijos kultūra.

Tačiau autoriai D. T. Tostis ir R. D. Stotzas (2001) lakoniškai ir tiksliausiai apibūdina vidinės ženklo daros koncepciją, kad tai yra procesas, suderinant organizacijos žinutę aplink prekės ženklą. Mokslininkai K. F. Mahnert ir A. M. Torres (2007) vidinę ženklo darą apibūdina kaip vertybių atspindį ir prekės ženklo pažado realizavimą organizacijos viduje ir išorėje.

Organizacija, turinti aiškų savo vaizdą ir koncepciją rinkoje, yra pranašesnė ne tik šiandien, bet ir ateityje. Stipriausią įtaką įmonei turi ir gali ją paveikti darbuotojai. Todėl, kai organizacija kuria prekės ženklą, pirmiausia į pokyčius įtraukia darbuotojus. Tokio proceso svarbą rodo ir įvairūs moksliniai tyrimai organizacijose. Organizacija ne tik siekia sukurti ir išlaikyti savo prekės ženklą, tačiau užsiima jo skatinimu tarp darbuotojų.

Sėkmingas prekės ženklo rezultatas yra sutelktas į lojalumą ir įsipareigojimą prekės ženklui. Laikui bėgant, šie požūriai yra akivaizdūs savanoriškoje elgsenoje, jie prisideda prie prekės ženklo sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinė ženklo daros yra rinkinys strateginių procesų, kuriais derinama ir suteikiama galimybė darbuotojams nuosekliai pristatyti prekės ženklo pažadą. Vidinė ženklo daros – tai organizacijos, produkto ar paslaugos identiteto modelio kūrimas, idėjų kūrimas, įgyvendinimas ir palaikymas. Tai viena iš verslo priemonių, kuri atskleidžia ir vertina prekės ženklo idėjas, sampratą šių laikų kintančioje kultūroje ir rinkoje.

1.3. Vidinės ženklodaros vystymo svarba organizacijai

Apibūdinus mokslininkų sampratas, galima teigti, kad vidinė ženklodara organizacijai yra gyvybiškai svarbus elementas, nes rinkoje realybė rodo, kad vidinė ženklodara yra naujas veiksnys, kuris padeda sukurti sėkmingą prekės ženklą organizacijai. Be to, vidinė ženklodara yra procesas, kuris apima visus organizacijos darbuotojus. Konkurencinio pranašumo atsakomybė priklauso nuo visų hierarchijos lygmenyse darbuotojų, nepaisant darbuotojo vaidmens ir funkcijos organizacijoje. Taip pat vidinė ženklodara turi tiesioginę įtaką darbuotojo našumui, kaip jie pristato prekės ženklo vertę.

Vidinė ženklodara taip pat turi įtakos darbuotojų požiūriui, kad tai turės poveikį organizacijos prekės ženklui. Organizacijų vadovai neturėtų galvoti, kad darbuotojai privalo būti lojalūs ir vidiniai prekės ženklo ambasadoriai. Tam, kad darbuotojams susiformuotų natūralus vidinis noras populiarinti prekės ženklą už organizacijos ribų, vadovai turi įdėti daug pastangų. Svarbu, kad visų lygių darbuotojai būtų supažindinami su organizacijos vizija, misija ir siekiamais tikslais bei prekės ženklo verte. T. Limbos ir V. Jurkutės (2013) teigimu, vidinės ženklodaros kūrimo procesas pradedamas prekių ženklo vizijos nustatymu.

Vidinės ženklodaros vystymo tikslas yra užtikrinti, kad darbuotojai palaikytų prekės pranešimų pateikimą klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Sėkminga vidinė ženklodara gimdo darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą prekės ženklui. Darbuotojų elgesys yra vertinamas, kaip turintis pagrindinę įtaką išorės suinteresuotųjų šalių suvokimui apie organizaciją ir jos gaminamą produkciją. Vidinėje ženklodaroje darbuotojai daro įtaką esamų ir potencialių klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių prekės ženklo suvokimą per savo vaidmenį teikiant funkcinę ir emocinę vertę. Kadangi efektyvios organizacijos prekės ženklo pažadas priklausomas nuo atskirų darbuotojų, susiduriant su kiekviena paslauga, gali sukelti kintančią organizacijos prekės ženklo patirtį. Darbuotojų paslaugų kokybė yra esminis klientų pasitenkinimo ir organizacinės veiklos pelningumo veiksnys.

Kiekvienas darbuotojas per organizaciją turi suprasti įmonės prekės vertybes. Vidinė ženklodaros vystymo veikla apima bendravimą ir darbuotojų švietimą apie prekės ženklo vertę, siekiant stiprinti intelektualinį ir emocinį bendravimą su juo.

Su organizacijos kultūra supažindinti darbuotojai, turi aiškesnę viziją, ko organizacija tikisi iš jų. Prekės ženklo skleidžiama žinutė turėtų būti pateikiama vienodai visuose padaliniuose. Tada visoje organizacijoje darbuotojai turės tą pačią nuomonę apie prekės ženklo vertę ir jo kuriamą pažadą vartotojams. Pagrindine vertybe Urdes (2003) įvardija organizacijos prekės ženklo kūrimą.

Organizacijai leidžiant darbuotojams laisvai dalyvauti jos veikloje, darbuotojai galės pasijausti nedaloma įmonės dalele. Darbuotojai, kurie jaučiasi svarbūs ir reikšmingi įmonėje, natūraliai taps vidiniais prekės ženklo ambasadoriais. Jų skleidžiama žinutė vartotojams apie prekės ženklą formuos teigiamą įmonės reputaciją vartotojų sąmonėje. Kapferer (2001) teigimu, prekės ženklas yra ant prekės

gaminio, kurio bendroji vertė yra tiek funkcinio, tiek emocinio pobūdžio.

Tačiau svarbu pabrėžti tai, kad vadovybė turėtų nepamiršti sukurti grįžtamojo ryšio tarp visų organizacijos lygių. Vadovybė turi įsitikinti, ar visi darbuotojai tinkamai suvokia prekės ženklo skleidžiamą žinutę bei jo vertę, nes ir menkiausi suvokimo nukrypimai gali lemti iškreiptą vartotojų supratimą apie prekės ženklą. Tokiu atveju darbuotojų daroma įtaka vartotojų sprendimams padarytų neigiamą žalą organizacijai. Užtikrinus puikų grįžtamąjį ryšį organizacijos viduje, dar labai svarbu tai, kad vadovai gebėtų greitai ir lanksčiai reaguoti į pastebėtus nukrypimus ir darytų reikšmingus pakeitimus. Greitas informacijos valdymas padėtų suvaldyti situaciją, kol vartotojų nepasiekė iškreipta informacija. Darbuotojai, kurie turi galimybę dalyvauti siekiant organizacijos tikslų, aiškiai suprantantys prekės ženklo vertę ir jo skleidžiamą informaciją, tampa lojaliais darbuotojais. Tokie darbuotojai labai vertingi įmonei, nes jie yra nepertraukiamas ryšys tarp organizacijos ir vartotojų. Teigiamas darbuotojų pozicionavimas vartotojams apie prekės ženklą turi įtakos verslo pelningumui.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinė ženklo daroma:

- pagerina visos įmonės rinkodaros sugebėjimus;
- dirba su visais vadovų lygiais organizacijoje, kad padėtų nurodyti prekės ženklo viziją;
- apibrėžia veiksmų planą, pagal kurį kiekvienas darbuotojas galėtų prisidėti prie įmonės prekės ženklo vertės stiprinimo;
- užsiima vertybių valdymu, siekdama užtikrinti pastovumą tarp įmonės kultūros ir vertybių, prekės ženklo ir darbuotojų vertybių;
- padeda personalui interpretuoti prekės ženklo vertybes jų kasdiniuose darbuose;
- moko praktikuoti prekės ženklo vertę keliantį elgesį;
- jungia vidinius ir išorinius ryšius, kad sukurtų stabilų prekės ženklo įvaizdį.

2. TEORINIAI VIDINĖS ŽENKLODAROS VYSTYMO ASPEKTAI

2.1. Vidinės ženklo daros procesų analizė

Vidinė ženklo daros – tai rinkinys strateginių procesų, kuriais siekiama paruošti darbuotojus pristatyti prekės ženklo pažadą vartotojams ir sukurti pageidaujama ženklo vertę. Tam, kad organizacija pasiektų savo tikslų prekės ženklo atžvilgiu, pirmiausia reikia sukurti tvirtą procesų rinkinį, kurio veiksmų nuoseklumas leistų judėti tikslo link. Tik tinkamai paruoštas veiksmų planas leis pasirinkti tinkamus žmones ir juos paruošti organizacijos atstovavimui iš vidaus. Jei bus sukurtas kruopštus procesas, galima tikėti, kad darbuotojai natūraliai taps lojaliais organizacijos pažado skleidėjais, kurie spinduliuos pasitikėjimą aplinkiniams. Tokiu atveju tikėtina, kad organizacija gali sulaukti stulbinamos finansinės naudos. Tačiau vertėtų nepamiršti, kad žmogiškasis kapitalas yra vienas iš sunkiausiai valdomų.

N. MacLaverly, P. McQuillan ir H. Oddieis (2007) nustatė, kad vidinės ženklo daros procesą apima šeši elementai, kurie pateikiami 3 paveiksle. Kad būtų aiškiau, galima pabandyti išdėstyti šiuos elementus eiliškumo tvarka:

- 1) įdarbinimo praktika;
- 2) vidaus ryšiai;
- 3) vadovavimo praktika;
- 4) mokymo parama;
- 5) atlygio ir pripažinimo programos;
- 6) tvarumo veiksniai.



3 pav. Vidinės ženklodaros elementai

(sudaryta autoriaus remiantis N. Maclaverty, P. McQuillan, H. Oddiesu (2007))

Kaip jau buvo minėta, pats svarbiausias pirmasis žingsnis vidinėje ženklodaroje – tinkamų darbuotojų pasirinkimas (*įdarbinimas*). Personalo atsakingam asmeniui, kuris vykdo atranką, tenka įvardyti aiškius kriterijus, pagal kuriuos bus pasirinkti dirbti potencialūs darbuotojai.

Kasmet studijas baigia jauni įvairių sričių specialistai, tačiau ieškodami darbo jie susiduria su įvairiomis kliūtimis. Stokojantys patirties, baigę studijas specialistai praranda galimybę pabandyti ir pademonstruoti savo sugebėjimus bei įrodyti savo potencialą. Kitas atvejis, kai vyresnio amžiaus asmenims, kurie kreipiasi dėl darbo vietos ir turi patirties, kliūtimi tampa amžius. Akivaizdžiai matyti, kad darbdaviai nori jauno specialisto, tuo pačiu su pakankamu patirties bei žinių bagažu.

J. Vveinhardt (2013) pabrėžė, kad tarp darbdavių dar yra paplitęs ir toks reiškinys kaip nepotizmas. Šią sąvoką galima įvardyti, kaip sieki įdarbinti giminaičius. Autorė akcentuoja, kad tokiais atvejais iškreipiama organizacijos kultūra, o sprendimai priimami orientuojantis į asmeninę gerovę.

Pasak K. Johnsonas ir I. Ajramas (2005), vienose kultūrose vadovai į darbą priima giminaičius, o kitose kultūrose nepotizmas ne tik netoleruojamas, bet ir draudžiamas įstatymais.

Jei vadovai darbuotojus rinktųsi iš savo artimo rato žmonių, organizacijoje būtų sudėtinga užtikrinti pasitikėjimą ir palankų klimatą. Taip gali sumažėti darbuotojų lojalumas organizacijai, pasitenkinimas darbu, kilti konfliktų organizacijos viduje ir didėti rotacija Vveinhardt (2013).

A. Reesa (1996) teigia, kad draugų ar pažįstamų įdarbinimas galbūt duotų ir piniginę naudą darbdaviui ar tiesiog leistų sutaupyti. Tikėtina, jog naujai priimti darbuotojai galimai jaustų papildomą spaudimą, kad jie privalo dirbti gerai, kad nenuviltų savo artimojo ir taip padidintų savo produktyvumą.

Tačiau G. Becker (1962) mano priešingai: darbdaviai, praktikuojantys nepotizmą, gali gauti netgi mažesnes pinigines pajamas, palyginti su tais, kurie to nedaro. Nepotizmas ne tik paveikia vidinį organizacijos darbuotojų konkurencingumo lauką, tačiau diskriminuojantis išskyrimas kenkia organizacijos klimatui. Vadovai, kurie teikia pirmenybę giminystės ryšiams pasirinkdami darbuotojus, tarsi duoda signalą kitiems darbuotojams, kad norimų tikslų organizacijoje galima pasiekti ne didinant kompetenciją ir gerinant veiklos rezultatus, o naudojant kitus būdus, nebūtinai etiškus.

Darbuotojams kils abejonių, ar vadovo giminaitis dėl kraujo ryšių nebuvo įvertintas palankiau nei derėtų, bus abejojama, ar tam tikra pozicija organizacijoje jam arba jai skirta dėl aukštos kompetencijos. Taigi, gali kilti nepasitikėjimas ne tik darbuotojų priėmimo, bet ir vertinimo, karjeros ir kitomis organizacijos sistemomis (Vveinhardt, 2012).

F. A. Chervenakas ir L. B. McCullough (2007) išskiria darbuotojų kompetencijos problemą, kylančią tuomet, kai, priimant į darbą ar skiriant pareigas, darbuotojai pasirenkami ne pagal objektyvius gebėjimus, o pagal subjektyvius pažinties ar giminystės kriterijus.

J. Vveinhardt ir L. Petrauskaitė (2013) įvardijo, kad organizacijoje, kurioje proteguojami giminaičiai, neišvengiamai kyla darbuotojų nepasitenkinimas darbu, silpnėja vidinė motyvacija, nes organizacija negarantuoja, kad bus tinkamai įvertintos pastangos, o taip patiriamas neteisingumo jausmas. Norint, kad būtų tinkamai ir produktyviai atliktas darbas, reikalinga teigiama darbo atmosfera, kurioje netvyrotų įtampa bei nepasitenkinimas.

J. Vveinhardt ir P. Žukauskas (2010) teigia, kad darbo aplinkoje dažnai kyla konfliktų, kuriuos vadovybė ignoruoja, skatina arba stengiasi juos spręsti.

J. Balčiūnienė bei A. Rumšaitė (2016) teigia, kad darbo aplinkoje tvyrantis psichologinis teroras, diskriminacija darbuotojų santykiuose, engimas, priekabiavimas ar gąsdinimas dažniausiai apibūdinamas kaip mobingas. Autorės mini, kad už mobingą atsakingas kiekvienas proceso dalyvis, tačiau pagrindinis krūvis ir atsakomybė tenka organizacijos vadybiniam personalui arba vadovui.

Labiausiai tikėtina, kad konfliktai organizacijos viduje kyla dėl konkurencijos. Asmenys, kurie pasižymi geresnėmis darbo ar asmeninėmis savybėmis bei aukštesne kvalifikacija, gali sulaukti priešiško kolegų požiūrio jų atžvilgiu. Juk kiekvienas nori būtų geriausias savo darbo vietoje.

A. Giedraitis ir N. Petkevičiūtė (2012) atkreipia dėmesį į tai, kad vadybininkai turėtų sugebėti organizuoti pavaldžių grupių darbą, sukurti palankią aplinką ir savo pavyzdžiu parodyti pagarbą, paramą kitiems ir bendradarbiavimo įgūdžius.

Kaip jau anksčiau buvo minėta, kolektyvą dažnai suskaido organizacijoje egzistuojantys giminystės ar bičiulystės ryšiai. Darbuotojai patiria didelių nuoskaudų, matydami, kad darbovietėje karjeros galimybes lemia ne kompetencijos lygis, o sugebėjimas įtikti vadovams.

Anot J. Vveinhardt (2010), dažna vadovų klaida, leidžianti įsigalėti mobingui, yra menkas grįžtamasis ryšys. Jeigu santykiuose su darbuotojais grįžtamojo ryšio nėra, tada darbuotojas nežino, ką jis daro gerai, o ką blogai, bei ką ir kaip reikia daryti. Autorė pamini, kad organizacijų vadovai tebesivadovauja metodu „skaldyk ir valdyk“, nes trūksta personalo valdymo įgūdžių bei patirties.

Valdant žmogiškuosius išteklius, svarbiausia suderinti atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus (Išoraitė, 2011).

Pasak J. V. Džokovičiaus (2009), organizacijos sėkmė labai priklauso nuo to, kokia tvarka ji valdo žmogaus potencialą.

M. Išoraitė (2011) teigia, kad efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai. Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija.

Anot B. R. Jewellio (2002), žmogiškieji ištekliai – tai pats svarbiausias organizacijos turtas, be kurio nė viena institucija negali gyvuoti. Taigi nuo to, kaip organizacija sugeba juos pasirinkti, efektyviai panaudoti, valdyti, priklauso jos veikla ir sėkmė. Kad organizacija galėtų įgyvendinti savo misiją, ji turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų būtų žmogiškieji ištekliai, kurie yra sunkiausiai pakeičiamas konkurencinis elementas.

Organizacija sėkminga tada, kai rūpinasi savo darbuotojų gerove ir sėkme. Darbuotojai, kurie pasižymi kūrybingumu bei išradingumu, atlieka svarbų vaidmenį kuriant ir išlaikant konkurencinį pranašumą. Tik labai išsilavinę ir tinkamai motyvuoti darbuotojai, kurie nuolat atnaujina savo įgūdžius, gali spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti naujoje verslo aplinkoje M. Išoraitė, (2011).

