

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Linas Gudaitis

**DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMŲ DARBUOTOJAMS
FORMAVIMAS: EGLĖS SANATORIJOS ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė, Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMŲ DARBUOTOJAMS FORMAVIMAS: EGLĖS
SANATORIJOS ATVEJIS**

Įmonių valdymas (kodas 621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentas.....parašas.....

Linas Gudaitis, V MGAVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė..... parašas.....

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

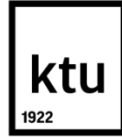
2017 m. gruodžio d.

Recenzentas.....parašas.....

Prof. Liudmila Bagdonienė

2017 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Linas Gudaitis

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbdavio vertės pasiūlymų darbuotojams formavimas: Eglės sanatorijos atvejis“

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

Patvirtinu, kad mano **Linas Gudaitis** baigiamasis magistro darbas tema Darbdavio vertės pasiūlymų darbuotojams formavimas: Eglės sanatorijos atvejis yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei 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)

Linus Gudautis (2017). The Formation of the Employer's Value Proposals for Employees: Sanatorium Eglė. Master's Final Thesis in Enterprises Management / Prof. dr. R.Vaitkienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social science: 03 S. Management and Administration

Key words: the value of, formation of, worker.

Kaunas, 2017. 82 p.

SUMMARY

For many years, the Lithuanian organization has been paying more attention to its employees, their promotion and evaluation. One of the main personnel management tools is the systematic value creation of employees. Clear benchmarking of operational standards unifies the understanding of the tasks performed by employers and employees, thus ensuring the effective use of the employee incentive system, transferring staff to other positions, based on appropriate motives. Employees are constantly encouraged to develop and pursue their career planning. In this way, organizations pay more attention to the training of the employees themselves, the employee value creation system and the payroll system are introduced.

The object of the study: employee value formation.

The aim of the study: Submit an Employer Value Proposal Formation Analysis.

The tasks of the study:

1. Describe aspects of employer's value proposition for employee attractiveness;
2. To study the theoretical principles of the formation of the employer's value proposition for employees;
3. Analyze the design of the sanatorium's employer's value proposition.

The main study results:

Motivation is one of the key aspects that helps employees understand what they want from an organization and what personal goals and ambitions the employee must strive for. Not only the manager but his team is important for the organization, which is formed by selecting employees through special evaluation systems.

Employees' motivation, after all, is reflected in employee evaluation, as each employee will feel happy with the work that she is working with and his goal will be to improve, to offer ideas on how to improve the organization's performance.

In summary, it can be argued that problems with the system of employee assessment arise in many organizations. To avoid them, it is imperative that the leaders of the organization know what they want, what the organization needs and what perspectives the employee expects. It's important to know which methods are important to have a good employee in the organization.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	8
ĮVADAS.....	9
1.TEORINIAI DARBDAVIO PATRAUKLUMO DARBUOTOJUI ASPEKTAI.....	11
2.DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO DARBUOTOJAMS FORMAVIMO TEORINIAI PRINCIPAI	17
2.1. Darbdavio vertės pasiūlymo samprata	17
2.2. Teoriniai darbdavio įvaizdžio kūrimo aspektai.....	18
2.3. Teoriniai darbdavio vertės pasiūlymo formavimo principai.....	21
2.4. Darbdavio vertės pasiūlymo formavimo procesas.....	23
3. EGLĖS SANATORIJOS DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO ATVEJO ANALIZĖ.....	35
3.1.Trumpa Eglės sanatorijos charakteristika	35
3.2. Darbuotojų vertės formavimo tyrimo metodologija	36
3.3. Darbuotojų vertės formavimo tyrimo analizė	39
3.3.1.Struktūrizuotas Eglės sanatorijos vadovų interviu.....	39
3.3.2. Eglės sanatorijos darbuotojų apklausos analizė.....	42
3.3.2.1. Eglės sanatorijos darbuotojų pasiekimų vertinimas.....	44
3.3.2.2.Veiksnių įtakojančių darbdavio vertės pasiūlymą vertinimas Eglės sanatorijoje.....	46
3.3.2.3. Darbdavio vertės pasiūlymo patrauklumo vertinimas Eglės sanatorijoje.....	50
3.3.2.4.Darbdavio vertės pasiūlymo sąsajos su realizuojamais darbuotojų tikslais Eglės sanatorijoje.....	53
3.3.2.5.Darbdavio vertės pasiūlymo įtaka darbuotojų pastangoms Eglės sanatorijoje.....	56
3.3.2.6.Darbdavio vertės pasiūlymo įtaka organizuojant darbuotojų darbą Eglės sanatorijoje.....	59
3.3.2.7.Darbdavio vertės pasiūlymo įtaka darbuotojų rezultatams Eglės sanatorijoje.....	62
3.3.2.8.Neoptimalaus darbdavio vertės pasiūlymo įtaka darbuotojų pasitenkinimu darbu Eglės sanatorijoje.....	64
3.4. Apibendrinimas.....	66
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	69
NAUDOTA LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vertės pasiūlymo darbuotojams formavimo problemos	14
2 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo schema formuojant darbdavio vertės pasiūlymą	19
3 pav. Darbdavio įvaizdis formuojant darbdavio vertės pasiūlymą	20
4 pav. DVP procesas.....	22
5 pav. Darbuotojų įsipareigojimą įtakojantys elementai	27
6 pav. Darbdavio vertės pasiūlymo formavimas darbuotojui	27
7 pav. Darbuotojų vertės formavimo tikslas.....	29
8 pav. Darbuotojų vertės formavimo teorinis modelis.	31
9 pav. Darbdavio vertės pasiūlymo elementų formavimo modelis.....	33
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.....	42
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.	43
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.....	43
13 pav. Ar Jūsų darbo pasiekimai sanatorijoje yra kaip nors įvertinami (personalo darbuotojai), balai.....	44
14 pav. Ar Jūsų darbo pasiekimai sanatorijoje yra kaip nors įvertinami (grožio ir sveikatos darbuotojai), balai.....	45
15 pav. Ar Jūsų darbo pasiekimai sanatorijoje yra kaip nors įvertinami (paprasti darbuotojai), balai..	46
16 pav. Kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje (personalo darbuotojai), balai.....	47
17 pav. Kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje (grožio ir sveikatos specialistai), balai.....	48
18 pav. Kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje (paprasti darbuotojai), balai.....	49
19 pav. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus? (personalo darbuotojai), balai.....	50
20 pav. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai.....	51
21 pav. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus? (paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai.....	52
22 pav. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus? (personalo darbuotojai), balai.....	53

23 pav. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai.....	54
24 pav. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai.....	55
25 pav. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai? (personalo darbuotojai), balai.....	56
26 pav. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai.....	57
27 pav. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai.....	58
28 pav. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, vertinat darbuotojo darbą organizacijoje? (personalo darbuotojai), balai.....	59
29 pav. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, vertinat darbuotojo darbą organizacijoje?(Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai.....	60
30 pav. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, vertinat darbuotojo darbą organizacijoje? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai.....	61
31 pav. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? (personalo darbuotojai), balai.....	62
32 pav. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai.....	63
33 pav. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai.....	64
34 pav. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? (personalo darbuotojai), balai.....	65
35 pav. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai.....	65
36 pav. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? (Paprastas pareigas užimantys specialistai), balai.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Dalyvių apibūdinimas.....	37
2 lentelė. Vadovų atsakymai darbuotojų vertės formavime.....	37

IVADAS

Temos aktualumas. Jau daugelį metų Lietuvos organizacijos vis didesnę dėmesį skiria savo darbuotojams, jų skatinimui bei vertinimui. Vienas pagrindinių personalo valdymo priemonių, sistemingas darbuotojų vertės formavimas. Aiškus veiklos standartų nustatymas suvienodina darbdavių bei darbuotojų atliktų užduočių supratimą, taip užtikrinama darbuotojų skatinimo sistemos efektyvus panaudojimas, darbuotojų perkėlimas į kitas pareigas, grindžiamas tinkamais motyvais. Darbuotojai nuolat skatinami tobulintis ir siekti užsibrėžtų tikslų, planuojant jų karjerą (Underis, 2008).

Problemos, kurios kyla dėl darbuotojų vertės formavimo turi būti nuolat analizuojamos ir sprendžiamos. Analizuojant organizacijų darbuotojų vertės formavimo sistemą organizacijose, susiduriama su esminėmis problemomis: motyvacijos stoka skatinant darbuotojus, galimybių darbuotojams tobulintis bei kelti kvalifikaciją stoka, netobula darbuotojų atlygio sistema. (Norbert, Adrian, 2004).

Teisingas darbuotojų vertės formavimas skatina pačius darbuotojus stengtis dirbti organizacijos labui, tuomet darbuotojai noriai dirba, konkuruoja tarpusavyje, o jei darbuotojas stengiasi dirbti, kyla organizacijos našumas, kuris suteikia galimybę lengviau tenkinti vartotojų poreikius. Tačiau tam, kad darbuotojų vertės formavimo sistema būtų teisinga ir efektyvi, svarbu tinkamai ją organizuoti.

Darbuotojų lūkesčiai verčia organizacijų vadovus rinktis kuo lankstesnius vertės formavimo metodus. Todėl visų organizacijų vadovų pagrindinis tikslas sumažinti kliūtis darbuotojams tobulėti bei privalo sukurti tam reikalingas sąlygas jų skatinimui.

Auganti darbuotojų konkurencija, rinkos atsigavimas bei talentingų darbuotojų paieška ir išlaikymas – vieni pagrindinių komponentų, į kuriuos privalo atsižvelgti organizacijų vadovai, siekdami konkurencinio pranašumo. (N. Nedzinskas, 2016). Dėl šios priežasties, nuolat kintančios situacijos organizacijose, buvo pasirinkta nagrinėti darbdavio vertės formavimo problemas. Keičiantis darbuotojų požiūriui į darbą bei esant demografiniams pokyčiams pasaulyje, auganti verslo lyderių karta pasižymi kitomis ambicijomis bei turi kitokias vertybes nei ankstesnės kartos.

Darbo problema. Darbuotojų vertės formavimas per daugelį metų buvo ir lieka svarbiausias dalykas, kuris plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Plačiau darbuotojų vertinimą nagrinėjo: P. Whitlam (2009), Gill, (2010), R. Fayers, (2013), Norbert, T., Adrian, R. (2004) ir kt.. Lietuvoje šiuos metodus nagrinėjo V. Paulauskaitė (2009), A. Šalčius, I. Šarkiūnaitė, (2011), A. Sakalas, (2003), B. Martinkus, (2003).

Viena didžiausių problemų, jog keičiantis darbuotojų kartoms bei jiems tobulėjant, keičiasi jų poreikiai ir vertybės, o organizacijų vadovai į tai neatsižvelgia ir susiduria su gabių darbuotojų trūkumu. Tad organizacijos norėdamos išlaikyti gerus darbuotojus ir juos motyvuoti, atsižvelgdamos į jų vertybes, privalo sukurti tinkamą darbdavio vertės pasiūlymo modelį.

Darbo objektas – darbdavio vertės pasiūlymo darbuotojams formavimas.

Darbo tikslas – atlikti darbdavio vertės pasiūlymo formavimo analizę.

Uždaviniai:

1. Apibūdinti darbdavio vertės pasiūlymo patrauklumo darbuotojui aspektus;
2. Išnagrinėti darbdavio vertės pasiūlymo darbuotojams formavimo teorinius principus;
3. Išanalizuoti Eglės sanatorijos darbdavio vertės pasiūlymo formavimą.

Metodika:

- 1 Mokslinės literatūros analizė;
- 2 Anketinė apklausa;
- 3 Statistinių duomenų analizė.

Darbo tyrimo metodai: mokslinių publikacijų analizė, anketinė apklausa, pasyvus tiesioginis stebėjimas, pokalbio pobūdžio interviu, loginės išvados.

1. TEORINIAI DARBDAVIO PATRAUKLUMO DARBUOTOJUI ASPEKTAI

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad kandidato asmeninių savybių, interesų bei poreikių atitikimas siūlomam darbui sumažina darbuotojų kaitą įmonėje 50 proc. ir daugiau.

Šiandieniniai visuomenės pasikeitimai, kai kiekvienas asmuo tampa vis reiklesnis, organizacijų vadovus verčia vis labiau stengtis tenkinti darbuotojų poreikius bei jų vertybes. Žmonių vertybės, organizacijas verčia identifikuoti jų poreikius ir norus ir taip sukurti tinkamą darbuotojų vertės formavimą organizacijoje.

„Patrauklus darbdavio įvaizdis aktualus ne tik užsienio korporacijoms, bet ir lietuviškoms bendrovėms. Kodėl tai svarbu, australo Bretto Minchingtono, kuris prieš dešimtmetį į verslo žodyną įvedė „darbdavio ženklodaros“ sąvoką, klausė IQ ekonomikos redaktorius Andrius Matuliauskas.

– Darbdavio prekės ženklas – tai organizacijos įvaizdis, kai ją kaip geidžiamą darbdavį suvokia tiek esami darbuotojai, tiek aktyvūs ir pasyvūs kandidatai, klientai, partneriai ar kitos susijusios žmonių grupės. Stiprus darbdavio prekės ženklas priklauso nuo gebėjimo pritraukti, įtraukti ir išlaikyti darbuotojus.

Profesinio tinklo „LinkedIn“ tyrimai rodo, ir čia nėra nieko netikėto, kad kuo daugiau potencialus darbuotojas žino apie jūsų įmonės prekės ženklą, tuo labiau jis domėsis galimybėmis įsidarbinti pas jus. Jeigu asmens išpūdis teigiamas, didelė tikimybė, kad jis palankiai įvertins ir darbdavį. Vis dėlto stiprus darbdavio įvaizdis susidomėjimą gauti pareigas jūsų organizacijoje gali padidinti du kartus. Todėl net tokios pasaulyje gerai žinomos bendrovės kaip „Google“, „Facebook“, „Microsoft“ ar „Apple“ investuoja į darbdavio ženklodarą. Aišku, norinčių įsidarbinti jose niekada netrūksta, bet jeigu sieki pritraukti talentingiausius, konkurencija šioje srityje itin arši.“
<https://naujienos.alfa.lt/leidinys/iq/darbdavio-ivaizdis/>.

Keičiantis kartoms bei pačių darbuotojų požiūriui į darbą lygiagrečiai vyksta pokyčiai tarp darbuotojo ir darbdavio. Organizacijų vadovai privalo įvertinti besikeičiančią situaciją. Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, svarbu tampa ne tik santykiai su klientais, bet ir su darbuotojais, pritraukiant ir išlaikant geriausius darbuotojus (P. Goswami, 2015).

Kaip ir kiekviena įmonė kurdama klientų vertės pasiūlymus, privalo pasirūpinti ir darbdavio vertės pasiūlymu savo darbuotojams (E. Michaels ir kt., (2001). Organizacijos kurdamos strategijas klientų vertei sukurti, privalo nepamiršti ir kuriamų strategijų darbuotojams pritraukti ir išlaikyti.

Kalbant apie darbuotojų išlaikymą organizacijoje bei tinkamai organizuojamą jų motyvaciją, buvo pasirinkta nagrinėti darbdavio vertės darbuotojams pasiūlymo kūrimą. Kokios priežastys nulemia, kad darbuotojas „priimdamas darbdavio siūstą žinutę“ sutinka dirbti organizacijoje.

Darbdavys priimdamas darbuotoją dirbti į organizaciją privalo pasiūsti darbuotojo vertės pasiūlymą – žinutę savo esamiems ar būsimiems darbuotojams, kad šie žinotų ką reiškia dirbti organizacijai. Visa tai susiję su darbuotojų patirtimi. Kitaip sakant darbdavys privalo įvardinti kokį atlygį ar naudą darbuotojas gaus dirbdamas šioje organizacijoje.

Vertinant organizacijų veiklą, galima teigti, jog organizacijų ateitis priklauso nuo jų pačių gebėjimo pritraukti geriausius šių kartų darbuotojus. Vieni svarbiausių komponentų į kuriuos privalo atsižvelgti darbdavys, kurdamas darbdavio vertės pasiūlymą darbuotojams - darbuotojų karjeros siekių supratimas, požiūrio į darbą aiškinimas bei žinių apie naujausias technologijas išmanymas. Organizacijos norėdamos išlikti konkurencingos ir sėkmingai plėtoti savo verslą, privalo būti lanksčios pokyčiams rinkoje bei laiku reaguoti į susiklosčiusias situacijas, ieškoti joms palankiausių sprendimų kaip išlikti konkurencingoms. Todėl kaip ir kasmet kiekvienas organizacijos vadovas ieško būdų, kaip užimti kuo didesnę rinkos dalį, investuojant ne tik į naujausias technologijas, bet ir į talentingų darbuotojų pritraukimą bei išlaikymą.

Darbdavio vertės pasiūlymo formavimas išlieka labai svarbus kiekvienoje organizacijoje, kadangi ateities darbuotojai – lyderiai vertina visai kitokias vertybes lyginant su ankstesnių kartų darbuotojais. Todėl labai svarbu, kad organizacijų vadovai kreiptų dėmesį į pagrindinius motyvacijos aspektus, kurie tinkamiausi pritraukti ir išlaikyti perspektyvius jaunos žmones, kurie taps perspektyviais darbuotojais bei padės organizacijai didinti konkurencinį pranašumą kitų organizacijų atžvilgiu. Organizacijos vadovai norėdami užmegzti sėkmingus sandorius ir efektyviai išnaudoti technologijas, turi turėti talentingų darbuotojų įvairovę ir gebėti prisitaikyti bei keisti ją žvelgiant į pokyčius verslo aplinkoje.

Gerai darbuotojai, gebantys ir sugebantys dirbti organizacijoje, ne taip jau retai nesulaukia palankaus sau vertinimo ir palieka mėgstamas pareigas organizacijose. Kodėl taip nutinka, kodėl darbuotojai jaučiasi neįvertinti, o pačios organizacijos nesistengia tokių darbuotojų išlaikyti?

Vienos didžiausių problemų, kurios kyla organizacijose dėl darbuotojų vertės formavimo yra tai, kad patiems vadovams sunku suvokti, kad jie organizacijoje turi turėti ne tik puikų ir gerą bei atsidavusį darbuotoją, bet ir sukurti tokį darbdavio vertės pasiūlymą, kuris tenkintų darbuotojo poreikius bei verstų rinktis sau patraukliausią organizaciją (A.Collet 2014).

Dar vieną iš problemų, kurią analizuoja Nostaja David (2014) analizuodamas darbuotojų vertės formavimą, yra tai, jog darbdaviui nėra labai svarbu tai, ką jis duos darbuotojui mainais už jo atliktą darbą. Organizacija turi įvertinti priežastis, dėl kurių geri darbuotojai norėtų pasilikti organizacijoje ir kodėl jie patys norėtų dirbti būtent toje organizacijoje.

Viena pagrindinių problemų, kuri nesukuria patrauklaus darbdavio įvaizdžio yra motyvacijos stoka – didėjantis nusivylimas – tai ilgas ir sunkiai numatomas procesas. Todėl organizacijų vadovai, norėdami išlaikyti gerus darbuotojus, privalo iš anksto galvoti kaip tai padaryti ir sudarytos tam

sąlygos turi atitikti abiejų šalių poreikius. Daugelio atveju, kaip darbuotojas palieka savo organizaciją, būdingos tam tikros priežastys: tiesioginio vadovo įtaka; mažas atlyginimas; motyvacijos stoka; nesukurta sistema tobulėjimui ir dar daugelis priežasčių, kurias apsvarstęs darbuotojas palieka organizaciją.

Būtent labai svarbus aspektas, kodėl geri darbuotojai palieka organizaciją, nes jaučiasi neįvertinti savo vadovų, todėl vienas pirmųjų aspektų ką turi suvokti vadovai, tai, kad geri darbuotojai iš tikrųjų dirba sunkiai ir jie atsidavę savo organizacijai, todėl labai svarbu juos pastebėti ir įvertinti. Būtent toks yra pirmasis talentų vadybos ekspertės Airidos Zavadskės patarimas rezultatyvius darbuotojus išsaugoti norinčiam darbdaviui: *„pasirūpinkite, jog komandoms vadovaujantys darbuotojai sugebėtų pastebėti ir įvertinti talentus. Pamiškite apie lygybę. Aukštus rezultatus demonstruojantys darbuotojai paprastai yra labai atsidavę ir savo darbui skiria itin daug laiko. Jiems yra svarbu pasiekti tikslą ir jausti prasmę. Tokiems darbuotojams svarbu žinoti, kad jų pastangos nėra bevaisės ar nepastebimos. Todėl baisiausia, kas gali nutikti ambicingam karjeristui, tai vienodas visų vertinimas.“*

Kiekvienos organizacijos vadovas, norėdamas, kad jo darbuotojai dirbtų, privalo sukurti tikslą, kuriuo jie vadovaudamiesi dirbtų ir taip būtų patenkintas abi pusės, todėl kuriant darbuotojų vertės formavimo pasiūlymą, svarbi komanda ir jos tikslai, kurie turėtų būti aiškūs tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Didesnis produktyvumas priklauso nuo aiškių darbo pasidalijimų bei savo funkcijų žinojimo ir teisingo jų atlikimo.

Pagrindinės problemos dėl kurių darbuotojai jaučiasi neįvertinti yra šios:

- lygybė tarp gerų ir blogų darbuotojų;
- mažas atlyginimas;
- motyvacijos stoka;
- jų darbų neįvertinimas;
- dažnas bausmių skyrimas ir kt.

Kiekvienas talentingas darbuotojas, stengdamasis dirbti organizacijos labui, nori jaustis ir tos organizacijos "sraigtelio", kad vadovai pastebėtų jo darbus ir rodytų kaip pavyzdį prieš kitus darbuotojus, nes kitaip gali būti pastūmėti palikti įmonę. Darbuotojų atsipalaidavimas, leidimas jiems dirbti savarankiškai (tik trumpam juos prižiūrint), leidimas dirbti laisvai leidžia lengviau suprasti talentingus darbuotojus ir juos motyvuoja.

Skirtingų kartų darbuotojai skirtingai vertina jų pačių integravimąsi į darbo aplinką, o tai gali nulemti pačios organizacijos rezultatus bei klimatą, sutinkamą darbo vietoje (B. Hobart, 2014).

Geidžiamo darbuotojo profilį šiandien sudaro keli svarbūs komponentai. Visų pirma – žinios, noras, aiškus tikslo matymas ir kryptingas jo siekimas. Ambicija, kuri leidžia pajusti savo vertę ir,

žinoma, kūrybiškumas, kuris gelbsti ne tik vadybinio pobūdžio darbuose, bet ir priimant inžinerinius sprendimus.

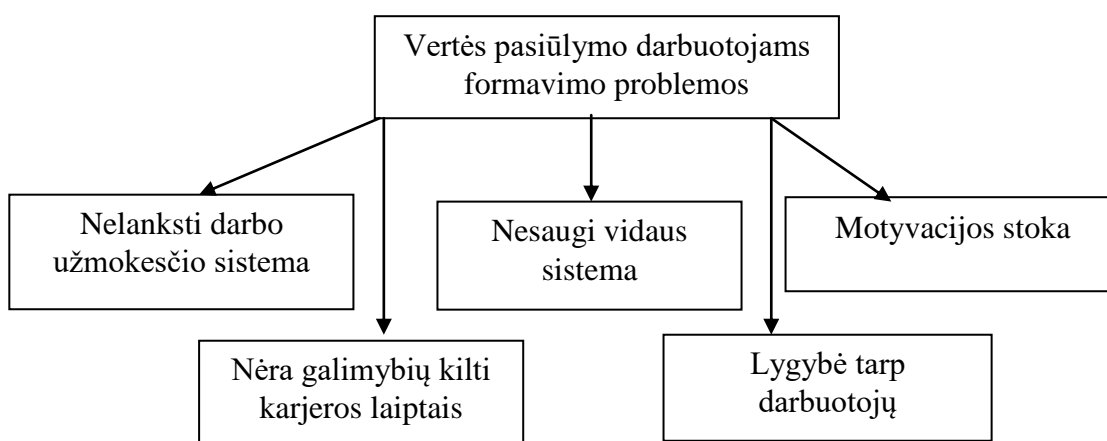
Darbdaviui svarbu, kad prie komandos prisijungęs darbuotojas būtų proaktyvus – rodytų iniciatyvą, įsigilintų į jam pateikiamas užduotis ir aiškiai atlieptų organizacijos poreikius. Po studijų dirbti pradėjusiam asmeniui svarbu likti atviram naujovėms ir mokymuisi, nes šie procesai nesibaigia universiteto baigimu, o tęsiasi visą gyvenimą.

Sukurta komanda dažnai gali pasiekti daugiau negu kiekvienas organizacijos darbuotojas dirbdamas individualiai, todėl organizacijos turėtų daugiau investuoti į tokių komandų kūrimą, kad darbuotojai susipažintų vieni su kitais, kad užmegztų gerus santykius ne tik organizacijose viduje, bet ir už jos ribų.

Dar vienas svarbus aspektas, kuriuo turėtų vadovautis organizacijos norėdamos išvengti problemų, tai darbo rezultatų aptarimas ir darbuotojų elgesio vertinimas pagal organizacijos vertybes.

Darbuotojų vertės formavimo pasiūlymas turi būti produktyvus, kad būtų išvengta problemų su organizacijoje dirbančiais darbuotojais.

Aptariant problemas, kurios kyla organizacijoje, galima teigti, jog visos šios problemos apsunkina organizacijos vadovo bendravimą su pačiais darbuotojais. O norint visa to išvengti labai svarbu komunikuoti su savo darbuotojais net tik pateikiant savo nuomonę, bet ir išklausant juos. Pasitikėjimas bei motyvacija patiems darbuotojams leidžia sukurti produktyvų produktą ir galutinį rezultatą, kadangi darbuotojui suteikiama laisvė leidžia gauti vertingų idėjų, kurias nebijo išsakyti organizacijų darbuotojai. Tikrai geriems ir vertinamiems darbuotojams labai svarbu, kad jų darbas būtų prasmingas ir vertinamas, o tuo turi pasirūpinti patys vadovai.



1 pav. Vertės pasiūlymo darbuotojams formavimo problemos (sudaryta autoriaus)

Gerai sukurtas darbuotojų vertės formavimo pasiūlymas organizacijoje, darbuotojams leidžia suvokti, kad jie iš tikrųjų vertinami. Tinkamai sukurtas vertės pasiūlymas leis išvengti tam tikrų problemų, kadangi lengviau bus suprasti darbuotojams darbdavį ir atvirkščiai dėl:

- administracinių priežasčių (darbo užmokesčio lankstumo). Kiekvienas darbuotojas atlikdamas savo darbą privalo žinoti, kiek ir kokį atlygį darbuotojas gaus už atliktą darbą,
- dėl darbuotojų vystymo (kad būtų sukurtas tikslus grįžtamasis ryšys tarp darbuotojo ir darbdavio, kad teisingai būtų suprasta, ko organizacija tikisi iš savo darbuotojo ir ko darbuotojas tikisi iš organizacijos),
- veiklos tikslų (kiek darbuotojas privalo įvykdyti darbo per užsibrėžtą laiką, problemų atskleidimo tikslai, veiklos gerinimo galimybes).

Organizacijos vadovas privalo žinoti, kad darbuotojų vertės formavimas svarbus ne tik organizacijos veiklai, tačiau ir pačių darbuotojų darbui organizacijoje, skatinant juos, motyvuojant bei kuriant komandinį darbą. Jaučiant organizacijos vadovo palaikymą, draugiškumą, darbuotojai daug labiau praleis ilgesnes valandas darbe, skirs visas jėgas, kad galėtų užtikrinti atliktą darbo rezultatą.

Aišku kiekviena netgi ir kuriant darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą, organizacijos neišvengia darbuotojų kaitos, kai organizacijas palieka ne tik „blogi“ darbuotojai, bet ir geri. Kadangi ne visoms organizacijoms sekasi sukurti tinkamą darbuotojų vertės pasiūlymą, kuris užtikrintų darbuotojų poreikius bei lūkesčius.

Analizuojant situaciją tarp sanatorijų galima teigti, jog pagrindinės problemos, kurios privalo būti nuolatos tobulinamos norint išlaikyti gerą darbuotoją, jog jis dirbtų komandoje, tai yra:

- Motyvacijos stoka – sanatorijos vadovas motyvuodamas savo darbuotojus leidžia jiems suprasti, kad jų atliekamas darbas padės geriau realizuoti organizacijos tikslus, norus bei galimybes;
- Pagyrimo galimybės – taip vadovas suteiktų galimybę pagerinti darbuotojo moralę, formuotų jo elgseną, sukurtų įsipareigojimus organizacijai;
- Paaukštinimo galimybės - vadovai turėtų skatinti laikytis įsipareigojimų organizacijai bei didina individualios karjeros galimybes;
- Pripažinimo galimybės – sanatorijų vadovai parodo, kad darbuotojai kurie dirba šioje organizacijoje pripažinama tiek individualiai, tiek komandoje. Pripažinimas gali būti ir pagyrimas už gerą darbą, tačiau dažniausiai tai daroma už rimtus atliktus darbus, tarkime: už spa gimtadienio organizavimą, sunkių užduočių įveikimą, asistavimas spa svarbiame renginyje ir kt;
- Komandinio darbo nebūvimas – spa vadovai privalo suburti visus darbuotojus dirbti kartu, stengtis visus vienodai motyvuoti ir padėti jiems dirbti kartu.

Todėl organizacijos įvertindamos situaciją, privalo suprasti, kad svarbu ne tik organizacijos siekiami tikslai, bet ir darbuotojų poreikių tenkinimas ir vertinimas. Žmonių judėjimas į priekį, organizacijas verčia analizuoti pagrindines žmonių vertybes. Žmogus žino, kad tai ką jis vertina labai

svarbu ne tik gyvenime, bet ir darbo aplinkoje. Žmonės dirba, stengiasi eiti į priekį, kovoja, mokosi vien tam, kad galėtų patenkinti savo poreikius bei savo aplinkinių poreikius.

Apibendrinant galima teigti, organizacijos vertindamos savo ateities iššūkius privalo ieškoti ne tik priemonių ar būdų pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, bet sukurti tinkamą darbdavio vertės pasiūlymą, kuris leistų pritaikyti ir pagerinti strateginių veiksmų seką, išnaudojant darbuotojų potencialą.

Kalbant apie darbuotojų išlaikymą bei motyvaciją ir įsitraukimą pasirinktas darbdavio vertės darbuotojams pasiūlymo kūrimas leidžia įvertinti darbuotojo galimybes bei gebėjimus dirbti organizacijos labui.

Šiandieninė situacija, gerus darbuotojus verčia rinktis - geras atlygis ar darbas tėvynėje. Šiandien labai sunku sulaikyti talentingą darbuotoją organizacijoje, nesiruošiant jam suteikti tokias darbo sąlygas, kurios tenkintų darbuotojo poreikius ir lūkesčius. Anksčiau darbuotojams buvo svarbu išlaikyti darbo vietą, o dabar kiekvienas jų ieško geresnių darbo sąlygų, kadangi gerų darbuotojų paklausa yra daug mažesnė negu pasiūla.

