



**LATVIJAS
UNIVERSITĀTE**

BIZNESA, VADĪBAS UN EKONOMIKAS FAKULTĀTE

ANNIJA VECUMA-VECO

**DARBA DEVĒJA TĒLS UN DARBA DEVĒJA ZĪMOLS: IETEKMĒJOŠIE FAKTORI
PAAUDŽU GRIEZUMĀ BALTIJAS VALSTĪS**

PROMOCIJAS DARBS

Zinātniskā doktora grāda zinātnes doktors (*Ph.D.*) sociālajās zinātnēs iegūšanai

Darba zinātniskā vadītāja:
Profesore, Dr.eoc. **Ērika Šumilo**

Rīga 2024

Saturs

Tabulu un attēlu saraksts	3
ANOTĀCIJA	6
IEVADS	7
1. DARBA DEVĒJA TĒLS, DARBA DEVĒJA ZĪMOLS UN TOS VEIDOJOŠIE FAKTORI PAAUDŽU KONTEKSTĀ	15
1.1. Darba devēja tēla jēdziens, novērtējuma iespējas un ietekmējošie faktori.....	16
1.2. Darba devēja zīmols.....	26
1.2.1. Darba devēja zīmols kā daļa no korporatīvā zīmola	26
1.2.2. Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma un darbinieku motivācijas mijiedarbība	38
1.2.3. Darba devēja zīmola veidošanas process	46
1.3. Darba devēja tēla un darba devēja zīmola terminu konceptualizācija.....	50
1.4. Paaudžu jēdziens un klasifikācija	60
2. DARBA DEVĒJA TĒLS, DARBA DEVĒJA ZĪMOLS PAAUDŽU KONTEKSTĀ BALTIJAS VALSTĪS	67
2.1. Atšķirības starp paaudzēm un paaudžu īpatnības Baltijas vidē	68
2.2. Pētījumi par paaudžu atšķirībām darba vides kontekstā	74
2.3. Pētījumi par darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu dažādos sociokulturālos apstākļos.....	79
2.4. Darba devēja tēlu ietekmējoši notikumi Latvijā	87
3. EMPĪRISKS PĒTĪJUMS PAR DARBA DEVĒJA TĒLU IETEKMĒJOŠIEM FAKTORIEM BALTIJAS VALSTĪS	97
3.1. Pētījuma par darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem metodoloģija.....	99
3.2. Nozīmīgākie darba devēja tēlu ietekmējošie faktori.....	102
3.3. Darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru analīze	105
3.3.1. Darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru analīze demogrāfisko faktoru kontekstā.....	106
3.3.2. Latvijas, Lietuvas un Igaunijas individuālais darba devēju ietekmējošo faktoru novērtējums absolūtos skaitļos.....	123
4. DARBA DEVĒJA TĒLS, DARBA DEVĒJA ZĪMOLS UN ATŠĶIRĪBAS STARP PAAUDŽĒM MAZUMTIRDZNIECĪBAS ĶĒŽU UN APSTRĀDES RŪPNIECĪBAS UZŅĒMUMOS LATVIJĀ	130
4.1. Intervijas ar mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības nozaru pārstāvjiem..	135
4.2. Būtiskākie izaicinājumi darbaspēka kontekstā un atšķirības starp paaudzēm	137
4.3. Darba devēja tēls, darba devēja zīmols Latvijas uzņēmumos.....	148
SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI	167
LITERATŪRAS AVOTU SARAKSTS	173

Tabulu un attēlu saraksts

Attēli:

- 1.1.attēls Zīmola pozicionēšanas process
- 1.2.attēls Darbinieka vērtības piedāvājumu veidojošie elementi
- 1.3.attēls Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma veidošanās process un saistība ar darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem
- 1.4.attēls Darba devēja tēla konceptu veidojošie elementi
- 1.5.attēls Galveno ar darba devēja tēlu saistīto teorētisko konceptu savstarpējā mijiedarbība un darba devēja tēlu galvenās veidojošās pozīcijas
- 1.6.attēls Darba devēja tēla un darba devēja zīmola savstarpējās mijiedarbības efekta matrica
- 1.7.attēls Darba devēja tēls no darba ņēmēja un darba devēja pozīcijas
- 1.8.attēls Paaudzes un tām atbilstošais dzimšanas laika posms
- 1.9.attēls Paaudzes un tām atbilstošais dzimšanas laika posms Baltijas teritorijā un Rietumos
- 2.1.attēls Dzimušo skaits Igaunijā, Lietuvā un Latvijā no 1920.-2020.gadam
- 2.2.attēls Hofstedes kultūru dimensiju vērtības Baltijas valstīs
- 3.1. attēls Pētījuma par darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu paaudžu kontekstā veikšanas shēma
- 3.2.attēls Izmaiņas faktoru nozīmīgumā 2014. un 2020.gadā Baltijas valstīs
- 4.1.attēls Latvijas mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības uzņēmumu interviju veikšanas shēma
- 4.2.attēls Aktuālie izaicinājumi, ar ko mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības uzņēmumos saskaras darbaspēka kontekstā
- 4.3.attēls Jaunākai paaudzei raksturīgās stiprās un vājās puses darba devēju redzējumā
- 4.4. attēls Vecākai paaudzei raksturīgās stiprās un vājās puses darba devēju redzējumā
- 4.5.attēls Uzņēmumu redzējums par uzņēmumu kā sociālas funkcijas pildošu organizāciju
- 4.6.attēls Darba devēja zīmola veidošanas virzība uzņēmumu vidū
- 4.7.attēls Darba devēja tēla un darba devēja zīmola savstarpējās mijiedarbības efekta matrica
- 4.8. attēls Darba devēja zīmolu veidojošo elementu hierarhiskais modelis vēlamā darba devēja tēla radīšanai Baltijas valstīs

Tabulas

- 1.1.tabula Zinātniskajā literatūrā piedāvātās skalas un mērījumi, lai pētītu darba devēja tēlu
- 1.2.tabula Ar darba devēja tēla tematiku galvenie saistītie termini un tos paskaidrojošie jautājumi
- 1.3.tabula Darba devēja zīmola dimensijas dažādu autoru redzējumā
- 1.4.tabula Būtiskāko klasisko motivācijas teoriju apkopojums
- 2.1.tabula Apkopojums par paaudžu atšķirībām Rietumu pasaulē
- 2.2.tabula Baltijas valstu, Zviedrijas, Krievijas un Vācijas Hofstedes dimensiju vērtības
- 2.3.tabula Latvijas respondentu viedoklis par mazumtirdzniecības tīkliem Rimi un Maxima 2020.gadā
- 2.4.tabula Lietuvas un Igaunijas respondentu viedoklis par mazumtirdzniecības tīkliem Rimi un Maxima 2020. gadā
- 3.1.tabula Darba devēja tēla novērtēšanai izmantotais elementu kopums
- 3.2.tabula Izmaiņas faktoru nozīmīgumā 2014. un 2020.g. Baltijas valstīs strādājošo vidū
- 3.3.tabula Demogrāfisko faktoru grupas un respondentu skaits, kuru griezumā iespējams vērtēt pētījuma rezultātus
- 3.4.tabula Respondentu nodarbinātību paskaidrojošās kategorijas un respondentu skaits tajās
- 3.5.tabula Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums racionālo labumu kontekstā 2020.gadā
- 3.6.tabula Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums darbu raksturojošo faktoru kontekstā 2020.gadā
- 3.7.tabula Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums sociālo vērtību un labumu kontekstā 2020.gadā
- 3.8.tabula Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums reputācijas faktoru kontekstā
- 3.9.tabula Vecuma grupu starpgrupu atšķirību novērtējums darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru kontekstā 2020.gadā
- 3.10.tabula Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums racionālo labumu kontekstā 2020.gadā
- 3.11.tabula Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums darbu raksturojošo faktoru kontekstā 2020.gadā
- 3.12.tabula Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums sociālo vērtību un labumu faktoru kontekstā 2020.gadā
- 3.13.tabula Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums reputācijas faktoru kontekstā 2020.gadā
- 3.14.tabula Racionālo/materiālo labumu faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020.gadā
- 3.15.tabula Darbu raksturojošo faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020.gadā
- 3.16.tabula Sociālo vērtību un labumu faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020.gadā
- 3.17.tabula Reputācijas faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020.gadā

3.18.tabula Vidējais faktoru novērtējums pa vecuma grupām 2020. gadā (ietverti tikai visaugstāk novērtētie faktori)

3.19.tabula Vidējais faktoru novērtējums Latvijā, Lietuvā un Igaunijā, sadalījums pa faktoru grupām 2020.gadā

4.1.tabula Nodarbinātie pēc saimnieciskās darbības veida (NACE 2.red.) no 2013-2022.gadam,%

4.2.tabula Intervijās iekļauto mazumtirdzniecības uzņēmumu un apstrādes rūpniecības uzņēmumu saraksts

4.3.tabula Apgrozījuma un darbinieku skaita intervāli uzņēmumos, kas tika iekļauti pētījumā, 2022. gadā

4.4.tabula Iespējamās uzņēmuma taktikas darba devēja zīmola kontekstā atkarībā no uzņēmuma orientācijas (vērtībām)

4.5. tabula Intervēto uzņēmumu pieeja un izvēlētās aktivitātes darba devēja zīmola kontekstā

ANOTĀCIJA

Cilvēkresursi ir viens no būtiskākajiem elementiem sekmīgai uzņēmuma darbības nodrošināšanai, tomēr īpaši zināšanu ietilpīgās nozarēs piesaistīt kvalificētus un atbilstošus darbiniekus var būt izaicinoši. Tas savukārt izceļ gan darba devēja tēla kā koncepta nozīmi, gan darba devēja zīmola kā būtiska instrumenta nozīmi, lai veidotu tādu darba devēja tēlu, kas atbilst uzņēmuma interesēm, kā arī, lai spētu piesaistīt nepieciešamo darbaspēku. Promocijas darba mērķis ir izpētīt, kas ir galvenie darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu ietekmējošie faktori Baltijas valstīs atšķirīgu paaudžu kontekstā, lai izveidotu darba devēja zīmolu veidojošo elementu hierarhisko modeli. Pētījuma rezultāti atklāj, ka visaugstāk novērtētais faktors ir atalgojums, kam seko attiecības ar vadītāju un kolēģiem. Lai arī pastāv starpgrupu atšķirības paaudžu kontekstā, tomēr, vērtējot iegūtos datus pēc būtības, nelielās atšķirības kopumā izskaidro vien katram vecumam raksturīgās prioritātes attiecīgajā dzīves posmā. Arī darba devēji atzīst, ka atšķirības starp paaudzēm ir, un atkarībā no uzņēmuma specifikas tiek veidota pielāgota pieeja. Savukārt darba devēja zīmolvedība kā darba devēja tēla uzlabošanas instruments pagaidām tiek izmantots tikai dažos uzņēmumos.

Atslēgvārdi: *darba devēja tēls, darba devēja zīmols, paaudžu atšķirības*

IEVADS

Tēmas aktualitāte

Cilvēks kā viens no uzņēmuma resursiem vēsturiski ir ieņēmis dažādas lomas un ir uztverts ar atšķirīgu nozīmību, svarīgumu. Ja industriālās revolūcijas laikā cilvēks kā resurss tika pamatā uztverts kā ierīču „pagarinājums” un tika maz vai necik domāts par darbinieka labklājību, darba apstākļiem un viņa apmierinātību, tad, laikam ejot, pieeja lielākoties ir mainījusies. Tika sākti pētīt darbinieku apmierinātību ar darbu un apmierinātības saistību ar sniegumu, lojalitāti u.c. rādītājiem. Parādījās pētījumi vairs ne tikai par efektīvu procesu vadīšanu, bet arī sāka runāt par uzņēmuma vērtībām, par organizācijas kultūru, par komandu, līderību, par darba un privātās dzīves līdzsvaru un citiem vadības aspektiem, kas vienā vai citā veidā ietekmē darbinieku un to, kā viņš jūtas konkrētajā uzņēmumā. Organizācijās, kurā tiek piedomāts par darbinieku labklājību darbinieki ir veselāki, vitālāki, gatavi turpināt mācīties un attīstīties, ir kopumā apmierinātāki un spēj rast darba un privātās dzīves līdzsvaru.¹

Arī šobrīd cilvēka loma uzņēmumā ir pārmaiņu posmā, jo aiz vien aktuālākas kļūst tehnoloģijas, kas paredz mākslīgā intelekta izmantošanu dažādos procesos. Ilgtermiņā paredzams, ka mākslīgā intelekta tehnoloģijas izmantot būs efektīvāk, lētāk un daudzos gadījumos arī precīzāk, taču ir atzīts, ka lielākoties tehnoloģijas joprojām ir pārāk dārgas, lai uzņēmumi spētu tās aļauties.² Un tomēr, lai arī ar tehnoloģiju palīdzību var panākt ārkārtīgi daudz, pamazām izslēdzot monotonu darbu veikšanu no cilvēka ikdienas darba, mākslīgais intelekts vēl pagaidām nespēj aizstāt cilvēka radošumu, jutīgumu un citas kvalitātes kas cilvēkus padara par cilvēkiem, nevis robotizētiem mehānismiem uzņēmuma darbā. Tāpēc, lai arī pamazām notiek restrukturizācija un daudzas profesijas vairs nebūs nepieciešams, rodas un radīsies jaunas, kur cilvēks būs nepieciešams nevis kā skrūve mehānismā, bet tieši kā intelektuāla, radoša, jūtoša un kritiski domājoša būtne ar savām vajadzībām, vēlmēm un pievienoto vērtību, ko tā sniedz uzņēmumam.

Ņemot vērā, ka šobrīd ne tikai kvalificēti, bet arī mazkvalificēti darbinieki ir resurss, par ko sacenšas vienā vai pat dažādās nozarē strādājošie uzņēmumi, uzņēmumiem ir jādomā par to, kas nosaka viena vai cita potenciālā darbinieka izvēli strādāt pie viņiem vai pie citiem šajā nozarē strādājošiem uzņēmumiem. Tas savukārt *izceļ darba devēja tēla kā koncepta nozīmi* un darba *devēja zīmola kā būtiska instrumenta* nozīmi, lai sekmētu tāda darba devēja tēla

¹ Porath, C., 2016, Creating a more human workplace, where employees and business thrive, Society for Human Resource Management Foundation, Effective Practice Guidelines Series

² Fleming, M., Goehring, B.C., Li, W., Svanberg, M., Thompson, N., 2024, Beyond AI exposure: Which tasks are cost-effective to automate with computer vision? Working Paper, Massachusetts Institute of Technology and IBM's Institute for Business Value

veidošanos, kāds ir uzņēmuma interesēs. Šie apstākļi attiecīgi sekmē nepieciešamību noskaidrot, kas ir galvenie faktori, kas ietekmē uzņēmuma tēlu, un kādi faktori attiecīgi ir nozīmīgākie darbaņēmējiem. Literatūrā ir dažādas darba devēja tēla ietekmējošo faktoru skalas (*Ambler, Barrow, 1996, Berthon Ewing, Hah, 2005* u.c.), kas atkarībā no autoru redzējuma tiek kategorizētas dažādās grupās vai dimensijās un tiek apskatītas tālāk šajā darbā. Taču, lai spētu radīt uzņēmuma vēlamu tēlu, vispirms ir nepieciešams apzināties, kas ir uzņēmuma mērķauditorija darbinieku kontekstā, kurus uzņēmums vēlas uzrunāt un piesaistīt uzņēmumā, kā arī apzināties, kādiem faktoriem ir jābūt uzņēmumā, lai piesaistītu gaidīto mērķauditoriju. Piemēram, sabiedrībā nereti tiek runāts par paaudžu atšķirībām un par to, ka atkarībā no piederības paaudzei darbiniekiem ir atšķirīgi redzējumi, vērtības un prasības, kas var ietekmēt to, kā būtu jāveido tēls, lai piesaistītu tieši vajadzīgās paaudzes uzmanību. Disertācijas ietvaros paaudžu atšķirības tiks ņemtas vērā kā iespējama ietekmējošais faktors, kā arī tiks pētīts, vai un cik lielā mērā paaudžu atšķirības tiešām ietekmē to, kuri faktori ir būtiskākie darba devēja tēla kontekstā.

Pētījuma objekts: darba devēja tēls un darba devēja zīmols.

Pētījuma priekšmets: darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu ietekmējošie faktori.

Promocijas darba mērķis ir izpētīt darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu ietekmējošos faktorus Baltijas valstīs atšķirīgu paaudžu kontekstā, lai izveidotu darba devēja zīmolu veidojošo elementu hierarhisko modeli.

Pētījuma rezultātus var praktiski izmantot gan uzņēmumu īpašnieki, gan vadītāji, kā arī personāla vadības un mārketinga jomas profesionāļi. Uzņēmumiem būs skaidrs priekšstats par to, kas ir galvenie faktori, kas ietekmē darba devēja tēlu un kam attiecīgi darbinieki dažādās vecuma grupās pievērš pastiprinātu uzmanību. Tiks gūta kopaina par esošo situāciju Latvijā nozīmīgu darba devēju vidū darba devēja tēla un darba devēja zīmola kontekstā.

Lai sasniegtu mērķi, tiek izvirzīti sekojoši uzdevumi:

1. Apkopot un analizēt pieejamo teorētisko literatūru par darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu, sniedzot savu konceptuālo redzējumu attiecībā uz šo terminu lietojumu, kā arī izpētīt esošās pieejas darba devēja tēla un darba devēja zīmola pētniecībā. Izpētīt galvenās indivīda motivāciju paskaidrojošās teorijas un kultūras ietekmi uz to, ko indivīds var uzskatīt par motivējošu.
2. Apkopot un analizēt pieejamos pētījumus par darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem paaudžu kontekstā, skatot arī sociālekonomisko faktoru ietekmi uz to, ko cilvēki uzskata par būtisku.
3. Apkopot piemērus par notikumiem un rīcību, kas spējuši pozitīvi vai negatīvi ietekmēt Baltijas uzņēmumu darba devēja tēlu.

4. Veikt analīzi par darba devēja tēlu ietekmējošajiem faktoriem Baltijas valstīs, lai noskaidrotu kuri faktori ir būtiski dažādu paaudžu griezumā un būtu jāņem vērā veidojot darba devēja zīmolu.
5. Veikt intervijas ar Latvijas darba tirgū nozīmīgiem darba devējiem mazumtirdzniecības un apstrādes rūpniecības jomās, lai izpētītu gan situāciju no darba devēja puses par atšķirībām paaudžu kontekstā, izvērtētu esošo redzējumu par nepieciešamību pielāgoties darbaspēkam, kā arī lai gūtu kopskatu par aktuālo situāciju darba devēja zīmolvēdības kontekstā no uzņēmuma perspektīvas.

Pētījuma kopējā hipotēze: faktori, kas ietekmē darba ņēmēja lēmumu, izvēloties darba devēju, un ietekmē arī darba devēja tēlu, atšķiras atkarībā no darba ņēmēju pārstāvētās vecuma grupas.

Hipotēzes:

1. Pastāv būtiskas atšķirības starp dažādu vecuma grupu darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru novērtējumu.
2. Darba ņēmēji prioritāri no darba devēja sagaida tādas vērtības, kas apmierina darba ņēmēju pamatvajadzības – fizioloģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības un sociālās vajadzības.
3. Darba ņēmējiem gan Latvijā, gan Lietuvā, gan Igaunijā vissvarīgākie faktori, ko sagaida no darba devēja, ietilpst racionālo labumu, sociālo vērtību un labumu, kā arī darbu raksturojošo faktoru grupās.

Pētījuma jautājumi:

1. Vai darba devēju redzējumā ir nozīmīgas atšķirības starp paaudzēm, kā arī cik lielā mērā tās ietekmē darba devēja lēmumus attiecībā uz darba devēja zīmola veidošanu?
2. Kāds ir esošais redzējums un prakse attiecībā uz darba devēja zīmola veidošanu?

Promocijas darba aizstāvēšanai izvirzītās tēzes:

1. Darba devēja tēlu veido gan uzņēmumam tiešā kontrolē esoši elementi kā taisnīgs konkurētspējīgs atalgojums, laba darba vide u.c., gan elementi, kas ir ārpus uzņēmuma tiešas kontroles, piemēram, skandāli, tenkas, katra cilvēka individuālā uztvere u.c.
2. Darba devēja zīmolvēdība ir instruments, kas paredzēts, lai uzņēmumi spētu ietekmēt to, kā potenciālais un esošais darbaspēks uztver uzņēmumu kā darba devēju.
3. Uzņēmumam, veidojot darba devēja zīmolu, paaudžu atšķirības ir viens no zīmola virzienu veidojošajiem faktoriem.

Pētījuma veikšanas periods

Promocijas darba 2. nodaļā analizētie dati iegūti 2020. gadā, 3. nodaļā analizētie dati iegūti 2014. un 2020. gadā, savukārt 4. daļas pētījums ir izstrādāts no 2023. gada aprīļa līdz 2023. gada augustam. Kopējais promocijas darba izstrādāšanas laiks ir no 2016.-2024. gadam.

Novitāte:

Teorētiskās novitātes

1. Izskaidrota terminu *darba devēja tēls* un *darba devēja zīmols* savstarpējā mijiedarbība, atšķirības, kā arī kādos gadījumos ir korekti lietot katru terminu.
2. Atsaucoties uz zinātniskajā literatūrā lietoto terminu *apzinātībā radīts korporatīvais zīmols*, ir atsevišķi izdalīts un piedāvāts lietošanā izmantot arī terminu *apzinātībā radīts darba devēja zīmols*.
3. Ir radīta darba devēja tēla un darba devēja zīmola *savstarpējās mijiedarbības efekta matrica*, kas teorētiski ataino un raksturo darba tirgū esošos darba devējus.
4. Ir *noskaidroti būtiskākie darba devēja tēlu ietekmējošie faktori* Baltijas valstīs (konkurētspējīgs atalgojums, labas attiecības ar kolēģiem, tiešo vadītāju, labi darba apstākļi).
5. Ir izveidots *darba devēja zīmola veidojošo elementu hierarhiskais modelis*, kas norāda uz būtiskākajiem darba devēja tēlu veidojošajiem elementiem Baltijas valstīs.

Praktiskās novitātes:

1. Pētījumā iegūtos rezultātus, tai skaitā *darba devēja zīmolu veidojošo elementu hierarhisko modeli*, darba devējiem ir iespēja izmantot, lai *izvērtētu organizācijas atbilstību* darba ņēmēju vēlmēm un vajadzībām un lai *veiktu nepieciešamās izmaiņas* darba devēja tēla vadībā.
2. Pētījuma rezultātā izstrādāto darba devēja tēla un darba devēja zīmola *savstarpējās mijiedarbības efekta matricu iespējams izmantot*, lai uzņēmumi noteiktu savas pozīcijas darba tirgū attiecībā pret citiem darba devējiem.
3. Pētījumā ir noteiktas dažādas *pieejas ar darbaspēka izaicinājumiem saistītu problēmu risināšanā*, kas sniedz iespējas uzņēmumiem izvērtēt savu esošo stratēģiju un veikt nepieciešamās izmaiņas.
4. Izstrādātais pētījums *sniedz iespēju stratēģisko konsultāciju uzņēmumiem personāla un komunikāciju jomā padziļināt savas zināšanas*, kā arī praksē izmantot izstrādāto matricu, lai sekmētu ar darbaspēka problēmām saistītu problēmu risināšanu Baltijas valstīs.

Promocijas darba izstrādē izmantotas šādas pētījumu metodes:

1. **Monogrāfiskā** metode izmantota, lai apkopotu un analizētu pieejamo zinātnisko literatūru par promocijas darba tematiku (1. nodaļā). Apkopojot zinātnisko literatūru, autore konstatējusi, ka būtisku ieguldījumu darba devēja zīmola un darba devēja tēla tematikā devuši tādi pētnieki kā Amblers un Berrous (*Ambler, Barrows*), Bekhauss un Tiko (*Backhaus, Tikoo*), Bērtons, Īvings un Hahs (*Berthon, Ewing, Hah*), Haihauss (*Highhouse*), Hillebranta (*Hillebrandt*), Līvenss (*Lievens*), Sloterss (*Slaughter*) u.c. pētnieki.

2. **Kvalitatīvā metode – gadījumu izpēte** izmantota, lai sniegtu piemērus darba devēja tēlu veidojošiem gadījumiem, raksturojot arī pastāvošo naratīvu konkrēto gadījumu kontekstā (2. nodaļā).
3. **Kvantitatīvā metode – aptauja** izmantota, lai no darbaspēka puses izvērtētu, kādi ir būtiskākie faktori, izvēloties potenciālo darba devēju. Pētījumā analizēti dati, kas iegūti no starptautiska augstākā līmeņa personāla atlases tīkla Amrop. Amrop sadarbībā ar socioloģisko pētījumu uzņēmumu Factum reizi 3 gados veic pētījumu par darba devēja tēlu. Katrā aptaujā reizi trīs gados piedalās aptuveni 5-7 tūkstoši Baltijas valstu respondentu. Ar šo datu palīdzību uzņēmums Amrop konsultē un sniedz informāciju uzņēmumiem par to, kāds tēls ir izveidojies potenciālajiem darbiniekiem par konkrēto uzņēmumu un kādi uzlabojumi būtu jāveic. Tāpat šie dati tiek izmantoti, lai veidotu darba devēju rangu pēc trīs dažādu indeksu metodēm. Taču, ņemot vērā datu augsto kvalitāti un to, ka pētījuma ietvaros ticis izmantots Factum respondentu panelis, kas paredz datu reprezentativitāti un iespēju attiecināt datus uz Baltijas populāciju, šī pētījuma datus iespējams izmantot arī zinātniski pētnieciskiem nolūkiem, analizējot šķautnes, kas līdz šim nav padziļināti pētītas. Šīs disertācijas ietvaros datu analīzes fokuss ir paaudžu atšķirību novērtējums Baltijas valstīs, izmantojot **statistiskās analīzes metodes**, piemēram, *Kruskall-Willis* testu, *Spearman* metodi un krostabulāciju. Lai veiktu datu analīzi, tika izmantotas programmas *SPSS* un *MS Excel* (3. nodaļā).
4. **Kvalitatīvā metode – daļēji strukturētās intervijas** izmantota kā papildu pētījuma metode, lai analizētu paaudžu atšķirības darba devēju redzējumā, kā arī, lai novērtētu darba devēja tēla un darba devēja zīmola tematikas aktualitāti un līdzšinējo pieeju darba devēju vidū. Iegūto datu apstrādei izmantota *NVivo* programmatūra (4. nodaļā).

Pētījuma ierobežojumi:

1. Promocijas darba 3. nodaļas pētījums ir veikts Baltijas valstīs, 4. daļas pētījums ir veikts Latvijā, līdz ar to pētījuma rezultātus nebūtu ieteicams attiecināt uz citos reģionos dzīvojošajiem iedzīvotājiem, ņemot vērā atšķirīgu ekonomisko, kā arī sociokulturālo vidi.
2. Promocijas darba 4. nodaļas pētījums ir veikts tikai Latvijas teritorijā, tomēr jāpiemin, ka vairāki pētījumā iekļautie uzņēmumi darbojas visās Baltijas valstīs.
3. Promocijas darba 4. nodaļā ir intervēti uzņēmumu personālvadības un vadības pārstāvji tikai no 2 nozarēm – mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumi un apstrādes rūpniecības uzņēmumi. Lai arī šīs ir tautsaimniecībai nozīmīgas nozares, tomēr rezultātus nevar brīvi attiecināt uz visām nozarēm.

4. Promocijas darba 3. nodaļas pētījumā datu iegūšanas metodoloģijas specifikas dēļ ir atkāpe no pieņemtās pieejas paaudžu klasifikācijas un tā vietā dati tiek analizēti 3 dažādu vecuma grupu ietvaros.

Promocijas darba apjomu un struktūru veido anotācija, ievads, tabulu un attēlu saraksts, 4 nodaļas, secinājumi, priekšlikumi, literatūras saraksts un pielikumi. Darbā ir ietverti 21 attēli un 32 tabulas, kā arī ir izmantoti 189 literatūras avoti.

Promocijas darba pirmajā nodaļā tiek pētīti darba devēja tēls, darba devēja zīmols un paaudžu teorētiskais ietvars. Darba devēja tēla kontekstā tiek pētīti tēlu veidojošie elementi, kā arī līdzšinējās zinātniskās pieejas un skalas šī jēdziena pētniecībā, kas ir nepieciešams, lai validētu promocijas darba trešajā daļā izvēlēto pētniecības pieeju. Darba devēja zīmola kontekstā tiek analizēta darba devēja zīmola pozīcija kopējā zīmola veidošanas tematikā, darba devēja zīmola veidošanas soļi un darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums. Pirmajā nodaļā autore kā novitāti piedāvā arī savu konceptuālo redzējumu par darba devēja tēla un darba devēja zīmola mijiedarbību, izveidojot darba devēja tēla un darba devēja zīmola mijiedarbības efekta matricu, kas gan dod teorētisko pienesumu, gan ir praktiski izmantojams, lai izvērtētu darba devēja pozīcijas citu darba devēju vidū.

Darba otrajā nodaļā tiek pētīta paaudžu tematika – zinātniskajā literatūrā aprakstītas paaudzēm raksturīgās īpatnības, kā arī līdzšinējie pētījumi par paaudžu atšķirībām darba vidē, lai gūtu ieskatu par līdz šim paveikto citur pasaulē šī temata kontekstā. Tāpat otrajā nodaļā analizēti arī darba devēja tēlu ietekmējoši notikumi Latvijā kā piemērs tam, ka darba devēja tēlu veido gan tieši ietekmējami elementi (darba devēja zīmola aktivitātes), gan tiešā veidā nekontrolējami elementi. Otrās nodaļas ietvaros ir ietverts arī sociokulturālais aspekts, kas, pēc autores domām, ir kā pakārtoti ietekmējošs faktors, kas nosaka to, kā indivīdi varētu novērtēt piedāvātos faktoros atkarībā no tā, kādā vidē atrodas.

Trešajā nodaļā notiek padziļināta un detalizēta izvēlēto darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru analīze, grupēšana un starpgrupu līdzību un atšķirību noteikšana, lai būtu iespējams sasniegt promocijas darbā izvirzīto mērķi. Šīs nodaļas rezultātā ir noskaidroti būtiskākie faktori to cilvēku vidū, kas šobrīd veido darba ņēmēju kopumu, kā arī tiek noteikts, vai un kādas ir atšķirības demogrāfisko rādītāju kontekstā ar būtisku uzsvāru uz vecuma grupu atšķirībām. Tāpat trešās nodaļas rezultāti ir par pamatu tam, lai būtu iespējams kvalitatīvi sagatavoties ceturtajā daļā izvēlētajai metodei – daļēji strukturētajām intervijām ar lielo uzņēmumu pārstāvjiem.

Ceturtajā nodaļā tiek pētītas paaudžu atšķirības darba devēju redzējumā mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības uzņēmumu vidū, kā arī tiek pētītas līdzšinējās pieejas darba devēja tēla vadībā jeb darba devēja zīmolvedībā, lai bagātinātu izpratni par darba devēja tēla un darba devēja zīmola tematikas aktualitāti Baltijas valstīs. Tāpat ceturtais nodaļas

beigās autore ir apvienojusi promocijas darbā analizēto informāciju, radīto konceptuālo redzējumu un iegūtos datus gan no darbaspēka puses, gan no darba devēju puses, lai izdarītu secinājumus un dotu tālākus priekšlikumus.

Pētījuma rezultātu zinātniskās publikācijas un referāti, kuros izklāstīta pētījuma tematika un rezultāti. Par pētījuma rezultātiem ziņots, un rezultāti publicēti 5 valstīs – Zviedrijā, Horvātijā, Latvijā, Krievijā, Lietuvā.

Referāti:

1. Apsīte A., 2017, Darbinieku rīcība uzņēmumā biznesa ētikas kontekstā, rīcību ietekmējošie faktori, 75th Annual Conference of the University of Latvia, Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija
2. Apsīte A., Baumanē Vītoļiņa I., Luca J., 2017, Organizational innovations and knowledge management: In search for a theoretical framework, University of Latvia, International Scientific Conference „New Challenges of Economic and Business Development – 2017”, Riga, Latvia.
3. Apsīte A., 2019, Darba un privātās dzīves nozīme mūsdienu uzņēmējdarbībā, Latvijas Universitātes 77.konference, Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija
4. Apsīte A., 2019, Work and life balance – the issue of 21st century – finding a research gap, FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Opatija, Croatia
5. Apsīte A., Lakstīgala I., 2019, The role of development of knowledge and competencies of employees in a workplace, FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business, University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Opatija, Croatia
6. Apsīte A., 2021, In a search of a theoretical framework of factors influencing work and life balance & job satisfaction, BUP Symposium, The Baltic University Programme, Uppsala University, Gotland, Sweden
7. Vecuma-Veco A., 2023, Employer image & employer brand: interaction of both terms, 18th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference, Vilnius University Kaunas Faculty, Kaunas, Lithuania
8. Vecuma-Veco A., 2024, Darba devēja tēls un darba devēja zīmols mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības uzņēmumu kontekstā, 82. Latvijas Universitātes starptautiskā zinātniskā konference, Latvijas Universitāte, Rīga, Latvija

Zinātniskās publikācijas:

1. Apsalone M., Apsīte A., Cals I., Martin Flores R., 2017, Darbinieku motivācija, attieksme un vērtības kā uzņēmumu konkurētspējas faktors / Literatūras avoti: 115.-116. lpp.

// Latvijas uzņēmumu konkurētspējas uzlabošanas izpētes starpdisciplinārie aspekti / zin. red.: Roberts Škapars, Ērika Šumilo Rīga : LU Akadēmiskais apgāds, 89.-116. lpp. : att., tab. ISBN 9789934182181.

2. Apsīte A., Baumanė-Vītiņa I., Luca J., 2017, Organizational innovations and knowledge management: In search for a theoretical framework, New Challenges of Economic and Business Development – 2017, Digital Economy, International Scientific Conference Proceedings, May 18-20, 2017, Riga, organised by Faculty of Business, Management and Economics pp.17-26 (**Web of Science**)
3. Apsīte A., 2019, Work and life balance – the new age management matter, New Challenges of Economic and Business Development – 2019, Incentives for Sustainable Economic Growth, 11th International Scientific Conference Proceedings, May 16-18, 2019, Riga, organised by Faculty of Business, Management and Economics, pp.22-32 (**Web of Science**)
4. Apsīte A., 2021, Employer branding peculiarities from a generational perspective: case of Baltic States, New Challenges in Economic and Business Development-2021: Post-Crisis Economy : 13th International Scientific Conference Proceedings, May 14, 2021, Riga, organised by Faculty of Business, Management and Economics, pp.20-27
5. Апсите А. 2021, Теоретические аспекты изучения факторов, влияющих на организацию рабочего и личного времени // Балтийский регион. Т. 13, № 2. С. 52-63. doi: 10.5922/2079-8555-2021-2-3 (**SCOPUS**)
6. Vecuma-Veco A., 2024, Employer image & employer brand: Interaction of both terms, 18th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference, Conference Proceedings, December 1, 2023, Kaunas, organized by Vilnius University Kaunas Faculty, pp.20-27

1. DARBA DEVĒJA TĒLS, DARBA DEVĒJA ZĪMOLS UN TOS VEIDOJOŠIE FAKTORI PAAUDŽU KONTEKSTĀ

20. gadsimta otrajā pusē uzņēmumos, īpaši intelektuāli ietilpīgajos uzņēmumos, vadības līmenī cilvēki sāka apzināties, ka ir iespējams gūt konkurētspējīgo priekšrocību ar kvalitatīva darbaspēka piesaisti. Sevišķi būtiski, bet ne tikai, to iespējams novērot uzņēmumos, kur ir nepieciešamība pēc augsti kvalificēta, izglītota darbaspēka, kur vienlaikus konkurence par šī darbaspēka piesaisti savam uzņēmumam ir asa. Tieši šādos uzņēmumos cilvēka resurss ir centrālais resurss, bez kura darbs var apstāties un kas tiešā mērā ir saistīts ar uzņēmuma spēju pastāvēt. Tāpat uzņēmumi arvien vairāk apzinās, ka cilvēks, kurš strādā konkrētajā uzņēmumā ne tikai, lai izdzīvotu, bet gan tāpēc, ka tiešām izbauda darbu šajā organizācijā, būs ar lielāku iesaisti un atdevi. Šādi uzņēmumi, apkopojot 263 dažādu pētījumu rezultātus pasaulē, ir vidēji ar 22% lielāku rentabilitāti, 21% augstāku produktivitāti, ar 65% lielāku apgrozījumu, kā arī tajos ir par 28% mazāk zādzību u.c. būtiski labāki rādītāji.³ Likumsakarīgi darba devēji ir spiesti aizdomāties, kas ir tie faktori, kas nosaka to, vai potenciālais darba ņēmējs vēlēšies strādāt šajā uzņēmumā vai nē.

Lai arī par darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu kā terminiem visvairāk tiek rakstīts pētījumos, kas saistīti ar darbinieku piesaisti, tomēr, pēc autores un atsevišķu pētnieku (*Dhar, Mehendale, Sodal*) domām, ne mazāk būtiska ir spēja darbiniekus noturēt darba vietā, kas ir tiešā veidā saistīts ar apmierinātību ar darbu.⁴ Savukārt augsta apmierinātība ar darbu nozīmē mazāku darbaspēka mainību, mazākas izmaksas un mazāku efektivitātes zudumu darbinieku uzteikumu dēļ, kā arī lielāku iesaisti darba procesā un līdz ar to augstāku produktivitāti.⁵⁶ Jāpiemin, ka par darbinieku apmierinātību ar darbu runā arī klientu apmierinātības kontekstā – pastāv uzskats, ka uzņēmumos, kur klientu apmierinātība ir viena no prioritātēm, tur par prioritāri būtu jābūt arī darbinieku apmierinātībai, t.i., pret darbiniekiem būtu jāizturas tā, kā vadība vēlas, lai darbinieki izturas pret klientiem. Par šo tēmu plašāk rakstījuši pētnieki Itams ar līdzautoriem Misru un Anžumu (*Itam, Misra, Anjum*), kā arī Minčingtons un Moriss (*Minchington, Morris*).^{7, 8}

³ Porath, C., 2016, Creating a more human workplace, where employees and business thrive, Society for Human Resource Management Foundation, Effective Practice Guidelines Series

⁴ Dhar, R., Mehendale, S., Sodal, S., 2018, Factors effecting employer branding - A methodological and thematic review. *Asian Journal of Management*, 9(1), pp.785-790

⁵ Rana, G., Sharma, R., 2019, Assessing impact of employer branding on job engagement: A study of banking sector, emerging economy studies, International Management Institute, pp.7-21

⁶ Cennamo, L., Gardner, D., 2008, Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp.891-906

⁷ Itam, U., Misra, S., Anjum, H., 2020, HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, pp.675-694

⁸ Minchington, B., Morris, L., 2015, Global trends whitepaper series „In Employer Branding Experience is everything”, Employer Brand International

Tomēr, pētot ar šo tematiku saistītos terminus literatūrā, var secināt, ka, gan latviešu, gan angļu valodā darba devēja tēls un darba devēja zīmols tiek lietoti samērā neviennozīmīgi, un nereti definīcijas pārklājas, t.i., zīmols un tēls nereti tiek izmantoti kā sinonīmi, tādējādi radot apjukumu un iespaidu, ka atšķirība starp šiem terminiem nav, tāpat tiek izmantots arī trešais termins – darba devēja zīmola tēls, kas tikai pastiprina neskaidrību.⁹ Un tomēr, pēc autores domām, pastāv nozīmīga atšķirība starp šiem terminiem. Šīs nodaļas ietvaros tiks pētīta šo terminu attīstība un veidošanās literatūrā, kā arī autores piedāvātais teorētiskais redzējums, lai radītu iespēju nošķirt darba devēja tēlu no darba devēja zīmola. 1. nodaļas beigās autore ir izveidojusi apkopojumu ar būtiskāko.

1.1. Darba devēja tēla jēdziens, novērtējuma iespējas un ietekmējošie faktori

Zinātniskajā literatūrā angļu valodā, lai raksturotu darba devēja tēlu, tiek izmantots termins – *employer image*. Jau sākotnējos pētījumos par darba devēja tēlu ir pausts redzējums, ka tas veidojas no jebkuras pieredzes, kas cilvēkam ir bijusi ar konkrēto organizāciju vai no jebkuras informācijas, ko viņi ir dzirdējuši no citiem cilvēkiem vai uzņēmumiem par šo organizāciju. Tēls par uzņēmumu kā darba devēju var būt radies gan no reklāmas par darba piedāvājumu (darba apraksta stils, prasības, piedāvātie labumi, sludinājuma saturs kopumā u.c.), gan no paša potenciālās pieredzes ar uzņēmumu, gan no mājaslapas un sociālo tīklu profiliem. Tēlu būtiski ietekmēt var arī esošie un bijušie darbinieki, kādi notikuši skandāli, organizācijas izmērs, korporatīvā sociālā atbildība, ieguldījumi investīcijās, reklāmā, uzņēmuma darbības diversifikācija un daudzi citi elementi.¹⁰ Piemēram, darba sludinājumu kontekstā ir pētījumi, kas pierāda to, ka ir nozīme pat tam, kā tiek noformulētas dažādas īpašības, ko darba devējs meklē potenciālajos darba ņēmējos.^{11, 12} Šāds redzējums nenoliedzami parāda to, cik kompleksi var būt jāpieiet šai tēmai gan no pētniecības perspektīvas, gan praktiski no organizāciju perspektīvas. Tas norāda arī uz atgriezeniskās saites nozīmīgumu no tiem, kuri ir kādā veidā mijiedarbojušies ar organizāciju, ja organizācijai ir būtiski apzināties, kas ir pozitīvie vai negatīvie aspekti, kas veido organizācijas tēlu un vai ir nepieciešamas darbības tēla uzlabošanai.

Saskaņā ar Haihausu un līdzautoriem (*Highhouse et al*) darba devēja tēls ir daļa no korporatīvā tēla, un skaidro darba devēja tēla definīciju, ka **tā ir cilvēku uztvere par**

⁹ Davies, G., Mete, M. and Whelan, S., 2018, When employer brand image aids employee satisfaction and engagement, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 1, pp.64-80

¹⁰ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, pp.407-440

¹¹ Derous, E., Wille, L., 2017, When job ads turn you down: How requirements in job ads may stop instead of attract highly qualified women, *Sex Roles*, vol. 79, no. 7–8, Springer, 2018, pp.464-75

¹² Walker, H. J., Hinojosa, A.S., 2014, Recruitment: The role of job advertisements, In K. Y. T. Yu, D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment*, Oxford University Press, pp.269-283

uzņēmumu kā darba devēju. Savukārt korporatīvais tēls, viņaprāt, sastāv kopumā no četriem elementiem – sociālais tēls, finansiālais tēls, darba devēja tēls un tirgus tēls. Sociālais tēls šajā kontekstā tiek definēts kā cilvēku uztvere par uzņēmuma sociālo atbildību. Paši pētnieki norāda, ka to saista ar spēju uzņēmumam gūt konkurētspējīgu priekšrocību, kas nozīmē, ka darba ņēmēji to ņem vērā, izvēloties darba devēju. Finansiālais tēls ir cilvēku uztvere par uzņēmuma finansiālo stāvokli, kamēr tirgus tēls ir cilvēku uztvere par uzņēmuma produktiem.¹³ Pēc autores domām, darba devēja tēls ir neatraujams no pārējiem 3 elementiem, jo tie visi ietekmē indivīda redzējumu par to, vai viņam šī darba vieta šķiet pievilcīga vai tomēr nē. Tā nav tikai šķietamā attieksme pret darbinieku, kas nosaka to, kā indivīds uztver darba devēja tēlu, bet gan viss kopums.

Kā jau minēts iepriekš, zinātniskajā literatūrā termini tiek lietoti ļoti dažādi un rada apjukumu. To, ko vieni pētnieki raksturo kā *darba devēja tēlu*, citi mēdz saukt par *darba devēja zīmolu*. Proti, 2018. gada rakstā ir sekojošs skaidrojums: „*Darba devēja zīmols ir uzņēmuma tēls darbinieku acīs un reprezentē tā reputāciju tirgū*”¹⁴, kurā, pēc autores domām, tiek ignorēta darba devēja zīmola veidošanas mārketinga būtība un daba jeb tas, ka zīmols tiek aktīvi un apzināti radīts, nevis ir pasīvi radusies parādība. Attiecīgi, autore uzskata, ka šajā piemērā definīcija drīzāk ir dota darba devēja tēlam, nevis zīmolam vai zīmola veidošanai.

Lai radītu lielāku skaidrību, autore vēlas pievienot termina „zīmols” definīciju. Vispirms gan jāpiemin, ka arī zīmola skaidrojums var atšķirties atkarībā no tā, vai runā par zīmolu kā par legālu instrumentu, uzņēmumu, logo, identitātes sistēmu vai ko citu.¹⁵ Šī promocijas darba ietvaros autore runā par zīmolu uzņēmuma kontekstā. Zīmolu var definēt kā materiālus un nemateriālus elementus, kas radīti, lai veidotu izpratni un identitāti, kā arī lai celtu produkta, pakalpojuma, cilvēka, vietas vai organizācijas reputāciju.¹⁶ Šī definīcija skaidri parāda, ka zīmols tiek apzināti radīts, nevis rodas pats. Zīmola tematika sīkāk tiek pētīta nodaļā 1.2.

Līvensa un Slotera (*Lievens, Slaughter*) pētījumā tiek minēts, ka darba devēja tēlam ir raksturīgi vairāki elementi:

- 1) tēls ir indivīda uztvere, nevis visas sabiedrības kopējais tēls, tātad tēls ir lielā mērā pakļauts subjektivitātei,
- 2) tēls var mainīties, tātad to ir iespējams ietekmēt,
- 3) parasti ir vērsts uz konkrētiem aspektiem,
- 4) pēc dabas ir kognitīvs.

¹³ Highhouse, S., Brooks, M., Gregarus, G., 2009, An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations, *Journal of Management*, 35, pp.1481-1493

¹⁴ Dhar, R., Mehendale, S., Sodal, S., 2018, Factors effecting employer branding - A methodological and thematic review, *Asian Journal of Management*, 2018; 9(1), pp.785-790

¹⁵ Maurya, K.U., 2012, What is a brand? A perspective on brand meaning, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.3, pp.122-133

¹⁶ Bonnici-Sammut, T., 2015, Brand and branding, *Wiley Encyclopedia of Management*, pp.1-3

Darba devēja tēla termins tiek salīdzināts arī ar citiem līdzīgiem terminiem, tomēr starp tiem tiek izšķirtas atšķirības. Šie citi termini ir *atpazīstamība (familiarity/awareness)*, *reputācija (reputation)* un *identitāte (identity)*. Tiek uzsvērts, ka *reputācija*, salīdzinot ar tēlu, ir stabila un ka tas drīzāk ir kolektīvais sabiedrības, nevis indivīda viedoklis. Savukārt *atpazīstamība* tiek skaidrota kā būtisks priekšnoteikums darba devēja tēla pastāvēšanai, kas raksturo to, vai potenciālie darba meklētāji zina par konkrētā uzņēmuma eksistenci. Respektīvi, lai būtu iespējai rasties jebkādam tēlam vai priekšstatam par uzņēmumu, vispirms ir jāzina, ka tāds pastāv. Visbeidzot *identitāte* pēc Līvensa un Slotera (*Lievens, Slaughter*) domām ir organizācijas centrālais, ilgi pastāvošais organizācijas raksturojums, kas izceļ organizācijas īpatnības un kas tiek uztverts, atrodoties organizācijas iekšienē. Tātad būtiskākā atšķirība ir, ka identitāte ir organizācijas iekšienē esošo cilvēku (darbinieku) uztvere par uzņēmuma galvenajām īpašībām, kamēr tēls raksturo ārpus organizācijas esošo uztveri par organizāciju.¹⁷ Šie paši autori stingri vienu no otra nodala arī *darba devēja tēlu* un *darba devēja zīmolu*. Viņi izšķir ārējo darba devēja zīmolu un iekšējo darba devēja zīmolu, kas tiks sīkāk analizēti 1.2. apakšnodaļā un apgalvo, ka termins darba devēja zīmols, viņuprāt, ir sinonīms terminam „darba devēja tēla vadība”. Šī paša raksta ietvaros tiek pieminēts arī termins *darba devēja zīmola tēls*, taču netiek dots skaidrojums šim terminam. Pēc autore izpratnes, darba devēja zīmola tēls ir rezultāts tam, kā redz darba devēju pēc tam, kad ir ieviesta darba devēja tēla vadība, proti, kad tiek strādāts pie darba devēja zīmola, ko autore saprot kā apzinātas darbības no uzņēmuma puse ar mērķi uzlabot redzējumu par sevi no darbaspēka skatpunkta. Tomēr terminu darba devēja zīmola tēls ir lietderīgi vai korekti lietot tikai gadījumos, kad ir skaidri zināms, ka uzņēmums vai uzņēmumi apzināti strādā pie darba devēja zīmola veidošanas, bet ne tad, kad šāda informācija nav zināma un ir nepieciešamība runāt par darba devēja tēlu uzņēmumu kontekstā kopumā. Pēc autore domām, būtiski ir uzsvērt, ka tēls par darba devēju rodas neatkarīgi no tā, vai uzņēmums pie tēla veidošanas strādā, līdz ar to termins darba devēja tēls ir lietojams gan gadījumos, kad tas veidojas uzņēmumam pildot savas pamatfunkcijas, gan tad, kad par vienu no prioritātēm ir izvēlēta arī darba devēja zīmola attīstīšana, kas rezultātā vienā vai citā veidā ietekmē darba devēja tēlu.

Neskatoties uz to, ka dažādos rakstos robeža starp iepriekš minētajiem terminiem ir saplūdusi, kā arī reizēm termini tiek lietoti, pēc autore domām, nekorekti, autore vēlas pieturēties pie Līvensa un Slotera (*Lievens, Slaughter*) pozīcijas, kas paredz lietot gan terminu darba devēja tēls, gan darba devēja zīmols, stingri nodalot robežas starp vienu un otru.

¹⁷ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp.407-440

Darba devēja tēla novērtējuma iespējas un tēlu ietekmējošie faktori ir būtiska darba devēja tēla teorijas sastāvdaļa, lai būtu skaidra šī teorētiskā koncepta izmantošanas iespējas pētījumos un praksē.

Kā jau iepriekš minēts, darba devēja tēls ir esošo un potenciālo darbinieku uztvere par organizāciju kā darba devēju. Šīs tēmas specifika ir tā, ka liela daļa literatūras nāk no praktiķiem, nevis akadēmiskās vides pārstāvjiem, un ir būtiski saprast, ko tieši uzņēmums vēlas novērtēt:

- 1) nozīmīgākos faktoros, kas ietekmē darba devēja tēlu (tādejādi radot iespēju apzināties un izvērtēt, cik lielā mērā šiem faktoriem jeb šīm vērtībām uzņēmums pievērš uzmanību) vai
- 2) to, kādā pozīcijā šobrīd atrodas konkrētais uzņēmums, t.i., kā to šobrīd vērtē potenciālie vai esošie darba ņēmēji.

Pastāv vairākas teorijas, kas skaidro to, kā radušais tēls ietekmē to, vai potenciālais darba ņēmējs vēlēties izvēlēties organizāciju par savu darbavietu vai nē, piemēram, signālu teorija (Spence (*Spence*))¹⁸, sociālās identitātes teorija (Ešforts, Maels (*Ashforth, Mael*))¹⁹ un ELM (*elaboration likelihood model*) pieeja (Keibls, Turbans (*Cable, Turban*))²⁰. Signālu teorijas pamatā ir ideja, ka darba meklētājs, izmantojot limitēto informāciju, kas viņam ir pieejama (piemēram, par organizācijas finansiālajiem sasniegumiem, par reputāciju u.c. elementiem), kā signālus, lai iedomātos to, kā varētu būt strādāt šajā uzņēmumā. Sociālās identitātes teorija paredz to, ka cilvēks zināmā mērā identificē sevi ar uzņēmumu, kurā strādā, līdz ar to pievērš uzmanību iespaidam par organizāciju ar nolūku izvērtēt, kādu iespaidu tas atstās uz viņu pašu tēlu, ja viņš pievienotos organizācijai. Savukārt ELM pieeja uzsver centrālo un perifēro pārliecināšanas ceļu atšķirību nozīmi, kas raksturo to, kā cilvēki uztver un pārstrādā informāciju, ko viņi saņem par potenciālo darba devēju.²¹ Centrālais pārliecināšanas ceļš izmanto faktus, lai pārliecinātu potenciālos darba ņēmējus, kamēr perifērais pārliecināšanas ceļš ir saistīts ar pozitīvu asociāciju radīšanu kā, piemēram, skaistums, slava, pozitīvas emocijas u.c. Tomēr pret šīm teorijām pētniekiem ir skepse, apgalvojot, ka bieži vien tās tiek radītas, lai attaisnotu pētījuma rezultātus, bet, ka vienlaikus patiesi ietekmējošie faktori varētu netikt noskaidroti. Kā noprotams, dziļa un visaptveroša pētījuma veikšana šajā tematikā var būt izaicinoša, jo tā ietver daudz elementu, kā arī paredz vietu pētnieka subjektīvai interpretācijai.

Pirmie pietuvinātie mēģinājumi izvērtēt darba devēja tēlu tā, kā tas tiek saprasts mūsdienās, bija caur piecu soļu procedūru, lai noteiktu etalonu (*benchmark*), kur respondentiem

¹⁸ Spence, M., 1973, Job market signalling, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3., pp.355-374

¹⁹ Ashforth, B.E, Mael, F., 1989, Social identity theory and the organization, *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.20-39

²⁰ Cable, D.M, Turban, D.B., 2001, Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, *Research Personal and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp.115-163

²¹ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp.407-440

tika dota izvēle starp diviem darba devējiem. Respondentu uzdevums bija izvēlēties un pamatot savu izvēli katrā gadījumā tā radot nojausmu par to, kas ir būtiskākie elementi, izvēloties darba devēju.²² Tomēr šobrīd praksē visbiežāk tiek izmantots instruments, kas aizgūts no tā sauktā rekomendēšanas indeksa (*net promoter score - NPS*) un ko sauc par darba ņēmēju rekomendēšanas indeksu (*employee promoter score – EPS jeb employee net promoter score - eNPS*). Sākotnēji rekomendēšanas indekss tika izmantots uzņēmuma un tā klientu kontekstā, kur, vaicājot, cik lielā mērā klients būtu gatavs ieteikt konkrēto uzņēmumu saviem draugiem vai kolēģiem, parādās iespēja ieraudzīt cilvēka kā klienta pieredzi ar konkrēto uzņēmumu. Ar šo redzējumu klajā nāca Reihhelds (*Reichheld*), kurš 2003.gadā pierādīja, ka šis jautājums ir pats būtiskākais klientu apmierinātības noteikšanā. Ir pierādīts, ka uzņēmumi, kas ir snieguši gana labu pieredzi klientam, lai viņš par to dalītos un ieteiktu citiem, aug ātrāk nekā viņu konkurenti.²³ Līdzīgi Legerstī (*Legerstee*) pamatoja darba ņēmēju rekomendēšanas indeksa izmantošanu darba devēja un darba ņēmēju attiecību kontekstā. Ir pierādīts, ka tam, kā cilvēki atbild uz šo jautājumu, ir saistība ar katra konkrētā respondenta emocionālo piesaisti šim uzņēmumam, tā vērtībām un ka augstāks ieteikuma rādītājs norāda uz labāku indivīda un organizācijas vērtību saderību.²⁴

Aplūkojot metodoloģisko pieeju apkopojumu 1.1. tabulā, iespējams redzēt, ka pētnieku viedokļi atšķiras par to, kādi faktori ir jāiekļauj darba devēja tēla mērījumos.²⁵ Viena no pieejām, kā raudzīties uz **darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem** un to novērtēšanu, par ko tiek rakstīts zinātniskajā literatūrā, ir aizgūta no mārketinga, uz kuru balstoties var nodalīt 3 dažādus atribūtus – instrumentālos, simboliskos un uz pieredzi balstītos.²⁶ Instrumentālie un simboliskie atribūti jeb elementi ir saņēmuši visvairāk uzmanības. Līvens un Haihauss (*Lievens, Highhouse*) ir piedāvājuši instrumentālo-simbolisko atribūtu teorētisko ietvaru darbaspēka piesaistes kontekstā. Instrumentālie elementi ir saistīti vairāk ar materiāliem, fiziskiem labumiem, kam ir utilitāra vērtība, piemēram, atrašanās vieta, darba samaksa, bonusi, karjeras izaugsmes iespējas u.c. Savukārt simboliskie elementi ir netaustāmi, subjektīvi.

²² Highhouse, S., Stierwalt, S.L., Bachiochi, P., Elder, A.E., Fisher, G., 1999, Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants, *Personnel Psychology* 52, pp.425-442

²³ Reichheld, F.F., 2003, The one number you need to grow, *Harvard Business Review*, 81(12), 124, PMID: 14712543, pp.46-54

²⁴ Legerstee, T., 2013, Asking employees “the ultimate question”: Developing the employee promoter score, *Public Administration*, <http://hdl.handle.net/2105/17875>, skatīts 18.09.2023

²⁵ Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2012, How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale, *AMA winter educators conference 2012: Marketing theory and applications*, pp.52-61

²⁶ Keller, K.L., 1993, Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, pp.1-22

Zinātniskajā literatūrā piedāvātās skalas un mērījumi, lai pētītu darba devēja tēlu

Ko uzņēmums vēlas noskaidrot?	Skalas, pieejas
Kā potenciāli vai esošie darba ņēmēji vērtē darba devēju	<ul style="list-style-type: none"> • Etalona (<i>benchmark</i>) noteikšanas pieeja • Darba ņēmēju rekomendēšanas indekss (<i>Legerstee, 2013</i>)
Faktorus, kas ietekmē darba devēja tēlu	<ul style="list-style-type: none"> • Darba devēja pievilcīguma skala balstoties uz instrumentāliem un simboliskiem atribūtiem (<i>employer attractiveness</i>) (<i>Highhouse, Lievens, 2003, Highhouse S., Lievens F., Sinar E.F., 2003</i>) • Darba devēja pievilcīguma skala, balstoties uz simboliskiem atribūtiem (<i>Kausel, Slaughter, 2011</i>), organizācijas „personību” veidojošā skala (<i>Otto et al., 2011</i>) • Funkcionālo, ekonomisko, psiholoģisko faktoru grupu skala (<i>Ambler, Barrow, 1996</i>), • Intereses, sociālo, ekonomisko, attīstības un pielietošanas faktoru grupu skala (<i>Berthon, Ewing, Hah, 2005</i>) • „EmBran” 6 dimensiju skala (<i>Shrivastava, 2021</i>) • 10 dimensiju skala (<i>Minh, Luan, 2021</i>), • 7 dimensiju skala (<i>Nanjundeswaraswamy et al., 2022</i>)

Avots: autores apkopots

Piemēram, vienu cilvēku simpātijas organizācija var izpelnīties tāpēc, ka tā saistās ar jaunākajām tendencēm, cita – tāpēc, ka saistās ar prestižu, vēl cita – tāpēc, ka tā saistās ar senām tradīcijām un stabilitāti. Šos simboliskos elementus mēdzot saukt arī par organizācijas personības īpašību kopumu, kas paredz to, ka īpašību kopums, kas var būt raksturīgs cilvēkam, tiek piedēvēts organizācijai.^{27, 28} Pēc autores domām, salīdzinot ar latviešu valodas terminoloģiju, varētu lietot vārdu personifikācija, kas ir mākslinieciskās izteiksmes paņēmiens, kad priekšmetus, parādības, dzīvniekus attēlo ar cilvēka īpašībām.²⁹

Atsaucoties uz instrumentālo elementu izmantošanu pētniecībā, Līvens un Sloters (*Lievens, Slaughter*) uzskata, ka, pētot konkrētu nozari darba devēja tēla kontekstā, un, pēc autores domām, arī valsti, ir vērts izvērtēt, kā un vai ir nepieciešams pielāgot jau citu pētnieku izmantotās skalas konkrētā pētījuma vajadzībām.³⁰ Simboliskos elementus, pēc autores domām, novērtēt ir sarežģītāk, jo tie ir fiziski netverami un varētu teikt, ka nereti arī emocionāli, nevis racionāli izskaidrojami. Tomēr Līvens un Haihauss (*Lievens, Highhouse*), izmantojot Ākera

²⁷ Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S., Mohr, D.C., 2004, Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity, *Journal of Applied Psychology* 89, pp.85-103

²⁸ Lievens, F., Highhouse, S., 2003, The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56, pp.75 - 102. 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x.