N. Petkevičiūtė ir E. Kaminskytė (2003) atkreipia dėmesį į tai, kad nuo vadovų priklauso organizacijos ateitis. Kompetentingi jų sprendimai – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją.

Organizacijos vadovas turi galimybę kurti, vienyti žmones ir pasiekti maksimalų efektyvumą. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas sukuria pridėtinę vertę, didina įmonės pajamas, klientų pasitenkinimą, produktų ir paslaugų kokybę, darbo našumą bei mažina sąnaudas M. Išoraitė (2011).

R. Adamonienės (2009) teigimu, įmonei, veikiančiai konkurencinėje aplinkoje, netgi aukštas šiuo metu turimų žinių lygis negali ilgesniam laikui užtikrinti paprasto išlikimo. Reikalavimai

darbuotojų kompetencijai nuolat didėja ir sparčiai kinta. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija.

Suteikdama išsilavinimą, organizacija gali keisti darbuotojus, kurie yra įsipareigoję tikslui pasiekti, bet tuos, kam trūksta supratimo apie tikrą prekės ženklo lyderį, kuris galėtų puikiai pristatyti prekės ženklo vertę, reiktų eliminuoti N. Ind (2001).

Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti nuolat ugdoma. Todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kurios būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą R. Adamonienė (2006).

Šiuo metu pagrindinė Lietuvos organizacijų problema yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neefektyvios. Deja, vis dar plačiai taikomi tradiciniai mokymo metodai – paskaita, seminarai ir netaikomi labai efektyvūs ir nauji – valdymo praktikos studijavimo, kūrybiškumo, įgūdžių ugdymo ir kiti aktyvūs metodai R. Adamonienė (2006).

Organizacijose žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu. Nuo darbuotojų kvalifikacijos ir turimos kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Visa tai kelia naujus reikalavimus tiek pačiam darbuotojui, tiek jo darbui. Bet kuriai naujai problemai spręsti, gebėjimui turimas žinias taikyti konkrečioje kritinėje situacijoje, kokybiško darbo atlikimui reikalinga atitinkama darbuotojo kompetencija R. Adamonienė (2009).

I. Skačkauskienė ir A. Kiselevskaja (2014) atkreipia dėmesį į tai, kad kiekvienas darbdavys yra suinteresuotas, kad jo darbuotojai dirbtų įmonės labui, tačiau kai kuriems iš darbuotojų trūksta motyvacijos.

Žmogaus motyvaciją galima paveikti daugybe būdų, o jų vis daugėja. Veiksniai, kurie šiandien motyvuoja žmones intensyviai dirbti, rytoj jau gali jų nebemotyvuoti. Net griežčiausia pavaldinių kontrolė ar dideli atlyginimai negarantuoja gerų darbo rezultatų J. Bivainis (2011).

Motyvacija – tai vienas veiksnių, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams. Ir praktikai, ir teoretikai sutinka, kad motyvacija nėra nuolatinė būseną, todėl ją reikia periodiškai papildyti. Motyvacija yra priemonė, kurios padedami vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje (Stoner et al., 2005).

Be to, atlygio sistema ir atvirų durų politika tarp valdymo yra gyvybiškai svarbi, nes ji skatins komandinę dvasį ir taip pat skaidrumą tarp darbuotojų. Taip pat skatinimo perspektyva turėtų būti susijusi su vidinės ženklo daros procesu, nes tai skatina darbuotojus dalyvauti vidinės ženklo daros vystyme. Jeigu atlygio sistema yra įgyvendinama organizacijoje, sąžiningumas turėtų būti pagrindinis prioritetas, todėl gali būti išvengiama konkurencija organizacijos viduje. Be to, jei atlygis yra skiriamas darbuotojui be jokio aiškaus išskirtinumo, tai sukels kito darbuotojo nusivylimą, kuris

negavo atlygio. Šis darbuotojų motyvacijos sumažėjimas lems vidinės ženklo daros proceso nesėkmes (Mahnertas, Torres, 2007).

Pasak F. Klupšo (2009), valdymo efektyvumą itin lemia tai, kaip gebama darbuotojus sudominti darbu ir paskatinti juos rezultatyviai veikti.

I. Skačkauskienė (2014) teigia, kad veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, yra individualūs ir priklauso ne tik nuo aplinkos, bet ir nuo asmenybės, jai tuo metu aktualių poreikių ir ambicijų. Todėl svarbu motyvuojant didesnę grupę darbuotojų sudaryti tokią motyvacijos sistemą, kuri aprėptų visus darbuotojus skatinančius veiksnius arba didesnę jų dalį. Tokiai sistemai sudaryti geriausiai tinka darbuotojų apklausa ir jų poreikių nustatymas. Tinkamai motyvuojamas darbuotojas ne tik jaučiasi patenkintas darbu, bet ir stengiasi atlikti darbą kokybiškiau ir produktyviau.

Motyvacijos sistema yra veiksminga, jei visi organizacijos darbuotojai tampa dalyviais, kurie turi bendrą tikslą ir nuolat ieško darbo gerinimo idėjų ir jų įgyvendinimo būdų L. Vaitkuvienė (2010).

Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje atsirado ir kiek kitoks požiūris į įmonės valdymo tikslą, kuris teigia, kad versle svarbiausia naudos gavėjų grupė yra darbuotojai (De Bussy, Suprawan, 2012). Šie autoriai teigia, kad orientacija į darbuotojus labiau turi įtakos įmonės finansinei veiklai negu orientavimasis į kitas tiesiogines naudos gavėjų grupes, pavyzdžiui, klientai, bendruomenė, tiekėjai ar akcininkai.

Užsienio autoriai, tokie kaip J. Pearce ir R. B. Robinson (2009) nurodo, kad organizacijos ilgalaikės pelningos veiklos pagrindas yra augimas. Todėl svarbiausiais organizacijos tikslais būtų galima įvardyti laiko tęstinumą, augimą bei pelningumą.

Organizacijos turi būti valdomos taip, kad bendrojo tikslo reikalavimus gebėtų realizuoti pakankamai ilgą laikotarpį, – teigia G. Černius (2012).

Anot J. C. Van Horne ir J. M. Wachowicz (2008), organizacijai siekiant išlikti tvariai finansiškai, svarbu gebėti palaikyti finansinę būklę deramo lygio, kad bet koku atveju būtų pajėgi garantuoti ilgalaikius organizacijos savininkų finansinius lūkesčius ir tikslus.

G. Černius (2012) atkreipia dėmesį, kad pagal tai, kur atsiranda priežastys, turinčios įtakos įmonės finansams ir jų stabilumui, galima skirti į išorinius ir vidinius veiksnius.

Dabartiniu laikotarpiu gana dažnai dalis veiksmų, lemiančių įmonės tvarumą, nepatenka į įmonės vadovų akiratį. Taip įvyksta dėl tradiciškai susiklosčiusio požiūrio į įmonės finansinio valdymo tikslus G. Černius (2012).

L. Bukšnytė-Marmienė (2015) akcentuoja, kad darbuotojų vidinė stiprybė ir pasitikėjimas savo jėgomis, dalyvavimas priimant sprendimus pokyčių procese, emocinis įsitraukimas bei komandos darbo efektyvumas yra svarbūs sėkmingam pokyčių įgyvendinimui ir psichologiniam darbuotojų prisitaikymui.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos veiklos sėkmė didžiaja dalimi priklauso nuo to, kokį vidinės ženklodaros vystymo procesą susikurs. Pirmiausia organizacija turi susikurti viziją ir misiją, kurią leis pasiekti išsikelti įmonės trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai. Kiekviena organizacija siekia sukurti pelningą verslą. Organizacijos kuria prekės ženklus, kurie tampa jų vizitine kortele. Jų pelningumas didžiaja dalimi priklauso nuo prekės ženklo žinomumo ir patikimumo. Ganėtinai svarbus darbas yra sukurti patrauklų prekės ženklą, kuris pasižymėtų įsimintinu pavadinimu, išskirtina akį traukiančia išvaizda.

Anot A. Ries ir J. Trout (2005), pozicionavimo principas yra ne sukurti ką nors naujo ir originalaus, bet manipuluoti tuo, kas mintyse jau yra, ir pakeisti egzistuojančius ryšius.

Tai reikalauja nemažai finansinių lėšų. Tačiau būtų klaidinga galvoti, kad, sukūrus patrauklų prekės ženklą, vartotojai puls rinktis organizacijos siūlomą produkciją. Deja, didžiąją dalį sėkmės sudaro atsiliepiamai apie gaminius, kurie slypi po prekės ženklu. Vidinė grandis, kuri tarpininkauja tarp įmonės ir vartotojų – darbuotojai. Būtent jie vartotojams skleidžia prekės ženklo pažadą, kurį sukuria organizacija.

Vidinės ženklodaros procesą sudaro šeši elementai. Visi šie elementai yra susiję su darbuotojais. Taigi, pirmiausia organizacijai labai svarbu nusistatyti kriterijus, pagal kuriuos bus pasirenkamas personalas. Tik surinkus kompetentingus asmenis, kurie bus naudingi organizacijos veikloje, galima šiek tiek tvirčiau jaustis konkurencingoje rinkoje.

Atrinkus darbuotojus pagal iš anksto numatytas gaires, tikėtina, kad organizacijoje nekils nesusipratimų bei nepasitenkinimų ir nepasitikėjimo valdžia. Jeigu bus aiški vertinimo sistema, tuomet darbuotojams bus lengviau siekti užsibrėžtų tikslų, kurie padės priartėti organizacijai prie jos pagrindinio tikslo. Savaimė suprantama, kad darbo aplinkoje gali kilti įvairių nesusipratimų ar nepasitenkinimo tarp darbuotojų, tačiau vadovai, turintys pakankamą vadovavimo praktiką ir pasitikėdami savimi, puikiai gebės išspręsti kilusius nesusipratimus ir toliau kreipti veiklą link organizacijos tikslo siekimo.

Pabrėžtina ir tai, kad įmonei pravartu susikurti ilgalaikę darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, kuri būtų orientuota į ilgalaikę perspektyvą. Tam, kad darbuotojai dirbtų motyvuotai ir būtų atsidavę organizacijai, svarbu nepamiršti motyvuoti darbuotojus. Tinkamas atlygis ir skatinimo priemonės už atliktą darbą garantuos darbuotojų lojalumą bei pastangas įdėti kuo daugiau kokybiškesnio darbo.

Organizacija, kuri stengiasi dėl darbuotojų ir deda daug pastangų, kad jie jaustųsi komfortiškai, gali tikėtis, kad su tokiais darbuotojais ji jausis saugi siekdama savo tikslų bei neabejoti darbuotojų lojalumu. Net ir sunkioje situacijoje darbuotojai išliktų lankstūs, ištikimi organizacijos siekiamiems tikslams bei padėtų išspręsti kilusias problemas. Tokiu atveju organizacija jaustųsi daug saugesnė dėl įmonės veiklos tęstinumo bei pelningumo.

Drąsiai galima teigti, kad pats didžiausias organizacijos turtas – kompetentingi darbuotojai, kurie dirba atsidavę organizacijos labui, siekdami jos tikslų.

2.2. Vidinės ženklo daros vystymo prielaidos

Dauguma vadovų tikriausiai galvoja, kad darbuotojų pareiga yra būti atsidavusiais įmonei ir visu pajėgumu siekti jos užsibrėžtų tikslų. Tačiau taip galvoti yra klaidinga, nes paprastai žmonės dirba jiems paskirtą darbą už atitinkamą atlygį ir nėra fanatiškai pasinėę į organizacijos veiklą, paprasčiausiai tik atlieka jiems paskirtas užduotis.

Siekdami, kad darbuotojai natūraliai iš vidaus būtų suinteresuoti tapti nedaloma organizacijos dalele ir visu pajėgumu siektų organizacijos užsibrėžtų tikslų, vadovai turi atlikti daug žingsnių, kurie leistų prisijaukinti darbuotoją ir jo lojalumas taptų savaime suprantamas dalykas.

Darbuotojai, kurie bus patenkinti savo darbo aplinka, teigiamai atsiliieps apie organizaciją ir jos prekės ženklą tiek savo artimųjų aplinkoje, tiek bendraudami su potencialiais klientais. O tai yra kelias į naujas rinkas bei verslo pelningumą.

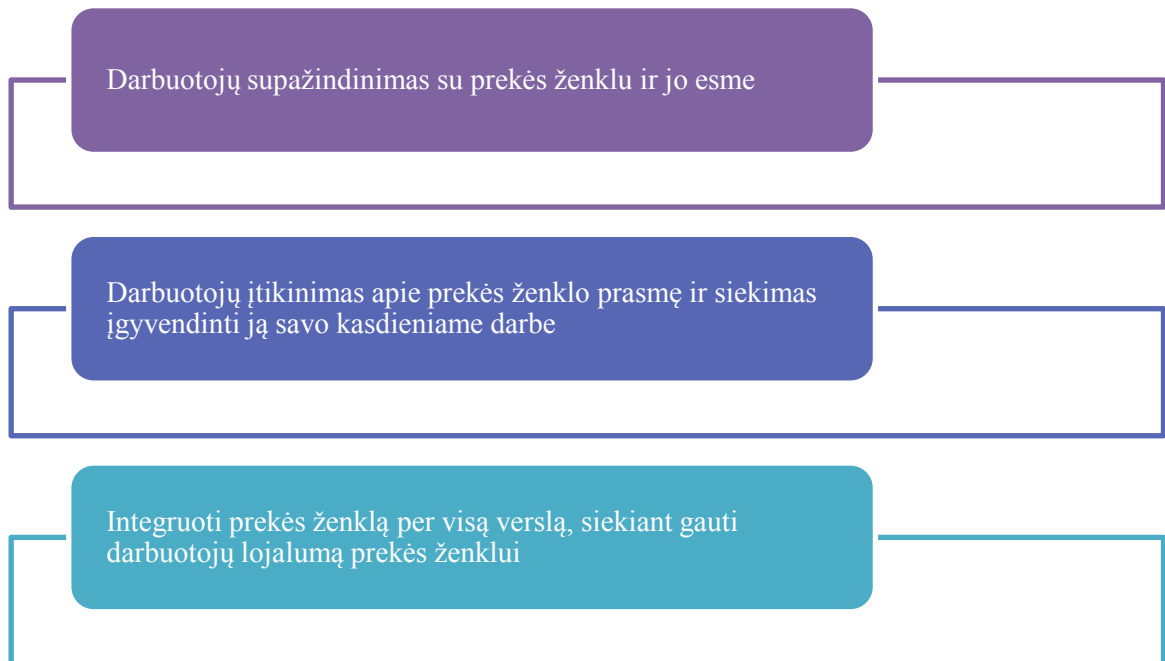
C. Vallaster (2004) teigia, kad būdami geresni prekybinio ženklo ambasadoriai darbuotojai yra laimingesni organizacijoje, kurioje praktikuojamas entuziastingas bendravimas, o tai savaime pabrėžia vidinės ženklo daros svarbą ir aktualumą. Toliau antroje lentelėje pateikiami vidinės ženklo daros vystymo proceso etapai.

2lentelė. Vidinės ženklo daros vystymo proceso etapai

Vidinės ženklo daros vystymo procesas							
Etapų grupė	Autorius						
	D. Aaker (1996)	A. Mitchell (1999)	R. Jacobs (2003)	L. de Chernatons (2003)	K. F. Mahnert (2007)	P. R. Jackson (2007)	A. Haynes (1999)
Planavimas	Papildoma informacija darbuotojams apie prekės ženklą	Vidinis identifikavimas	Organizacijos strategija turėtų būti suderinta su visa įmonės politika ir įdarbinimo strategija	Išsilavinimo suteikimas darbuotojams	Darbuotojų segmentacija		
Vykdymas					Sklandus informacijos pasikeitimas tarp visų organizacijos lygių	Efektyvus vidinis komunikavimas	Lengva darbuotojų prieiga prie bet kokios informacijos
Vertinimas					Subalansuotų rodiklių sistemos naudojimas Šalininkų vertinimas visos organizacijos lygmenyje Grįžtamasis ryšys	Grįžtamasis ryšys	

Siekama išsamiau išnagrinėti baigiamajame darbe pateiktoje lentelėje įvairių autorių mintis vidinės ženklo daros vystymo etapuose.

Žemiau pateiktame 4 paveiksle iliustruojami trys pagrindiniai vidinės ženklo daros aspektai organizacijos darbuotojų atžvilgiu, kurie padeda įgyti darbuotojų lojalumą prekės ženklui.