Analizuojama darbdavio vertės pasiūlymo problematika bei talentingų darbuotojų potencialo paieška, organizacijų vadovus verčia kurti darbdavio vertės pasiūlymo formavimą, kuriant unikalius darbuotojų bruožus bei vertybes. Todėl labai svarbu išnagrinėti ir suprasti kas darbuotojams išlieka svarbiausia organizacijoje, kadangi keičiantis situacijai bei jų požiūriui į darbuotojus, svarbu pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, kuriant jiems tinkamas motyvacijos priemones. Todėl kuriamas darbdavio vertės pasiūlymas bus veiksmingas tik tuomet, kaip bus pažvelgta į darbuotojų skirtumus – jų vertybes, charakteristikas.

2. DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO DARBUOTOJAMS FORMAVIMO TEORINIAI PRINCIPAI

2.1. Darbdavio vertės pasiūlymo samprata

Vertinant daugybę prekių ženklų, daugelis visuomenės žmonių susiduria su galybe organizacijų, kurios siūlo vienokį ar kitokį savo įvaizdį. S. Verma (2011) analizuoja daugelį organizacijų, kurios stengiasi pateikti savo patrauklų įvaizdį savo potencialiems darbuotojams. Sėkmingas organizacijos įvaizdis priklauso nuo jos prekinio ženklo, kurį ji sugeba parodyti, formuojant vertės pasiūlymus potencialiems darbuotojams (A. Collett, 2014).

Todėl teigiama, jog darbdavio vertės pasiūlymas labai svarbu procesas, kuris parodo ką organizacija gali duoti darbuotojui mainais už jo atliktus darbus (C. Bergeron, 2004).

Darbuotojų vertės pasiūlymo pagrindinės priežastys siejamos su talentingų darbuotojų paieška bei jų išlaikymu organizacijoje. Kitaip tariant organizacijų vadovai privalo sukurti tokį darbuotojų vertės pasiūlymą, kuris tenkintų ne tik pačios organizacijos poreikius, bet ir darbuotojo norą dirbti organizacijoje, kuris nuvestų pačią organizaciją į viršūnes (D. Ulrich ir W. Brockbank, 2005).

Arba kitaip tariant darbuotojų vertės pasiūlymas - dar kitaip vadinamas kaip organizacijos pasiūlymas viršijantis kitos organizacijos vertės pasiūlymą, kitaip sakant vienas pasiūlymas turi nustelbti kitos organizacijos pasiūlymą ir taip priverstų patį darbuotoją pasilikti joje. (J. Sullivan, 2002).

E. Michaels ir kt., (2001) nagrinėdamas teorinius šaltinius teigia, jog darbdavio vertės pasiūlymas – tai siūsta žinia darbuotojui, kuria norima pasakyti kokią reikšmę turi darbuotojo darbas organizacijai. Autoriaus teigimu tai susiję su visu darbuotojų kasdienine patirtimi bei noru dirbti. Dar kitaip tariant darbdavio vertės pasiūlymas - tai paties darbdavio numatytas atlygis arba naudos gavimas, kurį darbuotojas gaus dirbdamas organizacijoje (J. Martin ir kt., 2015).

Darbuotojų vertės pasiūlymas parodo, kokios naudos gali tikėtis darbuotojai, pateisindami jos lūkesčius. Literatūros šaltiniai nusako, jog organizacijų vadovai daug kalba apie darbuotojų naudą dirbant vienoje ar kitoje organizacijoje, tačiau reiktų plačiau kalbėti apie darbuotojo patirtį, kuria jis galėtų pasidalinti komunikuojant su kitais žmonėmis, tai būtų labiau efektyviau. (M. Jacquet, 2012).

Darbdavio vertės pasiūlymas suprantamas kaip organizacijos gebėjimas kažką pasiūlyti savo darbuotojams, parodant kuo ta organizacija yra patrauklesnė negu kita organizacija arba negu kiti darbdaviai. (Ambler ir Barrow, 1996). Todėl vienas svarbiausių elementų kuriant darbdavio vertės pasiūlymą darbuotojui svarbu atsakyti į klausimą kodėl darbuotojas turėtų pasirinkti būtent šią organizaciją ir kodėl darbuotojas norėtų sukurti ilgalaikius santykius su šia organizacija. Atsakant į šiuos klausimus reikia pripažinti, įvertinti bei surinkti visą informaciją, kuri leistų atlikti organizacijos

analizę, išsiaiškinant svarbiausius dalykus, kurie pritraktų ir išsaugotų darbuotojus. (G. Jeanne ir kt., 2011).

Apibendrinant galima teigti, jog darbdavio vertės pasiūlymas, tai pačios organizacijos gebėjimas išskirti save iš kitų organizacijų. Darbdavio vertės pasiūlymas, formuojamas identifikuojant visus kintamuosius, kurie galėtų kurti darbuotojo vertę. Įvertinus visų kintamųjų reikšmes, organizacija privalo pamatuoti jų efektyvumą bei reikšmę patiems darbuotojams, tobulinant ją siūlydami tam tikras galimybes darbuotojams už jų atsidavimą organizacijai.

2.2. Teoriniai darbdavio įvaizdžio kūrimo aspektai

Darbdavio vertės pasiūlymas labai dažnai painiojama su organizacijos kaip prekės ženklo pateikimu, manant, kad šie du aspektai artimi vienas kitam. (N. Leekha ir kt., 2014).

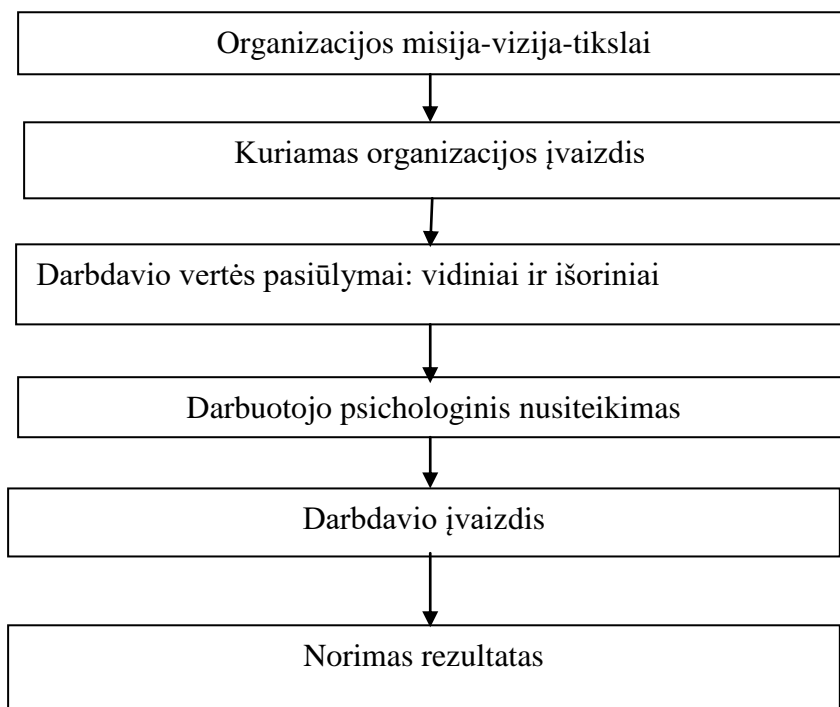
Kuriant darbdavio įvaizdį, labai svarbu numatyti jį tokį, kuris padėtų išlaikyti gerus santykius su pačiu darbuotoju. Toks darbdavio įvaizdis padeda numatyti tokius santykius tarp darbuotojo ir darbdavio, kurie leistų kurti ir tinkamus pačios organizacijos santykius, sujungiant socialinę atsakomybę ir žmogiškųjų išteklių valdymą (H. Aggerholm, 2011).

Darbdavio įvaizdis formuojamas apjungiant funkcinę, ekonominę ir psichologinę naudą, kurią apibrėžia pripažįstantis darbdavys (T. Ambler ir S. Barrow, 1996). Šaltiniuose teigiama, jog teigiamas darbdavio įvaizdis suteikia galimybę pritraukti talentingus darbuotojus ir juos išlaikyti kuo ilgiau dirbiantis organizacijoje. Vienas aspektų, kuris leidžia pritraukti ir išlaikyti talentingus ir naujus darbuotojus, tai pačių organizacijų sukurtas puikus įvaizdis – „patraukli vieta darbui“ (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004).

Heger, B.K., (2007) mano, kad organizacijai svarbiausia sukuriant vertės pasiūlymą esamiems ir potencialiems darbuotojams, privalo tai padaryti nuosekliai, aiškiai ir sąžiningai.

Analizuojant J. Sullivan, (2002) ir E. Lawler, (2005) mokslinius tyrimus, kuriuose pateikiama organizacijų kultūra, valdymo stilius, darbuotojų savybės, esamų organizacijos darbuotojų susidaromas įvaizdis, paslaugų kokybė, aiškiai numatoma, kas yra organizacija ir ko iš jos tikisi darbuotojai bei ką jiems turi pasiūlyti darbdaviai.

Analizuojant darbuotojo įvaizdžio kūrimą, pristatant norimą prekės ženklą, aiškiai nurodoma organizacijos pozicija, kuo tikisi klientai ir ko tikisi darbuotojai, kokie tarp jų panašumai ir kokie skirtumai (S. J. Miles ir W. G. Mangold, 2005). Sukurtas įvaizdžio formavimas leidžia suvokti kokia organizacijos misija bei tikslai, kokios yra pagrindinės vertybės ir kokiomis priežastimis bus nubrėžiamas organizacijos įvaizdis. Perduodamas darbdavio vertės pasiūlymas – kaip žinutė, kurią parodo organizacijos vizija, misija bei tikslai leidžia darbuotojui susidaryti norimą nuomonę apie organizaciją (žr. 2 pav.)



2 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo schema formuojant darbdavio vertės pasiūlymą (Miles, S. J. ir Mangold, G., 2005)

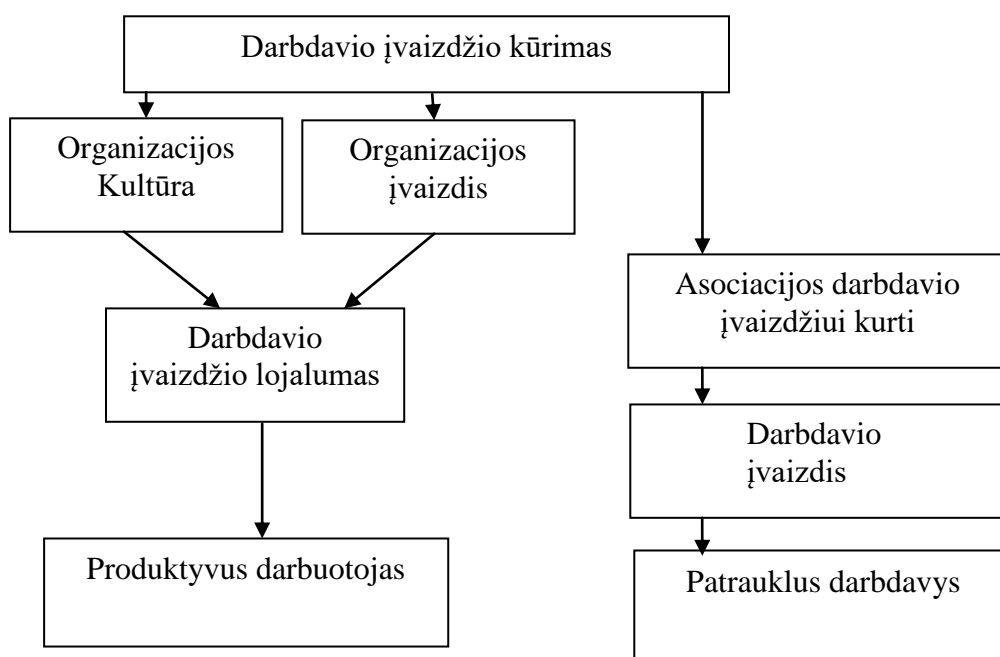
K. Backhaus ir S. Tiko (2004) pateikdami darbdavio įvaizdžio kūrimą, pateikia per tam tikrus tris etapus:

- Organizacijos kuriamą vertės pasiūlymą, kuris parodo pačios organizacijos prekinį įvaizdį. Tai parodo ką organizacija turi pasiūlyti darbuotojui, visos naudos, kurias galima pateikti kuriant darbdavio vertės pasiūlymą;
- Sukurtas darbdavio vertės pasiūlymas pateikiamas visiems potencialiems darbuotojams arba konsultantams, kurie padeda organizacijai kurti tinkamą jos įvaizdį. Toks darbdavio vertės pasiūlymas leidžia sukurti tinkamą įvaizdį tarptautinėje rinkoje ir taip pritraukti potencialų darbuotoją;
- Vidiniai marketinginiai resursai suteikia galimybę laikytis sukurto darbdavio vertės pasiūlymo patiems darbuotojams. Arba kitaip tariant organizacija nurodo ką ji parduos savo potencialiems arba esamiems darbuotojams. Formuojant darbdavio įvaizdį organizacijoje užtikrinama darbdavio pasiūlymo, kaip pateikiamos žinutės darbuotojams laikymosi sąlygos, taip formuojant darbuotojo požiūrį į patį darbdavį (K. Punjaisri ir kt., 2008).

Darbdavio įvaizdžio kūrimas leidžia sukurti organizacijos patrauklumą potencialiems darbuotojams. Kuriamos organizacijos vertybės bei kultūra suteikia galimybę sukurti tinkamą organizacijos įvaizdį kaip prekės ženklą ir taip skatina darbuotojų lojalumą, kuris didina darbuotojų darbo našumą (N. L. Chhabra ir kt., 2014).

Darbdavio įvaizdis suteikia galimybę pritraukti ne tik klientus, bet ir darbuotojus, kadangi šie savo ruožtu tampa vidiniais organizacijos klientais, kuriems siūlomas produktas pati organizacija (L. V. Rampl ir kt., 2014).

Organizacijos įvaizdis siejamas su darbdavio patrauklumu, kuris siejamas su tam tikromis organizacijos vertybėmis, kurios siūlomos darbuotojams, o kuo vertybės artimesnės pačiam darbuotojui, tuo organizacija tampa patrauklesne (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004). Kuriant organizacijos įvaizdį labai svarbu numatyti pagrindines pamatines jos vertybes, formuojant organizacijos misiją, viziją, taip apibrėžiant organizacijos kultūrą. Galima teigti jog organizacijos įvaizdis susijęs su darbuotojo išivaizduojamu darbdavio įvaizdžiu, kurį sukuria pats darbdavys (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004) (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbdavio įvaizdis formuojant darbdavio vertės pasiūlymą (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004).

Kuriant darbdavio įvaizdį, kuriamas ir pačios organizacijos požiūris į potencialus darbuotojus.

Pavyzdžiui, Britų įmonė „Railtrack“, kuri teikia geležinkelio paslaugas Jungtinėje Karalystėje, surengė darbdavio įvaizdžio kampaniją, siekiant pagerinti ir pagyvinti asociacijas, kurias turėjo potencialūs darbuotojai. Pabrėžiant karjeros galimybes ir lankstumą tai padėjo padidinti kvalifikuotų darbuotojų skaičių, specialistų pozicijose 30 proc. (P. Hutton, 2001).

Nagrinėjant literatūros šaltinius pastebėta, jog darbdavio įvaizdis siejamas su darbdavio patrauklumu potencialiems darbuotojams. Renkantis potencialų darbdavio vertės pasiūlymą, kiekvienas darbuotojas žvelgia ir į pačios organizacijos inovatyvumą bei prestižą. Ir tik įvertinus pačios organizacijos galimybes vertinama ir paties darbuotojo vertybių skalės atitikimas organizacijos įvaizdžiui. (A. M. Sivertzen ir kt., 2013).

Žvelgiant į pateiktus teiginius, galima sakyti, jog norint tinkamai suformuoti darbdavio įvaizdį, svarbu išanalizuoti organizacijos vertybes, kultūrą bei konkurencinį pranašumą, organizacijos stiprybes bei silpnybes, galimybes ar netgi dabartinį prekinį ženklą.

N. L. Chhabra ir kt. (2014) teigia jog kuriamas darbdavio įvaizdis leidžia numatyti organizacijos vertės pasiūlymą. Kaip teigia autorė organizacijos gebėjimas išsiskirti savo unikaliomis savybėmis bei vertybėmis, kurios siūlomos potencialiems darbuotojams svarbiausias darbdavio įvaizdžio kūrimo dalis, pritraukiant potencialius darbuotojus ar netgi geriausius talentus (S. L. Rynes, 1991).

Atliktas S. Terjesen ir kt. (2007) tyrimas, kurį atlikto universiteto studentai leidžia išskirti penkis svarbiausius organizacijos požymius, kurie pritraukia ir labiausiai motyvuoja dirbti organizacijose: mokymai ir tobulėjimas, darbuotojų rūpinimasis, karjeros galimybės, įvairiapusiškumas kasdienybėje ir skatinamas verslumas. Kuriamas darbdavio įvaizdis privalo pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, kuriems pritiktų kuriamos organizacijos vertybės. Organizacijos yra priklausomos nuo darbuotojų įsipareigojimo laipsnio organizacijos vertybėms, kitaip tariant, darbuotojas savo vertybes susieja su institucijos vertybėmis ir su jomis susitapatina (H. K. Aggerholm ir kt., 2011).

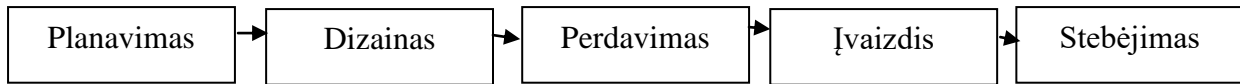
Galima daryti prielaidą, jog organizacijos kuriamos vertybės, misija, vizija sukuria esamų darbuotojų vertę ir nulemia pačių darbuotojų lojalumą organizacijai, tad pačios organizacijos įvaizdis gyvybiškai svarbus komunikuojant rinkoje su kitomis organizacijomis. Kuo didesnis darbuotojų lojalumas organizacijai, tuo labiau tas darbuotojas yra įsipareigojęs pačiai organizacijai. (P. Berthon ir kt., 2005).

2.3. Teoriniai darbdavio vertės pasiūlymo formavimo principai

Darbdavio vertės pasiūlymą sudaro keletas elementų, kurių kiekvieną autoriai nagrinėja skirtingai.

J. Martin ir kt. (2015) pabrėžia keturis darbdavio vertės pasiūlymo etapus: planavimą, projektavimą, pristatymą bei įgyvendinimą ir stebėjimą.

S. White (2013) tai nusako kaip: išstudijuok, išskirk dalis, sukurk, pritaikyk ir priimk. A. Collett, (2014) analizuodama literatūros šaltinius išskiria keturis pagrindinius žingsnius kuriant darbuotojų vertės pasiūlymus: turimų duomenų analizavimą, pasinėrimą į gilesnius vandenius, sukuriama darbdavio vertės pasiūlymą bei pasiūlymo pateikimą potencialiems darbuotojams. Kiekvienas autorius tai nagrinėdamas skirtingai pateikia skirtingus darbdavio vertės pasiūlymo formavimo etapus, kadangi kiekvienos organizacijos siekiai yra skirtingi. (žr. 4 pav.).



4 pav. DVP procesas (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004)

Sėkmingai formuojant darbdavio vertės pasiūlymą organizacijoje svarbu suburti tinkamą komandą, kuri galėtų tai sėkmingai padaryti (T. Watson, 2012). Dauguma organizacijų formuodamos darbdavio vertės pasiūlymą prieš pateikiant jį vadovei privalo tinkamai išanalizuoti remiantis visomis darbuotojų patirtimis, neskirstant darbuotojų nei pagal amžiaus grupes nei pagal tam tikras patirtis. Svarbu žinoti, kad darbdavio vertės pasiūlymas turėtų būti tinkamas visiems organizacijos darbuotojams (J. Gering ir J. Conner, 2002).

P. Goswami (2015) mano, kad organizacija kurdama savo strategiją privalo aiškiai numatyti koks bus formuojamas darbdavio vertės pasiūlymas. Aiškiai numatyti tikslai leis tiksliau įgyvendinti darbdavio vertės pasiūlymą potencialiems darbuotojams. Kitaip sakant, labai svarbu apibrėžti ką organizacija bando išspręsti, kurdama darbdavio vertės pasiūlymą. (P. Frow ir A. Payne, 2011).

Remiantis literatūros šaltiniais, galima teigti, jog kuriant darbdavio vertės pasiūlymą, svarbu jį tinkamai suplanuoti, išstudijuojant esamą situaciją taip, kad galutinis siekiamas rezultatas būtų sėkmingas (A. Dabirian ir kt., (2017), todėl svarbu numatyti tam tikrus klausimus, kurie padėtų lengviau viską įvertinti. Pagrindinės priežastys ar net problemos, dėl kurių privalo būti kuriamas darbdavio vertės pasiūlymas yra šios:

- Kas yra DVP tikslinė auditorija, tam tikra amžiaus grupė, vyrai moterys ir t.t. Ji gali pasakyti, ko darbuotojai ieško ir dėl kokių priežasčių jiems labiausiai patinka dirbti kiekvieną dieną organizacijoje arba prie jos prisijungti;
- Kodėl darbuotojai pasirenka palikti organizaciją, kas neatitiko jų lūkesčių. Taip pat gali būti apklausa, dėl kokių priežasčių jie palieka organizaciją.;
- Koks DVP yra pas konkurentus, kuo esama organizacija skiriasi nuo jų. Atsakymai į šiuos klausimus padeda nustatyti tolimesnę kryptį DVP strategijai plėtoti. Užduoti teisingi klausimai organizacijai padeda identifikuoti įtaką turinčius veiksnius, kurie prisideda siūlant vertę darbuotojui, pabrėžia T. Watson, (2012).

Kitaip tariant darbdavio vertės pasiūlymas leidžia lengviau suprasti pačios organizacijos tikslus ir taip įvertinti esamą situaciją. Kaip daugelio autorių analizė parodo, kas iš tikrųjų sudaro darbdavio vertės pasiūlymą numatyta nėra, kadangi kiekviena organizacija pasižymi individualumu, skiriasi savo vizija bei sukurtomis strategijomis, todėl kiekvienos organizacijos kūrimas darbdavio vertės pasiūlymas yra skirtingas (J. Welly ir kt., 2013).

Darbdavio vertės pasiūlymo sukūrimas ir jo laikymasis pačioje organizacijoje labai svarbus, kadangi darbuotojai pamatę, jog darbdavys nesilaiko kuriamos darbuotojų vertės, gali sukurti atvirkštinį variantą ir sukurti neigiamą organizacijos įvaizdį. (A. Sengupta ir kt., 2015).

Taip pat kuriant darbdavio vertės pasiūlymą parinkti tokius elementus, kurie padėtų suprasti pačios organizacijos veiksmus, kurie nulemtų organizacijos patrauklumą prieš pačius darbuotojus. Jie gali būti apibrėžiami paprasčiausiais esminiais elementais, kurie sukurtų tokią darbo vietą, kurioje darbuotojui būtų malonu dirbti. (Burchell ir Robin, 2011).

Geidžiamas sukurtas darbdavio vertės pasiūlymas suteikia galimybę pasigirti įdomia ir smagia darbo aplinka, kuri leistų organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų, kuriant darbuotojo lavinimą, darbuotojo gyvenimo balansą bei paties darbuotojo sveikatą. (K. E. Joyce, 2003).

DeCotiis, (2004) pateikia sėkmingos organizacijos atvejį, kuomet organizacija kuria strategiškai puikias darbo vietas kiekvienam darbuotojui, komunikuojant su kitomis organizacijomis, kadangi jie mano, kad pagrindinis organizacijos sėkmės elementas patys darbuotojai. Jie stengiasi vykdyti visus savo įsipareigojimus savo darbuotojams, remdamiesi įvairiomis mokymo programomis. (DeCotiis, 2004).

Bendrovė stengiasi kurti įdomios ir energingos organizacijos įvaizdį. Gill (2010) analizuodama Australijos organizacijų pavyzdį mano, kad pagrindiniai kriterijai, kuriais vadovaujantis darbuotojas renkasi pačią organizaciją yra lyderystė, darbuotojų santykiai, saugumo jausmas, darbuotojų tobulėjimas, karjeras, patirtis bei įtraukimas.

R. Fayers (2013) analizuodama darbdavio vertės pasiūlymą pateikia banko „Santander“ atvejį, kuomet darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas „Santander You“, tai reikštų, jog organizacija vertina savo darbuotojus įtraukdama juos į organizacijos labdaros veikas, verslo iniciatyvumą ir kt.

Apibendrinant darbdavio vertės pasiūlymo formavimą, galima teigti, jog pasiūlymas siejamas su organizacijos vertės kūrimu per darbuotojų prizmę. Tai ką siūlo organizacija potencialiems darbuotojams, tą ji gali gauti iš jų, todėl skirtingos organizacijos skirtingai kuria darbdavio vertės pasiūlymus. Norint tinkamai įvertinti darbdavio vertės pasiūlymus, labai svarbu identifikuoti kokiais pagrindiniais metodais bei veiksmais kiekviena organizacija kuria darbuotojo vertės formavimą.

2.4. Darbdavio vertės pasiūlymo formavimo procesas

Šiuometinė situacija darbuotojui suteikia daug pasirinkimo galimybių. Jie patys spendžia kur nori dirbti, kaip nori dirbti ir už kokį atlyginimą nori dirbti, todėl vienas svarbiausių darbuotojo pasirinkimo yra net tik organizacijos įvaizdis bei reputacija, bet ir darbdavio vertės pasiūlymo formavimas.

Darbdavio vertės pasiūlymas (angl. Employee Value Proposition) – unikalus pasiūlymas, paremtas darbuotojo vertybėmis bei unikaliu kompanijos rinkiniu, kuris teigiamai įtakoja patį darbuotoją rinktis tam tikrą darbdavį. (T. Watson, 2012).

Visiems darbdaviams labai svarbu sukurti tinkamą įvaizdį, kuris suformuotą tinkamą darbuotojo apsisprendimą renkantis organizaciją. Kad tinkamai būtų suformuota darbdavio įvaizdis, svarbu turėti tinkamą darbdavio vertės pasiūlymą, kuris būtų orientuojamas į vidinius ir išorinius darbuotojų talentus.

Darbdavio vertės pasiūlymo formavimas turi susidėti iš pačios organizacijos darbdavio pozicijos, sukuriant teigiamą nuomonę apie pačią organizaciją tam darbuotojui, kuris nori įsidarbinti. Visą darbuotojo vertės formavimą sudaro ne pačios organizacijos reklama, o informacija kuri sklinda lūpos iš lūpų iš esamų ir būsimų darbuotojų. Tai reiškia, jog darbdavio vertės formavimas susideda iš žmonių formuojamos nuomonės apie jį.

S. Sands, (2009) ir S. Nostaja David, (2014) teigimu darbuotojų vertės pasiūlymų komponentus sudaro organizacijos kultūra, strategijų numatymas bei darbuotojų išteklių strategijos. Viena pagrindinių atlygio strategijų yra sudaryta iš penkių atskirų komponentų:

- Atlygio siejamo su baziniu atlygiu, premijomis bei atsiskaitymu už atliktą darbą;
- Su naudos siejimu sveikatai, privilegijoms bei pripažinimui;
- Kuriamam pasitikėjimui organizacija, atsidavimas kuriant organizacijos kultūrą;
- Siejama su kiekvieno darbuotojo savarankiškumu, grįžtamuoju ryšiu bei prasme;
- Karjeros galimybėmis- mokymai, asmeninis tobulėjimas, saugumas.

J. Martin ir kt., (2015) mano, jog darbuotojo vertės pasiūlymą formuoja penki kritiniai komponentai: atlygis, darbas, organizacija, galimybės bei patys darbuotojai.

Daroma prielaida, jog vieningo sutarimo kas formuoja darbdavio vertės pasiūlymą nėra, kadangi tik analizuojant kiekvieną organizaciją atskirai, išvelgiama kokie elementai gali pritraukti ir išlaikyti patį darbuotoją.

Darbdavio vertės pasiūlymo formavimo vienas pagrindinių tikslų yra pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus, kurie norėtų dirbti šioje organizacijoje, perimtum jos vertybes bei didintum savo kaip darbuotojo organizacijai lojalumą.

Schwartz, (1992, 2006) teigia, jog darbdaviai norėdami susidaryti nuomonę apie darbuotoją, bei sukurti tinkamą darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą, tik pradedantiems dirbti jų organizacijoje, sudaro klausimyną, kuris sudaromas iš dešimties pagrindinių vertybių, kurios leidžia lengviau suvokti kokius prioritetus žmogus susiformavęs ir kas jam yra svarbiausia ir koks darbdavio vertės pasiūlymo formavimas jam bus patraukliausias:

- **Savarankiškumas.** Tikslas sužinoti kaip darbuotojas geba savarankiškai dirbti ar nebijo priiimti atsakomybės. Savarankiškumą sudaro kontrolės ir meistriškumo poreikis. Bandura, (1977).

Šiomis savybėmis pasižymintis žmogus yra kūrybingas, laisvas, smalsus. Tiesiog visa tai, kas svarbu savarankiškumui, privalo būti kiekvieno žmogaus prioritetas.

- **Savęs skatinimas.** Pagrindiniai tikslai – naujovių paieška bei iššūkių nebijojimas. Žmogus turintis šias vertybes yra be galo aktyvus, siekia teigiamų užsibrėžtų tikslų, kurie susiję su savarankišku savęs pažinimu. Žmonės turėdami šias vertybes pasižymi drąsa bei nebijo pokyčių gyvenime. Deci, (1975).

- **Hedonizmas.** Pagrindiniai tikslai tai išgauti malonumą ir pasitenkinimą savimi. Hedonizmas siejamas su malonumais bei veiksmais susijusiais juos patenkinti. Freudo, (1933) ir Williams, (1968).

- **Pasiekimai.** Šios vertybės siejamos su asmenine sėkme, kuri priklauso nuo standartų, kurių privalo laikytis žmogus. Žmonių konkurencingumas būtinas, kadangi ieškant darbuotojų iš tam tikrų žmonių grupių, kiekvienam jų asmeniškai leidžia ieškoti užsibrėžtų tikslų. Ši vertybė veikia demonstruojant savo galimybes kitų žmonių atžvilgiu. Šių vertybių turėtojai yra ambicingi, intelektualūs, nori jaustis svarbiais bei pripažintais. McClelland's, (1961).

- **Galios demonstravimas.** Šios vertybės turėjimas leidžia dominuoti ir jaustis aukščiau negu kiti žmonės. Savęs parodymas kyla daugelyje santykių, kurie būtų susiję tiek su gyvenimu, tiek su darbu. Lonner, (1980). Motyvuotų grupių nariai turintys galių, pateisina socialinį gyvenimo faktą. Galia, kurią nori turėti kiekvienas žmogus, gali būti vertinama kaip atskira savybė, kuri žmonėms leidžia siekti užsibrėžtų tikslų. Allport, (1961).