²⁹ Latviešu literārās valodas vārdnīca, 1972.–1996, Rīga, Zinātne, pp.1-8

³⁰ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, pp.407-440

(Aaker)³¹ darbu, radīja skalu, lai arī caur tādiem elementiem kā spēja būt inovatīviem, kompetence, sirsnība, prestižs un izturība mērītu darba devēja pievilcīgumu (*employer attractiveness*). Kauzela un Slotera (*Kausel, Slaughter*) skalā ietilpta uzticamība, spēja būt inovatīviem, dominance, saimnieciskums un stils³², kamēr Otto, Čatera un Stota (*Otto, Chater, Scott*) skalā ietilpst godīgums, prestižs, inovācija un jauda/spēks.³³ Uz pieredzi balstītie atribūti jeb elementi, kas saistīti ar cilvēku pieredzi, piemēram, ar pieredzi agrāk piesakoties uz vakanci šajā uzņēmumā, zinātnieku vidū ir saņēmuši relatīvi nelielu uzmanību. Literatūrā ir pausta pārliecība, ka, pirmkārt, pētījumiem par darba devēja tēlu vajadzētu tikt veidotiem, pamatojoties uz darba devēja tēla konceptualizāciju zinātniskajā literatūrā, otrkārt, tieši instrumentālo un simbolisko elementu jeb faktoru apvienojums pētniecībā dod iespēju visobjektīvāk novērtēt darba devēja tēlu un ļauj visprecīzāk noteikt potenciālo un esošo darba ņēmēju preferences, lai gan praksē tā ne vienmēr tiek darīts.³⁴ Iepriekšminētais skaidro 3. daļā izmantotās skalas pamatotību – tajā izmantotie faktori ir izvēlēti balstoties uz zinātniskajā literatūrā izmantoto skalu pamata, kā arī ir apvienoti gan instrumentālie, gan simboliskie elementi.

Amblers un Berrous (*Ambler, Barrow*) ir izvēlējušies iedalīt darba devēja tēlu veidojošos elementus mazliet atšķirīgi. Viņi ir vienojušies par 3 galvenajām elementu grupām – attīstības elementiem (funkcionālā grupa), materiāliem elementiem (ekonomiskā grupa) un sajūtu elementiem, piemēram, piederība, jēgas, virziena sajūta (psiholoģiskā grupa). Viņu redzējums izriet, pirmkārt, no San Bernardino (*San Bernardino of Siena*) 15.gs. apcerējumiem par to, ka patērētāji, pērkot preces, pērk 3 veida labumus – funkcionālos, ekonomiskos, psiholoģiskos. Tātad, piemēram, pielāgojot šo pieeju mūsdienu apstākļiem, pērkot automašīnu, ir gan funkcionālie, gan ekonomiskie, gan psiholoģiskie labumi, ko patērētājs no šī pirkuma gūst, tāpat arī, izvēloties konkrētu darba devēju, var klasificēt saņemtos labumus 3 kategorijās. Otrkārt, viņu redzējumu ietekmēja Foremana un Manija (*Foreman, Money*) 3 iekšējā mārketinga labumu identifikācija – attīstība (funkcionālais labums), atlīdzība (ekonomiskais labums) un vīzija jeb kaut kas, kam ticēt (psiholoģiskais labums). Skaidrojot detalizētāk, iekšējais mārketingis ir uzņēmuma mērķu, vērtību, kultūras, produktu un pakalpojumu virzīšana darbinieku vidū, lai palielinātu darbinieku vēlmi būt iesaistītiem un ieinteresētību.³⁵ Pētījumi pierāda, ka iekšējais mārketingis rada pozitīvu, nozīmīgu efektu un apmierinātību ar darbu, lojalitāti un veicina

³¹ Aaker, J.L., 1997, Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34, pp.347-356

³² Kausel, E.E., Slaughter, J.E., 2011, Narrow personality traits and organizational attraction: evidence for the complementary hypothesis, *Organizational Behavior in Human Decision Process*, 114, pp.3-14

³³ Otto, P.E., Chater, N., Stott, H., 2011, The psychological representation of corporate “personality”, *Applied Cognitive Psychology*, 25, pp.605-14

³⁴ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, pp.407-440

³⁵ Naghi, R.I., Preda, G., 2015, Individual consequences of internal marketing, *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad, Economics Series*, 25(2), pp.35-53

organizācijas pilsonisko uzvedību (*organizational citizenship behaviour*). Tāpat Amblers un Berrous, veicot dziļās intervijas ar augsta līmeņa vadītājiem 27 uzņēmumos, guva apliecinājumu tam, ka mārketinga tehnikas var tikt izmantotas un būt noderīgas, lai risinātu arī cilvēkresursu problēmas.^{36, 37}

Bērtona, Īvinga un Haha (*Berthon, Ewing, Hah*) mērķis, savukārt, bija radīt un validēt skalu, lai noteiktu darba devēja pievilcīgumu. Zinātniekiem ir iespēja radīt skalas, izmantojot deduktīvo un induktīvo pieeju. Piemēram, deduktīvā pieeja paredz to, ka tipoloģija jeb klasifikācijas shēma tiek veikta pirms datu ievākšanas un detalizētas literatūras izpētes. Šāda pieeja ir izmantota dažādās ar mārketingu saistītās skalās, piemēram, tirgus orientācijas pētījumos. Induktīvā pieeja, savukārt, paredz to, ka vispirms tiek ievākti un analizēti kādi dati un no tiem veidoti teorētiskie konstrukti.³⁸ Induktīvo metodi izmanto visbiežāk tad, kad ir visai limitēta teorētiskā bāze, no kuras veidot kādu teorētisku konstruktu.³⁹ Bērtons u.c. autori par deduktīvo pamatu plaši izmantoja jau pieminētā Amblera un Berrousa (*Ambler, Barrow*) darbu. Sava pētījuma rezultātā viņi atzina Amblera un Berrousa trīs dimensiju konstruktu par derīgu esam, kā arī ar induktīvo metodi pievienoja vēl 2 dimensijas. Pēc 6 fokusa grupu aptaujāšanas, pētnieki radīja aptauju ar 32 faktoru skalu. Nosakot visu aptaujas elementu Kronbaha alfas rādītājus, kā arī veicot iekšējās skalas saskaņotības testu un citas pārbaudes, viņi pēc aptaujas testēšanas nonāca pie 25 faktoru skalas, kuru respondentiem ir jānovērtē ar Likerta skalas metodi. 25 darba devēja pievilcību nosakošie elementi jeb faktori pēc Bērtona un citu autoru pētījuma ir sekojoši: atzinība no vadības, jautra darba vide, labs ieraksts CV/pakāpiens tuvāk labākām nākotnes iespējām, laba sajūta par sevi, strādājot konkrētajā uzņēmumā, karjeru uzlabojošas pieredzes iegūšana, labas attiecības ar vadību, labas attiecības ar kolēģiem, atbalstoši un iedrošinoši kolēģi, aizraujoša darba vide, inovatīvs darba devējs (pielietotas mūsdienīgas metodes, tālredzīgums), organizācija gan novērtē, gan ļauj izmanto indivīda radošumu, organizācija ražo augstas kvalitātes produktus vai pakalpojumus, organizācija ražo inovatīvus produktus un pakalpojumus, labas paaugstināšanas iespējas organizācijā, humanitāra organizācija (sniedz atpakaļ sabiedrībai), iespēja pielietot augstskolā apgūto, iespēja mācīt citiem to, ko pats ir iemācījies, pieņemšana un piederības sajūta, organizācija orientēta uz klientiem, darba drošība organizācijā, praktiska starp-departamentu pieredzes gūšana, priecīga darba vide, alga virs vidējā līmeņa, pievilcīga kopējā atlīdzības pakete.

³⁶ Foreman, S. K. Money, A.H., 1995, Internal marketing: Concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, 11 (8), pp.755-68

³⁷ Ambler, T., Barrow, S., 1996, The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4 (3), pp.185-206

³⁸ Hinkin, T.R., 1995, A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management*, 21(5), pp.967-988

³⁹ Berthon, P., Ewing, M., Hah, L., 2005, Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp.151-72

Šie 25 elementi jeb faktori tika sadalīti 5 dimensijās (pretēji 3 dimensijām Amblera un Berousa darbā):

- 1) intereses vērtība – raksturo darba devēja spēju nodrošināt interesantu, aizraujošu, inovatīvu, radošu darba pieredzi,
- 2) sociālā vērtība – raksturo darba ņēmēja interesi par darba devēju patīkamas darba vides dēļ, labu attiecību ar kolēģiem un vadību dēļ,
- 3) ekonomiskā vērtība – raksturo pakāpi, kurā indivīdu saista darba devēja piedāvātais algas līmenis, kam jābūt virs vidējā, kopējā atlīdzības pakete, darba drošība un paaugstināšanas iespējas,
- 4) attīstības vērtība – novērtē pakāpi, kurā indivīdu pie darba devēja saista darba devēja spēja sniegt atzinību, paaugstināt pašvērtējumu un piedāvāt karjeru uzlabojošu pieredzi,
- 5) pielietošanas vērtība – novērtē pakāpi, kurā indivīdu saista darba devēja spēja nodrošināt darbiniekam iespēju pielietot savas zināšanas praksē un mācīt citus, kā arī strādāt vidē, kas ir orientēta uz klientu un humanitāra.⁴⁰

Pēc autores domām, skala ir labi izmantojama, tomēr pilnveidojama. Pirmkārt, autoresprāt, augstskolas zināšanu izmantošana varētu būt būtisks faktors cilvēkiem, kuri ir savas karjeras sākuma posmā, t.i., cilvēki, kuri tika izmantoti šī pētījuma ietvaros (studenti). Līdz ar to, iespējams, ka, aptaujājot cita vecuma vai karjeras posma cilvēkus, šo jautājumu varētu aizvietot ar citu. Tāpat autorei atšķiras domas atsevišķās niansēs par faktoriem, kas sadalīti 5 dimensijās, t.i., vai tiešām uzņēmums, kas ir orientēts uz klientu un ir humanitārs pieder pielietošanas vērtības dimensijai? Jāpiemin, ka arī paši autori min, ka viens no ierobežojumiem ir fakts, ka pētījums un skalas radīšana tika veikta Austrālijā un ka sociokulturālais aspekts var ietekmēt un visdrīzāk ietekmē pētījuma rezultātus.

Līdzīgu pētījumu veica arī Haihauss ar citiem autoriem (*Highhouse et al*), kuri radīja 15 elementu skalu, taču fokusējās uz terminu darba devēja pievilcība. Hillebranta apgalvo, ka starp darba devēja tēlu un darba devēja pievilcību nevajadzētu būt būtiskām dimensiju atšķirībām, tomēr šī pētījuma kontekstā pētnieki nonāca pie 3 mērījumiem – uzņēmuma pievilcība, nodoms pievienoties uzņēmumam un prestižs.^{41, 42} Visbeidzot arī pati Hillebranta ar kolēģi, ņemot vērā iepriekšējo pētnieku veikumu, kā arī redzot, ka zinātniskā literatūra par darba devēja tēlu ir visai limitēta, nonāca pie lēmuma uzlabot esošo pieeju un darīt to Eiropas apstākļos. Sākotnējā aptauja sastāvēja no 85 elementiem, kas tika lūgti novērtēt Likerta skalā. Rezultātā palika 52 jautājumi,

⁴⁰ Berthon, P., Ewing, M., Hah, L., 2005, Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp.151-72

⁴¹ Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F., 2003, Measuring attraction to organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), pp.986-1001

⁴² Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2012, How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale, *AMA winter educators conference 2012: Marketing theory and applications*, pp.52-61

kas tika sadalīti 12 faktoru grupās. Šī pieeja tiek šādā vai mazliet izmainītā veidā izmantota dažādos pētījumos un tā ietver sekojošas faktoru grupas un faktoru grupās minētos piemērus:

- 1) kultūra un komunikācija (skaidra organizācijas kultūra, komunikācija ar darbiniekiem ir būtiska),
- 2) komandas gars (spēcīgs komandas gars, dzīvespriecīga darba vide),
- 3) uzdevumi (dažādi uzdevumi, dažādas spējas ir nepieciešamas, lai paveiktu uzdevumus),
- 4) starptautiska karjera un vide (starptautiskas karjeras iespējas, starptautiska darba vide),
- 5) atlīdzība un labumi (adekvāta bāzes alga, labi papildus bonusi),
- 6) reputācija (laba publiskā uzņēmuma reputācija, ir labi, ja šāds uzņēmums ir atrodams CV),
- 7) darba un privātās dzīves līdzsvars (labs balanss starp darbu un privāto dzīvi, iespēja pielāgot darbu personīgajām un ģimenes vajadzībām),
- 8) apmācības un attīstība (plašs apmācību klāsts, prasmju attīstība ir beztermiņa process),
- 9) dažādība (dažādība komandā, vienādas tiesības sievietēm un vīriešiem),
- 10) klienti (interesanti klienti, intensīva komunikācija ar klientiem),
- 11) autonomija (darbiniekiem ir daudz autonomijas, jaunie darbinieki ātri pārņem atbildību par saviem pienākumiem),
- 12) korporatīvā sociālā atbildība (saistības ar sabiedrību, apņēmība rūpēties par vidi).

Ieguldījumu mērījumu skalas izveidē ieguldījuši arī Šrivastava ar kolēģiem (*Shrivastava et al*), kuri izveidoja 20 elementu skalu, balstoties uz studentu un vadītāju respondentiem.⁴³ Savukārt 2021. gadā cits pētnieks Šrivastava kopā ar kolēģiem (*Shrivastava et al*) veica vēl vienu pētījumu, vispirms konceptuāli to izstrādājot studentu vidū, un pēc tam validējot strādājošo vidū. Rezultātā tika izveidota 20 elementu skala, ko nodēvēja ar „EmBran” un kurā izdala 6 dimensijas – labas cilvēkresursu (*HR*) prakses, darba apstākļi, finansiālā atlīdzība, darba un privātās dzīves līdzsvars, pasīvā kultūra un standarta cilvēkresursu prakse.⁴⁴

Savukārt citā 2021. gada pētījumā Vjetnamā tika izstrādāta skala no 10 dimensijām – korporatīvā sociālā atbildība, virzība, darba un privātās dzīves līdzsvara apmierinātība, izglītība, ģimenes mijiedarbība ar darbu uzvedības kontekstā, ģimenes mijiedarbība ar darbu laika

⁴³ Shrivastava, R.K., Fahey, L., Christensen, H.K., 2001, The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, *Journal of Management*, 27 (6), pp.777-802

⁴⁴ Shrivastava, N.K., Shukla, A.V., 2021, Measuring an employer brand: a study towards valid scale development (as a second-order factor of a structural model), *International Journal of Organizational Analysis*

kontekstā, ģimenes mijiedarbība ar darbu ierobežojumu kontekstā, ceļošanas iespējas, komandas darbs, atbalsts. Katrā no dimensijām ir 3-9 jautājumi, kuru pamatotība ir apstiprināta pētījumā.⁴⁵ Visjaunākajā, 2022. gada pētījumā, tika izveidota 24 elementu skala, kas sadalīta 7 dimensijās – karjeras attīstības iespējas, atlīdzība, korporatīvā sociālā atbildība, apmācības un attīstība, darba vide, organizācijas kultūru un darba un privātās dzīves līdzsvars. Viņu izveidotais modelis izskaidro 70% no kopējās dispersijas un ir atzīts par uzticamu, lai mērītu darba devēja tēlu.⁴⁶

Kā iespējams secināt, pēdējos 15 gados mērījuma skalas izveidei ir pievērsta visai plaša uzmanība pētnieku vidū un var sagaidīt, ka, mainoties apstākļiem, nelielas izmaiņas notiek arī skalā. Par piemēru var minēt iespēju strādāt no mājām – vēl pirms 15 gadiem šī elementa nozīme vai jēga skalā būtu krietni mazāka, nekā tā ir šobrīd, par ko var pārlicināties arī šī darba 3. un 4.daļā. Noslēgumā var teikt, ka darba devēja tēla pētīšanā var teikt, ka ir divas galvenās pieejas – viena, kas pēta to, kuri ir tie darba devēji, kurus ir ievērojuši, atceras vai iesaka darba ņēmēji un otra pieeja, kas pēta, kas ir tas, kas ir būtisks darba ņēmējam un attiecīgi kuru faktoru esamība vai neesamība būtiski ietekmē to, kā esošais vai potenciālais darba ņēmējs uztver darba devēju. Abas šīs pieejas sniedz būtisku informāciju: 1) gan par to, kas kopumā notiek darba tirgū un kas ir nepieciešams darbaspēkam, attiecīgi ļaujot izvērtēt, kas ir tie elementi, kas uzņēmumā ir klātesoši un kas trūkst, lai tēlu uzlabotu, 2) gan par to, kāda ir situācija konkrētās nozarēs un kuri ir tie darba devēji, kuriem ir izdevies radīt par sevi tēlu visveiksmīgāk.

1.2.Darba devēja zīmols

Darba devēja zīmola tematika ir plaša un, lai to pilnvērtīgi izpētītu, ir nepieciešams gan norādīt jēdziena pozīciju kopējā zinātniskās teorijas ietvarā, gan izpētīt, kāds ir darba devēja zīmola ieviešanas process, kāda ir šī jēdziena saistība ar cilvēka motivāciju un pat to, kāda ietekme ir tam, kādā kultūrvidē notiek šī procesa izziņāšana.

1.2.1. Darba devēja zīmols kā daļa no korporatīvā zīmola

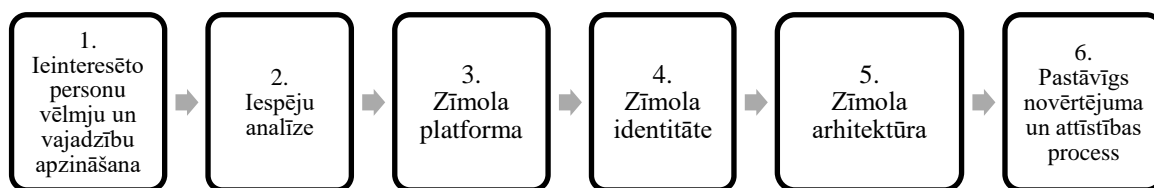
Darba devēja zīmola jēdziens ir cieši saistīts ar korporatīvo zīmolu un tā veidošanas principiem. Pirmie centieni sistematizēt zināšanas par zīmolvedību kopumā radās 20. gadsimta 20. gados ASV, kur vieni no pirmajiem autoriem, kuri pieminēja zīmola jēdzienu bija Batlers

⁴⁵ Minh, H.N., Luan, N.V., 2021, Employer branding, scale development and validation: From the context of Vietnam, *Journal of Asian Finance Economics and Business* 8(5), pp.987-1000

⁴⁶ Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S., Nagesh, P., 2022, Employer branding: design and development of a scale, *Journal of Economic and Administrative Sciences*

(Butler)⁴⁷ 1914.gadā, Čeringtons 1920.gadā (Cherington)⁴⁸, Meinards, Veidlers un Bekmans (Maynard, Weidler, Beckman)⁴⁹ 1927.gadā un citi. Viens no iemesliem tik relatīvi nesenai jēdziena attīstībai ir tas, ka tikai 19. gadsimta beigās, 20. gadsimta sākumā strauji pieauga atsevišķi sapakotū produktu piedāvājums – līdz tam pārdošana lielākoties notika, piemēram, pārberot no lieliem maisiem vai citiem milzīgiem iepakojumiem. Tāpat, pieaugot dažādu preču pieejamībai un konkurencei, ražotāji vēlējās, lai pircēji atpazīst tieši viņu produktu un tā attiecīgo kvalitāti un sāka piedomāt pie tā, lai viņu preces būtu atpazīstamas un pievilcīgas pircējam. Bastos un Luijs (Bastos, Levy) apgalvo⁵⁰, ka, veidojot zīmolu, ir vēlme radīt identitāti, kam ir laba reputācija un kas spēj radīt ietekmi, kā arī sajūtu, ka radītais tēls ir „kā visi citi” (lai radītu piederības sajūtu pie zīmola) un vienlaikus „ar kaut ko īpašs” (lai izceltos).

Zīmola veidošanas jeb pozicionēšanas process konceptuāli sastāv no vairākiem soļiem atkarībā no tā, kura autora pieeja tiek izvēlēta. Lielākoties ar pozicionēšanas procesa modeļiem klajā nāk mārketingā strādājoši profesionāļi. Ar savu pienesumu pozicionēšanas procesa izstrādē ir piedalījusies pētniece Tompsone, kura piedāvā procesu, kas sastāv no 6 soļiem.⁵¹



1.1.attēls Zīmola pozicionēšanas process

Avots: Thompson (2004)

Zīmola pozicionēšanas process tiek sākts (1.etaps) ar ieinteresēto personu vēlmju un vajadzību apzināšanu uzņēmuma iekšienē (piemēram, akcionāri, vadītājs, mārketinga vadītājs) un ārpusē (piemēram, esošie un iespējamie klienti potenciāli dažādos segmentos). Ieinteresēto personu vēlmes un vajadzības atšķirsies, tāpēc jānosaka prioritāte – piemēram, kas ir tas klientu segments, kas uzņēmumu visvairāk interesē. Tāpat, lai apmierinātu dažādās intereses, mēdz izmantot sekojošu pieeju – korporatīvo zīmolu veido tuvāku investoru, darbinieku gaidām un interesēm, kamēr konkrētu produktu zīmolu tuvāku patērētāju gaidām un interesēm.

Nākamais posms (2.etaps) ir iespēju analīze – gan sava uzņēmuma mērķu, spēju, finansiālo resursu un konkurētspējīgo priekšrocību analīze, gan esošo tirgus risku un iespēju analīze. Šī soļa

⁴⁷ Butler, R.S., 1914, Marketing Methods, Alexander Hamilton Institute, New York, NY

⁴⁸ Cherington, P.T., 1920, The Elements of Marketing, Macmillan, New York, NY

⁴⁹ Maynard, H.H., Weidler, W.C., Beckman, T.N., 1927, Principles of Marketing, Ronald Press, New York, NY

⁵⁰ Bastos, W., Levy, S.J., 2012, A History of the Concept of Branding: Practice and Theory, Journal of Historical Research in Marketing, Vol. 4 Iss: 3 pp.347-368

⁵¹ Thompson, A.B., 2004, Brand positioning and brand creation, from Brands and Branding, The Economist in association with Profile Books

rezultātā zīmola veidošanas komanda nonāk pie skaidras idejas, kā pozicionēt zīmolu, lai tas atbilstu uzņēmuma interesēm un vienlaikus būtu atbilstoši tirgus iespējām un vajadzībām. Tompstone uzskata, ka šī soļa kontekstā ir būtiski fokusēties uz 4 elementiem:

1) nozīmība – zīmolam ir jāspēj apmierināt cilvēku funkcionālas vajadzības, kas attiecīgi rezultējas arī ar emocionālu piesaisti, apmierinātību,

2) spēja atšķirties – izpētīt to, ko klienti (vai potenciālie darbinieki darba devēja zīmola kontekstā) saka par savām pieredzēm ar citiem uzņēmumiem, ir iespējams saprast, kas ir tas, kas trūkst, un šo nišu aizpildīt,

3) ticamība – lai klienti vai darba ņēmēji būtu lojāli, zīmolam ir jābūt patiesam pret sevi un citiem, respektīvi, jāspēj pildīt apsoltās vērtības,

4) spēja izplesties, mainīties – kvalitāte, kas ir īpaši nozīmīga mūsdienu apstākļos, kad situācija tirgū var strauji mainīties. Šis elements paredz to, ka zīmols spēj pieņemt neordinārus lēmumus, spēj būt inovatīvs un drosmīgs.

Nozīmīgu ieguldījumu zīmola pozicionēšanā akadēmiskajā jomā ir sniedzis Boutraits u.c. autori (*Boatwright et al*). Viņi savā pētījumā ir snieguši konceptuālu taustāmo un nemateriālo vērtību apkopojumu, ko izmantot var gan profesionāļi, veidojot zīmolus, gan akadēmiķi, pētot zīmolu fenomenu. Viņi ir apkopājuši elementus, par kuriem ir būtiski domāt, veidojot zīmola kodolu, piemēram, par emocijām, ko radīs zīmols, par piedāvāto labumu ergonomiju, identitāti, estētiku u.c. elementiem.⁵²

3. etapa atslēgvārdi ir misija, vīzija, vērtības. Tie ir elementi, kas veido zīmola platformu un kas veido solījumu klientiem vai šī darba kontekstā – darba ņēmējiem. Platformai ir jābūt stabilai un tās idejām, vērtībām attiecīgi jābūt realizējamām ilgā laika posmā. Zīmola misija, vīzija un vērtības ir turpmāk pamats tam, lai veidotu zīmolam raksturīgo komunikācijas veidu, uzvedību, kā arī jaunus produktus.

4. etapa būtība ir zīmola identitātes visaptveroša izstrāde, tai skaitā nosaukuma izvēlēšanās. Tompstone apgalvo, ka nosaukumi visbiežāk ir aprakstoši (piemēram, nosaukumā ir ietverta zīmola izcelsmes valsts), asociatīvi (nosaukums rada asociācijas ar zīmola būtību), abstrakti (nosaukums, kas ir oriģinālvārds un neieņem ne aprakstošu, ne asociatīvu funkciju).

5. etapa būtība ir izprast zīmola vietu starp citiem uzņēmuma zīmoliem. Šis etaps palīdz noskaidrot to vai un kāda būs, piemēram, produkta zīmola mijiedarbība ar korporatīvo zīmolu vai citu produktu zīmoliem. Šī etapa noslēgumā ir šīs arhitektūras ieviešana dzīvē pēc iepriekšējos etapos izstrādātajiem soļiem.

⁵² Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D., Saltiel, A., 2009, A step-by-step process to build valued brands, Journal of Product & Brand Management 18/1, Emerald Group Publishing Limited, pp.38-49

6. etapa būtība ir novērtēt zīmola panākumus ilgtermiņā, spēt ieraudzīt tā vājās puses un veikt nepieciešamās izmaiņas, sekojot līdzi iespējām un izaicinājumiem gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā. Tompstone apgalvo, ka rūpīgs zīmola izstrādes un ieviešanas process ir būtisks ilgtermiņa ieguldījums uzņēmumā.⁵³

Autoresprāt, atskatoties uz iepriekš piedāvāto procesa modeli, būtiski būtu šajā procesā atsevišķi izdalīt ieviešanas etapu, kas šobrīd ir kā daļa no 5. etapa.

Savukārt 20. gadsimta 70. gados pētnieku un praktiķu vidū palielinājās interese par terminu korporatīvais zīmols. 1977.gadā Valters Margulīs (*Margulies*) skaidroja, ka viņaprāt ir liela atšķirība starp vienkārši uzņēmuma nosaukuma nomainīšanu un korporatīvās identitātes veidošanu. Viens no pirmajiem pētījumiem, kas skaidroja korporatīvās reklāmas nozīmi korporatīvā tēla veidošanā, ir 1986. gada Vintersa (*Winters*)⁵⁴ pētījums. Pētījumu apjoms par korporatīvo tēlu un faktoriem, kas to ietekmē, sāka pieaugt 20. gadsimta 90. gados, kur, piemēram, 1993. gadā tika publicēts pētījums, kurā tika analizēta korporatīvā tēla daudzšķautņainība un attiecīgi saistība ar nepieciešamību koordinēt dažādus elementus kā stratēģija, vīzija, mārketinga komunikācija, kultūra u.c., lai veicinātu pozitīva korporatīvā tēla veidošanos.^{55, 56} Balmers (*Balmer*) korporatīvā zīmola radīšanu sasaista kā līdzekli, lai ietekmētu korporatīvo identitāti. Pētnieks apgalvo, ka, salīdzinot ar produkta zīmolu, korporatīvais zīmols:

- 1) fokusējas uz visām ieinteresētajām personām un tīkliem uzņēmuma iekšienē un ārīenē,
- 2) balstās uz plašāku mārketinga instrumentu izmantošanu,
- 3) tiek piedzīvots un komunikācija notiek caur jebkuru uzņēmuma izpausmi, nevis tikai caur mārketinga komunikācijas plānu.

Balmers apgalvo, ka korporatīvās identitātes vadība ir nepieciešama, lai vadītu korporatīvo tēlu, t.i., lai spētu ietekmēt to, kā cilvēki uztver uzņēmumu.⁵⁷ Rūtīša (*Rūtītis*) piedāvātajā konceptuālajā modelī iespējams redzēt, ka korporatīvā identitāte sastāv gan no pilnībā pārvaldāmiem elementiem (korporatīvā zīmola), gan daļēji pārvaldāmiem (misija, kultūra, vērtības, atrašanās vieta u.c.), kā arī no nepārvaldāmiem elementiem (vēsture, nekontrolējama komunikācija, izcelsmes valsts u.c.).⁵⁸

⁵³ Thompson, A.B., 2004, Brand positioning and brand creation, from Brands and Branding, The Economist in association with Profile Books

⁵⁴ Winters, L.C., 1986, The effect of brand advertising on company image – implications for corporate advertising, Journal of Advertising Research, Vol. 26 No. 2, pp.54-59

⁵⁵ Fetscherin F., Usunier J.C., 2012, Corporate branding: an interdisciplinary literature review, European Journal of Marketing, Vol. 46 Iss: 5, pp.733-753

⁵⁶ Dowling, G., 1993, Developing your company image into a corporate asset, Long Range Planning, Vol. 26 No. 2, pp.101-109

⁵⁷ Balmer, J.M.T., 2001, Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog, European Journal of Marketing, pp.248-291

⁵⁸ Rūtītis, D., 2016, Korporatīvās identitātes dimensiju pārvaldība un tās pilnveidošanas iespējas veselības aprūpes nozares uzņēmumos Latvijā, Promocijas darba kopsavilkums

Korporatīvā zīmola definīcijas ir dažādas, kur viena no tām ir „organizācijas izpausme vizuālā, verbālā un uzvedības formā, kas raksturo organizācijas unikālo uzņēmējdarbības modeli”.⁵⁹ Mātuis (*Maathuis*) definē korporatīvo zīmolveidību kā procesu, kurā rada un uztur vēlamu organizācijas un ar to saistīto elementu reputāciju, sūtot iesaistītajām pusēm attiecīgus dažāda veida signālus.⁶⁰ Tai pat laikā pētnieki (*Bansal et al.*) runā arī par godīgām un negodīgām pieejām korporatīvā zīmola veidošanas procesā, kur reizēm, piemēram, korporatīvās sociālās atbildības rīki tiek izmantoti tikai kā mārketinga rīks, kā korporatīvā zīmola veidošanas rīks, nevis kā rīcība, kas balstīta uz patiesu vēlmi sniegt sabiedrībai labumu⁶¹, kas savukārt liek vērst uzmanību uz darba devēja zīmola veidošanas ētikas aspektiem.

Šādu un citu līdzīgu, ētiski apšaubāmu prakšu dēļ zinātniskajā literatūrā ir radīts termins apzinātībā radīts korporatīvais zīmols (turpmāk ARKZ) (*conscientious corporate branding*). ARKZ veido savu zīmolu un uzņēmējdarbības stratēģijas, balstoties uz savu sirdsapziņu, apzinoties savu atbildību ne tikai pret akcionāriem, bet pret visiem tai skaitā sabiedrību kopumā. Martins (*Martin*), apgalvo, ka akcionāru finansiālo ieguvumu prioritizēšana negarantē to, ka šādā veidā finansiālie ieguvumi patiesi būs iespaidīgākie, tādejādi aicinot pievērsties citām stratēģijām. Inds un Jans (*Ind, Ian*) apgalvo, ka rīkoties caur apzinātības prizmu nozīmē atteikties no īstermiņa ieguvumiem, kas nav ētiski, kā arī izvēlēties tādu stratēģiju, kas visdrīzāk aizņems vairāk laika, bet būs ar ilgtermiņa ieguvumiem.^{62, 63} Šī termina attīstība un lietojums joprojām ir sākuma fāzē un lielākā daļa zinātnisko rakstu ir publicēti tieši pēdējos gados, sākot no 2011. līdz pat 2023.gadam.^{64, 65} Autoresprāt, šī termina parādīšanās ir ļoti būtiska, lai uzsvērtu nozīmi tam, ka, lai ilgtermiņā zīmola radītais tēls būtu pozitīvs un ētisks, nepietiek ar aktivitātēm, kas vērstas uz uzmanības pievēršanu, bet zīmola rīcībai katrā solī, ņemot vērā uzņēmuma iespējas, ir jāatbilst tām vērtībām, kuras zīmols apgalvo, ka iemieso.

Sofija Mukina (*Mokina*) piedāvā redzējumu, ka korporatīvais zīmols strādā un attiecīgi spēj ietekmēt to, ko par šo uzņēmumu domā citi, 4 virzienos – B2B (darbā ar citiem uzņēmumiem), B2C (mijiedarbībā ar klientiem), B2L (mijiedarbībā ar darbspēku), B2G

⁵⁹ Knox, S., Bickerton D., 2003, The six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing* Vol.37No.7/8, pp.998-1016

⁶⁰ Maathuis, O.J.M., 1999, Corporate branding: The value of the corporate brand to customers and managers. Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam, Erasmus University, pp.1-236

⁶¹ Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., Delmas, M.A., Lyon, T.P., Maxwell, J.W., Wijen, F., 2008, CSR needs CPR: Corporate sustainability and politics, *California Management Review*, 60 (4), pp.5-24

⁶² Martin, R., 2010, The Age of customer capitalism, *Harvard Business Review* 88 (1/2), pp.58-65

⁶³ Ind, N., Ian, R., 2011, Conscientious brands editorial, *The Journal of Brand Management*

⁶⁴ Olsen, L., Peretz, A., 2011, Conscientious brand criteria: A framework and a case example from the clothing industry, *The Journal of Brand Management*. 18, pp.639-649

⁶⁵ Abratt, R., Kleyn, N., 2023, The conscientious corporate brand: Definition, operationalization and application in a B2B context, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38, No.10, pp.2122-2133

(mijiedarbībā ar valdību, valsts iestādēm, sociālām struktūrām).⁶⁶ Attiecīgi B2L jeb *Business to labour* ir virziens, kurā veidojas tieši darba devēja zīmols.

Visbeidzot termini **darba devēja zīmolvedība** un **darba devēja zīmols** kā termini ir radušies, pielietojot mārketinga principus cilvēkresursu vadībā. Tieši tā arī ir šķietami galvenā atšķirība starp darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu – **kamēr tēls ir uztvere un viedoklis, kas rodas neatkarīgi no tā, vai darba devējs to vēlas vai nevēlas, darba devēja zīmols ir mērķtiecīga rīcība, lai radītu pēc iespējas pozitīvāku tēlu, pielietojot mārketinga instrumentus**. Literatūrā darba devēja zīmolvedība tiek saukts arī par darba devēja tēla vadību.⁶⁷ Un tomēr, lai arī atšķirība šķiet acīm redzama, zinātniskajā literatūrā, definējot darba devēja zīmolu, bieži mārketinga aspekts netiek uzsvērts un termini savstarpēji pārklājas un šķiet izteikti līdzīgi, kas apgrūtina pētījumu apkopošanu un korektu interpretēšanu. Autoresprāt, šķiet būtiski piebilst, ka tieši sekmīga zīmolvedības principu ieviešana un uzturēšana ir būtiskākais elements darba devēja tēla uzlabošanā, līdz ar to nedrīkst ignorēt pētītā termina saistību ar mārketingu un mārketinga principiem. Olins (*Olins*)⁶⁸, raksturojot darba devēja zīmolu, skaidro to kā solījumu darba ņēmējam, šādu pašu redzējumu pauduši arī autori Bhargava un Bevi (*Bhargava, Bevi*)⁶⁹, kā arī Pīrsons (*Pearson*).⁷⁰ Tas lielā mērā sakrīt ar pētnieku Maroko un Ankla (*Moroko, Uncles*) viedokli, kuri pauž, ka darba devēja zīmolu var uztvert kā psiholoģisku kontraktu starp darba devēju un darba ņēmēju.⁷¹

⁶⁶ Mokina, S., 2014, Place and role of employer brand in the structure of corporate brand, *Economics & Sociology*, Vol. 7, No 2, pp.136-148

⁶⁷ Lievens, F., Slaughter J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, pp.407-440

⁶⁸ Olins, W., 2004, *Wally Olins. On Brand*, London, Thames & Hudson

⁶⁹ Bedi, S., Bhargava, V., 2022, Brand as promise, *Journal of Business ethics* 179, pp.919-936

⁷⁰ Pearson, B., 2006, Life is not a shopping cart: Three keys to building brands and improving customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*. 23, pp.385-386

⁷¹ Moroko, L., Uncles, M., 2008, Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, 16, pp.160-175

**Ar darba devēja tēla tematiku galvenie saistītie termini un tos paskaidrojošie
jautājumi**

Termins	Termina būtība
Korporatīvais tēls	Ko par uzņēmumu domā citi? Virzieni - Sociālais tēls, finansiālais tēls, darba devēja tēls un tirgus tēls
Korporatīvā identitāte	Kas un kāds ir šis uzņēmums?
Korporatīvais zīmols	Kas ir organizācijas komunikācijā ietvertais solījums? Virzieni - B2B, B2C, B2L, B2G.
Darba devēja zīmols	Kas ir darba devēja komunikācijā ietvertais solījums?
Darba devēja tēls	Ko par darba devēju domā un kā uztver?

Avots: autores apkopots, balstoties uz Rūtīti⁷² un Līvensu, Sloteru (Lievens, Slaughter)⁷³

Fosters u.c. autori (*Foster et al*) pauž, ka līdzīgi kā neizpildīts solījums pret klientiem liks tiem novērsties no zīmola, tāpat arī darba attiecību kontekstā – neizpildīts solījums no darba devēja puses attiecībā pret darba ņēmēju var rezultēties ar darbinieku zemu morāli un vājiem rezultātiem darba vietā.⁷⁴

Literatūrā atrodami atšķirīgi periodi, kad pētnieki uzskata, ka pirmo reizi ticis minēts termins darba devēja zīmols. Viens no priekšlikumiem par termina pirmsākumiem ir uzskatīt konferenci, kas norisinājās 1990. gadā.⁷⁵ Savukārt zinātniskajā rakstā termins „darba devēja zīmols” pirmo reizi tika pieminēts 1996. gadā (*Ambler, Barrow*), kur raksta nosaukums bija ar tādu pašu nosaukumu.⁷⁶ Autori shematiski attēloja saistību starp labākajiem darbiniekiem un labāko radīto produktu, t.i., viņuprāt labi darbinieki ir kā priekšnoteikums, lai būtu iespējama kvalitatīva uzņēmuma darbība, līdz ar to uzņēmumam prioritāri ir jāsaprot, ko potenciālais un esošais darbinieks sagaida no uzņēmuma. Viņi definē darba devēja zīmolu kā „funkcionālu, ekonomisku un psiholoģisku labumu kopumu, ko nodrošina nodarbinātība konkrētajā uzņēmumā un kas tiek identificēta ar uzņēmumu, kurā indivīds strādā”. Viņi papildina, ka uzņēmuma-darbinieka attiecību mijiedarbība nodrošina nepārtrauktu savstarpēju labumu un ir kritiski nepieciešama uzņēmuma spējai darboties. Autori piemin, ka līdz šī termina rašanās brīdim, ir trīs termini, kas ir līdzīgi – korporatīvā kultūra un identitāte, iekšējais mārketinga un korporatīvā reputācija, tomēr autori skaidro, ka darba devēja

⁷² Rūtītis, D., 2016, Korporatīvās identitātes dimensiju pārvaldība un tās pilnveidošanas iespējas veselības aprūpes nozares uzņēmumos Latvijā, Promocijas darba kopsavilkums

⁷³ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to Know, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 3, pp.407-440

⁷⁴ Foster, C., Punjaisri, K., Cheng R., 2010, Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, Journal of Product & Brand Management 19/6, Emerald Group Publishing Limited, pp.401-409

⁷⁵ Rzemieniak, M., Wawer, M., 2021, Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z, Sustainability 2021, 13, pp.828

⁷⁶ Ambler, T., Barrow, S., 1996, The employer brand, Journal of Brand Management, 4, pp.185-206

zīmols apvieno šos terminus un to savstarpējās atšķirības vienā kopīgā jēdzienā. Tātad šī piedāvātā termina kontekstā var secināt, ka netiek uzsvērta šī termina saistība ar mārketingu un ir saplūdušas robežas starp darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu.

Savukārt pētnieki Bērtons, Īvings un Hahs (*Berthon, Ewing, Hah*) jēdzienu darba devēja zīmols skaidro kā „uzņēmuma komunikācijā ielikto pūļu summu, lai pārliecinātu esošos un potenciālos darbiniekus par darba vietas pievilcīgumu”⁷⁷, kas nozīmē zīmolvedības principu piemērošanu darbinieku meklēšanas procesā, un „radītu diferenciaciju no citiem darba devējiem, lai motivētu, radītu piesaisti un pievilinātu potenciālos un noturētu esošos darbiniekus”⁷⁸. Šī termina kontekstā skaidri tiek norādīts, ka darba devēja zīmols tiek radīts, veicot noteiktus pasākumus. Vēl darba devēja zīmolu definē kā „mērķtiecīga ilgtermiņa stratēģija, lai vadītu esošo un potenciālo darbinieku, kā arī citu iesaistīto ieinteresēto personu uztveri un redzējumu konkrētā uzņēmuma kontekstā”.⁷⁹ Tabulā 1.2. apkopoti iepriekš minētie termini un tos paskaidrojošs īss kopsavilkums.

Autoresprāt, balstoties uz iepriekš šajā nodaļā minēto terminu apzinātībā radīts korporatīvais zīmols, iespējams un nepieciešams izdalīt arī terminu apzinātībā radīts darba devēja zīmols (*conscientious employer branding*). Autoresprāt, apzināts darba devēja zīmols ir tāds, kur fokuss ir uz tādas darba vietas radīšanu, kas patiesi atbilst darba ņēmēju labākajām interesēm, samērojot tās ar organizācijas reālajām iespējām. Šādā uzņēmumā fokuss ir, nevis „lai par uzņēmumu labi domā”, bet „ja strādāt uzņēmumā būs patīkami, tad par uzņēmumu arī labi domās”. Autoresprāt, šāds redzējums ir nozīmīgs ne tikai ētisku apsvērumu dēļ, bet arī tāpēc, ka šāda stratēģija saistās ar vēlmi piesaistīt un noturēt darbaspēku ilgtermiņā, tādejādi iespēju robežās minimizējot ar darbaspēka neapmierinātību un mainību saistītās problēmas.

Darba devēja zīmols ir vērstas gan uz ārējām, gan iekšējām auditorijām, t.i., uz potenciālajiem un esošajiem darbiniekiem, ar mērķi radīt autentisku priekšstatu par to, kāpēc viens vai cits uzņēmums ir lieliska vieta, kur strādāt.⁸⁰ Šis skaidrojums pastiprina autores redzējumu par darba devēja zīmolu kā apzinātu darbību kopumu ar mērķi strādāt pie organizācijas kā darba devēja pozīciju stiprināšanas.

Līvens (*Lievens*) apgalvo, ka darba devēja zīmolvedība iekļauj sevī 3 posmus:

- pirmajā ir izstrādāts pārliecinošs un potenciāli unikāls vērtību piedāvājums - priekšrocības, kas tiek piedāvātas potenciālajiem un faktiskajiem darbiniekiem,

⁷⁷ Berthon, P., Ewing, M., Hah, L., 2005, Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172

⁷⁸ Backhaus, K., Tikoo, S., 2004, Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), pp.501-517

⁷⁹ turpat

⁸⁰ Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2012, How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale, *AMA winter educators conference 2012: Marketing theory and applications*, pp.52-61

- otrajā posmā notiek vērtību komunikācija potenciālajiem darbiniekiem,
- savukārt trešais posms sastāv no reālām rīcībām, kas atbilst piedāvātajām vērtībām, ko autors sauc par iekšējo darba devēja zīmolvedību.⁸¹

Termins darba devēja zīmols ir cieši saistīts arī ar mārketinga terminu zīmola kapitāls jeb zīmola vērtība (*brand equity*), t.i., nodibinot spēcīgu priekšstatu par uzņēmumu, tas atstāj būtisku iespaidu arī uz turpmākiem lēmumiem saistībā ar šo uzņēmumu. Piemēram, ja indivīdi ir pārliecināti par kāda konkrēta uzņēmuma spēcīgu tēlu un zina, ka šis darba devējs ir novērtēts pozitīvi, viņi pozitīvāk uztvers arī citas šī uzņēmuma aktivitātes, jaunus produktus vai arī projektus, kur šis uzņēmums iesaistās.⁸² Darba devēja zīmola nozīme rodama priekšrocībās, kas seko, radot spēcīgu darba devēja zīmolu – diferenciacijā jeb spējā pozitīvi atšķirties no citiem un spēcīgā lojalitātē no to indivīdu puses, kuri ar šo zīmolu ir saistīti. Zinātniskajā literatūrā tiek minēti arī tādi ieguvumi kā spēja piesaistīt talantīgākos darbiniekus, spēja noturēt esošo darbinieku vēlmi palikt un attiecīgi zemāka darbaspēka mainība, paaugstināta motivācija no esošajiem darbiniekiem, palielināta publiskā atpazīstamība, uzlaboti finanšu rādītāji, mazākas darbaspēka piesaistīšanas izmaksas un labākas attiecības ar darbiniekiem (*Berthon, Ewing, Hah*⁸³, *Sokro*⁸⁴, *Hudakova, Urbancova*,⁸⁵ *Kalinska-Kula, Staniec*⁸⁶).

Darba devēja zīmols kopš 20.gadsimta 90. gadu vidus ir samērā plaši pētīts, un pētnieki ir izvirzījuši vairākas pieejas, kas skaidro, kas ir galvenie elementi, kas veido zīmolu vai kas ir tie elementi, kuri jāņem vērā, veidojot darba devēja zīmolu jeb nodarbojoties ar darba devēja tēla vadību (1.3. tabula). Pētījumos parādās atšķirīgi viedokļi par to, cik un kādas tad ir galvenās zīmolu veidojošās dimensijas. Šo dimensiju atšķirīgums norāda arī uz to, ka katram pētniekam, pētot šo terminu, ir jādefinē sava pozīcija, lai lasītājam būtu skaidrs, ko konkrētais pētnieks saprot ar vienu vai citu terminu, jo, kā jau iepriekš minēts, terminoloģijā un tās izmantošanā nav vienprātība un robežas nereti ir saplūdušas.

⁸¹ Lievens, F., 2007, Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Hum. Resour. Manage.*, 46, pp.51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>

⁸² Collins, C., Stevens, C., 2002, The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment, *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), pp.1121-1133

⁸³ Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L., 2005, Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172

⁸⁴ Sokro, E., 2012, Impact of employer branding on employee attraction and retention, *European Journal on Business and Management* 4, N18, pp.2222-839

⁸⁵ Hudáková, H., Urbancová, H., 2017, Benefits of employer brand and the supporting trends, *Economics and Sociology*, 10(4), pp.41-50

⁸⁶ Kalinska-Kula, M., Staniec, I., 2021, Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective, *European Research Studies Journal*, 24(1), pp.583-603

Darba devēja zīmola dimensijas dažādu autoru redzējumā

Dimensijas	Citi atklājumi	Autors, raksta izdošanas gads
5 dimensijas – Augšanas un attīstības iespējas, uzņēmuma reputācija, pieņemšana un piederības sajūta, darba un privātās dzīves līdzsvars	Šī pētījuma ietvaros tika konstatēts, ka šīm dimensijām ir būtiska nozīme darbinieku nolūkā pievienoties uzņēmumam.	Šarma, Prasad (Sharma, Prasad) ⁸⁷
6 dimensijas – Augšana un attīstība, reputācija, organizācijas kultūra, ētika un korporatīvā sociālā atbildība, darba un privātās dzīves līdzsvars, kā arī dažādība	Cieša saistība ar apmierinātību ar darbu.	Tanvars, Prasad (Tanwar, Prasad) ⁸⁸
12 dimensijas – Kultūra, komandas gars, uzdevumi, starptautiska vide un karjera, labumi (benefits), reputācija, darba un privātās dzīves līdzsvars, apmācības un attīstība, dažādība, klienti, autonomija un korporatīvā sociālā atbildība (KSA).	Pētījums veikts, paplašināti analizējot pieejamo literatūru un veicot strukturētās intervijas ar darbiniekiem un darba devējiem.	Hillebrandts, Aivens (Hillebrandt, Ivens) ⁸⁹
4 dimensijas – Organizācijas vadība, organizācijas prestižs, caurredzamība un līderība, kā arī indivīda-organizācijas saderība.	Izmantots strukturālā vienādojuma modelis un atklātas savstarpējas saistības starp darba devēja zīmolu un darbinieku motivāciju, vēlmi palikt organizācijā, un korporatīvo sociālo atbildību.	Džaina (Jain) ⁹⁰
5 dimensijas – Darba un privātās dzīves līdzsvars, uzņēmuma kultūra un vide, produkta/uzņēmuma zīmola spēks, kompensācijas un piedāvātie labumi, darba apstākļi	Pētījumā atklājās būtiska saistība starp produkta zīmolu un uzņēmuma zīmolu – jo spēcīgāks produkts, jo lielāka iespēja izveidoties spēcīgam darba devēja zīmolam.	Korporatīvās līderības padome (Corporate Leadership Council) ⁹¹
12 dimensijas – Vērtības un KSA, augstākais vadības līmenis, iekšējā komunikācija, reputācija, pieņemšana darbā un ievadīšana tajā, komandas vadība, darba novērtējums, mācīšanās un attīstība, atzinība un atlīdzība, darba vide, servisa atbalsts, iekšējās novērtēšanas sistēmas	Autori ietekmējošos faktoros iedala vispārīgajos un lokālajos faktoros.	Barrous, Moslijs (Barrow, Mosley) ⁹²
7 dimensijas – karjeras attīstības iespējas, atlīdzība, korporatīvā sociālā atbildība, apmācības un attīstība, darba vide, organizācijas kultūru un darba un privātās dzīves līdzsvars.	Secinājumi ir izdarīti, balstoties uz pētījumu IT sektorā. Uzņēmuma pievēršanās darba devēja zīmola stratēģijai būtiski pozitīvi ietekmē darbinieku attieksmi pret darbu, iesaistītību u.c.	Nandžundesvarasvami, Barats, Nagešs (Nanjundeswaraswamy, Bharath, Nagesh) ⁹³

Avots: *Autores apkopots pēc norādīto pētnieku pētījumiem*

⁸⁷ Sharma, R., Prasad, A., 2018, Employer brand and its unexplored impact on intent to join, International Journal of Organizational Analysis, Vol.26, No.3, Emerald Publishing Limited, pp.536-566

⁸⁸ Tanwar, K., Prasad, A., 2016, The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, Management Decision, Vol.54, No.4, Emerald Group Publishing Limited, pp.854-886

⁸⁹ Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2013, Scale development in employer branding, Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung, Sringer Fachmedien, Wiesbaden, pp.65-86

⁹⁰ Jain, S., 2013, Employer branding and its impact on CSR, motivation and retention of employees using structural equation modelling, Delhi Business Review, Vol.14 No.2, p.83

⁹¹ Corporate Leadership Council, 1999, The employment brand: Building competitive advantage in the labour market, Corporate Leadership Council, Washington DC.

⁹² Barrow, S., Mosley, R., 2011, The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work, John Wiley & Sons, Ltd.

⁹³ Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S., Nagesh, P., 2022, Employer branding: design and development of a scale, Journal of Economic and Administrative Sciences

Apkopojot pētījumus par to, no kādām dimensijām sastāv darba devēja zīmols (tabula 1.3.), var ieraudzīt, ka ir vairākas dimensijas, kas atkārtojas vairāku autoru darbos. Var pamanīt arī to, ka dažas no dimensijām ir tieši ietekmējamas, piemēram, korporatīvā sociālā atbildība, vērtības, iekšējā komunikācija, kamēr reputācija ne vienmēr ir kontrolējama un ir atkarīga ne tikai no darba devēja izvēlētajās politikas, kā parādīt vai neparādīt uzņēmumu plašākā sabiedrībā. Reputāciju ietekmēt var dažādi skandāli, neplānotas problēmas ar sniegto pakalpojumu vai pārdoto preci, dažādas atsauksmes par sadarbību vai darbu šajā uzņēmumā, nelaimes gadījumi, nepatīkamu nejaušību sagādātas problēmas u.c. elementi, ko ne vienmēr iespējams paredzēt.

Pēc autores domām, būtiska loma darba devēja zīmola veidošanai ir uzņēmuma reputācijas kontekstā. Lai arī reputācija veidojas gan no tieši kontrolējamiem, gan nekontrolējamiem aspektiem (gan pozitīviem, gan negatīviem), fokuss uz darba devēja zīmolveidības instrumentu pielietošanu ir tas veids, kā reputāciju var censties uzlabot un minimizēt nekontrolējamo aspektu potenciāli negatīvo ietekmi.

Pēc autores domām, diskutējams ir jautājums par korporatīvo sociālo atbildību (turpmāk tekstā - KSA), tās aktivitātēm un par patiesajiem nolūkiem, veicot šīs aktivitātes. Par šo tematiku runā arī vairāki pētnieki, piemēram, Kangs u.c. autori (*Kang et al*), Bernardino (*Bernardino*) u.c.^{94, 95} Ja uzņēmuma nolūks, veidojot KSA iniciatīvas, ir radīt pievienoto vērtību un palīdzēt stiprināt atbildīgas uzņēmējdarbības vērtības ārpus uzņēmuma, tad tas tiešā veidā ietekmē darba devēja tēlu, bet vienlaikus var būt un var nebūt kā mērķtiecīga korporatīvā aktivitāte, lai spodrinātu savu tēlu sabiedrības acīs un piesaistītu labākos speciālistus un tādejādi veidotu spožu darba devēja zīmolu. Taču, ja korporatīvā sociālā atbildība pamatā tiek veikta ar nolūku spodrināt uzņēmuma tēlu, tad to, pēc autores domām, ir jāskaita pie darba devēja zīmolu veidojošajiem elementiem, kas tiešā vai netiešā veidā arī, protams, ietekmē darba devēja tēlu kopumā. Autoresprāt, vērts pieminēt, ka Bernardino (*Bernardino*) savā pētījumā atklāja, ka kā pozitīvi vērtējama prakse, uzņēmumiem nodarbojoties ar KSA ir būt autentiskiem (parādīt, kā KSR aktivitātes saskan ar uzņēmuma misiju, vīziju un attiecīgi morālo nostāju), caurspīdīgiem (dalīties gan ar to, kas ir sanācis un kas nav sanācis kā plānots) un atklāti dalīties ar faktiem, kas saistīti ar šīm aktivitātēm.

Darba devēja zīmola kontekstā literatūrā mēdz izdalīt iekšējo un ārējo darba devēja zīmola veidošanu.^{96, 97} Fosters u.c. autori (*Foster et al*) skaidro, ka iekšējā darba devēja zīmola

⁹⁴ Kang, C., Germann, F., Grewal, R., 2016, Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance, *Journal of Marketing*, 80(2), pp.59-79

⁹⁵ Bernardino, P., 2021, Responsible CSR communications: Avoid „washing” your corporate social responsibility (CSR) reports and messages, *Journal of Leadership and Accountability and Ethics* Vol. 18(1), pp.102-113

⁹⁶ Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer image and employer branding: What we know and what we need to know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, pp.407-440

aktivitātes ir mērķētas uz esošajiem darbiniekiem, lai izpildītu korporatīvā zīmola doto solījumu. Pētnieki uzsver darbinieku nozīmi korporatīvā zīmola ziņas un solījuma nodošanā tālāk klientiem, tāpēc, autoresprāt, var teikt, ka ieguldījums darbiniekos ir ieguldījums tajā, lai izstrādātais korporatīvais zīmols funkcionētu tā, kā iepļānots. Ārējā darba devēja zīmola veidošana paredz, ka tā mērķauditorija ir potenciālie darbinieki (studenti, tikko augstskolu pabeigušie, ilggadēji profesionāļi u.c.), kas paredz modernu komunikācijas kanālu izmantošanu, attiecību uzturēšanu ar akadēmiskām institūcijām, sadarbību ar medijiem, kas ir viedokļa līderi sabiedrībā, tēlu uzlabojošiem pasākumiem u.c.

Galvenais darba devēja zīmola veidošanas mērķis pēc Figurskas un Matuskas (*Figurska, Matuska*) ir radīt tēlu par organizāciju, 1) kam rūp darbinieku vajadzības un intereses, 2) kas ir gatava ieguldīt darbinieku profesionālajā attīstībā, 3) kas novēro un reaģē uz darba tirgū notiekošajām norisēm.⁹⁸ Tāpat pētnieces uzsver, ka ir gan iekšējie, gan ārējie labumi no kvalitatīvas darba devēja zīmolvedības ieviešanas, kā rezultātā no tā uzlabojami novērojami arī finansiālajos rādītājos. Viņas apgalvo, ka būtiskākie iekšējie labumi ir, piemēram, augstāka uzticēšanās uzņēmumam, mazāk darba kavējumi, augstāka lojalitāte, augstāka iesaiste savos darba pienākumos, mazāka darbaspēka mainība, labākas attiecības ar esošajiem un bijušajiem darbiniekiem. Tomēr, ņemot vērā, ka darba devēja zīmols strādā tieši ar tēlu, nav garantiju, ka ieguldījumi tēlā bez būtiskām un nopietnām iekšējām pārmaiņām šos labumus nodrošinās. Pēc autores domām, ir jāpatur prātā, ka uzņēmumi ir ļoti atšķirīgi un ir atšķirīgi līmeņi, kādos var tikt integrēta darba devēja zīmolvedība. Pie ārējiem darba devēja zīmola veidošanas ieguvumiem pētnieces skaita, piemēram, zemākas darbaspēka piesaistes izmaksas, iespēja piesaistīt talantus, ātrāka pieeja pie potenciālajiem kandidātiem, lielāks pieteikumu skaits, labāk atbilstoši kandidāti. Tomēr jāpiemin, ka darbs pie darba devēja zīmolvedības prasa būtiskus ieguldījumus un pastāv risks, ka ieguldītais dažādu iemeslu dēļ var nenest gaidītos rezultātus.

Visbeidzot darba devēja zīmola kontekstā jāpēta darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums. Proti, organizācijai nonākot pie lēmuma par sava tēla uzlabošanu caur praktiskām darbībām, viens no virzieniem ir censties izprast, kas ir tās lietas, kas ir būtiskas esošajam vai potenciālajam darbiniekam, kā arī kas šo darbinieku motivēs izvēlēties tieši konkrēto organizāciju. Lai to noskaidrotu ir lietderīgi zināt potenciālo darbinieku vērtības. Tieši darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums ir jēdziens, kas skaidro atbildes uz šiem jautājumiem.