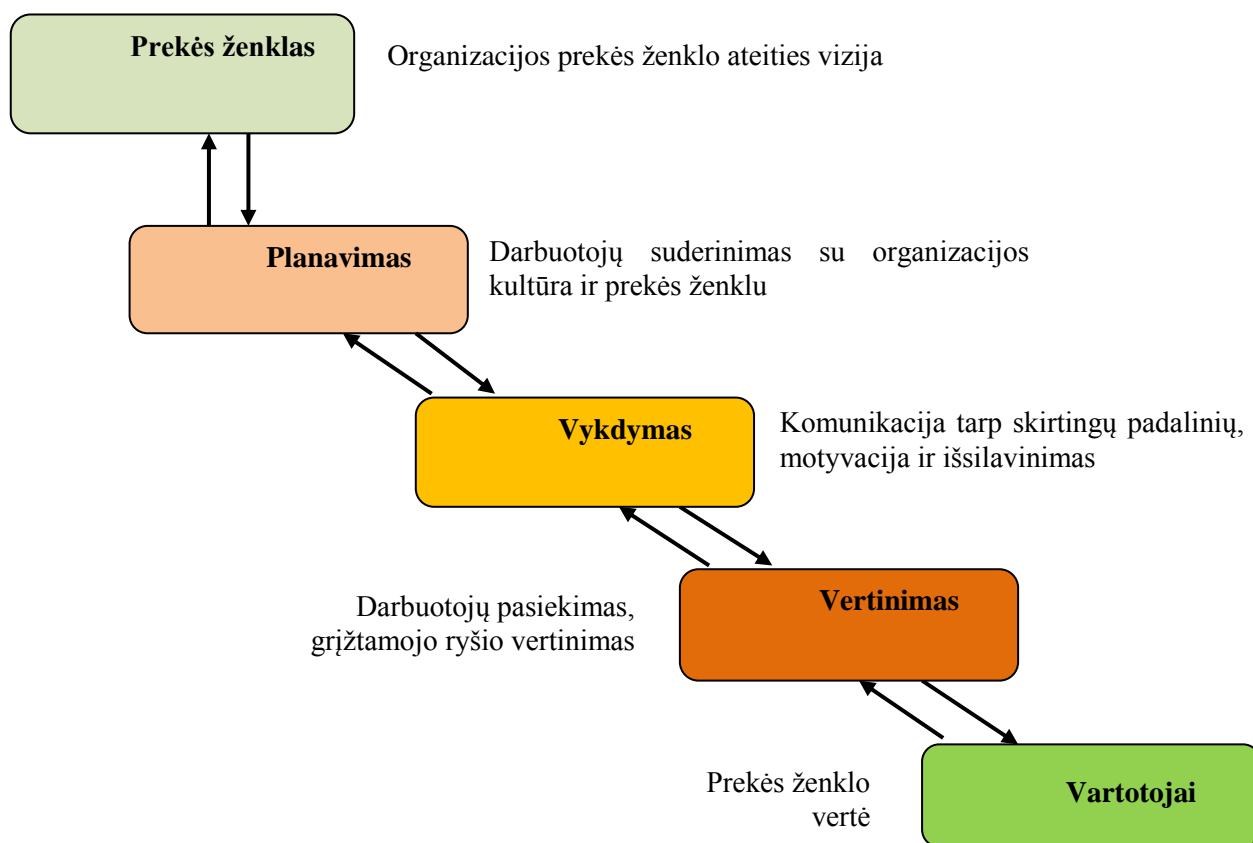
4 pav. Pagrindiniai vidinės ženklo daros aspektai organizacijos darbuotojų atžvilgiu

(sudaryta darbo autoriaus)

Organizacijos prekės ženklas yra vertingas strateginis išteklius, kuris gali sukurti tvarų konkurencinį pranašumą, jei yra tinkamai valdomas D. Aaker (1996). Pasak M. Urde (2003), vertė, pagrįsta prekinio ženklo kūrimu ir valdymu, sudaro galimybes kurti integruotą bendrą požiūrį. Tai reiškia, kad sėkmingas prekės ženklas yra susijęs su bendru požiūriu, kai visi organizacijos nariai žino ir laikosi pagrindinių vertybių. Šis bendras požiūris daro įtaką visai organizacijai ir taip pat prekės ženklo sėkmingumui.

Vizija, anot R. Jucevičiaus (1998), sąmoningai skirta ilgalaikiai perspektyvai veiklos pradžioje ir atspirties taškui. Vizija apima būsimo prekės ženklo įvaizdį ir būdus jį pasiekti. Taip pat ji parodo prekės ženklo plėtojimo kryptį.

Vizija numato ilgalaikius ketinimus ir tinkamai orientuoja tolimesnę įmonės veiklą, kuriant prekės ženklą. Vizijoje nustatytos prekių ženklų vertybės tampa diferencijavimo pagrindu ir tikslingai nukreipia įmonės personalo veiklą. Tačiau siūloma numatyti ne tik bendrines, bet ir unikalias vertybes. Svarbu tai, kad vertybių skaičius neturėtų būti didelis, nes tuomet ne tik įmonės personalui bus sunku jas įgyvendinti, bet ir vartotojams prisiminti.



5 pav. Vidinės ženklodaros procesas organizacijoje

(sudaryta darbo autoriaus)

Planavimas – pirmasis sudėtingo vidinės ženklodaros proceso etapas. Šiame etape laikas sprendimams priimti yra svarbus, nes tai yra tiesiogiai susiję su darbuotojais, kadangi labiau tikėtina, kad darbuotojai priims pokyčius, jei jie sutinka su bendrais pokyčiais organizacijoje. Be to, planavimas ir išskelti tikslai turi būti realiai pamatuoti, kad po to būtų galima juos lengvai įvertinti ir palyginti, kiek faktiniai rodikliai nukrypsta nuo planinių. Planuojamas organizacijos ar padalinio biudžetas taip pat yra svarbus elementas, nes jis turi įtakos apimtims vidinės ženklodaros organizacijoje.

Organizacijos kultūra daro svarbų vaidmenį vidinės ženklodaros įgyvendinimui, todėl kultūros prasmės suvokimas bus pakankamas, jei nėra konflikto su vidine ženklodara (G. Hogg, S. Carter, A. Dunn, 1998). Priešingai, jei kultūra nesutampa su organizacijos vidinės ženklodaros tikslu, kultūros kaita yra būtina (A. Bergstrom, D. Blumenthal, S. Crothers, 2002).

Vidinės ženklodaros sėkmė organizacijoje priklauso nuo kiekio ir rūšies akivaizdžios paramos, kurią valdymas suteikia vidinės ženklodaros proceso palaikymui K. F. Mahnert ir A. M. Torres, (2007). Vidinė ženklodara yra susijusi su organizacijos prekės ženklu, generalinis organizacijos

vadovas turėtų įsitraukti į vidinę ženklodarą, nes jis yra tiesiogiai atsakingas už organizacijos strategijos kūrimą ir įgyvendinimą, taip pat ir prekės ženklo aspektu (L. de Chernaton, S. Drury, S. Segal-Horn, 2003).

Organizacijos strategija turėtų būti suderinta su visa įmonės politika ir įdarbinimo strategija ir atitikti įmonės tikslą, vidaus ir išorės prekės ženklą R. Jacobs (2003). Konfliktas tarp strategijų gali turėti įtakos mažesniai vidinės ženklodaros patrauklumui K. F. Mahnert ir A. M. Torres, (2007).

Prieš įgyvendinant vidinės ženklodaros procesą, svarbu suteikti išsilavinimą darbuotojams, kad būtų išvengta jų neišmanymo L. Chernaton (2003).

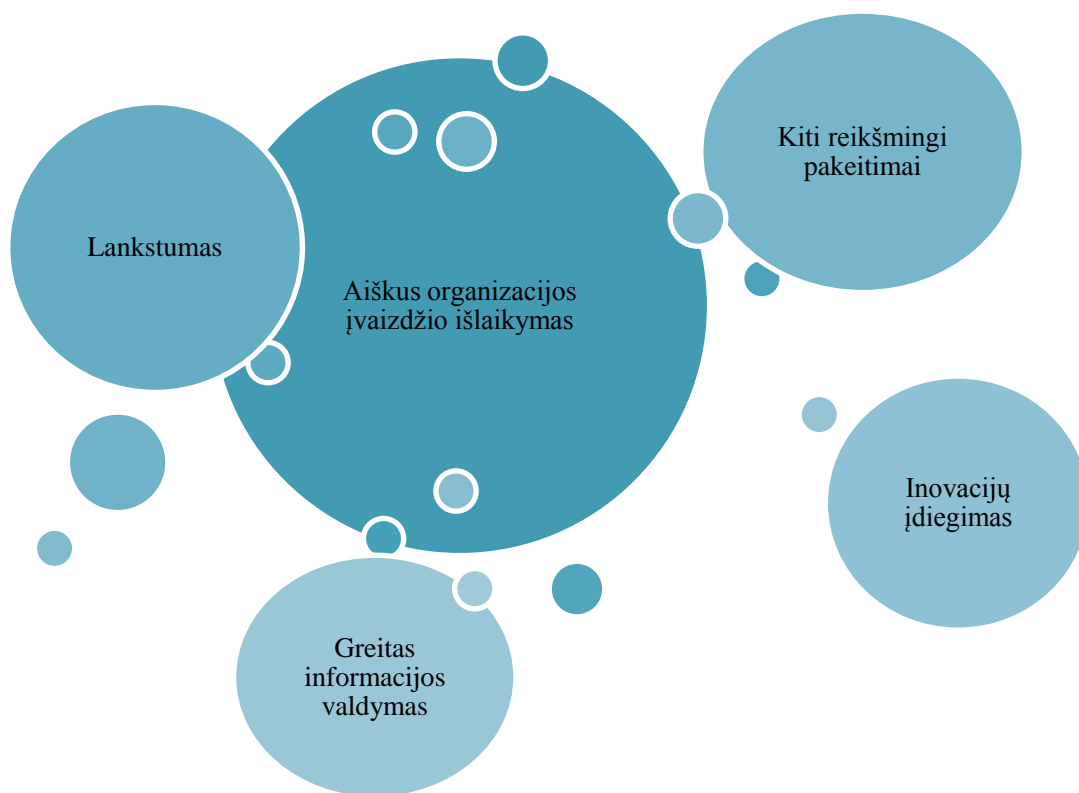
Antrasis vidinės ženklodaros vystymo etapas yra vykdymas. Įdarbinimas, motyvavimas ir naudingumas darbuotojus skatins prisitaikyti ir priimti naują strateginį plano įgyvendinimą, kuris darys įtaką sėkmingam vidinės ženklodaros įgyvendinimui (A. Bergstrom, D. Blumenthal, S. Crothers, 2002). Žmogiškieji išteklių yra labai svarbus elementas, nes jis yra pagrindinis šaltinis vidinės ženklodaros įgyvendinime. Organizacija turėtų įgyti lyderio paramą, taip pat paramą visų lygių darbuotojų, nes jie yra didžiausia auditorijos grupė organizacijoje K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007). Be to, jei yra didelis skirtumas tarp darbuotojų grupių, geriau daryti segmentaciją. Skirtumas gali egzistuoti, jeigu organizacijos kultūra skiriasi tarp skirtingų verslo padalinių ar darbuotojo ir darbo vieta yra įvairi visoje organizacijoje.

A. Mitchell (1999) teigimu, labai svarbus yra vidinis identifikavimas, tai yra prekės ženklo valdymas organizacijoje. Autorius mano, kad žmonija perėjo iš pramonės amžiaus į informacijos amžių, kuriame akcentuojamas nematomas įmonės turtas, pavyzdžiui, idėjos, žinios ir informacija. Todėl daug dėmesio reikia kreipti į tokį įmonės valdymo aspektą, kaip darbuotojų įtraukimas į santykių kūrimą. Šiai minčiai pritaria L. de Chernatonis (1999), ant kurio, vidinis identifikavimo valdymas labai susijęs su įmonės kultūros valdymu, tačiau už įmonės ribų tai virsta bendravimo su vartotojais išraiška.

Labai svarbu, kad organizacijos darbuotojai patys kurtų prekės ženklo istoriją, nes tai palengvina prekės ženklo suvokimą. Kiekvienas darbuotojas turėtų suvokti prekės ženklo esmę. Papildoma informacija apie prekės ženklą leidžia darbuotojams ne tik suvokti jo esmę, bet ir skatina tikėti jo unikalumu bei daryti poveikį vartotojams. Vidinė ženklodara yra darbuotojų supratimo pagrindas apie prekės ženklą ir jų vaidmenį palaikant prekės ženklo savybes D. A. Aaker (1996).

Komunikavimas organizacijoje ir mokymo programos suteikia pagrindinę informaciją darbuotojams apie prekės ženklą. Efektyvus vidinis komunikavimas yra labai svarbus organizacijai, nes tai susiję su strategijomis darbuotojų tikslams pasiekti, – teigia M. Welch ir Paul R. Jackson, (2007).

6 paveikslas rodo, kad labai sudėtingas organizacijai uždavinys yra įgyvendinti šias užduotis: išlaikyti lankstumą, greitai valdyti informaciją, diegti inovacijas, nuolat tobulinti kitus organizacijos procesus bei tuo pat metu išlaikyti aiškų organizacijos įvaizdį.



6 pav. Vidinės ženklos uždavinių derinimas

(sudaryta darbo autoriaus)

Komunikuodamas kiekvienas darbuotojas organizacijoje turėtų turėti prieigą prie bet kokios informacijos, kad nurodytas informacijos kiekis būtų išsamus ir patikimas, kad būtų išvengta informacijos trūkumo (A. Haynes, C. Lackman, A. Gusley, 1999). Visa informacija organizacijos viduje ir išorėje turėtų būti korektiška ir neiškraipoma, kad nekiltų sumaištis tarp darbuotojų. Keliamas pagrindinis reikalavimas, kad ši informacija būtų aiški ir lengvai suvokiama.

Vidinės ženklos procesas laikomas sėkmingu, jeigu bendras veiklos tikslas yra suderintas su verslo tikslu ir norima žinutė yra pristatoma ir pasiekia užsakovą. Žmogiškieji išteklių ir ženklos turėtų būti glaudžiai susiję, kad darbuotojai gerai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir kaip vystomas prekės ženklas. Galų gale darbuotojai dar labiau sustiprins organizacijos prekės ženklo pažadą (T. W. Aurand, L. Gorchels, T. R. Bishop, 2005).

Papildomomis priemonėmis darbuotojams turi būti įskiepijamas tikėjimas prekės ženklu, pagrindžiamas jo tinkamumas tam tikram vartotojų segmentui. Pranešimo informacija organizacijos viduje ir išorėje turėtų būti tokia pati, kad nekiltų sumaištis tarp darbuotojų, – teigia E. Yaniv ir F. Fark (2005). Atsakingi už vidinį prekės ženklo formavimą asmenys turi pateikti darbuotojams

įrodymus, pavyzdžius, pabrėžiančius prekės ženklo ypatingumą. Tai leidžia suformuoti norimą individualią motyvaciją ir prekės ženklo vertinimą.

Vidinė organizacijos ženklo darą yra vidinė prekės ženklo pozicija, – svarbu sukurti optimalią poziciją esamų ir potencialių darbuotojų mintyse, kad jie teisingai suprastų prekės ženklo vertę K. L. Keller, (1999).

Organizacija taip pat turėtų padaryti šalininkų vertinimus visos organizacijos lygmenyje, siekiant gauti aiškesnį vaizdą apie vidinę ženklo darą, prekės ženklą ir vertybes. Darbuotojų elgesys turėtų būti nustatomas atliekant tyrimus, nes tai padės vidinės ženklo daros įgyvendinimui, kaip darbuotojas turi susiderinti su organizacijos kultūra ir prekės ženklo verte. Žinutės taip pat vaidina svarbų vaidmenį vidinėje ženklo daroje, nes žinią reikia integruoti išorėje ir viduje. Informaciniai pranešimai turi būti stiprūs ir nepertraukiami K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007).

Galių įgalinimo kiekis paprastai priklauso nuo darbo pobūdžio, kaip darbuotojas nori prisiimti atsakomybę, o taip pat, kiek organizacija nori perduoti valdžią darbuotojams D. E. Bowen, E.E. Lawleris, (1992). Organizacijoje taip pat reikia bendrauti tarp skirtingų padalinių, naudojant kelis kanalus, svarbu užtikrinti, kad informacijos ir pranešimų pristatymas tarp visų lygių organizacijoje vyktų sklandžiai K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007).

Vidinė ženklo darą veikia kaip vidinė organizacijos komunikacijos priemonė, kurios tikslas – formuoti vieningo požiūrio ir veiksmų besilaikančių darbuotojų lojalumą. Tai užtikrina organizacijos prekės ženklo plėtros strategiją. Iš kitos pusės vidinę ženklo darą būtų galima laikyti taupiu būdu motyvuoti darbuotojus pagerinti pardavimus ir našumą, taip pat darbo autorius sutinka, kad šiomis dienomis yra labai svarbu, kad darbuotojai galėtų perteikti organizacijos prekės ženklo vertę galutiniam vartotojui.

Kita vertus, pasak M. J. Hatch (2000), organizacijos vidinės ženklo daros perspektyva yra labiau organizacinė, ji nukreipta į visus įmonės lygius ir padalinius. Gavėjai šiuo atveju pasiekiami tarpasmeniniais arba tarp organizaciniais bendravimo kanalais.

Tam tikra prasme organizacijos vidinė ženklo darą yra tai, kas reikalinga, kad darbuotojai perteiktų organizacijos vertybes. Ji sukuria vidinę organizacijos paramos sistemą. Tai panašu į šeimą, kurios nariai tiki, kad priklauso kažkam, kas yra solidu ir amžina. Pasak K. D. Speak (2003), pridėti naują aspektą prie prekės ženklo rinkodaros, reiškia sukurti lojalumą prekės ženklui organizacijos viduje.

L. B. Upshaw (1995) pateikė pasaulinės kurjerių kompanijos „FedEx“ darbuotojų pavyzdį, kurie negalėjo paaiškinti išorinio įmonės vardo formavimo krypties, tačiau puikiai suvokė, kad dirba „nugalėtojų“ įmonėje ir tuo didžiavosi. Darbuotojai, kurie jaučia tokį pasitikėjimą savo įmone, visada puikiai prisidės prie įmonės gerovės stiprinimo. Tokie dalykai kaip pasitikėjimas pasiekiami rinkodaros komandoms išsiaiškinus, kaip jų įmonės darbuotojai jaučiasi dėl savo įmonės prekės ženklo

ir kas galėtų būti padaryta, kad juos būtų galima paversti svarbia rinkodaros dalimi, žinoma pasitelkiant personalo skyrių, kaip darbuotojų, žmonių ekspertus. K. D. Speak (2003) atskleidė, kad šiuolaikinėje organizacijoje vadybos guru būtų galima vadinti personalo skyriaus vadovą „vyriausiu vidaus marketingo pareigūnu“ arba „vidinio prekės ženklo vadybininku“.