- **Saugumas.** Šios vertybės labiausiai siejamos su bendradarbiavimu, tarpusavio santykiais. Šios vertybės kyla iš tarpusavio žmonių bendravimo. Kluckhohn, (1951) ir Maslow, (1965). Saugumas išreiškiamas savarankiškai arba grupėmis, kurioms tie žmonės priklauso. Žmonės, kurie vertina šias vertybes pasižymi: socialine tvarka, jausmais, šeimos saugumu ir kt.

- **Prisitaikymas.** Šiomis vertybėmis pasižymintis žmogus yra santūrūs, jam svarbu prisitaikyti prie kitų, kad niekas jo nepastebėtų. Šios vertybės kyla iš baimės, kaip žmogus bijo suardyti gerus santykius su kitais žmonėmis (Schooler, 1983). Šiomis vertybėmis pasižymintys žmonės yra paklusnūs, drausmingi bei žvelgia su pagarba į tėvus, lojalūs.

- **Tradicijos.** Pagrindiniai tikslai, tai atsidavimas sau, kitiems ar kažkokioms svarbioms idėjoms. Susijungusios grupės viena į kitą siejamos patirtimi, likimu ar kažkokiais įsitikinimais. Visi žmonės, dirbantys kartu vertina tradicijas. Tradicijos leidžia vieni kitiems prisidėti prie komandos darbo, taip sudaromas solidarumas pačių žmonių. Durkheima, (1954) ir Parsons, (1951). Tikėjimas, elgesio normos dažniausiai siejamos su tradicijų vertybėmis. Žmonės turintys šias vertybes pasižymi pagarba šeimai, pagarba tradicijoms, pamaldūs, pagarbūs dvasiniams gyvenimui. Tradicijų vertybės yra viena svarbiausių motyvacinių priemonių. Dažniausiai organizacijų vadovai priimdami dirbti gerus darbuotojus stengiasi patenkinti jų poreikius ir lūkesčius.

- **Palankumas, geranoriškumas.** Pagrindiniai tikslai, kurių siekia žmonės, tai žmonių, su kuriais jie dažniausiai susitinka, poreikių tenkinimas ir jų gerovės gerinimas. Palankūs santykiai kyla iš poreikio, kad grupės, kurias sudaro tie žmonės veiktų ir dirbtų sklandžiai. Kluckhohn, (1951). Maslow, (1965) pabrėžia, kad ši vertybė siejama su žmonių noru padėti kitiems ir juos motyvuoti, tai pirmiausiai galvojimas apie kitus, o ne apie save. Šias vertybes turintys žmonės dažniausiai pasižymi geranoriškumu, meile kitiems, dvasiniu gyvenimu. Šią vertybę turintys žmonės noriai bendrauja yra atviri su kitais, taip lengviau yra išvengiama klaidų ir neigiamų rezultatų.

- **Universalizmas.** Šias savybes turintys žmonės stengiasi rūpintis kitais, toleruoja kitų žmonių nuomonę. (Parsons, 1951). Šios vertybės dažniausiai siejamos su žmonių nerimu dėl visuomenės gyvenimo, pasaulio gerovės. Šias vertybes turintys žmonės pasižymi plačiu požiūriu į gyvenimą, pasauline taika, vidines harmonija, gamtos apsauga.

Wickramasinghe ir S. Perera (2014) mano, jog darbuotojo įsipareigojimas organizacijai siejamas su jo atsidavimu bei pasitenkinimu savo darbu. Labai svarbu žinoti, kad kiekvieno darbuotojo vertės pasiūlymas siejamas su jo vertybių bei poreikių tenkinimu.

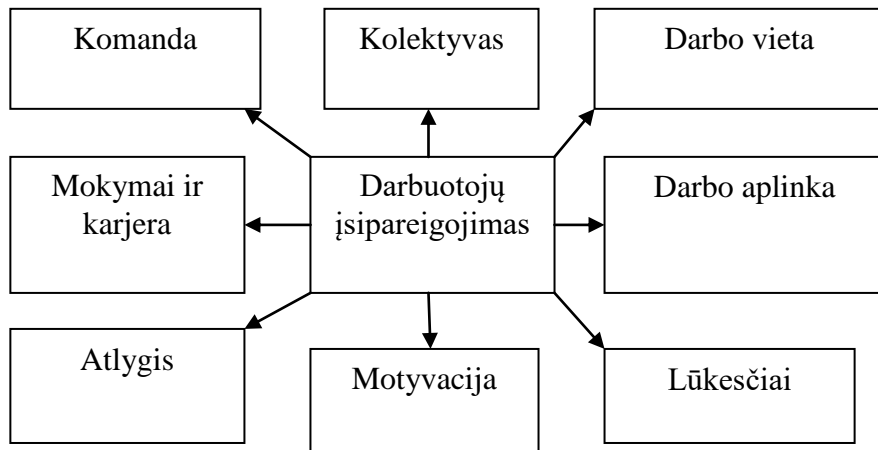
R. Azeved, (2015) mano, jog darbuotojui dirbant organizacijoje labai svarbu ne tik tai ką jis daro, bet darbuotojas privalo ir mėgautis tuo ką daro ir tikėti, kad iš jo daug tikimasi.

V. Wickramasinghe ir S. Perera, (2014) pabrėžia, jog labai svarbu formuoti ne tik tinkamą organizacijos patrauklumą, bet ir formuoti stiprų ryšį su kolegomis bei vadovais, darbuotojai, kurie yra labiau patenkinti savo darbu ir tai ką jie daro, labiau įsipareigoja pačiai organizacijai, nei tie, kurie nėra įsipareigoję.

R. Azeved, (2015) teigia, kai darbuotojas nori ir stengiasi dirbti organizacijos labui, tai jis tiki tuo ką daro ir jaučia, kad iš jo daug tikimasi ir juo pasitikima. V. Wickramasinghe ir S. Perera (2014) mano, kad jeigu darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs savo organizacijai, palaiko stiprius ryšius su kolegomis ir vadovais, tai jis suvokia, kad jo darbas yra vertinamas, produktyvus.

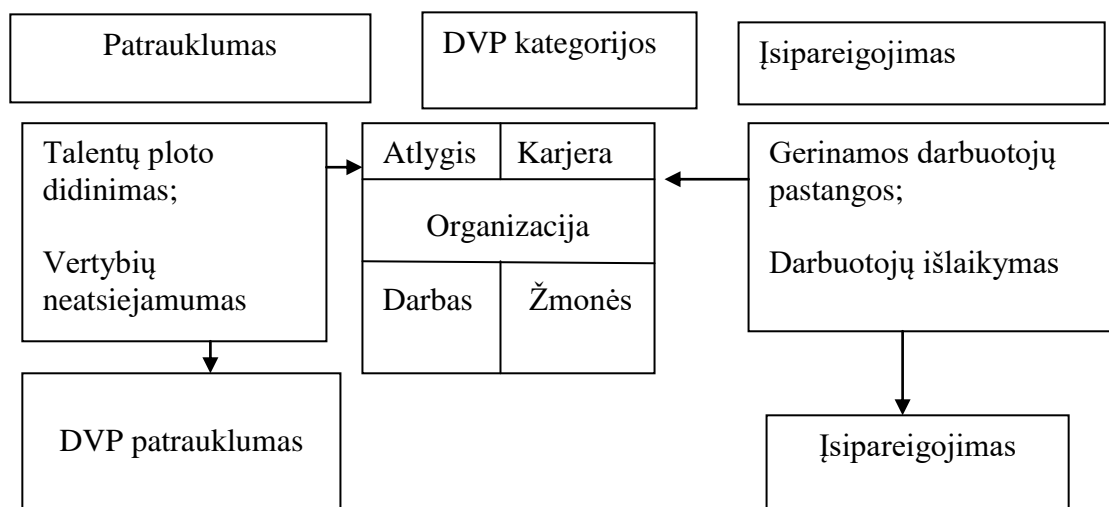
B. Shuck ir kt., (2011) akcentuoja, jog darbuotojai, kurie ištraukę į organizacijos veiklą yra labiau atidesni bei stengiasi išlaikyti gilų emocinį ryšį su savo darbo vieta. J. Anitha, (2014) pateikia elementus, kurie nulemia darbuotojų įsipareigojimą organizacijoje (žr. 5 pav.).

Kuriant darbuotojo įvaizdį ir formuojant jo vertę, organizacija privalo pristatyti ir savo organizacijos aiškias pozicijas, kas organizacijos darbuotojus sieja su jų klientais. (S. J. Miles ir W. G. Mangold, 2005). Toks modelis leidžia parodyti organizacijos misiją bei vertybes, kurios apibrėžiamos organizacijos įvaizdžio kūrimu.



5 pav. Darbuotojų įsipareigojimą įtakojantys elementai (Anitha, 2014)

Kaip analizuojama visame darbe, kuriant ir formuojant darbuotojų vertės pasiūlymus sieti juos su talentingų darbuotojų paieška, kurie norėtų dirbti organizacijoje ir su ja susitapatinti, taip perimdami ir priimdami organizacijos vertybes, kad galėtų didinti organizacijos pelną. Darbuotojo noras įsipareigoti organizacijos labai galima sieti su jo entuziastingu noru dirbti toje organizacijoje bei patenkinant savo poreikius ir lūkesčius (V. Wickramasinghe ir S. Perera, 2014).



6 pav. Darbdavio vertės pasiūlymo formavimas darbuotojui (Corporate Leadership Council, (2006).

Corporate Leadership Council (2006) pateikia darbdavio vertės formavimo elementus, kurie daro didžiausią įtaką darbuotojų įsipareigojimams organizacijai (žr. 6 pav.).

Šie visi elementai parodo, kokie ryšiai yra tarp organizacijos ir darbuotojo, kuo organizacija gali būti patraukli darbuotojui. Įvertinus visus veiksnius galima pamatyti ko darbuotojas tikisi iš organizacijos ir ko tikisi pati organizacija.

Visi šie aukščiau pateikti elementai labai svarbūs sukuriant teigiamą darbuotojo vertę bei sukuriant darbuotojo išipareigojimo laipsnį organizacijoje. Iš visų šių elementų galima išskirti keletą pagrindinių elementų, kurie yra svarbiausi kuriant darbuotojo vertę, atspindinčią darbuotojo lūkesčius:

- Atlygis – tai labai svarbus elementas pačiam darbuotojui, kuris suteikia galimybę jaustis saugiu bei patenkinti tam tikrus darbuotojų poreikius. A. M. Saks, (2006) teigia, jog šis elementas labai svarbus norint padidinti darbuotojo ryšį tiek su vadovais, tiek su kolegomis. Daugelis organizacijos vadovų teigia, jog darbuotojas gavęs pakankamą atlygį už atliktus darbus jaučiasi skolingas ir nori atsilyginti dar geresniu darbu.

- Karjera – tai galimybės, kuriomis gali pasinaudoti darbuotojas, norėdamas augti bei lipti karjeros laiptais. Darbdaviai suteikia galimybę mokytis ir siekti karjeros, taip išipareigojant organizacijai, kad darbuotojas tobulės ir atgalinis ryšys duos naudos pačiai organizacijai. U. A. Agarwal, (2014). M. Herve ir kt., (2011) teigia, kad daugelis darbuotojų galimybę kilti karjeros laiptais vertina labiau nei gautą atlygį už atliktus darbus.

- Darbas – darbdavio sukurtas vertės pasiūlymas darbuotojui privalo jį nustebinti ir siekti geresnių darbo sąlygų organizacijoje. Pats darbas privalo ne tik suteikti galimybę atsiskleisti ir bet ir parodyti ką kiekvienas darbuotojas siekia ir nori parodyti.

- Kolegos – darbdavio sukurtas vertės pasiūlymas darbuotojui privalo parodyti norą dirbti komandoje bei parodyti komandinio darbo privalumus.

- Vertybės - B. Kuzmickas, (2001) akcentuoja, kad vertybės susijusios su žmogaus poreikių, interesų bei troškimų tenkinimu, todėl labai svarbu žinoti kaip tinkamai tas vertybes vystyti. Vertybės kiekvienam žmogui padeda nuspręsti kas jiems svarbiausia, o ko reikia vengti tiek gyvenime, tiek darbe Schwartz, (1992, 2006). J. Kulin ir B. Meuleman, (2015) kiekvienas žmogus yra skirtingas, todėl vadovaujasi skirtingomis vertybėmis bei prioritetais. Todėl labai svarbu, kad prieš renkant darbuotoją, būtų išanalizuota ryškiausios ir svarbiausios savybės, kuriomis pasižymi žmogus. Keičiantis amžiams bei kuriantis vis naujoms technologijoms, formuojasi ir žmogaus vertybės.

Priimami sprendimai dėl mūsų ateities, leidžia suformuoti ir mūsų pačių įsitikinimus, kurie labiausiai siejami su žmogaus vertybėmis. (Feather, 1995). Kiekvienas žmogus priimdamas tam tikrus sprendimus, savo vertybes sudėlioja į tam tikrą vertybių sistemą pagal tam tikras hierarchijas, kurios svarbiausios jo gyvenime. (Morris, 1956). Vertybių formavimas prasideda nuo tėvų, toliau draugų, giminių, mylimųjų, šeimos ir netgi vaikų, tiesiog kiekvienas žmogus susidėlioja viską pagal svarbą jam. (Kluckhohn, 1951).

Norint tinkami išspręsti su darbu susijusias problemas, labai svarbu, kad organizacijų vadovai gebėtų išklaudyti savo darbuotojus, priimti visas kritikas ir susirūpinimą. J.K. Harter, (2003) teigia, kad visi dalykai, kurie svarbūs žmogaus gyvenime, jį patį ugdo bei kuria pačios žmogaus patirtį.

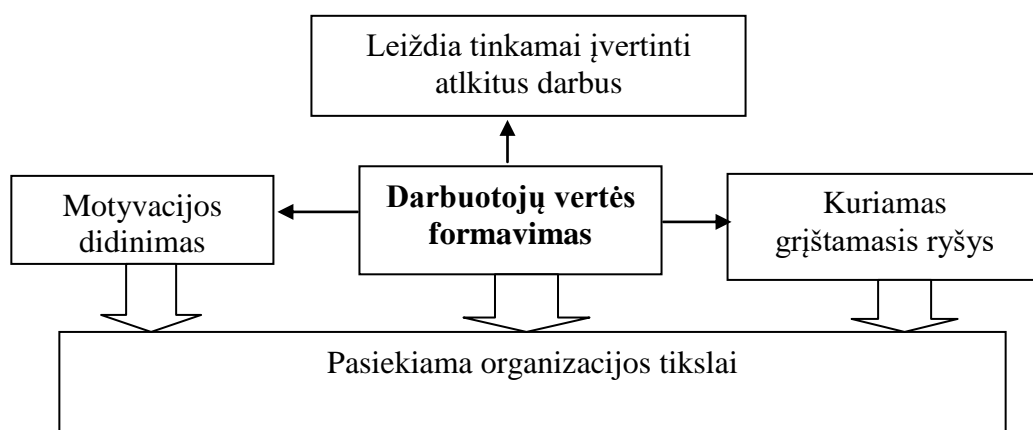
Svarbiausias aspektas ką turi suprasti organizacijų vadovai, tai, kad darbuotojų gerovė priklauso nuo pačių darbuotojų gerovės palaikymo.

K. Heger, (2007). B. Shuck ir kt., (2011) teigia, jog pagrindiniai veiksniai, kurie lemia darbuotojų įsipareigojimus, tai žmogaus vertybių ir asmens savybių atitikimas atliekamam darbui. Išanalizavus literatūros šaltinius, galima teigti, jog daugelis autorių nagrinėdami darbuotojo vertę, sieja ją su pačių organizacijos vadovų požiūriu į juos. A. M. Sivertzen ir kt., (2013) teigia, jog organizacijos patrauklumas priklauso nuo jos vertės kūrimo.

Organizacijos, kuriose veikia darbuotojų vertės formavimo sistema palengvina sau darbą, aiškinantis ar dirbantys darbuotojai verti eiti pareigas, o gal jau reikia ieškoti naujų darbuotojų. Organizacijų vadovai vertindami darbuotojus gali sužinoti ar darbuotojai, dirbantys organizacijose tinkami eiti pareigas, kokios silpnosios pusės turi būti tobulintinos ir aš išviso galima kažką tobulinti. Darbuotojų vertės formavimo sistema naudinga tuo, jog:

- darbuotojams gali padėti suprasti ko tikimasi iš jų pačių, gali sužinoti kaip ir už kokias pareigas jie bus vertinami, kokios galimybės kilti karjeros laiptais ir kvalifikuotis;
- vadovybei padeda geriau pažinti darbuotojus, priimant darbuotojus palengvina tinkamų sprendimų priėmimą, motyvuojant darbuotojus;
- organizacijai leidžia parinkti optimaliausią valdymo procesą, nustatyti darbo užmokesčio sistemą (Satnkevičienė, Lobanova, 2006, p. 87).

Galima pastebėti, kad pagrindinis darbuotojų vertės formavimo rezultatas yra kvalifikacijos kėlimas bei darbo užmokestis. Darbuotojų vertės formavimo naudą galima pavaizduoti ir schema (žr.7 pav.)



7 pav. Darbuotojų vertės formavimo tikslas. (Sudaryta autoriaus remiantis A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006)

Apžvelgiant aukščiau pateiktą schemą, galima teigti, jog žmonėms svarbu ne tik gyvenime siekiami užsibrėžti tikslai, taip pat tai reikalinga ir organizacijoje. Kad visi darbuotojai norėtų siekti užsibrėžtų tikslų, svarbu juos motyvuoti ne tik kuriant darbuotojų vertės formavimo pasiūlymus, bet ir kitais būdais, kurie keltų pačių darbuotojų vertybes bei poreikius.

Sudarant tinkamai organizuotus darbuotojų vertės formavimo pasiūlymus, labai svarbu žinoti ko organizacija nori iš darbuotojų, kaip juos reikia vertinti ir kokiais metodais tai reikia daryti. Todėl sudarytas darbuotojų vertės formavimas leidžia nustatyti tinkamą darbuotojų darbo užmokestį bei papildomų mokymų bei kvalifikacijos kėlimo kursų reikalingumą.

Galima teigti, jog suradus tinkamą darbuotojo vertės formavimo pasiūlymą, galima greičiau nustatyti ir pamatuoti kokios vertybės yra pagrindinės kiekvieno žmogaus gyvenime, kuo jis vadovaujasi žengdamas per gyvenimą ir kokie sprendimai turi reikšmės. Kitaip tariant kiekviena vertybė neatsiejama nuo kitos vertybės. Tokios struktūros analizavimas leidžia identifikuoti vertybių kintamuosius, kurie glaudžiai susiję tarpusavyje. S.H. Schwartz, (1992, 2006).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojo vertės formavimo pasiūlymas siejamas su paties darbdavio gebėjimais pritraukti darbuotoją dirbti organizacijoje.

Nuolatinis darbuotojų vertės formavimas yra labai svarbus. Pastaruoju metu Lietuvos darbo rinkoje darbuotojų trūkumas jaučiamas labai stipriai, nes didėja iš Lietuvos išvykstančių darbingo amžiaus žmonių skaičius. Tai liečia dideles įmonių grupes bei daro įtaką darbuotojų kaitos rodikliams. Vis dėlto daugelis įmonių į situaciją žiūri strategiškai, atitinkamai reaguoja į besikeičiančią darbo rinką ir stengiasi išlaikyti, motyvuoti savo turimus darbuotojus bei pritraukti naujus.

Kuriant darbuotojų vertės formavimą, svarbu sukurti tam tikrus tikslus, kuriais vadovaujantis bus kuriama darbuotojų vertės formavimas. Tikslų kūrimas pirmas žingsnis darbuotojų vertės formavime. Nuo sėkmingo jų formavimo priklauso tolimesnė darbuotojų vertės formavimo eiga – metodai bei vertės formavimo rezultatai.

Darbuotojai patys savaime yra asmenybės, tačiau juos vertinant įmonės kontekste, jie tampa organizacijos nariais. Kaip teigia R. Alonderienė ir I. Baranauskienė, nagrinėjančios darbuotojų vertinimą komandose, „darbuotoją galima vertinti kaip individą - funkcinį darbuotoją ir komandos narį. Taip pat vertinti galima ne pavienius darbuotojus, o visą komandą (R. Alonderienė ir I. Baranauskienė, 2011).

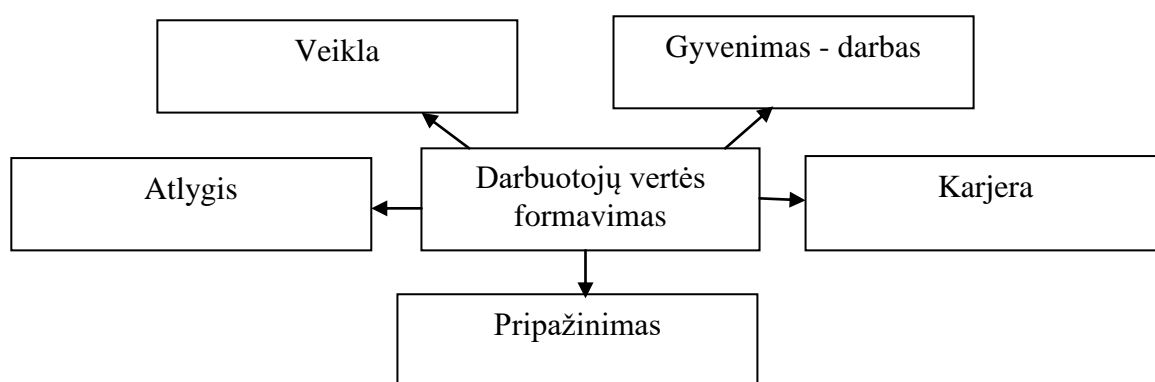
Darbuotojų vertės suvokimas dažniausiai išryškėja tuomet kaip darbuotojai dirba komandoje. Kai darbuotojų vertės formavimas kuriamas iš jo pastangų įdėtų į darbą. Darbuotojų vertės formavimas leidžia sukurti grįžtamąjį ryšį bei taip didinama darbo efektyvumas.

Darbo pastangų sumažėjimas dėl netinkamo (ar nesamo) vertės formavimo tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos kokybę ir kiekybę, todėl krenta organizacijos konkurencingumas rinkoje.

P. R. Stephen (2003) teigia, kad vienas iš sėkmingos komandos egzistavimo garantų yra aplinkos kontekstas, kurio pagrindiniai elementai: adekvatūs išteklių, vadovavimas, darbuotojų vertės formavimas, darbo įvertinimas ir atlygis. Dėl šios priežasties įmonėse privalu sukurti sistemą pagal kurią kuriama darbuotojų vertė (P. R. Stephen, 2003).

S. Sands, (2009) ir S. Nostaja David, (2014) teigia, jog pagrindiniai darbuotojų vertės formavimo elementai susideda iš atlygio, gyvenimo – darbo, veiklos ir pripažinimo bei karjeros galimybių.

Remiantis šiais autorių teikiamomis prielaidomis, galima sukurti darbuotojų vertės formavimo modelį, kuris galėtų atspindėti pagrindinius aspektus, kuriuos įmonės privalo nuolat tobulinti, keisti, kad įmonės darbuotojai jaustųsi saugūs ir gerbiami bei noriai dirbtų šioje įmonėje (žr. 8 pav.).



8 pav. Darbuotojų vertės formavimo teorinis modelis. (Sudaryta autoriaus remiantis S. Sands, (2009) ir S. Nostaja David, (2014))

Aukščiau pateikto paveikslas parodo, kad pagrindiniai elementai, kuriant darbuotojų vertės formavimo modelį siejami su darbuotojų poreikių tenkinimu. Šie elementai leidžia lengviau pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, nors daugelis darbuotojų galėtų teigti, kad formuojant darbuotojų vertę svarbūs ne vien šie elementai (S. Sands, 2009).

Darbuotojai vieni svarbiausių organizacijos elementų ir jų kuriamoji vertė užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą bei sukuria pačios organizacijos konkurencingumą.

Galimybė sukurti unikalią komandą, yra pats geriausias būdas didinti įmonės pelną. Būdas, kuriuo įmonės kuria savo darbuotojų vertę, turi labai didelę įtaką jų veiklai. Darbuotojų įtraukimas, darbo projektavimas, įskaitant komandinį darbą, darbuotojų mokymas labai pagerina organizacijos veiklą (S. Nostaja David, 2014).

Organizacijos vadovai kurdami jos viziją, misiją, privalo įkėpti darbuotojus siekti ilgalaikių tikslų, kurie būtų svarbūs ne tik darbuotojų vertės formavimui, bet ir organizacijos veiklai. Organizacijos vadovas turi galimybę kurti, vienyti darbuotojus ir taip sukurti tinkamą darbuotojų vertės formavimą. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas sukuria pridėtinę vertę, didina įmonės

pajamas, klientų pasitenkinimą, produktų ir paslaugų kokybę, darbo našumą bei mažina sąnaudas. Žmogiškasis faktorius gali padidinti įmonės vertę ir konkurencinį pranašumą (Brian K. Heger, 2007).

Pasak B. R. Jewell (2008) organizacijos darbuotojai – tai pats svarbiausias organizacijos išteklius, be kurio nei viena institucija negali gyvuoti. Šis ir visi kiti organizacijos ištekliai prilyginami jos „kraujui“. Taigi nuo to, kaip organizacija sugeba juos pasirinkti, efektyviai panaudoti, valdyti, priklauso jos veikla bei sėkmė, žinoma, ir tai, kas organizacijai svarbiausia – pelnas, rinkos dalis bei vartotojai. Kad organizacija galėtų įgyvendinti savo misiją, ji turi turėti unikalių išteklių, o pagrindinis iš jų ir būtų – darbuotojai. (B. R. Jewell, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų vertės formavimas priklauso nuo organizacijos vadovų gebėjimo tinkamai pritraukti ir išlaikyti savo darbuotojus. Kuriant darbuotojų vertės formavimo modelį, labai svarbu išskirti pagrindinius modelio elementus:

- darbuotojo vidinę motyvaciją, kuri atsiranda tuomet, kaip darbuotojas supranta, kad jis yra vertinamas dėl jo atliekamo darbo,
 - veikla, kurią atlieka darbuotojas yra vertinga ir prasminga, darbuotojas žino, kad jam paskirtas darbas atneš naudos pačiai organizacijai,
 - darbuotojų skatinimas ieškoti trūkumų, kurie neleidžia efektyviai atlikti jam pavestų užduočių,
 - nuolatinė pasiekimų paieška, atsižvelgiant į organizacijos vertybes. (Dr John Sullivan, 2002).
- Atlikti 2016 m. Deloitte pasauliniai tyrimai 29 šalyse parodo, kad organizacijų darbuotojams svarbiausia:

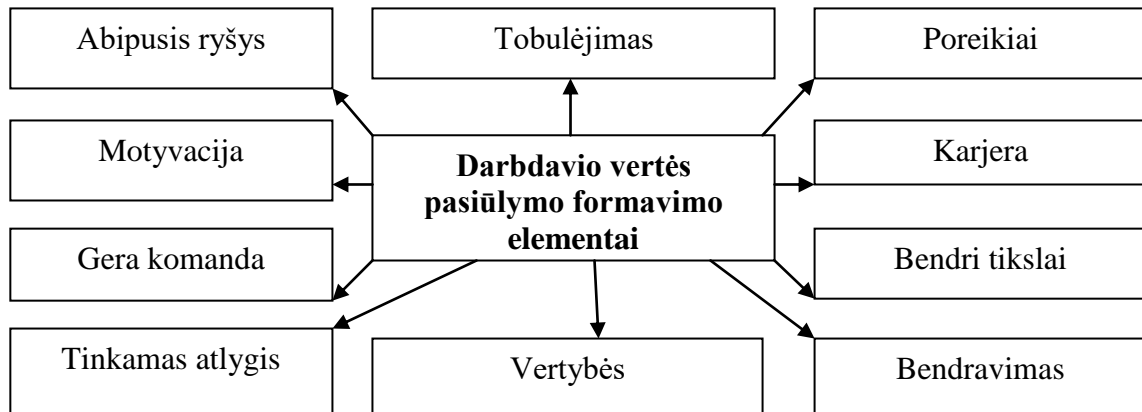
- Geras darbo ir gyvenimo balansas ir galimybė augti kaip lyderiui
- Lankstumas (darbo valandos, vieta) ir prasmės jausmas darbe
- Profesinio augimo programos bei įtaka visuomenei
- Paslaugų/produktų kokybė bei stiprus tikslų pajautimas
- Galimybės keliauti tarptautiškai bei greitai auganti, dinamiška kompanija
- Lyderiaujanti kompanija, kuria žavisi žmonės
- Investuoja ir naudoja naujausias technologijas
- Lyderių reputacija

Visie šie komponentai kuriamo darbdavio vertės pasiūlymo leidžia sudaryti prielaidą, kas organizacijos darbuotojams svarbiausia norint juos pritraukti ir išlaikyti pačioje organizacijoje.

Tik įvertinus visas šias aplinkybes, galima pasiekti tikslų, kurie bus svarbūs ir organizacijos vadovui ir darbuotojui.

Gautas rezultatas analizuojant teorinius aspektus leidžia daryti prielaidą ir sukurti atitinkamą darbdavio vertės pasiūlymo elementų modelį, kuris palengvintų kiekvieno darbdavio galimybes potencialaus darbuotojo vertinime, renkantis jo organizaciją (S. Verma, 2011).

Sudarytas darbuotojų vertės formavimo modelis parodo ką galima gauti, kad kuriamas darbdavio vertės pasiūlymas organizacijoje būtų sukurtas teisingai ir puikiai funkcionuotų, todėl svarbu, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai žinotų ko nori ir atvirai aptartų visas galimybes tam pasiekti.



9 pav. Darbdavio vertės pasiūlymo elementų formavimo modelis. (Sudaryta autoriaus)

Apibendrinant galima teigti, jog darbdavio vertės pasiūlymas būtų veiksmingas, labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas norėtų dirbti pagal jiems pavestas užduotis. Veiklos perspektyvas aptarti bei pavestų užduočių atlikimą įvertinti būtina kartu su darbuotojais, suburiant juos kartu ir viską aptarti netgi neformalioje aplinkoje. Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi svarbus ir žinotų, kad jo darbas prisideda prie organizacijos veikimo ir kad labai svarbu, kad tas darbas būtų atliktas gerai.

Išanalizuoti literatūros šaltiniai parodo, kaip kurie autoriai vertina darbdavio vertės pasiūlymo formavimą organizacijose. Kaip aukščiau buvo pateikta A. M. Sivertzen ir kt., (2013) akcentuoja, jog darbdavio vertės pasiūlymo formavimas tampa patrauklus tuomet, kai yra aiškiai nustatomi potencialūs elementai darbuotojo atžvilgiu: karjeros galimybės, darbo sąlygos, darbo užmokestis, vertybės, poreikiai ir kt. Numatomos sąlygos dėl kurių darbuotojas nori įsipareigoti organizacijai. (A. M. Sivertzen ir kt., 2013)

Aukščiau pateikiama darbdavio vertės pasiūlymo formavimo elementai, kurie labiausiai įtakoja darbuotojo pasirinkimą. Skirtingi darbuotojai vertina skirtingus dalykus, todėl jiems būdingi skirtingi darbdavio vertės pasiūlymai, kuriantys jiems reikalingą vertę (K. Ralys, 2011).