⁹⁷ Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R., 2010, Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management* 19/6, Emerald Group Publishing Limited, pp.401-409

⁹⁸ Figurska, I., Matuska, E., 2013, Employer Branding as a Human Resources Management Strategy, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume VII, 7(2), pp.35-51

1.2.2. Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma un darbinieku motivācijas mijiedarbība

Mūsdienās, kad trūkst gan kvalificēts, gan nu jau arī mazkvalificēts darbaspēks un, kad labāko darbinieku iegūšana ir īpašs izaicinājums, nedomāt par to, kā esošie un potenciālie darbinieki redz uzņēmumu un ko tas pauž caur savām vērtībām, ir ignoranti.⁹⁹ Attiecīgi, ieviešot mērķtiecīgu rīcību, lai veicinātu darba devēja zīmola veidošanu un attiecīgi tēla spodrināšanu, uzņēmēji sagaida reālu, izmērāmu labumu. Piemēram, panākot to, ka izdodas piesaistīt profesionālākos darbiniekus darba tirgū, uzņēmumi sagaida gūt labumu no viņu sniegtās darba efektivitātes, radošuma u.c. aspektiem, kas rada pienesumu uzņēmumam. Līdz ar to aktuāli ir noskaidrot, kas ir tie faktori, kas padara uzņēmumu pievilcīgu darba ņēmēju acīs un kas ir tās vērtības, ko darba ņēmēji apzināti vai neapzināti meklē darba devējā. Literatūrā to daļu, ko darba devējs tiešā veidā var ietekmēt un kas tiešā veidā skar esošo vai potenciālo darbinieku, sauc par darbiniekam sniegto vērtību piedāvājumu (*employee value proposition*), kas tiek pētīts tālāk šajā nodaļā.

Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums (turpmāk tekstā - DSVP) ir termins, kas tiek izmantots literatūrā, kas saistīta ar darba devēja zīmola veidošanu un raksturo to, ko potenciālais vai esošais darbinieks var sagaidīt no darba devēja apmaiņā pret savu enerģiju, zināšanām. Attiecīgi, lai spētu izstrādāt darbiniekam sniegto vērtību piedāvājumu, ir jābūt informētiem par darba motivācijas aspektiem. Pētot sīkāk motivācijas jēdzienu, viena no zinātniskajos rakstos bieži izmantotām definīcijām, kuras autors ir Pinders (*Pinder*), par darba motivāciju skan sekojoši „enerģētisko spēku kopums (*set of energetic forces*), kas rodas gan pašā indivīdā, gan ārpus indivīda, kas sekmē ar darbu saistītas uzvedības iniciēšanu un nosaka veiktā darba formu, virzienu, intensitāti un ilgumu”.¹⁰⁰ Tātad motivācija ir psiholoģisks process, kas veidojas mijiedarbībā ar indivīda vidi. Visbiežāk par motivāciju runā saistībā ar darba rezultātu novērtējumu, ar lojalitāti, ar iesaisti darbā (no angļu val. *work-engagement*), kur jau izsenis uzsver motivācijas nozīmi.¹⁰¹

Pēc autores domām, motivācijas teorijas un darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums nav atraujami viens no otra un palīdz saprast organizācijām to, kāpēc ātras kampaņas, lai mazinātu negatīva darba devēja tēla sekas, var nest tikai īslaicīgus rezultātus, nekā tad, ja salīdzina ar nopietnu darbu, kas ietver drosmi ieviest fundamentālas izmaiņas uzņēmumā. Darba devēja zīmola kontekstā tiek izmantots darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums jeb tās vērtības, ko darba devējs var piedāvāt, lai darba ņēmējs justos ieinteresēts strādāt konkrētajā uzņēmumā.

⁹⁹ Priyadarshi, P., 2011, Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover, *Indian Journal of Industrial Relations* 46, no. 3, pp.510-522

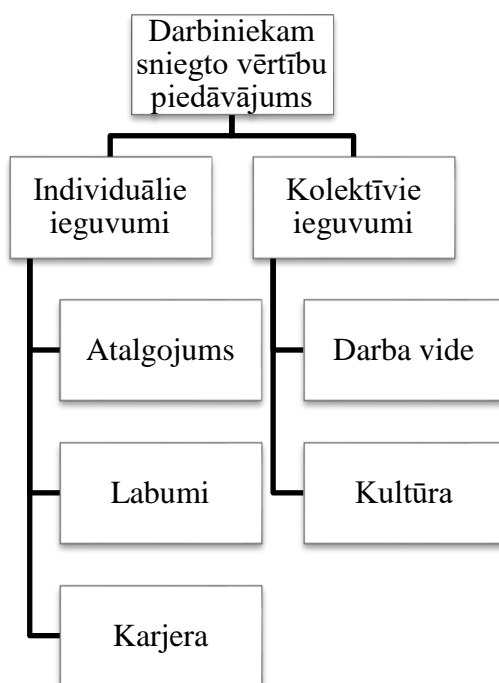
¹⁰⁰ Pinder, C.C., 1998, Work motivation in organizational behavior, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

¹⁰¹ Lawler, E.E., Porter, L.W., 1968, Managerial attitudes and performance, Homewood (IL): Irwin-Dorsey

Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums ir pilna spektra elementi, ko organizācija sniedz darbiniekiem apmaiņā pret to, ko darbinieks spēj dot organizācijai. Tas ir viss tas, ko darba ņēmējs redz, ka ir iespējams gūt, piekrišot sadarbībai ar konkrēto organizāciju.¹⁰² Citā avotā minēts, ka darbinieka vērtības piedāvājums raksturo labumus, apstākļus un uzņēmuma darbības veidu, ko uzņēmums var piedāvāt darbiniekiem. Tā ir kā vienošanās, kas nosaka darba ņēmēja vēlmi sadarboties ar darba devēju.

Taču uzreiz ir jāmin trīs kritiskie elementi 1) uzņēmumu spēja izveidot tādu darbiniekam sniegto vērtību piedāvājumu, kas atšķir viņu no konkurentiem, 2) uzņēmuma spēja nodrošināt solīto reālajos darba apstākļos, lai pozicionētās vērtības atbilstu reālajām, 3) solītajam DSVP ir jāatbilst un jābūt saskaņā ar uzņēmuma kopējām vērtībām un mērķiem.¹⁰³

Shematiski (att.1.2.) iespējams atainot, kas ir DSVP veidojošie elementi pēc Pavara un Čaraka (*Pawar, Charak*).



1.2.attēls **Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma veidojošie elementi**

Avots: autores veidots pēc Pavara un Čaraka (2014)

Shēmā redzami pieci galvenie elementi, kas ietver vērtības, kas organizācijai jāņem vērā veidojot darbiniekam sniegto vērtību piedāvājumu.

Individuālie ieguvumi:

- 1) atalgojums – atalgojums ietver sevī gan pamatalgu, gan iespēju iegūt prēmijas par dažādiem sasniegumiem, virsstundām, iniciatīvām u.c.,

¹⁰² Arasanmi, C.N., Krishna, A., 2019, Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 7/8, pp. 387-395

¹⁰³ Pawar A., Charak K., 2014, A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management

- 2) labumi – dažādi motivējoši elementi, piemēram, veselības apdrošināšana, darba mašīna, apmaksātas papildatvaļinājuma dienas, iespēja kļūt par uzņēmuma akcionāru u.c.,
- 3) karjera – karjeras elements sevī ietver karjeras izaugsmi konkrētajā uzņēmumā, izaugsmi veicinoši komandējumi, iespējamās apmācības un darbinieka darbības novērtējumu, lai veicinātu viņa izaugsmi.

Kolektīvie ieguvumi:

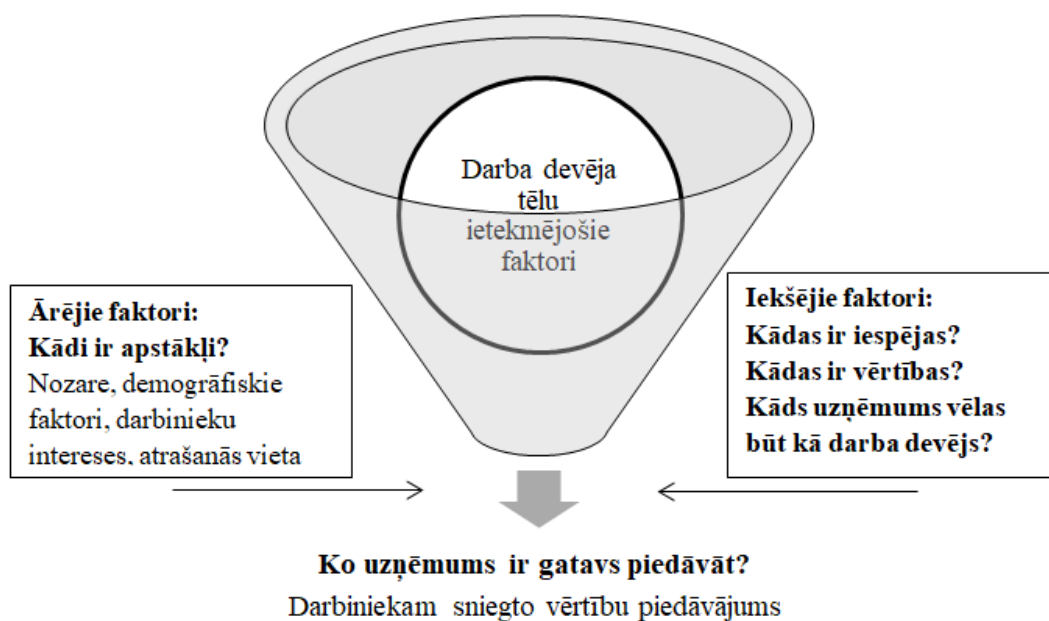
- 4) darba vide – darba vide ietver motivējošus izaicinājumus, autonomiju, darba apstākļus (gan pieņemams un patīkams grafiks, gan pietiekami daudz vietas birojā), kā arī tādi elementi kā apgaismojums, ēkas kvalitāte, gaisa kvalitāte, temperatūra telpā u.c.,
- 5) kultūra – kultūra ietver organizācijas kultūras vērtības un pārliecības, organizācijas reputācijas, darbinieku kultūru, ētiku un kvalifikāciju, komunikācijas kultūru, atzinības izteikšanu u.c. elementus.

Nepieciešams uzsvērt, ka nepastāv universāla pieeja darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma izveidošanai, kas derētu ikvienam uzņēmumam, t.i., lai arī ir vispārīgi zināmi elementi, kas ir būtiski darbiniekiem, tomēr atkarībā no dažādiem faktoriem, ir atšķirīgas preferences attiecībā uz uzņēmuma piedāvātajām vērtībām. Šie faktori iekļauj sevī:

- 1) demogrāfiskos faktoros (atšķirīgas vērtības un prioritātes atkarībā no vecuma, dzimuma, izglītības līmeņa, ģimenes statusa, ienākumu līmeņa un rases),
- 2) atrašanās vietu,
- 3) intereses,
- 4) pierasto uzvedību,
- 5) komunikācijas preferences,¹⁰⁴
- 6) un, autoresprāt, būtisks faktors ir arī nozare, kurā uzņēmums darbojas.

Skatot 1.1. nodaļas kontekstā, kur tika pētīti darba devēja tēlu ietekmējošie faktori kopumā, darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums ļauj pievērsties darba devēja zīmola izstrādei, izvērtēt, kas būs tie faktori, uz kuriem uzņēmums var un vēlas fokusēties, kas attiecīgi spētu ne tikai apmierināt darba ņēmēja vēlmes un vajadzības, bet arī pozitīvi ietekmēt darba devēja tēlu. Vienlaikus nevar teikt, ka darba devēja tēlu ietekmējošie faktori ir vienādi ar tiem, ko uzņēmums var iekļaut savā DSVP, jo, kā jau iepriekš minēts, darba devēja tēls veidojas gan no tiešā veidā kontrolējamiem un ietekmējamiem elementiem, gan no tādiem, kas nav tiešā uzņēmuma kontrolē. Tāpat arī ne visi faktori atbildīs uzņēmuma reālajām vajadzībām un iespējām. Shematiski tas atainots 1.3. attēlā.

¹⁰⁴ Mercer, 2018, Strengthening your Employee Value Proposition, Marsh & McLennan Companies



1.3.attēls Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma veidošanās process un saistība ar darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem

Avots: autors veidots

Jāuzsver, ka tieši DSVP ir centrālais termins teju jebkurā zinātniskajā publikācijā par darba devēja zīmolu vai tēlu. Tomēr, pēc autores domām, lai izstrādātu jēgpilnu DSVP, ir jāņem vērā motivācijas teoriju pamatprincipi, lai saprastu, ko potenciālie darbinieki vispār vēlas no uzņēmuma.

Motivācijas teorija, uz kuru atsaucas teju katrā zinātniskajā rakstā, kas saistīts ar motivācijas teorijām, ir Maslova vajadzību piramīda, kuras pamatā ir fizioloģiskās vajadzības, tad vajadzība pēc drošības, kam seko sociālās vajadzības un visbeidzot augšgalā ir sociālā atzinība un pašīstenošanās kā vajadzība. Pie fizioloģiskajām vajadzībām var skaitīt kvalitatīvu miegu, uzturu, siltumu, dzīves telpu un tml., pie drošības vajadzībām – justies drošam no vardarbības, nepieciešama emocionāli stabila vide, apstākļi, kas paredz drošību veselībai, finansiālā drošība un tml. Sociālās vajadzības – vajadzība pēc socializācijas ar ģimeni, draugiem, kolēģiem, vadītāju un nepieciešamība, lai šī socializācija ietver iepriekšējo divu līmeņu vērtības, lai varētu virzīties uz nākamo hierarhijas pakāpienu – atzinību. Vajadzība pēc atzinības ir vajadzība pēc novērtējuma, cieņas, sociālā statusa. Visbeidzot pašīstenošanās vajadzība ir savas individualitātes atzīšana un izkopšana, izaugsme, personīgā potenciāla īstenošana garīgā vai fiziskā virzienā.¹⁰⁵ Tomēr, lai arī uz šo vajadzību teoriju atsaucas visbiežāk, tā ir arī gana daudz kritizēta. Piemēram, Hofstede apgalvo, ka lielākoties pētnieki paši nāk no rietumnieciskām kultūrām (tāpat kā Maslovs) un līdz ar to, piemēram, vajadzību teorija vai tas, ko katrā kultūrā

¹⁰⁵ Maslow, A.H., 1943, A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50, pp.370-396

uzskata par dzīves kvalitāti, var atšķirties. Pašam pētniekam šo atšķirību apzināties ir grūti, jo, dzīvojot noteiktā vidē, indivīds saaug ar tās vietas kultūru un ir grūti iedomāties, ka var būt arī citādāk. Ar neapzināti etnocentrisku pieeju iespējams izdarīt secinājumus, kuri tomēr pilnībā var nebūt korekti un, pēc Hofstede domām, zinātniskās pieejas nekad nevar būt līdz galam objektīvas.¹⁰⁶ Arī Robins u.c. autori (*Robbins et al*) apgalvo, ka motivācijas teorijas ir pamatā radušās ASV un ASV kultūra var nepiedāvāt universālu motivācijas skaidrojumu.¹⁰⁷

Pētot citas teorijas, vispirms jāpiemin Ihensekiens un Džoels (*Ihensekhien, Joel, 2023*), kurš apgalvo, ka Māslova un Hercberga teorijas ir savstarpēji cieši saistītas.¹⁰⁸ Hercbergs motivāciju sadala motivatoros un higiēnas faktoros, kas radās caur pētījumu, kurā tika noskaidrotas situācijas un faktori, kas ir likuši justies labi un slikti darbā, kā arī tika noskaidrots šo sajūtu ilgums. Higiēnas faktori, kā labi darba apstākļi, alga, labas attiecības ar darba vadītāju nodrošina nevis augstu motivāciju, bet nodrošina to, ka darbinieks nebūs neapmierināts. Savukārt motivatori, kā iespēja augt, attīstīties, gūt atzinību ir motivatori, kuri ļaus pieredzēt labākus darba rezultātus. Tātad, lai arī higiēnas faktori nerada augstu motivāciju, tie ir absolūti nepieciešami, lai vispār būtu interese darbā iesaistīties.¹⁰⁹ Pēc autores domām, higiēnas faktori sasaucas ar fizioloģiskajām, drošības un sociālajām vajadzībām, kamēr motivatori sasaucas ar vajadzību pēc atzinības un izaugsmi.

Šīs un dažas citas klasiskās motivācijas teorijas apkopotas tālāk tabulā 1.4.

¹⁰⁶ Hofstede, G., 1984, The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), pp.389–398

¹⁰⁷ Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., Roodt, G., 2009, *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*, Cape Town: Pearson Education

¹⁰⁸ Ihensekhien, O., Joel A.C., 2023, Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *Romanian Economic Journal*. 26, pp.32-49

¹⁰⁹ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., 1959, *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

Būtiskāko klasisko motivācijas teoriju apkopojums

Teorija	Autors	Raksturojums
Vajadzību hierarhijas	Maslovs (<i>Maslow</i>) ¹¹⁰	Vajadzību hierarhijas: fizioloģiskās, drošības, sociālās, vajadzība pēc atzinības, pašīstenošanās
Divfaktoru	Herbergs u.c. autori (<i>Herzberg et al</i>) ¹¹¹	Kategorizē motivāciju 2 faktoros – motivatori (panākumi darbā, to atzīšana, darba process, atbildības pakāpe, izaugsme) un higiēnas faktori (drošība, darba apstākļi, attiecības ar kolēģiem, alga u.c.).
Vienlīdzības un taisnīguma	Adamss (<i>Adams</i>) ¹¹²	Darbiniekiem ir vajadzīga vienlīdzības sajūta starp to, ko viņi dara un saņem un starp to, ko citi dara un saņem pretī.
Gaidu	Vrūms (<i>Vroom</i>) ¹¹³	Gaidu motivēšanas teorijas pamatā ir pieņēmums, ka vēl bez vajadzības, cilvēkam nepieciešama arī gaidīšana (cerība), ka izvēlēta rīcība patiešām spēs nodrošināt vajadzības apmierināšanu.
Kognitīvās novērtēšanas	Deči (<i>Deci</i>) ¹¹⁴	Fokusējas uz iekšējo motivāciju un to, kā ārējā motivācija spēj ietekmēt iekšējo. Uzsver, ka, piemēram, autonomijas došana ir kritiska iekšējās motivācijas vairošanai.

Avots: autores veidots

Kā redzams, visplašāk izmantotās klasiskās motivācijas teorijas ir radušās pirms 50-80 gadiem, taču ir arī dažas nesenākas kā, piemēram, mērķu noteikšanas teorija (*goal-setting theory*), pie kuras nonāca Loke (*Locke*) 20.gadsimta 90.gados un kas paredz mērķa nepieciešamību, lai cilvēkam liktu rīkoties. Mērķiem jābūt gana lieliem, taču sasniedzamiem, un tiem jābūt specifiskiem. Vissekmīgākie rezultāti pēc pētnieku novērotā tiek sasniegti, kad mērķi ir gan grūti, gan specifiski (pie nosacījuma, ka indivīds tic, ka mērķis vispār ir sasniedzams).¹¹⁵ Pašapņēmības teorija (*self-determination theory*) savukārt pastāv par to, ka cilvēkam ir iedzimta, dabiska motivācija darīt un ka mērķis ir atrast elementus, kas šo dabisko vēlmi palīdz katalizēt, nevis radīt no jauna. Pastāv uzskats, ka bieži vien ir elementi, apstākļi, faktori, kas šo dabisko

¹¹⁰ Maslow, A.H., 1943, A Theory of Human Motivation, Psychological Review 50, pp.370-396

¹¹¹ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B., 1959, The motivation to work, New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

¹¹² Adams, J. S., 1963, Towards an understanding of inequity, The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), pp.422-436

¹¹³ Vroom, V. H., 1964, Work and Motivation. New York, NY: Wiley.

¹¹⁴ Deci, E. L., 1971, Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18(1), pp.105-115

¹¹⁵ Locke, E., 1996, Motivation through conscious goal setting. Applied and Preventive Psychology, 5, pp.117-123

vēlmi darīt nomāc, tāpēc ir būtiski ne tikai izprast katalizatorus, bet arī minimizēt šos negatīvos faktorus.¹¹⁶

Darba devēja tēla kontekstā spēja orientēties motivācijas teoriju klasikā palīdz izprast darbinieku rīcību, domāšanu. Piemēram, Maslova piramīda Rietumu sabiedrībās paredz to, ka, lai domātu par izaugsmi un sociālām vajadzībām, vispirms ir jābūt apmierinātām fizioloģiskām vajadzībām un vajadzībai pēc drošības. Kontekstā ar darbiniekam sniegto vērtību piedāvājumu tas ir būtiski, jo liek apzināties to, kuriem elementiem būtu jābūt kā primāriem un kuriem jābūt sekundāriem. Tāpat to palīdz izprast arī Hercberga divfaktoru teorija – motivējošie faktori būtiski kļūst tikai tad, kad higiēnas faktori ir apmierināti. Organizāciju kontekstā tas nozīmē to, ka, piemēram, filmu vakars ar uzkodām kopā ar kolēģiem piektdienas izskaņā nespēs kompensēt neapmierinātību par nepietiekamu vai neregulāri izmaksātu atalgojumu.

Tomēr, ja ir aktuāla motivācijas teoriju izmantošana vai zinātnisko pētījumu adaptēšana kādā konkrētā valstī, ir jāpiemin mūsdienās vēl viens būtisks ietekmējošais faktors, kas ir kultūras ietekme. Lai arī ilgu laiku motivācijas teorijas tika uzskatītas par universālām, tomēr šobrīd nacionālās kultūras skata arī motivācijas teoriju kontekstā. Stīrs un Sančezs-Runde (*Steer, Sanchez-Runde*) izvirzījuši 3 ar nacionālo kultūru saistītus motivācijas avotus:

- 1) cilvēku uztvere pašiem par sevi, ieskaitot vajadzības, vērtības un lietas, kam cilvēks tic,
- 2) darba ētikas normas un tas, ko katrā kultūrā uzskata par sasniegumu, tolerance pret nezināmo, kontroles lokuss u.c.,
- 3) vides faktori – izglītības sistēma, socializācijas pieredze, ekonomikas attīstības līmenis, politiskā sistēma, likumdošana.¹¹⁷

Nacionālo kultūru un motivācijas kontekstā ir veikti vairāki pētījumi, kas parāda to, ka patiešām kultūra ietekmē to, kas motivē cilvēkus dažādās valstīs un kāpēc viena un tā pati motivācijas stratēģija var būt ar dažādu efektivitāti atkarībā no kultūras, kurā tā tiek pielietota. Tāpēc analizējot datus vai pētījumus no vietām ar radikāli atšķirīgu kultūru, ir vērts kultūras kā ietekmējošā faktora ietekmi paturēt prātā.

Autore piekrīt, ka īpaši uzņēmumos, kur mītnes zemē kultūra ir atšķirīga no kultūras, kurā uzņēmums grasās ieiet, atšķirības ir jāņem vērā. Jo tieši kultūra lielā mērā nosaka to, kādas vērtības var dominēt konkrētā cilvēka uztverē un kā tiek pieņemti lēmumi. Vietēja mēroga uzņēmumiem tas varētu būt mazāk aktuāli, jo uzņēmums vairāk vai mazāk automātiski veidojas tā, kā ir pieņemts konkrētajā kultūrā. Tāpat, iedziļinoties darbinieku motivācijā, kultūras atšķirības var būt nozīmīgas uzņēmumos ar dažādu etnisko pārstāvniecību.

¹¹⁶ Deci, L., Richard, M.R., 2000, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology, Volume 25, Issue 1, pp.4-67

¹¹⁷ Steers, R.M., Sanchez-Runde, C.J., 2002, Culture, motivation, and work behavior. In The Blackwell Handbook of Principles of Crosscultural Management, ed. MJ Gannon, KL Newman, Bodmin, UK: MPG Books, pp.190-216

Kultūru kontekstā līdz šim visapjomīgāko un skaidrojošāko teorētisko koncepciju piedāvājis profesors Gērts Hofstede (*Geert Hofstede*). Hofstede sava mūža 50 gadus veltīja, lai pētītu kultūras un spētu racionalizēt kultūru atšķirības. Gala rezultātā Hofstede izvirzīja 4 dimensijas (varas distance, vīrišķā/sievišķā dimensija, izvairīšanās no nenoteiktības, individuālisms/kolektīvisms), kurām, gadiem ejot un veicot jaunus pētījumus, tika pievienotas vēl divas (ilgtermiņa/īstermiņa orientācija, pienākuma/vēlmju apmierināšanas dimensija).¹¹⁸

Pēc autores domām, kultūrās ar augstu izvairīšanos no nenoteiktības kopumā būtiskāki motivējošie faktori būs darba devēja rūpes par drošību, būtiskāku lomu spēlēs stabilitāte darbā, kā arī vērtīga apdrošināšanas polise. Tāpat atšķirīgi motivatori varētu būt atkarībā no tā, vai sabiedrībā dominē augsta varas distance vai zema varas distance, t.i., cik lielā mērā sabiedrība atzīst, pieņem un akceptē, ka vara ir sadalīta nevienlīdzīgi sabiedrībā. Augstas varas distances kultūrās vēlamā komunikācija starp darbinieku un vadību varētu tikt sagaidīta atšķirīga no tās, ko sagaida zemas varas distances kultūrās. Par piemēru var minēt to, ka augstas varas distances kultūrās indivīdi sagaida, lai viņiem tiek norādīts, ko darīt, kā darīt un viņi netiek iesaistīti lēmumu pieņemšanā un pārāk lielu autonomiju un demokrātiju var uzskatīt kā vadības līmeņa neprofesionalitāti un nespēju uzņemties atbildību. Turpretī zemas varas distances kultūrās varētu tikt vērojama pretēja situācija – darbinieki sagaida vienlīdzīgu attieksmi, individuālos talantus un spējas iekļaujošu vidi, iespēju pašiem veidot savu ikdienas pienākumu darbu sarakstu, kā arī iespēju piedalīties dažādu lēmumu pieņemšanā. Pretējā gadījumā darbinieki varētu justies apspiesti, nenovērtēti un kopumā neapmierināti.

Pastāv arī citas pieejas kultūras dimensiju raksturošanā, piemēram, Fons Trompenaara un Hampdena-Tērnera (*Fons Trompenaars, Hampden-Turner*) dimensijas, GLOBE programmas perspektīva, Švarca (*Schwartz*) modelis un Ingleharta, Velzela (*Inglehart, Welzel*) perspektīvas.^{119, 120, 121, 122} Taču šī darba kontekstā, ņemot vērā to, ka šajā promocijas darbā izmantotie dati ir pat Baltijas valstīm, ne tikai Latvijai, 2. daļā autore īsumā izvēlēsies fokusēties tieši uz Hofstedes modeli, kas ir pasaulē pētījumos visplašāk izmantotais.

¹¹⁸ Hofstede, G., 2011, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1)

¹¹⁹ Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 1997, Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, Second Edition, London & Santa Rosa, Nicholas Brealey Publishing Limited

¹²⁰ Inglehart, R., Welzel, C., 2005, Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence, Cambridge University Press 333

¹²¹ Timbalari, C., 2019, Dimensions of National Culture – Cross-cultural Theories, Studies in Business and Economics 14(3), pp.220-223

¹²² Schwartz, S., 2008, The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries, Research Gate Publication

1.2.3. Darba devēja zīmola veidošanas process

Zinātniskajā literatūrā ir samērā maz uzmanība pievērsta konkrētiem darba devēja zīmola (turpmāk – DDZ) stratēģiju veidojošajiem soļiem, kā arī ir samērā liela neskaidrība tā iemesla dēļ, ka izmantotie termini dažādos avotos, raksturojot vienu un to pašu fenomenu, atšķiras, kā arī otrādi – raksturojot atšķirīgus fenomenus, tiek izmantoti vienādi termini. Tomēr, autoresprāt, lai izprastu darba devēja zīmola veidošanas procesu, ir lietderīgi balstīties uz jau 1.2.1 nodaļā autore aplūkoto zīmola pozicionēšanas procesu un pielāgot attiecīgajām darba devēja zīmola veidošanas īpatnībām.

Literatūrā pētnieki piedāvā izdalīt darba devēja zīmola veidošanas procesu 3 soļos:

- pirmkārt, radīt konceptu, ko uzņēmums ir gatavs piedāvāt potenciālajiem un esošajiem darbiniekiem. Šajā solī izveidotais koncepts kļūst par galveno ziņu, kas tiek virzīta cauri tālākiem soļiem. Pēc autores domām, koncepta pamatā ir konkrētas vērtības, kuras uzņēmums ir gatavs nodrošināt caur konkrētiem soļiem, darbībām;
- otrkārt, nodrošināt šī koncepta virzīšanu ārpus uzņēmuma caur reklāmu, kur mērķa grupa tiek noteikta pēc tā, kādus darbiniekus uzņēmums vēlas piesaistīt;
- treškārt, vērtību un attiecīgi apsolīto darbību iedzīvināšana uzņēmuma kultūrā.¹²³

Pēc autores domām, kritiskākais moments ir vērtību atbilstība reālajām uzņēmuma darbībām. Piemēram, ja uzņēmums izvirza par pamatvērtību darbinieka labklājību, fizisko un mentālo veselību, tad uzņēmuma ikdienas darbībai tam būtu jāatbilst – piemēram, netiktu kultivēta ilgu virsstundu strādāšana vai arī darbu uzdošana darbam no mājām brīvdienās un tml. Darbiniekiem, kuri redzēs, ka tiek postulētas vienas vērtības, kamēr realitātē notiek vērtībām pretējas darbības, radīsies neizpratne un ilgtermiņā arī neapmierinātība. Tieši tāpēc kritiski ir izvēlēties vērtības un attiecīgi darbības, kas ir reāli izpildāmas.

Ahmeds, Rafiks un Norizans (*Ahmed, Rafiq, Norizan*) pauž redzējumu, ka darba devēja zīmols var rasties, ja tā attīstībā tiek integrētas 3 darba grupas:

- 1) augstākā līmeņa vadības grupa – atbalstam, iedrošinājumam, lai veidotu vīziju, stratēģiju, rādītu paraugu spējā vadīt un sekmētu patīkamas vides veidošanos,
- 2) vidējā līmeņa vadības grupa jeb tie cilvēki, kuri ir tieši saistīti ar uzņēmuma ikdienas procesiem – viņu pārziņā ir ikdienas procesi, ieviesto procesu pārmaiņas, motivācijas sistēmas veidošana, kā arī lēmuma pieņemšana par jaunu darbinieku pieņemšanu darbā,

¹²³Backhaus, K., Tikoo, S., 2004, Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International, 9, pp.501-517

3) starpdisciplinārā darba grupa – cilvēki, kuri rūpējas par ikdienas iekšējo komunikāciju, ārējo komunikāciju, mārketingu, par dažādiem ikdienas procesiem, kas skar cilvēkresursu vadību un tamlīdzīgi.

Tātad lielā uzņēmumā, pēc pētnieku domām, ir būtiski, lai visos trīs līmeņos ir vienots virziens, lai izstrādātais vai vēlamais darba devēja zīmola tēls varētu tikt iedzīvināts un būtu funkcionējošs. Bez pilnīgas iesaistes dažādos līmeņos un bez kopīga redzējuma, darba devēja zīmols būs tikai konceptuāli vēlamais galamērķis, bet bez reālām darbībām, lai izveidotais zīmols veidotu patiesi pozitīvu tēlu.¹²⁴

Savukārt Brets Minčingtons (*Brett Minchington*) ir izstrādājis 4 fāžu modeli, kas varētu palīdzēt uzņēmējiem darba devēja zīmola veidošanas procesā.

- Konceptijas fāze, kas sastāv no 4 soļiem:
 - 1) darba devēja zīmola projekta mēroga noteikšana,
 - 2) iesaistīto personu identificēšana,
 - 3) iekšēja un ārējā pētījuma veikšana, lai saprastu esošo uzņēmuma stāvokli,
 - 4) secinājumu izdarīšana, būtiskāko segmentu identificēšana.
- Dizaina fāze, kas ietver darba devēja zīmola un identitātes definēšanu, koncepta izstrādāšanu, kas pēc tam tiek akceptēts no augstākā vadības līmeņa.
- Integrācijas fāze, kas ietver teorētiskā koncepta praktisko ieviešanu cilvēkresursu vadībā. Tāpat šajā fāzē norisinās arī darba devēja zīmola komunikācijas plāna izveide.
- Novērtējuma fāze, kad tiek novērtēts padarītais un ieguvumi.¹²⁵

Pēc autores domām, grūtības var sagādāt ieguvumu no investīcijām novērtēšana (*Return of Investment - ROI*), taču šajā gadījumā iespējams mērīt darbinieku apmierinātību vai novērtēt ārējo darba tēlu, kā arī mērīt darbinieku iesaisti uzņēmumā pirms un pēc izmaiņu ieviešanas. Tāpat iespējams salīdzināt datus par darbaspēka mainību pirms un pēc aktivitāšu veikšanas. Pētījumi pierāda, ka tad, kad darbinieki uztver darba vietu kā interesantu, sociāli atbalstošu un ar augstu radošo vērtību, viņi jūtas pārliecinātāki par savas darba vietas izvēli, izrāda lielāku apmierinātību ar darbu un ir gatavi vairāk iesaistīties darba procesos.¹²⁶

Savukārt, piemēram, 2019. gada rakstā pētnieces piedāvā sekojošus soļus darba devēja zīmola veidošanā:

- 1) vadības atbalsta gūšana,
- 2) iesaistīto personu un viņu lomu noteikšana,

¹²⁴ Ahmed, P. K., Rafiq, M., Norizan, M. S., 2003, Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1177-1186

¹²⁵ Minchington, B., 2010, *Employer Brand Leadership-A Global Perspective*, ISBN 978-0-646-53648-4

¹²⁶ Rana, G., Sharma, R., 2019, *Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A study of Banking Sector*, *Emerging Economy Studies*, International Management Institute, pp.7-21

- 3) stratēģijas un investīciju apjoma noteikšana,
- 4) darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma noteikšana,
- 5) būtiskā vēstījuma nokomunicēšana atbilstošajos kanālos,
- 6) darba devēja zīmola vēstnešu radīšana,
- 7) ieguldījumu atdeves nomērīšana (piemēram, darbinieku mainības rādītāji, piesaistītā darbaspēka kvalitāte, izmaksas uz vienu nolīgto darbinieku, patērētais laiks uz vienu nolīgto darbinieku, darbinieku iesaiste, apmierinātība, kandidātu kvalitāte u.c).¹²⁷

Balstoties uz analizēto informāciju šajā apakšnodaļā, kā arī balstoties uz 1.2 nodaļu, kur tika pētīts zīmola pozicionēšanas process, autore piedāvā izvirzīt sekojošus darba devēja zīmola veidojošos soļus, kur katrā, lai būtu iespējams virzīties uz priekšu, nepieciešams izprast un izzināt dažādus aspektus:

1.Esošās situācijas analīze:

- Jānoskaidro ieinteresēto personu (*stakeholder*) vēlmes un vajadzības, kas var būt būtiskas, veidojot zīmolu.
- Jānoskaidro darbinieku redzējums par uzņēmumu no iekšpuses un jāizpēta, kāds ir uzņēmuma tēls no ārpuses. Tālāk attiecīgi jāizvērtē, kuras struktūrvienības vai kuri darbinieki būs atbildīgi par darba devēja zīmola veidošanu un uzlabošanu.
- Jāsaprot, cik daudz uzņēmums ir gatavs ieguldīt darba devēja zīmola attīstībā. Uzreiz gan jāpiemin, ka, uzlabojot elementus, kas veido darba devēja zīmolu, uzlabojas ne tikai kopējais tēls, bet var būt arī dažādi pakārtoti ieguvumi – var uzlaboties pārdošanas rezultāti, darbinieku apmierinātība ar darbu, samazināties darbinieku mainība, ir iespēja iegūt papildus atpazīstamību/auditoriju u.c., tāpēc šīs izmaksas nevar viennozīmīgi attiecināt tikai uz tēla veidošanas izmaksām, bet kā ieguldījumu uzņēmumā kopumā, kas visdrīzāk saskan ar kādiem no uzņēmuma īstermiņa vai ilgtermiņa attīstības plāniem. Attiecīgi jāapzina, kādi resursi uzņēmumam ir pieejami un kādi vēl trūkst, lai varētu realizēt uzņēmuma ieceres.
- Jāizvērtē esošā situācija darba tirgū, t.i., nepieciešamo speciālistu pieejamība, vēlamais algu līmenis u.c. faktori. Nepieciešamības gadījumā iespējams izvērtēt, kādas ir iespējas piesaistīt darbaspēku no citām valstīm.

2.Mērķauditorijas noteikšana – jānosaka profils, kas raksturo uzņēmuma mērķa darbinieku. Jāapzina, kas ir šī profila cilvēku raksturīgākās intereses, izglītības līmenis, prioritātes, vērtības.

3.Mērķu un uzdevumu noteikšana, darba devēja zīmola stratēģijas izveide – apzinoties, kāda ir esošā situācija, kāda un ko augsti vērtējoša ir mērķauditorija, ko ar darba

¹²⁷ Jublee D., Kavitha G., 2019, Analysis of Building a Successful Employer Branding, IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews, Volume 6, Issue 1, pp.49-53

devēja zīmola veidojošām aktivitātēm vēlas piesaistīt, ir jāizvirza prioritātes, kuras nepieciešams likt priekšplānā, lai veidotu tādu uzņēmuma tēlu, kas atbilstu vajadzīgo darba ņēmēju piesaistei. Definējot mērķi, tam jāatbilst SMART principiem – Specifiskam/skaidri saprotamam (*specific*), izmērāmam (*measurable*), sasniedzamam (*attainable*), būtiskam (*relevant*), ierobežotam laikā (*time-bound*). Izvirzot mērķi, tālāk iespējams izvirzīt uzdevumus, lai šo mērķi sasniegtu. Lai noteiktu konkrētus, praktiskus uzdevumus, ir nepieciešama informācija par to,

- kādam uzņēmumam ir jābūt, lai tas būtu pievilcīgs konkrētajam darba ņēmējam,
- kas uzņēmumam ir jādara, lai radītu atbilstošu, pievilcīgu tēlu esošo un potenciālo darbinieku acīs,
- kādām izmaiņām uzņēmuma kultūrā, atalgojuma politikā, tēla veidošanā u.c. ir jānotiek, lai tas būtu pievilcīgs mērķauditorijai,
- kādai ir jābūt komunikācijai uzņēmuma iekšienē un ārpus tās, lai uzņēmums šķīstu pievilcīgs,
- kādi ir galvenie informācijas kanāli, caur kuriem iespējams sasniegt mērķauditoriju un tml.

Pēc autores domām, šis ir būtisks posms arī, lai godīgi novērtētu, vai uzņēmums ir gatavs pielāgoties savam potenciālajam darbiniekam vai arī tikai vēlas radīt pievilcīga uzņēmuma tēlu. Kā jau iepriekš minēts, reāla atbilstība komunikācijā paustajām vērtībām būs ilgtermiņā ar lielāku pievienoto vērtību un radīs lielāku uzticību ne tikai pašam uzņēmumam, bet arī tās vadībai. Savukārt tādu vērtību pārdošana publiskajā telpā, kas neatbilst realitātei var dot īstermiņa labumu, bet ilgtermiņā rezultāties ar negatīvām sekām. Būtisks jautājums, kas visbiežāk netiek apspriests, ir, kādas ir patiesās vadītāja vērtības un redzējums uzņēmumā un vai tās atbilst tam, lai veidotu tādu uzņēmumu, kāds būtu pievilcīgs darba ņēmējiem, kā arī kādi ir iespējamie reālie risinājumi, ja saskaņa starp vadītāja un potenciālā darbaspēka vērtībām nav. Autoresprāt, vadītāja patiesās vērtības izpaužas caur katru lēmumu pieņemšanu, caur katru mērķi un ikdienas darbu, tāpēc vislabākie rezultāti būs tad, kad vērtību iedzīvināšana katrā uzņēmuma darbībā būs patiesa, nevis tikai, lai radītu tēlu.

4.DSVP jeb Darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma izstrāde – ir jānosaka, kas ir tie faktori, kas ir būtiski uzņēmuma mērķauditorijai jeb mērķa darbiniekam. Attiecīgi šajā solī ir jāizvērtē, kādu lomu ieņem tādi faktori kā reputācija, alga, uzņēmuma kultūra, darba vide, karjeras iespējas u.c. faktori. No uzņēmuma puses ir jāapzina, kas ir tas, ko uzņēmums var piedāvāt darbiniekiem savu iespēju robežās, kā arī kādas ir nozares, mērķauditorijas īpatnības, kas varētu ietekmēt to, uz kuriem faktoriem fokusēties.

5.Uzdevumu deleģēšana un izpilde – jānosaka, kuri darbinieki būs atbildīgi par uzdevumu izpildi. Visdrīzāk uzdevumi tiks sadalīti pa vairākām uzņēmuma nodaļām: 1) cilvēkresursu vadības nodaļa, kas komunicē ar esošajiem darbiniekiem un tiem, kuri ir

pieteikušies darbā, 2) mārketinga un sabiedrisko attiecību nodaļa, kas veido uzņēmuma komunikāciju uz ārpusi, kā arī citas nodaļas, ja tas ir nepieciešams atbilstoši izveidotajai darba devēja zīmola stratēģijai.

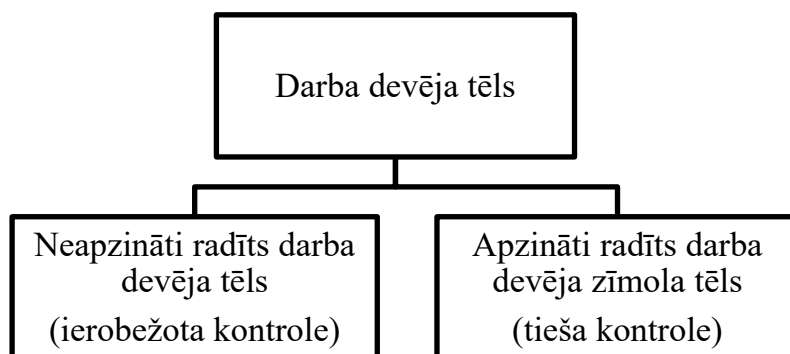
6. Darbinieku piesaiste uzņēmumam – ņemot vērā reālās dzīves dinamiku, darbinieku piesaiste var tikt veikta paralēli visiem iepriekš minētajiem posmiem. Darba devēja zīmola kopšana un veidošana nav īstermiņa aktivitāte, bet gan ilgtermiņa stratēģisks instruments, lai nodrošinātu labāko un atbilstošāko darbinieku piesaisti.

7. Monitorings un novērtēšana – būtiski ir izveidot standartizētu, kvalitatīvu aptauju darbiniekiem, ko lūgt izpildīt aptuveni reizi gadā, lai novērtētu pārmaiņas viņu apmierinātībā un kopumā redzējumā par uzņēmumu. Tāpat būtiski ir novērtēt, vai ir sasniegti uzstādītie mērķi un kādi ir bijuši vai ir galvenie izaicinājumi. Attiecīgi, izvērtējot rezultātus, ja nepieciešams, ieteicams ieviest izmaiņas esošajā stratēģijā.

Kopumā var secināt, ka pieejas darba devēja zīmola veidošanā kā procesā ir visai līdzīgas dažādu autoru redzējumā, tomēr ar dažādām niansēm. Nenoliedzami tas, kā darba devēja zīmols var tikt veidots ir atkarīgs no dažādiem aspektiem – no uzņēmuma gatavības pielāgoties rēlajām darbaspēka vajadzībām, no ambīciju vērienīguma, no resursu pietiekamības, no uzņēmuma lieluma, no tā, kādā pozīcijā sabiedrības acīs uzņēmums šobrīd atrodas u.c. faktoriem.

1.3. Darba devēja tēla un darba devēja zīmola terminu konceptualizācija

Teorētiskajā daļā tika pētīti abi termini un būtiskākās atšķirības dažādu pētnieku redzējumā. Pēc autores domām, darba devēja zīmols ir kā daļa no darba devēja kopējā tēla, t.i., neatkarīgi no tā, vai uzņēmums iegulda pūles un resursus sava uzņēmuma zīmola radīšanā, ir papildus tēlu ietekmējošie faktori, kas nav tiešā veidā saistīti ar šīm aktivitātēm, bet kas ietekmē kopējo darba devēja tēlu.



1.4.attēls Darba devēja tēla konceptu veidojošie elementi

Avots: autores veidots

Uzņēmuma tēls var veidoties divos variantos:

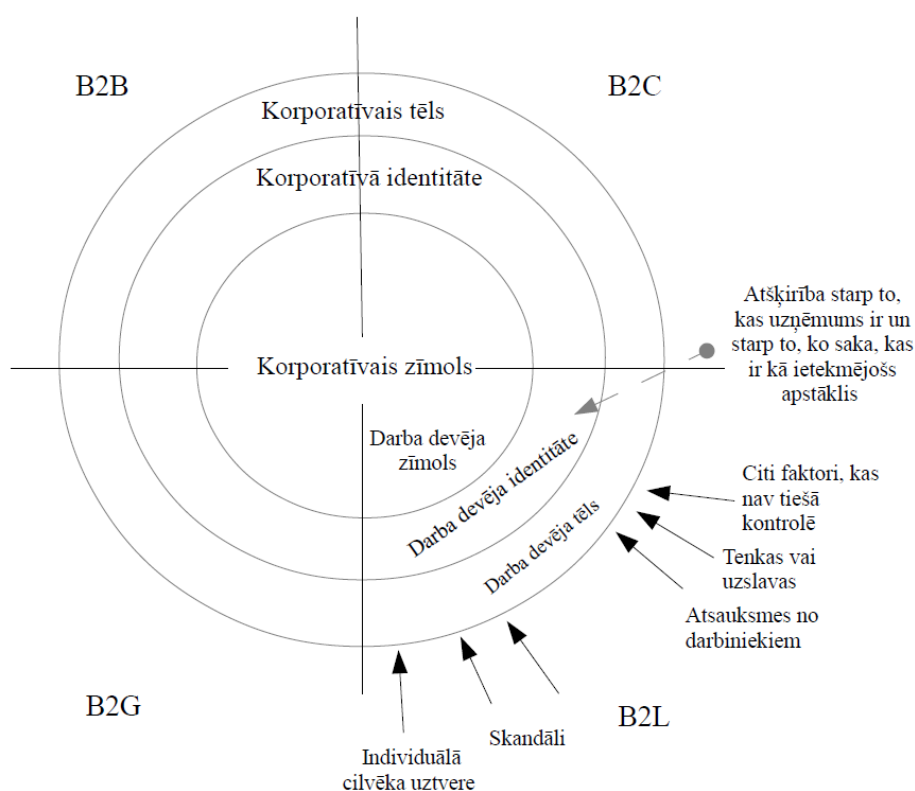
1) **Neapzināti radīts darba devēja tēls**, t.i., nepiedomājot pie tēla veidošanas un neieguldot pūles vai finanšu līdzekļus zīmola radīšanā un vienkārši pildot savas uzņēmuma pamatfunkcijas. Tie ir gadījumi, kad nav bijis nolūks ar kādām savām darbībām apzināti ietekmēt to, ko par uzņēmumu domā potenciālie darba ņēmēji, taču neizbēgami, cilvēkiem saskaroties ar uzņēmumu, veidojas tēls, kas ietekmē arī cilvēku uztveri par uzņēmumu kā darba devēju. Praksē īpaši raksturīgi tas visdrīzāk varētu būt maziem uzņēmumiem, kuru vārds plaši neizskan sabiedrībā. Šajā gadījumā darba devējs riskē ar to, ka varētu nebūt radies nekāds priekšstats par uzņēmumu un potenciālie darba ņēmēji varētu izvēlēties konkurentus tāpēc, ka tie ir atpazīstamāki, skaļāki un ir piedomājošie pie sava uzņēmuma zīmola radīšanas. Taču realitātē ne vienmēr spilgtākais zīmols ir tas, kur sastopami patiešām vislabākie darba apstākļi. Neapzināti radīts darba devēja tēls var būt arī lielu uzņēmumu vidū, kas līdz šim nav izvēlējušies darba devēja tēlu kā būtisku virzienu, par ko domāt uzņēmuma funkciju ietvaros. Šajā gadījumā pastāv iespēja, ka tēls par uzņēmumu kā par darba devēju veidojas no kādiem skandāliem vai pretēji – labām atsauksmēm vai, piemēram, no paša pieredzes ar uzņēmumu kā klientam, kā arī citos variantos.

2) **Apzināti radīts darba devēja zīmols + neapzināti radīts darba devēja tēls**. Šajā gadījumā tas apvieno aktīvu rīcību, kas ir darba devēja kontrolē, lai radītu par sevi vēlamu tēlu, un to darba devēja tēla daļu, kas rodas neapzināti un kas nav pakļauta tiešai kontrolei, kas aprakstīta pie pirmā punkta. Tās var papildus būt arī dažādas radušās baumas, skandāli, pārpratumi, piedāvājot pārdošanā līdz galam nepārbaudītu, nekvalitatīvu produkta līniju jeb brāķi un tml. Nepievēršot uzmanību darba devēja zīmola jautājumiem, ir risks, ka darba devēja tēls nekontrolēti ieņem nevēlamu virzienu, t.i., ka tēls veidojas negatīvs. Jo rūpīgāk tiek domāts par darba devēja zīmolu, jo lielāka iespēja vajadzības gadījumā būt gataviem vadīt tos procesus, kas veidojas ārpus darba devēja tiešās kontroles.

Minēto iemeslu dēļ autores darbā darba devēja zīmols tiek skatīts kā daļa no darba devēja tēla. Runājot par uzņēmumiem kopumā, būtu nekorekti teikt darba devēja zīmola tēls, jo tad uzņēmumiem, par kuriem tiek runāts, noteikti vajadzētu būt ar darba devēja zīmola stratēģiju vai noteiktām aktivitātēm, kas tiek veiktas, lai tēlu uzlabotu. Tomēr realitātē lielākoties nav zināms, kurš uzņēmums patiešām nodarbojas ar darba devēja tēla zīmolvedībību un kurš nē, līdz ar to korekti un iekļaujoši attiecībā pret uzņēmumiem, par kuriem tiek runāts, būtu teikt darba devēja tēls.

Jāpiemin, ka šobrīd zinātniskajā literatūrā ir relatīvi maz pētījumu, izmantojot darba devēja tēla terminu, un relatīvi daudz pētījumu, izmantojot darba devēja zīmola terminu. Pēc autores domām, tas var būt skaidrojams ar vairākiem iemesliem. Pirmkārt, ja ņemam vērā, ka darba

devēja tēls ir uztvere par darba devēju, kas rodas gan neapzināti (un ar ierobežotu kontroli), gan apzināti (kontrolējami), tad šķiet tikai loģiski, ka pastiprināta uzmanība tiek pievērsta tieši tai daļai, kuru uzņēmēji var ietekmēt. Tieši darbs pie darba devēja zīmola veidošanas ir galvenais instruments, lai tēlu regulētu, tātad arī pētāmais objekts, kam ir vērts pievērst uzmanību, cenšoties saprast, kas uzņēmumam ir jā dara, lai nodrošinātu iespējami pozitīvu tēlu esošo un potenciālo darba ņēmēju acīs. Savukārt, ja nozarē norisinās pētījumi, vērtējot uzņēmumu pozīcijas tirgū darba ņēmēju acīs, tad par pētāmo fenomenu ir jāizvēlas tieši darba devēja tēls, neignorējot to daļu, kas rodas bez apzinātas zīmola virzīšanas. Potenciālie darba ņēmēji vai sabiedrība kopumā, protams, var nezināt par uzņēmumu, bet tāds pats rezultāts pastāv iespēja, ka var būt arī, ja notiek apzināts un nesekmīgs darbs pie zīmola radīšanas. Darbs pie darba devēja zīmola mūsdienu apstākļos var būt uzņēmumam būtisks, taču tāpat būtiski ir tas, ko uzņēmums pauž uz āru ar katru savu darbību, ar attieksmi pret darbiniekiem, ar savu produktu kvalitāti un spēju risināt problēmsituācijas arī līdz apzinātai darba devēja zīmola radīšanai.



1.5. attēls Galveno ar darba devēja tēlu saistīto teorētisko konceptu savstarpējā mijiedarbība un darba devēja tēlu galvenās veidojošās pozīcijas

Avots: autores veidots pēc Mokinas (Mokina)¹²⁸, Haihauša u.c. autoriem (Highhouse et al)¹²⁹

¹²⁸ Mokina, S., 2014, Place and role of employer brand in the structure of corporate brand, Economics & Sociology, Vol. 7, No 2, pp.136-148

¹²⁹ Highhouse, S., Brooks, M., Gregarus, G., 2009, An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations, Journal of Management – J Manage, 35, pp.1481-1493

Apvienojot 1. nodaļā pētītos terminus, autore piedāvā atainot tos niansētākā attēlā (1.5. attēls), kas raksturo terminu savstarpējo mijiedarbību un galvenās tēlu ietekmējošās pozīcijas.

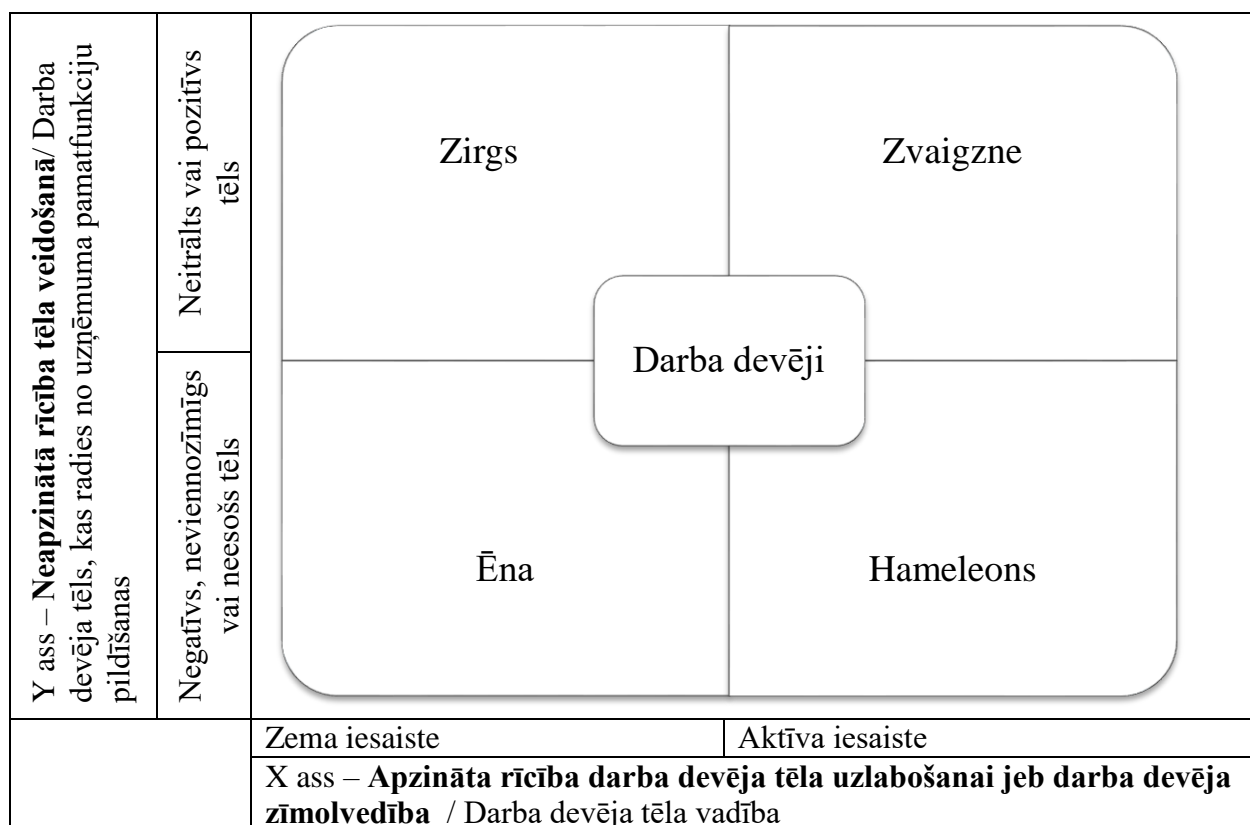
Iespējams redzēt, ka centrā atrodas korporatīvais zīmols kā būtiska uzņēmuma sastāvdaļa, kodols. Korporatīvais zīmols, kā jau iepriekš minēts, ir organizācijas pārdomāts izpausmes veids gan vizuālā, gan verbālā, gan uzvedības formā, un caur šo izpausmi raksturo organizāciju. Zīmols, kā jau iepriekš minēts, ir kā daļa no korporatīvās identitātes (2.slānis) jeb daļa no tā, kas uzņēmums ir, kur izceļas nozīme tam, ka zīmola komunikētās vērtībām būtu jāatbilst realitātei. Savukārt 3.slānis jeb korporatīvais tēls (kur darba devēja tēls ir daļa no tā) veidojas gan no iepriekšminētā, proti, gan no apzināti veidotām zīmolveidības aktivitātēm un no citu uzņēmuma funkciju pildīšanas, gan no elementiem, kas nav tiešā uzņēmuma kontrolē. Šādi elementi var gan pozitīvā veidā, gan negatīvā veidā ietekmēt korporatīvo tēlu. Piemēram, uzņēmums var nejauši nonākt kādā skandālā vai var būt kāds ar uzņēmumu saistīts negadījums, kā gadījumā būtiski ir tas, kā uzņēmums spēj no šādām krīzes situācijām izkļūt. Tāpat tēlu var ietekmēt atsauksmes no darbiniekiem, kas var būt gan pozitīvas, gan negatīvas. Jāpiemin, ka, lai vai kā uzņēmums pūlētos, kā papildus ietekmējošais faktors ir arī katra individuālā cilvēka uztvere, ko veido daudz un dažādi elementi, tai skaitā personīgā pieredze, vērtības, kultūra u.c. elementi. Autoresprāt, lai korporatīvais zīmols un attiecīgi arī darba devēja zīmols kalpotu ilgtermiņā, uzņēmumam ir svarīgi sekot līdzi tam, lai paustās vērtības tiek iemiesotas uzņēmuma darbībās vai pretēji – ir palikuši kā uzmanību piesaistoši saukļi vai vizuāli pievilcīga informācija.

Attiecīgi pat vienas nozares ietvaros uzņēmumi var būt ar atšķirīgām vērtībām, pieejām un attiecīgi arī stratēģijām, vienlaikus konkurējot par to pašu darbaspēku. **Šajā kontekstā autore vēlas piedāvāt arī savu redzējumu un dot pienesumu darba devēja tēla un darba devēja zīmola tēla konceptualizācijā, radot abu terminu mijiedarbības matricu, kas ataino to, kādi darba devēju tipi ir sastopami.** Nenoliedzami ir uzņēmumi, kas iegulda darba devēja tēla veidošanā un ir uzņēmumi, kas atsevišķi par šādu virzienu nedomā. Taču ne vienmēr tie, kuri iegulda savā darba devēja zīmolā visvairāk, ir tie, kuri ir visatzītākie darba ņēmēju vidū. Uzskatāmības pēc autore ir izvēlējusies izveidot matricu, kas raksturotu dažādos gadījumus un ļautu izprast atšķirības starp šiem gadījumiem (1.6. att.). Autoresprāt, to, kur uzņēmums atrodas matricā, nosaka ne tikai uzņēmuma izvēle pievērsties vai nepievērsties darba devēja zīmola veidošanai, bet arī to, vai radītais zīmols fokusējas uz tēla radīšanu vai tomēr arī atbilstānu radītajam tēlam. Ideju par matricas formu un nosaukumu piedēvēšanu kvadrantiem autore aizguvusi no Bostonas matricas, kas ir tirgzinības modelis un tiek izmantots produktu portfeļa plānošanā un analizē.