Kita vertus, M. J. Hatch (2000) turi kitą pasiūlymą, kaip išlaikyti darbuotojų paramą, – siūlo, kad organizacijos požiūris į prekės ženklo vertę būtų perteikiamas per organizacijos ženklo vertės aprašymo dokumentą, kuris išreikštų bendrą organizacijos filosofiją apie prekės ženklo vertę ir nurodytų jo taktikos bei strategijos gaires. Šis dokumentas turėtų būti perduodamas visiems vadovams tam, kad jie būtų informuoti apie tai, kas vyksta su prekės ženklu ir kodėl. Vadovai toliau perduoda informaciją, nurodytą dokumente, savo darbuotojams ir prižiūri, kad jie laikytųsi dokumento pastabų ir tinkamai perteiktų organizacijos įvaizdį išoriniams asmenims. Tokiu būdu užtikrinama tai, kad išorinis organizacijos prekės ženklo formavimas yra užtikrintas. Tai ir yra viena pagrindinių vidinio prekės ženklo formavimo funkcijų.

Trečiasis bei paskutinis ženklo daro proceso etapas yra vertinimas. Vidinės ženklo daro įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo žinių plėtimo ir informacijos sklaidos, kad organizacija turi supratimą apie vidinę ir išorinę aplinką. Į ką organizacija koncentruojasi, turėtų būti matuojama grįžtamojo ryšio forma iš visų organizacijos lygių, be to, turėtų būti analizuojami atsiliepimai iš organizacijos išorės. Atsiliepimų peržiūros tikslas yra palyginti dabartinę veiklą su vidinės ženklo daro įgyvendinimu K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007).

Du pagrindiniai tikslai, kurie turi būti įgyvendinami organizacijoje, yra prekės ženklo įsipareigojimas tarp darbuotojo pasiekimų ir koks gaunamas efektas yra tokiam vidinės ženklo daro poveikiui. Subalansuotų rodiklių sistemos naudojimas yra naudingas, norint įvertinti organizacijos veiklą įgyvendinant vidinę ženklo darą K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007).

Vertės sąvokos analizę galima suformuluoti apibendrinant kaip prekės ženklo organizacijos turto ir įsipareigojimų visuma, kuriant vartotojo lojalumą prekei ir organizacijos – naudą vartotojui ir organizacijai, prekės ženklo, jo simbolio, formuojamų asociacijų bei įvaizdžio pagrindu. Sukurta prekės ženklo vertė grįžtamojo ryšiu formuoja ir prekės ženklo vertę organizacijai, o ji – vartotojui. Pasak R. Kazlauskaitės ir R. Liakaitės (2009), svarbiausia yra prekės ir prekės vartotojo paveikslai, įstrigę atmintyje siūlomo gaminio.

Prekės ženklo vertė organizacijai teikia strateginių pranašumų, kaip:

- žinomas prekės ženklas palengvina pirkėjų pasirinkimą;
- išplečia vartotojų ratą;
- prekės ženklas yra kaip garantas, pristatant naują prekę;
- padeda konkuruoti su rinkos dalyviais;
- didina pardavimus, nes produktas yra žinomesnis.

Organizacija, siekdama būti aktualia rinkos dalyve, privalo kasdien be perstojo užsiimti idėjų kūrimu ir jų viešinimu. Kaip rezultatas vidinės ženklo daros sutelktumo į organizaciją, organizacijai bus didelis iššūkis, kaip sutelkti dėmesį į savo prekės ženklo kūrimo procesą. Vidinės ženklo daros įgyvendinimas organizacijoje nežada visiškos sėkmės organizacijai, kai yra veiksmų, kurie lems sėkmę ar nesėkmę įgyvendinant vidinę ženklo darą.

Anot C. Tillio (1999), identifikavimas tampa vienu iš struktūrinių elementų, kurie remia ar sąlygoja tam tikras organizacijos veiklos sritis. Atliekant prekės identifikavimą, prižiūrima, kad kiti struktūriniai elementai veiktų taip, jog sustiprintų prekės ženklo reikšmės kūrimą bei pateikimą. C. Tillis (1999) teigia, kad šis prekės ženklo formavimo metodas yra vienas iš efektyviausių, nes užtikrina organizacijos vidaus vientisumą, suvokiant prekės ženklą.

Taigi, apibendrinant vidinės ženklo daros identifikavimą galime teigti, kad yra nemažai būdų įgyvendinti konkrečius pokyčius, o kuriuos pasirinkti, priklauso nuo organizacijos patirties bei veiklos istorijos. Atsiliepimų peržiūros tikslas yra palyginti dabartinę veiklą su vidinės ženklo daros įgyvendinimu K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007).

Įgyvendinant vidinės ženklo daros pažangą turėtų būti priemonės, grįžtamojo ryšio forma, atsiliepimai, duodantys organizacijai aiškų vaizdą apie vidinės ženklo daros įgyvendinimą (A. Bergstrom, D. Blumenthal, S. Crothers, 2002, R. Jacobs, 2003).

Grįžtamasis ryšys turėtų būti paimtas iš visų organizacijos lygių, kadangi vidinės ženklo daros procesas gali būti peržiūretas ir vertinama jos veikla, taigi organizacija gali lengvai keisti vidinės ženklo daros programą K. F. Mahnert, A. M. Torres, (2007).

Išanalizavus vidinės ženklo daros teorines vystymo nuostatas, galima teigti, kad autoriai gilinaisi į skirtingo pobūdžio klausimus. Svarbiausiu elementu vidinės ženklo daros kūrimo procese laikomi darbuotojai. Labai svarbu, kad darbuotojai būtų tinkamai supažindinti su organizacijos kultūra, vizija ir siekiamais tikslais. Tik aiškios ir konkrečios informacijos pateikimas garantuos deramą darbuotojo suvokimą apie prekės ženklą ir tai, ką juo norima perduoti vartotojams.

P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders ir V. Wong (2001) manymu, kuriant prekės ženklą, siekiama atskleisti jo privalumus, nes būtent tai labiausiai ir rūpi vartotojams. Esminės vertybės ir individualumas ir yra ilgiausiai išliekanti prekės ženklo reikšmė. Svarbus aspektas tai, kad darbuotojams būtina suteikti tinkamą išsilavinimą, kad būtų išvengiama klaidingo suvokimo. Norint, kad darbuotojai taptų nedaloma organizacijos dalimi ir siektų jos tikslų, svarbu nepamiršti sukurti darbuotojams palankią atlygio ir motyvavimo sistemą.

Organizacijai pasiekti tokį aukštą lygmenį, kad darbuotojai padėtų kurti gerą išorinį prekės ženklą, yra ypatingai sudėtingas iššūkis. Pasak M. Shultz (2003), paskutiniu metu verda didelės diskusijos apie tai, kaip juos priversti tai padaryti. Dauguma organizacijų tai vadina „gyventi su prekės ženklu“, tačiau šiems žodžiams jos ne visada priskiria tą pačią reikšmę.

M. Shoultz (2003) išskiria tris grupes, paaiškindamas šį teiginį kaip:

- darbuotojų informavimu apie jų galimybes skatinti klientus pirkti bei pateikti jiems specialias pirkimo vartojimo programas;
- darbuotojų gebėjimą išreikšti organizacijos moto;
- kuomet darbuotojai perka ir vartoja organizacijos produkciją ar paslaugas.

Tai yra labai svarbu, nes jei darbuotojas nesinaudoja savo organizacijos gaminiais, aplinkiniams gali kilti abejonių dėl jo organizacijos gaminių arba paslaugų kokybės. Pagal E. F. Framo (2004) tyrimą, dauguma darbuotojų, kurie neperka savo organizacijos produktų, prastina savo organizacijos ir jos vardo vertę. Jie parodo nepasitikėjimą ir tikėjimo trūkumą savo organizacijos kokybe, verte ir prestižu. Gamintojai, reklamuodami savo produktą, informuoja vartotoją, siekia sužadinti norą ir skatinti jį pirkti bei vartoti, stengiasi įgyti vartotojų palankumą ir sutvirtinti savo įmonės įvaizdį B. Čereška (2004).

R. Poželaitės (2014) teigimu, pirkimo procesas apima potencialų pirkėjo judėjimą nuo pozicijos, kai pirkėjas nieko nežino apie organizaciją ar jos produkciją, iki įsitikinimo, kad organizacijos produktai ar paslaugos yra tinkamiausi pirkėjo poreikiui patenkinti.

Formuojant organizacijos santykius su vartotojais, skatinama įtraukti darbuotojus. Darbuotojai yra prekės ženklo ambasadoriai, nes kiekvieną kartą bendraudami su trečiaisiais asmenimis, nepriklausomai, kur vyktų pokalbis – prekybos centre, gatvėje, šeimos ar draugų rate, vakarėlyje ar organizacijos renginyje, ir nesvarbu, kokį pokalbį turėtų – paprastą ar formalų, jie aiškiai perteikia požiūrį į organizaciją, formuoja jos įvaizdį. Todėl labai svarbu turėti teigiamą vidinę organizacijos atmosferą, siekiant užtikrinti tai, kad kiekvienas darbuotojas paremtų įmonę savo teigiamu požiūriu tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Tik tie darbuotojai, kurie jausis svarbūs ir įvertinti, natūraliai stengsis būti produktyvūs ir atsidavę. Svarbu paminėti, kad darbuotojams reikalinga informacija turi būti lengvai prieinama bei greitai ir sklandžiai pasikeičiama tarp visų organizacijos lygių. Pats efektyviausias būdas patikrinti, kaip informacija sklinda bei ar pasiekiamas norimas rezultatas, – grįžtamasis ryšys. Jei organizacijos viduje visų lygių darbuotojai dirba sklandžiai ir efektyviai, tai tikėtina, kad vidinės ženklo daros procesas vystysis be trikdžių ir tai leis organizacijai įgyvendinti savo tikslus, pateisinti vartotojų lūkesčius bei pelningai plėtoti savo veiklą.

Vidinės ženklo daros sistemai yra svarbūs veiksniai, kuriuos organizacija turėtų apsvarstyti, prieš įgyvendindama vidinės ženklo daros procesą. Priežastis, kodėl vidinės ženklo daros sistema yra svarbi organizacijai, yra ta, kad santykinai nauja vidinės ženklo daros tema, nėra daug sistemų, kurios gali būti panaudotos aiškiai aptarti vidinės ženklo daros įgyvendinimą organizacijoje. Jei vidinės ženklo daros įgyvendinimo būdai nėra peržiūrimi, yra galimybė, kad problemos identifikavimas yra neatpažinta

kaip problema vidinėje ženklo daroje, jeigu įgyvendinant buvo padaryta klaida. Su šiuo vidinės ženklo daros sistemos gyvavimo įgyvendinimu vidinės ženklo daros vertingumas yra labiau aiškus.

Gali būti vertinamas tik vidinės ženklo daros tinkamumas, jei taikoma organizacijoje, turint omenyje, kad problema ir įgyvendinimo būdas yra peržiūrimi. Diskusijos nesėkmės ir sėkmės veiksniai kartu su vidinės ženklo daros sistema iškels klausimą, kaip vidinė ženklo daro yra svarbi organizacijai. Taikant konsoliduotos vidinės ženklo daros sistemą, lems organizacijos konkurencinio pranašumo sėkmę unikalio prekinio ženklo verte.

Vidinės ženklo daros sistema susideda iš:

- žinių, – darbuotojai žino, kam jų įmonė yra įsipareigojusi;
- požiūrio, – darbuotojai ne tik žino, ką turi kalbėti apie savo įmonės prekės ženklą, bet ir patys sutinka su tomis mintimis;
- gebėjimų, – darbuotojai turi įgūdžių ir žinių idėjų realizavimui;
- veiksmų, – darbuotojai tiksliai žino, ką reikia padaryti prekės ženklo palaikymui;
- atstovavimo, – darbuotojas tiki prekės ženklu, todėl rekomenduoja kitam.

Tokie yra penki žingsniai plėtojant vidinės ženklo daros strategiją. Supratimas apie vidinės ženklo daros vaidmenį leidžia diskutuoti apie naujus strateginius požiūrius įmonės plėtrai. Esme tampa suformuoti prasmingą darbuotojų savimonės koordinavimo sistemos kasdienėje veikloje ir tarsi aukštai iškelta vėliavą nešti žinių apie įmonės vidinės ženklo daros prekės vertę.

Siekiant giliau išnagrinėti vidinės ženklo daros vystymo teoriją sąsajas ir pažvelgti į literatūros analizės metu kilusias įžvalgas, taikomas empirinis tyrimas organizacijoje, pateikiamas ketvirtojoje darbo dalyje.

3. VIDINĖS ŽENKLO DAROS VYSTYMO PREKĖS ŽENKLO „MEISTRO KOKYBĖ“ ATVEJU TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo reikšmingumas. Analizuojant vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje, esančiuose tyrinėjimuose pastebėta, kad mažai akcentuojama į jos reikšmę ir aktualumą organizacijai. Tai naujas reiškinys ir nėra aišku, kokiais kriterijais vadovaujasi organizacija, populiarindama savo prekės ženklą. Kadangi galima numanyti tik mokamus ar perkamus būdus prekės ženklo pozicionavimui išorėje.

Tyrimo objektas - vidinės ženklo daros vystymas organizacijoje prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju.

Tyrimo tikslas - nustatyti vystymosi principų įgyvendinimą organizacijoje vidinės ženklo daros prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti lemiamus veiksnius vystymuisi vidinės ženklo daros prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju;
2. Nustatyti vidinės ženklo daros vystymosi organizacijoje aplinką;
3. Išanalizuoti tyrimo duomenimis ir pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo pobūdis. Pasirinktas kokybinis vidinės ženklo daros vystymo prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju tyrimas, galintis atskleisti patirties atvejų prasmę ir kokybinę interpretaciją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Tyrimui pasitelktas netikimybinės (neatsitiktinės) atrankos metodas – patogioji atranka, kuri pasižymi patogumu ir prieinamumu arčiausiai esančių bei tyrėjui lengviausiai pasiekiamų vienetų (Rupšienė, 2007). Anot K. Kardelio (2007), šio metodo pagalba galima sužinoti bendradarbių, draugų, šeimos narių ir kitų nuomonę mums rūpimais klausimais. Apklausos žodžiu (interviu) būdu apklausiami tyrėjo bendradarbiai, apklausa atliekama darbovietėje.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrime taikomas apklausos žodžiu (iš dalies struktūruotas interviu) metodas, nes kokybinio tyrimo tikslui pasiekti privalumu tampa tiesioginis bendravimas su respondentu. Interviu metu galima giliau pažinti interviuojamąjį, jo psichologinį nusiteikimą, žinių gilumą, pomėgius ir aiškiau paaiškinti interviuojamajam tyrimo tikslą. Pats tyrimas vyksta pokalbio forma, todėl tyrėjas gali užduoti klausimus keisdamas juos vietomis ar užduodamas papildomus. Taip pat kokybinis tyrimas yra greitai atliekamas ir padeda nustatyti tobulinimo kryptis.

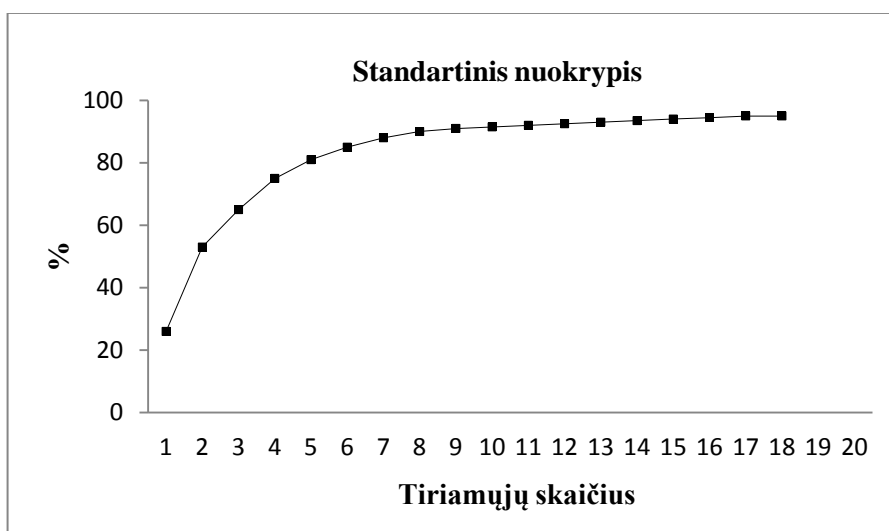
Apklausos žodžiu (interviu) klausimų pateikimo tikslas – nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį, – teigia K. Kardelis (2010). Duomenų rinkimas yra ne tik interviu funkcija, bet gali padėti didinti informuotumą konkrečiu klausimu.

Pusiau struktūruotas interviu parengtas atsižvelgiant į R. Czaja ir J. Blair (2005) teiginį, kad ilgos ir painios instrukcijos atgraso interviuojamuosius iš viso arba jie atsako ne į visus klausimus.

Klausimai suformuoti, kad nebūtų nesuprantamų žodžių, plačios apimties klausimų. Interviu metu paminėti faktai užsirašyti (tyrėjo užrašai). Interviuojamieji atsisakė įrašinėti kalbą, bet atsakymus buvo galima aptarti su jais ir patikslinti.

Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: anonimiškumo, asmeninio apsisprendimo, geranoriškumo, konfidencialumo. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir turinį garantuojant anonimiškumą, konfidencialumą, savanoriškai sutikus dalyvauti apklausoje. Interviuojamiesiems, savanoriškai dalyvavusiems tyrime, buvo garantuota laikytis asmens konfidencialumo nuostatų, taip apginant tiriamųjų teises. Visiems interviuojamiesiems buvo užduoti tie patys klausimai.

Tyrimo imties atrankos metodas. Tyrimo imtis – būtinas visų be išimties empirinių tyrimų komponentas (Bitinas, 2008). Anot K. Kardelio (2007), imties dydis yra vienas svarbiausių veiksnių, nuo kurio priklauso statistinis tyrimo patikimumas. Tiriamųjų skaičius pagal metodologines prielaidas klasikinėje testų teorijoje teigiama, kad agreguotų sprendimų patikimumą ir interviuojamųjų skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys. Įrodyta, kad agreguotų ekspertinių vertinimų moduluose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (R. Libby 1978).



7 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybės nuo tiriamųjų skaičiaus
(sudaryta darbo autoriaus remiantis V. Rudzkiene 2009)

Tyrimo imtį sudaro du vyrai ir trys moterys, tai 5 organizacijos vadovai, dirbantys nuo 3 iki 15 metų. Pasirinkti tiriamieji pagal tokius kriterijus: turintys darbo patirties, gerai išmanantys savo darbą ir žinantys organizacijos kultūrą bei vertybes. Tyrimas vyko 2016 m. lapkričio mėnesį.

Tyrimo planas. Remiantis į uždavinius pirmiausia parengtas apklausos žodžiu klausimynas, po to atliktas interviu tolimesnei analizei ir sekančiame etape tyrimo duomenys skaityti, sugrupuoti, susisteminti. Likusioje darbo dalyje pateikta parengtos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

8paveiksle pateikiami tyrimo etapai analizei atlikti.



8 pav. Analizės planas ir jo etapai
(sudaryta autoriaus)

4. VIDINĖS ŽENKLO DAROS VYSTYMO PREKĖS ŽENKLO „MEISTRO KOKYBĖ“ ATVEJU TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

Prieš pateikdamas empirinį tyrimą, pristatysiu analizei pasirinktą prekės ženklą „Meistro kokybė“ išvysčiusią organizaciją. Magistro baigiamajam darbui analizei ir vertinimui pasirinkta organizacijos UAB „Maxima LT“ gaminamų produktų prekės ženklas „Meistro kokybė“. Todėl tikslinga būtų pristatyti pačią UAB „Maxima LT“ įmonę ir vieną iš jos veiklos kryptių – kepyklą, kuri organizacijoje yra savarankiškas struktūrinis vienetas.

UAB „Maxima LT“ – Lietuvos prekybos rinkos lyderė. Tai didžiausia lietuviško kapitalo įmonė ir didžiausias darbdavys Baltijos šalyse.

Mažmeninės prekybos tinklo veikla pradėta 1992 metais, Vilniuje atidarius kelias parduotuves su skirtingais pavadinimais. Šiandien prekybos tinklo kūrimosi istoriją galima drąsiai vadinti verslo sėkmės istorija, nes nė viena įmonė nesulaukė tokios finansinės sėkmės, žinomumo visuomenėje ir pirkėjų įvertinimo.

UAB „Maxima Grupė“ yra 2007 m. įregistruota kontroliuojančioji bendrovė, valdanti mažmeninės prekybos įmones Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje ir Bulgarijoje, kurias sudaro 535 prekybos centrai: Lietuvoje jų – 234, Latvijoje – 149, Estijoje – 75, Lenkijoje – 30, Bulgarijoje – 48, taip pat internetinė parduotuvė „Barbora“ Lietuvoje.

Organizacijos misija – maksimalios naudos vietos gyventojams teikimas, taikliai patenkinant jų kasdienes plataus vartojimo poreikius. Tai reiškia, kad kiekvieną dieną prekybos centre pirkėjai randa tai, ko ieško, prekės ar paslaugos yra patikimos kokybės ir už geriausią kainą.

Vizija – mažmeninės prekybos lyderis, t. y. pirkėjams siekiama būti patogiausia parduotuve, akivaizdžiu pasirinkimu, kai reikia apsipirkti ar susitvarkyti kasdienes reikalus.

Įmonės siekis – kad prekybos centrai „Maxima“ taptų pirkėjams patogiausia parduotuve, todėl patogumui skiriamas didžiausias dėmesys. Patogumas įmonei reiškia tai, kad klientas parduotuvėse randa prekes išdėstytas aiškiai, tvarkingai ir visur vienodai. Pirkėjui patogiu, kai kainos ir kokybės santykis nekelia abejonių, todėl galima pasitikint viską pirkti vienoje vietoje.

Lietuvoje yra įkurtos trys kepyklos, kurios aptarnauja tris regionus: Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionus.

Kepyklos turi savo tikslus, viziją ir misiją.

Misija – tenkinti klientų poreikius, kepant platų duonos ir pyrago gaminių asortimentą geriausiomis kainomis.

Vizija – pagrindinis ir geriausias šviežiai pagamintos duonos ir pyrago gaminių „šaltinis“ rinkoje, kurioje dirbama – kiekvienoje šalyje, šalies regione, mieste ar gatvėje.

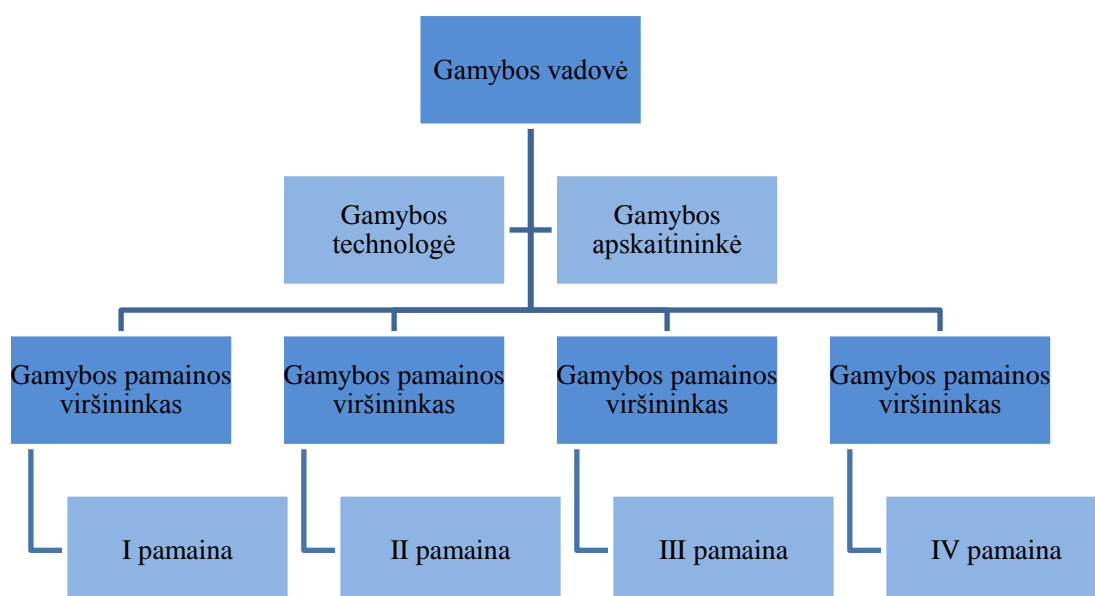
Tiksmai:

- 1) gaminti ir užtikrinti šviežius, kokybiškus ir skanius duonos ir pyrago gaminius;
- 2) siūlyti naujus gaminius ir įtraukti juos į asortimentą;
- 3) organizuoti ir mokyti gamybos darbuotojus;
- 4) užtikrinti gamybos dokumentacijos pildymo reikalavimų išpildymą;
- 5) optimaliai išnaudoti efektyviausias informavimo priemones, bendradarbiaujant su kitais bendrovės padaliniais.

Baigiamajame magistro darbe analizuojamas kepyklos, kuri aprūpina visus Kauno regiono prekybos centrus „Maxima“, vidinės ženklo daros vystymas. Kepyklos padalinio Kaune veikla pradėta 2003 m. kartu su parduotuvės „Hyper Maxima“ atidarymu.

Kepyklos padalinys siekia, kad jų kasdienė produkcija ant vartotojų stalo patektų kokybiška, gardi, kvapni, išvaizdi. Produkcija kepama pagal lietuviškas kepimo tradicijas. Visos naudojamos žaliavos atitinka valstybinius kokybės standartus. Šioje kepykloje kasdien kepama apie 120 rūšių duonos, pyragų, bandelių. Kasdien produkcija išvežiojama į įmonės „Maxima“ parduotuves Kauno regione. Šių metų lapkričio mėnesį kepykloje, kuri aptarnauja Kauno regioną, dirbo 110 darbuotojų.

9 paveiksle pateikta Kauno gamybinio padalinio – kepyklos organizacinė struktūra.



9 pav. Kauno kepyklos organizacinė struktūra

(sudaryta autoriaus, remiantis įmonės vidaus dokumentais)

Iš 9 paveikslo matyti, kad pagrindinę šio padalinio darbuotojų struktūrą sudaro:

- gamybos vadovė, kuri atsako už efektyvų gamybos cecho darbo organizavimą, technologinį procesą ir ūkinę veiklą, siekdama užtikrinti vietoje parduodamų ir į kitus Bendrovės padalinius išvežamų gaminių kokybę, asortimentą ir optimalų kiekį;
- technologė, organizuojanti ir kontroliuojanti technologinį procesą maisto gamybos ceche, gaminanti bandomuosius ir kontrolinius gaminius, siekdama užtikrinti produkcijos kokybę;
- apskaitininkė, atsakinga už teisingai ir laiku vedamą gamybos cecho pirminę apskaitą, ataskaitų teikimą ir dokumentų archyvavimą;
- pamainos viršininkai, kurie atsakingi už gamybinių žaliavų užsakymą ir priėmimą, produkcijos gamybą ir išvežimą, gaminių kokybės kontrolę, pamainos darbo organizavimą, ūkinės veiklos priežiūrą, įvairių ataskaitų rengimą ir kt.;
- keturių pamainų darbuotojai – kepėjai, ruošiantys žaliavas kepimui, formuojantys ir kepatys nustatyto asortimento gaminius.

Didelės pastangos, gerinant produkcijos kokybę ir saugant senas, amžių patikrintas skonio tradicijas, lėmė kepyklos duonos ir pyragų populiarumą net tarp išrankiausių vartotojų.

Kepyklos padalinio Kaune veikla yra orientuota į pirkėjus, jų kasdienių plataus vartojimo poreikių patenkinimą. Pagrindinis siekis – maksimalus vartotojo poreikių patenkinimas tampant konkurencingiausiais rinkoje.

UAB „Maxima LT“ įmonės prekės ženklu „Meistro kokybė“ pažymėti kepyklos gamybinio padalinio kuriami švieži ir aukštos kokybės gaminiai, prieinami platesniam pirkėjų ratui ir kokybiškesni už jau esamus rinkoje. 10 paveiksle pavaizduotas UAB „Maxima LT“ meistrų paruoštų gaminių prekės ženklas „Meistro kokybė“.



10 pav. Prekės ženklas „Meistro kokybė“ (sudaryta pagal Maxima.lt)

Prekės ženklas yra svarbi organizacijos rinkodaros strategijos dalis. Kaip teigia P. Kotleris, G. Armstrongas, J. Saundersas ir V. Wongas (2003), prekės ženklas yra pavadinimas, ženklas, simbolis, dizainas arba jų derinys, naudojami atpažinti vieno pardavėjo ar jų grupės siūlomoms prekėms arba paslaugoms ir atskirti joms nuo konkurentų prekių ir paslaugų. Organizacija yra suinteresuota turėti unikalius ir išskirtinius savo prekės identifikacinius požymius.

Prekės ženklas, kaip psichologinės koncepcijos fenomenas, slypi jo sudėtyje (Gudačiauskas, 2004). Siekiant tinkamai plėtoti ir stiprinti ženklą kaip psichologinį ryšį su vartotoju, reikėtų atsižvelgti į tokius prekės ženklo aspektus:

- 1) prekės ženklo vizualinį identitetą: logotipą, spalvą, simbolius, grafinius vaizdus ar jų derinius;
- 2) asmenybės bruožus, kurie rodo, kokiam vartotojui prekės ženklas atstovauja;
- 3) vertybes, parodančias vartotojui, ko jis gali tikėtis. Vertybės atlieka vartotojo ir produkto suderinimo funkciją ir tokiu būdu panaikina psichologines vartojimo kliūtis;
- 4) prekės ženklo idėjos nusako esmę, pažadą vartotojams ir visuomenei.

Prekės ženklas egzistuoja siekiant padėti įmonėms laimėti vartotojus per jų širdis ir protus. Kai rinka subręsta ir konkurencija sustiprėja, organizacija ieško būdų, kaip padidinti prekės ženklo vertę. Didelis dėmesys skiriamas yra vidinei ženklo darai, kur įmonė investuoja į plėtrą darbuotojus gyventi prekės ženklu. Atsakingi darbuotojai atspindi ir pristato norimą prekės vertę vartotojams. Efektyvaus bendravimo rezultatai prekės pažadą realizuoja ir viduje, ir išorėje. Prekės ženklo skatinimas paslaugos darbuotojams, kurių įsitikinimu, jie galėtų geriau išlaikyti prekės standartų pristatymo procesą su prekės ženklo vertybėmis.

Lojalumas yra pagrindinis prekės ženklo vertės aspektas, kuris savo ruožtu sukuria atsakomybės jausmą, ir tai padaro darbuotojus svarbius.

Veiksniai sėkmingam vidinės ženklo daros vystymui ir įgyvendinimui yra svarbūs organizacijai atkreipiant dėmesį ir darant pakeitimus. Tačiau yra tam tikrų silpnųjų tarp šių rastų veiksmų. Kai organizacija gali nenorėti keisti savo strategijos jų veiklos, nes tai nėra ekonomiškai arba yra laikomasi tradicinių būdų savo verslo veiklos, atsižvelgiant į jų vertybes.

Norint iširti vidinės ženklo daros prekės ženklo „Meistro kokybė“ vystymą, tiriami vadovų apklausos žodžiu teiginių duomenys.

3 lentelė. Apklauso žodžiu (interviu) klausimai

Klausi mo Nr.	Klausimas	Paskirtis
1.	Kas, jūsų nuomone, sudaro vidinės ženklodaros vystymą organizacijoje?	Atskleisti organizacijos vadovų vidinės ženklodaros supratimą
2.	Ar, jūsų manymu, svarbu yra vystyti vidinę ženklodarą organizacijoje?	Nustatyti organizacijos vadovų suvokimą vystant vidinę ženklodarą organizacijoje
3.	Kokia aplinka, jūsų manymu, skatina/neskatina vidinės ženklodaros vystymą organizacijoje?	Atskleisti profesinio tobulėjimo poreikį ir nuostatas
4.	Kaip vertinate organizacijos aplinką kuriant vidinę ženklodarą?	Nustatyti vadovų informacijos sklaidą ir valdymą
5.	Ką siūlytumėte keisti, tobulinti vystant vidinę ženklodarą organizacijoje?	Nustatyti organizacijos vadovų siekiamybes, užsispyrimą vystant vidinę ženklodarą organizacijoje
6.	Ar reikalinga informacija prieinama ir perduodama darbuotojams?	Nustatyti vadovų gebėjimą operatyviai pateikti informaciją
7.	Ar svarbus darbuotojų išsilavinimas?	Atskleisti sąlygas, sudaromas keliant kvalifikaciją darbuotojams
8.	Kiek metų dirbate vadovu organizacijoje?	Nustatyti vadovavimo patirtį

Tyrimo vadovams buvo pateikti 8 interviu klausimai, kuriais siekiama nustatyti, kas lemia vystymosi vidinės ženklodaros organizacijoje, bei galimas tobulinimo galimybes. Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus duomenis susijusius su kiekvienu pateiktu klausimu, išryškėjo kategorijos, kurios dar buvo išskaidytos į subkategorijas. Tyrimo duomenys kategorijose interpretuojami tiesiogiai, remiantis tiksliniais interviuojamųjų žodžiais. Subkategorijose ieškomi neatspindintys atsakymų, paslėpti asmenų žodžiai.

1 klausimas. Kas, jūsų nuomone, sudaro vidinės ženklodaros vystymą organizacijoje?

1. *X vadovas.* Mano manymu, pirmiausia tai turi apimti darbuotojų supažindinimą su organizacijos siekiamais tikslais, vizija, misija. Gerų tarpusavio santykių palaikymas, bendradarbiavimas, pasikeitimas svarbia informacija tarp padalinių bei grįžtamasis ryšys.

2. *X vadovas.* Aiškus užduočių paskirstymas darbuotojams, kad šie dirbtų kryptingai, padėdami įgyvendinti organizacijos siekiamus tikslus.

3. *X vadovas.* Tai darbuotojų supažindinimas su organizacijos tikslais, reikiamos informacijos pateikimas bei aprūpinimas reikalingomis priemonėmis pavestai užduočiai atlikti. Nuolatinis kontroliavimas, stebėjimas, ar darbai atliekami tinkamai, bei glaudus bendradarbiavimas keičiantis informacija.

4. *X vadovas.* Tinkamų darbuotojų atranka, supažindinimas su organizacijos tikslais, užtikrinant gerą mikroklimatą organizacijoje. Keitimasis informacija tarp padalinių, darbų nuoseklumas bei efektyvūs problemų sprendimo būdai.