Atlikta darbdavio vertės pasiūlymo analizė parodo, kad sukurti tam tikri DVP elementai gali būti aktualūs vieniems darbuotojams, tačiau visai nesvarbūs kitiems darbuotojams. Aiškinama prielaida, jog formuojant darbdavio vertės pasiūlymą darbuotojai didesnę prioritetą teikia darbo užmokesčiui bei karjeros galimybėms. Darbuotojai organizacijoje jaučiasi geriausiai tuomet kai juos įvertina tam tikrais pasiekimais, leidžiančiais išlikti konkurencingais siekiant materialinio atlygio, už puikiai atliktą darbą.

Atlikto tyrimo metu bus stengiamasi patvirtinti prielaidą, kad skirtingos darbuotojų grupės, skirtingai priima darbdavio vertės pasiūlymą. Tyrimas pateikiamas 3 skyriuje.

3. EGLĖS SANATORIJOS DARBDAVIO VERTĖS PASIŪLYMO ATVEJO ANALIZĖ

3.1. Trumpa Eglės sanatorijos charakteristika

Harmonijos ir sveikatos pirmiausiai reikia ieškoti gamtoje. Gamta mums suteikia visa, ko reikia fizinei ir psichinei sveikatai. Švarus oras, švelnus klimatas, pušynai supantys sanatoriją, mineralinio vandens šaltiniai, gydomasis purvas – šis derinys gali sugrąžinti ne tik sveikatą, bet ir gyvenimo džiaugsmą.

Eglės sanatorija – tai galias gydymo tradicijas puoselėjantis gydymo ir reabilitacijos centras su mineralinio vandens ir gydomojo purvo gydykla, gydomaisiais ir diagnostiniais kabinetais, mineralinio vandens biuvete

Tai lyg atskiras pušynų apsuptas sveikatos miestelis, esantis atokiau nuo miesto centro. Daugiau nei 20 ha teritorijoje išsidėstę daugiaaukščiai miegamieji korpusai Žilvinas ir Eglė bei sanatorijos gydykla. Atvykusiems siūloma 400 dviviečių ir 229 vienviečiai kambariai, 32 dviejų ir 8 vieno kambario liuksai su visais patogumais. Taip pat yra dviviečiai reabilitaciniai kambariai skirti žmonėms su negalia. Visi kambariai atitinka šiuolaikinius standartus. Maitinimas sanatorijoje yra įvairaus tipo, tris kartus per dieną: platus švediško stalo meniu, o taip pat subalansuotas dietinis maitinimas valgykloje.

Sanatorija veikia ištisus metus, vienu metu čia gali apsistoti daugiau nei 1500 žmonių. Iš įvairių pasaulio šalių pas mus atvyksta ieškantieji efektyvaus gydymo, geros savijautos ir poilsio nuo kasdienės įtampos, miesto šurmulio.

Jeigu atvykstate kartu su šeima, mažiesiems sanatorijos svečiams siūloma saugi, erdvi lauko žaidimų aikštelė, puikiai įrengtas vaikų kambarys ir kitos pramogos.

Pasirinkta nagrinėti Eglės sanatoriją Druskininkų mieste, kadangi ši sanatorija yra viena didžiausių ir populiariausių Druskininkų mieste, norima sužinoti, kaip vadovai sugeba pritraukti klientus išlaikydami savo darbuotojus ir kurdami darbuotojų vertės formavimą.

Siekiant nustatyti darbuotojų vertės pasiūlymų formavimą organizacijoje tyrimas atliekamas dviem būdais – interviu bei apklausa, naudojant anketą. Galima teigti, jog geras ar net sėkmingas darbdavio vardas priklauso nuo paties darbdavio pasiūlymo, kuris sukurs tinkamą darbuotojų vertės formavimą.

Kalbant apie Eglės sanatoriją, galima teigti, jog sanatorijos vadovai stengiasi tinkamai įvertinti darbuotojo darbo rezultatus, kurdami atitinkamą darbdavio vertės pasiūlymą. Sanatorijos vadovai norėdami motyvuoti darbuotojus, stengiasi tinkamai išdėstyti savo prioritetus bei siekius, kartu aptariant ir pačių darbuotojų norus. Sukurtas darbdavio vertės pasiūlymas pateikiamas visiems potencialiems darbuotojams arba konsultantams, kurie padeda organizacijai kurti tinkamą jos įvaizdį.

Sanatorijos vadovai nurodo ką ji parduos savo potencialiems arba esamiems darbuotojams. Formuojant darbdavio įvaizdį sanatorijoje užtikrinama darbdavio pasiūlymo, kaip pateikiamos žinutės darbuotojams laikymosi sąlygos, taip formuojant darbuotojo požiūrį į patį darbdavį.

Kuriant efektyvų darbuotojų vertės pasiūlymų formavimo metodą, sanatorija aiškiai numato kokiomis priemonėmis naudosis, kad pritraukti ir išlaikyti gerus ir gerai dirbančius darbuotojus, kurie suteiktų galimybę kelti konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu bei didina įmonės pelningumą.

Siekiant įvertinti pačios sanatorijos kuriamus veiksnius, kurie leidžia nustatyti kokiais metodais naudojasi sanatorija formuojant darbuotojų vertę, buvo nuspręsta atlikti empirinį tyrimą. Tyrimas atliekamas naudojantis atvejo analize.

Atvejo analizė. Pagal R. K. Yin (2009), Baxter, Jack (2008) kiekvienas mokslinių tyrimų metodas turi savitus privalumus ir trūkumus, priklausomai nuo trijų sąlygų: tyrimo klausimo tipo (formos), tyrėjo kontrolės tiriamiems įvykiams ir dėmesio skyrimo tuo metu vykstantiems įvykiams, o ne istoriniams.

Atvejo analizei labiausiai tinka: kai tyrime keliami klausimai „kaip“ ir „kodėl“, kai tyrėjas nekontroliuoja arba labai mažai kontroliuoja tiriamus įvykius, kai tyrėjo dėmesys sutelktas į naujausius, tuo metu vykstančius įvykius.

3.2. Darbuotojų vertės formavimo tyrimo metodologija

Atliekant bet kokią mokslinį tyrimą labai svarbu tinkamai ir korektiškai suformuluoti tyrimo tikslą bei uždavinius, hipotezes bei parinkti tinkamus tyrimo metodus. Tyrimo metodai - įvairių priemonių taikymas, kurie leidžia gauti reikiamus praktinius bei pažintinius tyrimo rezultatus. Ši procedūra atliekama nuosekliai pasikartojančiomis operacijomis, kurių taikymas konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimą rezultatą.

Šis tyrimas atliekamas tam tikrai etapais:

1. Problemos, tikslo bei uždavinių formulavimu;
2. Duomenų vertinimo parinkimas;
3. Instrumento paruošimas;
4. Duomenų rinkimas;
5. Duomenų apdorojimas;
6. Rezultatų pateikimas;
7. Pasiūlymai.

Remiantis aukščiau pateiktais etapais, bus atliekamas tyrimas. **Tyrimo tikslas** – išnagrinėti Eglės sanatorijos efektyvių darbdavio vertės pasiūlymų formavimo įtaką darbuotojams.

Tiksliui atskleisti formuojami **tyrimo uždaviniai**:

1. Pateikti dažniausiai naudojamus Eglės sanatorijoje darbuotojų vertės formavimo metodus;
2. Paneigti arba pagrįsti naudojamų vertės formavimo metodų efektyvumą Eglės sanatorijoje;
3. Naudojantis atliktais tyrimais pateikti pasiūlymus darbuotojų vertės formavimui Eglės sanatorijoje;

Tyrimo metodai. Vertinant tyrimo metodus bei jų pasirinkimą, pirmiausia reikia atsižvelgti į tyrimo tikslus. Tyrimo metodai leidžia lengviau surinkti, apdoroti bei pateikti analizę reikiamos informacijos. Šiame tyrime bus naudojamas kiekybinio tyrimo metodika:

1. Naudojama anketa;
2. Interviu;
3. Aprašomoji statistika.

Tyrimui atlikti naudojama anketa leis sužinoti informaciją iš pačių darbuotojų lūpų, kaip veikia ir kokiais metodais naudojamas darbuotojų vertės formavimas. Sudarant anketą bus naudojamos klausimyno sudarymo bei bendraisiais anketos pateikimo reikalavimais.

Ši anketa padės nustatyti darbuotojų nuomonę apie jų pačių kaip vertinamųjų vertės formavimą bei darbuotojų savijautos aspektus. Bus norima sužinoti kaip patys darbuotojai vertina jų pačių vertės formavimo metodus įmonėje ir galbūt patys turi kokių nors pasiūlymų kažką keisti.

Tyrimo atlikti naudojamas interviu, šis interviu padės ištirti vadovų nuomonę apie įmonėje naudojamų darbuotojų vertės formavimo metodų efektyvumą, kokia jų nuomonė dėl visų vertės formavimo metodų panaudojimo ar jie turi reikšmės darbuotojų savijautai bei ar duoda naudos darbuotojų darbo efektyvumui. Sužinoti ar iš tikrųjų yra naudojama darbuotojų vertės formavimo metodika pačioje įmonėje.

Statistinė duomenų analizė – panaudojami ir susisteminami tyrimo metu gauti rezultatai.

Tyrimo imtis. Atliekant bet kokį kokybinį ar kiekybinį tyrimą labai svarbu išsiaiškinti ir gerai suprasti kas būtent dalyvaus atliekame tyrime. Renkantis visumą iš visų visumų, svarbu surinkti tinkamą informaciją apie ją. Atliekant tyrimą apklausti visus respondentus kartais tiesiog būna neįmanoma, todėl reikia atsirinkti jų dalį, tam pasirenkam atrinkimo būdus. Taigi apklaustųjų imtis yra atrenkami respondentai iš visos visumos.

Tyrimo imties dydis bus apskaičiuotas pagal Paniotto formulę: $n=1/(\Delta^2+1/N)$, kai: n – imties dydis, Δ – leistina paklaida, N – populiacijos dydis (Kardelis, 2007, p. 312). Šiame tyrime leistinoji paklaida neviršija 5%.

Statistinis imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida (0,07);

N – visumos narių skaičius;

Tyrimo organizavimas. Darbuotojų vertės pasiūlymo tyrimas buvo organizuojamas dviem etapais: interviu su sanatorijos vadovais bei vykdoma darbuotojų apklausa. Interviu buvo paimtas iš trijų sanatorijos vadovų, tarp kurių buvo dvi moterys ir vienas vyras, kurie sanatorijoje dirba ne mažiau nei dešimt metų. Vieno iš vadovo atsakomybė yra visų darbuotojų darbo organizavimas, kitas vadovas prisiima atsakomybę už darbuotojų rezultatus, atliekant jiems pavestus darbus, o trečiojo vadovo atsakomybė tinkamai paskirstyti darbuotojams reikalingas darbo priemones. Vadovų apklausa vyko keletą valandų, trumpai aptariant interviu klausimus apie darbdavio vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje.

Darbuotojų apklausa buvo vykdoma anonimiškai, pateikiant anketas ir prašant pateikti savo nuomonę kaip jie vertina jiems kuriamą darbdavio vertės pasiūlymo formavimą. Apklausoje dalyvavo trijų grupių respondentai: 23 personalo darbuotojai, 45 grožio terapijos ir sveikatos specialistai bei 23 paprastas pareigas užimantys darbuotojai.

Tyrimas buvo atliekamas lapkričio 25-30 dienomis. Pirmiausia tyrimas buvo atliekamas su Eglės sanatorijos vadovais, kurie susiję su darbdavio vertės pasiūlymo formavimu. Tuo metu kuomet buvo atliekamas interviu su darbdaviais, buvo pateikiamos anketos ir patiems darbuotojams, dirbantiems tose pamainose, kurie savo ruožtu pateikė nuomonę apie jų kaip darbuotojų vertės formavimą Eglės sanatorijoje.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo atliktas pasitarus su Eglės sanatorijos vadovu ir gavus jo leidimą, apklausoje dalyvavę darbuotojai savanoriškai pateikė atsakymus į jiems pateiktus klausimus, prieš tai paaiškinus tyrimo tikslą bei norimą rezultatą. Prieš atliekant tyrimą visiems respondentams buvo paaiškinta kaip bus atliekamas tyrimas ir ko bus norima iš darbuotojų norint jį atlikti. Apklausa buvo vykdoma anonimiškai ir gauti duomenys naudojami tik magistro darbui.

Apribojimai. Apklausiai su darbuotojais didžiausią įtaką turėjo pačios užduoties suvokimas bei kokybiškas atsakymų pateikimas. Kadangi ne visi respondentai norėjo dalyvauti tyrime, dėl tos priežasties į juos reikėjo kreiptis papildomai, raginant dalyvauti tyrime ir paaiškinant kokia tyrimo svarba. Taip pat tyrėjui buvo sunku pamatuoti asmeninius respondentus nusistatymus prieš atliekant tyrimą, kas galėjo įtakoti tyrimo kokybę. Vertinant darbdavio vertės pasiūlymo formavimą organizacijoje labai sunku vertinti darbuotojų emocinę būklę bei vertybes, todėl ar respondentų pateikiami atsakymai yra objektyvus sunku įvertinti, todėl gauti tyrimo rezultatai gali turėti paklaidą ir laiko atžvilgiu gali kisti.

3.3. Darbuotojų vertės formavimo tyrimo analizė

3.3.1. Struktūrizuotas Eglės sanatorijos vadovų interviu

Siekiant išsamesnės darbuotojų vertės formavimo priežasčių analizės buvo nuspręsta atlikti struktūrizuotą vadovų interviu. Šis interviu buvo vykdomas kelias dienas neformalioje aplinkoje. Interviu metu buvo apklausta trys sanatorijos vadovai.

1 lentelė. Dalyvių apibūdinimas

Darbdavys	Lytis	Amžius	Darbo patirtis
Pirmas vadovas	Moteris	34	10
Antras vadovas	Vyras	47	23
Trečias vadovas	Moteris	58	21

Pagrindinė priežastis, pagal kurią buvo pasirinkti sanatorijos vadovai, tai jų darbas su savo pavaldiniais, vadovams kuriems tenka artimiau bendrauti su savo pavaldiniais, paprasčiau atsakyti į klausimus. Taip jie objektyviau galės įvertinti darbuotojų vertės formavimo problemas. Interviu apibendrinimas su vadovais pateikiamas 4 lentelėje.

2 lentelė. Vadovų atsakymai darbuotojų vertės formavime

Ar Jūsų įmonėje yra naudojama darbuotojų vertės formavimas ir kaip manote ar jis išvis reikalingas darbuotojų vertės formavimas?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Taip, mūsų sanatorijoje kiuramas darbuotojų vertės formavimas, jis reikalingas tam, kad kiekvienas darbuotojas suprastų savo darbo esmę.“</i>	<i>„Taip sanatorijoje kuriamas darbuotojų vertės formavimas ir jis reikalingas.“</i>	<i>„Taip kuriamas.“</i>
Kaip Jūs galvojate iš kokių aspektų susideda darbuotojų vertės formavimas?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Darbuotojų vertės formavimas susideda iš motyvacinių priemonių, kurias pateikia pati organizacija. Tai gali būti išreikšta pinigine verte, diplomu, pagyrimu ar kt. Visi šie esminiai dalykai naudojami ir sanatorijoje.“</i>	<i>„Darbuotojų vertės formavimas susideda iš motyvacijos priemonių: atlyginimo, paskatinimo, pagarbos, pagyrimų, priklausomai nuo to ko reikia darbuotojui.“</i>	<i>„Manau, kad kiekvienam darbuotojui svarbiausias aspektas, premijos, kurios gaunamos už puikiai atliktą darbą.“</i>
Gal trumpai papasakotume ką Jūs galvojate apie darbuotojų vertės formavimą?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas

<i>„Darbuotojų vertės formavimas leidžia suprasti darbuotojų ir vadovų santykį, kadangi darbuotojai matydami kaip kuriama jų vertė, gali lengviau suprasti kaip atlikti jiems pavestas užduotis.“</i>	<i>„Darbuotojų vertės formavimas suteikia galimybę pagal visus reikalavimus įvertinti organizacijos darbuotojus.“</i>	<i>„Darbuotojų vertės formavimas, suteikia galimybę įvertinti darbuotoją už atliktus darbus ir taip priverčia darbuotoją dar labiau stengtis organizacijos labui.“</i>
Gal Jūs galėtumėte trumpai papasakoti kokie darbuotojų vertės formavimo metodai naudojami Jūsų įmonėje?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Vienas pagrindinių metodų, tai galbūt premijos, kurias mes skiriama už atliktus darbus, galimybė kilti karjeros laiptais, taip pat pagyrimai, paskatinimai žodžiu.“</i>	<i>„Metų gale skiriamos premijos, siūloma dalyvauti įvairiausiuose konkursuose, siunčiami į mokymus, pagyrimo raštai, paskatinimas smulkiais dovanomis.“</i>	<i>„Premijos, payrimo raštai, smulkis dovanos, paskatinimas žodžiu.“</i>
Kaip Jūs galvojate ar darbuotojų vertės formavimo metodus tinkamai naudojamus Jūsų įmonėje?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Kiekvienas vadovas, naudodamas vienus ar kitus metodus, visada galvoja kad elgiasi teisingai ir tinkamai, todėl apie metodus naudojamus sanatorijoje reikia klausti pačių darbuotojų.“</i>	<i>„Taip metodai, kurie naudojami vertės formavime yra tinkami.“</i>	<i>„Kurdami metodus darbuotojų vertės formavime, visada stengiamės imtis patirties iš kitų organizacijų, tobulintis įvairiuose kursuose, kad būtų tenkinami ne tik darbuotojų poreikiai, bet ir pačios sanatorijos teikiamų paslaugų kokybė.“</i>
Gal galėtumėte papasakoti kaip Jūs galvojate kas tai yra talentingas darbuotojas?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Talentu pasižymintis darbuotojas sugeba viską, savo darbus atlieka lengvai, greitai ir su tinkamu atsivadavimu, bet tokių darbuotojų pasitaiko labai retai.“</i>	<i>„Talentas – tai žinoti viską, mokėti viską ir padaryti greičiau nei parodė tavo vadovas. Bet tokių darbuotojų, kurie būtų atsidavę savo darbui rasti labai sunku, kadangi daugelis talentingų ir savo darbui atsidavusių darbuotojų išvykę iš Lietuvos.“</i>	<i>„Galbūt galima sakyti būtų ne talentingas, bet gabus darbuotojas, sumanus darbuotojas, kuris galbūt dirbdamas savo darbą, iškilus problemoms priimti sprendimus be vadovų įsikišimo ir tai padaryti be klaidų. Tai tiesiog toks darbuotojas, kuris žino ką daro, kur daro ir kaip daro.“</i>
Gal galėtumėte trumpai papasakoti kokios materialinės priemonės naudojamos darbuotojų vertės formavimui Jūsų įmonėje?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Galbūt kaip ir visi organizacijų vadovai metų gale skiria tam tikras premijas metų gale, kaip</i>	<i>„Premijos, didesnis atlyginimas.“</i>	<i>„Premijų skyrimas.“</i>

<i>paskatinimą. Kartais būna skiriamas priedas už tam tikrus padarytus darbus.</i>		
Trumpai papasakokite koks pačių vadovų požiūris į darbuotojus, į darbą, koks yra darbuotojų ir įmonės santykis?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Stebint darbuotojų atliekamus darbus stengiamasi nesikišti kaip darbuotojai atlieka jiems pavestus darbus, tačiau visada stebima, (ypatingai naujai priimti darbuotojai), kaip darbuotojai atlieka savo darbus, ar stengiasi, ar rodo motyvaciją. Pats santykis su darbuotojais privalo būti dalykiškas ir aptariama tik darbo reikalai. Darbuotojai privalo žinoti, kad sanatorijoje svarbiausia vadovo nurodymai.“</i>	<i>„Vadovai su savo darbuotojais stengiasi palaikyti gerus santykius, tie kurie labiau prižiūri savo pavaldinius, visada stengiasi jiems padėti, motyvuoti, patarti. Svarbu žinoti, kad darbuotojas yra žmogus, jis gali klysti, tačiau jeigu iš tikrųjų yra problematiškų darbuotojų, tokius stengiamasi paveikti arba tiesiog su tokiais nebedirbama.“</i>	<i>„Savo darbuotojus mes vertiname, kaip ir vertiname jų atliktus darbus, ypatingai iniciatyvumą, kokybišką darbą.“</i>
Ar organizacijoje domisi darbuotojų vertės formavimu kitose organizacijose?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Taip vadovai vyksta į mokymus ir kursus, kuriuose kalbama kaip kurti darbuotojų vertės formavimą, nuo ko jis priklauso, kaip išlaikyti gerus darbuotojus, kaip juos motyvuoti, kaip stengtis ne tik organizacijos labui, bet ir darbuotojų poreikių tenkinimui.“</i>	<i>„Taip domimasi, ypatingai šių sunkiu Lietuvai laikotarpiu, kaip gerų darbuotojų trūksta, kiekviena organizacija stengiasi išlaikyti gerus darbuotojus.“</i>	<i>„Taip domimės ir iš kitų organizacijų ir įvairiuose mokymuose, kadangi bėgant metams viskas keičiasi, todėl labai svarbu mokintis ir tobulėti ir pačios organizacijos vadovams.“</i>
Kokios problemos dažniausiai kyla Jūsų įmonėje išlaikant gerus darbuotojus?		
Pirmas vadovas	Antras vadovas	Trečias vadovas
<i>„Galbūt per maža materialinė motyvacija, kurios labai trūksta kiekvienam darbuotojui, nes kiekvienas dirbantysis dažniausiai dirba dėl atlygio, kuris užtikrina jų poreikių tenkinimą, iš idėjos dirba labai mažai darbuotojų.“</i>	<i>„Reikia tobulinti motyvacinę sistemą.“</i>	<i>„Darbuotojai vertina materialines galimybes, todėl labai sunku išlaikyti gerą darbuotoją, kaip jis randa geresnes galimybes kitoje organizacijoje.“</i>

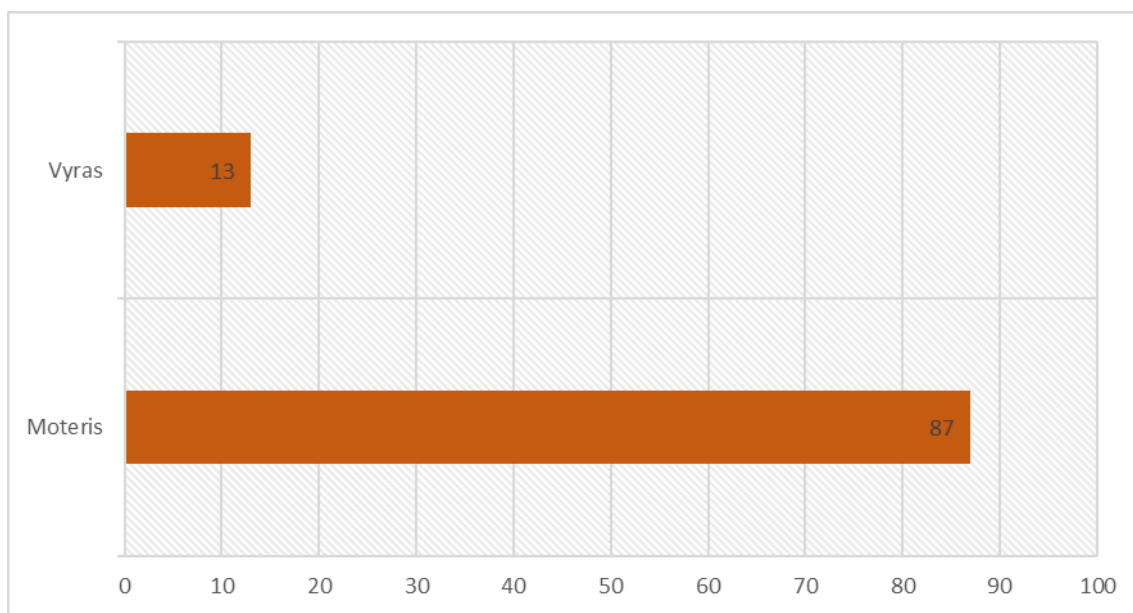
Įvertinus struktūrizuoto interviu rezultatus galima teigti, jog darbdavio požiūris į darbuotojų vertės formavimą yra tinkamas, vadovai vertina savo darbuotojus, ypatingai tuos, kurie stengiasi kokybiškai atlikti savo darbus, noriai dirba organizacijos labui.

Galima pastebėti, kad vadovai stengiasi motyvuoti savo darbuotojus, tačiau pagrindinis aspektas, kurio labiausiai trūksta išlaikant gerus darbuotojus, tai materialinių motyvacijos priemonių panaudojimo stoka, kadangi kiekvienas darbuotojas labai vertina premijas ar tam tikrus priedus už gerai atliktus darbus.

3.3.2. Eglės sanatorijos darbuotojų apklausos analizė

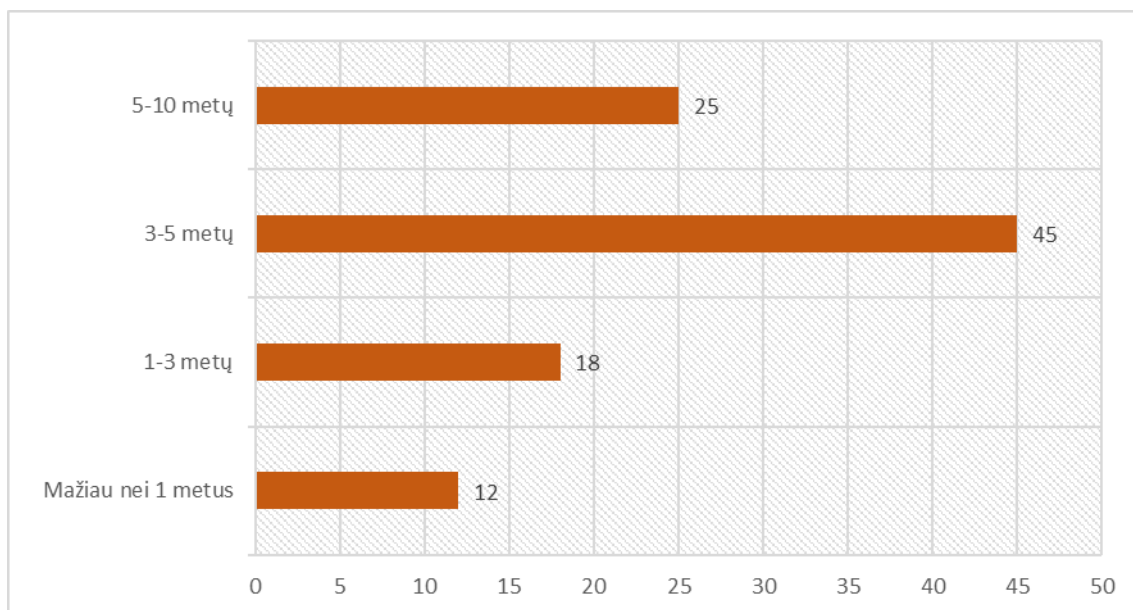
Norint sužinoti kaip iš vienoje didžiųjų sanatorijų formuojama darbuotojų vertė ir nuo ko ji priklauso, buvo atlikta šios sanatorijos darbuotojų apklausa. Apklausoje dalyvavo visi sanatorijos darbuotojai, kurie per kelias apklausos dienas dirbo jiems pavestą darbą.

Darbuotojų apklausa vykdoma trimis lygiais, atskirai apklausiant personalo darbuotojus, grožio industrijos ir sveikatos darbuotojus bei paprastus darbuotojus (kambarių tvarkytojai, valytojai ir kt). Kiekvienas darbuotojas pasirinkdamas klausimą privalėjo pasirinkti jiems priimtinausią atsakymą ir įvertinti jį pagal Likerto skalę, įvertinta kiekvieną pasirinkimą nuo 0 iki 5.



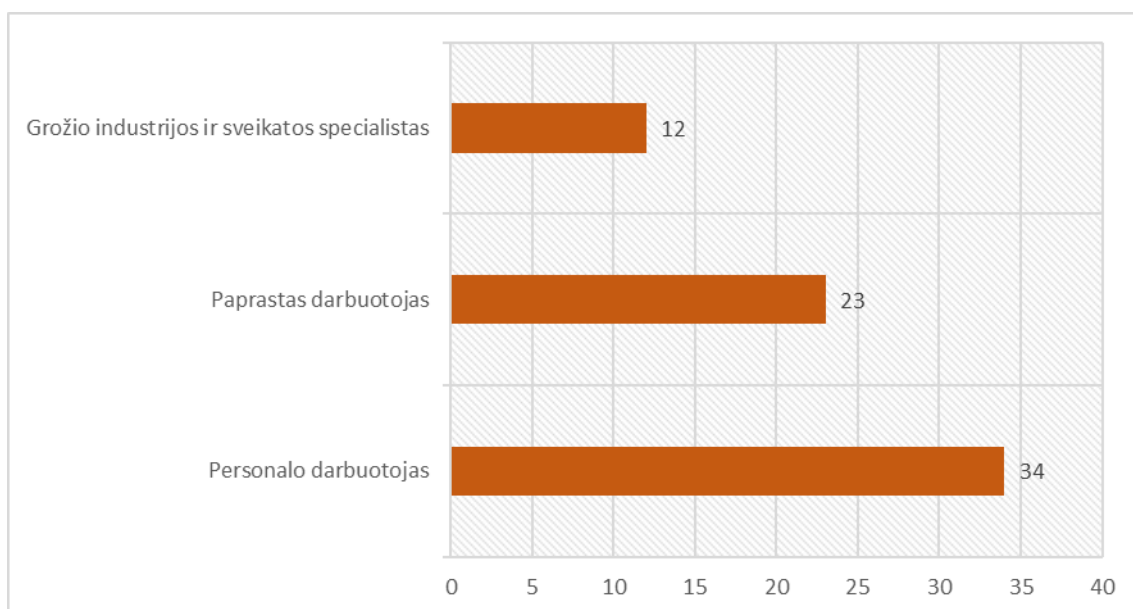
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų, kurie dirba šioje sanatorijoje buvo moterys ir visų apklausoje dalyvavusių sudarė net 87 proc., tai parodoje, kad įmonėje vyrauja moteriškas kolektyvas ir pareigos, kurias reikia atlikti labiau siejamos su moteriškais darbais.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą, proc.

Vertinant darbuotojų darbo stažą įmonėje, vienas iš pateiktų klausimų buvo apie darbuotojų darbo trukmę, kiek metų darbuotojas dirba šioje sanatorijoje. Gautas rezultatas parodė, jog darbuotojai lojalūs šiai sanatorijai, vertina darbą joje ir stengiasi išlikti. 45 proc. respondentų pateikė atsakymą, kad jie šioje sanatorijoje dirba nuo 5-10 metų, 25 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų teigia, jog šioje sanatorijoje dirba nuo 3-5 metų, o 18 proc. šioje sanatorijoje nuo 1-3 metų ir tik likusieji 12 proc. apklausoje dalyvavusių sanatorijoje dirba mažiau nei 1 metus.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas, proc.