Tas, kas būtiski atšķir mūsdienas jeb pēdējos 15-20 gadus no tā, kas bija iepriekš, ir tieši sociālie tīkli un interneta pieejamība kopumā. Nenoliedzami šo rīku pieejamība ir padarījusi

neapzināta un apzināta tēla veidošanos daudz dinamiskāku. Lai arī ir parādījušās daudz vairāk iespējas sevi parādīt un pierādīt, reprezentēt, ir parādījušies arī gana daudz riski. Darba devēji apzinās, ka ikvienam darbiniekam, tāpat kā arī klientiem ir iespēja ar savu rīcību sociālajos tīklos gan radīt un vairot pozitīvu atpazīstamību, gan graut uzņēmuma tēlu potenciālo darba ņēmēju acīs.

Uz Y ass ir atzīmēta nosacīti neapzinātā rīcība, kas netiešā veidā veido darba devēja tēlu. Kā jau minēts iepriekš 1.1. nodaļā, darba devēja tēls veidojas no jebkuras pieredzes, kas cilvēkam ir bijusi ar konkrēto organizāciju vai no jebkuras informācijas, ko viņi ir dzirdējuši no citiem cilvēkiem vai uzņēmumiem par šo organizāciju pat, ja tā nav bijusi tiešā veidā saistīta ar nodarbinātību vai vēlmi strādāt šajā uzņēmumā. Tāpat neapzināta rīcība pamatā ir saistīta ar uzņēmuma pamatfunkciju veikšanu – tā var būt teju nepamanāma, tā var būt krasi negatīva (saistīta, piemēram, ar krāpniecību, darba apstākļu drošības noteikumu neievērošanu, darba algu neizmaksāšanu un tml.) vai arī pozitīva, kas varētu rasties caur rīcību, kas vērsta uz darbinieku kā vērtību, ko atspoguļot var, piemēram, darbinieku atsauksmes par atalgojuma politiku, darba apstākļiem, iespējām augt un attīstīties, tāpat tās var būt kādas uzņēmuma labdarības aktivitātes.



1.6.attēls Darba devēja tēla un darba devēja zīmola savstarpējās mijiedarbības efekta matrica

Avots: autores veidots

Tēlu, pozitīvu, negatīvu vai neitrālu, var veidot arī, piemēram, uzņēmuma mājas lapas vai sociālo tīklu kontos publicētās informācijas saturs, pasniegšanas veids, biežums, tāpat subjektīvas asociācijas var radīt arī pati nozare, kurā uzņēmums strādā vai arī paziņu, draugu atsauksmes, stāsti par mijiedarbību ar konkrēto uzņēmumu gan kā klientiem, gan kā darbiniekiem.

Uz X ass ir atzīmēta apzinātā rīcība, kas ir vērsta uz darba devēja tēla apzinātu veidošanu – šī rīcība var ietvert vai neietvert savu potenciālo un esošo darbinieku vērtību, vajadzību noteikšanu vai, piemēram, reklāmas kampaņas veidošanu par sevi kā labu darba devēju. Tā var būt patiesa iedziļināšanās darbaspēka vajadzībās un cenšanās to izpildīt, tomēr tā var būt arī rīcībā nebalstīta un maldinoša komunikācija. To, kā tieši izpaudīsies darba devēja tēla vadība jeb darba devēja zīmola veidošana, lielā mērā noteiks organizācijas kultūra, kurā ietilpst organizācijas vērtības. Nenoliedzami, rīcību ietekmē arī tādi iekšējie faktori kā pieejamie resursi darba devēja tēla uzlabošanai. Ir skaidrs, ka gan stratēģijas izstrāde, gan realizācija un kontrole, visas ir darbības, kas prasa ieguldījumus no uzņēmuma līdzekļiem. Pēc autores domām, dažkārt ilgtspējīgāks variants varētu būt darbs, lai novērstu tos faktoros, kas līdz šim radījuši negatīvu tēlu, nekā mērķtiecīga komunikācija par darba devēju kā izcilu, ja šie faktori līdz šim nav novērsti.

Faktori, kas var ietekmēt vāja vai negatīva tēla veidošanos

Kā iepriekš noskaidrots, darba devēja tēls veidojas arī no elementiem, kas nav tieši saistīti ar uzņēmumu kā darba devēju, bet gan kā tirgus spēlētāju, kurš ar savu darbību vai bezdarbību sniedz iespēju iztēloties potenciālajiem darbiniekiem par to, kā varētu būt strādāt šajā uzņēmumā. Tā varētu būt vāja uzņēmuma komunikācija un rīcība krīzes apstākļos, divdomīga, diskriminējoša vai neētiska komunikācija sociālajos tīklos ikdienā. Netaisnīgs vai zems atalgojums, slikti darba apstākļi, garas darba stundas, sliktas attiecības ar tiešo vadītāju, nedrošības sajūta darba vietā, par ko darbinieki varētu sūdzēties komunikācijā ar saviem draugiem, paziņām vai sociālajos tīklos vai arī potenciālajiem darbiniekiem iespēja daļu no tā pašiem novērot mijiedarbībā ar uzņēmumu kā klientiem. Tā var būt nozare, kas cilvēkiem var saistīties ar zemu ētiku, morāli un automātiski apgrūtina pozitīva tēla rašanos, piemēram, azartspēles, ātrie kreditēšanas uzņēmumi, kažokādu ražotne un citi.

Faktori, kas var ietekmēt pozitīva tēla veidošanos

Daži no variantiem varētu būt, piemēram, komunikācija sociālajos tīklos, kurā izpaužas uzņēmumam būtiskās vērtības, kas saskan arī ar sabiedrības vērtībām. Dalība dažādos sociālos projektos, laba krīžu komunikācija, spēja uzņemties atbildību par savām kļūdām, nepilnībām. Darba apstākļi, kas pauž, ka darbinieks ir vērtība, un darbinieki, kuri par to stāsta arī tālāk. Iespējamie pozitīvi ietekmējošie faktori – taisnīgs, konkurētspējīgs atalgojums, drošība,

atgriezeniskās saites iegūšana no darbiniekiem un šo atsauksmju ņemšana vērā, iespējas augt un attīstīties, ņemot vērā darbinieka intereses, spējas.

Tālāk ir vērts iedziļināties katra kvadranta tipa būtībā, kuru nosaukumus autore ir izvēlējusies pēc tā, kas dabā atgādina attiecīgā kvadranta uzņēmumu īpašības.

Hameleons – hameleons kā metaforisks apzīmējums ticis izvēlēts, jo līdzīgi kā hameleons maina krāsu, kas var būt nenosakāma, nesaprotama, tāpat arī ir uzņēmumi, kuru kontekstā var nebūt līdz galam skaidra šī uzņēmuma daba, vērtības un patiesie nolūki. Šo kvadrantu veido vājš vai pat sliktis neapzināti radītais tēls kā par darba devēju un 1) vai nu augsta iesaiste aktivitātēs, darbībās, kas pauž, ka strādāt šajā uzņēmumā tomēr ir labi 2) vai godprātīgs darbs pie negatīva darba devēja tēla ietekmējošo faktoru samazināšanas. Pēc autores domām, ir būtiski izšķirt organizācijas, kas patiesi vēlas, lai ir pamatots iemesls par tām domāt pozitīvi, veicot reālas darbības, un ir organizācijas, kas centīsies slēpt savas nepilnības aiz skaļiem saukļiem un dārgām reklāmas kampaņām, bet kuru darbība nesaskanēs ar vārdiem. Par piemēru var minēt sliktus darba apstākļus – vecu aprīkojumu, nolietotu vidi, iespējams nedrošus elementus tajā. Ja darbinieki runā par šiem apstākļiem ar citiem vai arī klienti, kas vienlaikus ir potenciālie darbinieki, redz šos apstākļus, viņiem nenoliedzami radīsies iespaids par šo organizāciju kā darbavietu un par tās vērtībām. Šajā gadījumā ir divi varianti. Pirmajā variantā šī pati organizācija savā komunikācijā izvēlas stāstīt par to, ka tajā ir stabils atalgojums, laba atrašanās vieta, ignorējot savā komunikācijā to, ka darba apstākļi ir slikti/nedroši un negrasoties ieguldīt, lai būtu labāk. Šajā gadījumā var rasties kognitīvā disonanse, kad cilvēka pārlicība, redzējums vai paša pieredze stāsta par vienu tēlu, bet organizācijas komunikācijā tēls tiek radīts citādāks. Otrā variantā organizācija var atklāti komunicēt par savām nepilnībām un veikt nepieciešamās darbības, lai šīs nepilnības novērstu un parādītu, ka uzņēmums ir vērsts uz tādu darbības politiku, kurā darbinieks ir vērtība. Protams, var gadīties situācijas, kad finansiālu resursu trūkums traucē uzlabot darba apstākļus, ņemot vērā organizāciju limitētos resursus, tomēr šādā gadījumā visdrīzāk ir jāizsver ieguvumu un zaudējumu analīze, jo arī kvalitatīvas komunikācijas kampaņas prasa ievērojamus finanšu līdzekļus.

Zvaigzne – zvaigzne kā metaforisks apzīmējums ir izvēlēta, jo saistās ar īpašiem sasniegumiem un spēju izcelties, būt pamanāmai. Šī kvadranta kontekstā tās ir organizācijas, kas ir gan neapzināti panākušas pozitīva darba devēja tēla veidošanos caur savu pamatfunkciju veikšanu organizācijas iekšienē un ārpus tās, kā arī strādā pie tā, lai šī organizācija būtu pirmā, kas potenciālajiem darbiniekiem ienāk prātā, kad tiek runāts par konkrētas nozares labāko potenciālo darba vietu. Šajā gadījumā darba devēja zīmola veidošana ir uz stingriem pamatiem un vairāk kalpo kā iespēja stiprināt pozīcijas un atgādināt par uzņēmumu kā labu darba vietu.

Atrašanās šajā kvadrantā nenozīmē, ka nav, kur augt – tas tikai norāda salīdzinoši pozitīvu pozīciju apstākļos, ja lērumam uzņēmumu ir jācīnās par vienu un to pašu darbaspēka daļu.

Zirgs – zirgs kā metaforisks apzīmējums ir izvēlēts, jo rada pozitīvas asociācijas, kas vienlaikus saistās ar smagu vai kārtīgi darītu darbu. Šie ir darba devēji, kuri caur apzinātu, rūpīgu darbu ir neapzināti panākuši pozitīva darba devēja tēla veidošanos caur savu pamatfunkciju veikšanu organizācijas iekšienē, taču nav izveidojuši darba devēja zīmola stratēģiju, un attiecīgi nemēģina stiprināt savas organizācijas kā darba devēja pozīcijas tirgū, bet paļaujas uz to, ka nepieciešamie cilvēki viņus tāpat atradīs. Šajā gadījumā var būt zināms risks, ka pie augstas konkurences par kvalitatīvu darba spēku, potenciālie darba ņēmēji var aiziet uz citu uzņēmumu tikai tāpēc, ka kāds cits ir bijis skaļāks, nevis labāks.

Ēna – ēna kā metaforisks apzīmējums ir izvēlēta, jo saistās ar kaut ko, kas ir kluss, nemanāms vai tumšs. Šajā kvadrantā uzņēmumi var nonākt dažādu iemeslu dēļ. Iespējams tās var būt organizācijas, kas nesen sākušas savu darbību un nav vēl sakārtojušas savus iekšējos un ārējos procesus. Tās var būt organizācijas, kas kādu iemeslu dēļ nemaz nevēlas nekādu publisku uzmanību, ir nelielas vai savu darbu organizē pagrīdē jeb lielā mērā neoficiāli. Jāpiemin gan, ka ēnu ekonomikas iespējamība netiek izslēgta arī citos kvadrantos. Vēl viens iemesls var būt gluži vienkārši neeksistējošas ētikas, morāles normas, vienaldzība, nekompetence vai nezināšana, pieredzes trūkums.

Lai matricu lietotu praktiski, iespējams izvirzīt kritērijus, lai novērtētu uzņēmumu pozīciju šajā matricā no 1-5 vai no 1-10 atkarībā no kritēriju skaita un ērtības, kā arī pētnieka, personālvadības speciālista vai darba devēja zīmola veidošanas speciālista redzējuma. Piemēram, lai novērtētu X ass pozīciju, iespējams novērtēt sekojošus aspektus - vai uzņēmums pievērš uzmanību darba devēja tēla tematikai, vai uzņēmumam ir izveidota darba devēja zīmola stratēģija, kādas darbības tiek veiktas ārpus uzņēmuma, lai pietuvotos iedomātajam tēlam un kādas darbības tiek veiktas iekšēji uzņēmumā, lai pietuvotos iedomātajam tēlam.

Lai gūtu novērtējumu uz Y ass, autore piedāvā novērtēt, piemēram, kāda ir kopējā darba devēja attieksme un rīcība saistībā ar darba ņēmējiem (piemēram, vai tiek veidotas aptaujas, kuru atbildes tiktu ņemtas vērā, vai attieksme darbavietā ir cieņpilna, kāda ir darba devēja attieksme pret atalgojuma jautājumiem). Tāpat ir vērts ņemt vērā darba devēja pieredzi publiskajā telpā potenciālu skandālu kontekstā un attiecīgi izvērtēt, vai un kādi skandāli ir bijuši un kā uzņēmums ir ticis ar tiem galā. Vērts ņemt vērā arī darbinieku mainības rādītājus un iemeslus, kāpēc darbinieki iet prom no darba vietas.

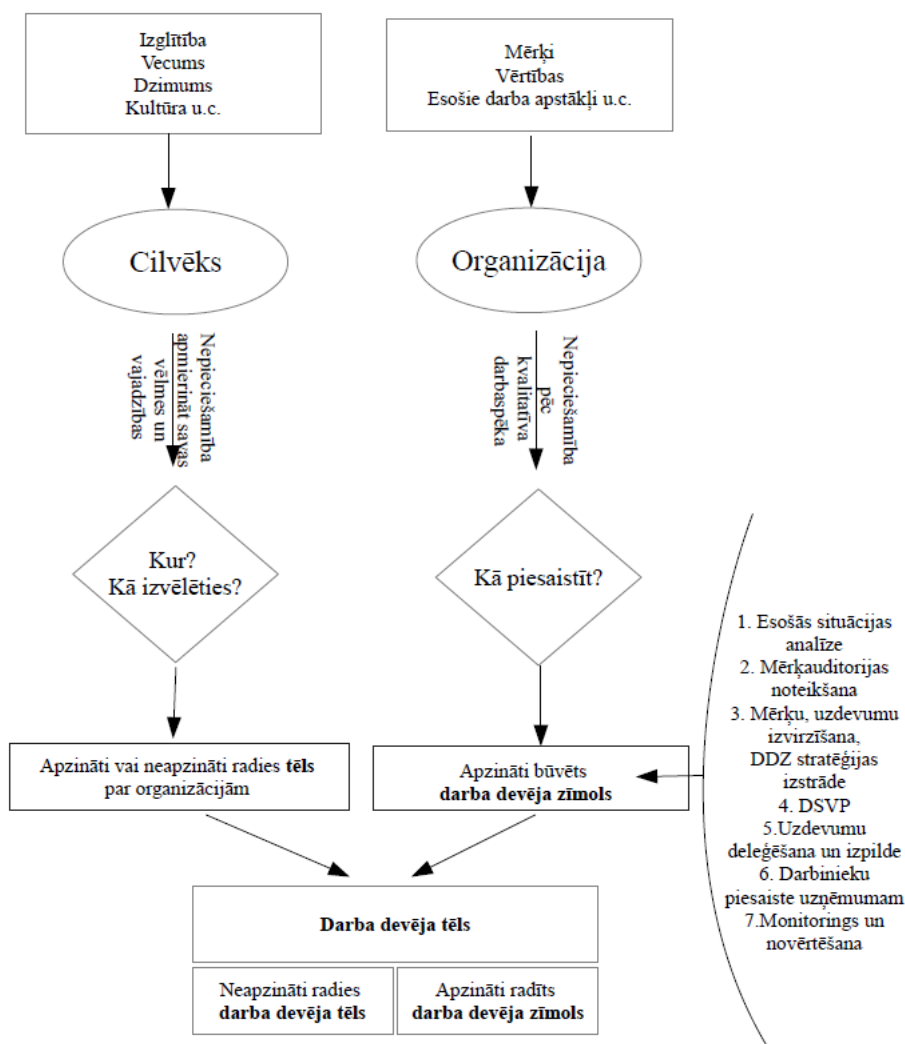
Piederība noteiktam matricas kvadrantam negarantē finansiālu veiksmi un panākumus, īpaši ēnas kvadrantā kontekstā, jo iemesli, kāpēc uzņēmums ir tieši šajā kvadrantā, var būt ļoti dažādi. Pie apstākļiem, kad ir cīņa par darbaspēku, pastiprinās zvaigznes kvadranta nozīmi un

piederēšana šim kvadrantam var sniegt zināmas priekšrocības. Savukārt apstākļos, kad ir zema darbaspēka mainība (tātad visdrīzāk arī darba apstākļi ir pieņemami) un kad uzņēmums neredz būtiskus ieguvumus no resursu ieguldīšanas darba devēja zīmola attīstībā, uzņēmums kā darba devējs visbiežāk atradīsies zirga kvadrantā. Autore visskeptiskāk raugās uz hameleona kvadrantu, jo, pēc autores domām, atrašanās šajā kvadrantā ne vienmēr nozīmē tiekšanos uz zvaigznes kvadrantu caur reālām darbībām, caur vērtību un fokusa maiņu, bet gan nereti ir vēlme to pašu saturu pasniegt glītākā iesaiņojumā, kas kopumā netiek vērtēta kā ilgtspējīga stratēģija.

Pēc autores domām, piedāvātā matrica palīdz izskaidrot ne tikai atšķirību starp darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu, bet arī var kalpot kā praktiski izmantojama shēma, lai organizācijas novērtētu to, kuram kvadrantam un kāpēc šobrīd tās un viņu konkurenti atbilst un vai ir nepieciešamas kādas izmaiņas. Šīs autores radītās matricas praktisks pielietojums ir atrodams promocijas darba 4. nodaļā.

Darba devēja tēla tematikas teorētiskās analīzes noslēgumā, ņemot vērā pētnieku atšķirīgo redzējumu un pieejas, skaidrojot savu redzējumu par darba devēja tēlu un par darba devēju zīmolu, kā arī elementiem, kas veido darba devēja zīmolu, autore piedāvā savu pienesumu, lai gan viestu skaidrību par terminoloģiju, gan atainotu darba devēja tēla pozīciju no darba devēja un darba ņēmēja perspektīvas (att. 1.7).

Darba devēja tēla un darba devēja zīmola tematiku veido organizācijas un cilvēka, kurš ir kā daļa no darbaspēka, mijiedarbība. Cilvēku veido viņa vēlmes, vajadzības, vērtības, izglītība, vecums, kultūra, no kuras viņš nāk, dzimums un pieredze. Organizāciju veido organizācijas mērķi, organizācijas kultūra, esošie finanšu un darba apstākļi u.c. organizāciju veidojošie elementi. Abiem – gan cilvēkam, gan organizācijai ir savas vajadzības un vēlmes, kuras mijiedarbībā ir iespējams iegūt. Lai šī mijiedarbība būtu pēc iespējas kvalitatīvāka, uzņēmums īsteno aktivitātes, t.i., strādā pie darba devēja zīmola veidošanas, lai piesaistītu sev atbilstošāko darbaspēku un lai veidotu uzņēmumu par tādu vietu, kur darbinieki ne tikai tiek piesaistīti, bet jūtas arī piederīgi un lojāli. Darba devējam ir būtiski, lai organizācijas tēls atbilst tam, kādu to vēlas redzēt tieši tā sabiedrības daļa, kas varētu būt viņa potenciālie darba ņēmēji. Piemēram, ja par kādu IT organizāciju labi domā pusaudži, tas, protams, ir vērtējams pozitīvi, taču, ja organizācijas mērķa grupa darbinieku piesaistē ir citā vecuma, pieredzes un izglītības grupā, tad tas var nepalīdzēt atbilstošu darbinieku piesaistē.



1.7.attēls **Darba devēja tēls no darbaņēmēja un darba devēja pozīcijas**

Avots: autorei veidots

Savukārt potenciālais darbaņēmējs izpēta iespējas, lai saprastu vai organizācija, kuru viņš izvēlas par savu darbavietu, spēs apmierināt viņa vēlnes un vajadzības. Piemēram, diez vai cilvēks vēlēšies kļūt par darbinieku uzņēmumā, par kuru ir radies tēls, ka algas netiek izmaksātas laikus vai pilnā apmērā. Pēdējos gados, kad ir pieaugusi ideoloģijas nozīme jeb tas, kam cilvēki tic un par ko iestājas, ir kļuvis acīmredzamāks, varētu būt īpaši būtiski izvēlēties organizāciju, kas atbilst cilvēka vērtībām un otrādi – lai uzņēmums būtu drošs, ka cilvēks, kuru pieņems darbā, spēs iekļauties darba vietā. Pēc autorei domām, ārkārtīgi nozīmīga vērtība, lai nepieļautu kļūdas, veidojot kopīgu sadarbību, ir godīgums no abām pusēm.

Šajā gadījumā saprast to, uz ko likt uzsvāru, būvējot darba devēja zīmolu, var palīdzēt DSVP jeb darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums. DSVP sastāv no paketes, ko darba devējs var piedāvāt, kas veidota atbilstoši tam, kādus darbiniekus organizācija vēlas piesaistīt, t.i., ja uzņēmums vēlas piesaistīt gados jaunus informāciju tehnoloģiju speciālistus, tad DSVP tiks veidots citādāk nekā, ja mērķa grupa ir, piemēram, pensijas vecuma cilvēki bez specifiskas

izglītības. Kad organizācija apzināti strādā pie sava darba devēja tēla veidošanas un izvēlas radīt darba devēja zīmolu, zīmola veidošanas rezultāti papildina jau esošo tēlu, kas ir izveidojies par uzņēmumu neatkarīgi no tā, vai tiek veiktas apzinātas darbības tēla uzlabošanā vai nē. Pēc autores domām, ir būtiski nejaukt kopā darba devēja tēla terminu ar darba devēja zīmola terminu, jo tie pēc savas dabas ir atšķirīgi. Tāpat jāpiemin, ka ne visi uzņēmumi ir un būs gatavi apzināti ieguldīt finanšu un laika resursus sava darba devēja zīmola veidošanā, taču tas nenozīmē, ka par šo uzņēmumu nebūs radies nekāds tēls – no atsauksmēm no citiem, kuri tur strādājuši, no kādiem skandāliem saistībā ar uzņēmumu, no paša pieredzes kā klientam ar uzņēmumu u.c. veidos.

Pēc autores domām, būtiski ir atzīmēt faktu, ka radītais darba devēja zīmols var neatspoguļot objektīvo realitāti. Arī asociētā profesore Ilona Baumanē-Vītoliņa paudusi, ka nereti tās organizācijas, kas rūpīgi strādā pie sava tēla, var atļauties maksāt zemākas algas par tirgus vidējo, un organizāciju prestižs un darba ņēmēju iztēlē radītais pozitīvais tēls ļauj ietaupīt uz algu fonda. Savukārt organizācijas ar vāju vai negatīvu tēlu, kā arī zema prestiža nozares, ir spiestas pārmaksāt, lai piesaistītu kvalificētus darbiniekus.¹³⁰ Līdz ar to var secināt, ka darba devēja zīmola apzināta veidošana un investēšana tajā ir arī kā stratēģisks lēmums, kas var ietekmēt ne tikai, cik atpazīstams būs darba devējs potenciālo darba ņēmēju acīs, bet arī, piemēram, algu līmenī. Tāpat jāpiemin, ka to, kāds ir darbiniekam sniegto vērtību piedāvājums (*employee value proposition*) un attiecīgi to, kāda pieeja būs jāpiemēro uzņēmumam, veidojot savu darba devēja zīmolu, var tikt ietekmēts no dažādiem faktoriem, piemēram, vecuma, izglītības līmeņa, karjeras posma un nozares, kādā atrodas esošie un potenciālie darba ņēmēji.

1.4. Paaudžu jēdziens un klasifikācija

Pētnieki, kuri pēta sabiedrības pārmaiņu jautājumus izmanto vārdu paaudze, lai raksturotu cilvēkus, kuri ir dzimuši konkrētā laika periodā. Tātad tā ir identificējama cilvēku grupa, kuru dzimšanas gads un līdz ar to arī vecums ietilpst konkrētā intervālā. Šos cilvēkus var vienot arī līdzīgi notikumi viņu dzīves laikā – karš, epidēmija, industrializācija, strauja izaugsme utt. Pētnieki uzskata, ka arī šie notikumi būtiski ietekmē to, kādas vērtības šiem cilvēkiem būs visa mūža garumā. Paaudzei ir tendence attīstīt savstarpēji līdzīgu personības šķautni, kas ietekmē indivīda attieksmi pret autoritāti, organizācijām, ko tie sagaida no darba vietas un kā viņi vēlas, lai viņu vajadzības tiktu apmierinātas.¹³¹

¹³⁰ Baltijas darba devēja tēla pētījums: svarīgākās atziņas un izmaiņas sešu gadu laikā, 2020, <https://ir.lv/2020/10/09/baltijas-darba-deveja-tela-petijums-svarigakas-atzinatas-un-izmainas-sesu-gadu-laika/>, skatīts 11.01.2022

¹³¹ Kopperschmidt, B., 2000, Multigeneration employees: strategies for effective management, *The Health Care Manager* 19 (1), pp.65-76

Darba vides kontekstā Burke (*Burke*) pauž uzskatu, ka paaudžu vērtību atšķirības ir ievērojamākais konfliktu iemesls darba vietā.¹³² Termins “vērtība” dažādās pētniecības jomās (psiholoģija, socioloģija, ekonomika) tiek definēts atšķirīgi.¹³³ Šīs tēmas kontekstā autore piekrīt pētniekiem, kuri apgalvo, ka vērtības definē to, ko cilvēki fundamentāli redz kā pareizu vai nepareizu.¹³⁴ Vērtības ir iekšējas kognitīvās struktūras, kas nosaka izvēles, radot iekšēju sajūtu par to, kas ir pareizs, nepareizs (morālās vērtības), radot sajūtu par prioritātēm (piem., individuālie vai kolektīvie mērķi), kā arī rada tieksmi veidot nozīmi un prātā konstruēt modeļus, balstoties uz savām vērtībām. Cilvēkiem ir tieksme skatīties uz citiem cilvēkiem ar aizdomām, ja viņiem vērtības ir atšķirīgas,¹³⁵ jo, zinot vai paredzot cilvēka vērtības, ir iespēja paredzēt vai izskaidrot to, kā viens vai cits cilvēks rīkosies konkrētā situācijā, bet, ja vērtības nesaskan, tad var rasties izjūta, ka zūd kontrole, paredzamība.

Vērtības var tikt pētītas individuālā vai grupas līmenī. Individuālā līmenī tā ir morāla izpratne, ko izmanto kā pamatu, lai racionalizētu savu rīcību. Lai arī indivīdiem un sabiedrībai var būt atšķirīga piešķirtā relatīvā nozīme konkrētai vērtībai, tomēr vērtības kopumā ir internalizēti sociokulturālie mērķi, kas nodrošina iespēju pašregulēt savus impulsus, jo citādā gadījumā indivīdiem būtu nemitīgs konflikts starp savām vēlmēm, vajadzībām un sabiedrību, kurā tie dzīvo. Pēc autores domām, indivīda vērtību adaptācija ir kā pielāgošanās, adaptēšanās instruments, lai padarītu iespējamāku izdzīvošanu, pamatvajadzību nodrošināšanu. Tomēr vērtības savā būtībā nav ne labas, ne sliktas – tas, kas ir labs un slikts, katrai sabiedrībai var atšķirties. Līdz ar to, lai arī ir iespējams pētīt vērtības gan indivīda, gan grupas līmenī, indivīda vērtības ir piesaistītas sabiedrībai, kurā viņš dzīvo. Grupas līmenī, vērtības ir kā kulturālie ideāli, kuri raksturīgi vienai vai citai grupai jeb grupas “sociālais prāts”. Kad kādas noteiktas vērtības ir apgūtas, tās lielākoties kļūst fiksētas un laika gaitā būtiski nemainās. Pēc autores domām, izmaiņas var notikt tikai apzināti vērstoties pie sava iekšējā dialoga un uzdodot jautājumus par to, kāpēc viena vai cita lieta, parādība vai uzvedība, cilvēkaprāt, ir vērtība un turpretī kāda cita rīcība ir nosodāma. Autoresprāt, pašam savas dedzīgākās pārliecības ir vērts līdz noteiktam līmenim apšaubīt, jo bieži vien cilvēki tic un iedegas par pārliecībām, kas nav viņu pašas, ir uzspiestas vai kas balstās uz nepatiesiem faktiem, apgalvojumiem.

Vērtības kā jēdziens tiek plaši izmantots psiholoģijā, antropoloģijā, ekonomikā, vadībzinātnē, kas paredz arī to, ka ir izveidojusies virkne saistītu jēdzienu. Viens no šiem

¹³² Burke, M.E., 2004, Generational Differences Survey Report, Society for Human Resource Management

¹³³ Rohan, M.G., 2000, A rose by any name? The values construct, Personality and Social Psychology Review 4 (3), pp.255-277

¹³⁴ Gursoy, D., Geng-Qing Chi C., Karadag E., 2013, Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, International Journal of Hospitality Management, Volume 32, pp.40-48

¹³⁵ Oyserman, D., 2015, Values, Psychology of. In: James D. Wright (editor-in-chief), International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 25. Oxford: Elsevier, pp.36-40

saistītajiem terminiem ir darba vērtības (angļu val. - *work values*). Darba vērtības veido darbinieku uztveri par to, kādus apstākļus, elementus, attieksmes viņi uztver kā priekšrocības un kādus nē, kā arī – ko viņi uztver kā normu darba vietā. Gursojs ar citiem autoriem (*Gursoy et al*) pauž, ka vērtības lielākoties izpaužas nevis tiešā veidā, bet neapzināti, netiešā veidā caur attieksmēm un mērķiem, ko darbinieki zemapziņā vēlas sasniegt un kas viņiem ir būtiski. Līdz ar to vērtības pēta arī kā lielā mērā ietekmējošu faktoru darbinieka motivācijas veidošanā.¹³⁶ Pēc autores domām, darba vērtības izriet no pamatvērtībām, kas savukārt veidojas no vairākiem faktoriem – no tā, kādā ģimenē cilvēks ir dzimis, kādos apstākļos audzis un kāda ir valdošā kultūra, no kuras viņš ir ietekmējies. Līdz ar to, autore piekrīt to pētnieku viedoklim, ka darba vērtības un pamatvērtības ir nevis neatkarīgas viena no otras, bet gan, ka darba vērtības veidojas no pamatvērtībām. Turpinot, autore izvirza redzējumu, ka darba vērtību atšķirības starp paaudzēm visvairāk ietekmē tieši apkārtējie apstākļi, kas ir bijuši bērnam augot par pieaugušo un kāda ir bijusi kopējā sabiedrības tendence šajā laikā. Piemēram, kara vai bada apstākļos izteiktas vērtības varētu būt taupīgums, strādīgums, disciplīna, kamēr brīvas, drošas sabiedrības apstākļos varētu būt būtiska izaugsme, individuāla attīstība un tml. Pēc autores domām, noteikta laika posma raksturīgās pārliecības, vērtības, var radīt visai nozīmīgas atšķirības starp paaudzēm, kamēr tādas vērtības, kas nodrošina pamatvajadzības, būs nepieciešamas neatkarīgi no vecuma un paaudzes, piemēram, vajadzība pēc pārtikas, pēc drošības, pēc sociālas mijiedarbības utt.

Lai arī pētījumi rāda, ka paaudžu atšķirības un izpratnes trūkums par atšķirībām var būt problēmu cēlonis, tomēr tāpat ir konstatēts, ka tas var būt arī būtisks stipro pušu un iespēju avots.¹³⁷ Tāpēc vadītājiem un personāla nodaļai ir vērts ņemt vērā paaudžu atšķirības un izvērtēt, kā uzņēmums var izmantot paaudžu atšķirības sev par labu un vienlaikus radīt patīkamus darba apstākļus. Jāpiemin, ka, pētot ar darba devēja tēlu un paaudžu atšķirībām saistīto literatūru, pastāv neviennozīmīgs viedoklis par to, vai darba devēja tēla kontekstā ir nozīme tam, kurai paaudzei (mileniāļiem, *Baby boomeriem* vai citiem) pieder indivīds vai arī šīs atšķirības ir absolūtas starp dažādos vecumos esošiem cilvēkiem, t.i., ka potenciāli nav nozīme tam, kurai paaudzei indivīds pieder, bet gan nozīme ir viņa vecumam, jo vecums lielā mērā nosaka tajā brīdī esošās prioritātes un vajadzības.

Esošie pētījumi par dažādām paaudzēm darba vietā kopumā rāda, ka, saprotot ar darbu saistītās vērtības dažādās paaudzēs, uzņēmumi var izveidot atbilstošas motivācijas stratēģijas, var uzlabot darba apstākļus un darba struktūru, var uzlabot sociālo atmosfēru, piedāvāt papildus labumus, pārveidot kompensāciju paketes un kopumā var izveidot tādu personālvadības politiku,

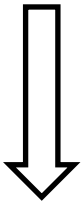
¹³⁶ Gursoy, D., Geng-Qing, C.C, Karadag, E., 2013, Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 32, pp.40-48

¹³⁷ Lancaster, L.C., Stillman, D., 2002, *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Harper Collins, New York, NY

kas apmierinātu esošos darbiniekus un būtu pievilcīgi potenciālajiem darbiniekiem.^{138,139} Izpratne par paaudžu vērtību atšķirībām var tikt izmantota kā vadītāju instruments, lai uzlabotu produktivitāti, inovāciju līmeni un kopumā veidotu labu atmosfēru.¹⁴⁰ Piemēram, pētījumi, kuros izzina darba vērtības starp darbiniekiem no dažādām paaudzēm, parāda, ka pastāv fundamentālas atšķirības starp tām.¹⁴¹

Rietumu zinātniskajā literatūrā ir piedāvāti vairāki nosaukumi un piedāvātas niansētas laika nogriežņu atšķirības, kas piedēvētas katrai paaudzei. Smits un Klūrmans (*Smith, Clurman*) iedalīja paaudzes 3 grupās – Nobriedušie (1909-1945), Baby Boomeri (1946-1964) un X paaudze (1965-1978).¹⁴² Citā pētījumā savukārt Nobriedušie tika saukti par Depresijas paaudzi, kamēr pārējie – Baby boomeri I, Baby boomeri II, kā arī X paaudze.¹⁴³

Šobrīd visplašāk izmantotajā pieejā kopumā tiek izšķirtas 6 paaudzes – Veterāni, Baby boomeri, X paaudze, Y paaudze, Z paaudze un Alfa paaudze. Literatūrā ir nelielas variācijas par precīziem laika nogriežņiem, kas pieder katrai paaudzei, piemēram, Veterāniem (arī saukti par Kluso paaudzi) tiek piedēvēts laika nogrieznis no 1922.-1943. gadam, Baby Boomeriem – no 1944.-1960. gadam, X paaudzei no 1961. gada līdz 1980. gadam, Y paaudzei (saukti arī par Mileniāļiem, Interneta paaudzi u.c.) no 1981. gada līdz 2000.gadam, tomēr attēlā 1.8. ir norādīta, pēc autores pētītās literatūras, visplašāk izmantotā kategorizācija.¹⁴⁴

	Paaudzes un tām piederīgais laika posms
	Veterānu paaudze (1925-1946)
	Baby boomeru paaudze (1946-1960)
	X paaudze (1960-1980)
	Y paaudze (1980-1995)
	Z paaudze (1995-2010)
	Alfa paaudze (2010+)
	Beta, Gamma, Delta u.c. paaudzes

1.8.attēls **Paaudzes un tām atbilstošais dzimšanas laika posms**

Avots: autores apkopots pēc Fidan,¹⁴⁵ Topuzovska un Borota¹⁴⁶

¹³⁸ Egri, C.P., Ralston, D.A., 2004, Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States. *Journal of Organizational Science* 15 (2), pp.210-220

¹³⁹ Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C., 2005, Are gender differences in basic human values a generational phenomenon?, *Sex Roles* 53 (9/10), pp.763-778

¹⁴⁰ Kopperschmidt, B., 2000, Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager* 19 (1), pp.65-76

¹⁴¹ Smola, K.W., Sutton, C.D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), pp.363-382

¹⁴² Smith, J.W. and Clurman, A., 1997, *Rocking the Ages*. Harper Business Press, New York, NY

¹⁴³ Meredith, G. and Schewe, C.D. (1994). The power of cohorts. *American Demographics*, December, pp.22-31

¹⁴⁴ Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B., 2000, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York, NY.

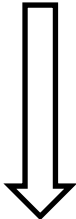
¹⁴⁵ Fidan A., 2022, *The Effect of Attitudes by Generations X, Y, Z, Alpha, Beta, Gamma and Delta on Children, Being a Child in a Global World*, Emerald Publishing Limited, pp.17-33

¹⁴⁶ Topuzovska Latkovik M., Borota Popovska M., 2020, *How Millenials, Genz and Technology Are Changing the Workplace Design?*, *Proceedings of the 6th International Workshop on Socio-Technical Perspective in IS Development*, pp.53-59

Autoresprāt, būtiski piebilst, ka, lai arī darba tirgu papildinās arvien jaunas paaudzes, tomēr promocijas darba kontekstā ir jēgpilni runāt par tām paaudzēm, kas tieši šajā laikā ir aktuālas darba tirgus aprītē. Šobrīd darba tirgū aktīvi piedalās 4 paaudzes – Baby boomeri, X paaudze, Y, paaudze un Z paaudze. Tomēr, kā redzams, jau šobrīd ir izdalīta jaunākā paaudze – Alfa paaudze un atsevišķu autoru darbos jau parādās arī nosaukumi Beta, Gamma un Delta paaudzes, kur katrai paaudzei tiek provizoriski iedalīts aptuveni 15 gadus ilgs laika sprīdis.

Tomēr būtiski pieminēt, ka Rietumu modelis kopumā korekti neatspoguļo postpadomju valstu notikumus. 2016. gadā latviešu pētnieki nāca klajā ar savu redzējumu par būtiskākajiem paaudzes veidojošajiem notikumiem un attiecīgi par mazliet atšķirīgu paaudžu sadalījumu. Pētnieku izceltie notikumi ir sekojoši - Otrā pasaules kara beigas (1944-1945), kas iezīmēja vairākas dekādes ilgstošu komunisma periodu Latvijā un citās Austrumeiropas valstīs. Tāpat arī Staļina ēras beigas 1953. gadā, kā arī industriālo attīstību un darbaspēka imigrāciju no citām padomju zemēm sešdesmitajos gados. Kā papildu ietekmējoši notikumi tiek izcelti pakāpeniska Rietumu kultūras ietekme un vēlā Brežņeva ēra 20. gadsimta 70.gados, Gorbačova ēras sākums 1985. gadā un Padomju Savienības sabrukums un neatkarības atjaunošana 1990.-91.gadā. Kā pēdējos būtiskākos notikumus pētnieki izceļ pievienošanos Eiropas Savienībai un NATO 2004. gadā.¹⁴⁷

Attiecīgi pētnieki piedāvā arī savu redzējumu par paaudžu sadalījumu, kas attiecināms uz pēcpadomju valstīm tai skaitā uz Latviju un Baltijas valstīm kopumā, sākot ar to, kura šobrīd vēl ir aktīva darba tirgū, taču neiekļaujot jaunākās paaudzes:

	Paaudzes un tām piederīgais laika posms pēc Apsalones et al Baltijas teritorijā	Rietumu pieeja
	Pēckara paaudze (1944-1960)	Baby Boomeri (1944-1960)
	Agrā X paaudze (1961-1970)	X paaudze (1960-1980)
	Pārejas paaudze (1971-1987)	
	Milēniāļi (1985- 2000)	Y paaudze (1980-1995)
	-	Z paaudze (1995-2010)
	-	Alfa paaudze (2010+)
-	Beta, Gamma, Delta u.c. paaudzes	

1.9.attēls **Paaudzes un tām atbilstošais dzimšanas laika posms Baltijas teritorijā un Rietumos**

Avots: autores veidots pēc Fidan¹⁴⁸, Topuzovska un Borota¹⁴⁹, Apsalones u.c. autoriem¹⁵⁰

¹⁴⁷ Apsalone M., Baumann-Vītoliņa I., Cāls I., Šumilo Ē., 2016, European Socio-cultural Change and Generational Diversity in the Post-Soviet Workforce, Management and Economics Review, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 1(2), pp.109-119

¹⁴⁸ Fidan A., 2022, The Effect of Attitudes by Generations X, Y, Z, Alpha, Beta, Gamma and Delta on Children, Being a Child in a Global World, Emerald Publishing Limited, pp.17-33

¹⁴⁹ Topuzovska Latkovik M., Borota Popovska M., 2020, How Millenials, Genz and Technology Are Changing the Workplace Design?, Proceedings of the 6th International Workshop on Socio-Technical Perspective in IS Development (STPIS 2020), pp.53-59

Papildus vērts pieminēt, ka šī pētījuma uzmanības centrā bija pētīt darbinieku godīgumu mazumtirdzniecības uzņēmumos dažādu paaudžu griezumā. Pētījuma rezultāti atklāja, ka mileniāļi uzrādīja vislielāko tendenci rīkoties negodīgi darba vietā, kamēr pēckara paaudze pēc pētījuma rezultātiem uzrāda tendenci būt godīgākajiem no darba tirgū esošajām paaudzēm. Tomēr arī pētnieki pētījuma ietvaros uzdod jautājumu, vai šīs atšķirības ir skaidrojamas ar atšķirīgu vidi un apstākļiem, kādās cilvēki ir auguši (tātad paaudzēm, to iedalījumam būtu nozīme) vai arī tās ir tikai vecuma atšķirības un līdzīgi rezultāti būtu arī iekļaujot citas paaudzes no dažādām vecuma grupām citā laika posmā.¹⁵¹

Pēc autores domām, korekta ir arī mileniāļu posma pabīdīšana par 5 gadiem uz priekšu no klasiskās pieejas jo viennozīmīgi Rietumvalstīs notiekošie procesi, kas saistīti ar ekonomikas un tehnoloģiju attīstību bija atšķirīgi no tiem, kas tika piedzīvoti Baltijā šajā laika posmā, vēl atrodoties Padomju Savienības sastāvā, taču, viennozīmīgi atrodoties ļoti būtiskā pārmaiņu procesā, kas var tikt vērtējams kā jaunas paaudzes veidošanās laiks.

Latvijas kontekstā Vīlands 2019. gadā sadarbībā ar SKDS veica pētījumu par sabiedrības gaidām no uzņēmumiem (*USG 2019*), kur tika izmantoti vēl atšķirīgāka paaudžu kategorizācija, sadalot sabiedrību attiecīgi atkušņa paaudzē, stagnācijas paaudzē, pārbūves paaudzē, neatkarības paaudzē un ES paaudzē.¹⁵²

Nodaļas kopsavilkums:

- Apstākļos, kad darba ņēmēju piedāvājums darba tirgū ir mazāks par nepieciešamo vai neatbilstošs darba devēju vajadzībām, ir lietderīgi runāt par to, kā nodrošināt savu uzņēmumu ar nepieciešamajiem cilvēkresursiem.
- Darba devēja tēls ir esošo un potenciālo darbinieku uztvere par organizāciju kā darba devēju.
- Darba devēja zīmols ir mērķtiecīga rīcība, lai radītu pēc iespējas pozitīvāku tēlu, pielietojot mārketinga instrumentus.
- Darba devēja zīmols ir korporatīvā zīmola sastāvdaļa.
- Autore nāk klajā ar jaunu terminu – apzinātībā radīts darba devēja zīmols. Tas ir tāds, kura fokuss ir uz tādas darba vietas radīšanu, kas patiesi atbilst darba ņēmēju labākajām interesēm, samērojot tās ar organizācijas reālajām iespējām.

¹⁵⁰ Apsalone M., Baumann-Vītoliņa I., Čāls I., Šumilo Ē., 2016, European Socio-cultural Change and Generational Diversity in the Post-Soviet Workforce, Management and Economics Review, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 1(2), pp. 109-119

¹⁵¹ turpat

¹⁵² Vīlands Associats, SKDS, 2019, USG – Uzņēmumi un sabiedrības gaidas

- Literatūrā darba devēja zīmolvedība tiek saukta arī par darba devēja tēla vadību.
- Darba devēja tēla vadība = darba devēja zīmolvedība, darba devēja zīmola attīstīšana.
- Darba devēja tēls \neq darba devēja zīmols.
- Darba devēja tēls \neq darba devēja zīmola tēls, jo ne visi uzņēmumi, par kuriem ir radies darba devēja tēls, strādā pie darba devēja zīmola attīstības. Un vienlaikus visi uzņēmumi, kuri strādā pie darba devēja zīmola izstrādes, garantēti ietekmē darba devēja tēlu.
- Darba devēja zīmols ir daļa no darba devēja tēla.
- Darba devēja tēls ir reālais rezultāts tam, ko citi cilvēki domā par uzņēmumu kā par darba devēju, kamēr darba devēja zīmolvedība ir process, kas vērsts uz vēlama tēla veidošanu.
- Paaudze ir identificējama cilvēku grupa, kuru dzimšanas gads un līdz ar to arī vecums ietilpst konkrētā intervalā.
- Vienai paaudzei piederīgus cilvēkus var vienot un veidot līdzīgi notikumi viņu dzīves laikā – karš, epidēmija, industrializācija, strauja izaugsme un tml., kas iespaido gan pasaules redzējumu, gan vērtības kopumā.

2. DARBA DEVĒJA TĒLS, DARBA DEVĒJA ZĪMOLS PAAUDŽU KONTEKSTĀ BALTIJAS VALSTĪS

Pētnieku vidū nereti tiek pausts viedoklis, ka darba devēja tēla konceptualizācija un ielikšana teorētiskos rāmjos ir sarežģīta, jo tā sastāv no ļoti daudziem elementiem un mainīgajiem faktoriem, un aptvert absolūti visu ir grūti, ja ne neiespējami.^{153, 154} Pirmkārt, aptvert visus elementus, kas var būt būtiski darbiniekiem un ietekmēt viņu lēmumu, otrkārt, aptvert un ņemt vērā esošo un potenciālo darbinieku pašu mainīgos vai ietekmējošos faktorus – vecumu, izglītības līmeni, darbības nozari, kultūru u.c., kā arī, treškārt, jāņem vērā, ka tas, ko cilvēki var novērtēt par būtisku vai nebūtisku, var atšķirties no tā, kāds ir socioekonomiskais stāvoklis valstī. Piemēram, hiperinflācijas apstākļos esošie un potenciālie darbinieki varētu mazāku uzmanību pievērst organizācijas kultūras nozīmei vai reputācijai un lielāku uzmanību labam, konkurētspējīgam atalgojumam. Turpretī stabilas ekonomikas apstākļos, kad cilvēki jūtas droši, viņi spēs lielāku uzmanību pievērst morālām vērtībām, reputācijai, attiecībām un tml. vērtībām, jo viņu lēmumus nevirzīs nepieciešamība izdzīvot, bet gan vēlme augt, attīstīties. Savukārt šī promocijas darba fokuss ir uz to, vai ir būtiskas atšķirības tam, ko darba ņēmēji vērtē kā svarīgu, ja tie pieder dažādām vecuma grupām.

Kā jau iepriekš promocijas darbā minēts, to, kāda izveidojas katra paaudze, būtiski ietekmē gan iepriekšējā paaudze, gan tas, kādā vidē un apstākļos nākas augt un attīstīties. Tas, savukārt, nozīmē, ka atšķirības starp paaudzēm patiešām veidojas. Šīs nodaļas ietvaros tiek pētīts gan, kādas ir šīs atšķirības, kā un vai tās ietekmē darba vidi un kādas ir gaidas no uzņēmumiem līdz šim pieejamos pētījumos. Autoresprāt, būtiski pieminēt, ka lielākoties zinātniskā literatūra par šo tematiku ir pieejama ārpus Baltijas robežām, tāpēc, lai gan tā parāda un raksturo paaudžu atšķirības, ir jābūt piesardzīgiem, mēģinot pētījumos iegūto informāciju vispārināt vai attiecināt uz citiem ģeogrāfiskiem reģioniem. Tāpat šīs nodaļas ietvaros tiek pētīti arī līdzšinējie darba devēju tēlu pozitīvi un negatīvi ietekmējošie notikumi.

¹⁵³ Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S., Nagesh, P., 2022, Employer branding: design and development of a scale, *Journal of Economic and Administrative Sciences*

¹⁵⁴ Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2013, Scale Development in Employer Branding, *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung, Sringer Fachmedien, Wiesbaden*, pp.65-86

2.1. Atšķirības starp paaudzēm un paaudžu īpatnības Baltijas vidē

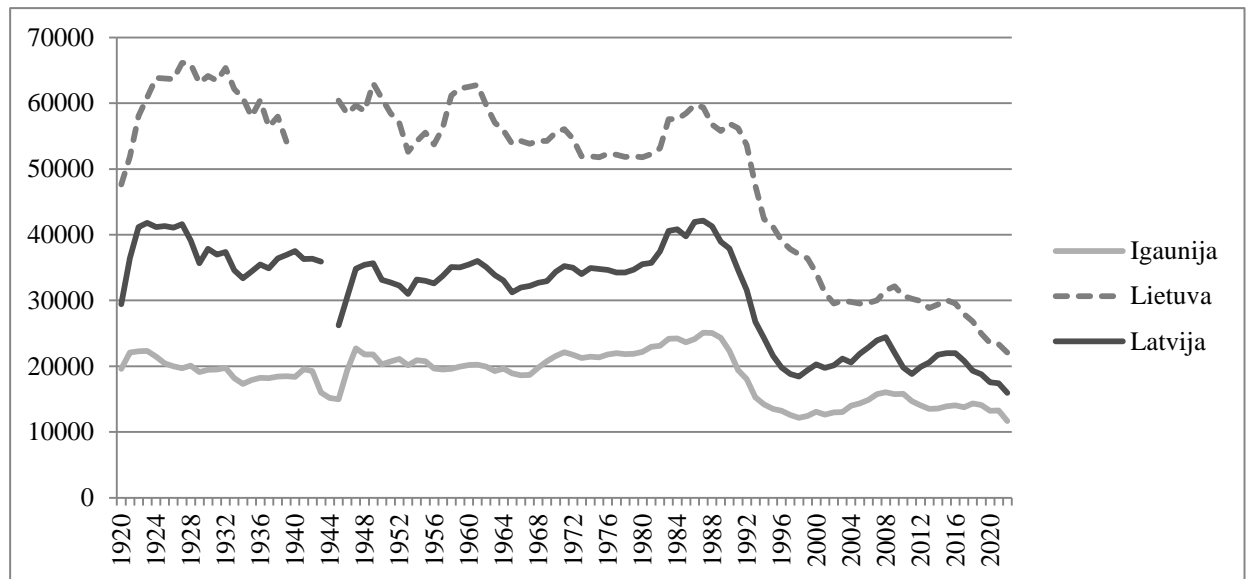
Jau pirmajā nodaļā tika pētīts paaudžu jēdziens un paaudžu klasifikācija. Šīs nodaļas ietvaros tiek niansētāk izziņātas šobrīd darba vidē aktuālās paaudzes – *Baby Boomeri*, X paaudze, Y paaudze un Z paaudze, uzmanību pievēršot arī potenciālajām īpatnībām Baltijā.

***Baby boomeri* Rietumos un Pēckara paaudze Baltijā (dzimuši laika posmā no 1946.-1964. gadam)**

Rietumos no ~1946.-1964. gadam dzimušo paaudzi sauc par *Baby boomeriem*, jo viņu dzimšanas laikā Rietumu pasaule pieredzēja ļoti strauju dzimstības pieaugumu. Tas bija pēckara laiks, kas ietvēra ekonomikas atjaunošanu, izaugsmi un attīstību.¹⁵⁵ Taču straujš dzimstības pieaugums nebūt nebija it visur, un lielākoties, raksturojot šo paaudzi, kā jau iepriekš minēts, par pamatu tiek izmantoti dati un situācijas apraksts, kas bija raksturīgs ASV un citās attīstītajās, demokrātiskajās valstīs. Baltijas valstis šajā laikā bija PSRS sastāvā ar citiem nosacījumiem un attiecīgi atšķirīgu ietekmi, tāpēc, pēc autores domām, ir jābūt piesardzīgiem izmantojot Rietumu zinātniskajā literatūrā atrodamos nosaukumus un attiecinot tos uz Baltiju.

Vārdu salikums *Baby Boomeri* ietver ideju, ka šajā laikā bijuši sevišķi augsti dzimstības rādītāji, tomēr ne uz visām valstīm to iespējams attiecināt, tāpēc, autoresprāt, ir būtiski izziņāt kāda ir bijusi situācija Baltijā šajā periodā. Kā redzams pēc datiem Latvijas teritorijā, šajā periodā nav novērojams spēcīgs dzimstības pieaugums, bet gan dzimstības normalizēšanās pirms kara līmenī vai pat samazināšanās. Līdz ar to Rietumu literatūrā pieejamais raksturojums Latvijas gadījumā neatbilst patiesībai – 1945. gadā piedzima 26217 bērni, kamēr 1944. gadā 35915 bērni un 1946. gadā 30544 bērni (2.1. attēls). Zemākajā punktā kara periodā Latvijā bija 1,5 miljoni iedzīvotāju, kas ir tikai par ~350 tūkstošiem mazāk nekā 2023. gada izskaņā (1,87 milj.). Arī Lietuvā iespējams redzēt, ka pēc kara, lai arī dzimstībā tika atgūts pirmskara līmenis, tomēr kopumā bērnu dzimstība bijusi ļoti nestabila, svārstīga tā sauktajā *Baby Boom* periodā. Jāteic, ka Igaunijā situācija ir bijusi mazliet labāka – pirms kara un kara laika dzimstība bijusi zemāka nekā sākot no 1946. gadā, taču, pēc autores domām, to nebūtu korekti saukt par *Baby boom* periodu, ja vērtē visu 1945-1964. gadu periodu. Jāpiemin, ka Igaunijā zemākais iedzīvotāju skaits bijis ap 1950. gadu, kad iedzīvotāju skaits bija vien ap 1,02 miljoniem iedzīvotāju. Šobrīd iedzīvotāju skaits ir 1,32 miljoni.

¹⁵⁵ Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., Karadag, E., 2013, Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 32, pp.40-48



2.1.attēls **Dzimušo skaits Igaunijā, Lietuvā un Latvijā no 1920.-2020.gadam**

Avots: autores veidots pēc nacionālo statistikas pārvalžu datiem^{156, 157, 158}

Kopumā, pētot Igaunijas, Latvijas un Lietuvas dzimstību vairāku desmitu gadu griezumā, var secināt, ka Baltijas valstis sagaida būtiski sociālekonomiskie izaicinājumi, jo, ja šobrīd uz vienu pensijas vecumu cilvēku ir 3 strādājošie, tad prognozēts, ka 2060. gadā tie varētu būt 2 strādājošie. Šādu tendenci veido gan pensijas vecuma iedzīvotāju skaita pieaugums, gan pēdējās desmitgadēs pieredzētie ļoti zemie dzimstības rādītāji, kas rezultējas darbaspējas vecumā esošo iedzīvotāju sarukumā. Lietuvā un Latvijā tiek prognozēts viskrasākais darbaspēka kritums eiro zonas valstu vidū. Tiek prognozēts ka darbaspējas vecuma iedzīvotāju daudzums Lietuvā līdz 2070. gadam būs nokrities par 48% salīdzinājumā ar situāciju 2016. gadā. Latvijā šajā laikā tiek prognozēts 42% kritums, bet Igaunijā darbaspēka apjoms līdz 2070. gadam varētu samazināties par ceturto daļu.¹⁵⁹

Raksturojot *Baby Boomeru* vērtības, Rietumu pētnieks Šērmans (*Sherman, 2005*) apgalvo, ka vairāk kā jebkas cits – darbs *Baby Boomeriem* ir bijusi kā definējošā vērtība, kas noteica viņu pašvērtējumu un viņu novērtējumu par citiem.¹⁶⁰ Viņi tic, ka smags darbs un ziedošanās ir cena, kas jāmaksā par sasniegumiem un dzīvo, lai strādātu. Viņi ir samērā uz mērķi orientēti, kas var būt viens no saspringuma punktiem starp viņiem un jaunākajām paaudzēm, jo *Baby Boomeri* sagaida no citiem tādu pašu darba ētiku un darba stundas kādas uzskata par atbilstošām. Viņi ir orientēti uz rezultātu, akceptē hierarhiskas attiecības darba vietā un ir lojāli.¹⁶¹ Pēc autores domām, piedāvātais raksturojums samērā labi raksturo arī Baltijas valstī dzimušos šajā laika

¹⁵⁶ Latvijas oficiālā statistika, Oficiālās statistikas portāls <https://data.stat.gov.lv>, skatīts 01.06.2022

¹⁵⁷ Statistics Estonia. www.stat.ee, skatīts 01.06.2022

¹⁵⁸ Statistics Lithuania, www.stat.gov.lt, skatīts 01.06.2022

¹⁵⁹ Latvijas Banka, Mikroekonomika, <https://www.makroekonomika.lv/ko-demografijas-izaicinajumi-nozime-baltijas-valstu-darba-tirgum> Skatīts 30.08.2022

¹⁶⁰ Sherman, R.O., 2005, Growing our future leaders. *Nursing Administration Quarterly* 29 (2), pp.125-132

¹⁶¹ Burke, M.E., 2004, Generational Differences Survey Report. Society for Human Resource Management

posmā un ir lielā mērā saistīts ar Pēckara paaudzes vecāku pieredzi un reālajiem pēckara apstākļiem Baltijas valstu teritorijā šajā periodā.

X paaudze (dzimuši laika posmā no 1965. gada līdz 1980. gadam) Rietumos un agrā X paaudze un pārejas paaudze Baltijā

Rietumu literatūras perspektīvā X paaudze bija tie, kuri redzēja un pieredzēja savu vecāku ziedošanos darbam un upurus, ko tas sev nesa līdzī. Viņos attiecīgi attīstījās spēja būt neatkarīgiem, izturība, spēja pielāgoties. Kontrastējot ar iepriekšējo paaudzi, kuri dzīvo, lai strādātu, viņi vairāk darbu redz kā līdzekli, lai izdzīvotu. Paaudze X meklē piederības sajūtu, komandas darbu, iespēju iemācīties jaunas lietas, autonomiju, elastību, atgriezenisko saiti un īstermiņa apbalvojumus par saviem sasniegumiem. Vienlaikus viņi mēdz būt skeptiski pret pastāvošo kārtību un hierarhiskām attiecībām, sagaidot, ka vadītāji nopelnīs respektu un bijību, nevis tas tiem pienākas tikai statusa dēļ vien.¹⁶² Viņi arī ātri mācās un spēj pielāgoties dažādiem apstākļiem.¹⁶³

Apsalone u.c. autori (*Apsalone, Baumann-Vitoliņa, Cāls, Šumilo, 2016*) pieļauj, ka Latvijā tomēr varētu būt vērojamas atšķirības un X paaudzi iedalījuši 2 daļās – Agrā X paaudze un Pārejas paaudze, ņemot vērā tā brīža notikumus Padomju Savienībā, kamēr Rietumu sabiedrības attīstība bijusi pamazām un vienmērīgi.¹⁶⁴

Milēniāļi jeb Y paaudze (dzimuši laika posmā no 1981. gada līdz 1995. gadam)

Rietumu autori Kims, Naits un Krastingers (*Kim, Knight, Crustinger, 2009*) raksturo milēniāļus kā bērnus, kas dzimuši laikā, kad viss plauka un attīstījās. Viņi bija audzināti caur iedrošinājumu pieņemt pašiem savus lēmumus un izvēles, kā arī apšaubīt autoritātes. Līdz ar to milēniāļi sagaida, ka darba devējs rēķināsies ar viņu vajadzībām, nevis, ka viņi piespiedīs sevi iederēties jebkurā jau esošā struktūrā. Ņemot vērā, ka milēniāļi Rietumu pasaulē ir uzauguši laikā, kad strauji sāka attīstīties tehnoloģijas un aiz vien pieejamāks kļuva internets, viņi mijiedarbību, problēmu risināšanu un citus ikdienas jautājumus redz un risina atšķirīgi, kā arī viņi sevī ir attīstījuši pavisam citas prasmes, kādas tās bija, piemēram, *Baby Boomer* paaudzei.¹⁶⁵ Ņemot vērā pastāvošo struktūru, kas ietver sevī 8 stundu darba dienu, un milēniāļu ārpus struktūras un autoritātes domāšanu, viņiem ir grūti pieņemt joprojām pastāvošo sistēmu.