5. *X vadovas.* Siekiant išvengti nesusipratimų, darbuotojai supažindinami su organizacija, jos misija, vizija ir tikslais. Aiškiai iškomunikuojama darbuotojams užduotys, pareiginiai nuostatai, kurie leidžia kontroliuoti veiklą organizacijoje. Reikiamos informacijos atnaujinimas, susidariusių problemų sprendimas bei grįžtamojo ryšio analizė.

4 lentelė. Kas, jūsų nuomone, sudaro vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje?

Kategorija	Subkategorija	Ištrauka iš interviu
Organizacija	Bendras tikslas	... siekiant padėti įgyvendinti organizacijos siekiamus tikslus... ... darbuotojų supažindinimas su organizacijos tikslais...
	Darbuotojų atranka	... tinkamų darbuotojų atranka...
	Informacijos sklaida	... glaudus bendradarbiavimas keičiantis informacija... ... keitimasis informacija tarp padalinių...

Siekiant išsiaiškinti, ką vadovai žino apie vidinės ženklo daros vystymą, jų buvo paklausta, kas, jų nuomone, sudaro vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje. Atsakymai į šį klausimą buvo išskirti į vieną kategoriją – organizacija, bei išskirtos dar trys subkategorijos: bendras tikslas, darbuotojų atranka ir informacijos sklaida (žr. lentelę).

Vadovai pažymi, kad labai svarbu į kolektyvą atsirinkti tinkamus žmones, su kuriais bus galima žengti drąsiai siekiant bendrų organizacijos tikslų. Todėl labai svarbu visus darbuotojus supažindinti su organizacijos tikslais, vizija ir misija, kad darbuotojai galėtų dirbti žinodami, ko iš jų tikimasi. Dar vienas svarbus aspektas, kuris, pasak vadovų, sudaro vidinės ženklo daros vystymą – tai informacijos

sklaida. Vadovų pareiga yra užtikrinti, kad reikalinga informacija laiku pasiektų darbuotojus, bei galimybę informacija keistis tarp padalinių.

Vidinės ženklodaros vystymas, būtina pastebėti, susijęs su visa organizacija – nuo vadovo iki žemiausio lygmens darbuotojo. Svarbu tiksliai suvokti vidinės ženklodaros esmę, nes vadybininko suvokimo nukrypimai gali turėti neigiamų padarinių finansiniam organizacijos rezultatui.

Vidinei ženklodarai vystyti pasitelkiami darbuotojai. Tačiau organizacijai pasiekti tokį aukštą lygmenį, kad darbuotojai padėtų kurti gerą išorinį prekės ženklą, yra ypatingai sudėtingas iššūkis. Prekės ženklo vertė tiesiogiai priklauso nuo organizacijos atsakingų darbuotojų skaičiaus ir veikimo laiko bei lojalių klientų procentinės dalies.

2 klausimas. Ar, jūsų manymu, svarbu yra vystyti vidinę ženklodarą organizacijoje?

1. *X vadovas.* Mano nuomone, vidinės ženklodaros vystymas organizacijai yra aktuali tema, nes tai tarsi pagrindas organizacijai. Turint puikiai išvystytą vidinę ženklodarą, galima tikėtis, kad organizacijos viduje darbas vyks efektyviau, vyraus pasitikėjimas, bus geri santykiai tarp visų darbuotojų grandžių.

2. *X vadovas.* Nesu įsitikinusi, bet manyčiau, nėra svarbus didelis susitelkimas ties vidinės ženklodaros vystymu. Užtenka tinkamai paskirstyti darbus darbuotojams, kad jie žinotų, ko iš jų tikimasi, ir esant būtinumui laiku papildomai informuoti darbuotojus apie pasikeitimus. Svarbu, kad pavestus darbus atliktų kokybiškai ir laiku.

3. *X vadovas.* Manau, kad visgi svarbu, jog vidinė ženklodara būtų vystoma organizacijoje. Sakyčiau, kad tai turi įtakos ir tam, ar organizacija pasieks savo išsikeltus tikslus pilnai ar tik iš dalies.

4. *X vadovas.* Taip, tai svarbu. Organizacija privalo nuolat tobulinti vidinės ženklodaros procesą.

5. *X vadovas.* Sunku atsakyti, kaip turėtų būti iš tikrųjų, bet aš linkęs manyti, kad tai nėra labai svarbu. Kiekvienos sistemos, programos tobulinimas organizacijai kainuoja ir laiko, ir finansinių sąnaudų. Aišku, nesakau, kad nereikia skirti dėmesio vidinės ženklodaros tobulinimui, tačiau tai neturėtų būti ta sritis, kuriai būtų sutelktas didžiulis dėmesys. Manau, kad pagrindinis dėmesys turėtų būti kreipiamas į išorę, į vartotojus, nes nuo jų priklauso organizacijos sėkmė.

5 lentelė. Ar, jūsų manymu, svarbu yra vystyti vidinę ženklodarą organizacijoje?

Kategorija	Ištrauka iš interviu
Pasitenkinimas organizacija	... vyraus pasitikėjimas bei geri santykiai tarp visų darbuotojų grandžių...
Sklandus organizacijos darbas	... svarbu, kad pavestus darbus atliktų kokybiškai bei laiku... ... organizacija privalo nuolat tobulinti vidinės ženklodaros procesą... ... dėmesys turėtų būti kreipiamas į išorę, į vartotojus, nes nuo jų priklauso organizacijos sėkmė...

Vidinės ženklodaros tikslas yra užtikrinti, kad darbuotojai palaikytų prekės ženklo pažado pateikimą klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Sėkminga vidinė ženklodara darbuotojui įpareigoja būti lojaliu prekės ženklui. Kai darbuotojai išoriškai ugdo prekės ženklo vertę, jie nuosekliai tesės prekės ženklo pažadą visuose kontaktuose tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų šalių.

Vidinės ženklodaros vystymas organizacijai duoda apčiuopiamą naudą, sukuria pridėtinę vertę, galima parduoti daugiau ir brangiau, taip pat sukuria aukštos kokybės ir patikimumo įspūdį, išlaiko vartotojų lojalumą, nemokamą reklamą, mažesnės rinkodaros išlaidos.

Atsakydami į klausimą, ar svarbu yra vystyti vidinę ženklodarą organizacijoje, tyrime dalyvavę vadovai išskyrė dvi kategorijas, leisdami suprasti tai, kad vidinės ženklodaros vystymas užtikrina darbuotojų pasitikėjimą organizacija bei sklandų darbo atlikimą. Vadovai pabrėžė, kad vidinės ženklodaros vystymas turi įtakos ir organizacijos užsibrėžtų tikslų pasiekimui. Esant gerai organizuotam vidinės ženklodaros vystymui, tikėtina, kad ir darbo atmosfera bus palankesnė tarp darbuotojų, ir pasiektas darbo rodiklis bus aukštas, darbą jie atliks kokybiškai, o komunikacija tarp padalinių vyks be trikdžių.

Veiksmingi ir efektyvūs santykiai su klientais taip pat turi įtakos darbuotojo supratimui apie organizaciją ir jos prekės ženklą. Vidinė rinkodara yra kaupimas ir taikymas funkcijų ir įrankių, kuriais siekiama formuoti ir prižiūrėti nuoseklų, efektyvų ir veiksmingą į vartotoją orientuotą darbo jėgą. Tai pasiekama bendraujant, motyvuojant, ugdant ir valdant tinkamus darbuotojus. Darbuotojai apibrėžiami, kaip tie darbuotojai, kurie yra sąmoningi ir įsipareigoję poreikių organizavimui vertės grandinėje. Svarbiausias tikslas vidinės ženklodaros vystyme yra konkurencingo pranašumo pasiekimas per lengvai pakartojamą pagrindinę veiklos praktiką ir politiką ir darbuotojus. Pagrindiniai

vidinės ženklo elementai yra atspindys prekės ženklo vertybių vartotojams pagal įsipareigojusius darbuotojus, realizavimas prekės ženklo pažado pranešamo į išorės rinkas.

Efektyvi vidinė ženklo atneša daug naudos. Atsidavę darbuotojai suteikia geresnius rodiklius ir didesnę klientų pasitenkinimą. Kai viskas pasakyta ir padaryta, sėkminga vidinės ženklo vystymo nauda pasiekama prekės ženklo vertė, orientacija į klientą ir galiausiai organizacijai.

Vidinės ženklo vystymą sudaro procesai per, kuriuos darbuotojai pasiekia prekės ženklo sėkmę. Apklaustieji ir įvardina, kad organizacijoje svarbu vystyti vidinę ženklo vystymą, nes:

1. pagerina visos organizacijos rinkodaros sugebėjimus;
2. dirba su visais vadovų lygiais organizacijoje, kad padėtų nurodyti prekės ženklo viziją;
3. apibrėžia veiksmų planą, pagal kurį kiekvienas darbuotojas galėtų prisidėti prie organizacijos prekybinio ženklo vertės stiprinimo;
4. užsiima vertybių valdymu, siekdama užtikrinti pastovumą tarp organizacijos kultūros ir vertybių, prekės ženklo vertybių, bei darbuotojų vertybių;
5. padeda personalui interpretuoti prekės ženklo vertybes jų kasdieniniuose darbuose;
6. moko praktikuoti prekės ženklo vertę keliantį elgesį;
7. apjungia vidinius ir išorinius ryšius, kad sukurtų stabilų organizacijos prekės ženklo įvaizdį.

3 klausimas. Kokia aplinka, jūsų manymu, skatina/neskatina vidinės ženklo vystymą organizacijoje?

1. *X vadovas.* Jeigu organizacijos viduje vyraus nepasitikėjimas, konkurencija, įtampa tarp darbuotojų, tai tikrai negalima tikėtis, kad vidinės ženklo vystymas bus sklandus. Svarbu, kad organizacijos viduje vyrautų teigiamas klimatas, darbuotojai jaustųsi saugūs, išgiršti ir įvertinti.

2. *X vadovas.* Manau, kad tai skatina aplinka, kurioje vyrauja geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovų. Jei darbuotojai nesibaimina klausti vadovų, iškilus kokiems nors nesusipratimams, bei nejaučia spaudimo iš kolegų, tai tikriausiai tokia aplinka skatina vidinės ženklo vystymą.

3. *X vadovas.* Kai darbuotojai pasitiki vadovais, gerai sutaria su bendradarbiais ir jaučiasi svarbūs bei naudingi organizacijai, tuomet tokia aplinka tik skatins vidinės ženklo vystymą.

4. *X vadovas.* Esant stresinei situacijai organizacijoje, vyraujant įtampai ar nepasitikėjimui tarpusavyje, sakyčiau tokia aplinka tikrai neskatinas vidinės ženklo vystymo.

5. *X vadovas.* Manau, kad tai priklauso ne tiek nuo organizacijos vidinės aplinkos, bet kiek nuo vadovo kompetencijos bei gebėjimo bendrauti su pavaldiniais.

6 lentelė. Kokia aplinka, jūsų manymu, skatina/neskatina vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje?

Kategorija	Subkategorija	Ištrauka iš interviu
Mikroklimatas	Bendravimas	... darbuotojai nesibaimina klausti vadovų, iškilus kokiems nors nesusipratimams... ... darbuotojai pasitiki vadovais, gerai sutaria su bendradarbiais ir jaučiasi svarbūs bei naudingi organizacijai...
	Vidinė aplinka	... tokia aplinka, kurioje vyrauja geri santykiai tarp darbuotojų ir vadovų... ... esant stresinei situacijai organizacijoje, vyraujant įtampai ar nepasitikėjimui tarpusavyje, tokia aplinka tikrai neskatinis vidinės ženklo daros vystymo... ... priklauso ne tiek nuo organizacijos vidinės aplinkos, bet kiek nuo vadovo kompetencijos bei gebėjimo bendrauti... ... organizacijos viduje vyraus nepasitikėjimas, konkurencija, įtampa tarp darbuotojų, tai tikrai negalima tikėtis, kad vidinės ženklo daros vystymas bus sklandus... ... darbuotojai jaustųsi saugūs, išgirsti bei įvertinti...

Paklausus vadovų apie tai, kokia aplinka skatina/neskatina vidinės ženklo daros vystymą organizacijoje, gautuose rezultatuose buvo įvardyta viena kategorija – mikroklimatas, kuri išskaidyta į dvi subkategorijas: bendravimas ir vidinė aplinka.

Vadovai teigia, kad kokybiškam darbo atlikimui labai svarbus geras mikroklimatas organizacijos viduje, kuris leidžia darbuotojams jaustis saugiams ir tinkamai atlikti savo darbus. Taip pat vadovai atkreipia dėmesį į tai, kad darbuotojams svarbu būti išgirstiems bei įvertintiems. Kitas ne mažiau svarbus veiksnys – tai kolegų tarpusavio santykiai. Sėkmingam vidinės ženklo daros vystymui svarbu, kad visi darbuotojai jaustųsi lygiaverčiai, kad nebūtų konkurencijos, įtampos bei nepasitikėjimo tarpusavyje. Taip pat ir vadovai turi siekti, kad jų santykiai su darbuotojais būtų geri, dalykiški, draugiški. Esant tokiai aplinkai, darbuotojai nesibaimins klausti vadovų patarimo iškilusiais klausimais, labiau jais pasitikės ir bus motyvuoti. Tikėtina, kad tuomet ir nesusipratimų darbe iškilų mažiau.

Vidinė komunikacija suderina interesus tarp privačių ir įvairiais grupių asmenų, kurie skirti kurti ir pertvarkyti organizacijos įgyvendinti projektus. Gaudami papildomą informaciją apie prekės ženklą leidžia darbuotojams ne tik suvokti jo esmę, bet ir skatinti tikėti jo unikalumu ir daryti poveikį vartotojams. Komunikacija organizacijoje ir mokymo programos suteikia pagrindinę informaciją darbuotojams apie prekės ženklą. Keliamas pagrindinis reikalavimas, kad ši informacija būtų aiški ir lengvai suvokiama. Papildomomis priemonėmis darbuotojams turi būti įskiepijamas tikėjimas prekės ženklu, pagrindžiamas jo tinkamumas tam tikram vartotojų segmentui. Atsakingi už prekės ženklo formavimą asmenys turi pateikti darbuotojams įrodymus, pavyzdžius, pabrėžiančius prekės ženklo ypatingumą. Tai leidžia suformuoti norimą individualią motyvaciją ir prekės ženklo vertinimą.

Organizacinė kultūra sudaro vertybių, įsitikinimų, bendrų sričių gaires darbuotojams, kaip elgtis ir dirbti organizacijoje. Vadovai turi žinoti savo organizacijos kultūrą ir kaip suderinti su prekės ženklo vertybėmis. Jeigu yra nenuoseklus elgesys tarp šių dviejų veiksnių tai gali turėti įtakos suinteresuotųjų šalių suvokimui apie prekės ženklą, nes organizacinė kultūra turi įtaką išorės suinteresuotosios šalys per darbuotojų elgesį ir požiūrį.

Organizacinė kultūra apima dalijamasi vertybėmis ir apima veikiant komandinio darbo iš organizacijos. Darbuotojo motyvacija yra pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai.

4 klausimas. Kaip vertinate organizacijos aplinką, kuriant vidinę ženklodarą?

1. *X vadovas.* Organizacijos aplinką vertinu gerai, bet dar yra tobulintinų dalykų mūsų vidinės ženklodaros programoje. Tačiau nepaisant esamų trūkumų, bendravimas tarp pavaldinių vyksta sklandžiai.

2. *X vadovas.* Sunku kažką ir pakomentuoti. Būčiau linkus manyti, kad ne tarp visų grandžių vyksta sklandus informacijos pasikeitimas. Žemesnės grandies darbuotojai susikoncentravę ties savo atliekamu darbu. Jų pagrindinis tikslas – darbą atlikti laiku bei kokybiškai.

3. *X vadovas.* Mano nuomone, organizacijos aplinką galima vertinti palankiai kuriant vidinę ženklodarą. Tai reikštų, kad organizacijoje vyrauja pasitikėjimas vadovais, darbuotojai linkę padėti bei patarti vieni kitiems.

4. *X vadovas.* Vertinčiau palankiai. Aplinka tinkama, palanki vidinės ženklodaros vystymui. Vadovų tikslas – sugebėti spręsti susiklosčiusias problemas, palaikyti gerus santykius su pavaldiniais, o tai, manau, reikalinga sėkmingam vidinės ženklodaros kūrimui.

5. *X vadovas.* Organizacijos aplinką vertinčiau gerai. Tarp darbuotojų dažnai vyrauja draugiški santykiai. Norime ir stengiamės išlaikyti komandinę dvasią darbo vietoje, todėl ir darbuotojams lengviau susikaupti, deramai ir kokybiškai atlikti paskirtas užduotis.

7 lentelė. Kaip vertinate organizacijos aplinką, kuriant vidinę ženklodarą?

Kategorija	Ištrauka iš interviu
Tarpusavio santykiai	... vertinu gerai, bet dar yra tobulintinų dalykų... ... bendravimas tarp pavaldinių vyksta sklandžiai... ... galima vertinti palankiai... ... linkę padėti bei patarti vieni kitiems. Aplinka tinkama, palanki... ... palaikyti gerus santykius su pavaldiniais... ... dažnai vyrauja draugiški santykiai... ... stengiamės išlaikyti komandinę dvasią...

Kalbant atviroje sistemoje, išlikimo aplinkoje organizacija priklauso nuo importuojamos energijos ir išteklių iš aplinkos, arba jų produktai ar paslaugos yra nereikalingi aplinkai, taip organizacija negalėtų išgyventi.