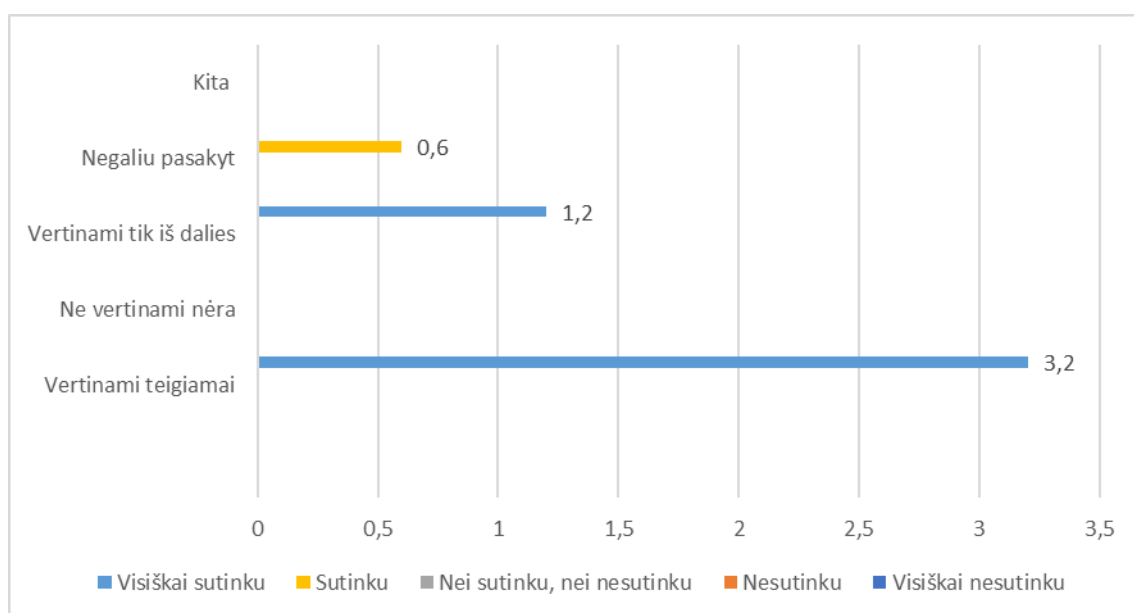
Didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių jaunų žmonių sudarė merginos – 74 proc. ir tik 26 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų buvo vaikinai. Vertinant tokią situaciją jaunų žmonių nedarbingumo atžvilgiu, išryškėjo, kad jaunų nedarbingų merginų yra daug daugiau nei jaunų vaikinių.

3.3.2.1. Eglės sanatorijos darbuotojų pasiekimų vertinimas

Siekiant įvertinti darbuotojų vertės formavimą sanatorijoje, vienas pirmųjų klausimų, kuris buvo pateikiamas apklausoje dalyvavusiems respondentams, buvo siejamas su darbuotojų vertinimu, aiškinantis ar šioje sanatorijoje darbuotojų darbas yra kaip nors vertinamas. Norėdami atsakyti į klausimą, galėjo pasirinkti jiems tinkamą teiginį. Jeigu respondentai nerado sau tinkamo varianto, galėjo pateikti savo variantą, pasirinkdami žodį „kita“.

Darbuotojų atsakymai buvo suskirstyti į tam tikras kategorijas pagal darbuotojų pareigas. Kaip 13 paveiksle pateikti duomenys parodė, jog 3,2 balo skirdami darbuotojų pasiekimų teigiamam vertinimui apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog jų darbo rezultatai sanatorijoje vertinami teigiamai. Šios sanatorijos vadovai darbuotojų vertės formavimą formuoja atitinkamai pagal jų atliekamas funkcijas, stebint jų darbo rezultatus.

1,2 balo skirdami darbuotojų pasiekimų teigiamam vertinimui apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog teigiamai vertinami tik iš dalies, kadangi darbuotojų darbas vertinamas grupuojant juos į tam tikras kategorijas, nėra uždedama lygybė tarp žemesnio ir aukštesnio rango darbuotojų, kadangi jų atliekamos funkcijos yra skirtingos ir darbas, kurį reikia išmanyti skiriasi, galbūt jų teigimu reiktų pasirinkti paprastesnį variantą, kuris uždėtų lygybę tarp visų darbuotojų, nes visi darbuotojai yra lygūs, nors skiriasi tik jų pareigybės.

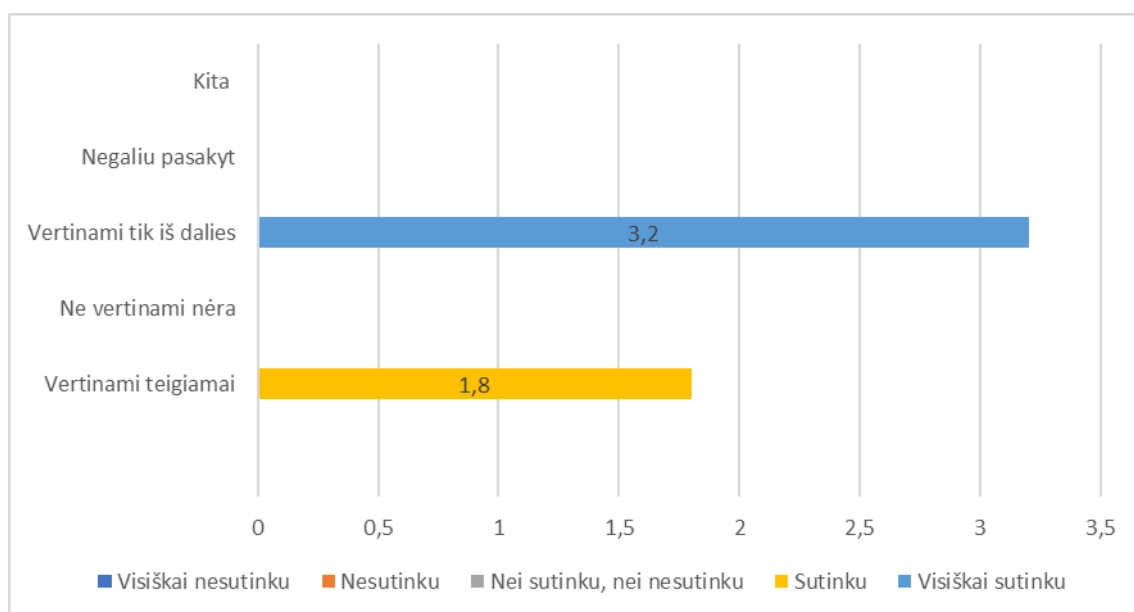


13 pav. Ar Jūsų darbo pasiekimai sanatorijoje yra kaip nors įvertinami (personalo darbuotojai), balai

0,6 balo skirdami darbuotojų pasiekimų teigiamam vertinimui apklausoje dalyvavę respondentai sutinka tik iš dalies, kadangi labai sunku nusakyti už ką, kuris darbuotojas yra vertinamas, kadangi

darbuotojų vertinamas atliekamas daugiau už fizinį darbą, todėl jie vertinami pagal jų padarytas klaidas ar atliktus gerus darbus, kiti darbuotojai daugiau bendrauja su klientais, todėl jų darbas vertinamas labiau už bendravimą su klientais, kiti darbuotojai suteikia paslaugas sanatorijos klientams, todėl jie labiau vertinami už savo suteiktas paslaugas. Jie matydami savo vertinimo rezultatus norėtų aiškesnės vertinimo skalės jų atžvilgiu.

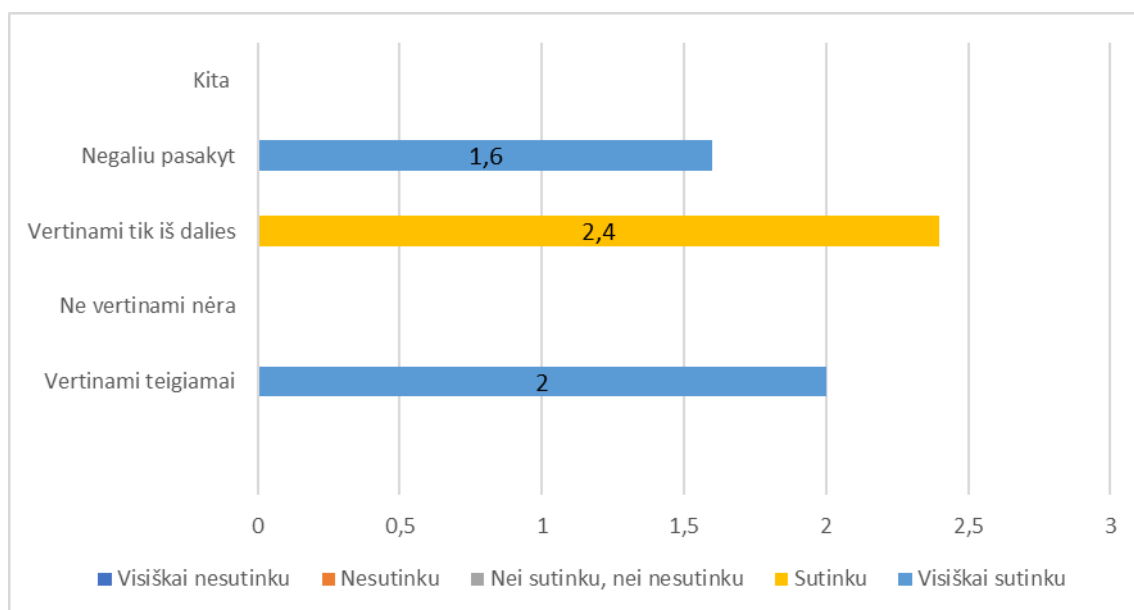
1,8 balo skirdami darbuotojų darbo pasiekimų įvertinimui apklausoje dalyvavę respondentai grožio ir sveikatos specialistai mano, jog darbuotojų vertinimas atliekamas tinkamai, kadangi darbuotojų vertės nustatymas formuojamas atliekamas akis į akį kalbant su darbuotojais, parodant jų minusus ir plusus, kad kitą kartą jie galėtų dar labiau pasitempti, taip pat vertinami klientų atsiliepimai apie jiems suteiktas paslaugas iš kurio nors darbuotojo. Tuomet patiems darbuotojams yra paprasčiau suvokti ir įvertinti savo padarytas klaidas. Jų teigimu labai svarbu yra žinoti už ką kiekvienas darbuotojas vertinamas ir kodėl taip vertinamas. Įvertinęs rezultatus vadovas numato atlygio būdą bei dydį, siekiant patenkinti darbuotojų poreikius, taikomi ekonominiai (darbo užmokestis, premijos, apmokamos paslaugos, pelno pasidalinimas) ir psichologiniai metodai (pripažinimas, pagyrimas, galimybė mokytis, pakėlimas pareigose, dalyvavimas valdant).



14 pav. Ar Jūsų darbo pasiekimai sanatorijoje yra kaip nors įvertinami (grožio ir sveikatos darbuotojai), balai

3,2 balo skirdami darbuotojų darbo pasiekimų įvertinimui apklausoje dalyvavusių darbuotojų sutinka tik iš dalies, jog darbuotojų vertinimai atliekami ir atliekami tinkamai, kadangi jų teigimu atlikdami savo darbą jie įdeda daug pastangų, norėdami puikiai aptarnauti savo klientus, tačiau sanatorijos vadovai dažnai to net nepastebi ir jų darbo atlikimas jiems yra įprastas ir normalus. Apklausoje dalyvavusių respondentų teigimu, darbuotojų vertinimas sanatorijoje yra labai svarbus,

kadangi kiekvienas atliekamas darbas nori būti įvertintas vien tam, kad būtų teisingai paskirstyti resursai, atlyginti darbuotojams, svarbu pačius darbuotojus informuoti apie jų darbo rezultatus, užtikrinti pagrįstus santykius tarp atskirų darbuotojų grupių.



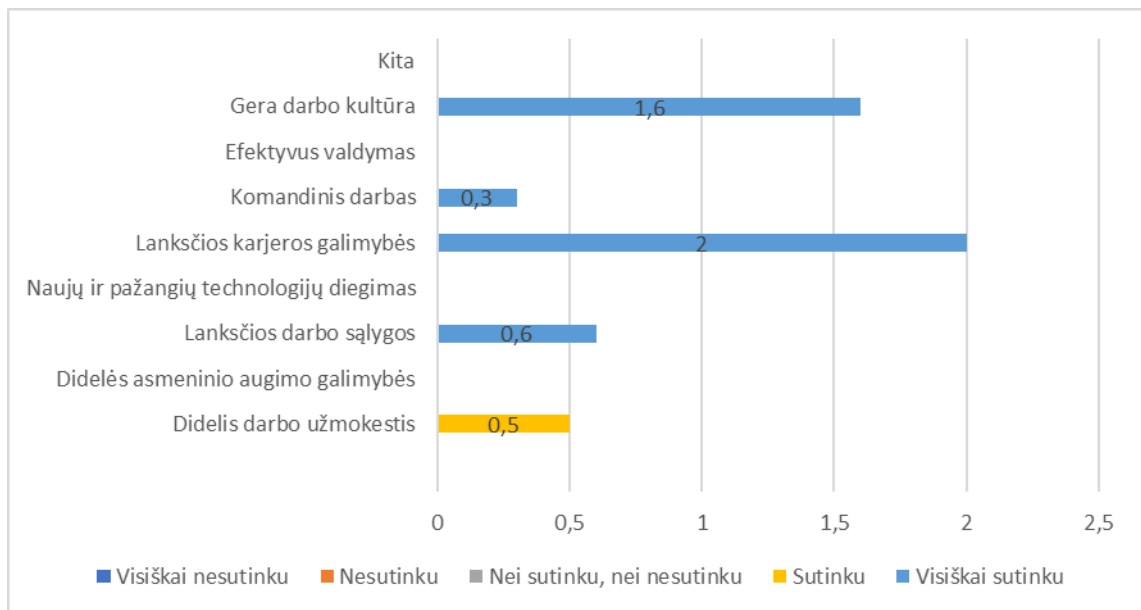
15 pav. Ar Jūsų darbo pasiekimai sanatorijoje yra kaip nors įvertinami (paprasti darbuotojai), balai

Vertinant ir trečiosios apklausoje dalyvavusios grupės rezultatus, galima pastebėti, jog 2 balus skirdami savo vertinimui, žemiausios grandies darbuotojai mano, jog darbuotojų vertinimas atliekamas teigiamai, skirdami 2,4 balo sutinka tik iš dalies, kadangi jų teigimu nėra tiksliai apibrėžta darbuotojų skirstymas pagal jų darbo specifiką ir darbo atlikimą.

1,6 balo skyrę apklausoje dalyvavę respondentai apie darbuotojų vertinimą nieko nenusimano, kadangi sanatorijoje dirba visai neseniai ir apie darbuotojų vertinimą yra tik girdėję skirtingų nuomonių iš kitų darbuotojų.

3.3.2.2. Veiksnių įtakojančių darbdavio vertės pasiūlymą vertinimas Eglės sanatorijoje

Siekiant įvertinti kaip darbuotojai supranta darbuotojų vertės formavimą šioje sanatorijoje, vienas iš klausimų kuris buvo pateikiamas darbuotojams, įvertinti kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės formavimą.

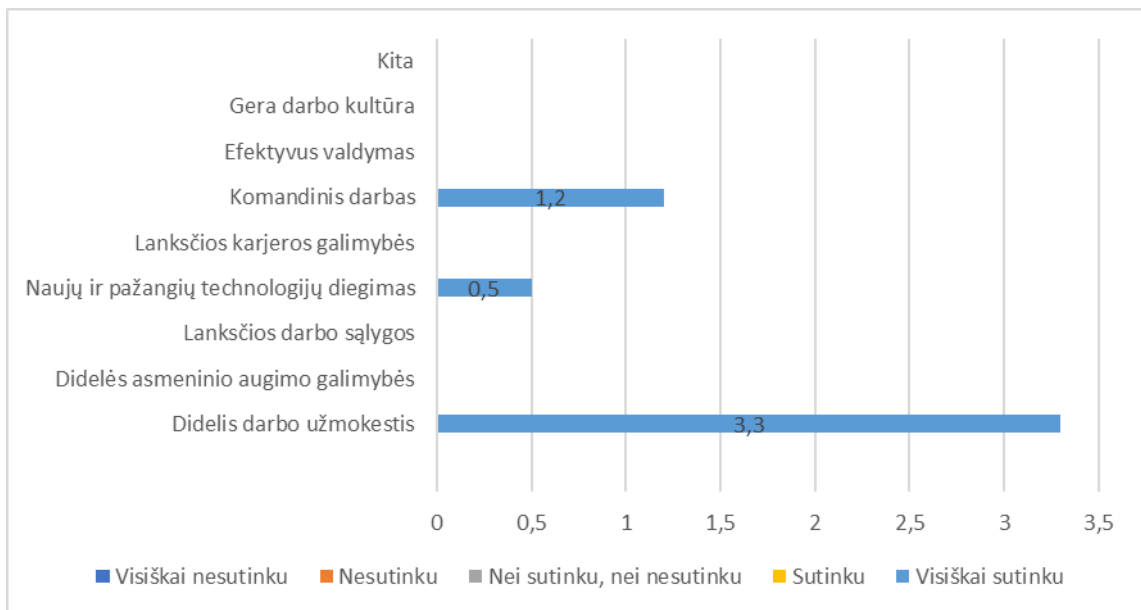


16 pav. Kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje (personalo darbuotojai), balai

Atsakydami į klausimą, respondentai galėjo pasirinkti vieną iš teiginių, kuris geriausiai atspindi jų pasirinkimą. Neradę tinkamo pasirinkimo, respondentai galėjo pasirinkti teiginį „kita“ ir pateikti savo variantą.

Pateikti duomenys 16 paveiksle parodo, kaip apklausoje dalyvavę respondentai supranta darbuotojų vertės formavimą šioje sanatorijoje. Skirdami 2 balus apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog formuojant darbuotojų vertės pasiūlymą daugiausiai įtakos turi lanksčios karjeros galimybės, kadangi darbuotojams svarbiausia išlieka kilimas karjeros laiptais. Skirdami 1,6 balo apklausoje dalyvavę respondentai pirmumą teikia gerai darbo kultūrai. Jų nuomone labai svarbu išlieka darbuotojų tarpusavio bendravimas ir supratimas, kadangi lengviau galima atlikti pavestas užduotis ir darbas būna kokybiškesnis.

0,6 balo respondentai skiria lanksčioms darbo sąlygoms, jų manymu labai svarbu, kad darbuotojas eidamas savo pareigas nebūtų suvaržytas, galėtų bet kuriuo momentu pasiprašyti laisvos dienos arba galėtų pasiderinti savo darbo grafiką pagal asmeninius dalykus. Svarbu, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę pasisakyti. 0,5 balo apklausoje dalyvavę respondentai skiria darbo užmokesčio galimybei. Jų nuomone kuriant darbuotojo vertės pasiūlymą, svarbiausia nepamiršti pasiūlyti tinkamą darbo užmokestį, kuris prilygtų atliekamų pareigų kokybei. 0,3 balo respondentai skiria komandiniam darbui.

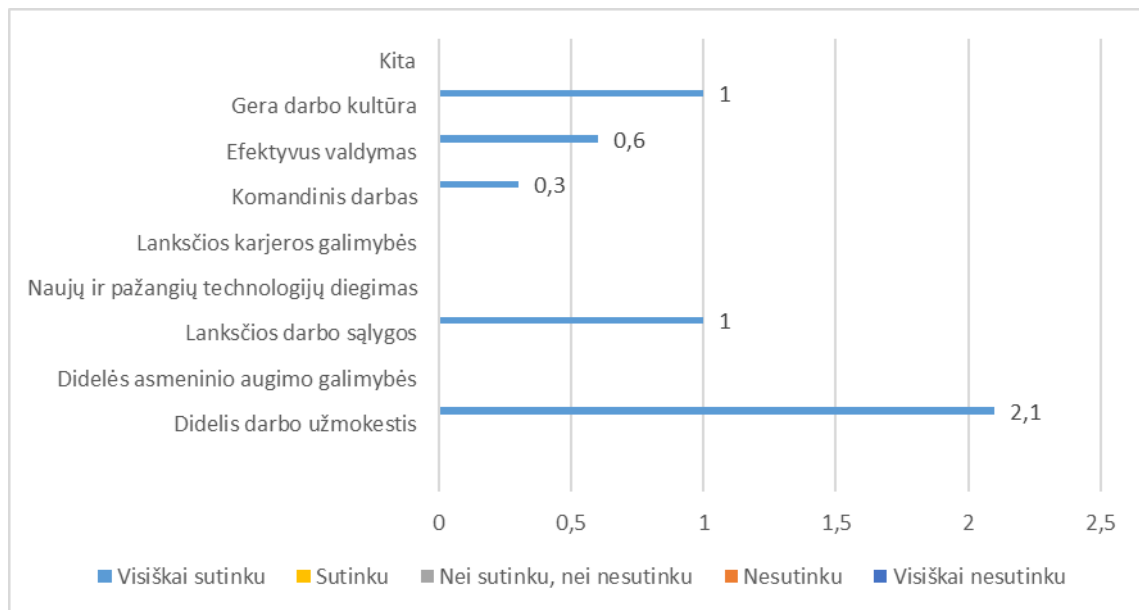


17 pav. Kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje (grožio ir sveikatos specialistai), balai

3,3 balo apklausoje dalyvavę grožio ir sveikatos specialistai skiria darbo užmokesčiui, jų teigimu, kadangi jų darbas yra specifinis ir reikalauja kruopštumo bei atsakomybės, todėl savo darbą jie privalo atlikti kokybiškai, kad sanatorijos klientai apsilankytų dar ne kartą, todėl jiems svarbu, kad jų darbas būtų įvertintas tinkamai nustatytu darbo užmokesčio dydžiu. Didžiausią įtaką darbuotojų vertės formavimui turi atlygis, premijos ar kitos materialinės priemonės. Skirdami teisingus atlygius už atliktą darbą sanatorijos vadovai laimės darbuotojų pasitikėjimą, lojalumą, pagarbą ir pasitenkinimą darbu, kadangi darbuotojai noriai atliks jiems pavestas pareigas, labiau stengsis ir dirbs efektyviau.

1,2 balo apklausoje dalyvavę respondentai skyrė komandiniam darbui. Kadangi jų darbas yra tikrai specifinis, reikalaujantis atsakomybės, tai ir darbą atlikti gerai ir kokybiškai padeda kolegos. Taip visiems dirbant kartu lengviau patenkinti vartotojų poreikius.

0,5 balo darbuotojai skyrė naujausioms technologijoms. Jų teigimu keičiantis vartotojų poreikiams bei visuomenės mąstymui, vis daugiau klientų reikalauja kruopštumo, paprastumo ir atidumo, šioms grožio ir sveikatos specialistams daug paprasčiau atlikti jiems pavestus darbus su naujausiomis technologijoms. Todėl jų teigimu darbuotojų vertės pasiūlymo patrauklumą labiausiai įtakoja naujausių technologijų diegimas.



18 pav. Kas labiausiai įtakoja darbuotojų vertės pasiūlymo formavimą sanatorijoje (paprastai darbuotojai), balai

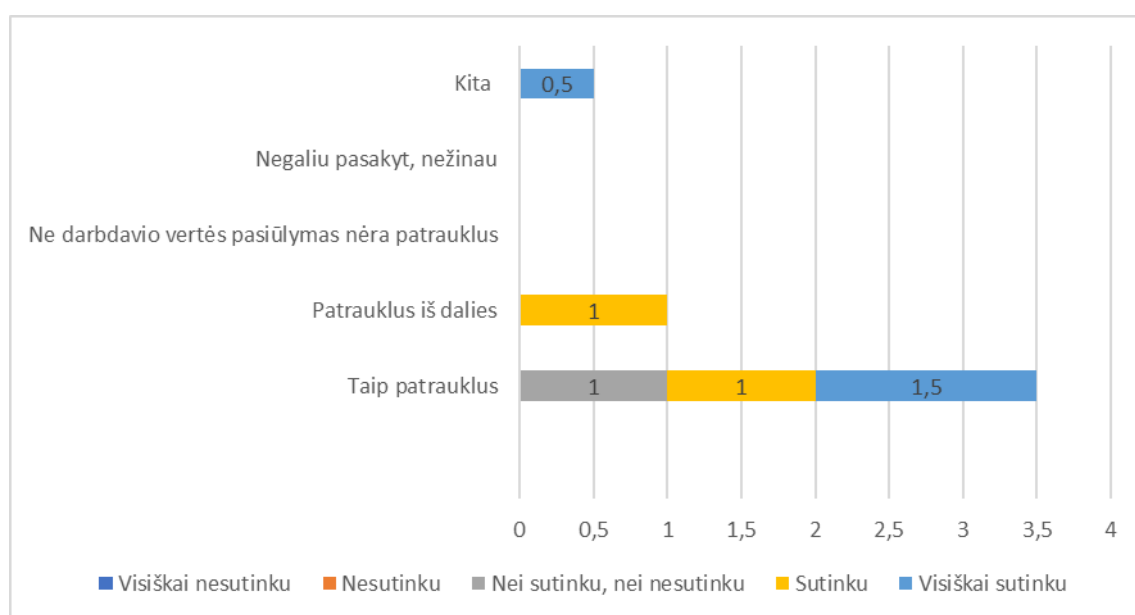
2,1 balo respondentai skiria darbo užmokesčiui, jų manymu, kuriant darbuotojų vertės formavimą labai svarbu sukurti tinkamą pinigines vertės motyvavimo sistemą, kuri leistų atitinkamai paskirstyti pinigines premijas arba jų nepasiskirstyti, tačiau patys darbuotojai žinotų kodėl yra toks vertinimas. Dalyvavę respondentai teigia, jog labiau vertina darbo užmokestį, premijas. Jų teigimu, gaunant tokius įvertinimus už atliktus darbus, auga pačių darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija dirbti. Kaip teigia darbuotojai gaudami materialius atlygius už savo atliktą darbą, jie atitinkamai kokybiškai atlieka jiems pavestus darbus. Paskirtai atitinkamai premijai ar atlygiui, darbuotojai yra motyvuoti dirbti ir siekti aukštesnių rezultatų. Darbuotojų pastangos atlikti jiems pavestas užduotis, leidžia suprasti, kad jie už atliktą darbo rezultatą laukia atitinkamo atlygio, susijusio su darbo užmokesčiu.

1 ir 1 balo apklausoje dalyvavę respondentai skiria gerai darbo kultūrai bei lanksčioms darbo sąlygoms. Jų nuomone labai svarbi išlieka atmosfera darbe, sutariant tiek su kolegomis, tiek su vadovais, nes jeigu kuriama darbo atmosfera bus ne itin palanki, bus sunku tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis. Skirdami 0,6 balo darbuotojų pripažinimui, apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog kuriant darbuotojų vertės formavimą svarbiausia išlieka darbuotojų pripažinimas. Darbuotojų pripažinimas leidžia labiau suprasti kaip juos vertina vadovai. Apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog darbuotojų formavime svarbiausia nepamiršti nuolat skatinti darbuotojus, nesvarbu darbuotojas dirbo ar gerai ar blogai, svarbu parodyti, kad jis gali būti paskatintas ir netgi suklydęs turi teisę pasitaisyti. Apklausoje dalyvavę respondentai mano, jog kuriant darbuotojų vertės formavimą svarbiausia išlieka motyvacija.

0,3 balo apklausoje dalyvavę respondentai skiria komandiniam darbui. Vis dėlto bendravimas tarpusavyje palengvina ne tik sanatorijos darbuotojų darbą, bet ir užtikrina kokybiškas paslaugas klientų atžvilgiu.

3.3.2.3. Darbdavio vertės pasiūlymo patrauklumo vertinimas Eglės sanatorijoje

Siekiant įvertinti darbdavio vertės pasiūlymo patrauklumą sanatorijoje, vienas iš pateiktų klausimų buvo susijęs su darbuotojų vertės formavimo patrauklumu. Atsakant į klausimą respondentai galėjo pasirinkti vieną jiems tinkamų variantų, o neradę jiems priimtino varianto, jie gali rinktis variantą „kita“ ir pateikti savo atsakymą.

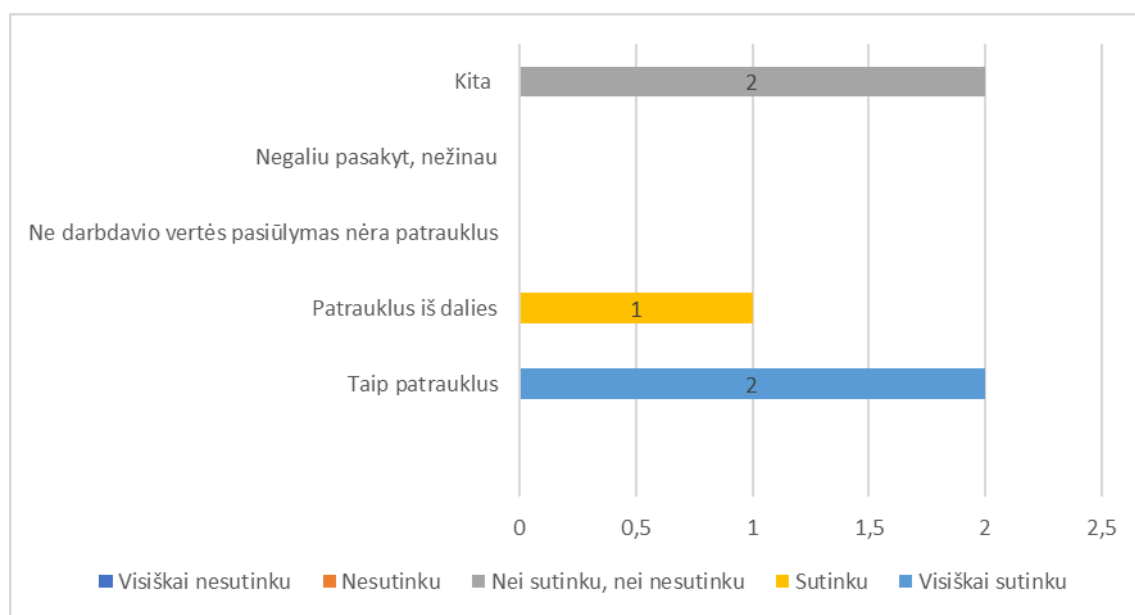


19 pav. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus? (personalo darbuotojai), balai

1,5 ir 1 balo skirdami darbdavio vertės pasiūlymo formavimui teigia, jog pasiūlymas yra patrauklus, kadangi, vadovų sudarytos motyvacijos programos, parenkant svarbiausias priemones, pagal kurias darbuotojai atitinkamai vertinami yra patrauklios.

1 balo respondentai skirdami darbdavio vertės pasiūlymo formavimui teigia, jog jis yra nei patrauklus nei nepatrauklus, kadangi jie mano, kad vadovas privalo skirti daugiau dėmesio darbuotojų skatinimui bei motyvacijai, jog kuriant darbuotojų vertės formavimą, svarbiausia turėtų būti darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą. Kaip teigia respondentai jiems labai svarbu, kad sanatorijos vadovas parodytų, jog vertina savo darbuotojus bei jų darbą. Motyvuodamas juos neoficialiu bendravimu, kolektyviniais susibūrimais, galbūt įtraukdamas į kokią nors sanatorijos veiklą. Svarbu, kad jis parodytų, jog darbuotojai jam yra svarbūs ir jis juos vertina.