¹⁶² Tulgan, B., 2004, Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace. *Employment Relations Today* 30 (4), pp.23-31

¹⁶³ Burke, M.E., 2004, *Generational Differences Survey Report*. Society for Human Resource Management

¹⁶⁴ Apsalone, M., Baumann-Vitoliņa, I., Cāls, I., Šumilo, Ē., 2016, *European Socio-cultural Change and Generational Diversity in the Post-Soviet Workforce*, *Management and Economics Review*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 1(2), pp.109-119

¹⁶⁵ Kim, H., Knight, D.K., Crustinger, C., 2009, *Generation Y employees' retail work experience: the mediating effect of job characteristics*. *Journal of Business Research* 62, pp.548-556

Vienlaikus mileniāļi novērtē un sagaida atbalstu un sadarbību ar tiešo darba vadītāju.¹⁶⁶ Mileniāļi kopumā augstu vērtē darba vietas kvalitāti, lai justos komfortabli. Piemēram, mileniāļi nav tie, kuri primāri izvēlētos atvērta tipa darba vietas – 2/3 no aptaujātajiem drīzāk izvēlētos privātu telpu savu darba pienākumu veikšanai.¹⁶⁷

Pēc autores domām, Baltijas valstu reģionā, ņemot vērā vēsturiskos apstākļus jeb atrašanos PSRS sastāvā līdz 1990. gadam, mileniāļu saplūšana ar tehnoloģijām ir bijusi krietni lēnāka kā Rietumu pasaulē. Latvijai tās iedzīvotājiem 20.gs. 90. gadu sākums bija piesātināts ar izaicinājumiem – valdības uzdevums bija pilnībā pārveidot valsts ekonomisko sistēmu, atsakoties no administratīvi centralizētas valsts ekonomiskās pārvaldes formas un ieviešot uz tirgus mehānismiem balstītu ekonomiskās saimniekošanas modeli. Šis process ietvēra cenu liberalizāciju, privātā sektora izveidi, uzņēmumu subsidēšanas prakses no valsts budžeta mazināšanu un galu galā pārtraukšanu, ierobežojumu atcelšanu ārējās tirdzniecības un finanšu plūsmām, kā arī nacionālās naudas sistēmas izveidi u.c. procesus, kas ietver sevī nestabilitāti gan valsts, gan individuālā/ģimeņu līmenī.¹⁶⁸ Pēc autores domām, lai arī dzimšanas laiks un dziļa bērnība mileniāļiem bija valstiskā līmenī haotiska un tālu no Rietumvalstu attīstības līmeņa, tomēr potenciāli būtiskākā ietekmē ir bijusi saistīta ar mileniāļu vecāku un vecvecāku piedzīvoto, redzējumu un vīziju par nākotni pēc gadiem ilgas okupācijas un no tās izrietošām represijām, kas deva priekšnoteikumus jaunas paaudzes attīstībai.

Z paaudze jeb patiesības paaudze (dzimuši laika posmā no ~1995-2010. gadam)

Topuzovska Latkovika un Borota (*Topuzovska Latkovik, Borota Popovska, 2020*) apgalvo, ka Z paaudze joprojām ir līdz galam neizprasta, jo tā tikai pēdējos gados sāk pamazām ienākt darba tirgū un ir bijuši iespējami reāli pētījumi. Viņi pauž uzskatu, ka Z paaudze savā raksturojumā ir samērā līdzīga mileniāļiem.¹⁶⁹ Pētījumā, kurā centās noteikt Z paaudzes vērtības, atklājās, ka viena no svarīgākajām ir patiesums, autentiskums. Viņi augstu vērtē iespēju izpaust individualitāti un nedalīšanu stingrās struktūrās jeb „kastītēs”, arī, ja tas attiecas uz dzimumiem. Šīs paaudzes ietvaros ir ievērojami lielāks atbalsts „unisex” apģērbam, neizceltām dzimumu atšķirībām, kā arī lielāka izpratne un pieņemšana cilvēku rasu, ethniskās izcelsmes kontekstā. Viņi paši ir nemitīgos savas patiesības meklējumos. Viņiem ir ļoti būtiska komunikācija – gan

¹⁶⁶ Burke, M.E., 2004, Generational Differences Survey Report. Society for Human Resource Management

¹⁶⁷ Topuzovska Latkovik, M., Borota Popovska, M., 2020, How millenials, genz and technology are changing the workplace design?, Proceedings of the 6th International Workshop on Socio-Technical Perspective in IS Development (STPIS 2020), pp.53-59

¹⁶⁸ Purviņš, V., Bitāns, M., 2012, Latvijas Tautsaimniecības Attīstība (1990-2004), Latvijas Banka

¹⁶⁹ Topuzovska Latkovik, M., Borota Popovska, M., 2020, How millenials, genz and technology are changing the workplace design?, Proceedings of the 6th International Workshop on Socio-Technical Perspective in IS Development (STPIS 2020), pp.53-59

privātajā, gan darba dzīvē, lai tiktu galā ar ikdienas problēmsituācijām, tāpēc viņi augstu novērtēs kolēģus un vadību, kas ir atvērta sarunām. Viņi netiek raksturoti kā pārāk emocionāli, bet gan visdrīzāk pieņem lēmumus samērā analītiskā un pragmatiskā veidā.¹⁷⁰ Citā pētījumā tiek izcelti arī Z paaudzes izaicinājumi – viņi ir auguši laikā, kad telefons, Internets un dažādas aplikācijas ir viņiem bijušas pieejamas jau no agras bērnības. Tas rada bažas par viņu spēju reaģēt uz dzīves situācijām reālajā dzīvē un mijiedarboties ārpus tiešsaistes vides, ar ko iespējams saistīts arī palielinātais risks izjust bailes un trauksmi. Pēc autore domām, iepriekš minētais raksturojums par vēlmi pēc nemītīgas komunikācijas sader ar šai paaudzei raksturīgo trauksmi, kas saistīta ar bailēm kaut ko palaist garām vai no bailēm būt ārpus tiešsaistes (FOMO – *fear of missing out*, FOBO – *fear of being offline*). Kopumā kandidātiem Z paaudzē ir izteiktākas ekspektācijas pēc karjeras ar ātru izaugsmi un progresiju uz augstākiem amatiem. Viņi vairāk dod priekšroku individuālam darbam nekā darbam grupās. Arī šajā pētījumā minēts, ka Z paaudzes pārstāvji demonstrē lielāku toleranci, pozitīvu attieksmi pret citiem, pret atšķirīgo, dažādo, nesaprotamo.¹⁷¹

Pēc autore domām, lai arī tehnoloģijas ienāca Baltijā lēnāk, tomēr nav citu ļoti būtisku faktoru, kas pamatotu to, kāpēc Z paaudze Baltijā varētu būt citādāka nekā Z paaudze Rietumvalstīs.

Savukārt 2.1. tabulā atrodams kopsavilkums par atšķirībām starp paaudzēm Rietumu pasaulē pēc Frānsisa un Hoefela.

¹⁷⁰ Francis, T., Hoefel, F., 2018, 'True Gen': Generation Z and its implications for companies, McKinsey & Company

¹⁷¹ Rzemieniak, M., Wawer, M., 2021, Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z, Sustainability 2021, 13, pp.828

Apkopojums par paaudžu atšķirībām Rietumu pasaulē

	<i>Baby Boomeri</i>	X paaudze	Y paaudze	Z paaudze
Konteksts	Pēc kara laiks. Tomēr atšķirīgi režīmi un politiskās situācijas pasaulē.	Politiskās pārmaiņas. Kapitālisms un uz panākumiem balstītas sabiedrības dominance rietumos. Sociālisms un lēna iepazīšanās ar Rietumu vērtībām X paaudzes perioda beigās Baltijas valstīs.	Globalizācija, ekonomiskā stabilitāte, Interneta parādīšanās.	Mobilitāte un dažādu realitāšu atzīšana. Sociālie tīkli, digitālās pasaules nozīme.
Uzvedība	Ideālisms, Revolucionārisms, Kolektīvisms.	Materiālisms, Sāncensība, Individuālisms Rietumos. Kolektīvisms, plānošana Baltijas valstīs.	Globālisms, Apšaubīšana, Orientācija uz sevi.	Nav noteikta, stingra identitāte, atkarība no komunikācijas, spēja veidot dialogu, rēalisms.
Patēriņš	Ideoloģija, Vinils un filmas.	Statuss, zīmoli, mašīnas un luksusa preču nozīme Rietumu valstīs. Viendabīgas preces, ierobežots daudzums Baltijas valstīs	Pieredze, festivāli un ceļošana Rietumos. Pamazām dažādu importa preču iepazīšana Baltijā.	Unikalitāte, ētisks patēriņš

Avots: autores veidots pēc Frānsisa, Hoefela (Francis, Hoefel)¹⁷²

Vērts pieminēt, ka Centrālā Statistikas pārvalde ir apkopojusi datus, no kurām paaudzēm šobrīd sastāv Latvijas sabiedrība un piedāvā sekojošu iedalījumu:

- 1) Kara paaudze (dzimuši līdz 1944.g.) – 8.3%,
- 2) Pēckara paaudze jeb *Baby Boomeri* (1945.-1960.g.) – 18.3%,
- 3) X paaudze (1961.-1980.g.) – 27.2%,
- 4) *Mileniāļi* jeb Y paaudze (1981.-2000.g.) – 24.3%,
- 5) Z paaudze (2001.-2012.g.) – 12.2%,
- 6) A paaudze jeb Alpha (kopš 2013.g.) – 9.6%.¹⁷³

¹⁷² Francis, T., Hoefel, F., 2018, „True Gen”: Generation Z and its implications for companies, McKinsey&Company

¹⁷³ Centrālās Statistikas pārvaldes sociālo kontu informācija
<https://www.facebook.com/photo/?fbid=433972472092869&set=pb.100064403607267.-2207520000>, Skatīts 30.08.2022

No tā var secināt, ka šobrīd Latvijas darba tirgū pagaidām visklātesošākā ir X paaudze, kam seko Y paaudze. Tomēr nebūtu korekti sagaidīt, ka procentuālais sadalījums būtu līdzīgs, piemēram, starp mileniāļiem un Z paaudzi, jo abu paaudžu dzimšanas intervāls nav vienāds, taču arī kopumā demogrāfiskie dzimstības rādītāji šobrīd ir ar negatīvu tendenci.

2.2. Pētījumi par paaudžu atšķirībām darba vides kontekstā

Pieejamā literatūra par paaudžu atšķirībām ir bagātīga. Dažos pētījumos atklājas, ka darba vērtības būtiski atšķiras, kamēr citos pētījumos atšķirības ir samērā nelielas – to ietekmē ne tikai dažādas metodoloģijas un respondenti, uz kuriem fokusējas, bet arī vieta, kur pētījums norisinājies. Pētījumi par paaudžu atšķirībām ekonomikas un vadībzinātnes jomās ir visdažādākie. Piemēram, Smita un Klūrmana (*Smith, Clurman*) pētnieciskais fokuss bija uz tērēšanas paradumiem, kur tika secināts, ka Nobriedušie, kā paaudzi pirms *Baby Boomeriem* dēvēja pētnieki, ir konservatīvāki savos tērēšanas paradumos kā *Baby Boomeri*.¹⁷⁴ Tomēr šīs apakšnodaļas fokuss ir uz darba vidi un uz paaudžu atšķirībām darba vidē.

Izzinot vērtības kopumā vairākos pētījumos ir parādījis, ka, ja nesaskan darbinieka vērtības ar uzņēmuma vērtībām, tas būtiski ietekmē indivīda apmierinātību ar darbu, kā arī palielina darba kavējumu risku un nogurumu. Tiek uzskatīts, ka šīs atšķirības visdrīzāk palielina arī darbinieka vēlmi, skatoties ilgtermiņā, pamest darba vietu.¹⁷⁵

2013. gadā organizētā pētījumā tika mēģināts noteikt, vai un kādas ir vērtību atšķirības darbinieku vidū, kas pastāv dažādas paaudzes. Kā respondenti tika izmantoti ASV esošas viesnīcu ķēdes strādājošie. Aptaujas anketa vispirms tika testēta, tad pielāgota un tikai tad izmantota, lai iegūtu atbildes no respondentiem. Gala rezultātā tika izmantotas 717 aptaujas anketas, no kurām tika iegūti sekojošie rezultāti. Analizējot datus pēc ANOVA un Tukija (*Tukey's post hoc comparisons*) metodēm izkristalizējās 7 dimensijas, kas raksturīgas vienai vai vairākām paaudžu grupām konkrētajā darba vietā un kas raksturo konkrētās grupas vērtības¹⁷⁶:

1) Darbs kā centrālā vērtība cilvēka dzīvē – raksturo darba nozīmi konkrētā cilvēka dzīvē un to, cik visi dzīves lēmumi vairāk vai mazāk tiek pakārtoti darba vajadzībām.

Pētījums atklāja, ka šīs dimensijas rādītāji bija izteikti augstāki tieši *Baby Boomer* paaudzei, kamēr būtiskas atšķirības starp Y paaudzi un X paaudzi netika atklātas. Tas ļauj secināt, ka darbs ir kā būtiskāka, noteicošāka un centrālāka dzīves sastāvdaļa tieši *Baby Boomeriem*. Šie rezultāti sakrīt arī ar citu pētījumu, kurā atklājās, ka darbs ir būtisks elements

¹⁷⁴ Smith, J.W., Clurman, A., 1997, *Rocking the Ages*. Harper Business Press, New York, NY

¹⁷⁵ Greenhouse, J.H., Hawkons, B.L., Brenner, O.C., 1983, The impact of career exploration on the career decision-making process. *Journal of College Personnel* 24, pp.495–502

¹⁷⁶ Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., Karadag, E., 2013, Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 32, pp.40-48, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Baby Boomeru pašvērtējuma noteikšanā un citu novērtēšanā.¹⁷⁷ Pēc autores domām, atšķirīga uztvere par šo dimensiju var būt būtisks iemesls konfliktiem starp paaudzēm, jo, ja vadības līmenī pastāv redzējums, ka darbs ir centrālā dzīves sastāvdaļa, bet darbinieku līmenī šāds redzējums/vērtības nav, tad var rasties pastāvīga neapmierinātība ar organizācijā notiekošajiem procesiem gan no vadības, gan darbinieku puses.

2) Nepakļaušanās – dimensija parāda to, cik lielā mērā indivīdam ir neordināra uzvedība un tieksme izaicināt normas un autoritātes, apšaubot pastāvošo kārtību. Viņus nepārlicinās apgalvojums „tas ir tas, kā mēs šeit vienmēr darām”. Kad korporatīvā vide sāk kļūt pārāk liela un birokrātiska, darbinieki ar šo darba vērtību visdrīzāk atļausies apšaubīt pastāvošos likumus, kolēģus vai tiešos vadītājus.

Analizējot šo dimensiju, tika ievērots, ka mileniāļiem nepakļaušanās ir statistiski nozīmīgi augstākā līmenī nekā pārējām divām pētītajām paaudzēm. Tas nozīmē to, ka *Mileniāļi* jeb Y paaudze biežāk nekā citi redzēs lietas ārpus ierastās kārtības un nekautrēsies šos uzskatus paust. Īpašas problēmas tas var sagādāt *Baby Boomeru* paaudzei, kuri tradicionāli ir auguši sabiedrībā, kur neapšaubā autoritāti, hierarhiju un līdz ar to arī pastāvošo kārtību.

3) Tehnoloģiskie izaicinājumi – raksturo to, cik lielā mērā darbinieks ir gatavs strādāt ar tehnoloģijām. Šo dimensiju var ietekmēt gan gatavība mācīties, gan apmācību un tehnoloģiju pieejamība.

Rezultāti parādīja, ka *Baby Boomeri* jūtas mazāk komfortabli tehnoloģisko izaicinājumu priekšā, salīdzinot ar pārējām divām paaudzēm. Pēc autores domām, tas ir loģiski un saprotami, jo *Baby Boomeri* auga laikā, kad tehnoloģijas ikdienas lietošanā netika plaši izmantotas. Šie pētījuma rezultāti ir saskaņā arī ar citiem pētījumiem, kas skaidro, ka vecums ir būtiskākais noteicošais faktors tehnoloģiju apguvē un pieņemšanā.¹⁷⁸ Autoresprāt, gan tas nav tik daudz saistīts ar konkrēto paaudzi, bet ar dabiskajām cilvēka spējām, uztveri un prioritātēm sasniedzot lielāku vecumu, tāpēc, ņemot vērā, ka tehnoloģijas attīstās nemitīgi un visdrīzāk attīstība nemitēsies, autore izsaka pieņēmumu, ka līdzīgi secinājumi varētu būt arī pēc pāris desmitgadēm.

4) Darba un privātās dzīves līdzsvars – dimensiju raksturo tieksme stingri nošķirt darbu no privātās dzīves. Cilvēkiem, kam šī vērtība ir ļoti būtiska, atbildē uz jautājumu, lai viņi pastāsta par sevi, ļoti reti būs ietverts detalizēts stāsts par viņu nodarbošanos, darba vietu. Viņiem darbs ir kaut kas, ko viņi dara, lai izdzīvotu un dzīve ārpus darba ir būtiskāka nekā

¹⁷⁷ Sherman, R.O., 2005, Growing our future leaders. *Nursing Administration Quarterly* 29 (2), pp.125–132

¹⁷⁸ Yang, K., Jolly, L.D., 2008, Age cohort analysis in adoption of mobile data services: Gen Xers versus baby boomers. *Journal of Consumer Marketing* 25 (5), pp.272–280

jebkas, kas ir darba vietā. Šiem cilvēkiem būtiskākas vērtības ir draugi un ģimenes dzīve, kas nozīmē, ka darbs nekad nebūs Nr.1 prioritāte.

Pētījuma rezultāti parādīja, ka *Mileniāļiem* šī dimensija ir visvairāk izteikta, kamēr vismazāk izteikta tā ir *Baby Boomeriem*. Tas saskan ar dimensiju „darbs kā centrālā vērtība cilvēka dzīvē” – *Mileniāļiem* darbs nav centrālā vērtība dzīvē un vienlaikus būtisks ir darba un privātās dzīves līdzsvars. Viņiem būtiskāki būs draugi, ģimenes dzīve un hobiji, kas nozīmē. Turpretī *Baby Boomeriem* darbs ir centrālā vērtība dzīvē un darba un privātās dzīves līdzsvars nav tik izteikti būtisks.

5) Līderība – šo darbinieku viena no vērtībām ir nepieciešamība pēc līdera, kas viņiem norādīs virzienu. Viņi augstu novērtēs spēcīgu, kompetentu līderi ar vīziju, jo viņi vislabākos rezultātus var sasniegt tad, ja viņiem ir dots spēcīgs virziens, vīzija, misijas sajūta no līdera. Viņi varētu būt samērā lojāli, ja ir spēcīgs līderis, bet varētu apsvērt citas darba iespējas, ja šādu līderi nesastop.

Šīs dimensijas rezultāti parāda to, ka *Mileniāļi* meklē virzienu, palīdzību un līderību, kamēr *Baby boomeri* un *X* paaudze mazāk paļaujas un meklē spēcīgu līderi.

6) Vara – šī dimensija raksturo cīņu par varu starp darbiniekiem. Darbiniekiem, kuriem šī vērtība ir izteikta, būtiski būs sasniegt varu un viņi visdrīzāk labprāt paši organizē visu par un ap saviem tiešajiem darba pienākumiem, kā arī nepakavēsies to darīt arī citiem. Pat ja viņiem nebūs tieši nozīmēta varas pozīcija, viņi vienmēr centīsies uzņemties papildus atbildību un izrādīs tieksmi organizēt un vadīt darbus pēc saviem ieskatiem.

Analizējot šīs dimensijas saistību ar paaudzēm, var secināt, ka *X* paaudzei rādītāji ir bijuši vidēji augstāki kā pārējām paaudzēm. Tas varētu nozīmēt, ka *X* paaudzē dzimušie indivīdi vidēji vairāk tieksies pēc varas nekā pārējās 2 paaudzes. Tiesa, esošos datus varētu izskaidrot arī fakts, ka *Baby Boomeri* šobrīd atrodas savā karjeras otrajā pusē, kas nozīmē, ka viņi visdrīzāk jau ir sasnieguši savus augstākos amatus un vairs netiecas pēc papildus varas pozīcijas nostiprināšanas.

7) Atzišana – šī dimensija raksturo to, vai darbiniekus uztrauc, vai viņi tiek uztverti par līdzvērtīgiem vai nē. Līdzvērtīguma trūkums var izpausties dažādos veidos – jaunāko kolēģu ignorēšana, neieklausīšanās ieteikumos, priekšlikumos, dažādu maznozīmīgu uzdevumu piešķiršana, izrīkošana un tml.

Pētījuma rezultāti atklāja to, ka mileniāļus šis jautājums uztrauc ievērojami vairāk nekā vecāka gada gājuma cilvēkus. Pēc autores domām, arī šajā gadījumā būtiska loma ir nevis tam, pie kuras paaudzes pieder darbinieks, bet gan viņa absolūtajam vecumam, t.i., arī *Baby Boomeri* un *X* paaudze, esot gados jaunāki, varētu bažīties par tādu pašu problēmu. Autore uzskata, ka arī šajā pētījumā kopumā var novērot to, ka, lai arī ir acīm redzamas paaudžu atšķirības, t.i., paaudzēm var būt atšķirīgas vērtības, tomēr vairāku dimensiju kontekstā tas ir nevis tāpēc, ka

individīdi pieder pie vienas vai citas paaudžu kategorijas, bet gan tāpēc, ka tās ir absolūtas vērtības, kas raksturīgas visos laikos esošiem jaunākiem vai vecākiem cilvēkiem. Tās ir saistītas nevis ar paaudžu atšķirību īpatnībām, bet ar cilvēka pamatvajadzībām un prioritātēm konkrētā laika posmā dzīves laikā.

Ir vēl virkne dažādu pētījumu, kas pēta paaudžu vērtības dažādos griezumos:

- Latvijas kontekstā Vīlands 2019. gadā sadarbībā ar SKDS veica pētījumu par sabiedrības gaidām no uzņēmumiem, kur paaudžu kontekstā noskaidrojās, ka zīmolu iesaiste sabiedrībai aktuālos jautājumos ir būtiskāka jaunāko paaudžu vidū un respondentiem ar augstāko izglītību. Tāpat noskaidrojās, ka lielākās gaidas saistībā tieši ar Latvijas uzņēmumu un zīmolu iesaistīšanos sabiedrības problēmu risināšanā ir starp neatkarības (šobrīd 31-42 g.v.) un pārbūves paaudzes respondentiem (šobrīd 43-49 g.v.).¹⁷⁹ Autoresprāt, būtiski atgādināt, ka šī pētījuma ietvaros tika izmantota cita paaudžu klasifikācija, klasiski izmantotos paaudžu nosaukums aizvietojo ar atkušņa paaudzi, stagnācijas paaudzi, pārbūves paaudzi, neatkarības paaudzi un ES paaudzi.
- Piemēram, 2021. gadā publicētā pētījumā tika skatītas Z paaudzes attieksme pret ilgtspējīgas attīstības nozīmi darba devēja zīmola kontekstā. Pētījumā atklājās, ka šai paaudzei ilgtspējība rūp, turklāt izgaismojās arī statistiski nozīmīgas atšķirības starp dzimumiem – sievietes ilgtspējības jautājumu nozīmi novērtēja augstāk nekā vīrieši.¹⁸⁰
- Rojs (*Roy*) veica pētījumu Indijas studentu vidū, kur arī tika izmantota Bērtona skala. Atklājās, ka indieši visaugstāk novērtējuši spēju justies labi par sevi, paveicot darbu, darba drošību, atzinību no vadības par paveikto. Starp respondentiem nebija būtisku atšķirību vecuma vai nodarbinātības statusa kontekstā, bet bija būtiskas atšķirības, pētot nianšes starp dzimumiem.¹⁸¹
- 2016. gadā publicētā pētījumā tika salīdzināti dažādi darba devēja pievilcības faktori un to svarīgums starp paaudzēm pēc Bērtona izstrādātās skalas, par kuru minēts 1.1. nodaļā. Pētījums norisinājās Brazīlijā, izmantojot cilvēkresursu piesaistes uzņēmumu ar 3000 profesionāļu datu bāzi, kur piedāvātos faktoros bija lūgts novērtēt 5 ballu skalā pēc Likerta skalas. Rezultātā tika iegūtas 937 atbildes un rezultāti, pēc autores domām, ir racionāli izskaidrojami – ekonomisko faktoru grupā, pie kuras autori pieskaita arī paaugstinājuma iespējas, vidējā respondentu novērtētā vērtība bija augstāka jaunākajai paaudzei (4.36) un viszemākā – pēckara laikā dzimušajiem (4.02). Pēc autores domām, ja šajā faktoru grupā

¹⁷⁹ Vīlands Associats, 2019, SKDS, USG – Uzņēmumi un sabiedrības gaidas

¹⁸⁰ Rzemieniak, M., Wawer, M., 2021, Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z, . Sustainability 2021, 13, pp.828

¹⁸¹ Roy, S.K., 2008, Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context, South Asian Journal of Management, Vol. 15 No. 4, pp.110-130

tiek skaitītas klāt arī karjeras attīstības iespējas, tad rezultāti ir tikai loģiski un, pēc autores domām, tiem nav saistība ar konkrētās paaudzes īpatnībām (Y paaudze, mileniāļi u.c.), bet gan ar vecumam atbilstošām prioritātēm. Savukārt sociālās vērtības – attiecības ar kolēģiem, attiecības ar tiešo vadītāju un priecīga darba vide vidēji aritmētiski augstāk novērtēta bija vecākajai paaudzei (4.19 pēc kara laikā dzimušajiem pret 4.10 mileniāļiem un Y paaudzei). Viszemāk novērtētā faktoru grupa starp visām paaudzēm bija tā, kurā bija apkopoti sekojoši faktori – „sabiedrība, kas dod atpakaļ sabiedrībai”, „iespēja pielietot savas zināšanas no universitātes”, „iespēja citiem iemācīt to, ko esmu iemācījies pats”, „piederības sajūta”, „orientācija uz klientu”. Attiecīgi šīs grupas vidējie pa vecuma grupām bija pēc kara paaudzei – 3.57, mileniāļiem – 3.80, Y paaudzei – 3.87. Pašrealizācijas jeb attīstības faktoru grupa jāpiemin, ka savukārt bijusi diez gan augsti un līdzīgi novērtēta starp paaudzēm – šajā faktoru grupā pieder faktori kā „strādājot šajā uzņēmumā es jūtos pašpārliecinātāks”, „es jūtos labi par sevi, strādājot šajā organizācijā”, „iegūstu karjeru uzlabojošu pieredzi”. Attiecīgi šī faktoru grupa vidēji novērtēta ar 4.22 pēckara paaudzes respondentu vidū un mileniāļu vidū, bet ar 4.28 Y paaudzes vidū.¹⁸²

- Citā pētījumā, kas norisinājās Jaunzēlandē un tika publicēts 2008. gadā, arī tika skatīts, vai ir būtiskas atšķirības starp vērtībām dažādās paaudzēs (pētījumā tika pētītas 3 paaudzes – *Baby Boomeri*, X paaudze, *Mileniāļi* jeb Y paaudze). Pirmkārt, vērts pieminēt, ka Jaunzēlandes kontekstā kopumā par visbūtiskākajām tika novērtētas sociālās vērtības (godīgs un patīkams tiešais vadītājs, patīkami kolēģi un tml.), kamēr viszemāk tika novērtētas vērtības, kas skar statusu. Tāpat šajā pētījumā pierādījās, ka gadījumos, kad darbinieka un uzņēmuma vērtības nesakrīt, darbiniekiem bija zemāka apmierinātība ar darbu, zemāka iesaiste, kā arī, salīdzinot ar apmierinātiem darbiniekiem, viņi nopietnāk apsvēra organizāciju pamest. Paaudžu atšķirību kontekstā tika secināts, statistiski nozīmīgas atšķirības tika fiksētas individuālo vērtību grupās, kas skar statusu (ietekme, izaugsme, atzīšana) un brīvību (darba un privātās dzīves līdzsvars, darba stundas), bet ne sociālo (labas attiecības ar kolēģiem un vadību), iekšējo (intelektuālā stimulācija, izaicinājums), ārējo (alga, drošība) vai ar altruismu (pienesums sabiedrībai) saistīto vērtību grupā. Tas, ka jaunākā paaudze lielāku nozīmi piešķirt statusam, tiek skaidrots ar to, ka vecākā paaudze savā dzīvē zināmu statusu jau ir ieguvusi un to vairs neredz kā prioritāti vai kaut ko, ko uzlabot, kamēr jauniešiem statuss sniedz paaugstinātu atpazīstamību un tālākas attīstības iespējas. Kā jau minēts, būtiskas atšķirības bija arī brīvības kā vērtības novērtējumā – *Mileniāļi* jeb Y paaudze ar brīvību saistītus elementus novērtēja augstāk kā *Baby Boomeri* vai X paaudze. Piemēram,

¹⁸² Braga B.M., Reis G.G., 2016, Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administração*, Volume 51, Issue 1, pp.103-116

kamēr *Baby Boomeri* augstu vērtē tradicionālu darba modeli un smagu darbu, Y paaudze augstu novērtējumu devusi nepieciešamībai pēc autonomijas un pēc darba un privātās dzīves līdzsvara. Jāpiemin, ka netika fiksētas nekādas atšķirības starp paaudzēm, kad viņiem tika lūgts novērtēt un atpazīt viņu darba vietas vērtības, tātad uztvere par viena un tā paša uzņēmuma funkcionēšanu neatšķīrās atkarībā no paaudzes.¹⁸³

Kopumā, apkopojot pētījumus par paaudžu atšķirībām darba vidē, var secināt, ka pastāv vērā ņemamas atšķirības starp paaudzēm.

2.3. Pētījumi par darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu dažādos sociokulturālos apstākļos

Pēc autores domām, lai pētījuma secinājumus varētu izmantot objektīvi, ir būtiski apzināties, kādi varētu būt iespējamie ierobežojumi vienas valsts vai reģiona pētījuma datu izmantošanai citos reģionos, t.i., datus, kas iegūti vienā valstī, nav teikts, ka iespējams attiecināt uz citas valsts vidi. Piemēram, pētījumā ASV, kur tika aptaujāti IT studenti, ceturtais svarīgākais faktors izrādījās elastīgi darba apstākļi, kamēr šis pats rādītājs Ķīnā starp IT studentiem ierindojās vien 28. pozīcijā.¹⁸⁴ Tāpat Universum pētījums apkopojis citas nesakritības starp dažādām valstīm – piemēram, Indijā atzinība par paveikto darbu ir krietni mazāk nozīmīga kā Kanādā. Autoresprāt, tas varētu būt saistāms ar atšķirīgiem sociālekonomiskajiem apstākļiem, kur Kanādā dzīves kvalitātes rādītāji ir augstāki kā Indijā. Šīs apakšnodaļas ietvaros ir apkopoti zinātniski pētījumi, kur viena pētījuma ietvaros ir salīdzinātas divas valstis, tātad divas atšķirīgas kultūras un vides.

Ikvienam cilvēkam ir vajadzība pēc drošības, pārtikas, finansiāla nodrošinājuma, komunikācijas, pašrealizācijas un tml., taču vienlaikus, atrodoties dažādās vidēs un pie dažādiem apstākļiem, fokuss no vienas vajadzības var mainīties uz citu. Pie šādiem secinājumiem pagājušā gadsimta vidū jau nonāca Abrahams Maslovs (*Abraham Maslow*), kura vajadzību teorija ir plaši citēta. Tomēr arī tā nav absolūta un universāla, un šī pieeja ir saņēmusi kritiku par to, ka ASV radīta teorija nevar tikt attiecināta uz visas pasaules iedzīvotājiem, jo pat šādā, šķietami universālā tematikā ir novērojamas atšķirības, kuras ietekmē kultūru īpatnības.¹⁸⁵ Tāpat būtiskas atšķirības varētu tikt vērojamas laika dinamikā, mainoties ekonomiskiem cikliem un kopējam ekonomikas attīstības līmenim. Piemēram, valstīs, kur iedzīvotājiem ir augsts labklājības līmenis, tai skaitā atalgojuma līmenis, kas ievērojami pārsniedz izdevumus vajadzību

¹⁸³ Cennamo, L., Gardner, D., 2008, Generational Differences In Work Values, Outcomes and Person-Organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp.891-906

¹⁸⁴ Universum, 2022, World's most attractive employees, Research report

¹⁸⁵ Genc, E., Tezcan H., 2017, Maslow's hierarchy of needs in 21st Century: The Examination of Vocational Differences, *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*

nodrošināšanai, prioritāšu saraksts, izvēloties darba ņēmēju, būs atšķirīgs, nekā valstīs, kur šāds labklājības līmenis vēl nav sasniegts. Lai arī tas absolūtā novērtējumā nemaina to, ka stabili, pietiekami augsti ienākumi ir būtiski, tomēr sasniedzot noteiktu līmeni, potenciālo darbinieku fokuss mainīsies uz jau nākamajām prioritātēm.

Apkopojot dažādus pētījumus, kuros izzinātas darba devēja zīmola dimensijas dažādu **kultūru kontekstā**, var skaidri redzēt, ka pētījumu rezultāti ir atšķirīgi.

Piemēram, 2011. gada pētījumā tika aptaujāti austrāļu un šrilankiešu studenti. Viņiem tika dota skala ar 32 elementiem pēc Bērtona, Īvinga un Haha (*Berthon, Ewing, Hah*) izveidotās metodoloģijas¹⁸⁶ un tika lūgts novērtēt elementus pēc Likerta skalas. Rezultāti abu kultūru pārstāvjiem bija atšķirīgi – šrilankieši visaugstāk novērtēja iespēju gūt pieredzi, kas palīdzētu turpmākai karjerai, uzņēmuma piedāvātās nākotnes iespējas un darbu, kas celtu pašapziņu, savukārt austrāļu studenti visaugstāk vērtēja priecīgu vidi, algu virs vidējā līmeņa un pievilcīgu kompensāciju paketi. No 7 studentiem visbūtiskākajiem elementiem, tikai 2 no tiem atradās abu studentu topā – labas attiecības ar kolēģiem un pieredze, kas palīdzētu turpmākajā karjerā, taču pozīcijas šiem elementiem atšķīrās. No 7 viszemāk novērtētajiem elementiem, pārklājās 4 elementi – aizraujoša vide, orientācija uz klientu, inovatīvi produkti, iespēja mācīt citus.¹⁸⁷

Cits pētījums šajā tematikā, kurā piedalījās latviešu un turku respondenti, tika veidots 2014. gadā. Arī šī pētījuma ietvaros tika izmantota Bērtona skala.¹⁸⁸ Pētījuma ietvaros tika aptaujāti 150 latviešu (Latvijas Universitātes Sociālo zinātņu fakultātes studenti) un 150 turku studenti (Kocaeli Universitātes, Ekonomikas un Administratīvo zinātņu studenti). Interesanti, ka kopumā pilnīgi visi elementi no turku respondentiem tika novērtēti kā svarīgāki nekā no latviešu studentiem. Latvieši kā visbūtiskākos elementus novērtēja algu virs vidējā līmeņa, labas paaugstinājuma iespējas organizācijā un labas attiecības ar kolēģiem, kamēr turki visaugstāk novērtēja iespēju gūt atzinību no vadības līmeņa, priecīgu darba vidi un gūt karjeru uzlabojošu darba pieredzi. Viszemāk (ar rādītāju 2,71 no 5) latvieši novērtēja iespēju mācīt kādu ar savām iemaņām, kā arī to, ka organizācija ir humāna un ir gatava dot atpakaļ sabiedrībai (2,74). Savukārt turki kā vismazāk būtisko faktoru novērtēja organizācijas orientāciju uz klientu (3,77) un aizraujošu vidi (3,9). Kopumā, apskatot abu kultūru vidējo novērtējumu, var teikt, ka ir redzamas būtiskas atšķirības starp kultūrām.

¹⁸⁶ Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L., 2005, Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172

¹⁸⁷ Arachchige, B.J.H., Robertson, A., 2011, Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, *IUP Journal of Brand Management*, 8, pp.25-46

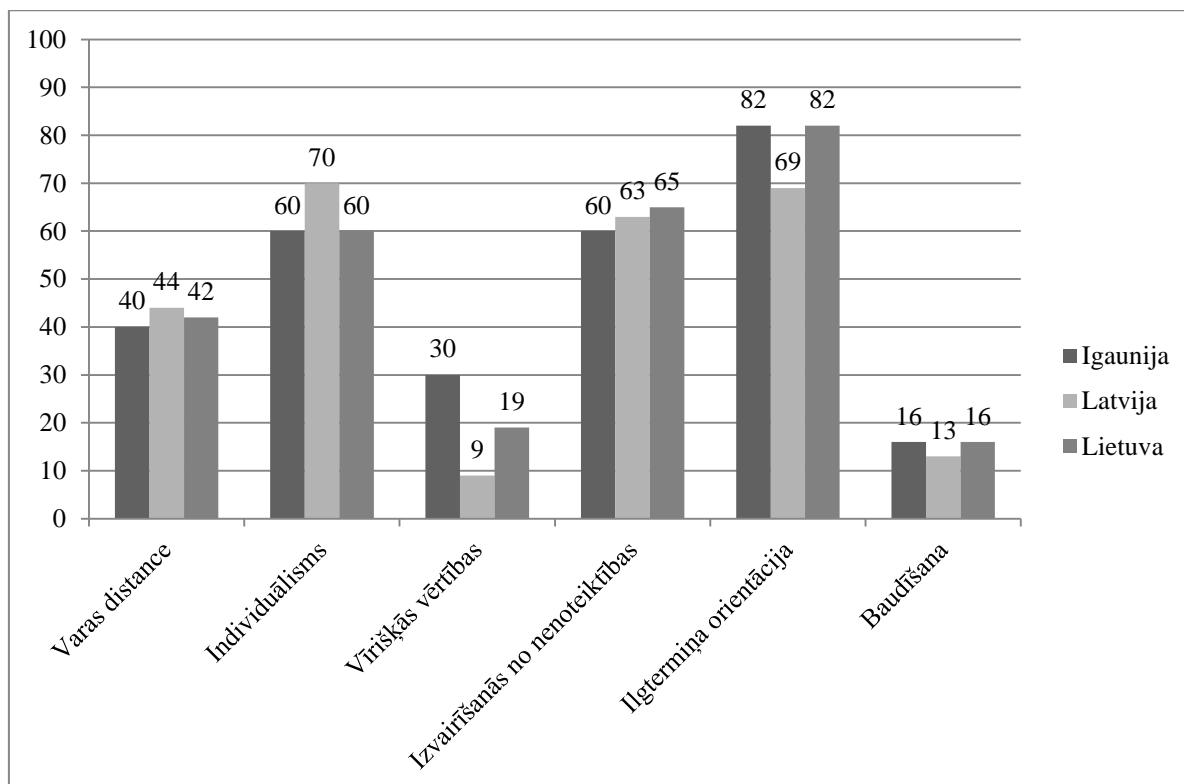
¹⁸⁸ Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S. and Akcin, K., 2014, Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.336-344

Visbeidzot 2021. gadā tika publicēts pētījums, kurā salīdzināja turku un vāciešu vērtības, un tika izteikta hipotēze, ka abu kultūru pārstāvjiem ir atšķirīgas preferences, vērtējot potenciālo darba devēju.¹⁸⁹ Pētījumā tika analizēti darba devēju raksturojošie būtiskie faktori, kur var secināt, ka starp abām kultūrām pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības. Turki kā būtiskāko novērtēja priecīgu darba vidi, iespēju gūt karjeru uzlabojošu pieredzi, labu pašapziņu sava darba dēļ, darba drošību, iespēju izmantot iegūtās zināšanas citās institūcijās un tikai kā 6. svarīgāko novērtēja pievilcīgu kompensāciju paketi. Vācieši savukārt visaugstāk novērtēja labas attiecības ar kolēģiem, pieņemšanu un piederības sajūtu pie organizācijas, priecīgu darba vidi, labas attiecības ar tiešo darba vadītāju u.c. Kopumā tika secināts, ka starp abām kultūrām ir statistiski nozīmīgas atšķirības.

Kopumā var secināt, ka, analizējot datus par to, kas potenciālajiem un esošajiem darbiniekiem ir būtisks, izvēloties darba devēju, ir vērts ņemt vērā, ka datiem, kas tiek izmantoti, lai izdarītu secinājumus, būtu jāatbilst reģionam, par kuru lēmums tiek izdarīts. Līdz šim Latvijā un kopumā Baltijas valstīs ir ļoti maz apjomīgu un uzticamu datu par darba ņēmēju preferencēm, prioritātēm, kā arī nav veikta analīze par prioritātēm paaudžu vidū. Ņemot vērā, ka autores pētījums ticis veikts Baltijas valstu reģionā, ir būtiski izziņāt kultūras kontekstu šajā reģionā, kā arī analizēt visu trīs Baltijas valstu savstarpējo līdzību.

Visplašāk izmantotā metodoloģija, lai kvantificētu un ieliktu konceptuālā rāmī kultūru fenomenu, ir Hofstedes kultūru dimensiju teorija. Kā jau minēts nodaļā 1.2.2. šī teorija ir konceptualizēta pagājušā gadsimta 70. gados un plaši tiek izmantota joprojām – gan pētniecībā, gan praksē, piemēram, pieņemot lēmumus mārketingā, gatavojoties sarunu vešanai vidē ar atšķirīgām kultūrām, kā arī citur. Šīs nodaļas ietvaros autore vēlas izpētīt Baltijas valstu kulturālo fonu pēc Hofstedes kultūru dimensiju metodes, lai pamatotu to, kāpēc ir lietderīgi pētīt viedokļus, vērtējumus no Baltijas valstu respondentiem ne tikai atsevišķi, bet arī kopā.

¹⁸⁹ Müceldili, B., Maraşlı, F., Tatar, B., 2021, Do cultural differences matter in expectation of prospective employees from ideal employer?, *Journal of Global Strategic Management*, Volume 15



2.2.attēls Hofstedes kultūru dimensiju vērtības Baltijas valstīs

Avots: autores veidots, izmantojot Hofstede Insights datus¹⁹⁰

Visaugstākie rādītāji ir valstīm, kuru rezultāts tuvojas vai pārsniedz 100 punktus, savukārt visszemākie ir tie, kuri tuvojas 0 atzīmei. Hofstedes pētījumu dati rāda, ka kopumā Baltijas valstis savstarpēji ir ar ļoti līdzīgu kultūralo fonu.¹⁹¹ Vienīgā ievērojamā atšķirība ir vīrišķo vērtību dimensijā. Jāpiemin, ka valstis šajā metodoloģijā tiek sakārtotas relatīvā secībā, nevis ar absolūtu rādītāju. Tālāk autore sīkāk raksturo Baltijas valstu kultūralo fonu pēc Hofstedes kultūru dimensiju metodoloģijas.

1) Varas distance – dati rāda, ka Baltijas valstīs kopumā ir relatīvi zema varas distance – attiecīgi 40-44 punkti. Tas nozīmē, ka baltiešiem ir tendence izvēlēties vienlīdzību un varas, kā arī lēmumu pieņemšanas decentralizāciju. Kas nozīmē, ka Baltijas valstīs varētu būt grūtības veidot pozitīvu kolektīvu ar autoritāru vadības stilu. Kā igauņiem, tā latviešiem un lietuviešiem, visiem ir būtiski, ka tiešais vadītājs viņiem uzticas un ļauj pieņemt lēmumus par ikdienas darbībām. Pēc autores domām, tomēr visdrīzāk varētu būt vērojamas atšķirības starp paaudzēm, ņemot vērā, ka vecākās paaudzes ir dzīvojušas Padomju savienībā, kad nebija pieļaujams apšaubīt autoritatīvus vadītājus un tos, kam formāli ir augstāks statuss, kamēr jaunajai paaudzei šāda pieeja varētu būt nesaprotama un nepieņemama. Kombinācijā ar nākamo dimensiju – individuālismu, kur visām

¹⁹⁰ Hofstede Insights, Latvia, Estonia, Lithuania, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>, skatīts 21.01.2022

¹⁹¹ Huettinger M., 2008, Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania, Baltic Journal of Management, Vol. 3 No. 3, pp. 359-376, <https://doi.org/10.1108/17465260810902414>

Baltijas valstīm ir relatīvi augsts rādītājs, var secināt, ka varētu būt izteikta nepatika pret to, ja regulāri tiek norādīts ko un kā darīt, ja tas tiek darīts no personas puses, kam ir formāla autoritāte vai augstāka pozīcija, bet ar kuru nav izveidojusies uzticēšanās saikne un kurš nav sevi pierādījis ar rīcību.

2) Individuālisms – kā jau minēts, Baltijas valstis sevi parāda kā samērā individuālistiskas sabiedrības. Visas Baltijas valstis ir bijušas daļa no Padomju Savienības, kurā kopumā tika prioritizēta un uzsvēta kolektīvisma nozīme, un, lai arī ir palicis mantojums no šī laika dažādu redzējumu un vērtību veidolā, tomēr kopumā gan Latvijā, gan Lietuvā, gan Igaunijā iedzīvotāji sevi jūt kā individuālistus (attiecīgi no 60-70 punktiem). Tātad baltiešiem ir ciešas saiknes ar saviem vistuvākajiem ģimenes locekļiem, bet ne īpaši ciešas saites ar tālākiem radniekiem. Vienlaikus baltieši respektē un augstu vērtē savu personīgo telpu un iespēju pieņemt lēmumus pašiem. Bērniem ātri tiek audzināta patstāvība un atbildības uzņemšanās. Darba vidē individuālie mērķi uztverē tiek uztverti kā būtiskāki un vairāk noteiks darbinieka rīcību kā kolektīvie mērķi, kas varētu nesaskanēt ar individuālajiem. Igaunus Hofstede raksturo kā tādus, kas runā tiešā valodā, bez aplinkiem un kuriem labas attiecības darbā vispirms ir nepieciešamas, lai nodrošinātu godīgumu un caurspīdīgumu, kā arī funkcionalitāti, lai sasniegtu vajadzīgos mērķus, nevis lai cildinātu savstarpējo harmoniju kā vērtību.¹⁹² Par latviešiem un lietuviešiem Hofstede raksta, ka abu kultūru pārstāvji runā bez pārspīlējumiem un bez liekām emocijām, kā arī nav pārlietu uztraukušies par to, ko par viņiem padomās citi sabiedrības locekļi, kas arī ir raksturīgi individuālistiskām kultūrām.¹⁹³

3) Vīrišķās pret sievišķajām vērtībām – visas Baltijas valstis raksturojamas kā izteikti orientētas uz sievišķām vērtībām (9-30 punkti vīrišķās dimensijas novērtējumā). Lietuvieši, latvieši un igauņi tiek raksturoti kā runājoši diplomātiskā, piezemētā tonī, bez liekām ekspresijām un vēlmes dominēt. Ir raksturīga liela pieticība par sasniegto, bieži sakot, ka nekas īpašs nemaz nav izdarīts. Lielīšanās un izrādīšanās par sasniegto ir reti redzama šajās sabiedrībās. Sievišķo vērtību sabiedrībās ir tieksme izvairīties no konfliktiem, jo tie it kā apdraud labsajūtu un var radīt nepatīkamu atmosfēru, kas sievišķo vērtību sabiedrībās ir būtiska. Tomēr, pēc autores domām, šī īpašība var kavēt konstruktīvas kritikas uzņemšanu, kā arī pārlietu pieķeršanos esošajam stāvoklim, kas iespējams būtu daudz lielāku labklājību un harmoniju nodrošinošs, tomēr nevar tikt mainīts, ja sabiedrības locekļi nav gatavi iziet cauri arī nepatīkamām diskusijām un pārmaiņām.

¹⁹² Hofstede Insights, Estonia <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia/>, skatīts 21.01.2022

¹⁹³ Hofstede Insights, Lithuania <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/lithuania/>, skatīts 21.01.2022

4) Izvairīšanās no nenoteiktības – ar novērtējumu 60-65 visās Baltijas valstīs var teikt, ka ir samērā augsta izvairīšanās no nenoteiktības. Šādās kultūrās ir samērā liela tieksme pēc stingras, sakārtotas likumdošanas un ir zema atvērtība radikālām, jaunām idejām. Sabiedrībā var būt skepse pret pastāvošo kārtību, tomēr tik pat liela skepse būs arī piedāvājot jaunus risinājumus. Sabiedrībās ar augstu izvairīšanos no nenoteiktības ir augsta tieksme pēc noteikumiem pat ja šie noteikumi nestrādā vai ir neloģiski. Šīs sabiedrības uztver laiku kā naudu un ir iekšēja tieksme visu laiku būt aizņemtiem, precīziem, punktuāliem, kā arī dažādos veidos tiek tiek nodrošināt drošību – tā var būt apdrošināšana, dažādas garantijas darbā u.c.¹⁹⁴ Darba vidē šai īpašībai var būt gan pozitīvi, gan negatīvi efekti. Pozitīvi vērtējama varētu būt augstāka lojalitāte pret darba vietu, kas skaidrojams ar to, ka darbinieki izvairās no biežu darba vietu maiņas, jo pie katras darba maiņas ir daudz nezināmā un nav garantiju, ka jaunajā darba vietā būs labāk. Biežāk gatavi pieciest, paciesties un lieki neriskēt. Taču tas, kas varētu apgrūtināt pie šādām pastāvošām vērtībām ir jaunu ideju, inovāciju, pārmaiņu ieviešana vai restrukturizācija. Šādā gadījumā šajās sabiedrībās var sastapties ar lielu pretestību, tātad ar zemu atbalstu. No vadības puses ir būtiski sagatavot informāciju par to, kā tieši un kāpēc darbinieki un organizācija no šīm pārmaiņām iegūs. Informācijas apjoms palīdz cilvēkiem gūt lielāku drošības sajūtu.

5) Ilgtermiņa orientācija – kopumā Baltijas valstu kultūras raksturojamas ar ilgtermiņa orientāciju. Pēc Hofstedes domām šādās kultūrās ir pragmatisms, vēlme taupīt naudu un vēlāk investēt, kā arī tas, kas ir patiesība, ir atkarīgs no situācijas.¹⁹⁵

Tomēr vienā no pētījumiem par Lietuvu un Latviju, kur bija mēģinājums novērtēt abu valstu stāvokli dimensijās, pētījuma rezultāti nedaudz atšķīrās no Hofstedes novērtējuma. Proti, visās dimensijās izņemot ilgtermiņa orientācijas dimensijā rezultāti sakrita, bet ilgtermiņa orientācijas novērtējums bija relatīvi zems pretēji augstam novērtējumam pēc Hofstedes novērtējuma.¹⁹⁶ Tomēr tiek atzīts, šie dati varētu būt potenciāli maldīgi, jo šīs dimensijas mērīšanai tika aptaujāti tikai gados jauni cilvēki un jau pirms tam pētnieki ir izteikuši bažas par tikai jaunas sabiedrības daļas aptaujāšanu šīs dimensijas noteikšanai.¹⁹⁷

6) Baudīšana pret pienākumiem – šīs dimensijas rādītāji parāda to, ka visas Baltijas valstis ir izteikti pienākumu cilvēki, t.i., neļaujas atpūtai līdz nav padarīti nepieciešamie darbi. Kultūrās, kurās cilvēki ļaujas baudīt, cilvēki vairāk klausā saviem impulsiem, sajūtām, vēlmēm, savukārt pienākumu kultūrās cilvēki ārkārtīgi kontrolē savas patiesās vēlmes un ir ar ļoti augstu

¹⁹⁴ Hofstede Insights, Latvia, Estonia, Lithuania, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>, skatīts 21.01.2022

¹⁹⁵ Hofstede Insights, Latvia, Estonia, Lithuania, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>, skatīts 21.01.2022

¹⁹⁶ Huettinger, M., 2008, Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania, *Baltic Journal of Management*, Vol. 3 No. 3, pp.359-376 <https://doi.org/10.1108/17465260810902414>

¹⁹⁷ Smith, P.B., 2002, Culture's consequences: something old and something new, *Human Relations*, Vol. 55 No. 1, pp.119-35

pienākumu sajūtu. Taču šī kontrole neaprobežojas tikai ar sevi – kontrolēti, vērtēti un tiesāti tiek arī citi, kuri atļaujas izvēlēties atpūtu, baudu, savas patiesās vēlmes pāri pienākumiem, darbam, disciplīnai. Pozitīvā pusē šajās kultūrās ir augstas morāles normas, kas attiecīgi ietekmē noziedzības līmeni, kas nodrošina mazāk ārpus laulību sakarus un tml., tomēr cilvēki šajās kultūrās mēdz būt ļoti nosodoši, ciniski, pesimistiski un jūtas sociālo normu ierobežoti un pārkāpjot šīs iedomātās normas jūtas, ka būtu pelnījuši sodu, nosodījumu.

2.2.tabula

Baltijas valstu, Zviedrijas, Krievijas un Vācijas Hofstedes dimensiju vērtības

	Varas dist.	Individuālisms	Vīrišķās vērtības	Izvairīšanās no nenoteiktības	Ilgtermiņa orientācija	Baudišana
Igaunija	40	60	30	60	82	16
Latvija	44	70	9	63	69	13
Lietuva	42	60	19	65	82	16
Krievija	93	39	36	95	81	20
Zviedrija	31	71	5	29	53	78
Vācija	35	67	66	65	83	40

Avots: autores veidots, izmantojot Hofstede Insights datus¹⁹⁸

Iepriekšējos pētījumos par Baltijas valstīm visbiežāk tiek uzsvērts, ka Baltijas valstu kultūras atspoguļo to, ka valstis atrodas kaut kur starp Skandināviju, Rietumu valstīm un Krieviju, kurā vērtības ir atšķirīgas. Tomēr vērtību kontekstā var teikt, ka Baltijas valstis ir mazliet tuvāk Skandināvijai kā Krievijai. Šajā gadījumā gan, pēc autores domām, ļoti būtiski ir nevispārināt un nevienkāršot tik ļoti komplicētu un niansētu parādību kā kultūru atšķirības. Lai arī daļu no tā, kā kultūras manifestējas realitātē var kvantificēt, tomēr ir daudz elementu, parādību, vērtību, uzvedību, kuras šādā veidā nevar izskaidrot un ir nepieciešams padziļināts konteksts un izpratne par tieši šai vietai raksturīgo uzvedību un tās iemesliem. Vērtējot varas distances rādītāju, var secināt, ka Krievijā varas distance ir būtiski augstāka nekā jebkurā citā no izvēlētajām valstīm – Krievijā ir augsta centralizācija gan valstī kopumā, gan uzņēmumos, tāpat augsta nozīme ir simboliem, statusa apliecinājumiem, jo slānis, kurā gūst vara un lemtspēja caur šiem statusa apliecinājumiem parāda savu atšķirību no pārējās sabiedrības. Savukārt vērtējot individuālisma-kolektīvisma dimensiju, var novērot, ko līdzīgu – rezultātos visvairāk izceļas tieši Krievija, kurā ievērojami vairāk raksturīgs kolektīvisms, nevis individuālisms, kā tas ir Baltijas valstīs, Skandināvijā un Vācijā. Vērtējot sievišķo un vīrišķo vērtību dimensiju, iespējams redzēt, kā Baltijas valstis atrodas pa vidu kultūrām, kas šķietami ietekmējušas Baltijas valstu kultūru visvairāk – kamēr īpaši Zviedrijā, taču arī Krievijā vairāk raksturīgas sievišķās vērtības, Vācijā

¹⁹⁸ Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>, skatīts 21.01.2022

valdošās ir vīrišķās vērtības. Izvairīšanās no nenoteiktības dimensija izcili parāda Baltijas valstis kā posmu, kas ataino gan daļēju Austrumu, gan Skandināvijas ietekmi – Zviedrijā izvairīšanās no nenoteiktības ir zema, kamēr Krievijā – izteikti augsta. Zviedri daudz vieglāk pielāgojas jaunām situācijām, strikti neturas pie pieņemtiem likumiem un ir elastīgi, lai pieņemtu jaunus, labāk piemērotus noteikumus un likumus. Savukārt dimensija, kurā šķietami latvieši ir uzskatāmi tuvāki Austrumu kaimiņiem ir baudīšana pret pienākumiem, t.i., Krievijā līdzīgi kā Baltijas valstīs ir ārkārtīgi augsta pienākumu izjūta, kamēr zviedri ir sabiedrība, kura Eiropā atļauj sev baudīt visvairāk ar relatīvi ļoti augstu rādītāju – 78.

Vērtējot šo dimensiju saistību ar darba devēja tēlu un attiecīgi darba devēja zīmola veidošanu, var izdarīt secinājumus, ka tas, kas ir būtiski vienā sabiedrībā, var šķist nesaprotami, nemotivējoši vai pat jocīgi citā sabiedrībā. Piemēram, Baltijas valstīs kopumā ir diez gan zema varas distance, kamēr valstīs kā Krievija, Venecuēla, Ķīna, Meksika, Malaizija un citās – ļoti augsta. Starptautiskam uzņēmumam, kas veido darba devēja zīmolu vienā valstī, var nākties pielāgot zīmola vēstījumu citai valstij, jo tas, kas tiek augstu vērtēts Baltijas valstīs, var netikt augstu vērtēts iepriekšminētajās valstīs. Varas distances dimensijas kontekstā, piemēram, Baltijā varētu tikt augsti vērtēta iespēja strādāt autonomi, pieņemt lēmumus pastāvīgi un būt ar iespēju piezvanīt vadītājam un aprunāties par aktuālo, savukārt, piemēram, Dienvidamerikā vai lielā daļā Āzijas valstu autonomijas sniegšana darbiniekiem var tikt uzskatīta kā nekompetence no vadības puses un kā kopumā nesaprotama un nepievilcīga uzvedība. Hofstede apgalvo, ka augstas varas distances valstīs visbiežāk tiek izmantots autokrātisks vadības stils, kur ne tikai lēmumu pieņemšana ir tikai vadītāja rokās, bet arī gan vadītāji, gan darbinieki redz viens otru kā nevienlīdzīgus sev, pieņem to un šādi jūtas komfortabli šādā modelī. Augstas varas distances valstīs arī būs lielāka pieņemšana pret to, ja, piemēram, vadītājs apliecina savu pozīciju un statusu ar dārgiem aksesuāriem, apģērbu, mašīnu kā valstīs, kur varas distance ir zema.¹⁹⁹ Līdz ar to, piemēram, ja dažādās pasaules daļās sabiedrībai ir būtiskas labas attiecības ar vadītāju, tas nebūt nenozīmē, ka izpausme labo attiecību modelim būs vienāda visur pasaulē. Tāpat, piemēram, izvairīšanās no nenoteiktības dimensijas kontekstā, veidojot darba devēja zīmolu, ir jāņem vērā, ka valstīs, kur ir augsta izvairīšanās no nenoteiktības, augstāk tiks novērtēta stabilitāte, paredzamība, instrukcijas un drošības garantijas kā valstīs, kur šīs dimensijas rādītājs ir zems.