Apklausoje vadovų buvo pasiteirauta, kaip jie vertina jų organizacijos aplinką, kuriant vidinę ženklodarą. Kategorija buvo įvardinta tarpusavio santykiai, kurie, interviuojamųjų teigimu, organizacijoje yra draugiški, darbuotojai linkę padėti vieni kitiems, tačiau akivaizdu ir tai, kad darbuotojai linkę konkuruoti vieni su kitais, siekia būti pranašesni už kitus.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad organizacijoje yra tam tikrų grįžtamojo ryšio trukdžių, nes ne tarp visų padalinių vyksta sklandus informacijos pasikeitimas. Tikėtina, kad tam įtakos gali turėti konkurencija, kuri vyrauja tarp darbuotojų. Vadovai įsitikinę, kad darbuotojai jais tiki ir susiklosčiusias problemas ar iškilusius nesutarimus jie puikiai sugeba išspręsti.

Organizacijos vidinės aplinkos susideda iš subjektų, sąlygų, įvykių ir veiksmų, organizacijos viduje, kurie įtakoja pasirinkimus bei veiklą. Tai atskleidžia stipriąsias ir silpnąsias puses organizacijos viduje. Veiksniai, kurie dažnai laikomi dalimi vidinės aplinkos apima darbuotojų elgesį, organizacijos kultūrą, misiją ir vadovavimo stilius.

Efektyviai valdyti organizaciją, vadovai turi gerai suprasti tiek vidinę, tiek ir išorę aplinkas. Organizacijos aplinka daro didelę įtaką jos gyvavimui bei vystymuisi. Vadovų teigimu organizacijos savybės, kaip atsiliepimai, vizija, komanda, atmosfera, prekės ir sudaro vidinės ženklodaros vystymo aplinką.

Kiekvieną sistemą nuolat reikia tobulinti, kad organizacijos veikla vyktų sklandžiai, bei sėkmingai galėtų siekti tikslų. Todėl taip pat vadovų buvo paklausta, kaip jie siūlytų tobulinti vidinės ženklodaros vystymą organizacijoje.

5 klausimas. Ką siūlytumėte keisti, tobulinti, vystant vidinę ženklodarą organizacijoje?

1. *X vadovas.* Ar reikėtų keisti, nemanau, bet užtektų patobulinti ar papildyti. Galbūt reikėtų atkreipti daugiau dėmesio į darbuotojus, kad jie jaustųsi saugūs savo darbo vietose, suprasti bei vertinami. Svarbu darbuotojų tobulėjimas bei kilimo profesinėje srityje galimybės. Vėliau iš tokių darbuotojų galima tikėtis, kad jie bus atsidavę organizacijai ir tokių darbuotojų dėka vidinės ženklodaros vystymas organizacijoje vyks sklandžiai.

2. *X vadovas.* Manychiau, kad vienas iš tobulintinų dalykų būtų grįžtamasis ryšys tarp visų padalinių. Trūksta susikalbėjimo, kartais problemų sprendimas užsitęsia.

3. *X vadovas.* Siūlyčiau tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą, jų stimulą judėti į priekį, stengtis ne tik dėl savo gerovės, bet ir dėl visos organizacijos.

4. *X vadovas.* Galima būtų labiau skatinti atskirų grandžių bendradarbiavimą pasikeičiant turima informacija, taip vyktų sklandus ir efektyvus darbas. Iškilus nesklandumams, noriai vieni kitiems padėtų. Taip pat svarbu, kad darbuotojai drąsiai jaustųsi komunikuodami su kiekvienu darbuotoju ar vadovu, taip galėtų išreikšti savo siūlymus ar nusiskundimus.

5. *X vadovas.* Stengtis išlaikyti pusiausvyrą ir toleranciją vienam su kitais, tobulinti informacijos sklaidą ir paplitimą organizacijoje.

8 lentelė. Ką siūlytumėte keisti, tobulinti, vystant vidinę ženklodarą organizacijoje?

Kategorija	Ištrauka iš interviu
Darbuotojai	<p>... atkreipti daugiau dėmesio į darbuotojus, kad jie jaustųsi saugūs savo darbo vietose...</p> <p>... darbuotojų tobulėjimas bei kilimo profesinėje srityje galimybės...</p> <p>... trūksta susikalbėjimo, kartais problemų sprendimas užsitęsia...</p> <p>... siūlyčiau tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą...</p> <p>... skatinti atskirų grandžių bendradarbiavimą pasikeičiant turima informacija...</p> <p>... darbuotojai drąsiai jaustųsi komunikuodami su kiekvienu darbuotoju ar vadovu...</p> <p>... išlaikyti pusiausvyrą ir toleranciją vienam su kitais...</p> <p>... tobulinti informacijos sklaidą ir paplitimą organizacijoje...</p>

Vidinės ženklodaros sėkmė organizacijoje priklauso nuo kiekio ir rūšies akivaizdžios paramos, kurią valdymas suteikia vidinės ženklodaros proceso palaikymui. Vidinės ženklodaros vystymo tobulinimui buvo išskirta darbuotojų kategorija. Vadovai atkreipia dėmesį į vis augančią konkurenciją tarp darbuotojų, todėl siūlo mažinti konkurenciją tarp jų ir suteikti kiekvienam galimybę individualiai tobulėti bei kilti karjeros laiptais. Esant trukdžiams tarp padalinių bendradarbiavimo, tobulintinas grįžtamasis ryšys, kad informacijos sklaida organizacijoje plistų sklandžiau.

Vadovai taip pat siūlo tobulinti arba galbūt naujai įvesti darbuotojų motyvacijos sistemą, kuri leistų pasiekti darbuotojų lojalumą, atsidavimą organizacijai. Darbuotojai labiau stengsis kokybiškai bei sparčiai atlikti paskirtas užduotis, taip tikėdamiesi būti įvertinti vadovų. Kitas tobulintinas veiksnys, kurį paminėjo vadovai – tai tarpusavio santykiai tarp padalinių ir vadovo su darbuotojais. Turėtų būti skatinamas bendradarbiavimas bei siekiama sukurti artimą ryšį tarp darbuotojų ir vadovo, kad neįsijaučiant įtampos, baimės būtų sprendžiami iškilę klausimai.

Darbuotojai prisideda prie prekės ženklo vystymo ir jų dalyvavimas yra svarbus organizavimo ir formavimo procese. Darbuotojai turi suprasti, kaip jų kompetencija ir sąveika tarpusavyje turi įtakos prekės ženklo vystymui.

Vidinės ženklodaros vystymą sėkmingai sukuria darbuotojai tikint prekės ženklu, jo vertybėmis į suinteresuotąsias šalis, nes be darbuotojų, vidinė ženkloadara negali būti sėkmingas.

Vidinės ženklodaros vystymo procesas yra susijęs su darbuotojais. Taigi, pirmiausia organizacijai labai svarbu nusistatyti kriterijus, pagal kuriuos pasirinks darbuotojus. Tik surinkus kompetentingus asmenis, kurie bus naudingi organizacijos veikloje, galima šiek tiek tvirčiau jaustis konkurencingoje rinkoje.

Darbuotojai turi suprasti prekės ženklo vertybes, lūkesčius išorės aplinkai pažade, kad užtikrinti organizacijai motyvuotų darbuotojų įtraukimą vystant prekės ženklą.

Darbuotojų lojalumas organizacijai dažnai būdingas pagarbos ir pasitikėjimo. Šie veiksniai taip pat gali apibūdinti organizacijos santykius su savo klientais. Tai rodo, kad prekės ženklas atstovauja klientą ir darbuotoją. Todėl ryšys tarp darbuotojo veiklos ir klientų pasitenkinimo gali būti naudojamas, kaip pagrindas kuriant programas žmogiškųjų išteklių darbuotojų darbo vietose.

Organizacija turėtų nuolat įgyvendinti vidinės komunikacijos ir mokymo programas, informuoti ir šviesti darbuotojus, taip sustiprinant prekės ženklo vertybes. Vidinė ženkloadara padeda didinant darbuotojų identifikavimą ženklu, įsipareigojimą ir lojalumą. Tai padės jiems įgyvendinti prekės ženklo pažadą. Svarbu vidinės ženklodaros vystyme darbuotojų požiūrio formavimas ir elgesio derinimas su prekės ženklo vertybėmis.

6 klausimas. Ar reikalinga informacija prieinama ir perduodama darbuotojams?

1. *X vadovas.* Visa informacija, kuri gali būti reikalinga darbuotojams, yra pasiekiamą, tereikia kreiptis į savo padalinio vadovą. Vadovai atsakingi už naujos informacijos pateikimą, nuolat supažindina darbuotojus su pasikeitimais.
2. *X vadovas.* Taip, tai padalinio vadovų atsakomybė ir reikiama informacija darbuotojams suteikiama.
3. *X vadovas.* Taip. Visą reikalingą informaciją pagal darbuotojo pareigybę suteikiame.
4. *X vadovas.* Informacija, kuri reikalinga atlikti užduotį, darbuotojui tikrai prieinama ir suteikiama.
5. *X vadovas.* Sakyčiau, pilnai suteikiama informacija ir instruktuojamas darbuotojas darbo vietoje.

9 lentelė. Ar reikalinga informacija prieinama ir perduodama darbuotojams?

Kategorija	Ištrauka iš interviu
Informacijos sklaida	... informacija, kuri gali būti reikalinga darbuotojams, yra pasiekiamą... ... vadovai atsakingi už naujos informacijos pateikimą... ... vadovų atsakomybė ir reikiama informacija darbuotojui suteikiama... ... reikalingą informaciją pagal darbuotojo pareigybę suteikiame... ... reikalinga atlikti užduotį darbuotojui tikrai prieinama ir suteikiama... ... suteikiama informacija ir instruktuojamas darbuotojas darbo vietoje...

Bendruojant kiekvienas darbuotojas organizacijoje turėtų turėti prieigą prie bet kokios informacijos, kad nurodytas informacijos kiekis būtų išsamus, kad būtų išvengta informacijos pertekliaus.

Vidinės ženklosdaros įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo žinių gilinimosi, kad organizacija turi supratimą apie vidinę ir išorinę aplinką. Kaip organizacija komunikuoją turėtų būti matuojama grįžtamojo ryšio forma iš visų organizacijos lygių, be to ir atsiliepinimais iš organizacijos išorės. Atsiliepinimų peržiūros tikslas yra palyginti dabartinę veiklą su vidinės ženklosdaros įgyvendinimu.

Tyrimė pasiteiravus vadovų, ar reikalinga informacija prieinama ir perduodama darbuotojams, visi vadovai vieningai patikino, kad informacija darbuotojams visada prieinama ir už tai atsakingi pavesti asmenys. Tiek naujai priimtam, tiek ilgiau dirbančiam darbuotojui suteikiama informacija ir instruktuojama darbo vietoje apie reikalavimus ir esamos instrukcijos svarbą.

Komunikuojant kiekvienas darbuotojas organizacijoje turėtų turėti prieigą prie bet kokios informacijos, kad nurodytas informacijos kiekis būtų išsamus ir patikimas, kad būtų išvengta informacijos trūkumo. Visa informacija organizacijos viduje ir išorėje turėtų būti tokia korektiška ir neiškraipoma, kad nekiltų sumaištis tarp darbuotojų.

Vidinės ženklodaros procesas laikomas sėkmingu, jeigu bendras veiklos tikslas yra suderintas su verslo tikslu ir norima žinutė yra pristatoma ir pasiekia užsakovą. Žmogiškieji išteklių ir ženklodara turėtų būti glaudžiai susijusi, kad darbuotojai gerai žinotų, kas vyksta organizacijoje ir kaip vystomas prekės ženklas.

Informacija turi būti prieinama visiems organizacijoje nesukeliant asmenims per daug sumaištis, siekiant išvengti informacijos pertekliaus. Taip pat, pranešimai turi būti labiau viduje ir išorėje suderinti, kad būtų išvengta painiavos. Tik tuomet, kai vidaus tikslai prekės ženklo programos atitinka su bendrais verslo tikslais ir tinkamai išversti tikslinei auditorijai, programa, gali pasiekti gerus rezultatus.

7 klausimas. Ar svarbus darbuotojų išsilavinimas?

1. *X vadovas.* Savaime suprantama, kad svarbus. Tačiau svarbu paminėti ir tai, kad, be išsilavinimo, dar yra svarbūs ir kiti asmenybės kompetencijos bruožai, tokie kaip atsakingumas ir kruopštumas.

2. *X vadovas.* Manau, kad nėra labai svarbus. Svarbu, kad žmogus norėtų dirbti.

3. *X vadovas.* Iš dalies svarbu, bet tai tikrai nėra pagrindinis vertinimo kriterijus priimant žmogų į darbą.

4. *X vadovas.* Išsilavinimas yra vienas iš prioritetų priimant dirbti. Sakyčiau, galima nuspėti darbuotojo lūkesčius ir tikslus.

5. *X vadovas.* Taip, tai pasako apie žmogaus gabumus, išmintį ir vertybes. Organizacijai svarbios inovatyvios idėjos išliekant konkurencinėje rinkoje.

10 lentelė. Ar svarbus darbuotojų išsilavinimas?

Kategorija	Ištrauka iš interviu
Savišvieta	... išsilavinimas yra vienas iš prioritetų priimant dirbti... ... suprantama, kad svarbus... ... nėra labai svarbus... ... išsilavinimas yra vienas iš prioritetų priimant dirbti...
Asmeninių savybių ugdymas	... be išsilavinimo, dar yra svarbūs ir kiti asmenybės kompetencijos bruožai... ... svarbu, bet tai tikrai nėra pagrindinis vertinimo kriterijus...

Uždavus klausimą, ar svarbus darbuotojų išsilavinimas, atrenkant kandidatus į siūlomą poziciją, vadovai tarsi pasiskirstė į dvi pozicijas: vieni tikino, kad darbuotojų išsilavinimas – vienas iš pagrindinių prioritetų renkantis kandidatus, o kiti buvo linkę manyti, kad ne vien išsilavinimas lemia tai, ar darbuotojas tinkamas kandidatas į siūlomą darbo vietą. Jų manymu, darbuotojas bus naudingas organizacijai, kaip bus išsilavinęs ir turės įgijęs tokias asmenines savybes, kaip kruopštumas, atsakingumas, noras dirbti, siekis tobulėti ir imlumas naujai informacijai bei tolerancija darbo įvairovei.

8 klausimas. Kiek metų dirbate vadovu organizacijoje?

1. *X vadovas.* Esu ilgametė darbuotoja, neseniai suėję 15 m, kai dirbu vadovaujama darba.
2. *X vadovas.* Vadovės pareigas pradėjau eiti tik prieš 2 metus. Anksčiau užėmiau žemesnes pareigas.
3. *X vadovas.* Išdirbau organizacijoje 12 metų, bet pradžioje apie du metus užėmiau žemesnes pareigas.
4. *X vadovas.* Vadovu šioje organizacijoje dirbu 3 metus. Prieš tai teko dirbti kitoje organizacijoje užimant vadovaujamas pareigas.
5. *X vadovas.* Kelis metus vadovavau pamainai, dabar atsakingas už padalinio veiklą ir darbą. Vadovo pareigas pradėjau eiti visai neseniai, tik prieš 4 mėnesius.

11 lentelė. Kiek metų dirbate vadovu organizacijoje?

Kategorija	Ištrauka iš interviu
Vadovavimo patirtis	... neseniai suėję 15 m, kai dirbu vadovaujama darba... ... vadovės pareigas pradėjau eiti tik prieš 2 metus... ... išdirbau organizacijoje 12 metų... ... vadovu šioje organizacijoje dirbu 3 metus... ...metus vadovavau pamainai, dabar atsakingas už padalinio veiklą...

Vadovavimo organizacijoje patirtis rodo vadovo gebėjimą vystyti strateginį planavimą, valdyti žmogiškuosius išteklius, motyvuoti, siektis iškeltus tikslus. Vadovavimas yra galimybė pamatyti problemą ir ją išspręsti. Vadovai turi tiesioginį ryšį su organizacija ir jų sėkme. Jie nustato organizacijos strategijas, vykdymo jų veiksmingumą, formuoja vertybes, kultūrą, darbuotojų motyvaciją.

Vadovai daro įtaką kas aplink juos, siekiant gauti kuo daugiau naudos iš organizacijos išteklių, įskaitant ir darbuotojus. Vadovas turi vadovauti kitiems, būti atsakingas, sektinas pavyzdys ir gebėti dirbti komandoje. Jis turi remti savo komandą ir gerbti juos. Motyvuoti darbuotojus, reiškia išsiaiškinti pakankamai apie poreikius ir norus darbuotojų, suteikiant jiems tai, ko jiems reikia ir pagirti už gerai atliktą darbą. Taip pat paaiškina užduotis ar suteiks reikiamą informaciją.

Darbo patirtis atskleidžia vadovavimo gebėjimus gerai apgalvoti misiją, apibūdinančią organizacijos tikslą. Kad tikslas neturi būti abstraktus, o aprašomas, aiškiai ir suprantamai. Kiekvienas darbuotojas turi būti supažindintas su misija ir stengtis ją pasiekti.

Vizija, kur norite, kad jūsų organizacija eitų. Vizija turi būti aiški, paskatinanti darbuotojus. Organizacija siekianti savo misijos ir vizijos turi išsikėlusį tikslą. Vadovai komandai turi pateikti meistriškumą kiekvienoje reikiamoje srityje įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus organizacijoje, vystant vidinę ženklodarą.