1 balo skirdami darbdavio vertės pasiūlymui, jie teigia, jog formuojamas darbdavio vertės pasiūlymas patrauklus tik iš dalies, kadangi vadovai mažai dėmesio skiria pačiam darbuotojui, jie privalo labiau skatinti patį darbuotoją, pripažįstant jo vertę. Tai gali būti ir tiesiog paprastas geras žodis, kuris skatintų darbuotoją stengtis dirbti dar geriau. Tai lyg vidinė paskata, kuri „užkuria vidinį varikliuką“ žmoguje ir suteikia naujų jėgų. 0,5 balo skyrė ryšiui tarp pačių darbuotojų, kuriant darbuotojų vertės formavimą išlieka svarbiausia ryšys tarp darbuotojų. Jų teigimu metodai, kuriuos naudoja sanatorijoje nėra svarbiausi, svarbiausia jog jie būtų tinkamai sudėlioti pagal kiekvieno darbuotojo atliktus darbus ir nekiltų priešiškus tarp jų.

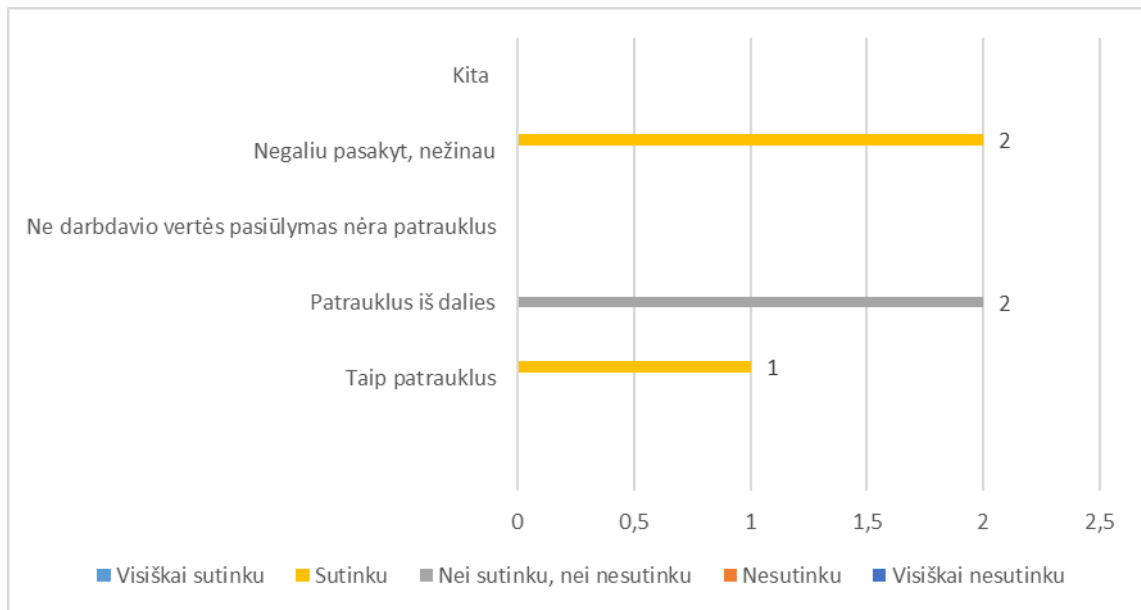


20 pav. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai

2 balo skirdami darbuotojų vertės formavimui, teigia, jog siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas sanatorijoje yra patrauklus. Sanatorijos vadovai stengiasi įvertinti visų darbuotojų darbą, jiems svarbu, kad ne tik vadovai ir klientai būtų patenkinti kokybiškomis paslaugomis ir puikiu darbu, bet kad ir darbuotojus supanti aplinka tinkamai juos motyvuotų ir nuteiktų darbui.

Apklausoje dalyvavę darbuotojai skirdami 2 balus darbdavio vertės pasiūlymo patrauklumui nei sutinka nei sutinka, kad formuojamas pasiūlymas yra patrauklus, kadangi jų nuomone, jis nieko nesiskiria nuo kitų sanatorijų pasiūlymų ir darbą šioje sanatorijoje įtakojo visai asmeniniai dalykai.

1 balą skirdami respondentai teigė, jog šis pasiūlymas patrauklus tik iš dalies ir keletą dalykų susijusių, su darbuotojų motyvacija ir skatinimu jie pakeistų.



21 pav. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus? (paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai

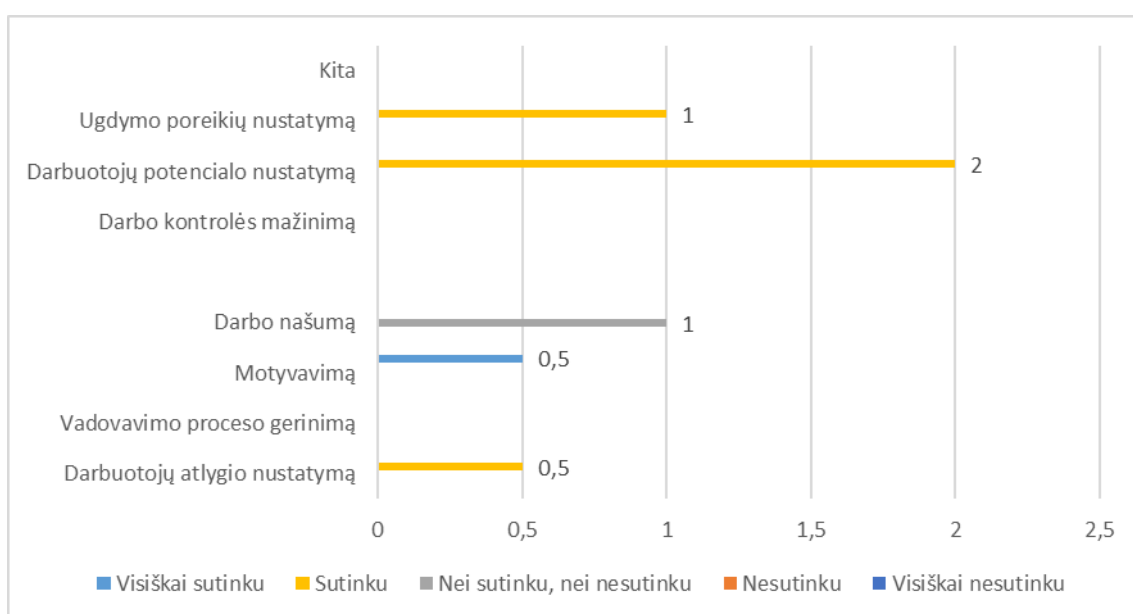
Vertindami darbdavio vertės pasiūlymo patrauklumą paprastas pareigas užimantys darbuotojai skyrė 1 balą. Darbuotojų vertės formavimas sanatorijoje jiems priimtinas, kadangi visi naudojami metodai jiems patrauklūs, naudojami pagal paskirtį ir visada reikiamu laiku. Formuodami darbuotojų vertę vadovai tikrai žino kaip tai daryti, kadangi apsiklausinęjus kitose sanatorijose dirbantys asmenys vertinami dar paprasčiau arba išvis nėra formuojama darbuotojų vertė.

2 balo skirdami darbdavio vertės patrauklumą, teigiamai jį vertina tik iš dalies. Sanatorijoje naudojami metodai jiems patrauklūs tik iš dalies, kadangi labiau vertina motyvaciją atlygiu arba kylimą karjeros laiptais, o abu metodai naudojami retai. Kaip teigia respondentai pinigine motyvacija skiriama tik kartą metuose, o karjeros laiptais pakilti gali tik tuomet kaip atsiranda tuščia vieta aukštesnėse pareigose, o tokios galimybės atsiranda labai retai. Galbūt netgi būtų galima kas pusę metų skirti pagyrimo raštus, daryti susirinkimus kartu su darbuotojais.

2 balo skirdami darbuotojų vertės formavimui, teigė jog darbuotojų vertės formavimo patrauklumą, sunkiai gali įvertinti, kadangi visi metodai kuriuos naudoja vadovai jiems priimtini ir nesiskiria nuo metodų, kuriuos jie mato kitose įstaigose, kur jie anksčiau dirbo. Respondentams svarbu ne tik atlygis ar karjeros galimybės, kartais tiesiog pakanka gero žodžio, kaip motyvacijos ir paskatinimo, kurie duotų norą dirbti šioje sanatorijoje. Vyresnio amžiaus respondentai kalbėdami apie metodus teigia, jog tikėtis karjeros jie jau ir nelabai gali, ypatingai tie, kurie neturi tam reikiamo išsilavinimo, bet apie didesnio atlygio galimybes dažnai pagalvoja, tačiau puikiai suvokia, jog norėdami gauti, jie privalo ir duoti.

3.3.2.4. Darbdavio vertės pasiūlymo sąsajos su realizuojamais darbuotojų tikslais Eglės sanatorijoje

Siekiant vertinti darbdavio vertės pasiūlymo sąsaja su darbuotojo realizuojamais tikslais, vienas iš klausimų, kuris buvo užduotas respondentams, buvo pasakyti ką jie galvoja ar vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja jų siekiamus tikslus. Respondentai dalyvaudami apklausoje galėjo pasirinkti jiems priimtinausius atsakymus, neradus tinkamo teiginio, kuris atitiktų jų pasirinkimą, respondentai galėjo pateikti savo atsakymą pasirinkdami variantą „kita“.



22 pav. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus? (personalo darbuotojai), balai

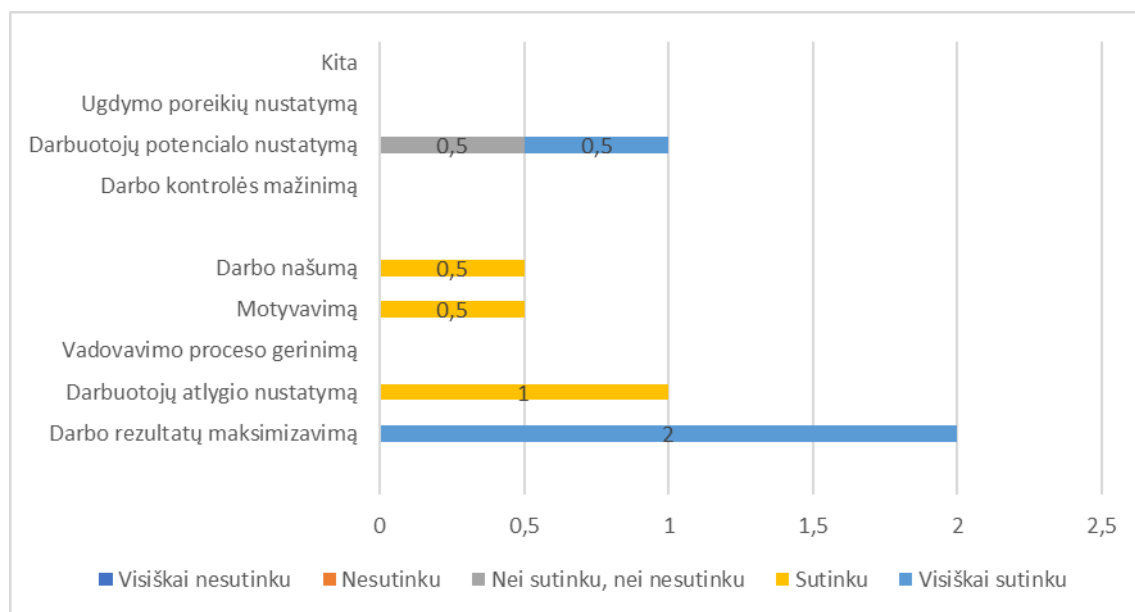
Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 2 balus darbuotojų potencialo vertinimui sutinka, jog sanatorijoje kuriamas darbuotojų vertės formavimas atspindi jų pastangas atliekant jiems pavestas užduotis. Jų teigimu dažnai aukštesnio rango darbuotojai ne tik duoda pastabas už padarytas klaidas, bet ir galima išgirsti gerą žodį ar patarimą. Kaip teigia apklausoje dalyvavę respondentai darbuotojai, kuriems pavesta vertinti savo pavaldinius dažnai pažymi tai ką jų pavaldiniai padarė gerai ar blogai. Visi esminiai dalykai visada būna aptarti tarpusavyje kalbant, prieš pateikiant aukštesniems vadovams.

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 1 balą darbuotojų ugdymo poreikiui teigia, jog sanatorijoje kuriamas darbuotojų vertės formavimas atspindi darbuotojų pastangas, kadangi vadovas vertindamas savo darbuotojus tai daro neformaliai, bent jau per tuos keletą metų kaip teigia respondentai nei karto nebuvo kalbamasi ar darbuotojai stengiasi. Jauni žmonės dirbdami šioje sanatorijoje ir užimdami atsakingas pareigas siekia įvertinimo už savo atliktus darbus, todėl per visus

tuos metus kiek jie dirba sanatorijoje laukia pagrindinės motyvacinės priemonės paaukštinimo pareigose. Darbuotojai yra tik iš dalies patenkinti kuriamos vertės formavimu, kadangi jų pastangos atlikti savo pareigas ne visada įvertinamos teigiamai.

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 1 balą nei sutinka, nei sutinka, darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja darbo našumą tik iš dalies, kuriant darbuotojų vertės formavimą reikia labiau įsigilinti į jų darbo vertinimą bei motyvacijos priemones. Darbuotojai stengdamiesi atsakingai dirbti, tikisi, jog vadovas labiau pažvelgs iš darbuotojų pusės į jų atliekamą darbą. Apklausoje dalyvavę darbuotojai mano, kad galbūt būtų galima sukurti pačių darbuotojų vertinamą mechanizmą, kuris leistų ir patiems darbuotojams ir vadovams pamatyti tai ką jie daro. Respondentų teigimu teisingas darbuotojų vertės formavimas turėtų būti siejamas su karjera, nebūtinai tai turėtų būti paaukštinimas, gali būti ir pažeminimas, atlyginimo sumažinimas, perkėlimas į kitas pareigas ir kt.

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami po 0,5 balo motyvacijai ir 0,5 balo atlygiui teigia, jog labiausiai įtakoja motyvaciją ir atlygį. Jų teigimu galbūt reiktų pakeisti tik šių metodų naudojimo dažnumą, kad darbuotojas jaustųsi vertinamas, pripažintas ir gerbiamas.



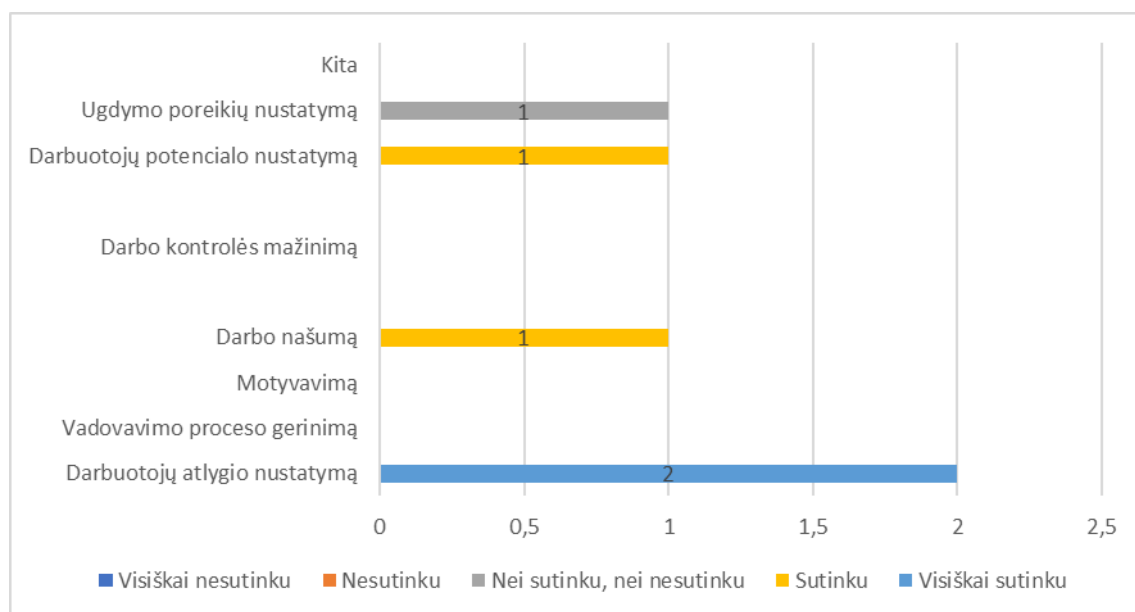
23 pav. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 2 balus darbo rezultatų maksimizavimui visiškai sutinka, jog labai svarbu, kad jų atliekamas darbas būtų maksimaliai įvertintas, kadangi darbuotojai dirbantys grožio ir sveikatos industrijoje privalo išmanyti daug dalykų ir savo darbą atlikti puikiai, todėl turi būti tinkamai įvertinti.

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 1 balą teigia, jog darbdavio vertės pasiūlymas labiausiai realizuoja darbuotojo atlygio nustatymą. Visi tikslai privalo būti siejami tik su darbo užmokesčio nustatymu ir tinkamu jo paskirstymu kiekvienam darbuotojui.

Vertindami darbuotojų potencialą apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 0,5 balo sutiko, kad šis realizuojamas tikslas sanatorijoje yra svarbus, o kiti apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 0,5 balo nei sutinka nei nesutinka, jog darbuotojo potencialo vertinimas turi didelės reikšmės.

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 0,5 balo darbo našumui ir 0,5 balo motyvacijai, teigia jog metodai, kuriuos naudoja sanatorijos vadovai darbuotojų vertės formavimui yra tinkami, tik kaip jie teigia dažniausiai vadovai netinkamai juos skirsto. Kartais darbuotojas išgirdęs apie galimybę kilti karjeros laiptais, sutelkia visą dėmesį į savo darbą, stengiasi, rodo iniciatyvą, tačiau jaučiasi neįvertintas. Respondentų teigimu sanatorijos vadovai prieš atlikdami kokius tai vertinimus privalo pasikalbėti su savo darbuotojais apie visas galimybes, kad šie savo ruožtu žinotų kaip reikia dirbti, kad galėtų tinkamai atlikti savo darbus ir už tai būtų tinkamai įvertinti.



24 pav. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 2 balus darbuotojų atlygio nustatymui, sutinka, kad tai vienas pagrindinių tikslų, kurių turėtų realizuoti darbdavio vertės pasiūlymo formavimas.

Apklausoje dalyvavę respondentai 1 balą skyrė darbo našumui.

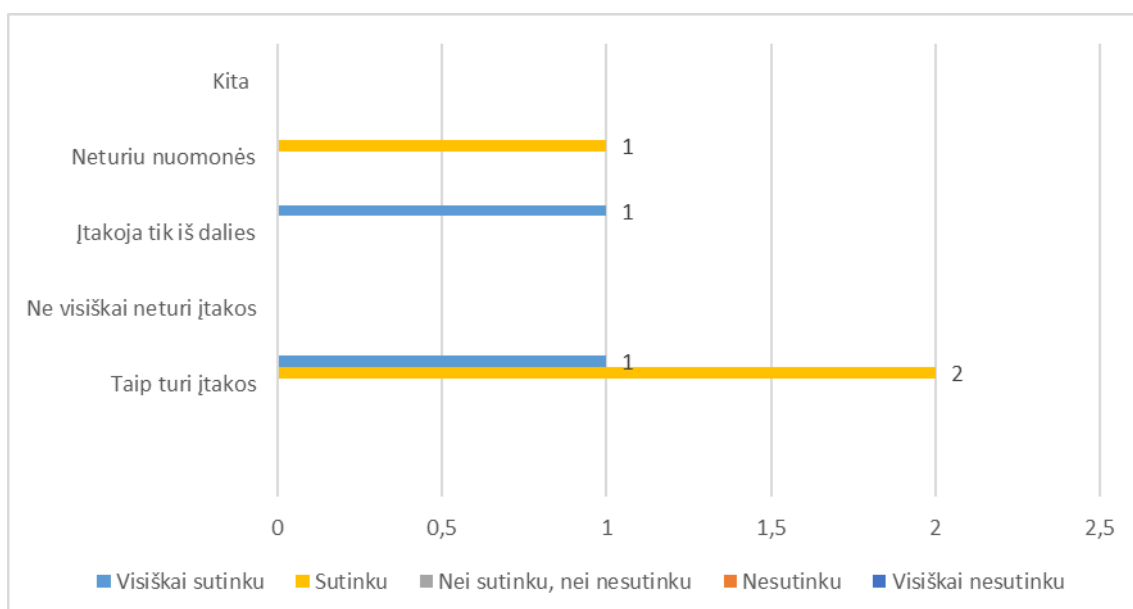
Apklausoje dalyvavę respondentai skyrė 1 balą darbuotojų potencialo nustatymui, teigdami, jog tarp darbuotojų netinkamai naudojant darbuotojų vertės formavimo metodus gali kilti nenumatytų problemų, kurios neleistų tinkamai įvertinti kiekvieno darbuotojo potencialo. Kaip teigia respondentai

apie savo darbo įvertinimus ir rezultatus galima pasigirti tik tinkamiems kolegoms, kuri iš tikrųjų pasidžiaugs ir nesiskųs dėl savo problemų, taip bus galima išvengti nesutarimų.

Apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 1 balą ugdymo poreikių nustatymui, teigia, jog netinkamas darbuotojų vertės formavimas gali paveikti darbinį klimatą sanatorijoje, kadangi jeigu darbuotojai matys, kad šios sanatorijos vadovai vienus darbuotojus vertins geriau negu kitus, nors tie savo ruožtu bus to nenusipelnę, kils pasipriešinimas tarp pačių darbuotojų ir netgi priešiškus savo darbui, ko pasėkoje darbuotojai gali nekokybiškai atlikti savo pareigas, ko pasėkoje nukentėtų netgi klientai. Todėl labai svarbu, kad kuriant darbuotojų vertės formavimą per tam tikras prizmes: algos didinimą, skatinimą, pripažinimą, karjeros galimybes, motyvaciją ir kitus darbuotojų vertės formavimo metodus būtų parenkama tinkamai, pamirštant visus asmeniškumus ir išankstinius nusistatymus.

3.3.2.5. Darbdavio vertės pasiūlymo įtaka darbuotojų pastangoms Eglės sanatorijoje

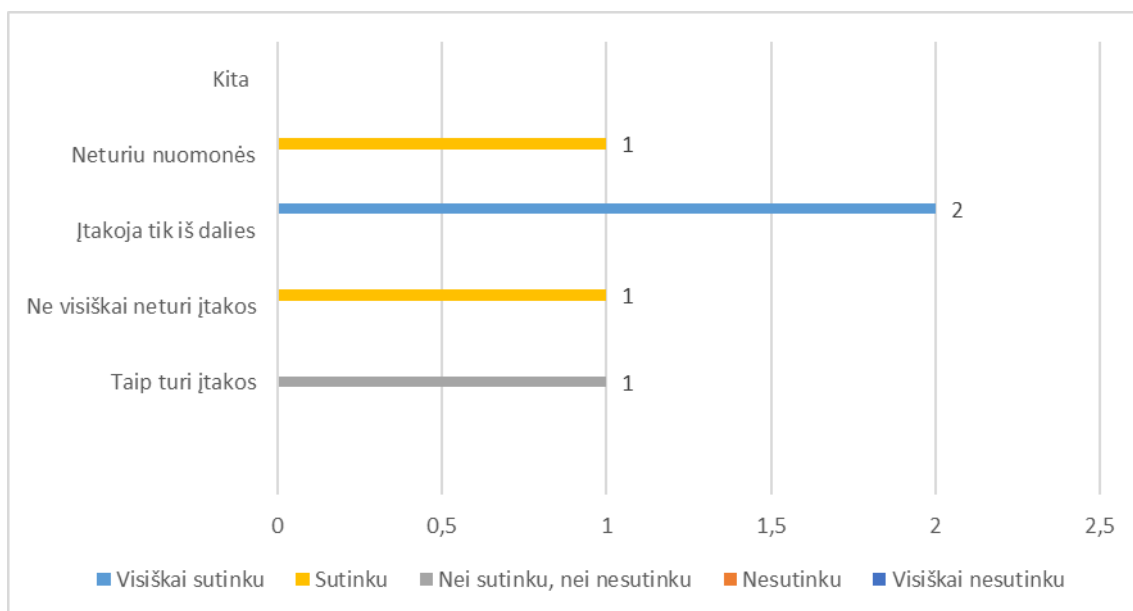
Siekiant vertinti darbdavio vertės pasiūlymo įtaką darbuotojo pastangoms, vienas iš klausimų, kuris buvo užduotas respondentams, buvo pasakyti ką jie galvoja ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas turi įtakos darbuotojų pastangoms sanatorijoje. Respondentai dalyvaudami apklausoje galėjo pasirinkti jiems priimtinausius atsakymus, neradus tinkamo teiginio, kuris atitiktų jų pasirinkimą, respondentai galėjo pateikti savo atsakymą pasirinkdami variantą „kita“.



25 pav. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai? (personalo darbuotojai), balai

Vertindami darbdavio vertės pasiūlymą, kaip jis įtakoja darbuotojų pastangas skirdami 2,5 balo ir 1 balą apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog kuriami darbuotojų vertės formavimo metodai darbo rezultatus įvertina teigiamai. Kaip teigia apklausoje dalyvavę darbuotojai metų pabaigoje kiekvienas darbuotojas už visus savo atliktus darbus gauną tam tikrą įvertinimą.

Vertindami darbdavio vertės pasiūlymą, kaip jis įtakoja darbuotojų pastangas skirdami 1 balą sutiko, jog darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja tik iš dalies, kadangi įvertinimas ne visada būna toksai kokio jie tikisi. Jų manymu jis būnas teisingas tuomet, jeigu darbuotojas tikrai stengėsi, buvo iniciatyvus, tuomet gauna atitinkamas premijas, jeigu darbuotojas tiesiog teisingai atliko savo darbus, gauna pagyrimo raštus, jeigu darbuotojas turėjo tam tikras nuobodas, negauna nieko. Kartais galbūt norėtųsi, jog vadovai pasikalbėtų ir aptartų kokios yra galimybės ir ką būtų galima padaryti, kad ateityje išvengtų tam tikrų klaidų arba kokių motyvacijų jie dar galėtų tikėtis, jeigu savo atliekamas funkcijas atliktų daug geriau.

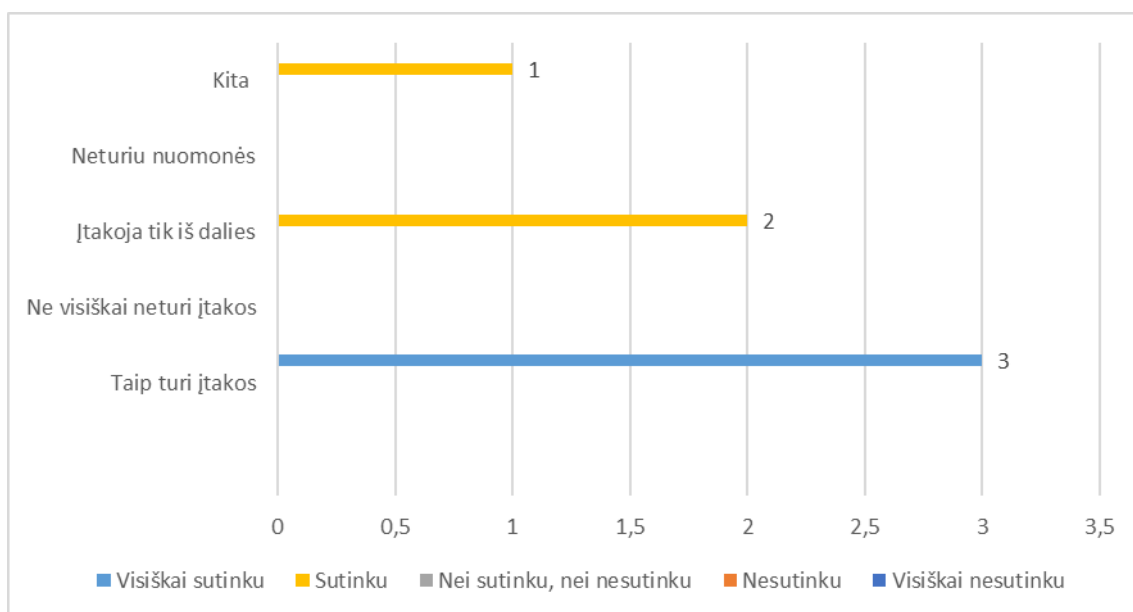


26 pav. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai

Vertindami darbdavio vertės pasiūlymo įtaką darbuotojo pastangoms skyrė 2 balus. Jie visiškai sutinka, kad darbdavys teigdamas siūlymus būsimiems ar esamiems darbuotojams privalo tinkamai juos parengti, kad pasiūlymas ne tik sugebėtų išlaikyti darbuotoją, bet ir prisivilioti naujų ir puikių specialistų. Vertindami darbdavio vertės pasiūlymo įtaką darbuotojo pastangoms skyrė 1 balą, nei sutikdami, nei nesutikdami, kad darbdavio pasiūlymas turi įtakos darbuotojų pastangoms. Jų teigimu patys darbuotojai privalo žinoti, kad visus darbus jie privalo atlikti tinkamai ir kokybiškai net ir nežinodami ką galėtų pasiūlyti jiems darbdavys.

Analizuodami darbdavio vertės pasiūlymą kiti apklausoje dalyvavę respondentai skyrė 1 balą sutikdami, kad darbdavio vertės pasiūlymas darbuotojo pastangoms neturi jokio įtakos. Jų teigimu, kad darbo kokybė nepriklauso nuo to ką siūlo darbdavys, juk kiekvienas darbuotojas privalo žinoti, kad jeigu jis nori dirbti bet kurioje organizacijoje privalo dėti visas pastangas, kad jų darbas būtų įvertintas nepriklausomai nuo to kokį pasiūlymą teigtų darbdavys.

Vertindami darbdavio vertės pasiūlymo įtaką darbuotojo pastangoms skirdami 1 balą neturėjo nuomonės ar darbdavio formuojamas pasiūlymas turi įtakos jų dedamoms pastangoms ar neturi.



27 pav. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai

Vertindami savo pastangas su darbdavio vertės pasiūlymu, apklausoje dalyvavę respondentai skirdami 3 balus visiškai sutiko, kad darbdavio vertės pasiūlymas turi įtakos darbuotojų pastangoms sanatorijoje. Jų teigimu, juk tai kaip darbdavys geba “priesti” prie savo darbuotojų, tokias jų įdėtas pastangas į darbo rezultatą ir gauna.