¹⁹⁹ Hofstede, G, Hofstede, G.J., 2005, Cultures and organizations. Software of the mind. New York: McGraw-Hill

2.4. Darba devēja tēlu ietekmējoši notikumi Latvijā

Pētot darba devēja tēla tematiku, jāņem vērā, ka tie nav tikai priekšstati un abstrakti vērtējumi no potenciālajiem darba ņēmējiem vai abstraktas darba devēju vēlmes, par to, kādu tēlu viņi vēlētos sev veidot. Uzņēmuma spēkos ir veikt dažādas iniciatīvas, lai būvētu par sevi atbildīga, spēcīga un kopumā pozitīva uzņēmuma tēlu. Būtiska nozīme ir tam, ko uzņēmums reāli dara, kā realizē savas vērtības, vai tām atbilst, kā arī, kā reaģē krīzes situācijās. Taču vēlreiz jāpiemin, ka tas, cik tieši būtiskas ir reputācijas izmaiņas vai apzināti veidotais tēls sabiedrībā ir nozīmīgs faktors, izvēloties darba devēju, var būt ar atšķirīgu nozīmi dažādās sabiedrībās un sabiedrību ekonomiskās attīstības ciklos.

Jāuzsver, ka pēdējās divas desmitgades šajā jomā atšķiras no laika, kad uzņēmumiem nebija aktīvi jādomā par to, kā komunicēt ne tikai veikalā vai uzņēmumā uz vietas, bet arī ārpus tā – sociālo tīklu platformās. Tātad šobrīd vairāk nekā jebkad iepriekš ir svarīga uzņēmuma komunikācija – kā potenciālais darba devējs komunicē savos sociālo tīklu kanālos ikdienā un kā spēj reaģēt krīzes situācijās. Šīs nodaļas ietvaros autore vēlas apkopot piemērus situācijām, kas ir ietekmējušas Latvijā esošu uzņēmumu tēlu. Šīs apakšnodaļas ietvaros praktiski var redzēt autores teorētiskajā daļā aprakstīto konceptuālo modeli, t.i., ka darba devēja tēlu veido gan apzināta darba devēja zīmolu veidojoša stratēģija (darbības, ko uzņēmums ietekmē un apzinās, ka tās ietekmēs viņa reputāciju), gan notikumi, kas radušies kādas apstākļu sakritības dēļ un tomēr var ietekmēt tēlu.

Jāpiemin, ka arī cilvēka subjektīvā uztvere, ne tikai objektīvi notikumi un fakti, veido uzņēmuma tēlu. Pēc autores domām, uzņēmuma tēlu individuālā līmenī lielā mērā veido nevis fakti, bet bieži vien pieņēmumi, atmiņas, emocijas, kas radušās laika gaitā dzirdot vai mijiedarbojoties ar uzņēmumu. Visbiežāk psiholoģijas pētījumos ir noskaidrots, ka negatīvās pieredzes paliek atmiņā spēcīgāk, līdz ar to spēcīgāk veido viedokli/tēlu par kādu lietu, organizāciju vai cilvēku, tomēr ir pētījumi, kas apliecina arī pretējo, vai ka pozitīvas un negatīvas pieredzes ir ar līdzīgu nozīmi.^{200, 201} Tiek skaidrots, ka tas, ka cilvēki labāk atceras negatīvo, nevis pozitīvo ir skaidrojams ar evolūciju un ar instinktu izdzīvot. Proti, organismi, kas spēj pielāgoties un reaģēt uz ārējās vides negatīvajiem impulsiem ir ar lielāku iespēju izdzīvot. Piemēram, ja cilvēks neizskata iespējamu pozitīvu iznākumu, tad sliktākajā gadījumā viņš var piedzīvot vilšanos par neizmantoto iespēju, taču viņš būs palicis sveiks un vesels. Taču, ja cilvēks neizskata iespējamu negatīvu iznākumu, bet izvēlas kaut ko darīt, tad sliktākajā gadījumā

²⁰⁰ Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., 2001, Bad Is Stronger Than Good, Review of General Psychology 2001. Vol. 5. No. 4., pp.323-370

²⁰¹ Sedikies, C., Skowronski, J.J., 2020, In Human Memory, Good Can Be Stronger Than Bad, Current Directions in Psychological Science, Vol. 29(1), pp.86-91

var būt, piemēram, negadījums vai letāls iznākums. Tāpat jāpiemin, ka pētījumos pierādījies, ka tieši vizuālus negatīvus skatus cilvēki atceras vieglāk nekā vizuālus pozitīvus skatus.²⁰² Tāpēc zināmā mērā var teikt, ka fokusēšanās uz negatīvo un negatīvā atcerēšanos ir instinktīva un saprotama, taču bez pieslēgtas apziņas tas var nebūt noderīgi, izdarot neobjektīvus vērtējumus par kādu uzņēmumu, cilvēku vai situāciju. Tāpat, protams, redzējums atsevišķos gadījumos var būt arī viltus pozitīvs, kad trūkst informācijas par kādu fenomenu vai kad kādu iemeslu dēļ nav vēlmes ieraudzīt negatīvos aspektus.²⁰³ Šo iemeslu dēļ uzņēmumiem ir īpaši jāpiedomā pie tā, vai viņi ir gatavi komunicēt krīzes gadījumā, vai viņi apzinās, kāds ir viņu esošais tēls, kā to vajadzības gadījumā uzlabot un tml.

Darba devēja tēlu pozitīvi un negatīvi ietekmējošās situācijas Latvijas kontekstā:

Apkopojot pozitīvos piemērus jeb tos, kas ir sekmējuši pozitīva uzņēmuma tēla veidošanos, līdz ar to atstājot iespaidu arī uz uzņēmuma kā darba devēja tēlu, ir vērts pieminēt Mikrotīklu, kura līdzīpašnieks un valdes priekšsēdētājs Džons Martins Tallijs ziedoja vienu miljonu eiro Bērnu klīniskajai universitātes slimnīcai, kas, pēc autores domām, noteikti veicināja uzņēmuma atpazīstamību un radīja par to tēlu kā par sociāli atbildīgu un dāsnu uzņēmumu.²⁰⁴ Vienlaikus Mikrotīkla misiju vai vērtības, kas raksturīgas, ja ir izstrādāts korporatīvais zīmols, autorei mājaslapā nav izdevies atrast neatkarīgi no tā, ka uzņēmums ir ilgi pastāvošs un darbojas vairāk nekā 20 gadus. Pie apzināti veidotiem pozitīviem tēliem noteikti var minēt zīmola SMSCredit ilggadēju sportistu atbalstu, kas iespējams tikai retajam bija gājusi garām kā nepamanīta iniciatīva vairāku gadu garumā.²⁰⁵ Pēc autores domām, ņemot vērā SMSCredit neviennozīmīgi vērtēto uzņēmējdarbības jomu, šis visdrīzāk bijis apzināts zīmola veidošanas piemērs. Tā ietekme uz tēlu savukārt, autoresprāt, ir atkarīga no indivīda uztveres un morālās nostājas ātro kredītēšanas uzņēmumu kontekstā – vieni uzņēmumu var uzskatīt par mūsdienīgu, kuri atbalsta sportu, kustību, veselīgu dzīvesveidu un Latvijas sportistu vārdu izskanēšanu pasaulē, kamēr citi to var uzskatīt kā mēģinājumu notušēt neviennozīmīgi vērtētās uzņēmējdarbības nišas ēnas puses. Uzņēmums piedalās arī dzīvnieku atbalstīšanas akcijās un citās sociāli atbildīgās aktivitātēs, kam uzņēmuma mājaslapā ir atvēlēta īpaša vieta. Tāpat uzņēmuma mājaslapā ir skaidri norādīta uzņēmuma misija, vīzija un vērtības, kas ir būtiskas

²⁰² Kesinger, E.A, 2009, Remembering the Details: Effects of Emotion, *Emotion Review: Journal of the International Society for Research on Emotion*; 1(2): pp.99-113, doi: 10.1177/1754073908100432

²⁰³ Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., 2001, Bad Is Stronger Than Good, *Review of General Psychology* 2001. Vol. 5. No. 4., pp.323-370

²⁰⁴ LSM, Mikrotīkla līdzīpašnieks Tallijs ziedos bērnu slimnīcai 20 miljonus eiro, <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/mikrotikla-lidzipasnieks-tallijs-ziedos-bernu-slimnicai-20-miljonus-eiro.a432497/>

²⁰⁵ SMSCredit mājaslapa <https://www.smscredit.lv/jaunumi/smscredit-lv-uzsak-jaunu-sportistu-kampanu>, skatīts 09.09.2023

korporatīvā zīmola sastāvdaļas un norāda uz to, ka zīmola veidošanas jautājumiem tiek pievērsta uzmanība. Piemēram, viena no minētajām vērtībām ir cilvēks, kur paskaidrots, ka uzņēmums meklē iespējas veidot motivējošu un atbalstošu darba vidi.²⁰⁶ Autoresprāt, šis ir uzskatāms piemērs, kas ilustrē, ka darba devēja zīmols ir daļa no korporatīvā zīmola.

Apkopojot tēlu negatīvi ietekmējošus notikumus Latvijas kontekstā, var atrast vairākus piemērus no, piemēram, pētnieciskās žurnalistikas vides. 2023. gadā raidījumā „Aizliegtais paņēmiens” 3 sēriju laikā tika skatīta balķvedēju nozare, kurā atklājās gan pozitīvas, gan negatīvas iezīmes par dažādiem uzņēmumiem, tomēr kopumā raidījums izgaismoja un fokusējās uz šajā nozarē esošajiem pārkāpumiem, tādējādi vienā vai citā veidā negatīvi ietekmējot uzņēmuma un attiecīgi arī darba devēja tēlu.²⁰⁷ Tāpat 2019.gadā pētniecisko žurnālistu redzeslokā nonāca arī farmācijas uzņēmumi, kur farmaceits neslēpa, ka ir iespējams saņemt piemaksas par pārdoto konkrēto, piemēram, uztura bagātinātāju skaitu, kā arī pašu produktu lietderību caur eksperimentu un ārstu komentāriem bija iespējams apšaubīt. Tādējādi potenciālajiem aptieku un farmācijas uzņēmumu darbiniekiem var parādīties šaubu ēna pār iespējamām darba vietām un to saskanību ar viņu pašu morālo nostāju.²⁰⁸ Līdzīga rakstura publikācijas saistībā ar dažādiem uzņēmumiem bijušas arī raidījumā „Nekā personīga”.

Tēlu ietekmējošu gadījumu kontekstā ir vērts pieminēt arī ģeopolitisko notikumu ietekmi saistībā ar 2022.gada 24.februāra Krievijas iebrukumu Ukrainā, pēc kā Eiropas Savienība, tai skaitā Latvija, noteica sankcijas pret Krieviju un papildus arī pret Baltkrieviju un Irānu kā konflikta atbalstītājam. Sankcijas paredz, ka ir aizliegts uz Krieviju eksportēt, piemēram, tehnoloģijas, luksuspreces, ķīmiskās vielas, enerģētikas nozares iekārtas un daudzas citas preces, tomēr ne visi uzņēmumi ir bijuši gatavi sankcijas ievērot un ir meklētas iespējas tās apiet.²⁰⁹ Var teikt, ka karš Ukrainā ir bijusi iespēja uzņēmumiem parādīt savu nostāju un caur to gan spodrināt savu tēlu patērētāju un esošā, kā arī potenciālā darbaspēka acīs, gan graut to. Par piemēru var minēt uzņēmumu dalību kustībā „Uzņēmēji mieram”, kur ziedoti vairāk kā 8 miljoni eiro un kur uzņēmumiem ir iespēja paust atbalstu Ukrainai gan ar naudu, gan precēm, gan ar brīvprātīgo darbu. Šīs kustības mājaslapā ir atrodams pilns saraksts ar uzņēmumiem, kas kustību atbalstījuši tai skaitā Eco Baltia Vide, Balcia Insurance, Latvijas Zaļais punkts un daudzi citi,

²⁰⁶ SMSCredit mājaslapa <https://www.smscredit.lv/par-smscredit/par-4finance>, skatīts 16.01.2024

²⁰⁷ LSM, «Aizliegtais paņēmiens» iefiltrējas kokvedēju biznesā: kā pārkrauj kravas un izvairās no policijas?, <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/zinu-analize/23.05.2023-aiizliegtais-panemiens-iefiltrejas-kokvedēju-biznesa-ka-parkrauj-kravas-un-izvairas-no-policijas.a509673/>, skatīts 26.09.2023

²⁰⁸ LSM, Aizliegtais paņēmiens. Operācija: "Vitamīni", <https://ltv.lsm.lv/lv/raksts/18.03.2019-aiizliegtais-panemiens-operacija-vitamini.id154130> skatīts 26.09.2023

²⁰⁹ Eiropadome, Skaidrojums par ES sankcijām pret Krieviju, <https://www.consilium.europa.eu/lv/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>, skatīts 09.01.2024

kuri par to dalījušies arī savās sociālo tīklu platformās.²¹⁰ Vienlaikus plašsaziņas līdzekļos ir izskanējuši arī gadījumi par sankciju pārkāpumiem. Par piemēru var minēt 2023.gada oktobra ziņu par to, ka prokuratūra ir piemērojusi naudas sodu uzņēmumam „Latvijas propāna gāze” par sankciju pārkāpumiem,²¹¹ kas ir radījis iespēju patērētāju, sadarbības partneru un darbspēka viedoklim par uzņēmumu tikt ietekmētam. Vēl viens piemērs šī paša ģeopolitiskā konflikta kontekstā rodams iespējams nepārdomātā uzņēmuma komunikācijā ar sabiedrību - zīmols Laima, kas sevi sauc par atpazīstamāko saldumu zīmolu Latvijā un šobrīd jau vairākus gadus ir starptautiskā uzņēmuma Orkla sastāvā, nonāca uzmanības centrā pēc kāda ieraksta sociālajos tīklos.²¹² Mikroblogošanas vietnē Twitter kāda bērna mamma vēlējās noskaidrot, kāpēc viņas dēls bez krievu valodas zināšanām nevar strādāt šajā uzņēmumā vasaras periodā. Zīmola Laima komunikācijas speciālisti atbildēja, ka „Iespēju robežās komunikējam vairākās valodās, lai mūsu klientiem būtu pieejama visplašākā informācija par uzņēmuma aktualitātēm, jaunumiem un dažādām akcijām. Nevēlamies šķelt sabiedrību, vairot nacionālismu, tādēļ komunikējam dažādos veidos, tai skaitā svešvalodās”, kas iespējams citos politiskajos apstākļos neradītu nekādu sevišķu rezonansi, taču pie laikā, kad Ukrainā ir iebrukusi Krievijas armija un nacionālais jautājums ir īpaši jūtīgs arī Latvijā, šāda atbilde radīja milzu rezonansi un nosodījumu. Pēc autore domām, patērētāji šādas neveiksmīgas komunikācijas gadījumā gaidīs no uzņēmuma Laima iniciatīvu, kas spētu neutralizēt šo neapdomīgo komunikācijas situāciju. Tāpat jāpiemin, ka Laima kā zīmols līdz šim ir centies sevi pozicionēt kā latviešu vērtības cildinošs, cenošs uzņēmums, taču sabiedrība vieglāk atceras notikumus, kas ir bijuši ar negatīvu nokrāsu. Pie tēlu spodrinošiem pasākumiem var skaitīt ikgadējas tradīcijas iedibināšanu – “Laima” labdarības namiņš, kura ietvaros ar sabiedrības un uzņēmumu atbalstu uzņēmums jau 10 gadus piepilda bērnu sapņus par dāvanām Ziemassvētkos, 2011. gadā tika veidots Laima nacionālais saldējums pēc 380 latviešu ieteiktām receptēm, tika atjaunots latviešu tradicionālās tikšanās vietas Laima pulkstenis Rīgas centrā utt.²¹³

Taču viens visspilgtākais un traģiskākais notikums šķiet saistāms ar mazumtirdzniecības tīkla Maxima negadījumu 2013. gada 21. novembrī Rīgā, kad sabruka lielveikala konstrukcija un bojā gāja 54 cilvēki (to skaitā glābēji, darbinieki un apmeklētāji). Tirdzniecības tīkls Maxima privātuzņēmēju vidū ir uzņēmums ar visvairāk nodarbinātajiem Latvijā (~7000) un ar stabili

²¹⁰ Uzņēmēji mieram, <https://www.uznemejimiram.lv/>, skatīts 09.01.2024

²¹¹ LSM, «Latvijas propāna gāzi» soda par starptautisko sankciju pārkāpšanas mēģinājumu <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/31.10.2023-latvijas-propana-gazi-soda-par-starptautisko-sankciju-parkapsanas-meginajumu.a529827/>, skatīts 09.01.2024

²¹² Laima. Par Mums. <https://laima.lv/company>, skatīts 18.06.2022

²¹³ NRA, "Laima" sagrauj savu un visa "internacionalisma" stāsta reputāciju, <https://neatkariga.nra.lv/komentari/bens-latkovskis/384009-laima-sagrauj-savu-un-visa-internacionalisma-stasta-reputaciju>

pieaugošu apgrozījumu.²¹⁴ Tomēr notikusī traģēdija ir bijis pārbaudījums tirdzniecības tīkla Maxima tēlam. Eksperti Maxima traģēdijas krīžu komunikāciju raksturo kā ārkārtīgi neveiksmīgu. Tiek pausts, ka krīžu komunikācijā uzņēmuma pārstāvim jāspēj sniegt atbildes uz interesējošajiem jautājumiem, jābūt godīgam, ar spēju uzņemties atbildību, kas ir iztrūcis Maxima krīzes situācijā un kas attiecīgi radījis būtiski negatīvu iespaidu par uzņēmumu kopumā. Eksperte kritiski vērtēja arī Latvijas sabiedrību, paužot, ka, ja Latvijā sabiedrība pieprasītu atbildīgu uzņēmējdarbību, nevis vēlētos ietaupīt, tad Maxima darbība Latvijā vairs nebūtu iespējama.²¹⁵ Redzams, ka caur šo komentāru izpaužas jau iepriekš minēts un būtisks aspekts – tas, kas darbiniekam vai sabiedrībai kopumā šķiet pievilcīgs vai pieņemams, ir lielā mērā atkarīgs no tā, cik tālu darbinieks vai sabiedrība ir spējuši uzkāpt pa Māslova piramīdas kāpnēm, t.i., kādas vajadzības sabiedrībā ir vai nav apmierinātas, jo, kamēr nav apmierinātas pamatvajadzības, par citām vajadzībām cilvēkam domāt nav aktuāli. Sabiedrībā, kurā lielai daļai vēl pastāv jautājums par izdzīvošanu, morālās vērtības būs mazāk svarīgas kā tās, kas ļaus apmierināt primārās vajadzības pēc ēdiena un drošības. Autore sprāt, Latvijas kontekstā tas ir sāpīgs aspekts, jo algu līmeņa ziņā Latvija iepaliek no citām attīstītajām valstīm, kā arī Latvijā ir viens no augstākajiem nabadzības riska rādītājiem starp Eiropas Savienības dalībvalstīm – proti, Centrālās statistikas pārvaldes 2021. gadā dati liecina, ka 2020. gadā Latvijā nabadzības riskam bija pakļauti 439 tūkstoši jeb 23,4% valsts iedzīvotāju – par 1,8 procentpunktiem vairāk nekā 2019. gadā.²¹⁶ Paredzams, ka pie esošās politiskās situācijas saistībā ar karu Ukrainā un pret Krieviju realizētajām sankcijām, dati par 2022. gadu būs sliktāki. Uzņēmuma Maxima kontekstā gan jāpiemin, ka vēlāk, lai censtos labot situāciju, Maxima izmaksāja 100 000 EUR katrai bojā gājušā ģimenei pret parakstu, ka ģimenes vairs neizvirzīs vairs nekādas finansiālas pretenzijas pret uzņēmumu par notikušo traģēdiju²¹⁷, taču paralēli tam sabiedrībā notika akcijas vērsta pret iepirkšanos Maximā, kas gan samērā ātri noplaka.²¹⁸

Izmantojot starptautiskā augstākā līmeņa personāla atlases tīkla Amrop pētījuma rezultātus (sadarbībā ar socioloģisko pētījumu uzņēmumu Factum) darba devēja tēlu Baltijas zīmolu kontekstā²¹⁹, autore izvēlējās izmantot datus, lai salīdzinātu divu Latvijā lielāko mazumtirdzniecības tīklu tēlu. Mazumtirdzniecības tīkli ir arī viena no tām kategorijām, kas tiek

²¹⁴ Maxima, About us <https://www.maxima.lv/en/about-company/about-us>, skatīts 20.06.2022

²¹⁵ Eksperti: uzņēmumu komunikācija Maxima traģēdijā - kļūdoši kļūdaina <https://www.db.lv/zinas/eksperti-uznemumu-komunikacija-maxima-tragedija-kliedzosi-kludaina-406440>, skatīts 18.06.2022

²¹⁶ CSP, Nabadzības vai sociālās atstumtības riskam pakļautie iedzīvotāji https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_POP_NN_NNR/?tablelist=true skatīts 18.06.2022

²¹⁷ LSM, Vienojoties ar Zolitūdes upuru ģimenēm, «Maxima» plāno izbeigt tiesāšanos par kompensācijām <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/vienojoties-ar-zolitudes-upuru-gimenem-maxima-plano-izbeigt-tiesasanos-par-kompensacijam.a209170/> skatīts 18.06.2022

²¹⁸ LSM, «Maxima» boikots izčakstējies; pircēji principu vietā izvēlas cenu <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/zinu-analize/maxima-boikots-izcakstejis-pirceji-principu-vieta-izvelas-cenu.a78100/>

²¹⁹ Uzņēmuma Amrop nodotie dati autorei

pētīta darba 4. nodaļā un ir nozare, kurā ir augsts nodarbināto īpatsvars, kas attiecīgi norāda uz nozares nozīmību darba tirgū. Pētījumā Latvijas respondentiem (n=1753) tika vaicāts - **Balstoties uz Jūsu zināšanām un viedokli, uz kuriem no šiem darba devējiem varētu attiecināt katru no šiem raksturojumiem?**

2.3.tabula

Latvijas respondentu viedoklis par mazumtirdzniecības tīkliem Rimi un Maxima 2020. gadā

Darba devēja tēlu ietekmējošie faktori	Rimi	Maxima
Nodrošina darbiniekiem konkurētspējīgu algu un labu atlīdzības paketi	18%	10%
Piedāvā labas izaugsmes un karjeras iespējas	23%	14%
Nodrošina labus darba apstākļus un patīkamu darba vidi	27%	8%
Rūpējas par darba drošības jautājumiem	49%	23%
Piedāvā apmācības un profesionālo pilnveidošanos	34%	19%
Labas un draudzīgas kolektīva iekšējās attiecības	26%	9%
Novērtē un izmanto darbinieku prasmes un spējas	28%	9%
Piedāvā radošu un dinamisku darba vidi	20%	16%
Piedāvā kvalitatīvus produktus vai pakalpojumus	55%	20%
Sociāli atbildīga un ētiska organizācija	41%	15%
Rūpējas par apkārtējo vidi	35%	16%
Prestiža organizācija	21%	9%
Augoša, veiksmīga organizācija	38%	27%
Vadībai un īpašniekiem ir laba reputācija	34%	5%
Interesanta nozare	21%	10%
Labi pazīstams uzņēmums	77%	68%
Organizācijai ir laba reputācija	47%	7%

Avots: autores veidots, balstoties uz pētījuma rezultātiem

Lai arī abi mazumtirdzniecības uzņēmumi pēc savas būtības pilda vienādas funkcijas, ir iespējams novērot samērā būtiskas abu uzņēmumu tēlu novērtējuma atšķirības. Pēc autores domām, dati ataino to, ka uzņēmuma rīcība krīzes situācijās (ne tikai iepriekš minētā negadījuma kontekstā, bet arī citu skandālu ietekmē), kopējā komunikācija un vērtības būtiski ietekmē sabiedrības redzējumu par uzņēmumu.

Kā redzams, respondenti visvairāk vienisprātis ir par to, ka abi uzņēmumi ir labi pazīstami (attiecīgi par Rimi 77% apgalvojuši, ka uzņēmums ir labi pazīstams un 68% respondentu apgalvojuši, ka Maxima ir labi pazīstams uzņēmums). Taču, piemēram, lūgti atzīmēt, vai mazumtirdzniecības uzņēmuma Maxima nodrošina darbiniekiem konkurētspējīgu attalgojumu un labu atlīdzības paketi, vai uzņēmums nodrošina labu darba vidi un darba apstākļus, kā arī vai uzņēmums ir prestižs, katrā no šiem jautājumiem pozitīvi atbildējuši 10% vai mazāk respondentu. Jāpiemin, ka, piemēram, uzņēmuma Maxima mājaslapā ir apgalvots, ka darbinieku ērtības un investēšana darbinieku labklājībā ir viena no prioritātēm, taču datus par to, kā uzņēmumu uztver no malas tas, pēc autores domām, neatainojas.²²⁰ Tas norāda uz nepieciešamību ielikt būtiskas pūles darba devēja zīmola izstrādē, ieviešanā, uzturēšanā. Pētot jautājumu par to, vai uzņēmums rūpējas par darba drošības jautājumiem, var secināt, ka rezultāti ir divas reizes sliktāki kā konkurējošajam uzņēmumam Rimi – attiecīgi tikai 23% uzskata, ka uzņēmums rūpējas par darba drošību, kamēr par Rimi to pašu domā 49% respondenti. Darba devēja tēla jautājumos bieži vien būtiski apzināties, ka ļoti daudz panākumu slēpjas tieši spējā nokomunicēt būtisko, īpaši, ja iepriekš ir bijuši tik spilgti negatīvi notikumi. Lai rehabilitētu reputāciju, uzticēšanos ir jābūt būtiskiem, reāliem uzlabojumiem un vienlaikus skaidrai komunikācijai ar sabiedrību par šiem jautājumiem. Var būt, ka tēls var neatbilst realitātei gan vienā virzienā, gan otrā, tāpēc, pēc autores domām, uzņēmuma tēla monitorings un salīdzinājums ar konkurentiem ir būtisks, lai būtu iespējams veikt nepieciešamās izmaiņas tēla uzlabošanā. Kā redzams šī pētījuma ietvaros, nav neviena kategorija, kurā mazumtirdzniecības tīkls Maxima radītais tēls būtu novērtēts augstāk par savu konkurentu Rimi.

²²⁰ Maxima mājas lapa, Par uzņēmumu, <https://www.maxima.lv/par-uznemumu>, skatīts 16.01.2024

Lietuvas un Igaunijas respondentu viedoklis par mazumtirdzniecības tīkliem Rimi un Maxima 2020. gadā

Darba devēja tēlu ietekmējošie faktori	Lietuva		Igaunija	
	Rimi	Maxima	Rimi	Maxima
Nodrošina darbiniekiem konkurētspējīgu algu un labu atlīdzības paketi	9%	10%	10%	2%
Piedāvā labas izaugsmes un karjeras iespējas	10%	9%	14%	12%
Nodrošina labus darba apst. un patīkamu darba vidi	18%	9%	20%	8%
Rūpējas par darba drošības jautājumiem	31%	27%	35%	20%
Piedāvā apmācības un profesionālo pilnveidošanos	15%	10%	23%	12%
Labas un draudzīgas kolektīva iekšējās attiecības	16%	8%	18%	6%
Novērtē un izmanto darbinieku prasmes un spējas	13%	9%	18%	11%
Piedāvā radošu un dinamisku darba vidi	11%	8%	15%	9%
Piedāvā kvalitatīvus produktus vai pakalpojumus	35%	19%	32%	17%
Sociāli atbildīga un ētiska organizācija	22%	14%	28%	12%
Rūpējas par apkārtējo vidi	19%	14%	24%	14%
Prestiža organizācija	19%	24%	18%	5%
Augoša, veiksmīga organizācija	21%	22%	26%	18%
Vadībai un īpašniekiem ir laba reputācija	18%	12%	17%	8%
Interesanta nozare	10%	12%	14%	5%
Labi pazīstams uzņēmums	62%	68%	72%	62%
Organizācijai ir laba reputācija	29%	17%	34%	6%

Avots: autores veidots, balstoties uz pētījuma rezultātiem

Ņemot vērā, ka abi tirdzniecības tīkli, Rimi un Maxima, ir pieejami visās 3 Baltijas valstīs, autore ir nolēmusi salīdzināt arī tīklu tēla novērtējumu Igaunijas un Lietuvas sabiedrībās.

Kā redzams tabulā 2.4. (n=3342), Lietuvā nav tik radikālu, būtisku atšķirību abu tīklu novērtējumā kā Igaunijā un Latvijā. Tas, pēc autores domām, skaidrojams ar to, ka Maxima ir daļa no Vilniaus Prekyba UAB, tātad lietuviešu uzņēmums un daļu no relatīvi labāka novērtējuma varētu būt radusies no patriotisma izjūtām, kā arī šobrīd nav zināms, vai uzņēmumiem, Rimi un Maxima, ir atšķirīgas pozitīva tēla veicināšanas kampaņas Lietuvā un citās valstīs. Jāpiemin, ka ir arī atšķirīgs veikalu skaits katrā valstī, tātad viens vai otrs veikals var būt mazāk pieejams. Kā redzams, viskritiskākie vai visprasīgākie Baltijas valstīs ir tieši

igauņi, kuri uzskatīja, ka minētie apgalvojumi būtiski neatbilst mazumtirdzniecības tīklam Maxima. Taču, pēc autores domām, kopumā var teikt, ka mazumtirdzniecības uzņēmumu atbilstību labākajām praksēm novērtējuši relatīvi maz respondentu un visbūtiskākajiem uzlabojumiem vajadzētu būt tieši konkurētspējīga atalgojuma un labas atlīdzības paketes nodrošināšanā, kas darba devēja tēla kontekstā ir sevišķi būtisks faktors.

Piemēram, Lietuvā ir 79 Rimi veikali un 3300 darbinieku, Latvijā ir 135 veikali un 5000 darbinieku, kamēr Igaunijā ir 82 veikali un 3000 nodarbinātie.^{221, 222, 223} Maxima savukārt ir atvērusi 173 veikalus Latvijā, 83 Igaunijā un 252 veikalus Lietuvā, kas lielā mērā parāda būtisku atšķirību abu veikalu pieejamībā tieši Lietuvas teritorijā.^{224, 225, 226}

Jāpiemin, ka vienlaikus Maxima 2021. gadā ieguva otra mīlētākā zīmola titulu Baltijā (Latvijā 3. vieta), 2022. un 2023. gadā savu panākumu zīmolam izdevās atkārtot. Pētījuma autori apgalvo, ka respondentiem ir ticis dots saraksts ar zīmoliem un lūgums norādīt, cik liela ir iespēja, ka zīmols tiks izmantots pie nākamās nepieciešamības? Detalizētāka informācija par šī topa veidošanas metodoloģiju nav pieejama. Tas, ka cilvēki norādījuši Maxima zīmolu kā tādu, kuru labprāt izvēlas, norāda uz to, ka zīmola piedāvātā pieredze kā klientiem cilvēkus apmierina, vienlaikus iepriekš analizētie dati par zīmola radīto tēlu kā darba devēju nenorādīja uz tik spēcīgām pozīcijām, kas attiecīgi palīdz cilvēkiem, kuri strādā pie darba devēja zīmola stratēģijas, izdarīt secinājumus un izvēlēties turpmākās prioritātes. Jāpiemin, ka mīlētāko zīmolu tops ir daļa no "Baltic Brand Forum", ko organizē NORD DDB, OMD, un RAIT.^{227, 228}

Nodaļas kopsavilkums:

- Vērtības ir iekšējas kognitīvās struktūras, kas nosaka izvēles, radot iekšēju sajūtu par to, kas ir pareizs, nepareizs, radot sajūtu par prioritātēm, kā arī rada tieksmi veidot nozīmi un prātā konstruēt modeļus, balstoties uz savām vērtībām.
- Cilvēkiem ir tieksme skatīties uz citiem cilvēkiem ar aizdomām, ja viņiem vērtības ir atšķirīgas, jo, zinot vai paredzot cilvēka vērtības, ir iespēja paredzēt vai izskaidrot to, kā viens vai cits cilvēks rīkosies konkrētā situācijā, bet, ja vērtības nesaskan, tad var rasties

²²¹ Rimi Latvia, <https://www.rimi.lv/par-rimi/par-mums>, skatīts 20.06.2022

²²² Rimi Eesti <https://www.rimi.ee/ettevotest/meist>, skatīts 20.06.2022

²²³ Rimi Lietuva, <https://www.rimi.lt/apie/apie-rimi>, skatīts 20.06.2022

²²⁴ Maxima Eesti, <https://www.maxima.ee/ru/o-predpriatii/o-nas>, skatīts 20.06.2022

²²⁵ Maxima Lietuva, <https://maxima.lt/apie-imone/apie-mus>, skatīts 20.06.2022

²²⁶ Maxima Latvija, <https://www.maxima.lv/par-uznemumu>, skatīts 20.06.2022

²²⁷ Noskaidroti iecienītākie zīmoli; 'Delfi' – mīlētākais mediju zīmols Baltijā un Latvijā https://www.delfi.lv/business/biznesa_vidē/noskaidroti-iecienitakie-zimoli-delfi-miletakais-mediju-zimols-baltija-un-latvija.d?id=53616429, skatīts 21.06.2022

²²⁸ Baltic Brands 2023 <https://balticbrands.eu/en>, skatīts 16.01.2024

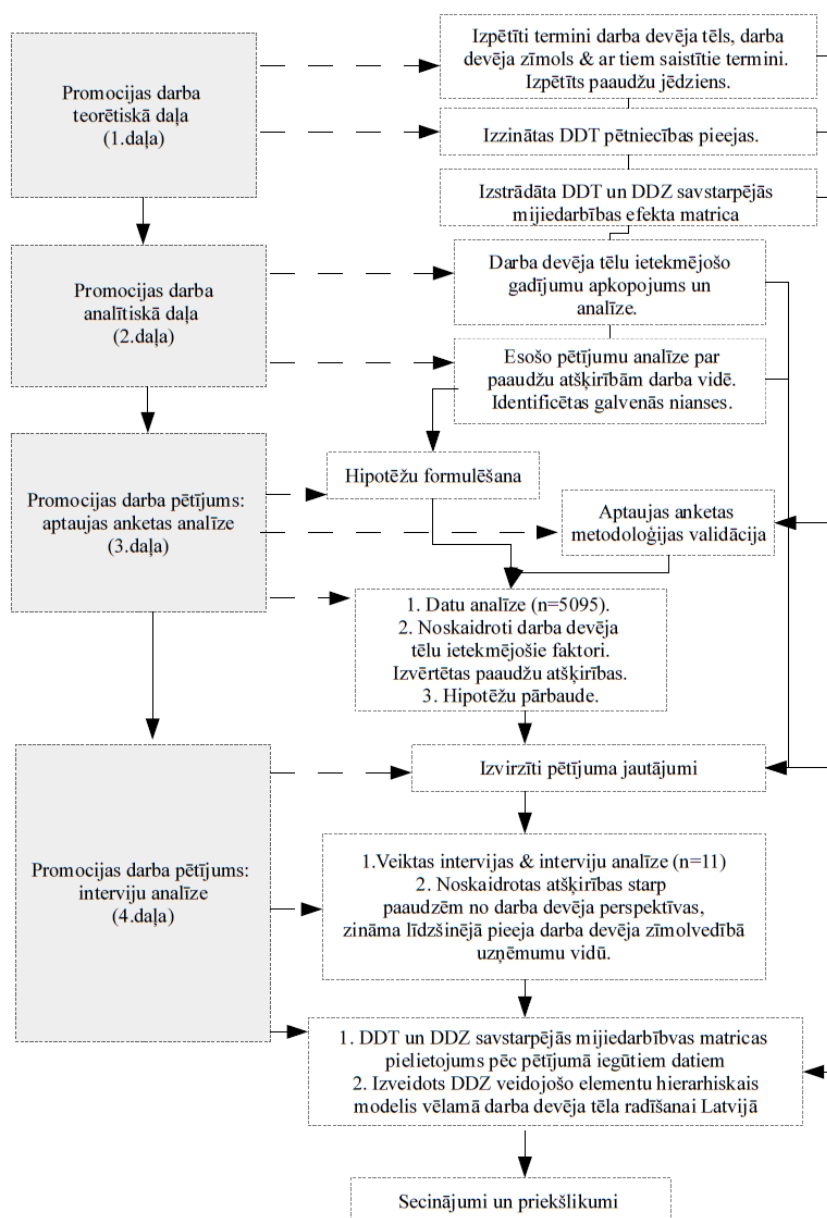
sajūta, ka zūd kontrole, paredzamība. Tas var būt attiecināms uz situācijām, kad ir paredzēta mijiedarbība starp dažādu paaudžu cilvēkiem.

- Pētnieki, kuri izzina sabiedrības pārmaiņu jautājumus izmanto vārdu „paaudze”, lai raksturotu cilvēkus, kas ir dzimuši konkrētā laika periodā un, pēc pētnieku domām, iemieso paaudzi vienojošas vērtības, domāšanu vai uzvedības modeļus.
- Šobrīd darba tirgū ir 4 paaudzes – *Baby boomeri*, X paaudze, Y, paaudze un Z paaudze.
- Grupu līmenī, vērtības ir kā kulturālie ideāli, kuri raksturīgi vienai vai citai grupai jeb grupas “sociālais prāts”. Kad kādas noteiktas vērtības ir apgūtas, tās lielākoties kļūst fiksētas un laika gaitā būtiski nemainās. Pēc autore domām, izmaiņas var notikt tikai apzināti pašreflektējot savas pārlicības un savu rīcību.
- Rietumu pētnieku paaudžu klasifikācija zināmā mērā neatbilst Baltijas valstu pieredzei, ņemot vērā Baltijas atrašanos PSRS sastāvā un attiecīgi atšķirīgu pieredzi un apstākļus šajā teritorijā.
- Līdz šim Latvijā un kopumā Baltijas valstīs ir ļoti maz apjomīgu un uzticamu datu par darba ņēmēju preferencēm, prioritātēm, kā arī nav veikta analīze par prioritātēm paaudžu vidū.
- Paaudžu atšķirību kontekstā var būt grūti viennozīmīgi pateikt, vai atšķirības nosaka konkrēto paaudžu īpatnības vai arī tās vienkārši ir vecumam raksturīgas atšķirības neatkarīgi no paaudzes.
- Latvijā ir fiksēti dažādi notikumi, kas atkarībā no to dabas, atstāj pozitīvu vai negatīvu ietekmi uz darba devēja tēlu.

3. EMPĪRISKS PĒTĪJUMS PAR DARBA DEVĒJA TĒLU IETEKMĒJOŠIEM FAKTORIEM BALTIJAS VALSTĪS

Darba devēja tēla tematiku var pētīt plaši un no dažādiem rakursiem, kur nozīmīgākos uzdevumus šajā tematikā izpilda potenciālie un esošie darba ņēmēji no vienas puses un darba devēji no otras puses. Lai tēmu būtu iespējams izpētīt visaptveroši, ir būtiski izziņāt un analizēt gan darba ņēmēja redzējumu, gan darba devēja redzējumu un reāli izmantotās pieejas.

Promocijas darbs veidots tā, lai sasniegtu promocijas darba mērķi, attiecīgi pētījuma veikšanas shēma ir aplūkojama attēlā 3.1.



3.1. attēls Pētījuma par darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu paaudžu kontekstā veikšanas shēma

Avots: autores veidots

3. nodaļas pētījums balstās uz 1.nodaļā apkopoto literatūru par metodoloģiju darba devēja tēla pētniecības kontekstā un par darba devēja tēlu ietekmējošajiem faktoriem, kā arī uz 2. nodaļā pētītās paaudžu tematikas pamata, kas rezultātā norāda uz tiem faktoriem, kam darba devējiem ir jāpievērš uzmanība darba devēja tēla kontekstā. Savukārt 3.nodaļā atklātais tālāk sniedz iespēju veikt kvalitatīvas intervijas ar darba devējiem (4.nodaļa), kur, izejot no 3.nodaļas datiem, iespējams uzdot daudz konkrētākus, informētākus jautājumus kā gadījumā, ja šādi dati netiktu analizēti. *Proti, tikai zinot to, kas darba ņēmējiem dažādos vecuma posmos ir būtiski, ir iespējams izvērtēt darba devēja pieeju un to, vai tā ir balstīta uz rūpēm par darba ņēmēju, vai tā ir balstīta uz tēla spodrināšanu, kam nav saistības ar reālām darbībām, vai, piemēram, darba devējs nedomā par šiem jautājumiem vispār.*

Apkopojot pētījumus no citām valstīm par paaudžu atšķirībām un par to, kādās ir vērtības, kas būtiskas noteiktās vecuma grupās citur pasaulē, autore vēlas izvirzīt hipotēzi, kas attiecināma uz Baltijas valstīm:

(1.hipotēze) Pastāv būtiskas atšķirības starp dažādu vecuma grupu darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru novērtējumu.

Autoresprāt, būtiski arī novērtēt darba devēja tēla kontekstā to, kāda tad ir vērtību būtība, kas potenciālajiem un esošajiem darbiniekiem ir svarīga. Paskaidrojot sīkāk, pēc autores domām, atkarībā no tā, kāda ir situācija konkrēto valstu sabiedrībā, kas tiek pētītas, varētu zināmā mērā mainīties prioritāšu grupas. Tomēr visdrīzāk būtiskākas vienmēr būs tās, kuras primāri apmierina cilvēku pamatvajadzības – fizioloģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības un sociālās vajadzības. Autore pieļauj, ka būtiski augot sabiedrības labklājības līmenim, tādas vērtības kā alga, stabilitāte, drošība varētu būt joprojām būtiskas, taču ne radikāli izcelties. Lai arī šīs disertācijas ietvaros nav iespējams pārbaudīt, vai Baltijas valstīs, būtiski mainoties labklājībai, mainās arī pamatvajadzību nozīmīguma novērtējums, tomēr ir iespējams pārbaudīt hipotēzi par to, vai arī Baltijas valstīs visaugstāk novērtētās vērtības kopumā būs tās, kuras apmierina respondentu pamatvajadzības:

(2.hipotēze) Darba ņēmēji prioritāri no darba devēja sagaida tādas vērtības, kas apmierina darba ņēmēju pamatvajadzības – fizioloģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības un sociālās vajadzības.

Pēc autores domām, un, balstoties uz 2. nodaļā apkopoto pētījumu piemēriem, var secināt, ka ne tikai sabiedrības labklājības līmenis var ietekmēt vērtību novērtējumu, bet arī citi ietekmējošie faktori, piemēram, kultūra vai, piemēram, ģeopolitiskie vai klimatiskie apstākļi. Šī promocijas darba pētījuma ietvaros tiek iekļautas 3 Baltijas valstis, kuras pēc savas vēsturiskās

pieredzes ir lielā mērā līdzīgas, kā arī pamatojumu tam, kāpēc, pēc autores domām, ir iespējams skatīt datus par Baltijas valstīm kopumā, autore skaidro 2.nodaļā. Balstoties uz iepriekšminēto autore izsaka hipotēzi:

(3.hipotēze) Darba ņēmējiem gan Latvijā, gan Lietuvā, gan Igaunijā vissvarīgākie faktori, ko sagaida no darba devēja, ietilpst racionālo labumu, sociālo vērtību un labumu, kā arī darbu raksturojošo elementu faktoru grupās.

Lai šīs hipotēzes pārbaudītu, autore ir guvusi atļauju izmantot turpmāk tekstā aprakstīta pētījuma datus, kas līdz šim paredzēti bijuši citiem mērķiem un nav analizēti zinātniska darba ietvaros.

Reizi 3 gados (2014, 2017, 2020) starptautiskais augstākā līmeņa personāla atlases tīkls Amrop sadarbībā ar socioloģisko pētījumu uzņēmumu Factum veic aptauju, kuras mērķis ir noteikt, kuri uzņēmumi ir Baltijas valstīs visietekmīgākie esošo un potenciālo darba ņēmēju vidū. Aptaujā tiek iekļauti 200 lielāko Baltijas uzņēmumi un viņu konkurenti. Ar šo lielo datu apjomu rīku uzņēmums Amrop piedāvā saviem klientiem, konkrētiem uzņēmumiem, ieraudzīt, kuras ir viņu vājās puses, kuras ir stiprās puses un kā tirgus konkrētajā nozarē izskatās kopumā. Taču papildus pamatnolūkam, kam dati jau tiek izmantoti, pastāv iespaidīgs apjoms veidu, kā vēl šos datus var analizēt un kā šos datus var izmantot, lai sniegtu priekšlikumus uzņēmumu tālākai attīstībai darbinieku piesaistes un lojalitātes veicināšanas kontekstā, vērtējot respondentu atšķirības dzimuma, vecuma, izglītības, valstiskās piederības griezumos.

3.1.Pētījuma par darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem metodoloģija

Pētījums veikts, izmantojot kvantitatīvo CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) metodi. Pētījumā metodoloģija jeb skala, kas tiek izmantota pētījumā, ir veidota balstoties uz iepriekšējiem pētījumiem pasaulē (kas pētīti arī 1.nodaļā), pielāgojot konkrētā pētījuma vajadzībām. Lai veiktu pētījumu, tiek izmantots socioloģisko pētījumu kompānijas Factum respondentu panelis. Kopējais respondentu skaits 2020. gadā veiktajā pētījumā bija 5095 respondentu visās trīs Baltijas valstīs un ietver aptaujātos gan no ierindas darbinieku un studentu, gan uzņēmumu vadītāju un valdes locekļu vidus. Pētījumā definētās apakšgrupās izdalāmi dažādi darba tirgus segmenti, ņemot vērā darba funkcijas, līmeņus, industrijas, demogrāfiskos kritērijus, valstis un citus rādītājus. Pirmo reizi šis pētījums, kura pamatfunkcija ir fokusēties uz konkrēto uzņēmumu tēlu un tā uzlabošanas iespējām, tika veidots 2014. gadā (n=7169), otro reizi – 2017. gadā (n=6658), trešo reizi -2020. gadā (n=5095). Šī promocijas darba ietvaros fokuss ir uz 2020. gadu, taču rezultāti skatīti arī dinamikā, salīdzinot ar 2014. gadu. 2014. gads kā atskaites gads ir

izvēlēts, lai varētu skatīt rezultātus lielāka laika posma dinamikā, lai izmaiņas būtu acīm redzamākas un vienlaikus analizētie dati būtu pārskatāmi. Šī promocijas darba fokuss ir uz vecuma grupas kā demogrāfiskā faktora būtiskuma novērtēšanu.

Katru reizi, veicot pētījumu (2014.,2017.,2020. gadā), aptaujas anketa tiek optimizēta un tiek izvērtēts, vai ir nepieciešamas kādas izmaiņas. 2020. gada pētījumā tika izmantotas 4 faktoru grupas – racionālie labumi, darbu raksturojošie elementi, sociālās vērtības un labumi, darba devēja reputācija un tēls. Katrā faktoru grupā tika ietverti 6-11 faktori, kas vislabāk raksturo jau iepriekš minētās faktoru grupas (3.1. tabula). Kā redzams, kopumā respondentiem tiek lūgts novērtēt 32 elementus, kas ietekmē kopējo uzņēmuma tēlu, savukārt 2014. gadā 48 faktori (taču tās pašas 4 grupas).

3.1.tabula

Darba devēja tēla novērtēšanai izmantotais elementu kopums

Faktoru grupa	Faktori
Racionālie, materiālie labumi	1.Konkurētspējīgs/godīgs pamata atalgojums 2.Samaksa/kompensācija par virsstundām 3.Prēmijas par īpašu sniegumu 4.Labas paaugstinājuma iespējas 5.Vērtīgs ieraksts CV 6.Starpatusiskas karjeras iespējas, komandējumu iespējas
Darbu raksturojošie faktori	7.Saprātīgs darba apjoms 8.Ērta atrašanās vieta 9.Labi darba apstākļi 10.Elastīgas vai ērtas darba stundas 11.Rūpes par darba drošības jautājumiem 12.Iespēja gūt apmācības un papildus izglītību 13.Labas profesionālās attīstības iespējas 14.Interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības 15.Iespēja strādāt no mājām 16.Labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju 17.Autonomija uzdevumu izpildē
Sociālās vērtības un labumi	18.Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide 19.Organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām 20.Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārliecinātību 21.Organizācija novērtē un attiecīgi izmanto darbinieka spējas un talantus 22.Radoša un dinamiska darba vide 23.Dinamiska iekšējā vide – komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports 24.Interesanta nozare
Reputācija	25.Piedāvā labas kvalitātes preces vai produktus 26.Sociāli atbildīga un ētiska organizācija 27.Rūpējas par vides jautājumiem 28.Prestīža organizācija 29.Augoša/veiksmīga organizācija 30.Īpašnieku, akcionāru un vadītāju laba reputācija 31.Labi atpazīstams uzņēmums 32. Pozitīva organizācijas publiskā reputācija

Avots: autores veidots, balstoties uz pētījumā izmantoto anketu

Būtiskākās atšķirības 2020. gada pētījuma anketā no 2014. gada anketas

1) Vairāki faktori ir apvienoti. Piemēram, ja 2020. gada anketā ir faktors „interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi”, tad 2014. gadā bija divi atšķirīgi faktori „interesants darbs” un „daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības”, kā arī 2020. gada anketā ir faktors „iespēja gūt apmācības un papildus izglītību”, savukārt 2014. gadā bija divi faktori „iespēja gūt apmācības”, „profesionāla attīstība, izglītība”.

2) Pārfrāzēti, papildināti faktoru nosaukumi. Piemēram, „darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārlicinātību” 2014.gada anketā skanēja kā „pašpārlicinātības pieaugums” vai „organizācija novērtēs un attiecīgi izmantos darbinieka spējas un talantus” 2014.gada anketā bija formulēts kā „talantu un spēju novērtējums”.

3) Izņemti arī no saraksta pavisam. Piemēram, „lieli izaicinājumi”, „inovatīva domāšana”, „ilglaicīga nodarbinātība”, „iespēja nākotnē palielināt ienākumus”, „citi konkurētspējīgi labumi”, „privātās dzīves un darba līdzsvars”

4) Kā pavisam jauns faktors ir parādījies „organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām”.

2020. gadā respondentiem tika lūgts novērtēt katru faktoru piecu punktu skalā, izmantojot Likerta skalas metodi:

- 1 – absolūti nav svarīgs faktors,
- 2 – diezgan nesvarīgs faktors,
- 3 – diezgan svarīgs faktors,
- 4 – ļoti svarīgs faktors,
- 5 – nevaru pateikt/novērtēt.

2014. gadā bija pētniecībai un aprēķiniem ērtāka un atbilstošāka skala:

- 0 – nav atbildes/nevar pateikt,
- 1 – absolūti nav svarīgs faktors,
- 2 – diezgan nesvarīgs faktors,
- 3 – diezgan svarīgs faktors,
- 4 – ļoti svarīgs faktors.

Attiecīgi, lai abos gados iegūtos datus būtu iespējams salīdzināt, pirms datu analīzes skalas tika pielāgotas atbilstoši 2014. gada skalai – attiecīgi visu faktoru novērtējums ir skalā no 1-4.

3.2. Nozīmīgākie darba devēja tēlu ietekmējošie faktori

Analizējot 2020. gada pētījumā iegūtos rezultātus un salīdzinot tos ar 2014. gada pētījuma secinājumiem, var secināt, ka līderu pozīcijas 6 gadu laikā nav mainījušās. Standartnovirze ir līdzīga abos gados, kas norāda, ka vienprātība nav būtiski mainījusies (3.2. tabula), taču kā 2014. gadā, tā 2020. gadā moda un mediāna visiem rādītājiem ir nemainīga un vienāda. Moda norāda uz visbiežāk izvēlēto atbildi, kas visiem visaugstāk novērtētajiem faktoriem bijusi 4, kamēr mediāna ir vērtība, kas atrodama pa vidu, ja visas atbildes sarindo augošā secībā pēc kārtas un kas pēc aprēķiniem programmā SPSS arī ir 4.

Kā visbūtiskākais faktors ir novērtēts konkurētspējīgs/godīgs atalgojums, kas attiecīgi nodrošina respondentu pamatvajadzību apmierināšanu un liek justies atbilstoši novērtētiem darba vietā. Turpat augšgalā ir arī „labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju” un „labi darba apstākļi”, kas ir darbu raksturojoši faktori. Tāpat būtiskāko faktoru augšgalā ir sociālo vērtību un labumu faktori, kā „labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide”, „organizācija novērtē un attiecīgi izmanto darbinieka spējas un talantus”, kā arī „darbs liek justies labāk par sevi un veicina pašpārlicinātību”.

3.2.tabula

Izmaiņas faktoru nozīmīgumā 2014. un 2020. g. Baltijas valstīs strādājošo vidū

DDT ietekmējošie faktori	2014.gads, n=7169				2020.gads, n=5095			
	Vid. (1-4)	Standart-novirze	Moda	Med.	Vid. (1-4)	Standart-novirze	Moda	Med.
Konkurētspējīgs / godīgs pamata atalgojums	3.76	.518	4	4	3.77	.511	4	4
<u>Labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju</u>	<u>3.67</u>	<u>.546</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3.7</u>	<u>.544</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
<i>Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide</i>	3.6	.563	4	4	3.63	.564	4	4
<u>Labi darba apstākļi</u>	<u>3.58</u>	<u>.571</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3.60</u>	<u>.579</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
<i>Organizācija novērtē un attiecīgi izmanto darbinieka spējas un talantus</i>	3.53	.603	4	4	3,54	.598	4	4
<i>Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārlicinātību</i>	3.49	.635	4	4	3.49	.625	4	4

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Tabulā 3.2. dažādā rakstība (*bold, italic, underline*), pie kuras faktoru grupas pieder TOP 6 faktori 2014. un 2020. gadā. **Bold** formātā iekrāsotais faktors pieder pie faktoru grupas „Racionālie, materiālie labumi”, ar apakšsvītru rakstītie faktori ietver darbu raksturojošos elementus un *slīpā rakstība* apzīmē sociālo vērtības un dažādu labumu faktoros. Kā iespējams redzēt, reputācijas grupas faktori neietilpst starp abu gadu visaugstāk novērtētajiem elementiem. Ņemot vērā pētījuma rezultātus, kā arī modas un mediānas rādītājus, autore secina, ka turpmākajos pētījumos potenciāli lietderīgāk būtu izmantot rangu skalu 1-5 (kā tas lielākoties darīts citos darba devēja tēla pētījumos) vai pat 1-7. Lai arī zinātniskajā literatūrā nav vienprātība par to, kādu skalu izmantot – tas atkarīgs no pētījuma dizaina un pētnieka redzējuma, tomēr ir autori, kas ir ar līdzīgu redzējumu.^{229, 230}

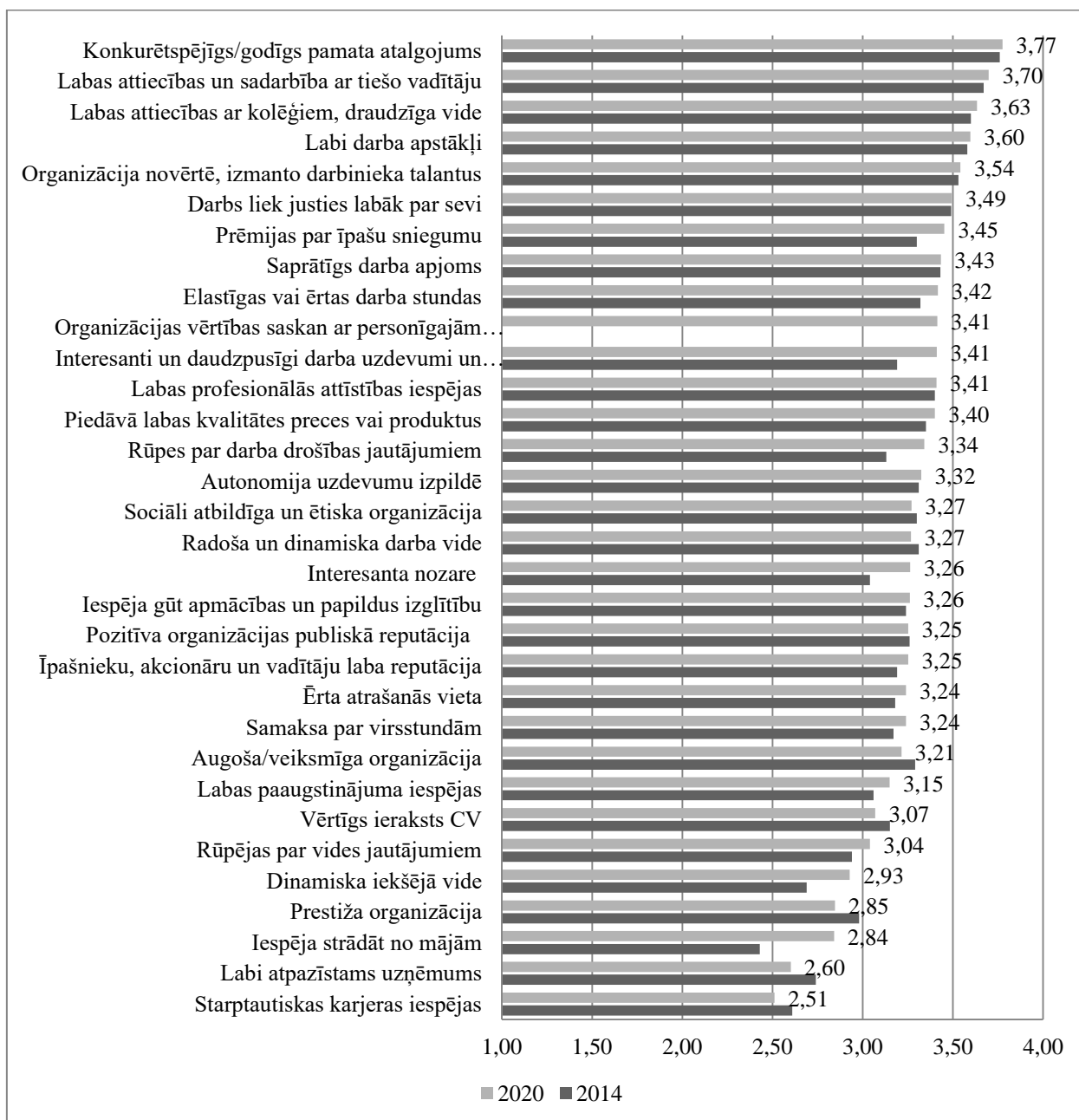
Pēc aptauju rezultātiem iespējams skaidri ieraudzīt gan respondentu vajadzības pēc fizioloģisko vajadzību apmierināšanas, gan nepieciešamību pēc kvalitatīvas mijiedarbības sabiedrībā – ar kolēģiem un tiešo vadītāju. Darba devēja tēla kontekstā tas nozīmē to, ka šie, visaugstāk novērtētie faktori, ieņem būtisku lomu tajā, ko darba ņēmējs domās par uzņēmumu un cik lielā mērā vērtēs to kā pievilcīgu vietu, kur strādāt. Tātad pat, ja uzņēmums ir ļoti labi atpazīstams, starptautisks un rūpējas par vides jautājumiem (šie visi 3 ir samērā zemi novērtēti faktori), bet vienlaikus potenciālais darba ņēmējs zinās, ka šajā uzņēmumā ir zems atalgojums un starp kolēģiem ir sliktas attiecības, šāda uzņēmuma kā darba devēja tēls nebūs izveidojies pozitīvs. Var, protams, teikt, ka šie zemi novērtētie faktori ir tādi, par kuriem iespējams potenciālais darbinieks būs dzirdējis vairāk nekā par sev svarīgiem faktoriem, kas varētu būt taisnība. Tomēr ir jāsaprot, ka cerēt balstīties uz šiem faktoriem, kamēr iekšēji vide ir nesakārtota, ir īstermiņā balstīta stratēģija, kas rezultātā var radīt papildus izmaksas augstas darbinieku mainības dēļ, rada laika patēriņu abām pusēm un frustrāciju esošo darbinieku vidū, kuriem ir jātiek galā ar darbinieku maiņas laikā neizdarītajiem darbiem.