Apibendrinant organizacijos vadovų požiūrio į vidinės ženklodaros vystymą prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju, kokybinę analizę, galima pastebėti vystymosi charakteristikos raišką. Interviuojamieji teigia galintys ir taiko metodus vidinės ženklodaros vystymo procese:

- *palaiiko gerus tarpusavio santykius, bendradarbiauja, stengiasi išlaikyti komandinę dvasią darbo vietoje, nes darbuotojams lengviau susikaupti, deramai ir kokybiškai atlikti paskirtas užduotis;*

- *informuoja pasikeitusia svarbia informacija, glaudžiai bendradarbiauja tarpusavyje, aiškiai iškomunikuojama darbuotojams užduotis, pareiginius nuostatus, kurie leidžia kontroliuoti veiklą organizacijoje;*

- *atrenka kompetenciją atitinkančius darbuotojus;*

- *supažindina su organizacijos tikslais, užtikrinant gerą mikroklimatą organizacijoje, kad darbuotojai jaustųsi saugūs, išgirsti ir įvertinti.*

IŠVADOS

Vidinės ženklodaros vystymo koncepcija yra informacija apie organizacijos prekės ženklą. Jei darbuotojas neigiamai atsiliepiama apie produktus ir neturi pasitikėjimo pačia organizacija, tai pirkėjus įtikinti įsigyti produktus yra sunku. Darbuotojo neigiami atsiliepimai turėtų būti sprendžiami taip greitai, kad jis nepakenktų organizacijai.

Vidinės ženklodaros vystymo tyrimas apibrėžia, kaip strateginius procesus derinti ir suteikti darbuotojams galimybę perteikti tinkamą patirtį klientams. Norėdami geriau suprasti vidinės ženklodaros vystymo iššūkius ir dabartinę prekės ženklo patirtį, įmonėje UAB „Maxima LT“ buvo atliktas vadovų apklausos žodžiu tyrimas, kuriuo nustatyta:

1. vidinės ženklodaros vystymas yra rinkinys strateginių procesų, kuriais derinama ir suteikiama galimybė darbuotojams nuosekliai pristatyti prekės ženklo pažadą. Svarbiausiu veiksmu organizacijoje vidinės ženklodaros vystymuisi lemia darbuotojai. Žinant, kad vidinės ženklodaros procesas organizacijoje susideda iš planavimo, vykdymo ir vertinimo, darbuotojai turi dalyvauti vystymo etapuose. Labai svarbu, kad jie būtų tinkamai supažindinti su organizacijos kultūra, vizija bei siekiamais tikslais;

2. kad vidinės ženklodaros prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju vystymosi aplinka būtų palanki, reikalinga:

1) tinkamų darbuotojų atranka ir jų supažindinimas su organizacijos siekiamais tikslais, vizija bei misija;

2) aiškus užduočių paskirstymas darbuotojams bei veiklos kontroliavimas organizacijoje.

Tyrimo dalyvių atsakymuose buvo galima išvelgti susidariusią problematiką vidinės ženklodaros vystyme – tai grįžtamasis ryšys tarp įvairių padalinių. Tai pasireiškia susikalbėjimo stoka, dėl ko užsitęsia problemų sprendimas.

Organizacijai pravartu susikurti darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, kuri būtų orientuota į ilgalaikę perspektyvą. Tam, kad darbuotojai dirbtų motyvuotai ir būtų atsidavę organizacijai, svarbu nepamiršti motyvuoti darbuotojus. Tinkamas atlygis bei skatinimo priemonės už atliktą darbą, garantuos darbuotojų lojalumą ir pastangas įdėti kuo daugiau kokybiškesnio darbo.

Organizacija, kuri stengiasi dėl darbuotojų ir deda daug pastangų, kad jie jaustųsi komfortiškai, gali tikėtis, kad su tokiais darbuotojais jausis saugi, siekdama savo tikslų, bei neabejoti darbuotojų lojalumu. Net ir sunkioje situacijoje darbuotojai išliktų lankstūs, ištikimi organizacijos siekiamiems tikslams bei padėtų išspręsti kilusias problemas. Tokiu atveju organizacija jaustųsi daug saugesnė dėl įmonės veiklos tęstinumo, pelningumo ir prekės ženklo vertės vystymo.

Drąsiai galima teigti, kad pats didžiausias organizacijos turtas – kompetentingi darbuotojai, kurie dirba atsidavę, organizacijos labui, siekdami jos tikslų.

REKOMENDACIJOS

Atlikus vidinės ženklo vystymo prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju analizę, nustatyti aiškius tikslus ir gerai apibrėžtas funkcijas nuo pat pradžių ir peržiūrėti juos visame vidinės ženklo vystymo procese. Todėl, norint pasiekti aukščiausių prekės ženklo didinimo vertės rezultatų, reikia laikytis kompleksinių organizacijos tikslų.

- Siekiant, kad vidinės ženklo vystymo procesas vyktų sklandžiai, svarbu suvokti tai, kad kiekvienas darbuotojas – tai nedaloma organizacijos dalelė, kuri užtikrina nenutrūkstamą ir sklandų proceso veikimą. Reikėtų tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą, o jei tokios nėra, būtina ją sukurti. Darbuotojai, kurie jausis įvertinti, dar labiau stengsis dėl bendro organizacijos tikslo siekimo.

- Kitas svarbus veiksnys – tai galimybė kiekvienam darbuotojui tobulėti, kelti kvalifikaciją bei kilti karjeros laiptais.

- Skatinti tarpusavio padalinių bei darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą tam, kad vyktų sklandus informacijos pasikeitimas. Taip kiltų mažiau nesusikalbėjimų, problemos būtų sprendžiamos daug greičiau.

- Sukurti informacinę sistemą, kurioje būtų pateikiama visa svarbi informacija, aktuali visiems darbuotojams. Prie šios sistemos darbuotojai turėtų turėti galimybę prisijungti jiems patogiu metu, ten surasti juos dominančią informaciją, pateikti siūlymus ar iškilusias problemas. Tokiu atveju visų padalinių darbuotojai galėtų matyti susidariusią situaciją ir nedelsiant pradėti spręsti iškilusias problemas. Buvo minėta, kad vadovai atsakingi už informacijos pateikimą, o sukūrus tokią virtualią sistemą, informacija būtų pasiekama bet kada, nes juk vadovą ne visada rasi savo darbo vietoje, todėl tokiu atveju darbuotojas sugaišta laiką, kurį galėtų skirti pavestai užduočiai atlikti.

LITERATŪRA

1. Knyga:

Aaker D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Adamonienė R., Šilingienė V. (2006). Consulting outsourcing in agriculture // Transactions of the Estonian Agricultural University: Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 223.

Aurand T. W., Gorchels L., Bishop T. R. (2005). Human resource managements role in internal branding: an opportunity for cross - functional brand message synergy. *Journal of product & brand management*, 14(3): 163-169.

Becker G. (1962). Comments on article by A. Alchian and R. Kessel, Competition, Monopoly, and the Pursuit of Pecuniary Gain. In: *Aspects of Labor Economics*. Princeton N.J.: Princeton University Press.

Bergstrom A., Blumenthal D., Crothers S. (2002). Why Internal Branding Matters: The case of Saab, *Corporate Reputation Review*, Vol.5, pp133-142

Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla - spaustuvė.

Bivainienė V. (2006) *Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (6). p.42-46.

Bowen D. E., Lawler E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*.

Bussy de N. M., Suprawan L. (2012). Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review* 38(2), 280-287.

Chernatonis dc L. (1999). Brand Management through Arrowing the Gap between Brand Identity- and Brand Imputation // *Journal of Marketing Management*. N 15, p. 157-179.

Chernatony de L., Drury S., Segal-Horn S. (2003). Building a services brand: stages, people and orientations. *Service Industries Journal*, 23(3) pp. 1–21.

Chervenak F. A., McCullough L. B. (2007). Is Ethically Justified Nepotism in Hiring and Admissions in Academic Health Centers an Oxymoron? // *The Physician Executive*. No. 33 (5).

Czaja R., Blair J. (2005). *Designing surveys: a guide to decisions and procedures*, 2nd ed. California, USA: Thousand Oaks.

- Čereška B., Jokubauskas D. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilniaus universitetas ekonomikos fakulteto taryba. Leidykla „Homo liber“. Vilnius.
- Džokovič J. V. (2009). Development of human resources as strategic factors of the companies competitive advantage. *Economics and Organization*. 2009, 6(1): 59–67.
- Fram E. H., McCarthy M. S. (2004). What's not to like? *Marketing Management*, 13(4):36-40.
- Gudačiauskas D. (2004). *Prekės ženklas kaip nematerialaus turto vertinimas*. Vilnius: Technika.
- Haynes A., Lackman C., Guskey A. (1999). Comprehensive brand presentation: ensuring consistent brand image, *Journal of Product and Brand Management*, vol. 8, no.4, pp.286–300
- Hatch M. J., Schultz, M. (2000). Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, M.J. Hatch & M.H. Larsen (Eds.), *The expressive organization*: 11-36. New York: Oxford University Press.
- Hogg G., Carter S., Dunne A. (1998). Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*.
- Ind N. (2001). *Living the brand*, London: Kogan page.
- Yaniv, E., Farkas, F. (2005). The impact of person-organisation fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-61.
- Jacobs R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. In *ABA Bank Marketing* 35 (3), pp. 22–26
- Jewell B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic press. p. 32–47.
- Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 454 p.
- Kapferer J. N. (2001). *(Re)Inventing the Brand. Can Top Brands Survive the New Market Realities?* London: Kogan Page.
- Kapferer J. N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, London: Kogan Page. 230 p.
- Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
- Keller K. L., (1999). Brand mantras: Rationale, criteria and examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1): 43-51.
- Klupšas F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 19(4).
- Kotler P. (2000). *Marketing Management. The Millen Edition*. N.Y.: Prentice Hall, International Inc. 718 p.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2001). *Rinkodaros principai*.
- Libby, R., Blashfield, R. (1978). Performance of a composite as a function of a number of judges // *Organizational Behavior and Human Performance*, No. 21.

- Mitchell A. (1999). *Journal of Marketing Management*.
- Pearce J., Robinson R. B. (2009). *Strategic management: formulation implementation and control*. Boston (Mass.); New York (N.Y.): McGraw-Hill / Irwin.
- Punjaisri K., Wilson A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 1 , 57-70.
- Rees A. (1966). Information Networks in Labor Market. *American Economic Review*, 56, 559-566.
- Ries A. ir Trout J. (2005). *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
- Rudzkiene, V. (2009). *Statistinės technologijos teisėje ir valdyme: praktiniai darbai*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
- Schultz M., Hatch M. J. (2003). The cycles of corporate branding: The case of the LEGO company. *California Management Review*, 46(1): 6-26.
- Stoner J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert Jr., D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Tosti D. T., Stotz R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out', *Marketing Management*, Vol.10, No.2, p.28-33.
- Traškelys K. (2009). *Prekės ženklo valdymo analizė*. Tiltai, 2009, 3.
- Upshaw L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. New York: John Wiley.
- Urde M. (2003). Core based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Vallaster C. (2004). Internal Brand Building in Multicultural Organizations: A Roadmap Towards Action Research *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7 (2), 100 – 113
- Van Horne J. C., Wachowicz J. M. (2008). *Fundamentals of financial management* (13th ed.). UK: Prentice Hall
- Vveinhardt J., Žukauskas P. (2010). The model of Managerial Intervention Decisions of Mobbing as Discrimination in Employees' Relations in Seeking to improve Organizatio Climate. *Inžinerinė ekonomika – Engineering Economics*. Kaunas: Technologija, 21(3), p. 306 – 314.
- Welch, M., Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: dimensions and definitions. *Corporate Communications: An International Review*, 12/2.
- Джонсон К., Абрамов И. (2005). *Деловая этика. Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике*. Вашингтон: Министерство торговли США.

2. Elektroniniai leidiniai, knygos:

Aaker D. A. (1996). Building strong brands. New York, NY: The Free Press. Prieiga per internetą: <http://hadjarian.org/brand/1-s2.0-S0148296308001574-main.pdf>

Adamonienė R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 16 (1). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). ISSN 1822-6760. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/16/6.pdf>

Balčiūnienė J.; Rumšaitė A. (2016). Mobingas: identifikavimas, valdymas ir prevencija. Žmogiškųjų išteklių valdymo aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. Elektroninis išteklius. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą:

http://www.khf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/verslo/ZIVA_2016.pdf

Bivainis, J. (2011). Vadyba studentams. Vilnius: Technika. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.3846/1229-S>

Blazevic A. A., Svensson E., Klemets E. (2012). Internal Branding - Understanding Brand Values. Prieiga per internetą: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:530176/FULLTEXT01.pdf>

Bukšnytė-Marmienė L., Endriulaitienė A., Gustainienė L., Genevičiūtė-Janonienė G., Jarašiūnaitė G., Stelmokienė A. (2015). Psichosocialiniai veiksniai, prognozuojantys darbuotojų požiūrį į socialines paslaugas teikiančių organizacijų plėtrą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 2335-8750. Prieiga per internetą:

<http://ejournals.vdu.lt/index.php/management-organizations/article/view/1087/993>

Černius G. (2012). Įmonės finansų valdymo tikslas – tvarumo reikalavimas. Business systems and economics. Vol. 3 (1). ISSN 2029-8234. Prieiga per internetą:

https://www.mruni.eu/upload/iblock/c0f/008_cernius.pdf

Giedraitis A., Petkevičiūtė N. (2012). Identification of the first level managers relevance in the management chain: case study of west Lithuania companies. Regional Formation and Development Studies, No. 3 (11). ISSN 2029-9370. Prieiga per internetą:

<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/610/pdf>

Goom S., MacLaverly N., McQuillan P., Oddiw H. (2008). Internal Branding- A Human Resource Perspective. Canadian Marketing Association. Prieiga per internetą: https://www.brunel.ac.uk/_data/assets/file/0006/91158/phdSimp2010TariqKashmiri.pdf

Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. Socialinių mokslų studijos 2011, 3(1), p. 31–58. ISSN 2029–2244. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/b75/Isoraite.pdf>

Kardelis K. (2010). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Prieiga per internetą:

<https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>

Kazlauskaitė R., Liakaitė R. (2009). Vaizdiniai reklamos elementai: pragmatinis tyrimas. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/zmogusirzodis/PDF/didaktinelingvistika/2009/2009.pdf#page=35>.

Limba T., Jurkutė V. (2013). Prekių ženklo kūrimas ir stiprinimas elektroninės rinkodaros priemonėmis. ISSN 2029-7564. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/383/009_Limba_Jurkute.pdf

Maclaverty N., McQuillan P., Oddie H. (2007). Internal branding best practices study. Prieiga per internetą: <http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf>

Mahnert K. F., Torres A. M. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding - Special Issue on Irish Perspectives on Marketing Relationships and Networks. Prieiga per internetą: https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/4056/2007_Manhart_%26_Torres.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Maxima LT (2016). Prieiga per internetą: <https://www.maxima.lt/>

Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf

Poželaitė R. (2014). Reklamos vieta pirkimo procese. Vadyba Journal of Management, Nr. 2(25) ISSN 1648-7974. Prieiga per internetą: [http://www.ltvk.lt/file/manual/2014%20Journal%20of%20Management%20No_2\(25\).pdf#page=69](http://www.ltvk.lt/file/manual/2014%20Journal%20of%20Management%20No_2(25).pdf#page=69).

Scheys A., Baert H. (2007). The process of internal branding in service organisations: A three-step model and its facilitating and prohibiting factors. Prieiga per internetą: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/408143/1/HRP20.pdf>

Skačkauskienė I., Kiselevskaja A. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. VGTU leidykla „Technika“. Prieiga per internetą: <http://www.btp.vgtu.lt/index.php/btp/article/view/btp.2014.24/pdf>

Speak K. D. (2003). Human resources: The inside brand manager. Brand Tool Box. Prieiga per internetą: <http://www.brandnetwork.com>.

Vaitkuvienė L., Balvočiūtė R., Stoškus S. (2010). The comparative analysis of employee motivation tools: the case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies. Prieiga per internetą: <http://ejournals.vdu.lt/index.php/management-organizations/article/view/874/803>

Vanagienė V., Ramanauskienė J. (2007) . Vartotojų lojalumo prekės ženklui įvertinimas. Kaunas. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367164202689/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Vveinhardt J. (2012). Nepotizmo vertinimo dichotomija: socialinės ir etinės dimensijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_2335-8750.N_64.PG_123-134/DS.002.0.01.ARTIC

Vveinhardt J., Petrauskaitė L. (2013). Nepotizmo modelių lyginamoji analizė: pritaikomumo sąlygos. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/2013_2_40/vveinhardt_petrauskaite.pdf

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo apklausos žodžiu (interviu) klausimai

Esu Kauno Technologijos Universiteto, 2 kurso studentas ir rašau magistro baigiamąjį darbą, tema: Vidinės ženklodaros vystymas prekės ženklo „Meistro kokybė“ atveju, kurio tikslas išsiaiškinti minėtus vystymosi procesus organizacijoje.

Klausi mo Nr.	Klausimas
1.	Kas, jūsų nuomone, sudaro vidinės ženklodaros vystymą organizacijoje?
2.	Ar, jūsų manymu, svarbu yra vystyti vidinę ženklodarą organizacijoje?
3.	Kokia aplinka, jūsų manymu, skatina/neskatina vidinės ženklodaros vystymą organizacijoje?
4.	Kaip vertinate organizacijos aplinką kuriant vidinę ženklodarą?
5.	Ką siūlytumėte keisti, tobulinti vystant vidinę ženklodarą organizacijoje?
6.	Ar reikalinga informacija prieinama ir perduodama darbuotojams?
7.	Ar svarbus darbuotojų išsilavinimas?
8.	Kiek metų dirbate vadovu organizacijoje?