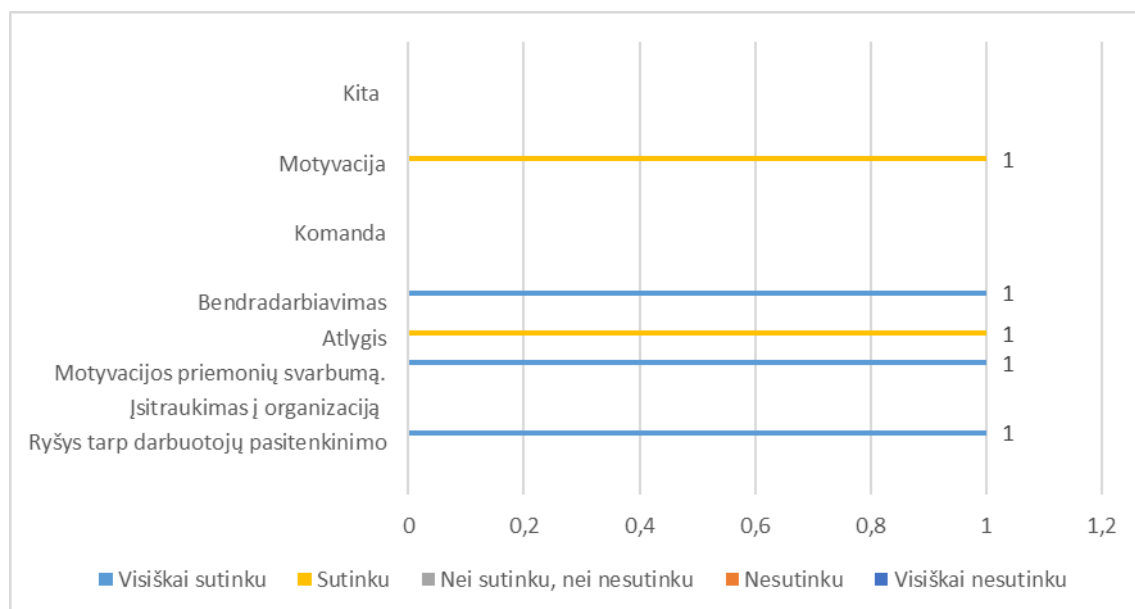
Skirdami 2 balus darbdavio vertės pasiūlymo įtakai darbuotojų pastangoms sutinka iš dalies, kad pasiūlymas turi įtakos, kadangi darbuotojų vertės formavimas ne visada atspindi tai kaip jie atlieka jiems pavestas užduotis, dažnai būna, kad labiau pastebimi blogai atlikti dalykai negu gerai.

Skirdami 1 balą darbdavio vertės pasiūlymo įtakai darbuotojų pastangoms, teigia darbuotojų vertės formavimas tik iš dalies teisingai įvertina atliktus darbo rezultatus. Kaip keletas apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog labai dažnai metų pabaigoje kuomet vyksta darbuotojų rezultatų vertinimas tikisi kitokio darbuotojų vertės formavimo nei gauna. Kaip respondentai teigia ne vieną kartą dirbę visus metus gerai jie tikėjo paaukštinimo, tačiau gavo tik pagyrimą arba už gerai atliktas jiems pavestas funkcijas tikėjęsi didesnio atlyginimo, tačiau gavę tik didesnę priedą prie atlyginimo.

Kaip respondentai teigia parinkti metodai darbuotojų vertės formavimui kaip ir būtų geri, bet jie nepaskirstomi tinkamai.

3.3.2.6. Darbdavio vertės pasiūlymo įtaka organizuojant darbuotojų darbą Eglės sanatorijoje

Siekiant vertinti darbdavio vertės pasiūlymą įtraukiant darbuotoją į sanatorijos veiklą, vienas iš klausimų, kuris buvo užduotas respondentams, buvo pasakyti ką jie galvoja kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, įtraukiant darbuotojo darbą į organizacijos veiklą. Respondentai dalyvaudami apklausoje galėjo pasirinkti jiems priimtinausius atsakymus, neradus tinkamo teiginio, kuris atitiktų jų pasirinkimą, respondentai galėjo pateikti savo atsakymą pasirinkdami variantą „kita“.



28 pav. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, vertinat darbuotojo darbą organizacijoje? (personalo darbuotojai), balai

Kaip galima pastebėti vertinant svarbiausius dalykus, kurie išlieka svarbiausi darbuotojo vertės formavime personalo specialistų atsakymai pasiskirstė tolygiai skiriant po 1 balą atlygiui, darbuotojų tarpusavio bendravimui, motyvacijai. Darbuotojų vertės formavimas skatina pačių darbuotojų bendradarbiavimą, kadangi kiekvienas darbuotojas skiriasi savo temperamentu ir charakteriu, todėl sulaukdami vyresnio amžiaus darbuotojų patarimų kaip atlikti kai kuriuos darbus, jie iš tikrųjų džiaugiasi, kadangi taip skatinamas tarpusavio darbuotojų bendravimas.

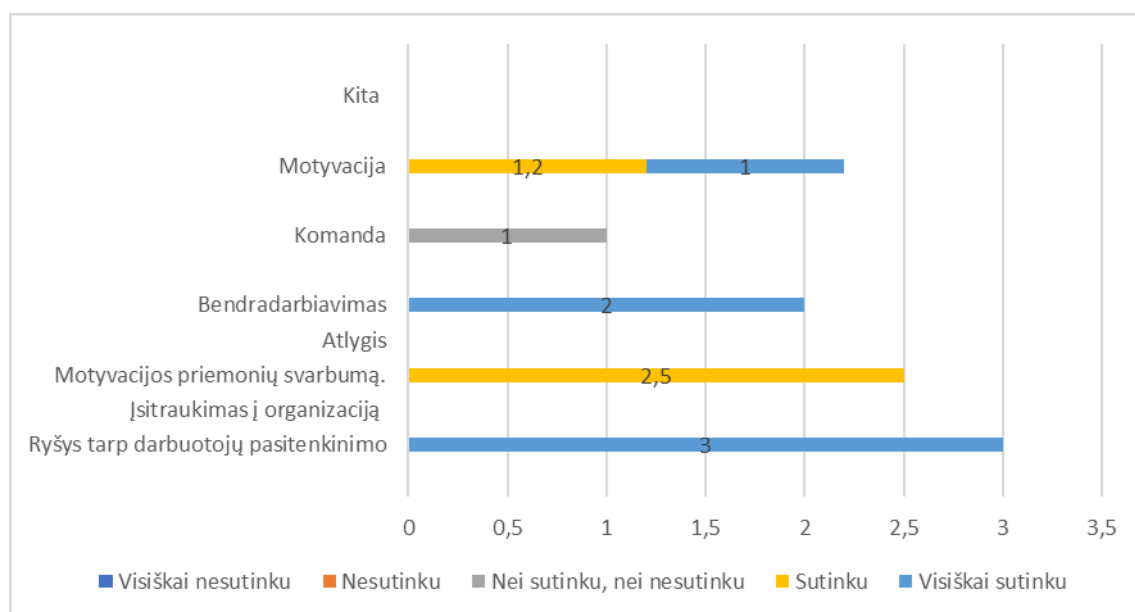
Kaip teigia apklausoje dalyvavę respondentai kuriamas darbuotojų vertės formavimas sanatorijoje suteikia galimybę pasitempti ir dirbujantis kartus su kolegomis ne tik tinkamai atlikti

savo funkcijas, bet ir padėti kitiems. Pavydas tokioje įstaigoje turi būti pamirštas, kadangi nuo to priklauso kokybiškas klientų aptarnavimas.

Atlygio paskirstymas taip pat svarbus aspektas, kadangi jis gali užtikrinti darbuotojo asmeninių poreikių patenkinimą. Respondentų teigimu svarbiausia tinkamai atlikti savo pareigas, negauti už tai jokių papeikimų ir gauti sutartą atlyginimą. Aišku kalbant apie galimybę gauti didesnę priedą ir nuo ko jis priklauso jiems labai svarbu, nes šis metodas formuojant darbuotojų vertę jiems tikrai priimtinas.

Grožio ir sveikatos specialistai vertindami darbdavio vertės pasiūlymą mano, kad visų svarbiausias dalykas, kuris turi išlikti sanatorijoje tai darbuotojų tarpusavio ryšys ir bendradarbiavimas. Jų darbo specifika yra išskirtinė, todėl jiems svarbu, kad vieni darbuotojai padėtų kitiems darbuotojas atliekant tam tikras paslaugas, taip bus patenkintas ir klientas ir sanatorijos vadovai.

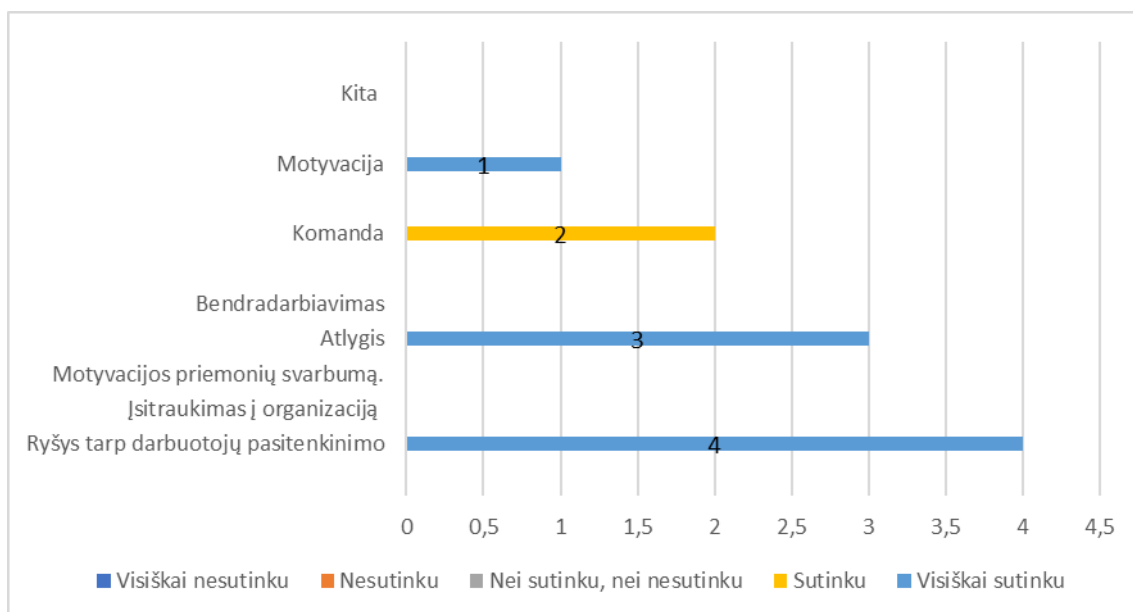
Antrasis veiksnių, kuris išlieka svarbiausias ir jam skiriama 2,5 balo tai motyvacijos priemonių parinkimas, kadangi metodai, naudojami darbuotojų vertei formuoti jiems yra nepatrauklūs ir nėra tinkamai ir aiškiai formuojami. Dažnai vadovai viską sprendžia patys nepasitardami su kolektyvu ar netgi pačiu darbuotoju. Respondentai mano, kad lengviau būtų patiems vadovams, jeigu jie sukurtų vertinimo anketas, pagal kurias darbuotojai galėtų įvertinti savo pusmečio ar metų darbą, su kokiais sunkumais jie susidūrė, kokie jų uždaviniai bus kitiems metams. Kaip teigia respondentai visi darbuotojai nori įrodyti ką jie sugeba ir kaip jie stengiasi, todėl labai svarbus konkretus pripažinimas.



29 pav. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, vertinat darbuotojo darbą organizacijoje?(Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai

Vertindami motyvacijos svarbą, kaip vieną iš metodų, kuris išlieka svarbiausias darbuotojų vertės pasiūlymo formavime, skirdami 2,2 balo, respondentai sutinka ir teigia, motyvacijos metodai,

kuriais naudojasi sanatorija kurdamą darbuotojų vertės formavimą privalo būti tobulinami, konsultuojantis ne tik su specialistais, bet ir su kitomis organizacijomis, kadangi darbuotojai tiesiog dažnai nusivilia ir yra nepatenkinti kad per mažai gauna galimybių už savo atliktus darbus.



30 pav. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, vertinat darbuotojo darbą organizacijoje? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai

Paprastose pareigose dirbantys darbuotojai darbuotojų tarpusavio ryšiui bei bendravimui skiria 4 balus, sutikdami, jog kuriant darbuotojų vertės formavimą labai svarbus yra grįžtamasis ryšys, o metodai, kurie naudojami sanatorijoje to padaryti neleidžia, kadangi darbuotojai mano, kad naudojami metodai nėra tinkamai paruošti įvertinti darbuotojų iniciatyvumą ir pasiūlymus. Kadangi svarbu ne tik tai kaip sukuriama darbuotojų vertė, bet ir pačių darbuotojų nuomonė ar ji tinkamai sukuriama, o to padaryti darbuotojai negali, kadangi dažniausiai apie darbo rezultatus ir jų vertinimą darbuotojai sužino po laiko, kaip jau būna įvertinti.

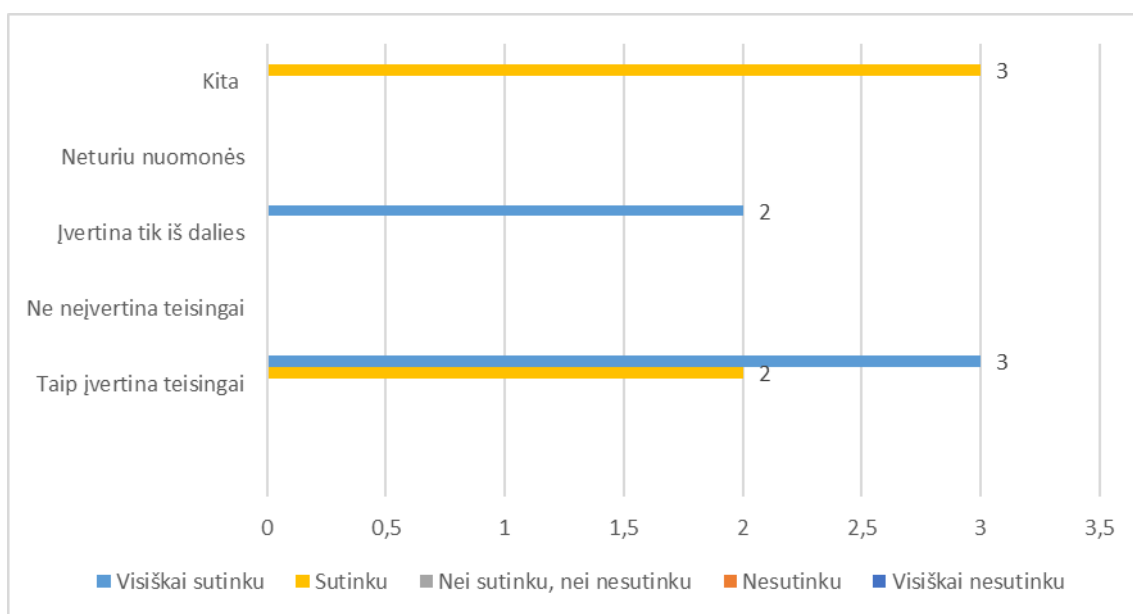
3 balus skirdami atlygiui, visiškai sutinka, jog šis išlieka vienas iš svarbesnių dalykų, kuris suteikia galimybę įtraukti darbuotoją į organizacijos veiklą, kadangi tai viena pagrindinių motyvacinių priemonių, kuri labiausiai pritraukia darbuotoją.

Paprasti darbuotojai 2 balus skiria komandos formavimui, bendradarbiavimas turi įtakos darbuotojų vertės formavime, kadangi kiekvienas darbuotojas gali norom ar nenorom pakenkti savo kolegai. Turėdamas priešišumą jis gali kurti neigiamą nuomonę apie darbuotoją, todėl vertinimai iš šalies turėtų būtų atsargiai stebimi. Darbuotojų tarpusavio bendravimas išlieka labai svarbus.

Skirdami 1 balą motyvacijai, paprasti darbuotojai sutinka, kad labai svarbu išsiaiškinti kokios motyvacijos priemonės yra svarbiausios ir koks jų paskirstymas kiekvienam darbuotojų būtų tinkamiausias.

3.3.2.7. Darbdavio vertės pasiūlymo įtaka darbuotojų rezultatams Eglės sanatorijoje

Siekiant vertinti darbdavio vertės pasiūlymo įtaką darbo rezultatams, vienas iš klausimų, kuris buvo užduotas respondentams, buvo pasakyti ar formuojamas darbdavio vertės pasiūlymas jų darbo rezultatus įvertina teisingai. Respondentai dalyvaudami apklausoje galėjo pasirinkti jiems priimtinausius atsakymus, neradus tinkamo teiginio, kuris atitiktų jų pasirinkimą, respondentai galėjo pateikti savo atsakymą pasirinkdami variantą „kita“.

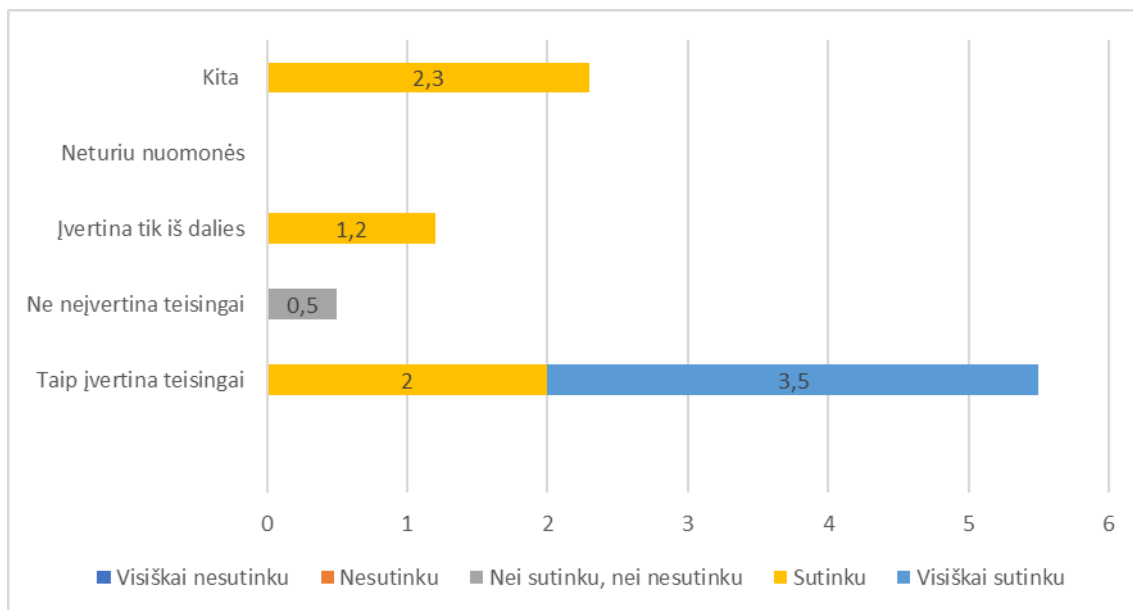


31 pav. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? (personalo darbuotojai), balai

5 balus skirdami darbuotojų vertės formavimui sutinka, jog šios sanatorijos vadovai darbuotojų darbo rezultatus darbuotojus tikrai vertina teigiamai, tačiau koks tai vertinimas ir kokie naudojami metodai, kuriuos dažniausiai naudoja sanatorijos vadovai jiems yra tikrai nesuprantami.

2 balus skirdami darbo rezultatų vertinimui, dalyvavę respondentai teigia, jog darbuotojų darbo rezultatas vertinamas tik kartais, kadangi ne visada vadovai pastebi, kad sanatorijos darbuotojas stengėsi kažką gero padaryti sanatorijos labui ar jos klientų labui. Darbuotojui ne visada jaučiasi įvertinami už gerus savo poelgius.

Kiti apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog metodus, kuriais naudojasi sanatorija kurdama darbuotojų vertės formavimą reikia tobulinti ir svarbu pasikonsultuoti ne tik su specialistais, bet ir su kitomis organizacijomis. Darbuotojai tiesiog dažnai nusivilia ir yra nepatenkinti kad per mažai gauna galimybių už savo atliktus darbus



32 pav. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai

5,5 balo skirdami darbuotojų vertės pasiūlymo formavimui, apklausoje dalyvavę respondentai sutinka, kad darbdavys formuodamas darbuotojams skirtą pasiūlymą, jį suformuoja teisingai.

2,3 balo skirdami darbuotojų darbo rezultatų vertinimui, teigia, kad jų vertinimas dėl atlikto darbo nebuvo niekada įvertintas. Kaip jie patys teigia padarydami kažką neįprasto ir labiau pasistengę atlikti savo funkciją, jie norėtų, kad aukštesnio rango vadovai tai pastebėtų ir pagirtų juos, tačiau dažniausiai tai priimama kaip paprasta situacija, kuri buvo būtina atliekant jiems pavestas funkcijas.

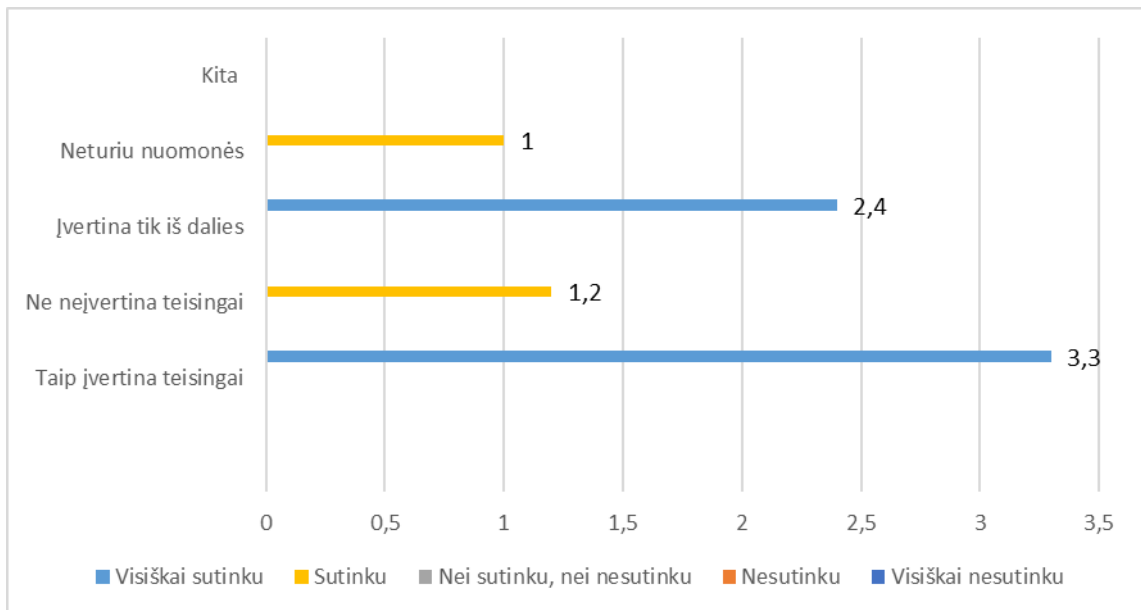
Vertinimui tik iš dalies respondentai skyrė 1,2 balo, jų teigimu sanatorijos darbdaviai vertindami darbuotojų atliktus darbus, tinkamai įvertina juos tik iš dalies. Ne visada stengiasi atkreipti dėmesį kaip darbuotojas tai padarė, kodėl jis taip padarė, darbuotojai labiau norėtų asmeninio vertinimo.

0,5 balo skyrė apklausoje dalyvavę darbuotojai teigia, jog jų darbo rezultatas neįvertinamas teisingai.

3,3 balo skyrė darbuotojai teigia, jog jų darbo rezultatas vertinamas teisingai.

1,2 balo kurių pareigos yra žemiausiame lygyje teigia, kad jų vertinimas niekada nebuvo įvertintinas teisingai.

2,4 proc. apklausoje dalyvavę respondentai teigia, jog iš dalies savo darbo rezultato vertinimą jie priima tokį, kokį jiems duoda vadovai, tačiau kartais tikėdamiesi kito įvertinimo jie nusivilia ir nebesistengia rodyti iniciatyvų atliekant savo darbą.

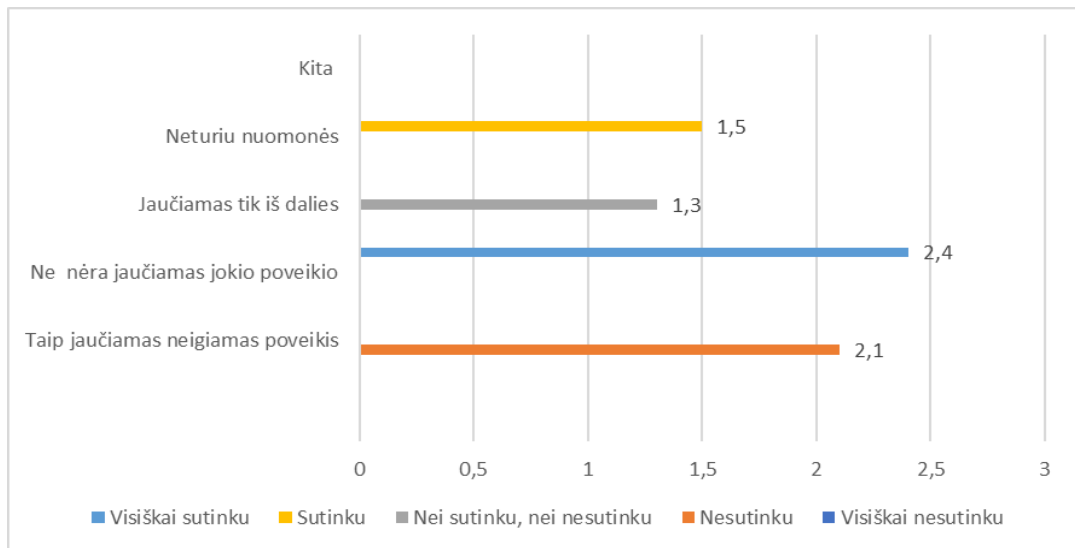


33 pav. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai? (Paprastas pareigas užimantys darbuotojai), balai

1 dalyvavusių respondentų teigia, jog neturi nuomonės dėl darbo rezultato vertinimo, jų nuomone galbūt reiktų, o galbūt ir nereiktų tobulinti darbdavio vertės pasiūlymą, tiesiog jie dar per mažai dirba šioje sanatorijoje, kad galėtų palyginti su prieš tai buvusias darbovietes.

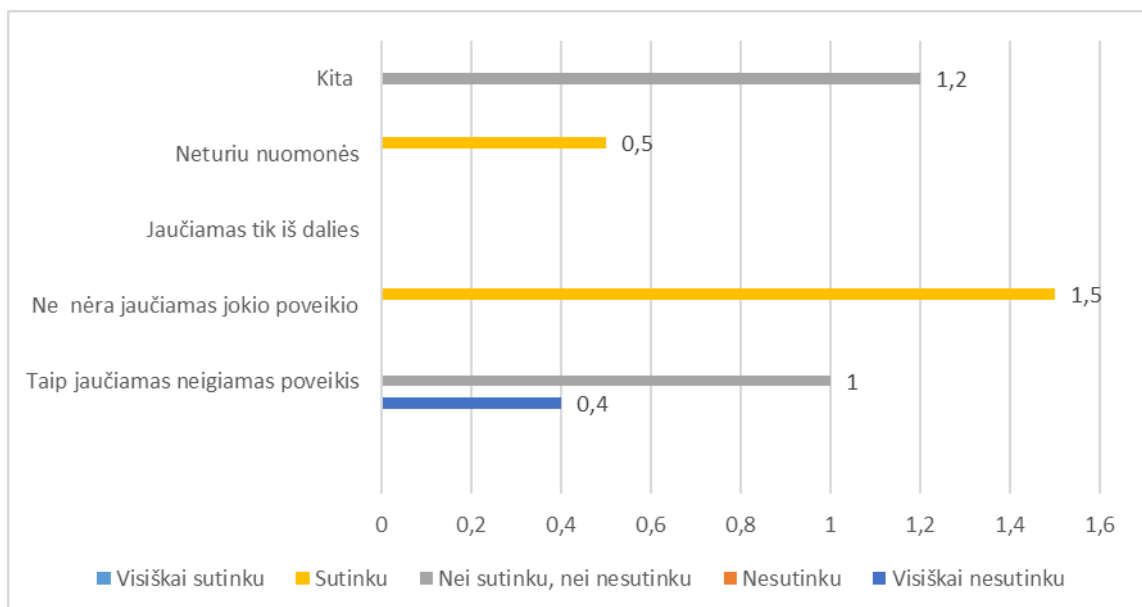
3.3.2.8. Neoptimalaus darbdavio vertės pasiūlymo įtaka darbuotojų pasitenkinimu darbu Eglės sanatorijoje

Siekiant vertinti darbdavio vertės pasiūlymo įtaką darbo rezultatams, vienas iš klausimų, kuris buvo užduotas respondentams, buvo pasakyti ar formuojamas darbdavio vertės pasiūlymas Jų darbo rezultatus įvertina teisingai. Respondentai dalyvaudami apklausoje galėjo pasirinkti jiems priimtinausius atsakymus, neradus tinkamo teiginio, kuris atitiktų jų pasirinkimą, respondentai galėjo pateikti savo atsakymą pasirinkdami variantą Kita.



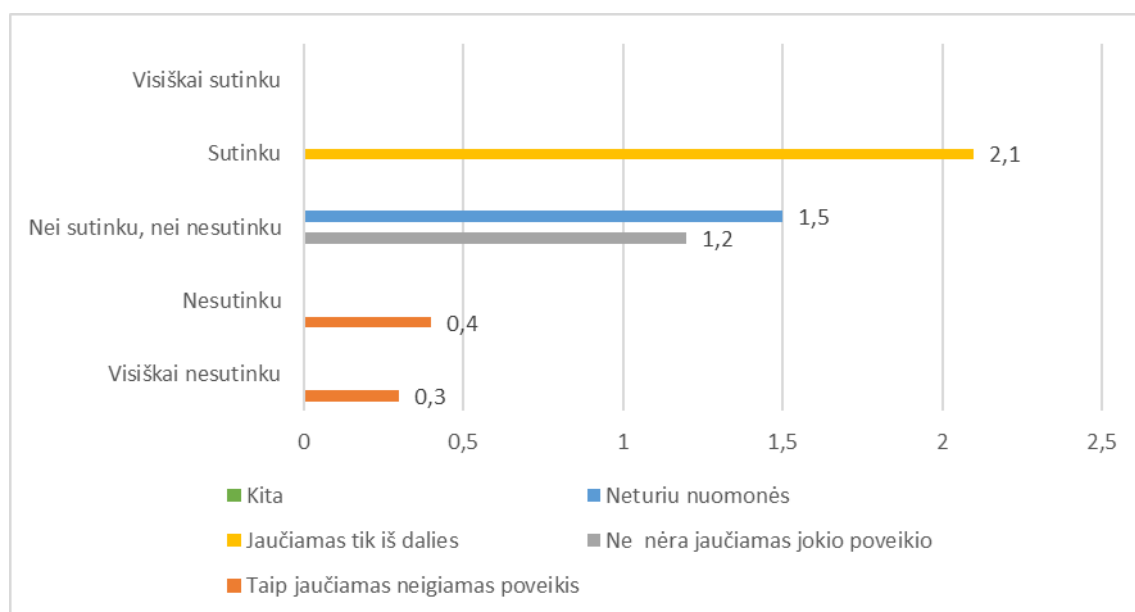
34 pav. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? (personalo darbuotojai), balai

Pateikti duomenys 34 paveiksle parodo, jog apklausoje dalyvavusių respondentų mano, kad neoptimaliai sukurtas darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojo pasitenkinimą darbu. Kaip teigia respondantai toks neoptimalus įvertinimas vyksta dažnai, kadangi vadovai neformaliai vertindami savo darbuotojus nenusako kas būtent negerai jų atliktame darbe. Pastabas ir pagyrimus dažniausiai išsako tuomet kaip jau visi atlikti darbai matomi akivaizdžiai. Tačiau daugelis apklausoje dalyvavusių respondentų norėtų, kad vadovai daugiau kalbėtųsi su darbuotojais.