Attēlā 3.2 attēlotas izmaiņas faktoru nozīmīgumā 2014.un 2020. gadā starp Baltijas valstīs strādājošajiem un dati ir sakārtoti, sākot ar visnozīmīgāko faktoru 2020. gadā, beidzot ar visnenozīmīgāko faktoru 2020. gadā. Uzskatāmības pēc attēlā skaitliski ir redzami tikai 2020.gada vidējie rādītāji skalā no 1-4. Kā iespējams redzēt, tad lielā daļā faktoru novērtējums ir ļoti līdzīgi un tikai dažviet novērtējuma izmaiņas ir būtiskas. Visbūtiskākās izmaiņas ir notikušas faktora „iespēja strādāt no mājām” novērtējumā, kas parāda to, ka cilvēkiem Baltijas valstīs aizvien būtiskāka ir iespēja būt mobiliem. Lai arī šis faktors kopumā ir relatīvi zemu novērtēts,

²²⁹ Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D., 2015, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7, pp.396-403

²³⁰ Taherdoost, H., 2019, What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 8, No. 1, 2019, pp.1-10

tomēr, pēc autores domām, šādi faktori, kas neskar cilvēka pamatvajadzības (algu, drošību, sociālās vajadzības) un vienlaikus piedzīvo tik strauju lēcieni, ir ļoti vērā ņemami un prasa uzņēmumu spēju pielāgoties mūsdienu vajadzībām. Lai arī COVID-19 pandēmijas ietvaros darbs no mājām bieži bija piespiedu kārtā, tomēr daļa strādājošo to izmantoja kā priekšrocību, tāpēc, pēc autores domām, elastības nozīme tuvākajos gados tikai palielināsies, kas saskan arī ar 4.nodaļas pētījuma secinājumiem.



3.2.attēls **Izmaiņas faktoru nozīmīgumā 2014. un 2020.gadā Baltijas valstīs**

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Kā iespējams redzēt organizācijas prestiža kā faktora nozīmība ir pat mazliet mainījusies – tas ir kļuvis vēl mazāk nozīmīgs. Tāpat vēl vairāk samazinājusies faktora nozīmība, kas skar starptautiskas karjeras, komandējumu iespējas – tas varētu būt skaidrojams ar to, ka pēdējos

gados gana spēcīgi ir attīstījušies vietējie uzņēmumi, vietējo uzņēmumu piedāvātās iespējas un prestižs, līdz ar to pieredze ārzemēs vairs nešķiet tik nepieciešama, kā tas bijis agrāk.

Savukārt citi faktori vēl bez iespējas strādāt no mājām, kuru nozīmība ir novērtēta mazliet augstāk 2020. gadā, ir sekojoši – dinamiska iekšējā vide – sporta aktivitātes, veselīga dzīvesveida kultivācija, interesanta nozare, interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un aktivitātes, rūpes par darba drošības jautājumiem, elastīgas vai ērtas darba stundas, ērta atrašanās vieta, īpašnieku un akcionāru reputāciju u.c.

Iespējams arī novērtēt, ka faktors, kas iekļauts 2020. gada aptaujā, bet vēl neeksistēja 2014. gadā – organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām – ir ticis novērtēts relatīvi augstu, t.i., starp visiem faktoriem novērtēts kā 10. nozīmīgākais.

Pēc autores domām, šo datu salīdzināšana paskaidro to, kāpēc šī darba ietvaros, analizējot datus, tiks izmantoti tikai 2014. un 2020. gadu dati – lai padarītu izmaiņu analīzi tīrāku, vieglāk saprotamu un vienlaikus tāpēc, ka pārmaiņas nav tik straujas un būtiskas vai neizskaidrojamas, lai būtu nepieciešamība pēc 2017. gada datiem. *Vienlaikus šie dati parāda arī to, ka to aktualitāte ļoti ticami saglabājas arī ilgāku laika posmu pēc 2020.gada, kas norāda gan uz šī promocijas darba jēgpilnumu iespējā izmantot iegūtos rezultātus praktiski, kā arī dod iespēju darba devējiem, izvēloties darba devēja zīmola stratēģiju, justies samērā drošiem par uzņemto kursu, ja uzņēmuma uzstādījums ir fokusēties uz vērtībām, kas ir būtiskas darba ņēmējiem.*

3.3.Darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru analīze

Kad uzņēmums gatavojas realizēt savu darba devēja zīmola stratēģiju, ir būtiski zināt, kas ir tie cilvēki, kuru uzmanību un novērtējumu uzņēmums grib piesaistīt, lai spētu noskaidrot, kādas ir šo cilvēku vērtības un kā uzņēmums varētu tām atbilst. Šī pētījuma ietvaros ir iespējams novērtēt, vai un kā atšķiras novērtētie faktori demogrāfisko rādītāju kontekstā. Šīs apakšnodaļas ietvaros tiek īsumā aprakstīti 2020.gada pētījuma rezultāti un turpinājumā autore izzina demogrāfisko faktoru ietekmi uz rezultātiem, t.i., vai cilvēki, kas atrodas dažādās, piemēram, vecuma, dzimuma vai dzīvesvietas grupās, uzrāda būtiski atšķirīgus rezultātus vai nē.

Šīs apakšnodaļas ietvaros tikuši analizēti jaunākā pētījuma rezultāti, kas tika iegūti 2020. gadā. 2020. gadā veiktajā aptaujā tika iegūtas 5095 respondentu atbildes no Latvijas, Igaunijas un Lietuvas. Lielākā daļa (51%) respondentu ir vecuma grupā no 31-50 gadu vecumam (2609 no 5095), 1706 respondenti ir vecumā virs 51 gadu vecumam un 780 respondenti ir vecumā no 18-30 gadu vecumam. Lielākajai daļai (66%) respondentu ir augstākā izglītība (3364). No visiem respondentiem 53% ir sievietes un 47% ir vīrieši. Tāpat vērts pieminēt, ka no visiem respondentiem 58.4% anketas pildīšanas brīdī bija nodarbināti pilnā laikā vai pusslodzē, kamēr

pārējie atzīmēja sevi kā uzņēmējus (8.4%), studentus, īslaicīgus bezdarbniekus u.c. Novērtējot Kronbaha alfas koeficientu starp mainīgajiem, tas ir 0,915, kas vērtējams kā ļoti augsts rādītājs un nozīmē, ka ir augsta iekšējā skalas saskaņotība. Novērtējot datu atbilstību normālajam sadalījumam, var teikt, ka dati neatbilst normālajam sadalījumam, līdz ar to ir piemērojamas neparametriskās statistikas metodes ($p < 0.05$).

3.3.1. Darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru analīze demogrāfisko faktoru kontekstā

Šīs nodaļas ietvaros autore vērtē dažādu demogrāfisko faktoru (vecums, dzimums, valstiskā piederība) mijiedarbību ar darba devēja tēlu ietekmējošiem faktoriem, t.i. vai atkarībā no dažādām grupām dati būtiski atšķiras vai neatšķiras. Visi šie faktori var palīdzēt vadītājiem un personālvadībai skaidrāk izprast savu esošo un potenciālo darbinieku vēlmes un vajadzības attiecībā uz saviem darbiniekiem un sava darba devēja zīmola veidošanu.

Pirms datu analīzes, autore piedāvā tabulā 3.3. aplūkot demogrāfisko rādītāju kategorijas, kur 3 kategoriju (valsts, vecums, dzimums) nozīme tiek novērtēta darba devēja tēla ietekmējošo faktoru griezumā. Iekavās ir minēts respondentu skaits noteiktajā demogrāfiskajā grupā.

3.3.tabula

Demogrāfisko faktoru grupas un respondentu skaits, kuru griezumā iespējams vērtēt pētījuma rezultātus 2020.gadā

Demogrāfiskie rādītāji, kuru griezumā iespējams veikt analīzi				
Valsts	Vecuma grupa	Dzimums	Izglītības līmenis	Nodarbinātība
<ul style="list-style-type: none"> • Latvija (n=1753) • Lietuva (n=1415) • Igaunija (n=1927) 	<ul style="list-style-type: none"> • 18-30 (n=780) • 31-50 (n=2609) • 51+ (n=1706) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sieviete (n=2693) • Vīrietis (n=2402) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vidējā vai zemāka (n=1680) • Augstākā izglītība (n=3364) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmējs vai pašnodarbinātais (n=428) • Pilna laika vai pusslodzes darbinieks (n=2975) • Strādājošs students (n=82) • Students (n=71) • Īslaicīgs bezdarbnieks (n=369) • Pensionējis (n=323) • Ilglaicīgs bezdarbnieks (n=21)

Avots: autores veidots, balstoties uz pētījuma dizainu

Savukārt tabulā 3.4. iespējams aplūkot nodarbinātību paskaidrojošās kategorijas, kuru nozīmību arī potenciāli ir iespējams izvērtēt. Tas var būt noderīgi, ja, piemēram, noteiktā nozarē strādājošā uzņēmumā ir radusies vēlme un spēja veidot darba devēja zīmola stratēģiju un šī

uzņēmuma speciālisti vēlas noskaidrot tieši šajā nozarē iesaistīto indivīdu atbildes. Jāpiemin, ka šī pētījuma ietvaros varēja secināt, ka respondenti ne vienmēr vēlas vai zina, pie kuras kategorijas sevi norādīt, jo nereti šie jautājumi palika neatbildēti. Attiecīgi autore nav padziļināti analizējusi datus šo kategoriju griezumā.

3.4.tabula

Respondentu nodarbinātību paskaidrojošās kategorijas un respondentu skaits tajās

Respondentu nodarbinātību paskaidrojošās kategorijas		
Amats	Darbības joma	Darbības nozare
<ul style="list-style-type: none"> • Vienkāršs darbinieks vai strādnieks (n=327) • Kvalificēts darbinieks vai strādnieks (n=955) • Vecākais speciālists (n=584) • Zemākā līmeņa vadītājs (n=276) • Vidējā līmeņa vai augstākā līmeņa vadītājs (n=829) • Cits (n=7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadība (n=289) • Finances, grāmatvedība (n=190) • Personālvadība (n=128) • Informācijas tehnoloģijas (n=101) • Likums vai juridiskie jautājumi (n=68) • Loģistika, transports (n=85) • Mārketinga, sabiedriskās attiecības (n=87) • Ražošana (n=75) • Pārdošana (n=179) • Tehniskā uzraudzība, inženieris (n=103) • Cits (n=266) 	<ul style="list-style-type: none"> • Celtniecība, nekustamie īpašumi (n=205) • Enerģētika (n=93) • Medicīna, veselības aprūpe (n=198) • Mēdiji (n=33) • Pakalpojumi (n=209) • Finansiālie un juridiskie pakalpojumi (n=214) • Apdrošināšana (n=39) • Pārtikas un dzērienu ražošana (n=145) • Citu produktu ražošana (n=286) • Informācijas tehnoloģijas (n=187) • Vairumtirdzniecība (n=368) • Transports un loģistika (n=182) • Auto nozare (n=35) • Tūrisms un izklaide (n=73) • Publiskais sektors (n=272) • Cits (n=386)

Avots: autores veidots, balstoties uz pētījuma dizainu

Lai analizētu visus faktorus pārredzamā veidā, tie tiks izvērtēti atbilstoši 4 faktoru grupām –

- 1) racionālie, materiālie labumi,
- 2) darba raksturojums,
- 3) sociālās vērtības un labumi,
- 4) reputācija.

Tālāk nodaļā izmantotā metode ir *Kruskall-Willis* tests, kas ir neparametriskā metode, kurai atbilst esošie dati un kura ir pielietojama gadījumos, kad ir jāsalīdzina 2 vai vairāk grupas, kas savstarpēji nepārklājas. Ar metodes palīdzību iespējams noskaidrot, vai pastāv nozīmīgas atšķirības starp izvēlētajām grupām, kas nozīmē, ka viens un tas pats respondents nevar atrasties vairāk kā vienā grupā, piemēram, respondents A nevar būt vienlaikus gan vīrietis, gan sieviete vai arī nevar vienlaikus piederēt divām dažādām vecuma grupām.

Valstiskās piederības saistība ar darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru novērtējumu

Šīs apakšnodaļas ietvaros tiek skatīts, vai un kuros faktoros pastāv nozīmīgas atšķirības starp visām 3 Baltijas valstīm – Latviju, Lietuvu un Igauniju. Lai datu apstrādes programma SPSS uzrādītu, ka ar 95% varbūtību nav nozīmīgu atšķirību, tas nozīmē, ka datiem ir jābūt ārkārtīgi vienādiem visās 3 (ne tikai 2) Baltijas valstīs. Ja $p > 0.05$ (*Asymp. Sig*), var uzskatīt, ka ar 95% varbūtību nav nozīmīgas atšķirības starp izvēlētajām grupām.

Šķiet būtiski uzsvērt, ka apakšnodaļas kontekstā tiek pētīts, vai pastāv nozīmīgas atšķirības starp atbilžu sadalījumu Latviju, Lietuvu un Igauniju faktoru novērtējumā. Tas nozīmē, ka aprēķināta ir ne tikai vidējā vērtība, bet atbilžu sadalījums valstu grupu ietvaros. Jāpiemin, ka tas ir niansēts veids, kā novērtēt atbilžu rezultātus, jo kopumā, vērtējot visaugstāk novērtētos faktorus Baltijas valstīs, var secināt, ka tendences visās Baltijas valstīs ir līdzīgas (tabula 3.19).

Piemēram, vērtējot sīkāk atalgojuma faktoru valstu griezumā un reālo atbilžu sadalījumu, iespējams secināt, ka atšķirības starp grupām pamatā veidojuši lietuvieši, kuri konkurētspējīgu atalgojumu kā ļoti svarīgu faktoru ir novērtējuši 72.8% gadījumu nevis 82.3% un 80.8% gadījumu kā tas ir bijis attiecīgi Igaunijā un Lietuvā. Taču, lai arī pastāv starpgrupu atšķirības (3.5. tabula), visās Baltijas valstīs lielākā daļa respondentu to ir novērtējuši kā vissvarīgāko faktoru. Tas norāda uz nepieciešamību datus vērtēt ne tikai kvantitatīvi, bet arī kvalitatīvi izvērtēt to būtību. Vienīgais no racionālo labumu faktoriem, kur nav noteiktas nozīmīgas atšķirības starp grupām, tātad faktors novērtēts izteikti līdzīgi, ir samaksa/kompensācija par virsstundām. Savukārt visizteiktākā atšķirība ir tieši faktora „labas paaugstinājuma iespējas” novērtējumā – latviešu vidū populārākā atbilde bija, ka šis faktors ir ļoti svarīgs, kamēr Baltijas valstu kaimiņiem, populārākā atbilde bijusi, ka faktors ir vienkārši svarīgs. Kā ļoti svarīgu šo faktoru

atzina 47.3% Latvijas respondentu, 32.6% Igaunijas respondentu, un 30.3% Lietuvas respondentu.

3.5.tabula

**Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums racionālo labumu kontekstā
2020.gadā**

Racionālie labumi	Konkurētsp. / godīgs pamata atalgojums	Samaksa / kompensācija par virsstundām	Prēmijas par īpašu sniegumu	Labas paaugstinā- juma iespējas	Vērtīgs ieraksts CV	Starptautiskas karjeras, komandējumu iespējas
Chi-Sq	49.682	3,277	12,875	143,777	51,647	6,910
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.194	.002	.000	.000	.032

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Vērtējot darbu raksturojošo faktoru nozīmību atkarībā no valstiskās piederības (3.6. tabula), var secināt, ka pastāv nozīmīgas atšķirības starp grupām. Vienīgais elements, kas ir ticis novērtēts vienlīdzīgi, ir ērta atrašanās vieta, ko visu trīs valstu respondenti visbiežāk atzīmējuši kā diez gan svarīgu faktoru (attiecīgi 44.7% Igaunijā, 42.3% Latvijā, 43.2% Lietuvā). Savukārt, piemēram, saprātīga darba apjoma novērtējumā tieši Latvijas respondenti rada statistiski novērtējamās atšķirības – 47.3% ir novērtējuši šo faktoru kā ļoti svarīgu, kamēr Igaunijā un Lietuvā šis faktors novērtēts kā būtiskāks (attiecīgi 54.2%, 50.2%). Jāpiemin, ka pat neatkarīgi no starpgrupu atšķirībām visās Baltijas valstīs, šis faktors guvis augstu novērtējumu. Visbūtiskākās atšķirības novērojamas faktora „iespēja strādāt no mājām” novērtējumā – tieši latviešu respondenti vidēji ir devuši šim faktoram viszemāko novērtējumu – 33.6% uzskata, ka tas nav sevišķi būtisks faktors, kamēr Igaunijā tie ir 25.2% un Lietuvā 29%. Attiecīgi Igaunijā strādājošie šo faktoru novērtē visaugstāk, kurai attiecīgi seko Lietuva un Latvija pēc tam.

**Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums darbu raksturojošo faktoru kontekstā
2020.gadā**

Darbu raksturojošie faktori		Saprātīgs darba apjoms	Ērta atrašanās vieta	Labi darba apstākļi	Elastīgas vai ērtas darba stundas	Rūpes par darba drošības jautājumiem	Iespēja gūt apmācības un papildus izglītību	
	Chi-Sq	15,105	2.073	36,027	45.179	24,138	12,295	
	df	2	2	2	2	2	2	
	Asymp. Sig.	.000	.355	.000	.000	.000	.000	
		Labas prof. attīstības iespējas	Interesanti, daudzpusīgi darba uzdevumi	Iespēja strādāt no mājām	Labas attiecības, sadarbība ar tiešo vadītāju	Autonomija uzdevumu izpildē		
	Chi-Sq	24,653	26,689	42,793	18,865	19,130		
	df	2	2	2	2	2		
	Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000		

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Vērtējot valstiskās piederības starpgrupu atšķirības sociālo vērtību un labumu kontekstā (tabula 3.7), var secināt, ka atšķirības lielākoties ir būtiskas, t.i., $p < 0.05$ 6 no 7 faktoru novērtējumiem. Piemēram, 75.5% no igauņu respondentiem ir atzīmējuši labas attiecības ar kolēģiem un draudzīgu vidi kā ļoti svarīgu faktoru. Lai arī lietuviešiem un latviešiem arī šī ir bijusi populārākā atbilde, tomēr to izvēlējušies ir attiecīgi 58.5% un 62.7%. Faktors kurā nav būtisku starpgrupu atšķirību, ir „organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām ($p=0.211$) – šo faktoru kā ļoti būtisku ir novērtējuši 50% Igaunijas, 47.4% Latvijas un 47.7% Lietuvas respondenti. Tas norāda, ka vismaz pusei darba ņēmēju, pieņemot lēmumu, vai izvēlēties kādu uzņēmumu par savu darba devēju, kā pietiekami būtisks faktors būs iekšējo vērtību saskanīgums ar uzņēmuma vērtībām.

**Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums sociālo vērtību un labumu kontekstā
2020.gadā**

Sociālās vērtības un labumi		Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	Org. vērtības saskan ar pers. vērtībām	Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārliecinātību	Org. novērtē, izmanto darbinieka spējas un talantus	Radoša, dinamiska darba vide	Dinam. iekšējā vide – komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicin., sports	Interesanta nozare
	Chi-Sq	133,023	4.119	210,854	99,273	28,91	57.949	111,95
	df	2	2	2	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	.000	.127	.000	.000	.000	.000	.000

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Arī reputācijas faktoru vidū vērojamas līdzīgas tendences kā iepriekšējām faktoru grupām – lielākajā daļā faktoru vērojamas būtiskas starpgrupu atšķirības, taču ir vairāki faktori, kur nav vērojamas būtiskas atšķirības starp grupām. Šīs faktoru grupas ietvaros būtiskas atšķirības nav sekojošiem faktoriem – augoša/veiksmīga organizācija ($p=0.418$) un labi atpazīstams uzņēmums ($p=0.590$). Tātad statistiski atbildes ir bijušas ļoti līdzīgas. Savukārt statistiski ievērojamākās atšķirības starp grupām ir bijušas tieši faktora „piedāvā labas kvalitātes preces vai produktu” novērtējumā. Igaunijas respondenti šo faktoru novērtējuši kā ļoti svarīgu 54.7% gadījumā, kamēr Latvijas un Lietuvas respondenti attiecīgi 43.1% un 41.1% gadījumā.

Baltijas valstu starpgrupu atšķirību novērtējums reputācijas faktoru kontekstā 2020.gadā

Reputācija		Piedāvā labas kvalitātes preces vai produktus	Sociāli atbildīga un ētiska organizācija	Rūpējas par vides jautājumiem	Prestīža organizācija	Augoša, veiksmīga organizācija	Īpašnieku, akcionāru un vadītāju laba reputācija	Labi atpazīstams uzņēmums	Pozitīva organizācijas publiskā reputācija
	Chi-Sq	88,385	9,088	19,829	86,299	3,569	23.450	1.409	6.761
	df	2	2	2	2	2	2	2	2
	Asymp. Sig.	.000	.009	.000	.000	0.168	.000	.494	.034

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Kopumā var secināt, ka ar varbūtību 95% ($p=0.05$) pastāv būtiskas starpgrupu atšķirības atkarībā no valstiskās piederības 27 no 32 analizētajiem faktoriem. Jāpiemin, ka, vērtējot visus faktorus atsevišķi, var secināt, ka jautājumos, kuros ir novērojamas starpgrupu atšķirības, mazliet atšķirīgāku rezultātu uzrāda viena no 3 valstīm, nevis katra valsts radikāli atšķirīgu rezultātu. Pēc

autores domām, lai arī šim *Kruskall-Wallis* testam ir zinātniskā nozīme, tomēr praksē jeb, pieņemot lēmumus, lietderīgāk ir vērtēt valstu vidējos rādītājus absolūtos skaitļos, ko autore piedāvā tabulā 3.19.

Vecuma grupu saistība ar darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru novērtējumu

Pētījums tika veikts 3 vecuma grupām – 18-30 gadus veci respondenti, 31-50 gadus veci respondenti un 51+. Šo vecuma grupu ietvaros tika veikta starpgrupu analīze, lai novērtētu, vai ir statistiski būtiskas atšķirības starp vecuma grupām tajā, kā viņas novērtē dotos faktoros.

Vērtējot starpgrupu atšķirības starp vecuma grupām var secināt, ka tieši konkurētspējīga/godīga atalgojuma faktora kontekstā nav būtisku atšķirību starp grupām, kas nozīmē, ka visās vecuma grupās šis faktors ir bijis vienlīdz svarīgs. Interesanti, ka faktora „samaksa/kompensācija par virsstundām” starpgrupu atšķirību analīzē var novērot, ka vecuma grupa, kas rada starpgrupu atšķirības, ir 31-50. Šī vecuma grupa samaksu par virsstundām novērtējusi kā mazāk būtisku nekā pārējās divas vecuma grupas.

Savukārt atšķirīgs novērtējums lielākoties ir faktoros, kas ir saistīti ar nākotnes vīziju un karjeras turpinājumu, kas, pēc autores domām, ir loģiski rezultāti, jo atšķirīgās vecuma grupās ir atšķirīgs karjeras posms, mērķi un redzējums par nākotni. Gados jaunākie respondenti ir savā karjeras sākumā un viņiem ir būtiski, lai tas, kur viņi atrodas, kalpo viņu nākotnes interesēm un lai esošā darba vieta būtu kā labs pakāpiens tālākajām karjeras izvēlēm. Piemēram, faktora „labas paaugstinājuma iespējas” būtiskākās starpgrupu atšķirības rada vecuma grupa 51+, kas šo faktoru novērtējusi vidēji kā mazāk nozīmīgu kā pārējās divas grupas. Vērts pieminēt, ka darbu raksturojošo faktoru kontekstā būtiskas atšķirības netika konstatētas faktorā „Iespēja strādāt no mājām”, kas pēc šī pētījuma rezultātiem ir vienlīdz būtiski visās vecuma grupās.

Vērtējot starpgrupu atšķirības sociālo vērtību un labumu grupā (tabula 3.9), var secināt, ka būtiskas atšķirības starp grupām nav konstatētas 3 faktoros – darbs, kas liek justies labāk par sevi un veicina pašpārliecinātību, radoša un dinamiska darba vide, kā arī interesanta nozare.

Vecuma grupu starpgrupu atšķirību novērtējums darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru kontekstā, 2020.gadā

Faktoru grupa	Darba devēja tēlu ietekmējošie faktori	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Racionālie, materiālie labumi	1.Konkurētspējīgs/godīgs pamata atalgojums	4,667	2	,097
	2.Samaksa/kompensācija par virsstundām	174,171	2	,000
	3.Prēmijas par īpašu sniegumu	19,696	2	,000
	4.Labas paaugstinājuma iespējas	192,647	2	,000
	5.Vērtīgs ieraksts CV	125,536	2	,000
	6.Starpatusiskas karjeras iespējas, komandējumu iespējas	67,564	2	,000
Darbu raksturojošie faktori	7.Saprātīgs darba apjoms	51,066	2	,000
	8.Ērta atrašanās vieta	50,383	2	,000
	9.Labi darba apstākļi	52,608	2	,000
	10.Elastīgas vai ērtas darba stundas	11,030	2	,004
	11.Rūpes par darba drošības jautājumiem	66,294	2	,000
	12.Iespēja gūt apmācības un papildus izglītību	16,594	2	,000
	13.Labas profesionālās attīstības iespējas	98,332	2	,000
	14.Interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības	30,463	2	,000
	15.Iespēja strādāt no mājām	3,528	2	,171
	16.Labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju	28,232	2	,000
Sociālās vērtības un labumi	17.Autonomija uzdevumu izpildē	84,737	2	,000
	18.Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	15,679	2	,000
	19.Organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām	31,138	2	,000
	20.Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārliecinātību	3,769	2	,152
	21.Organizācija novērtē un attiecīgi izmanto darbinieka spējas un talantus	23,594	2	,000
	22.Radoša un dinamiska darba vide	5,288	2	,071
	23.Dinamiska iekšējā vide – komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports	9,940	2	,007
Reputācija	24.Interesanta nozare	5,411	2	,067
	25.Piedāvā labas kvalitātes preces vai produktus	7,274	2	,026
	26.Sociāli atbildīga un ētiska organizācija	4,834	2	,089
	27.Rūpējas par vides jautājumiem	35,224	2	,000
	28.Prestīža organizācija	1,191	2	,551
	29.Augoša/veiksmīga organizācija	13,169	2	,001
	30.Īpašnieku, akcionāru un vadītāju laba reputācija	37,522	2	,000
	31.Labi atpazīstams uzņēmums	27,235	2	,000
32. Pozitīva organizācijas publiskā reputācija	4,256	2	,119	

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Novērtējot rezultātus reputācijas faktoru kontekstā (tabula 3.9.), var secināt, ka tikai 3 no 8 faktoriem ir novērtēti vienlīdzīgi - šie faktori ir prestiža organizācija un pozitīva organizācijas publiskā reputācija, kā arī sociāli atbildīga un ētiska organizācija.

Kopumā var secināt, ka ar varbūtību 95% ($p=0.05$), 24 no 32 faktoru vidū pastāv būtiskas atšķirības starp vecuma grupām. Savukārt 8 faktoru gadījumā, veicot aprēķinus pēc *Kruskall-*

Willis metodes, nepietiek pierādījumu, lai teiktu, ka starp grupām ir būtiskas atšķirības. Niānsētāki dati par paaudžu atšķirībām tiek piedāvāti nākamajā apakšnodaļā.

Dzimuma saistība ar darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru novērtējumu

Vērtējot dzimuma starpgrupu atšķirības, kas vērtējamās kā būtiskas, balstoties uz *Kruskall-Willis* testu, un, iedziļinoties atšķirībās, iespējams novērot to, ka sievietes kopumā gandrīz visus faktorus vērtē kā būtiskākus nekā vīrieši. Uz to norāda arī negatīvie *Z* rādītāji, pārbaudot datus arī pēc Manna-Vitnija testa (*Mann Whitney U test*), kas ir metode, ko izmanto, ja ir jāpārbauda atšķirības starp divām grupām.

Piemēram, racionālo labumu kontekstā, sievietes vērtē samaksas par virsstundām nozīmīgumu kā ļoti būtisku faktoru un attiecīgi to novērtēja 55.7% sieviešu, kamēr vīrieši šādu atbildi izvēlējās tikai 43.5% gadījumu.

3.10. tabula

Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums racionālo labumu kontekstā 2020. gadā

Racionālie labumi		Konkurētspējīgs /godīgs pamata atalgojums	Samaksa/ kompensācija par virsstundām	Prēmijas par īpašu sniegumu	Labas paaugstinājuma iespējas	Vērtīgs ieraksts CV	Starptautiskas karjeras, komandējumu iespējas
	Chi-Sq.	31,725	124,446	,611	,798	18,081	48,288
	Df	1	1	1	1	1	1
	Asym p. Sig.	.000	.000	.434	.372	.000	.000

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Savukārt, analizējot darbu raksturojošos faktorus (3.11) un to, vai ir būtiskas atšķirības starp sievietēm un vīriešiem šajā faktoru grupā, var secināt, ka pastāv atšķirības 10 no 11 izvirzīto faktoru vidū. Piemēram, faktoru „saprātīgs darba apjoms” 60% sieviešu novērtējušas kā ļoti svarīgu, kamēr šādu pašu atbildi starp vīriešiem devuši tikai 40%. 9.2% vīriešu ir novērtējuši šo faktoru kā diez gan nesvarīgu, kamēr tāda pati atbilde sieviešu starpā bijusi 2.6% gadījumu. Līdzīga situācija ir ērtas atrašanās vietas novērtējumā – 47.3% sievietes un 32.1% vīrieši novērtējuši faktoru kā ļoti svarīgu. Tāda pati tendence jeb 15% atšķirība ir vērojama arī faktora „labi darba apstākļi” novērtējumā. Vienīgais faktors, kas ir novērtēts bez būtiskām atšķirībām, ir autonomija uzdevumu izpildē, kas nozīmē, ka iespēja veikt darba pienākumus autonomi ir novērtēts vienlīdzīgi abu dzimumu vidū. Pēc autores domām, ņemot vērā, ka ir maz vienlīdzīgi novērtētu faktoru, dati kopumā norāda uz atšķirīgām prioritātēm, redzējumiem un lomām starp dzimumiem sabiedrībā.

**Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums darbu raksturojošo faktoru kontekstā 2020.
gadā**

Darbu raksturojošie faktori		Saprātīgs darba apjoms	Ērta atrašanās vieta	Labi darba apstākļi	Elastīgas vai ērtas darba stundas	Rūpes par darba drošības jautājumiem	Iespēja gūt apmācības un papildus izglītību
	Chi Sq	231,46	172,27	161,34	128,16	146,89	78,13
	df	1	1	1	1	1	1
	Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		Labas profesionālas attīstības iespējas	Interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības	Iespēja strādāt no mājām	Labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju	Autonomija uzdevumu izpildē	
	Chi Sq	28,08	7,77	83,77	49,67	,354	
	df	1	1	1	1	1	
	Asymp. Sig.	.000	.005	.000	.000	.552	

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Analizējot starpgrupu atšķirības sociālo vērtību un labumu kontekstā, vērojamas līdzīgas tendences – visu faktoru novērtējumā ir vērojamas nozīmīgas starpgrupu atšķirības. Attiecīgi sievietes visus faktorus novērtēja kā svarīgākus nekā vīrieši. Piemēram, faktors „labas attiecības ar kolēģiem un draudzīga vide” kā ļoti svarīgs tika novērtēts 73.2% gadījumu, kamēr vīriešu vidū šis faktors tika novērtēts kā ļoti svarīgs 58.2% gadījumu.

**Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums sociālo vērtību un labumu faktoru kontekstā
2020. gadā**

Sociālās vērtības un labumi		Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	Org. vērtības saskan ar personīgajām vērtībām	Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārliecinātību	Org. novērtē un izmanto darbinieka spējas un talantus	Radoša un dinamiska darba vide	Dinamiska iekšējā vide – komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports	Interesanta nozare
	Chi Sq	134,13	21,85	95,66	23,81	32,79	22,71	6,86
	df	1	1	1	1	1	1	1
	Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Arī reputācijas faktoru vidū lielākoties visos faktoru novērtējumos sievietes faktorus novērtē kā būtiskākus. Īpaši spilgti tas izpaužas faktoros „sociāli atbildīga un ētiska organizācija” un „organizācijas rūpējas par vides jautājumiem”, kas acīm redzami parāda abu dzimumu atšķirīgās prioritātes. Piemēram, vides jautājumu faktora novērtējumā 27.2% vīriešu atbildēja, ka šis faktors vai nu nav būtisks vispār, vai ir samērā nebūtisks, turpretī tādu pašu atbildi sieviešu vidū sniedza vien 14.4% sieviešu.

Dzimuma starpgrupu atšķirību novērtējums reputācijas faktoru kontekstā 2020.gadā

Reputācija		Piedāvā labas kvalitātes preces vai produktus	Sociāli atbildīga un ētiska org.	Rūpējas par vides jaut.	Prestīža organizācija	Augoša, veiksmīga organizācija	Īpašnieku, akcionāru un vadītāju laba reputācija	Labi atpazīstams uzņ.	Positīva org. publiskā reputācija
	Chi Sq	52,03	133,56	102,43	19,66	32,53	12,99	9,37	85,25
	df	1	1	1	1	1	1	1	1
	Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Kopumā iespējams secināt, ka ar varbūtību 95% ($p=0.05$), vērtējot atšķirības starp sievietēm un vīriešiem Baltijas valstīs, 29 no 32 faktoriem ir vērojamas būtiskas atšķirības.

Vecuma grupu iekšgrupu atšķirības darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru kontekstā

Vērtējot vecuma grupas korelāciju ar konkrētajiem faktoriem, var novērtēt, ka savstarpējā tiešā saistība ir diez gan vāja, t.i., nav cieša sakarība, ka, palielinoties vecumam, būtiski mainītos kāda faktora nozīmīgums, kas šķiet arī loģiski – jo katrā dzīves periodā var prioritātes mazliet atšķirties, bet tas nenozīmē, ka, jo vecāks cilvēks, jo būtiskāk novērtēts faktors vai otrādi ($r_{s\min}=0,08$, $r_{s\max}=-0,169$). Aprēķiniem tika izmantota Spīrmena (*Spearman*) metode, kas ļauj apstrādāt datus, kas neatbilst normālajam sadalījumam.

Tālākajās tabulās ar krostabulācijas metodes palīdzību autore ir izcēlusi populārāko atbildi norādītajā vecuma grupā un pievienojusi indeksus ^a, ^b vai ^c (analizējot datus pēc šīs metodes, atstātas ir arī respondentu atbildes, kuri atbildējuši, ka nezina vai nevar novērtēt svarīgumu). Indekss ^a norāda, ka nav ievērojamu atšķirību starp visām trim vecuma grupām, kamēr indekss ^b norāda, ka ir nelielas atšķirības (piemēram, viena grupa atšķiras no pārējām divām). Savukārt indekss ^c norāda uz būtiskām atšķirībām starp vecuma grupām konkrētajā faktora novērtējumā. Kopumā iespējams secināt, ka faktoru izvēle ir bijusi samērā veiksmīga, jo visi faktori ir novērtēti kā vairāk vai mazāk svarīgi. Vidēji neviens no faktoriem netika novērtēts kā „pavisam nesvarīgs”. Vēl ir iespējams secināt, ka izvirzītās 4 faktoru grupas ir ar atšķirīgu nozīmīgumu un attiecīgi ir iespējams identificēt tos faktorus, pie kuriem ir īpaši jāpiedomā, lai piesaistītu labākos speciālistus.

3.14. tabula

Racionālo/materiālo labumu faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020. gadā

Racionālie labumi	18-30 gadi	31-50 gadi	50+ gadi
Konkurētspējīgs/godīgs pamata atalgojums, ^a	Ļoti svarīgi (79.2%)	Ļoti svarīgi (80.1%)	Ļoti svarīgi (77.7%)
Samaksa/kompensācija par virsstundām, ^c	Ļoti svarīgi (62.9%)	Ļoti svarīgi (44%)	Ļoti svarīgi (53.2%)
Prēmijas par īpašu sniegumu, ^b	Ļoti svarīgi (47.8%)	Ļoti svarīgi (55.6%)	Ļoti svarīgi (51.7%)
Labas paaugstinājuma iespējas, ^c	Ļoti svarīgi (49.2%)	Diezgan svarīgi (43.2%)	Diezgan svarīgi (40.6%)
Vērtīgs ieraksts CV, ^c	Ļoti svarīgi (43.2%)	Diezgan svarīgi (42.7%)	Diezgan svarīgi (39%)
Starptautiskas karjeras iespējas, komandējumu iespējas, ^b	Diezgan nesvarīgi (31%)	Diezgan svarīgi (31.7%)	Diezgan nesvarīgi (33.9%)

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Kā redzams, kopumā racionālo/materiālo labumu faktori ir novērtēti diezgan augstu (tabula 3.14.), īpaši augstu svarīguma novērtējumu šai grupai piedēvējuši jaunāka gada gājuma respondenti Baltijas valstīs. Kā vienīgais faktors šajā faktoru grupā, kas izcēlās ar relatīvi zemu

novērtējumu, ir starptautiskas karjeras iespējas un komandējumu iespējas – šis faktors tika novērtēts kā vismazāk būtiskais visas vecuma grupās. Kā visbūtiskākais faktors ir novērtēta konkurētspējīga, godīga pamata alga, kas ir būtiskākais faktors starp visām vecuma grupām. Turklāt šī faktora kontekstā nav novērojamas atšķirības starp paaudzēm, kas sakrīt ar iepriekš izmantoto metodi un tās secinājumiem. Savukārt elementi, kas izceļas ar nozīmīgām atšķirībām, (piemēram, paaugstinājuma iespējas) var secināt, ka ir būtiski visām vecuma grupām, taču jaunākajiem respondentiem šis faktors ir būtiski nozīmīgāks nekā citām vecuma grupām – līdzīgi ir ar samaksu par virsstundām.

3.15. tabula

Darbu raksturojošo faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020. gadā

Darba raksturojums	18-30 gadi	31-50 gadi	50+ gadi
Saprātīgs darba apjoms, ^b	Ļoti svarīgi (59.4%)	Ļoti svarīgi (46.8%)	Ļoti svarīgi (52.8%)
Ērta atrašanās vieta, ^c	Ļoti svarīgi (47.6%)	Diezgan svarīgi (44.8%)	Ļoti svarīgi (42.4%)
Labi darba apstākļi, ^c	Ļoti svarīgi (71.9%)	Ļoti svarīgi (58.6%)	Ļoti svarīgi (65.1%)
Elastīgas vai ērtas darba stundas, ^b	Ļoti svarīgi (56%)	Ļoti svarīgi (50.6%)	Ļoti svarīgi (50.9%)
Rūpes par darba drošības jautājumiem, ^c	Ļoti svarīgi (48.2%)	Diezgan svarīgi (42.6%)	Ļoti svarīgi (53%)
Iespēja gūt apmācības un papildus izglītību, ^b	Ļoti svarīgi (45.4%)	Diezgan svarīgi (46.1%)	Diezgan svarīgi (45.9%)
Labas profesionālās attīstības iespējas, ^c	Ļoti svarīgi (56%)	Ļoti svarīgi (53.3%)	Diezgan svarīgi (45.5%)
Interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības, ^b	Ļoti svarīgi (44.1%)	Ļoti svarīgi (52.6%)	Ļoti svarīgi (45.3%)
Iespēja strādāt no mājām, ^a	Diezgan svarīgi (36.7%)	Diezgan svarīgi (35.5%)	Diezgan svarīgi (36.8%)
Labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju, ^c	Ļoti svarīgi (65.1%)	Ļoti svarīgi (74.7%)	Ļoti svarīgi (71.8)
Autonomija uzdevumu izpildē, ^c	Diezgan svarīgi (50.3%)	Ļoti svarīgi (46.2%)	Diezgan svarīgi (44.6%)

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Pēc tabulas 3.15 ir iespējams secināt, ka kopumā jaunākie respondenti darbu raksturojošos rādītājus vērtē kā būtiskākus, nekā pārējās divas vecuma grupas – jauniešiem visbiežāk izvēlēta atbilde bija „ļoti svarīgi” 9 no 11 piedāvātajiem elementiem. Visu vecuma grupu ietvarā visbūtiskākais faktors bija labi darba apstākļi un labas attiecības ar tiešo darba vadītāju. Savukārt darbs no mājām, kas, lai arī ir novērtēts kā diez gan svarīgs faktors visas vecuma grupās, kopumā no darbu raksturojošiem elementiem novērtēts ar vismazāko nozīmi, kur

netika arī novērtētas būtiskas atšķirības starp grupām. Atšķirībā no iepriekšējās faktoru grupas, šajā faktoru grupā visās vecuma grupās visu faktoru populārākais novērtējums bija ar vismaz „diezgan svarīgi”. Lai arī šī faktoru grupa ir acīmredzami būtiska visās vecuma grupās, tomēr būtiskas atšķirības veido primāri tieši tas, cik augstu šos faktorus vērtē jaunākā respondentu daļa. Kopumā vairāki darbu raksturojošie faktori bija augstāk novērtēti tieši no jaunākās paaudzes, kamēr, piemēram, faktors „autonomija uzdevumu izpildē” bija īpaši būtisks tieši vidējai un vecākai vecuma paaudzei – 46.2% no respondentiem vidējā vecuma grupā atzīmēja šo elementu kā ļoti būtisku, kamēr 41.6% no vecākās paaudzes un tikai 28.7% no jaunākās paaudzes deva šādu pašu novērtējumu. Pēc autores domām, tas skaidrojams ar respondentu iegūto pieredzi un attiecīgi ar pārliecību par savām spējām izpildīt pienākumus patstāvīgi.

3.16. tabula

Sociālo vērtību un labumu faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020.gadā

Sociālās vērtības un labumi	18-30 gadi	31-50 gadi	50+ gadi
Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide, ^b	Ļoti svarīgi (65.8%)	Ļoti svarīgi (64%)	Ļoti svarīgi (69.5%)
Organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām, ^c	Diezgan svarīgi (45%)	Ļoti svarīgi (51.9%)	Ļoti svarīgi (46.2%)
Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārliecīgā, ^a	Diezgan svarīgi (57.1%)	Ļoti svarīgi (55.1%)	Ļoti svarīgi (53.1%)
Organizācija novērtēs un attiecīgi izmantos darbinieka spējas un talantus, ^c	Ļoti svarīgi (51.7%)	Ļoti svarīgi (60.7%)	Ļoti svarīgi (56.1%)
Radoša un dinamiska darba vide, ^a	Diezgan svarīgi (47.4%)	Diezgan svarīgi (47.5%)	Diezgan svarīgi (48.8%)
Dinamiska iekšējā vide – komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports, ^b	Diezgan svarīgi (39.5%)	Diezgan svarīgi (44.7%)	Diezgan svarīgi (45%)
Interesanta nozare, ^b	Diezgan svarīgi (44.5%)	Diezgan svarīgi (47.7%)	Diezgan svarīgi (49%)

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Ja tabulu 3.16. salīdzina ar iepriekšējām faktoru grupām, tad var pamanīt pretēju ainu ar iepriekš analizēto darba raksturojuma faktoru grupu. Sociālās vērtības un labumi vidēji jaunākajā vecuma grupā ir novērtēti mazliet mazāk svarīgi kā vidējā un vecākajā vecuma grupā. Kā visbūtiskākais faktors no minētajiem visās vecuma grupās ir labas attiecības ar kolēģiem,

draudzīga vide, kamēr vismazāko svarīgumu ir guvis faktors – dinamiska iekšējā vide (komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports).

3.17. tabula

Reputācijas faktoru novērtējums paaudžu griezumā 2020.gadā

Reputācija	18-30 gadi	31-50 gadi	50+ gadi
Piedāvā labas kvalitātes preces vai produktus, ^b	Diezgan svarīgi (44.5%)	Ļoti svarīgi (48.1%)	Ļoti svarīgi (46.3%)
Sociāli atbildīga un ētiska organizācija, ^a	Diezgan svarīgi (48.8%)	Diezgan svarīgi (48.6%)	Diezgan svarīgi (47.1%)
Rūpējas par vides jautājumiem, ^b	Diezgan svarīgi (49.2%)	Diezgan svarīgi (51.9%)	Diezgan svarīgi (50.7%)
Prestiža organizācija, ^a	Diezgan svarīgi (44%)	Diezgan svarīgi (46.2%)	Diezgan svarīgi (47.5%)
Augoša/veiksmīga organizācija, ^b	Diezgan svarīgi (49.9%)	Diezgan svarīgi (53.1%)	Diezgan svarīgi (53.7%)
Īpašnieku, akcionāru un vadītāju laba reputācija, ^b	Diezgan svarīgi (45.6%)	Diezgan svarīgi (48.9%)	Diezgan svarīgi (51.1%)
Labi atpazīstams uzņēmums, ^b	Diezgan svarīgi (35.9%)	Diezgan nesvarīgi (39.3%)	Diezgan svarīgi (42.4%)
Pozitīva organizācijas publiskā reputācija, ^a	Diezgan svarīgi (51.3%)	Diezgan svarīgi (52.6%)	Diezgan svarīgi (50.5%)

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Ceturtnā, pēdējā grupa, kur apkopoti darba devēja reputāciju veidojošie elementi (tabula 3.17.), ir acīmredzami atšķirīga, jo pārsvarā kā populārākā atbilde dominē nevis „ļoti svarīgi”, bet gan „diezgan svarīgi”. Šīs faktoru grupas ietvaros izceļas arī fakts, ka šajā faktoru grupā atšķirības starp vecuma grupām ir vismazākās. Pēc autores domām, no tā var secināt to, ka respondenti kā svarīgākus elementus vērtē tos, kas skar viņus personīgi, – kas skar viņu ikdienas dzīvi, sasniegumus, karjeras iespējas, ienākumus un tml., savukārt uzņēmuma reputācijai nav tik būtiska nozīme ikdienas dzīvē. Izceļot būtiskākos elementus no reputācijas faktoru grupas, var izcelt to, ka respondentiem Baltijas valstīs vidēji ļoti svarīgi ir, lai organizācija piedāvā kvalitatīvas preces vai pakalpojumus. ~50% atzīmējuši arī pozitīvu organizācijas publisko reputāciju kā diezgan svarīgu elementu. Vienīgais elements no visiem 32, kam populārākā atbilde bija “diezgan nesvarīgi” vidēja vecuma respondentu grupā bija “labi atpazīstams uzņēmums”.

Kopumā var teikt, ka visi atlasītie elementi, ir novērtējami kā vismaz „diezgan svarīgi” un vērā ņemami, kas noteikti var ietekmēt un ietekmē kopējo uzņēmuma tēlu. Pēc šīs datu analīzes metodes var secināt, ka ir 7 faktori, kuri novērtēti ļoti līdzīgi vecuma grupu ietvaros, 14 faktori,

kuru vidū izceļas 1 no 3 vecuma grupām ar nozīmīgām atšķirībām un 11 faktori ar būtiskām starpgrupu atšķirībām starp visām 3 vecuma grupām.

Pēc autores domām, rezultāti parāda to, ka, pirmkārt, kopumā ir tikuši izvēlēti faktori, kas ir strādājošajiem būtiski.

Otrkārt, tādi faktori kā atalgojums, savstarpējās attiecības, izaugsmes un attīstības iespējas, kā arī novērtējums u.c., ir faktori, kas ir un būs būtiski, ņemot vērā cilvēka pamatvajadzības un šajā ziņā būtiski pārsteigumi nevar tikt gaidīti vai novēroti. Tāpēc, pēc autores domām, uz datiem ir jāskatās, ņemot vērā ne tikai absolūtos skaitļus un statistiski aprēķinātos rezultātus, bet arī tendences, kādas parādās starpgrupu atšķirībās, piemēram, analizējot vecuma grupas vai kādu citu dimensiju kontekstā, kuras potenciālajam darba devējam varētu būt būtiskas.

Piemēram, skaidri redzams, ka paaugstinājuma iespējas un vērtīgs ieraksts CV ir būtisks tieši gados jaunākajai darbaspēka grupai. Tātad, vēloties piesaistīt jaunus speciālistus, būtiski būtu nodrošināt iespēju uzņēmuma ietvaros augt un par to ļaut potenciālajiem un esošajiem speciālistiem uzzināt. Tāpat tieši gados jaunākajiem respondentiem būtiska ir iespēja gūt papildus apmācības un ērta atrašanās vieta. Ērta atrašanās vieta varētu būt būtiskāks faktors tieši jauniešiem, jo varētu vēl nebūt pieejams personīgais transports, savukārt sabiedriskā transporta lietošana varētu būt apgrūtināša vai pat neiespējama atsevišķos gadījumos. Tāpēc uzņēmuma atrašanās vietas izvēle var būt stratēģisks lēmums arī no darbinieku piesaistes puses, ne tikai, ņemot vērā, piemēram, loģistikas jautājumus vai pieejamību klientiem. Gados vecākajiem respondentiem būtiskāk ir tas, ka organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām un ka darbs liek justies par sevi pašpārliecinātāk. Organizācijas vērtību nozīmīgums, pēc autores domām, skaidrojams ar to, ka gados vecākiem cilvēkiem pamatvajadzības ir apmierinātas un arī skriešana pa karjeras kāpnēm varētu vairs nebūt tik būtiska, kas varētu sekmēt aizdomāšanos par morālām vērtībām un to saskaņu ar vietu, kur cilvēks atrodas, strādā un kam velta savu laiku un enerģiju. Gados visvecākajai respondentu grupai (51+) ievērojami būtiskāki ir arī darba drošības jautājumi, kas var tikt saistīts gan ar veselības stāvokli, gan ar vērtībām, kas saistītas ar rūpēm par savu fizisko labklājību.

Vidējais faktoru novērtējums pa vecuma grupām 2020. gadā (ietverti tikai visaugstāk novērtētie faktori)

2020. gads, n=5095, Likerta skala 1-4						
Pozīcija	18-30 gadi		31-50 gadi		50+ gadi	
1.	Konkurētspējīgs pamata atalgojums	3,75	Konkurētspējīgs pamata atalgojums	3,80	Konkurētspējīgs pamata atalg.	3,75
2.	Labi darba apstākļi	3,68	Labas attiecības ar tiešo vadītāju	3,73	Labas attiecības ar tiešo vadītāju	3,70
3.	Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	3,62	Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	3,61	Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	3,68
4.	Labas attiecības ar tiešo vadītāju	3,61	Organizācija novērtē un izmanto darbinieka talantus	3,58	Labi darba apstākļi	3,63
5.	Samaksa par virsstundām	3,55	Labi darba apstākļi	3,55	Org. novērtē un izmanto darbinieka spējas un talantus	3,53
6.	Saprātīgs darba apjoms	3,54	Darbs liek justies labāk par sevi	3,50	Darbs liek justies labāk par sevi	3,48
7.	Darbs liek justies labāk par sevi	3,51	Prēmijas par īpašu sniegumu	3,49	Saprātīgs darba apjoms	3,47
8.	Labas profesionālās attīstības iespējas	3,50	Labas profesionālās attīstības iespējas	3,47	Rūpes par darba drošību	3,45
9.	Elastīgas vai ērtas darba stundas	3,49	Interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības	3,46	Prēmijas par īpašu sniegumu	3,43
10.	Organizācija novērtē un attiecīgi izmanto darbinieka spējas un talantus	3,46	Organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām	3,46	Elastīgas vai ērtas darba stundas	3,42

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Tabulā 3.18 autore ir izvēlējusies apkopot rezultātus par nozīmīgākajiem faktoriem visās 3 vecuma grupās 2020. gadā paaudžu griezumā. Uzreiz jāpiemin, ka arī 2014.gadā visās vecuma grupās dominējošais faktors bijis konkurētspējīgs atalgojums – tāpēc arī paaudžu griezumā būtiskas atšķirības 6 gadu laikā šajā griezumā nav notikušas. Arī citu augstāk novērtēto faktoru kontekstā būtiskas pārmaiņas nav bijušas – būtiskākie faktori ir nemainīgi, vien atsevišķiem faktoriem minimāli mainās pozīcijas. Iespējams novērtēt, ka 2020.gadā 31-50 gadu veciem respondentiem atšķirībā no pārējām grupām 10 visaugstāk novērtētu faktoru vidū nav elastīgas darba stundas, bet ir iekļauts faktors „organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām”. Tāpat likumsakarīgi, ka vecākajai vecuma grupai visaugstāk novērtēto faktoru vidū nav atrodams faktors labas profesionālās attīstības iespējas.

Vērtējot datus ilgtermiņā, asociētā profesore Ilona Baumanē-Vītoliņa uzskata, ka nelielās izmaiņas parāda, ka sabiedrībā valdošie uzskati par iekārojamo darba devēju ir samērā noturīgi un tiem nepiemīt straujas svārstības. Tas ir pozitīvs novērojums tiem, kuri aktīvi strādā pie darba devēja zīmola veidošanas, jo jau vienreiz pārdomāti un viedi uzbūvētā stratēģija var nest rezultātus ilgtermiņā.²³¹ Tomēr, pēc autores domām, iespējams, ka būtiskākie secinājumi izdarāmi tieši pēc to faktoru izmaiņām un novērtējuma, kas ir ārpus cilvēka pamatvajadzībām, ja ir vēlme izveidot unikālu, īpašu un laicam līdzīgu uzņēmuma stratēģiju. Nevis tāpēc, ka tie nebūtu nozīmīgi faktori – tieši pretēji, tie ir faktori, kuriem būtu jābūt pašsaprotamiem, ja uzņēmums ciena un redz darbinieku kā būtisku, uzņēmumam nepieciešamu vērtību. Taču, autoresprāt, pamatvajadzības vienmēr, neatkarīgi no ārējiem apstākļiem, modes, dzimuma, vecuma, būs būtiskas, tāpēc unikalitāti uzņēmuma tēla veidošanas pieejā ir jāmeklē citur. Citi faktori, kā starptautiskās iespējas, darbs no mājām, elastīgas darba stundas, autonomija darba vietā, organizācijas vērtību saskanīgums ar indivīdu u.c. var mainīties un maina savu nozīmību, un tieši caur šiem faktoriem iespējams izcelties citu konkurentu vidū.

3.3.2. Latvijas, Lietuvas un Igaunijas individuālais darba devēju ietekmējošo faktoru novērtējums absolūtos skaitļos

Šī darba mērķis ir identificēt galvenos faktorus, kas ir būtiski potenciālajiem un esošajiem darbiniekiem Baltijas valstīs, un novērtēt, kā un vai šie faktori atšķiras starp vecuma grupām. Jau otrajā nodaļā autore pamatoja, kāpēc ir iespējams šī temata ietvaros runāt par Baltijas valstīm kopumā, neizšķirot Latviju, Lietuvu un Igauniju atsevišķi, tomēr īsumā ir iespēja ielūkoties arī datos atsevišķi pa valstīm precīzākai datu interpretācijai.

Visaugstāk un viszemāk novērtētie faktori: Kā redzams, konkurētspējīgs atalgojums ir visaugstāk novērtētais faktors visās Baltijas valstīs ar pārliecinošu atrāvienu no jebkura cita faktora. Pēc autores domām, tas skaidrojams ne tikai ar cilvēka vajadzībām apmierināt savas pamatvajadzības, bet arī ar sociālekonomisko stāvokli, kas spiež izvēlēties atalgojumu kā prioritāti. Ir autori, kas uzskata, ka 50% no ienākumiem būtu tērētāji pamatvajadzībās, 30% - vēlmēs un 20% - iekrājumos, tomēr, piemēram, Latvijas kontekstā lielai sabiedrības daļai šāds sadalījums ir utopisks.²³² Interesanti, ka prēmijas par īpašu sniegumu un kompensācija par virsstundām, kas arī ir finansiālas atlīdzības veidi ir ievērojami zemāk novērtēti, kas, pēc autores

²³¹ Baltijas darba devēja tēla pētījums: svarīgākās atziņas un izmaiņas sešu gadu laikā <https://ir.lv/2020/10/09/baltijas-darba-deveja-tela-petijums-svarigakas-atzinis-un-izmainas-sesu-gadu-laika/> skatīts 14.04.2022

²³² Castro, K.J.M., 2021, Heirloom of Knowledge: Teacher-Parents and Their Prioritization of the Education of Their Children, *Universal Journal of Educational Research* 9(2), pp.380-389

domām, norāda uz to, ka visās trīs sabiedrībās būtiskākais ir stabilitāte un drošības sajūta – tāpat garantēti, regulāri, un ienākumi atbilstoši izdevumu līmenim.

Tālāk secīgi visaugstāk novērtētie faktori ir labas attiecības ar tiešo vadītāju, ar kolēģiem un laba darba vide. Pēc autore domām, šo faktoru augstais novērtējums ir saskaņā ar cilvēka sociālajām vajadzībām. Proti, kad fizioloģiskās un drošības vajadzības ir apmierinātas (ko lielā mērā nodrošina labs atalgojums), tad secīgi būtiskas ir sociālās un piederības vajadzības, ko ietver iepriekš minētie faktori.

Autore vēlas izcelt arī faktoru „organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām”, kas šāda tipa pētījumā Baltijā ir iekļauts pirmo reizi un nozīmībā novērtēts attiecīgi ar 3,44 Igaunijā, 3,40 Latvijā un 3,40 Lietuvā. Visbiežāk pētījumos tiek rakstīts par darbinieka atbilstību organizācijai – par to, kā un vai viņš spēs iekļauties organizācijas darba stilā, vai būs atbilstošas spējas, darbinieka kultūra, tomēr, kā redzams, arī no darbinieka puses ir būtiski redzēt, ka uzņēmuma vērtības atbilst paša cilvēka vērtībām, lai viņš justos fiziski un psiholoģiski komfortabli šajā vide. Pēc autore domām, gadījumā, ja darbiniekiem, kurus ir vēlme piesaistīt, vērtības ir atbildīgums, godīgums, orientēšanās uz cilvēku un tml., tas norāda, ka organizācijai būs būtiski ne tikai būt sociāli atbildīgiem, radot savu ārējo tēlu (stādot kokus, sponsorējot dažādus labdarības pasākumus u.c.), bet atspoguļojot savas vērtības arī ikdienas darbā – piemēram, būt atklātiem, caurspīdīgiem lēmumu pieņemšanā, godprātīgi risināt problēmsituācijas un tml.