35 pav. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? (Grožio terapijos ir sveikatos specialistai), balai

Apklausoje dalyvavę respondentų teigia, jog neoptimalus darbuotojų vertės formavimas ne visada gali paveikti neigiamai, kadangi ne visi darbuotojai atlikdami savo darbus viską atlieka su atsidavimu ir noru dirbti. Kartais tiesiog patys darbuotojai nežino, kad jie vertinami už tam tikras atliekamas funkcijas, todėl net nesistengia tai atlikti gerai.



36 pav. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu? (Paprastas pareigas užimantys specialistai), balai

Apklausoje dalyvavę respondentų teigia, jog sakyti kad neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai paveiks pačius darbuotojus pasakyti sunku, kadangi sanatorijoje nėra konkrečiai nusakyta pagal ką konkrečiai bus formuojamas darbuotojų vertės formavimas. Tai galbūt galima teigti, jog apklausoje dalyvavę respondentai nėra tinkamai supažindinti su kriterijais pagal kuriuos sukuriamas darbuotojų vertės formavimas, labai svarbu, jog sanatorijos vadovai ar aukštesnio lygio oficialiai supažindintų darbuotojus su visais reikiama kriterijais.

Apibendrinimas. *Darbuotojų vertės formavimas susijęs su jų paaukštinimu, motyvavimu bei skatinimu. Aukštas darbo įvertinimas padeda ne tik pačiai organizacijai gauti kuo didesnę pelną, bet ir pačiam darbuotojui suteikia norą dirbti ir siekti aukštesnių rezultatų. Todėl galima sutikti, kad darbuotojų vertės formavimas, vienas svarbiausių aspektų, kuris leidžia organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.*

3.4. Apibendrinimas

Eglės sanatorija siejama su grožio ir sveikatos industrija, tad kuo puikiau suvokia visų veiksmų svarbą, kurie labiausiai įtakoja sėkmingos organizacijos veiklą. Vienas svarbiausių veiksmų,

kuris sanatorijai leidžia išlikti konkurencingai, tai pritraukti ir išlaikyti būsimus ir esamus talentingus darbuotojus. Norėdama tai padaryti, sanatorija privalo prisitaikyti prie visų pokyčių rinkoje ir sukurti tokį darbdavio vertės pasiūlymą, kuris skatintų darbuotojus ateiti ir likti dirbti sanatorijoje.

Atliktas Eglės sanatorijos tyrimas parodė, darbuotojai labiausiai vertina savo kaip darbuotojo paskatinimą dirbti šioje organizacijoje, motyvuojant jį darbo užmokesčiu, puikia komanda bei kitomis motyvacijos priemonėmis, kurios atskleistų jo kaip darbuotojo lojalumą sanatorijai. Eglės sanatorijos darbuotojai vertindami darbdavio vertės pasiūlymą, išreiškia skirtingas nuomones.

Kaip parodė tyrimas personalo darbuotojams įsipareigojant organizacijai svarbiausiai išlieka organizacijos vadovų kompetencija bei galimybės kilti karjeros laiptais. Jie šiuos du dalykus stato į pirmąją vietą, nes tai turi didžiausią įtaką jų įsipareigojimui ir atsidavimui organizacijai. Karjeros galimybės suteikia galimybę mokytis ir tobulėti.

Grožio industrijos ir sveikatos specialistai labiausiai vertina žmones, komandą su kuria jie dirba. Jiems labai svarbu darbuotojų pasitikėjimas, vienas kito tolerancija bei įsiklausymas į skirtingas nuomones. Jų teigimu formuojant darbdavio vertės pasiūlymą, svarbiausia išlieka tarpusavio ryšys, kuriamas vadovų bei darbuotojų.

Lyginant trečiosios grupės (paprastų darbuotojų) tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad šiems darbuotojams svarbiausia išlieka materialinis atlygis. Jų teigimu tai geriausiai atspindi darbdavio vertės pasiūlymą. Materialinis atlygis šiems darbuotojams yra kaip garantas užtikrinant savo socialinę gerovę.

Lyginant Eglės sanatorijos darbdavio vertės pasiūlymą su gautais tyrimo rezultatais galima teigti:

1. Kuriant darbdavio vertės pasiūlymą, organizacijos vadovai vadovaujasi trejomis pagrindinėmis vertybėmis, kurios labiausiai įtakoja darbuotojo pasirinkimą būtent šioje sanatorijoje; tobulėjimas, galimybės bei atsakomybė. Kadangi šių kartų darbuotojai labiausiai vertina savo darbdavio kompetencijas bei jo požiūrį į darbą, svarbiausia užtikrinti, kad sanatorijos vadovai kurdami darbdavio vertės pasiūlymą užtikrintų šių vertybių būvimą Eglės sanatorijoje. Gauti rezultatai parodo, kad komandinis darbas, pasitikėjimas, tarpusavio supratimas yra vieni iš prioritetų, kurie privalo būti akcentuojami. Komandinis darbas ir vadovų bei darbuotojų tarpusavio ryšys tampa svarbiu atributu, kuris įpareigoja atsidavimą organizacijai;

2. Antras pagal svarbą darbdavio vertės pasiūlymo atributas - darbo užmokesčio akcentavimas. Respondentai tai vertina kaip vieną stipriausių įtaką darančių atributų, kuris stiprina darbuotojo atsidavimą bei įsipareigojimą sanatorijai. Eglės sanatorijos vadovai kurdami darbdavio vertės pasiūlymą materialinį atlygį laiko ilgalaikę strategiją, kadangi tai užtikrina ilgalaikių perspektyvų svarbą.

3. Eglės sanatorijos vadovai kurdami darbdavio vertės pasiūlymą privalo atsižvelgti į skirtingų darbuotojų, skirtingas nuomones, kadangi tai kas tinka vieniems, gali netikti kitiems darbuotojams. Kurdamas darbdavio vertės pasiūlymą privalo užtikrinti svarbiausius darbuotojo prioritetus.

4. Kuriant darbdavio vertės pasiūlymą svarbu atkreipti dėmesį į atributus, kurie įtakoja darbuotojų prioritetus. Sėkmingas darbdavio vardas priklauso nuo paties darbdavio pasiūlymo, kuris sukurs tinkamą darbuotojų vertės formavimą.

5. Kuriant darbuotojų vertės formavimą, svarbu sukurti tam tikrus tikslus, kuriais vadovaujantis bus kuriamas darbuotojų vertės formavimas. Nuo sėkmingo jų formavimo priklauso tolimesnė darbuotojų vertės formavimo eiga – metodai bei vertės formavimo rezultatai.

6. Kuriant darbdavio vertės pasiūlymo formavimą, kaip ir kiekviena organizacija, taip ir ši sanatorija susiduria su tam tikromis problemomis, todėl teikiami pasiūlymai gali palengvinti darbuotojų ir vadovų tarpusavio ryšį:

- Visų pirma galima būtų įdiegti kintamą vertės formavimo sistemą, kuri leistų įvertinti darbuotojus už tam tikrus atliktus darbus;
- Sukurti darbuotojų vertės formavimo motyvacijos priemonių sistemą, kuri leistų kiekvieną darbuotojų vertinti individualiai.
- Reiktų apsvarstyti darbuotojų didesnio darbo užmokesčio galimybes, kurios leistų kelti darbuotojų kvalifikaciją ir norą geriau atlikti jiems pavestus darbus bei sumažintų gerų kvalifikuotų darbuotojų išvažiavimą į užsienį.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Darbo problematikos analizė parodė:

1. Šiandieniniai visuomenės pasikeitimai, kai kiekvienas asmuo tampa vis reiklesnis, organizacijų vadovus verčia vis labiau stengtis tenkinti darbuotojų poreikius bei jų vertybes.

2. Skirtingas darbuotojų požiūris nulemia darbuotojų santykį su organizacija, kas labiausiai įtakoja organizacijos konkurencingumą bei jos rezultatus. Todėl organizacijoms būtina ieškoti prižasčių, kurios lemia darbuotojo pasirinkimą dirbti šioje organizacijoje. Organizacijos kurdamos įvairias strategijas pritraukti klientus, privalo kurti tokias pats strategijas ir darbuotojams pritraukti ir išlaikyti. Materialinis dalykas, karjeros galimybės, komandinis darbas pagrindiniai atributai, kurie atspindi darbdavio vertės pasiūlymo formavimą.

3. Organizacijos vadovas privalo žinoti, kad darbdavio vertės pasiūlymo formavimas svarbus ne tik organizacijos veiklai, tačiau ir pačių darbuotojų darbui organizacijoje, skatinant juos, motyvuojant bei kuriant komandinį darbą.

Atlikta literatūros šaltinių analizė parodė:

1. Darbdavio vertės pasiūlymas – organizacijos vertė, pasiūlyta mainais už darbuotojo darbo rezultatus. Darbdavio vertės pasiūlymas, kuriama strategija, kurios pagalba identifikuojama darbuotojui svarbūs dalykai.

2. Darbdavio vertės pasiūlymą sudaro elementai, kurie pritraukia ir įpareigoja, padeda atskleisti, kokios galimybės bei atsakomybė dirbti organizacijoje, kuo ji gali būti patraukli bei kokį atlygį gali gauti darbuotojai už didesnę įsipareigojimą organizacijai.

3. Kuriant darbdavio vertės pasiūlymą, svarbu jį tinkamai suplanuoti, išstudijuojant esamą situaciją taip, kad galutinis siekiamas rezultatas būtų sėkmingas.

4. Geidžiamo darbuotojo profilį šiandien sudaro keli svarbūs komponentai. Visų pirma – žinios, noras, aiškus tikslo matymas ir kryptingas jo siekimas. Ambicija, kuri leidžia pajusti savo vertę ir, žinoma, kūrybiškumas, kuris gelbsti ne tik vadybinio pobūdžio darbuose, bet ir priimant inžinerinius sprendimus.

5. Organizacijos kuriamos vertybės, misija, vizija sukuria esamų darbuotojų vertę ir nulemia pačių darbuotojų lojalumą organizacijai, tad pačios organizacijos įvaizdis gyvybiškai svarbus komunikuojant rinkoje su kitomis organizacijomis.

6. Darbdavio vertės pasiūlymo formavimas turi susidėti iš pačios organizacijos darbdavio pozicijos, sukuriant teigiamą nuomonę apie pačią organizaciją tam darbuotojui, kuris nori įsidarbinti. Visą darbuotojo vertės formavimą sudaro ne pačios organizacijos reklama, o informacija kuri sklinda lūpos iš lūpų iš esamų ir būsimų darbuotojų. Tai reiškia, jog darbdavio vertės formavimas susideda iš žmonių formuojamos nuomonės apie jį.

Atlikto tyrimo Eglės sanatorijoje analizė parodė:

1. Darbuotojų vertės formavimas Eglės sanatorijoje susideda iš motyvacijos priemonių: atlyginimo, paskatinimo, pagarbos, pagyrimų, priklausomai nuo to ko reikia darbuotojui.

2. Darbuotojų vertės formavimas leidžia suprasti darbuotojų ir vadovų santykį, kadangi darbuotojai matydami kaip kuriama jų vertė, gali lengviau suprasti kaip atlikti jiems pavestas užduotis.

3. Talentas – tai žinoti viską, mokėti viską ir padaryti greičiau nei parodė tavo vadovas. Bet tokių darbuotojų, kurie būtų atsidavę savo darbui rasti labai sunku, kadangi daugelis talentingų ir savo darbui atsidavusių darbuotojų išvykę iš Lietuvos.

4. Eglės sanatorijos vadovai stengiasi motyvuoti savo darbuotojus, tačiau pagrindinis aspektas, kurio labiausiai trūksta išlaikant gerus darbuotojus, tai materialinių motyvacijos priemonių panaudojimo stoka, kadangi kiekvienas darbuotojas labai vertina premijas ar tam tikrus priedus už gerai atliktus darbus.

5. Personalo darbuotojai kalbėdami apie darbdavio vertės pasiūlymą labiausiai akcentuoja tris dalykus: karjerą, darbo kultūrą bei lanksčias darbo sąlygas. Jų nuomone labai svarbu išlieka darbuotojų tarpusavio bendravimas ir supratimas, kadangi lengviau galima atlikti pavestas užduotis ir darbas būna kokybiškesnis, o atlikdamas jam pavestas užduotis darbuotojas vertina laisvę ir pasirinkimo galimybę

6. Grožio industrijos ir sveikatos specialistai didžiausią dėmesį skiria darbo užmokesčiui, jų teigimu, jų atliekamas darbas yra specifinis ir reikalaujantis kruopštumo, atsakomybės, todėl jie jį privalo atlikti kokybiškai, tam, kad Eglės sanatorija išliktų konkurencinga ir klientai noriai grįžtų dar ne kartą, todėl jiems svarbu, kad jų darbas būtų įvertintas tinkamai nustatytu darbo užmokesčio dydžiu. Jų teigimu, skirdami teisingus atlygius už atliktą darbą sanatorijos vadovai laimės darbuotojų pasitikėjimą, lojalumą, pagarbą ir pasitenkinimą darbu, kadangi darbuotojai noriai atliks jiems pavestas pareigas, labiau stengsis ir dirbs efektyviau. Antras esminis darbdavio vertės pasiūlymo elementas - komandinis darbas, dirbant komandoje lengviau pasiekti norimą rezultatą. 0,5 balo darbuotojai skyrė naujausioms technologijoms. Jų teigimu keičiantis vartotojų poreikiams bei visuomenės mąstymui, vis daugiau klientų reikalauja kruopštumo, paprastumo ir atidumo.

7. Paprastų darbuotojų manymu, kuriant darbuotojų vertės formavimą labai svarbu sukurti tinkamą pinigines vertės motyvavimo sistemą, kuri leistų atitinkamai paskirstyti pinigines premijas arba jų nepasiskirstyti, tačiau patys darbuotojai žinotų kodėl jie taip vertinami. Jų teigimu, gaunant tokius įvertinimus už atliktus darbus, auga pačių darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija dirbti. Darbuotojų pastangos atlikti jiems pavestas užduotis, leidžia suprasti, kad jie už atliktą darbo rezultatą laukia atitinkamo atlygio, susijusio su darbo užmokesčiu. Darbuotojų vertės pasiūlymo formavime svarbiausia nepamiršti nuolat skatinti darbuotojus, nesvarbu darbuotojas dirbo ar gerai ar blogai, svarbu parodyti, kad jis gali būti paskatintas ir netgi suklydęs turi teisę pasitaisyti.

Eglės sanatorija kurdama darbdavio vertės pasiūlymą, kuris leistų išlaikyti talentingus darbuotojus sanatorijoje, privalo atsižvelgti darbuotojų skirtumus. Skirtingų nuomonių darbuotojams būdingi skirtingi darbdavio vertės pasiūlymo elementai, todėl kiekvienas darbuotojas skirtingai vertina vertes. Eglės sanatorijos vadovai labiausiai turi puoselėti karjeros galimybes bei darbo užmokesčio vertės formavimą.

Eglės sanatorijos darbdavio vertės pasiūlymo pavyzdys geras atskaitos taškas, kaip organizacijos vadovai gali pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus organizacijoje.

NAUDOTA LITERATŪRA

Abraham H. Maslow (2006) *Motyvacija ir asmenybė*, Apostrofa. Vilnius. 56-62p. ISBN 9955-605-19-7.

Alaez-Aller, R., Longas-Garcia, J. C., Ullibarri-Arce, M. (2011) Visualising Gender Wage Differences in the European Union. *Gender, Work and Organization*, Vol. 18, No. S1, p. 49-87.

Alan M. Saks, (2006) "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*.

Ambler and Barrow, (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&assetKey=AS%3A271490209808385%401441739718476>

Amir Dabirian. Jan Kietzmann. Hoda Diba, (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons* [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0007681316301276/1-s2.0-S0007681316301276-main.pdf?_tid=cda41774-0feb-11e7-bba1-00000aab0f6b&acdnat=1490289290_3cffdc305c0cd34ebdcff07c843bb855

Andrew Collett, (2014). Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.edelman.com/post/four-key-steps-greatemployee-value-proposition/>

45. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod, (2001). *The War For Talent*, Harvard Business Scholl. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <http://credu.bookzip.co.kr/Resource/Englishbook/PDF/AE30058.pdf>

Armstrong, M. (2009) *Handbook of Human Resource Management Practise*. 11 th.ed. 1062 p., ISBN 978 0 749452421.

Autoriai Sky Brown ir Michael Collins, (2009). *Generation Y in the Workplace*. Texas A and M University. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/96998/2009GenerationYintheWorkplace.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aženkaitė, Goda (2006) Kas nužudė darbuotojų lojalumą? "Reklamos ir marketingo idėjos" ir Mažos algos - ką daryti? [Žiūrėta 2017 11 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/kas-nuzude-darbuotoju-lojaluma>.

Bakanauskienė, I., Brasaitė, D. (2011) Personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 57, p. 21-31.

Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2008) Darbo užmokesčio Lietuvos organizacijose struktūrinis pjūvis: darbuotojų išsilavinimo ir darbo stažo aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (12), p. 25 – 29.

Barth, E., Dale-Olsen, H. (2011) Employer size or skill group size effect on wages? *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 2, p. 341-355.

Bencsik Andrea, Horváth-Csikós Gabriella, Juhász Tímea, (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=68cda67dd915-47d7-b3e5-7aeaa419ab3e%40sessionmgr4010&vid=1&hid=4107>

Borjas, G.J. (2009). *Labour Economics*. 5 th.ed., McGraw Hill. 576 p., ISBN 9780073511368.

Brian K. Heger, (2007). Linking the Employment value proposition (EVP) to Employees Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from linkage Reaserch Pilot Study. *Organization Development Journal*. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=595b5b49-35fa-4c83-add5-e1237317b7fe%40sessionmgr120>

Buddy Hobart, (2014). Understanding Generation Y, What You Need to Know About the Millennials. [Žiūrėta: 2017 12 05] Prieiga internete: <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>

Burchell & Robin, (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*.

Carol Bergeron, (2004). *Handbook of business strategy*. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: http://first.emeraldinsight.com/samples/chasing_strategic_success.pdf

Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009) Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos 2009. Tarptautinėsekonominės integracijos problemos*, p. 51 – 65.

Corporate Leadership Council, (2006). *Attracting and Retaining Critical Talent Segments. Building a Competitive Employment Value Proposition*. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <http://jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/921.pdf>

Dave Ulrich, Wayne Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School

Dawn B. Valentine Thomas L. Powers, (2013). „Generation Y values and lifestyle segments “, *Journal of Consumer Marketing*. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/JCM-07-2013-0650>

Dr John Sullivan, (2002). *Measuring Your Employer Brand*. [Žiūrėta: 2017 03-11]. Prieiga per internetą: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/measuring-your-employer-brand/> 49. Jean Martin.

Brian Kropp. Aaron McEwan. *CEB Employment Value Proposition Survey; CEB analysis*, (2015).

[Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą:
<https://www.cebglobal.com/insights/employee-value-proposition.html>

Edward E. Lawler III, (2005). Creating high performance organizations. Asia Pacific Journal of Human Resources. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą:
<http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1177/1038411105050304/epdf>

Employer Branding interview with Marie-Dominique Jacquet of L'Oréal, (2012). [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: https://www.youtube.com/watch?v=OcO3je8_-Tg&feature=youtu.be

Evans L. (2014). What Companies Can Expect When They Hire Gen Z, [Žiūrėta: 2017 01 06] Prieiga internete: <http://www.entrepreneur.com/article/237765>

Gill, (2010). Employer of choice: Using computers to enhance employee engagement in Australia. Global Business and Organizational Excellence. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ktu.edu/doi/10.1002/joe.20318/epdf>

Heger, B.K., (2007). "Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study," Organisation Development Journal, 25.2, pp.121-132. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://journals.sagepub.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1177/097226291001400103>

Helle Kryger Aggerholm, Sophie Esmann Andersen, Christa Thomsen, (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations", Corporate Communications: An International Journal. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13563281111141642>

Hutton, P., (2001). "Aligning the organization around the brand", paper presented at the Partnership Conference on Developing and Building a Successful Strategy for Brand Communication, [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754>

Insync Surveys, (2014). How to create a compelling Employee Value Proposition. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf

Jeanne G. Harris , Elizabeth Craig and David A. Light, (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. Journal of Business Strategy. [Žiūrėta: 2017 03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/02756661111180087>

Joakim Kulin and Bart Meuleman, (2015). Human Values and Welfare State Support in Europe: An East–West Divide? Oxford University Press. [Žiūrėta: 2017 01-10] Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=72329157-4396-4b85-94fd-1cf20c4732f7%40sessionmgr101&vid=1&hid=118>

John Benson & Michelle Brown (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www-tandfonlinecom.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/09585192.2011.573966?needAccess=true>

K. Ralys, (2011). PEDAGOGIKA. [Žiūrėta: 2017 01-10] Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2011/101/ral17-23.pdf>

Kevin E. Joyce, (2003). Lessons for employers from Fortune's "100 best". Business Horizons. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: http://ac.elscdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0007681303000132/1-s2.0-S0007681303000132-main.pdf?_tid=cc4f98c8-10b1-11e7-b6c6-00000aab0f01&acdnat=1490374328_430c30be9508513211e716f9b90f60e9

Knoll Workplace research, (2014). What Comes After Y?. Generation Z: Arriving to the Office Soon. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <https://www.knoll.com/document/1399972440568/What-Comes-After-Y.pdf>

Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754>

KVIDAHL, MELISSA, (2015). Generations Y and Z. business next generation. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=08986913-5370-4b1a-a019-84fb0fd05287%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4107>

M. Feldkircher, (2014). The determinants of vulnerability to the global financial crisis 2008 to 2009: Credit growth and other sources of risk. Journal of International Money and Finance 43. [Žiūrėta: 2017 12 05] Prieiga internete: http://ac.elscdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0261560613001770/1-s2.0-S0261560613001770-main.pdf?_tid=c84cff98-1540-11e7-9058-00000aacb35e&acdnat=1490875544_d285b543f9a40b8db2c0aaeca9887952

Mark McCrindle, Emily Wolfinger, (2010). THE GENERATION MAP. [Žiūrėta: 2017 01- 06] Prieiga per internetą: http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindleResearch_ABC-03_The-Generation-Map_Mark-McCrindle.pdf

Meyer, John P. ; Hecht, Tracy D. ; Gill, Harjinder ; Toplonytsky, Laryssa. Journal of Vocational Behavior, 2010. Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. [

Millennials at work, Reshaping the workplace, (2011). [Žiūrėta: 2017 11 05] Prieiga internete: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-ofwork/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

Neeti Leekha Chhabra Sanjeev Sharma, (2014). "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 Iss 1 pp. 79 48 – 60. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

Pennis Frow, Adrian Payne, (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. European Journal of Marketing. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/03090561111095676>

Pierre Berthon, Michael Ewing & Li Lian Hah (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, International Journal of Advertising. [Žiūrėta: 2017 03- 18]. Prieiga per internetą: <http://www-tandfonlinecom.ezproxy.ktu.edu/doi/pdf/10.1080/02650487.2005.11072912?needAccess=true>

R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, (2013). GENERATIONS AT WORK. Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace.

Rachel Fayers, (2013). Rachel Fayers, (2013), "What makes Santander a great place to work Bank delivers wide range of benefits for all", Human Resource Management International Digest. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/HRMID-04-2013-0021>

Sandra Jeanquart Miles, W. Glynn Mangold, (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. Business Horizons. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: http://ac.els-cdn.com.ezproxy.ktu.edu/S0007681305000546/1-s2.0-S0007681305000546-main.pdf?_tid=0212db94-155f-11e7-b797-00000aab0f6b&acdnat=1490888525_8edb213fe7a7cebe91d8ff81a0566cca

Schwartz, (1992, 2006). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. The Berkeley Electronic Press. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>

Scott Sands, (2009). Differentiating Employee Value Proposition for the Sales Force. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: http://www.aon.com/attachments/thoughtleadership/Hewitt_Sands_DifferentiatingEmployeeValue.pdf

Sekiguchi, Tomoki ; Huber, Vandra L. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2011.

Subir Verma, (2011). Towards the Next Orbit: Corporate Odyssey. [Žiūrėta: 2017 03 11] Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id=If2HAWAAQBAJ&pg=PA134&lpg=PA134&dq#v=onepage&q&f=false>

T. Ambler ir S. Barrow, (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management. [Žiūrėta: 2017 03-18]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&assetKey=A%3A271490209808385%401441739718476>

Tama's Gaspara, Leena-Maija Laure'n (2012). Future generations: Widespread changes in our living-together.

Tamara Erickson, (2008). Plugged in. The generation Y, Guide to thriving at work. Harvard Business Press

The Council of Economic Advisers, (2014). [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf

Towers Watson, (2012). Perspectives. Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best. [Žiūrėta: 2017 03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-ofView/Perspectives/2012/Employee-Value-Proposition-Key-to-Getting-and-Keeping-theBest>

Vijay Viswanathan Varsha Jain, (2013). "A dual-system approach to understanding "generation Y" decision making ", Journal of Consumer Marketing. [Žiūrėta: 2017 01 05] Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ktu.edu/doi/pdfplus/10.1108/JCM-07-2013-0649>

Vilija Targamadžė, (2014). TILTAI. Z KARTA: CHARAKTERISTIKA IR UGDYMO METODOLOGINĖS LINKMĖS ĮŽVALGA. [Žiūrėta: 2017 01-06] Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/952/pdf>

Interviu klausimai

Darbdavio vertės pasiūlymų darbuotojams formavimas: Eglės sanatorijos atvejo apklausos anketa.

1. Ar Jūsų įmonėje yra naudojama darbuotojų vertės formavimas ir kaip manote ar jis išvis reikalingas darbuotojų vertės formavimas?
2. Kaip Jūs galvojate iš kokių aspektų susideda darbuotojų vertės formavimas?
3. Gal trumpai papasakotume ką Jūs galvojate apie darbuotojų vertės formavimą?
4. Gal Jūs galėtumėte trumpai papasakoti kokie darbuotojų vertės formavimo metodai naudojami Jūsų įmonėje?
5. Kaip Jūs galvojate ar darbuotojų vertės formavimo metodas tinkamai naudojamas Jūsų įmonėje?
6. Gal galėtumėte papasakoti kaip Jūs galvojate kas tai yra talentingas darbuotojas?
7. Gal galėtumėte trumpai papasakoti kokios materialinės priemonės naudojamos darbuotojų vertės formavimui Jūsų įmonėje?
8. Trumpai papasakokite koks pačių vadovų požiūris į darbuotojus, į darbą, koks yra darbuotojų ir įmonės santykis?
9. Ar organizacijoje domisi darbuotojų vertės formavimu kitose organizacijose?
10. Kokios problemos dažniausiai kyla Jūsų įmonėje išlaikant gerus darbuotojus?

Ačiū už Jūsų atsakymus!

Gerbiamas Respondente,

Esu Linas Gudaitis, Kauno Technologijos universiteto magistro studijų paskutinio kurso studentas. Rašau magistro darbą apie darbdavio vertės pasiūlymų darbuotojams formavimas: Eglės sanatorijos atvejis.

Anketa yra anonimiška, duomenys bus panaudoti tik rengiant magistro darbą. Tinkamą atsakymą apveskite ratuku, jeigu nesate tikras dėl atsakymo, prašau pateikti atsakymą Jūsų manymu tinkamiausią.

1. Ar Jūsų darbo pasiekimai Jūsų įmonėje yra kaip nors vertinami?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Vertinami teigiamai					
Ne vertinami nėra					
Vertinami tik iš dalies					
Negaliu pasakyti					
Kita					

2. Kaip Jūs galvojate kas labiausiai Jums turi įtakos formuojant darbdavio vertės pasiūlymą?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Didelis darbo užmokestis					
Didelės asmeninio augimo galimybės					
Lanksčios darbo sąlygos					
Naujų ir pažangių technologijų diegimas					
Lanksčios karjeros galimybės					

Komandinis darbas					
Efektyvus valdymas					
Gera darbo kultūra					
Kita					

3. Kaip Jūs galvojate ar darbdavio vertės pasiūlymas formuojamas Jūsų organizacijoje yra Jums patrauklus?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Taip patrauklus					
Patrauklus iš dalies					
Ne darbdavio vertės pasiūlymas nėra patrauklus					
Negaliu pasakyti, nežinau					
Kita					

4. Kaip Jūs galvojate ar jūsų įmonėje vykdomas darbdavio vertės pasiūlymas realizuoja šiuos tikslus?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbo rezultatų maksimizavimą					
Darbuotojų atlygio nustatymą					
Vadovavimo proceso gerinimą					
Motyvaciją					
Darbo našumą					
Darbo kontrolės mažinimą					
Darbuotojų potencialo nustatymą					
Ugdymo poreikių nustatymą					

Kita					

5. Kaip Jums atrodo ar siūlomas darbdavio vertės pasiūlymas įtakoja Jūsų kaip darbuotojo pastangas organizacijai?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Taip turi įtakos					
Ne visiškai neturi įtakos					
Įtakoja tik iš dalies					
Neturiu nuomonės					
Kita					

6. Kaip galvojate kas išlieka svarbiausia darbuotojų vertės formavime, įtraukiant darbuotojo darbą į organizacijos veiklą?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo					
Įsitraukimas į organizaciją					
Motyvacijos priemonių svarbumą.					
Atlygis					
Bendradarbiavimas					
Komanda					
Motyvacija					
Kita					

7. Kaip Jūs galvojate ar formuojama darbdavio vertės pasiūlymas Jūsų darbo rezultatus įvertina teisingai?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Taip įvertina teisingai					
Ne neįvertina teisingai					
Įvertina tik iš dalies					
Neturiu nuomonės					
Kita					

8. Kaip Jūs manote ar neoptimalus darbuotojų vertės formavimas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu?

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Taip jaučiamas neigiamas poveikis					
Ne nėra jaučiamas jokio poveikio					
Jaučiamas tik iš dalies					
Neturiu nuomonės					
Kita					

9. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris;

10. Jūsų išsimokslinimas:

- Vidurinis;
- Aukštesnysis;
- Aukštasis;

- Nebaigtas aukštasis;
- Kita.

11. Jūsų amžius:

- iki 22;
- 22-29;
- 30-45;
- 46-59;
- > 60;

12. Šioje įmonėje dirbate?

- Mažiau nei 1 metus;
- 1-3 metai;
- 3-5 metai;
- 5-10.