Kā viens no viszemāk novērtētajiem faktoriem ir darba devēja atpazīstamība sabiedrībā, kas pastiprina domu, ka primāri būtiski darba devējam ir, nevis spilgts un skaļš ārējais tēls, bet kvalitatīva uzņēmuma iekšējā darbība. Tāpat relatīvi zemi novērtēts faktors ir dinamiska iekšējā vide uzņēmumā (komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports), kas, pēc autore domām, var būt arī saistīts ar kultūras īpatnībām Baltijas valstīs un samērā lielu introvertumu un orientāciju uz individuālismu. Jau otrajā nodaļā autore minēja, ka visas Baltijas valstīs individuālisms ir relatīvi augsts, un tieši Latvijā novērtēts kā visaugstākais. Atbilstoši šim novērojumam tieši latvieši šo faktoru novērtējuši kā vismazāk svarīgo starp visām Baltijas valstīm. Tāpat zems novērtējums dažādām aktivitātēm, tai skaitā sportiskām, saskan ar 2.nodaļā analizēto Hofstedes dimensiju „baudīšana pret pienākumiem”, kas paredz, ka Baltijas valstīs cilvēkiem ir daudz grūtāk nodoties ar atpūtu un labsajūtu saistītās aktivitātēs. Taču viszemāk novērtētais faktors ir starptautiskas karjeras iespējas, komandējumu iespējas, kas visdrīzāk saistītas ar to, ka šobrīd arī savu mājvalsti lielākā daļa respondentu redz kā gana labu vietu, kur realizēt savas ambīcijas, gūt pieredzi un augt. Iespējams novērtēt arī, ka Lietuvas respondenti kopumā rādītājus ir vērtējuši mazliet zemāk kā Igaunijas un Latvijas respondenti.

**Vidējais faktoru novērtējums Igaunijā, Latvijā, Lietuvā, sadalījums pa faktoru grupām
2020. gadā**

Darba devēja tēlu ietekmējošie faktori (vērtējums no 1-4)	Igaunija	Latvija	Lietuva
Konkurētspējīgs/godīgs pamata atalgojums	3,80	3,81	3,70
Samaksa/kompensācija par virsstundām	3,22	3,26	3,23
Prēmijas par īpašu sniegumu	3,41	3,49	3,46
Labas paaugstinājuma iespējas	3,08	3,34	3,00
Vērtīgs ieraksts CV	2,96	3,12	3,16
Starptautiskas karjeras iespējas, komandējumu iespējas	2,46	2,55	2,53
Saprātīgs darba apjoms	3,47	3,41	3,41
Ērta atrašanās vieta	3,25	3,22	3,25
Labi darba apstākļi	3,65	3,54	3,60
Elastīgas vai ērtas darba stundas	3,50	3,38	3,34
Rūpes par darba drošības jautājumiem	3,38	3,37	3,26
Iespēja gūt apmācības un papildus izglītību	3,31	3,23	3,23
Labas profesionālās attīstības iespējas	3,37	3,41	3,47
Interesanti un daudzpusīgi darba uzdevumi un atbildības	3,47	3,40	3,34
Iespēja strādāt no mājām	2,95	2,76	2,80
Labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju	3,74	3,69	3,66
Autonomija uzdevumu izpildē	3,35	3,35	3,25
Labas attiecības ar kolēģiem, draudzīga vide	3,74	3,55	3,59
Organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām	3,44	3,40	3,40
Darbs liek justies labāk par sevi, veicina pašpārliecinātību	3,55	3,33	3,62
Organizācija novērtē un attiecīgi izmanto darbinieka spējas un talantus	3,64	3,52	3,43
Radoša un dinamiska darba vide	3,34	3,22	3,22
Dinamiska iekšējā vide – komandas aktivitātes, veselīga dzīvesveida veicināšana, sports	3,01	2,81	2,97
Interesanta nozare	3,35	3,30	3,08
Piedāvā labas kvalitātes preces vai produktus	3,51	3,36	3,31
Sociāli atbildīga un ētiska organizācija	3,30	3,28	3,22
Rūpējas par vides jautājumiem	3,06	2,98	3,09
Prestiža organizācija	2,83	2,74	2,99
Augoša/veiksmīga organizācija	3,20	3,24	3,21
Īpašnieku, akcionāru un vadītāju laba reputācija	3,23	3,23	3,32
Labi atpazīstams uzņēmums	2,58	2,61	2,61
Pozitīva organizācijas publiskā reputācija	3,23	3,29	3,23

Avots: autores veidots pēc pētījuma rezultātiem

Var secināt, ka potenciālie un esošie darba ņēmēji gan Latvijā, gan Lietuvā, gan Igaunijā par būtiskākajiem faktoriem atzīst tos, kas apmierina viņu primārās vajadzības – fizioloģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības un sociālās vajadzības. Vismazāk būtiskie ir faktori, kas nav tieši saistīti ne ar vienu no pamatvajadzībām. Darba devēja tēla faktoru novērtējumu ietekmē vairāki faktori, piemēram, vērtības sabiedrībā un kultūrā, kā arī sociālekonomiskie apstākļi. Lai

arī šī promocijas darba ietvaros netiek pētīts, cik lielā mērā šie apstākļi ietekmē faktoru novērtējumu, tomēr, pēc autores domām, ir būtiski pieminēt, ka šī brīža sociāli ekonomiskajos apstākļos, kad nav stabilitāte kā valsts iekšienē, tā ārpus, darbaspēka uztvere par būtisko tiek ietekmēta. Promocijas darba rakstīšanas brīdī, 2022. gadā, tendences Latvijā ir bijušas sekojošas:

- 1) Latvijas majsaimniecību patēriņa grozā liels īpatsvars ir pārtikai un enerģijai, kuru cenu pieaugums ir bijis īpaši straujš 2022. gadā,
- 2) algu pieaugums, ko joprojām uztur darbaspēka trūkums, paralēli materiālu sadārdzinājumam palielina kopējās ražošanas izmaksas, ko uzņēmumi mēģina pārnest uz produkcijas cenām (vidējais bruto darba algas pieaugums Latvijā otrajā ceturksnī bija 8.3%²³³)²³⁴,
- 3) inflācija 2022. gada 2.ceturkšņa noslēgumā ir sasniegusi 19.3% ar prognozi inflācijai pieaugt,²³⁵
- 4) vidējā neto darba samaksa 2022. gada 2. ceturksnī ir bijusi 997 eiro, taču neto darba samaksas mediāna par pilnas slodzes darbu bijusi 801 eiro. Mediāna ir rādītājs, kas parāda to, ka pusei darba ņēmēju ir lielāka alga par 801 eiro un pusei – zemāka. Statistikas pārvalde norāda, ka mediāna labāk raksturo tipisko atalgojumu sabiedrībā kā vidējais rādītājs.²³⁶

Ņemot vērā inflāciju, neto darba algas mediānu, kā arī izmaksas, kas nepieciešamas, lai nodrošinātu dzīvesvietu, pārtiku, veselību, izglītību u.c. pamata vajadzības, pēc autores domām, var secināt, ka daļa Latvijā strādājošo jūtas nestabili. Īstermiņā tas var būt izdevīgi darba devējam no tā aspekta, ka cilvēki visdrīzāk nepieprasīs ekstras, kas šādos apstākļos nespēj uzņēmumus nākt klajā ar sevišķu radošumu darba vietas pievilcīguma nodrošināšanai, lai tikai saglabātu stabilitāti, bet, kas ilgtermiņā var nozīmēt dziļu neapmierinātību ar darbu, rūgtumu, biežākus darba kavējumus. Pēc autores domām, sabiedrība, kurā vismaz puse iedzīvotāju, ņemot vērā darba samaksas rādītājus, dzīvo „izdzīvošanas režīmā” nav ilgtspējīga un šāda situācija var novest pie lēruma citām sociālekonomiskām problēmām – lielāka pabalstu sloga, augstāka noziedzības līmeņa, emigrācijas pieauguma u.c.

Pēc autores domām, neatkarīgi no tā, ka 2024. gadā, piemēram, inflācijas rādītāji ir kļuvuši krietni zemāki, ņemot vērā karadarbības Ukrainā ietekmi uz Latviju, nestabilos ekonomikas izaugsmes rādītājus Latvijā, kā arī esošo izdevumu un ienākumu attiecību, nav pamata domāt, ka

²³³ LETA Biznesa portāls <https://nozare.lv/business/top/F87E5974-95AA-45A9-9D57-284F3B7C7C8F/>, skatīts 30.08.2022

²³⁴ Latvijas Banka, <https://www.bank.lv/par-mums/jaunumi/479-preses-paziojumi/12998-prognozes-2022-junijs>, skatīts 30.08.2022

²³⁵ Latvijas Portāls <https://lvportals.lv/dienaskartiba/342850-fm-inflacija-junija-pietuvojas-20-limenim-2022>, skatīts 30.08.2022

²³⁶ LETA Biznesa portāls <https://nozare.lv/business/top/F87E5974-95AA-45A9-9D57-284F3B7C7C8F/>, skatīts 30.08.2022

darbaspēka redzējumā, piemēram, atalgojuma nozīme varētu būt būtiski mainījusi no tā, kāda tā ir bijusi 2020.gadā pētījuma datu ieguves laikā.

3.nodaļas noslēgumā autore vēlas reflektēt izvirzītās hipotēzes un sniegt secinājumus:

1.hipotēze - Pastāv būtiskas atšķirības starp dažādu vecuma grupu darba devēja tēlu ietekmējošo faktoru novērtējumu.

Hipotēzi var apstiprināt.

Hipotēzi var apstiprināt, jo, analizējot datus, pierādās, ka pastāv atšķirības izvēlēto faktoru novērtējumā dažādu vecuma grupu kontekstā. Tomēr, pēc autores domām, skatoties uz datiem kvalitatīvi, nevis kvantitatīvi, var secināt, ka visās vecuma grupās gan 2014. gadā, gan 2020. gadā prioritāte bija konkurētspējīgs atalgojums, kam tālāk sekoja dažādi sociālie faktori – labas attiecības ar kolēģiem, ar tiešo vadītāju, patīkama vide. *Var teikt, ka būtiskākas atšķirības ir nevis starp prioritāti novērtētajiem faktoriem, bet gan starp tiem, kuri ir jau sekundāri un tie, kuri ir vairāk atbilstoši konkrētai vecuma grupai.* Par piemēru var minēt faktoros „labas paaugstinājuma iespējas”, „labs ieraksts CV”, kas ir novērtēti kā ļoti būtiski faktori vecuma grupā 18-30, bet ir mazāk būtiski abās pārējās vecuma grupās.

Līdz ar to var secināt, ka, lai arī atšķirības ir būtiskas vecumam raksturīgo prioritāšu atšķirību dēļ, tomēr neatkarīgi no vecuma visiem cilvēkiem primāri ir nepieciešama sajūta, ka viņi ir novērtēti par to darbu, ko ir ieguldījuši uzņēmumā, kā arī labs mikroklimats ar kolēģiem un vadību.

2.hipotēze - Darba ņēmēji prioritāri no darba devēja sagaida tādas vērtības, kas apmierina darba ņēmēju pamatvajadzības – fizioloģiskās vajadzības, vajadzības pēc drošības un sociālās vajadzības.

Hipotēzi var apstiprināt.

Konkurētspējīgs atalgojums, labas attiecības ar kolēģiem, labas attiecības ar tiešo vadītāju un laba darba vide visi ir saistīti ar cilvēka pamatvajadzībām – fizioloģiskajām vajadzībām, vajadzībām pēc drošības un sociālajām vajadzībām, kas visi ir visaugstāk novērtētie faktori Baltijas valstīs. Tomēr, pēc autores domām, būtu interesanti un lietderīgi veikt šādu pašu pētījumu pēc ilgāka laika pie stabilāka sociālekonomiskā stāvokļa, lai novērtētu to, vai tajā brīdī, kad lielākā daļa sabiedrības ir sasniegusi augstu dzīves līmeni, mazinātos atalgojuma absolūtais novērtējums vai tomēr nē. Autore izsaka varbūtību, ka, tā kā motivācija, izvēloties darba devēju, ir ar psiholoģisku raksturu, pastāv iespēja, ka, ja sabiedrībā nepastāv bažas par drošību, par

fizioloģisko vajadzību apmierināšanu, absolūtajam šo faktoru novērtējumam varētu būt tendence samazināties, jo tie vairs netiktu uzskatīti par tik „vārīgiem” jautājumiem.

3. hipotēze - Darba ņēmējiem gan Latvijā, gan Lietuvā, gan Igaunijā vissvarīgākie faktori, ko sagaida no darba devēja ietilpst racionālo labumu, sociālo vērtību un labumu, kā arī darbu raksturojošo elementu faktoru grupās.

Hipotēzi var apstiprināt.

Jau iepriekš minēts, ka dažādos griezumos būtiskākie ir tie faktori, kas nodrošina tās cilvēka pamatvajadzības, kas ir hierarhijas pamatā – vajadzību pēc drošības, fizioloģiskās vajadzības un vajadzība pēc socializēšanās. Visās 3 Baltijas valstīs visaugstāk novērtētie faktori ir konkurētspējīgs atalgojums, labas attiecības un sadarbība ar tiešo vadītāju, labas attiecības ar kolēģiem un labi darba apstākļi. Savukārt viszemāk novērtētais faktors visās Baltijas valstīs ir starptautiskas karjeras iespējas, komandējumu iespējas, kā arī tie faktori, kas nav tiešā veidā saistīti ar labumu, ko cilvēks var gūt no darba organizācijā, piemēram, organizācijas atpazīstamība sabiedrībā, prestižs.

Nodaļas kopsavilkums:

- Esošo un potenciālo darba ņēmēju vēlmju un vajadzību noskaidrošana ir būtiska, lai veidotu vidi, kurā cilvēks vēlas strādāt.
- Laika gaitā potenciālo darba ņēmēju pamata prioritātes strauji nemainās, ko pierāda līdzīgie pētījuma rezultāti starp 2014. un 2020. gadu.
- Darba ņēmēju šobrīd stabilās vērtības ļauj darba devējiem justies droši, ka, izvēloties kalpot šīm vērtībām, tas būs ilgtermiņa ieguldījums, nevis izpatikšana darba ņēmējiem īstermiņā.
- Darba ņēmēju prioritātes Baltijas valstīs ir saistītas ar pamatvajadzību nodrošināšanu – konkurētspējīgs atalgojums, kas palīdz nodrošināt fizioloģiskās vajadzības, labas attiecības ar kolēģiem un tiešo vadītāju, kas nodrošina sociālās vajadzības, kā arī labi darba apstākļi, ko kopā ar labām attiecībām iespējams saistīt ar apmierinātu vajadzību pēc drošības (justies droši ar cilvēkiem, ar kuriem jāstrādā un būt labos darba apstākļos).
- Zemi novērtēti ir tie faktori, kas tiešā veidā ikdienā neskar pašus darbiniekus, piemēram, uzņēmuma reputācija vai prestižs.
- Lai arī kopumā atbildes 6 gadu laikā nav radikāli mainījušās respondentu vidū, tomēr relatīvi strauji pieaugusi faktora „iespēja strādāt no mājām” nozīme. Lai arī šis faktors nav

prioritāšu augšgalā, kā arī nevar būt salīdzināms ar faktoriem, kas apmierina cilvēku pamatvajadzības, tomēr, pēc autores domām, ir vērā ņemams faktors, ko piedāvāt uzņēmumos, kuros darba būtība pieļauj šādu iespēju.

- 2020. gadā pievienotais faktors „organizācijas vērtības saskan ar personīgajām vērtībām” ir ticis novērtēts relatīvi augstu, t.i., starp visiem faktoriem novērtēts kā 12. nozīmīgākais. Tas norāda uz to, ka cilvēkiem ir svarīgi sajūst, ka viņu iekšējā būtība, vērtības, redzējums kopumā sakrīt ar uzņēmuma uzņemto virzienu.
- Paaudžu atšķirību kontekstā iespējams secināt, ka, lai arī statistiski pastāv nozīmīgas atšķirības 24 no 32 faktoru kontekstā starp dažādām vecuma grupām, lielākoties vecumam raksturīgo prioritāšu atšķirību dēļ, tomēr neatkarīgi no vecuma visiem cilvēkiem primāri ir nepieciešams labs atalgojums, labas attiecības ar kolēģiem un vadītāju un laba darba vide.
- Lai arī pastāv nelielas atšķirības starp respondentu atbildēm Baltijas valstīs, tomēr visaugstāk novērtētie faktori nāk no vienādām faktoru grupām.

4. DARBA DEVĒJA TĒLS, DARBA DEVĒJA ZĪMOLS UN ATŠĶIRĪBAS STARP PAAUDZĒM MAZUMTIRDZniecības KĒŽU UN APSTRĀDES RŪPniecības Uzņēmumos LATVIJĀ

Pēc datu apstrādes un aptaujas rezultātu analīzes par darba ņēmēju prioritātēm, izvēloties darba devēju, autore ir izvēlējusies pētīt darba devēja tēla un paaudžu atšķirību jautājumu arī no darba devēja puses. Lai kvalitatīvi sagatavotos padziļinātām daļēji strukturētām intervijām, 3.daļā ietvertā datu analīze ir bijusi būtiska sastāvdaļa, kas ļāvusi ieraudzīt tos faktorus, kas darbiniekiem ir būtiski un attiecīgi turpmāk dod iespēju izvērtēt, vai šie faktori šķiet būtiski arī no darba devēju perspektīvas. Piemēram, ir skaidri zināms, ka darbiniekiem būtisks faktors ir konkurētspējīgs atalgojums, attiecības ar kolēģiem, attiecības ar tiešo vadītāju, darba drošība, kvalitatīva darba vide. Ar interviju kā papildus metodi iespējams noteikt, pirmkārt, vai darbiniekiem būtiskie elementi uzņēmumā ir apzināti un, otrkārt, vai un kas tiek darīts, lai šo elementu kvalitāti uzņēmumā nostiprinātu. Autore ar interviju palīdzību rod atbildes uz diviem *pētījuma jautājumiem*. 1) Vai darba devēju redzējumā ir nozīmīgas atšķirības starp paaudzēm, kā arī cik lielā mērā tās ietekmē darba devēja lēmumus attiecībā pret darbiniekiem? 2) Kāds ir esošais redzējums un prakse attiecībā uz darba devēja zīmola veidošanu?

Šī promocijas darba ietvaros autore ir izvēlējusies pētīt darba devējus nozarēs, kurās ir nodarbināts liels skaits darba ņēmēju Latvijā, t.i., mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumi un apstrādes rūpniecības uzņēmumi, un kur attiecīgi ir nepieciešams gan augsti kvalificēts darbaspēks, gan zemi kvalificēts darbaspēks. Tas vienlaikus norāda arī uz šī pētījuma ierobežojumiem – citas nozares šī pētījuma kontekstā netiek pētītas. Veicot intervijas ar 11 uzņēmumu pārstāvjiem, autore papildus izvēlējās intervēt arī Latvijā vērienīgākā un uzņēmumu vidū vienīgā pieminētā stratēģiskā personāla un komunikācijas aģentūras ERDA vadītāju Zani Čulkstēnu, kurai ir daudzu gadu pieredze šajā jomā, lai veiktu pētījumā iegūto rezultātu salīdzinājumu ar eksperta redzējumu.

Kā jau iepriekš minēts, lai padziļināti pētītu darba devēja pozīciju, autore kā metodi ir izvēlējusies **daļēji strukturēto interviju metodi**. Intervijām (kā zinātniski pētnieciskai kvalitatīvai metodei) ir gan vairākas priekšrocības, gan trūkumi. Kā priekšrocību iespējams minēt iespēju iegūt dziļu, detalizētu un niansētu informāciju par pētāmo fenomenu, taču pie trūkumiem iespējams pieskaitīt dažādus riskus, piemēram, nekorekti sastādīti un uzdoti jautājumi, vāja intervējamo atmiņa, intervētāja aizspriedumi, analizējot datus u.c. Pie daļēji strukturēto interviju trūkumiem pieder arī tas, ka ir nepieciešams ilgs laiks, lai savāktu nepieciešamos datus, ņemot vērā, ka intervijas ilgst vidēji no 30 minūtēm līdz atsevišķos

gadījumos pat vairākām stundām, kam seko interviju transkripta veidošana un kodēšana.²³⁷ Daļēji strukturētās intervijas kā metode izvēlēta, jo autores pieredzē un citu pētnieku redzējumā pilnībā strukturētas intervijas metodoloģija uzliek pārāk stingru ietvaru, kura rezultātā iespējams pazaudēt būtisku informāciju, par kuru intervētājs var nebūt pat iedomājies.²³⁸ Daļēji strukturētās intervijas kā metode šajā gadījumā dod iespēju autorei ne tikai izzināt pētāmo objektu no citas perspektīvas kā tas darīts 3. nodaļā, bet vienlaikus arī izvērtēt, kāda šobrīd ir darba devēju pozīcija attiecībā uz 3.nodaļā izgaismotajiem būtiskākajiem faktoriem, t.i., vai uzņēmumu darbība pārstāvju redzējumā šobrīd atbilst tam, ko darba ņēmēji vēlas redzēt savā darba vietā. Visbeidzot daļēji strukturētās intervijas, salīdzinot ar aptaujām kā metodi, sniedz iespēju aptvert tādas atbilžu variantus, ko pētnieks var nebūt iedomājies, t.i., interviju rezultāti var būt lielā mērā grūti paredzami.

Zinātniskajā literatūrā nav vienprātības par to, kāds ir nepieciešamais interviju skaits, lai izdarītu kvalitatīvus secinājumus. Nereti tiek izmantots termins „datu piesātinājums” kā raksturojošais termins, lai pētnieki spētu novērtēt, kurā brīdī ir iegūts pietiekami daudz informācijas, taču pētnieki pauž, ka, lai arī konceptuāli datu piesātinājums ir vērtīga ideja, tomēr to novērtēt praktiski ir visai sarežģīti un tas ir atkarīgs no tā, cik homogēni ir izvēlētie uzņēmumi. Kā viena no pētnieku piedāvātajām metodēm, lai noteiktu datu piesātinājumu, ir brīdis, kad pētnieks vairākkārt atkārtoti dzird jau iepriekš fiksēto.²³⁹ Gests ar citiem autoriem (*Guest et al*) secinājuši, ka pietiek ar 8-12 intervijām, lai ar katru nākamo interviju iegūtā informācija dublētos, kur Katz nonāca pie līdzīgiem secinājumiem, uzsverot, ka katrs gadījums ir jāizvērtē individuāli.^{240, 241} Šī promocijas darba ietvaros ir tikušas veiktas 11 daļēji strukturētās intervijas ar konkrēto uzņēmumu ekspertiem personālvadības jautājumos. Uz to, ka 11 intervijas ir pietiekams daudzums, norādīja divi elementi, pirmkārt, atbildes sāka dublēt, otrkārt, intervijās izvēlētie uzņēmumi iekļaujas un aizpilda visus 1.6. attēla matricas kvadrantus, kas skaidro darba devēja tēla un darba devēja zīmola savstarpējās mijiedarbības efektu un kur rezultāti ir atainoti 4.7. attēlā.

Ar interviju palīdzību iespējams uzzināt, apkopot un izanalizēt darba devēju skatījumu 1) uz darba tirgu, tajā esošajām problēmām, izaicinājumiem viņu uzņēmuma kontekstā 2) par uzņēmumu pieredzi, novērojumus saistībā ar to, kas ir būtisks darba ņēmējam, kā arī to, vai un

²³⁷ DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F., 2006, The qualitative research interview, *Medical Education*, 40, pp.314-321

²³⁸ Yin, R.K., 2016, *Qualitative Research From Start to Finish*, The Guilford Press, New York

²³⁹ Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., Jinks, C., 2018, Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), pp.1893-1907

²⁴⁰ Guest, G., Bunce, A., Johnson, L., 2006, How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability, *Field Methods*, 18(1), pp.59-82

²⁴¹ Kuzel, A, 1992, Sampling in qualitative inquiry, In *Doing qualitative research*, Newbury Park, CA, Sage, pp.31-44

kādas atšķirības ir novērotas viņu uzņēmumā starp paaudzēm, kā arī 3) redzējumu par darba devēja tēlu un līdzšinējo politiku darba devēja zīmola veidošanā.

Iegūto datu apstrādei izmantota *NVivo* programmatūra, kas pētniekam sniedz atbalstu kvalitatīvi fiksēt, uzglabāt, strukturēt, kodēt un analizēt intervijās iegūto informāciju. Programmatūra funkcionē kā bāzes platforma, ar kuras palīdzību pētnieks labāk spēj ieraudzīt būtisko, tai skaitā kopsakarības un tendences. Informācijas kodēšana palīdz ieraudzīt tendences, savukārt, lai pārkārtotu intervijās iegūto informāciju uztveramā formā, Jin (*Yin, 2016*) kā vienu no visbiežāk izmantotajām pieejām rekomendē datu matricu veidošanu, kas izmantota arī šajā promocijas darbā. Matrica tiek veidota pēc pieejamiem datiem un tikai pēc tam tiek pievienota pētnieka interpretācija par iegūto matricu.²⁴² Lai sekmētu ievākto datu uzticamību un nodrošinātu precizitāti, ja intervētais šādu atļauju sniedz, intervijas ieteicams ierakstīt²⁴³, kas ticis darīts arī šī pētījuma ietvaros. Lai arī intervijas tikušas ierakstītas, tomēr pētījumā iekļauto uzņēmumu identitāte atklāta netiek.

Kā jau minēts, galvenais iemesls, kāpēc šī promocijas darba ietvaros ir izvēlēts pētīt tieši mazumtirdzniecības ķēdes un apstrādes rūpniecības uzņēmumus ir tāds, ka abās šajās nozarēs ir ļoti daudz strādājošo un abas nozares attiecīgi ir būtiskas Latvijas ekonomikas sastāvdaļas. Kā redzams tabulā 4.1., pēdējo 9 gadu laikā abās nozarēs nodarbināto skaits pret visiem nodarbinātajiem nav būtiski mainījies. Nodarbināto īpatsvaru var ietekmēt dažādi faktori – gan tehnoloģiju attīstība, kas mazumtirdzniecībā var nozīmēt, piemēram, samazinātu nepieciešamo darbinieku skaitu kasēs, gan ekonomiskais stāvoklis valstī, ģeopolitiskie notikumi u.c. apstākļi.

²⁴² Yin R.K., 2016, *Qualitative Research From Start to Finish*, The Guilford Press, New York

²⁴³ Jamshed S., 2014, *Qualitative research method-interviewing and observation*, *Journal of basic and clinical pharmacy*,5(4), pp.87

Nodarbinātie pēc saimnieciskās darbības veida (NACE 2.red.) no 2013.-2022. gadam, %

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A Lauksaimniecība, mežsaimniecība un zivsaimniecība	7.5	7.9	7.7	6.9	7.0	7.3	7.2	6.8	6.8
B Ieguves rūpn., karjeru izstrāde	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
C Apstrādes rūpniecība	13.4	13.0	13.8	13.5	12.9	12.6	12.8	12.6	12.9
D Elektroenerģija, gāzes apgāde, siltumapgāde un gaisa kondicionēšana	1.1	1.4	1.6	1.5	1.4	1.0	1.2	1.4	1.5
E Ūdens apgāde, notekūdeņu, atkritumu apsaimniekošana un sanācija	0.6	0.8	0.9	1.0	0.9	0.7	0.7	0.8	0.9
B-E Rūpniecība	15.6	15.6	16.7	16.2	15.4	14.8	15.0	15.2	15.5
F Būvniecība	8.3	8.0	7.4	7.1	8.2	8.9	8.6	8.4	8.1
G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība, automobiļu un motociklu remonts	15.0	14.4	13.9	14.7	15.3	15.1	14.6	15.3	15.7
G_I Tirdzniecība, izmitināšana un ēdināšanas pakalpojumi	18.3	17.8	17.3	18.0	18.9	18.6	17.9	18.3	18.8
H Transports un uzglabāšana	9.6	9.5	9.3	8.9	8.9	8.2	7.8	7.7	7.4
H_J Transports, uzglabāšana, informācijas un komunikācijas pakalpojumi	12.6	12.4	12.0	12.1	12.1	11.0	11.3	11.8	12.2
I Izmitināšana, ēdināšanas pak.	3.3	3.4	3.4	3.3	3.6	3.5	3.3	3.0	3.0
J Informācijas, komunikācijas pak.	3.0	2.9	2.7	3.2	3.2	2.8	3.5	4.1	4.8
K Finanšu, apdrošināšanas darb.	2.0	2.3	2.6	2.4	2.1	2.5	2.3	2.1	1.9
L Operācijas ar nekustamo īp.	2.3	2.3	2.4	2.2	2.2	2.4	2.2	2.1	1.9
M Profesionālie, zinātniskie un tehniskie pakalpojumi	4.1	4.0	3.8	4.4	4.0	3.7	4.1	3.7	3.9
N Administratīvo un apkalpojošo dienestu darbība	2.8	2.8	2.6	2.9	3.2	3.2	3.2	3.0	3.0
K-N Finanšu, apdrošināšanas, zinātniskie, administratīvie pakalpojumi; operācijas ar NĪ	11.2	11.4	11.4	12.0	11.5	11.8	11.9	10.9	10.6
O Valsts pārvalde un aizsardzība, obligātā sociālā apdrošināšana	6.6	6.6	7.0	7.0	6.5	7.0	7.1	7.3	7.1
P Izglītība	9.6	9.3	9.1	9.2	9.2	9.2	9.1	9.5	9.3
Q Veselība un sociālā aprūpe	5.9	6.2	6.0	6.2	6.1	6.4	6.4	6.8	6.7
R Māksla, izklaide un atpūta	2.5	2.5	2.8	2.7	2.8	3.0	2.7	2.5	2.4
S Citi pakalpojumi	1.7	2.0	2.2	2.3	2.0	1.8	2.4	2.2	2.1
T Mājsaimniecību kā darba devēju darbība, pašpatēriņa preču ražošana	0.3	0.3
R-U Pārējie saimn. darbību veidi	4.5	4.7	5.3	5.4	5.0	5.0	5.4	4.9	4.6

Avots: autores veidots pēc datiem Oficiālajā statistikas portālā²⁴⁴

²⁴⁴ Oficiālās statistikas portāls,

https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START_EMP_NB_NBLA/NBL040/table/tableViewLayout1/,
skatīts 22.05.2023

Pēc NACE2 koda apstrādes rūpniecības jeb C kategorijas skaidrojums īsumā ir sekojošs: „Apstrādes rūpniecība ietver materiālu, vielu vai sastāvdaļu fizisku vai ķīmisku pārveidošanu par jauniem produktiem, kaut gan to nevar izmantot kā vienīgo vispārējo kritēriju apstrādes rūpniecības definēšanā (sk. piezīmi turpmāk par atkritumu pārstrādi). Pārveidotie materiāli, vielas vai sastāvdaļas ir izejvielas, kas ir lauksaimniecības, mežsaimniecības, zivsaimniecības, ieguves rūpniecības vai karjeru izstrādes produkti, kā arī citu ražošanas darbību produkti. Preču būtiska pārveidošana, atjaunošana vai rekonstrukcija pārsvarā tiek uzskatīta par apstrādes rūpniecību. Apstrādes rūpniecības ražotnes produkts var būt gan gatavs tūlītējai lietošanai vai patēriņam, gan būt kā pusfabrikāts tālākai apstrādei.”²⁴⁵

G kategorija jeb kategorija, kas ietver sevī vairumtirdzniecību, mazumtirdzniecību, kā arī automobiļu un motociklu remontu NACE2 tiek īsumā skaidrota sekojoši: „Šajā sadaļā ietilpst jebkāda veida preču vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība (t.i., pārdošana bez pārveidošanas) un ar preču pārdošanu saistītu pakalpojumu sniegšana. Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība ir preču izplatīšanas procesa pēdējais posms.”²⁴⁶

Autores intervētie uzņēmumi lielākoties atbilst G kategorijas 47.kodam NACE2 klasifikācijā, kuras skaidrojums ir sekojošs: „Šajā nodaļā ietilpst jaunu un lietotu preču tālākpārdošana (pārdošana bez pārveidošanas) galvenokārt plašai sabiedrībai personiskam vai mājsaimniecības patēriņam vai izmantošanai, ko veic lielveikalos, kioskos, standos, kā arī mazumtirdzniecība, ko veic uzņēmumi, kas izpilda tirdzniecību pa pastu, apkārtceļojošie sīktirgotāji, ielu tirgotāji, patērētāju kooperatīvi u.c.”. Jāpiemin, ka viens no intervētajiem uzņēmumiem pārstāv gan iepriekš minēto mazumtirdzniecības jomu, gan ēdināšanas pakalpojumus, kas NACE2 56. kodā ierakstīti kā „šajā nodaļā ietilpst ēdienu un dzērienu nodrošināšanas pakalpojumi, piedāvājot ēdienus un dzērienus, kas paredzēti tūlītējam patēriņam. Šīs vienības var būt tradicionālie restorāni, pašapkalpošanās restorāni vai restorāni ar ēdienu pārdošanu līdzīgu ņemšanai, kā arī pastāvīgas vai īslaicīgas ēdināšanas vietas ar vai bez sēdvietām.”

²⁴⁵ Lursoft, Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija NACE 2. Redakcija, <https://nace.lursoft.lv/C/apstrades-rupnieciba> skatīts 26.07.2023

²⁴⁶ Lursoft, Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija NACE 2. Redakcija, <https://nace.lursoft.lv/G/vairumtirdznieciba-un-mazumtirdznieciba;-automobilu-un-motociklu-remonts>, skatīts 26.07.2023

4.1. Intervijas ar mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības nozaru pārstāvjiem

2023. gadā no marta līdz augustam tika veiktas 11 intervijas. Interviju ilgums bija no 1 stundas līdz 1 stundai un 30 minūtēm. Vairāku uzņēmumu pārstāvji lūdza ievērot konfidencialitāti, kā arī nepievienot interviju atšifrējumu pētnieciskajam darbam, līdz ar to 4.2. tabulā pievienots saraksts ar intervētajiem kodētā veidā, minot amata nosaukumu un NACE2 kodu.

4.2.tabula

Intervijās iekļauto mazumtirdzniecības uzņēmumu un apstrādes rūpniecības uzņēmumu saraksts

Uzņēmums	Pārstāvis	NACE2 kods
A	Personāla speciāliste	C 20.42 Smaržu un kosmētisko līdzekļu ražošana
B	Vecākā personāla speciāliste	C 16.24 Koka taras ražošana
C	Cilvēkresursu vadītāja	C 16.10 Zāģēšana, ēvelēšana un impregnēšana
D	Talantu vadības partnere	G 47 Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus
E	Personāldaļas vadītāja	G 47 Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus
F	Valdes loceklis	G 47 Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus
G	Cilvēkresursu vadītāja	G 47 Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus
H	Cilvēkresursu vadītāja	G 47 Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus I 56.1 Restorānu un mobilo ēdināšanas vietu pakalpojumi
I	Personāla atlases un darba devēja zīmola veidošanas vadītājs Baltijā	G 47 Mazumtirdzniecība, izņemot automobiļus un motociklus
J	Personālvadības vadītāja	C 11.07 Bezalkohola dzērienu ražošana; minerālūdeņu un pudelēs iepildītu citu ūdeņu ražošana
K	Personālvadības speciāliste	C 27 Elektrisko iekārtu ražošana

Avots: Autores apkopots pēc Lursoft datiem²⁴⁷

Kā redzams, 6 intervijas tika organizētas ar mazumtirdzniecības ķēžu pārstāvjiem, pamatā ar profesionāļiem, kuri atbild par cilvēkresursiem uzņēmumā, savukārt 5 intervijas tika organizētas ar pārstāvjiem no apstrādes rūpniecības uzņēmumiem, kur katrs pārstāvēja būtiski atšķirīgas jomas. Uzreiz var minēt, ka, lai arī izaicinājumu būtība, problēmas daudziem

²⁴⁷ Lursoft, <https://www.lursoft.lv/lv/uznemumu-datu-bazes>, skatīts 15.08.2023

uzņēmumiem ir ļoti līdzīgas, tomēr redzējumi, pieejas un pieredze ir gana atšķirīgi, kas tiks atainots tālāk darbā.

Visi intervētie uzņēmumi atbilst vidēja vai liela uzņēmuma kritērijiem (apgrozījuma un darbinieku skaita intervāli redzami tabulā 4.3.). Autore piedāvā apgrozījuma un darbinieku skaita datus intervālos, lai nodrošinātu uzņēmumu anonimitāti.²⁴⁸ Ar pelēku fonu ir iekrāsoti uzņēmumi, kas ietilpst mazumtirdzniecības ķēžu nozarē, kamēr ar baltu fonu ir uzņēmumi, kuri pārstāv apstrādes rūpniecības nozari. Kā iespējams novērtēt, intervijās iekļautie uzņēmumi, kopā skaitot, nodarbina ~15 930 darbinieku, kas veido aptuveni 1.8% no nodarbināto skaita Latvijā (2022. gadā nodarbināto skaits bijis 886.2 tūkst.).²⁴⁹ Savukārt apgrozījuma kontekstā vērts pieminēt, ka tieši 3 uzņēmumi ar visaugstāko apgrozījumu (D, G, I) 4.3. tabulā ir tie, kas līdz šim pievērsuši visbūtiskāko uzmanību darba devēja zīmola veidošanas jautājumos, kas novērtējams 4.5. tabulā un norāda uz to, ka pastāv saistība starp uzņēmuma vērienīgumu un vienlaikus gan nepieciešamību, gan gatavību ieguldīt darba devēja zīmola aktivitātēs. Tāpat vērts pieminēt, ka visi iepriekš minētie uzņēmumi (D,G,I) ietilpst mazumtirdzniecības ķēžu nozarē. Visus šos uzņēmumus raksturo arī ilga pieredze Latvijas tirgū, jo lielākā daļa no tiem dibināti 20.gs. 90. gados, un pieredzējušākajam uzņēmumam ir 34 gadi, kamēr jaunākajam – 18.

4.3.tabula

**Apgrozījuma un darbinieku skaita intervāli uzņēmumos, kas tika iekļauti pētījumā,
2022. gadā**

Uzņēmums	Apgrozījums (EUR)	Darbinieku skaits
A	15-25 milj.	~200-300
B	110-130 milj.	~500-600
C	320-340 milj.	~700-800
D	950-990 milj.	~6000-7000
E	20-50 milj.	~400-500
F	20-50 milj.	~200-300
G	610-630 milj.	~800-900
H	65-90 milj.	~700-800
I	900-1030 milj.	~4500-5500
J	70-80 milj.	~100-200
K	140-340 milj.	~200-300

Avots: autores veidots pēc pielāgotiem Lursoft datiem anonimitātes nodrošināšanai²⁵⁰

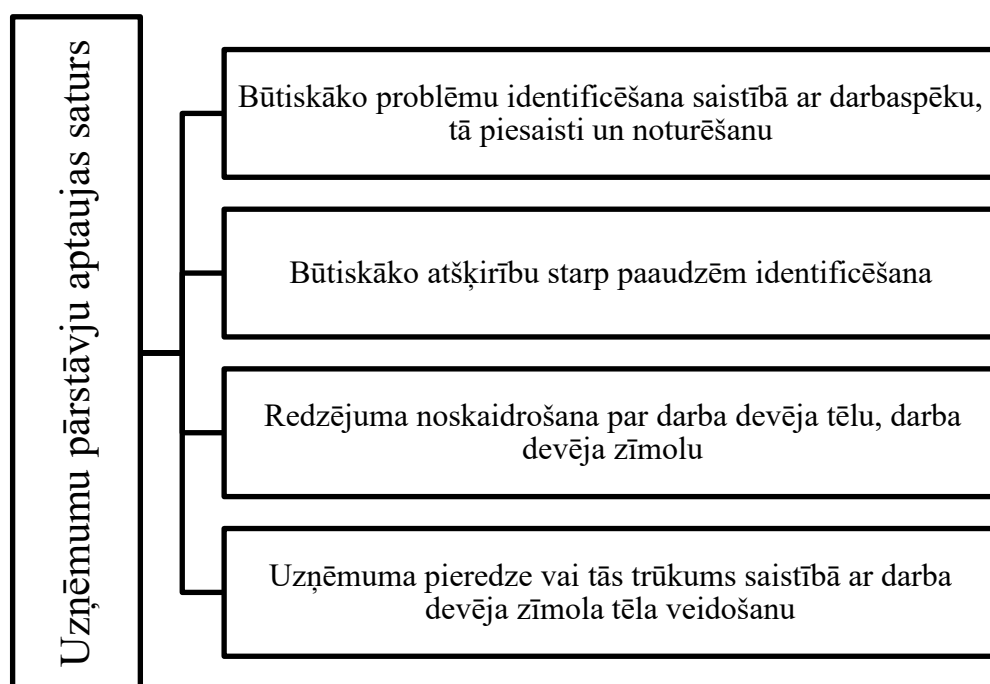
Daļa interviju tika organizētas klātienē, daļa – tiešsaistē. Intervējamo speciālistu reakcija un komentāri uz autores ievadu par pētījumu noteica to, ar kuru no 4.1. attēlā minētajiem

²⁴⁸ Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums <https://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums> skatīts 26.07.2023

²⁴⁹ Latvijas Oficiālā statistika, 2022. gadā bija nodarbināti 63,9 % iedzīvotāju, <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/darbs/nodarbinatiba/preses-relizes/12268-nodarbinatiba-2022-gada-4-ceturksni-un> , skatīts 16.09.2023

²⁵⁰ Lursoft, www.lursoft.lv , skatīts 01.09.2023

punktiem tika sākti. Tomēr neatkarīgi no tā, ar kuru punktu tika sākts, katras intervijas ietvaros tika pētīti visi 4.1. attēlā aprakstītie temati, kuri sevī ietvēra arī vairākus papildjautājumus. Intervijas ietvaros tiek rekomendēts uztvert ne tikai faktiski pateikto informāciju, bet ņemt vērā arī intervējamo reakciju, žestus, atvērtību un pat intonāciju, pieskaroties dažādiem jautājumiem.²⁵¹ Šī iemesla dēļ autore veica arī šādus novērojumus, kas var palīdzēt izprast konkrētā uzņēmuma situāciju pētāmajā jautājumā.



4.1.attēls **Latvijas mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības uzņēmumu interviju veikšanas shēma**

Avots: autore, balstoties uz pētījuma dizainu

Divās turpmākajās apakšnodaļās tiks analizēti, pirmkārt, jautājumi, kas saistīti ar darba tirgus izaicinājumiem un atšķirībām starp paaudzēm. Otrkārt, tiks apkopotas pieejas no intervēto uzņēmumu puses attiecībā pret darba devēja tēlu un tā vadību jeb darba devēja zīmola veidošanu.

4.2. **Būtiskākie izaicinājumi darbaspēka kontekstā un atšķirības starp paaudzēm**

Autores izvēlētās nozares ir īpašas ar to, ka tajās raksturīga gan nepieciešamība pēc augsti kvalificēta darbaspēka intelektuāli ietilpīgiem amatiem, gan pēc zemi kvalificēta darbaspēka amatos, kur nepieciešamās iemaņas ir relatīvi viegli apgūstamas vai kur ir nepieciešams fizisks spēks.

²⁵¹ Yin R.K.,2016, Qualitative Research From Start to Finish, The Guilford Press, New York

Šobrīd galvenos izaicinājums darba tirgū intervēto uzņēmumu kontekstā iespējams aplūkot 4.2. attēlā. Minētie izaicinājumi ir raksturīgi lielākajai daļai intervēto uzņēmumu, tomēr ir dažādas nianšes. Pēc intervijām iespējams secināt, ka **darbaspēka trūkumu** izjūt absolūti visi uzņēmumi – vieni lielākā mērā, citi mazākā. To nosaka darba specifika, atalgojums un uzņēmuma atrašanās vieta. Piemēram, uzņēmuma C gadījumā ražotnē, kas atrodas 100km no Rīgas, cilvēki teju stāv rindā, lai aizpildītu zemi kvalificētās vakances uzņēmumā, taču ražotnēs, kas ir tuvāk Rīgai, darbiniekus atrast ir grūtāk. Augsti kvalificētos darbiniekus atrast esot vieglāk nekā zemi kvalificētu darbaspēku, tomēr izvēle ir ierobežota. Izglītotu darbinieku kontekstā trūkst darbinieki dziļi tehniskos amatos, kur nepieciešama specifiska, piemēram, inženieru izglītība. Zemi kvalificētos darbos darbinieki trūkst lielākajā daļā uzņēmumu. Novērojumi par darbaspēka trūkumu saskan arī ar Nodarbinātības valsts aģentūras datiem, kas 2023.gada vidū fiksējuši vēsturiski zemāko bezdarba līmeni.²⁵² Tomēr šāda problēma, kad darbinieki trūkst, ir novērojama jau vairākus gadus. Faktors, kas vairākkārt izgaismojas, ir **personīgo jeb soft prasmju trūkums**, ko personālvadības speciālisti īpaši izcēla tieši, runājot par augsti kvalificētu darbaspēku. Pēc autores domām, tas visdrīzāk saistīts gan ar to, ka šāda tipa darbs pieprasa spēju kvalitatīvi komunicēt, līdz ar to ir vairāk iespēju novērtēt, ja ir kādi trūkumi, kā arī, otrkārt, tas, ka personālvadības speciālistu mijiedarbība ikdienā ir vairāk ar tiem kolēģiem, kuri ir birojā, nevis cehos vai veikalos. Taču kopumā, neatkarīgi no darba būtības, puse no intervētajiem minēja šo prasmju trūkumu kā novērotu konkrētajā darbavietā. Šie novērojumi saskan arī ar Tele2 un Norstat kopīgi veidotā pētījuma rezultātiem 2023.gadā, kur tika konstatēts, ka 89% no aptaujātajiem uzņēmumiem uzskata, ka personīgas prasmes ir svarīgas visām amata pozīcijām. Pētījumā kā būtiskākās prasmes tika nosauktas komunikācijas prasmes, kritiskā domāšana, spēja strādāt komandā, līderība, spēja pašorganizēties un pieņemt lēmumus, kamēr intervijās atklājās gan jau nosauktās prasmes kā problemātiskas, gan spēja redzēt kopainu, spēja sevi pasniegt, pārliecināt un pielāgoties pārmaiņām. Norstat pētījumā noskaidrots, ka 63% uzņēmumu pārstāvju atzīst, ka darba tirgū ienākošajiem jauniešiem nav pietiekami attīstītas personīgās prasmes, taču autores intervijās intervētie neizcēla šīs problēmas aktualitāti kādā vecuma grupā, bet gan kopumā.²⁵³ Būtiskākie piemēri no intervēto uzņēmumu puses nāca saistībā ar komunikācijas prasmju trūkumu, piemēram, nespēja būt atklātiem un cieņpilni nokomunicēt kādu informāciju, nespēja savstarpēji risināt nesaskaņas, tā vietā iesaistot trešo personu tad, kad situācija ir jau samilzusi, un tamlīdzīgi. Tāpat tika izcelta **emocionālās inteliģences** nozīme un

²⁵² NVA, Bezdarba situācija un pieprasījums darba tirgū 2023.gada 1.pusgadā <https://www.nva.gov.lv/lv/jaunums/bezdarba-situacija-un-pieprasijums-darba-tirgu-2023gada-1pusgada>, skatīts 27.07.2023

²⁵³ Tele2, Pētījums par *Soft Skills* <https://www.tele2.lv/zinu-arhivs/9200/petijuma-noskaidrots-kuras-soft-skills-v/> skatīts 26.07.2023

atsevišķos gadījumos – tās trūkums strādājošo vidū un arī vadības līmenī. Personālvadības speciālisti pauž, ka kopumā darba ņēmēji ir visai prasīgi – nāk ar dažādām vēlmēm, prasībām, redzējumu. Visbiežāk no jaunākās paaudzes puses, bet ne tikai, bieži tiek vaicāts par darba iespējām attālināti, kā arī kā būtisku izceļ faktoru, lai darba vieta ir tuvu vai ir ērti sasniedzama no mājām.

Izaicinājumi darbaspēka kontekstā, ar ko saskaras uzņēmumos:	Atbilstoša darbaspēka trūkums
	Personīgo prasmju jeb soft skills trūkums
	Darba ņēmēji nāk ar konkrētām, augstām prasībām
	Nespēja piesaistīt vīriešus tieši fizisko smago darbu amatiem.
	Kopumā ir būtiski pieaugusi vēlme pēc iespējas strādāt no mājām
	Augsta darbaspēka mainība zemi kvalificēta darbaspēka vidū
	Nepieciešamība piemeklēt efektīvu vadības pieeju darbinieku noturēšanai
	Nespēja atbilst darbinieku samaksas vai citu vajadzību un vēlmju kritērijiem
Vidējā kandidāta kvalitāte ir kritusies, salīdzinot ar situāciju pirms 10 gadiem	

4.2.attēls **Aktuālie izaicinājumi, ar ko mazumtirdzniecības ķēžu un apstrādes rūpniecības uzņēmumos saskaras darbaspēka kontekstā**

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Darba devēji pārliecinoši atzīst, ka šobrīd lielā mērā spēka pozīcija, īpaši zemi kvalificēta darbaspēka gadījumā, ir darba meklētāju rokās.

Pieejas, lai risinātu jau iepriekš minēto darbaspēka trūkumu, ir dažādas:

1) strādāt, lai savu iespēju robežās apmierinātu darba ņēmēju vajadzības, prasības, vēlmes. Ņemot vērā, ka pētījuma 3. daļā tika konstatēts, ka konkurētspējīgs atalgojums ir ar atrāvienu visaugstāk novērtētais faktors, autore vēlējas uzzināt darba devēju pozīciju šajā jautājumā. Daļa uzņēmumu, piemēram, regulāri pārskata atalgojumu un skatās, lai neatpaliktu no

nozāres vidējā atalgojuma. Uzņēmumā B ambīcija ir nevis tikt līdz vidējiem rādītājiem, bet gan tikties uz līderpozīciju. Tomēr ne visos uzņēmumos šāda pieeja finansiāli ir iespējama. Piemēram, H uzņēmuma gadījumā, kur viens no virzieniem ir ne tikai mazumtirdzniecība, bet virziens saistīts arī ar ēdināšanas jomu, viņi apzinās, ka runa var būt tikai par tikšanu līdz algu līmenim, taču nevis par līderpozīcijas uzņemšanos. D uzņēmuma pārstāve jautājumos par atalgojuma sistēmu vai plāniem bija izvairīga un nevēlējās atbildēt, liekot nojaust, ka šī varētu nebūt uzņēmuma prioritāte vai stratēģija darbinieku piesaistē un noturēšanā. Ārpus atalgojuma jautājuma darba devēji lielākoties izvērtē un cenšas ņemt vērā arī citas intereses. Piemēram, ir uzņēmumi, kur īpaši tiek piedomāts pie iespējas būt elastīgiem darba grafika izveidē, kas sevišķi būtiski var būt jauniešiem. Jauniešu gadījumā īpašu uzmanību izrāda H uzņēmums, kuri pauž, ka apzinās, ka jaunieši uz darbu nāk nevis vienkārši strādāt, bet grib socializēties, grib iespēju veidot savu komūnu, aktīvi mijiedarboties, kas savukārt esot relatīvi neaktuāli vecākai paaudzei. Vairākos uzņēmumos, īpaši A un B, tika novērots, ka problēmas ir piesaistīt darbiniekus tāpēc, ka daļa uzņēmuma telpu atrodas darbiniekiem neērtās vietās, kur, piemēram, nav ērta pieeja ar sabiedrisko transportu. Šādos gadījumos tiek organizēta arī vešana uz darbu vai H uzņēmuma variantā – iespēja doties uz darbu ar darba apmaksātu taksometru. Tas norāda arī uz turpmākas infrastruktūras attīstības nozīmi valstī;

2) automatizācija un mākslīgais intelekts – amatos un nozarēs, kur tas iespējams, daļa uzņēmumu secina, ka, lai arī tas prasa milzīgas investīcijas, tomēr ilgtermiņā vienīgais jēgpilnais risinājums esot vēl vairāk pāriet uz automatizāciju un tai skaitā palielināt mākslīgā intelekta izmantošanu. Tas ietver gan jau šobrīd aizvien vairāk ieviesto praksi ar kasieru aizvietošanu ar pašapkalpošanās kasēm, gan augstāku automatizācijas pakāpi ražojošos uzņēmumos. Īstermiņā uzņēmums B minēja, ka kā vienīgo risinājumu redz masveidā ievest darbaspēku no citām valstīm, tomēr vēl aktīvi pie šāda risinājuma nav ķērušies;

3) darbs pie darba devēja zīmola veidošanas – apzinoties, ka darba ņēmējs šobrīd atrodas nosacītā spēka pozīcijā, 6 no 11 intervētajiem uzņēmumu pārstāvjiem atzina, ka uzskata, ka ir nepieciešams domāt par darba devēja zīmola veidošanu. Autoresprāt, būtiski pieminēt, ka tas, kādā līmenī un cik nopietna uzmanība tiek pievērsta šim jautājumam, ļoti krasi atšķiras starp uzņēmumiem, tomēr viennozīmīgi var teikt, ka kopumā darba devēja zīmola veidošana kā attīstības virziens Latvijā vēl ir attīstības stadijā;

4) rūpīgs darbs pie darbinieku apmierinātības ar darbu veicināšanas – pēc atsevišķu darba devēju skatījuma pamata stratēģija, uz ko balstīties šajos apstākļos, kad darbinieki trūkst, ir samazināt darbaspēka mainību, īpašu uzmanību pievēršot uzņēmuma kritiskajām pozīcijām. Šo uzņēmumu fokuss ir veikt darbinieku apmierinātības mērījumus un nemitīgi pilnveidoties, lai darbinieku apmierinātība patiesi būtu augsta;

5) netiek pievērsta būtiska uzmanība šim jautājumam, paļaujoties uz to, ka „viss sakārtosies”. Ir uzņēmumi, kuri ļoti spēcīgi fokusējas uz savu pamatdarbību un, kamēr darbinieku trūkums to neapdraud, īpašu uzmanību šīm problēmām nepievērš. Tomēr šādos gadījumos būtisks blakusefekts ir tāds, ka esošie darbinieki darbinieku trūkuma dēļ strādā pārslodzes apstākļos, tādējādi vēl jo vairāk pastiprinās risks zaudēt arī esošos darbiniekus.

Paaudžu atšķirību kontekstā intervētie speciālisti pauž ļoti atšķirīgas atbildes un, izceļot īpatnības, iedala vien divās grupās – jaunieši (aptuveni līdz 28-30) un vecākā paaudze (~50+), kas liek nojaust, ka šobrīd tirgū esošā vidējā paaudze spēj vieglāk pielāgoties vai vairāk atbilst šī brīža darba tirgus vajadzībām un kā starpposms vieglāk rod kopīgu valodu gan ar jaunāko, gan vecāko paaudzi. Uzreiz jāpiemin, ka vecumu sadalījums izvēlētajos uzņēmumos ir atšķirīgs. Ir uzņēmumi, kuru mērķa darbinieks ir jaunielis, kamēr citos tas ir jebkura vecuma cilvēks. Piemēram, uzņēmumā H vienā no darbības virzieniem vidējais darbinieka vecums darbā ar cilvēkiem ir vien 20 gadi, kamēr birojā strādājošie ir ar ievērojami augstāku vidējo vecumu. Ir uzņēmumi, kuros ir būtisks jauniešu īpatsvars, kamēr citos – ļoti neliels. Tomēr, pēc autores novērojumiem, nevarētu teikt, ka problēmu ir mazāk tieši tur, kur paši jaunieši ir mazāk. Kopumā uzņēmumu atbildes var iedalīt 4 grupās. Ir uzņēmumu pārstāvji, kuri saka, ka:

- 1) nav būtisku atšķirību starp paaudzēm,
- 2) ir būtiskas atšķirības starp paaudzēm, izceļot jaunākās paaudzes vājās puses,
- 3) ir būtiskas atšķirības starp paaudzēm, izceļot vecākās paaudzes vājās puses,
- 4) ir būtiskas atšķirības starp paaudzēm, izceļot stiprās un vājās puses visās vecuma grupās.

Darba devēju vidū nav arī vienota redzējuma par to, vai šīs īpatnības ir tikai vecumam raksturīgās atšķirības neatkarīgi no paaudzes vai tomēr paaudžu kā laikmetīgas īpašības (X, Y/Milēniāli, Z). Pēc autores domām, tā visdrīzāk ir kombinācija gan no laikmeta ietekmes, gan vecumam raksturīgās atšķirības.

Pētot jauniešus kā daļu no aktuālā darbaspēka, var secināt, ka darba devējiem ir atšķirīga pieredze un vienlaikus intervētie speciālisti atzīst, ka novērotos secinājumus nav iespējams attiecināt uz visiem attiecīgajā paaudzē, tātad vajadzētu atturēties no secinājumu universalizācijas, vispārināšanas. Lai arī darba devēji atzīst, ka atšķirības un īpatnības starp paaudzēm ir un to dēļ nākas pielāgoties un rast risinājumus, tomēr neviens no darba devējiem tās neizceļ kā dramatiskas, būtiski traucējošas vai ka tādēļ rastos smagas nesaskaņas darba vietā. Attēlā 4.3. autore ir apkopojusi interviju laikā izceltās jauniešu stiprās un vājās puses:

<p>Jaunākai paaudzei raksturīgās stīprās puses darba devēju redzējumā:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vēlme attīstīties, mācīties, apgūt jaunas lietas, lai tiktu augstākās pozīcijās • Spēja pielāgoties un atsaucība, ieviešot jaunas tehnoloģijas, relatīvi viegli pielāgojas pārmaiņām • Spēj sevi novērtēt, kas atsevišķos gadījumos pēc speciālistu domām robežojas ar pārvērtēšanu • Spēj nokomunicēt savas vēlmes, vajadzības

<p>Jaunākai paaudzei raksturīgās vājās puses darba devēju redzējumā:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Karstasinība, impulsivitāte, pieņemot lēmumus • Zemāka lojalitāte • Nevēlēšanās darīt fizisku, smagu darbu, kas spiež raudzīties procesu automatizācijas virzienā • Grūti motivējami. • Tiklīdz kaut kas neapmierina, ir gatavi iet prom (īpaši, ja vēl dzīvo pie vecākiem un ja nav no lauku rajoniem) • Zina, ka grib izaugsmi, bet nereti neizprot, ko tas nozīmē un ko prasa no pašiem • Trūkst pamata prasmju, nepieciešams daudz laika ieguldīt apmācībās, darba ievadīšanā

4.3.attēls. Jaunākai paaudzei raksturīgās stīprās un vājās puses darba devēju redzējumā

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Īpašs piemērs minams no uzņēmuma H pieredzes, kur uzņēmumā ir divas ļoti radikāli atšķirīgas vecuma grupas – cilvēku kopums, kur vidējais vecums ir 20 gadi un cilvēku kopums, kuri ir 45+ (līdz pat 70 gadu vecumam). Šī uzņēmuma pieredzē kopīgu pasākumu organizēšana nenotiek, jo intereses un tas, ko katra paaudze uzskata par vērtīgu vai interesantu, atšķiroties. Pārstāve minēja, ka viena no īpatnībām, ko ir novērtējusi ir tā, ka jauniešiem cita cilvēka augsts amats neizraisot automātisku autoritātes sajūtu, ka autoritāti varot izpelnīties caur kādu rīcību, darbiem, ko jaunieši novērtējot par gana vērtīgu esam. Tāpat jaunieši konkrētajā darbavietā mēdz vecākus kolēģus uzrunāt uz „tu” jeb neformāli, ko jaunieši uztver nevis kā necieņas žestu, bet kā „mēs esam līdzīgi”, savukārt vecākajai paaudzei šo parādību ne vienmēr esot viegli uztvert bez emocijām.

Kas attiecas uz vecāko paaudzi – ir vairākas iezīmes, kas raksturo kopumu, tomēr arī tās nav attiecināmas uz katru indivīdu attiecīgajā paaudzē.

<p>Vecākai paaudzei raksturīgas stiprās puses darba devēju redzējumā:</p>	<p>Vecākai paaudzei raksturīgas vājās puses darba devēju redzējumā:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Augstāka lojalitāte, stabilitāte, paredzamība • Pieredze, izsvērtāka lēmumu pieņemšana • Spēj labāk kā agrāk nokomunicēt savas vēlmes, vajadzības 	<ul style="list-style-type: none"> • Neiecietība pret jaunāko paaudzi, nespēja izprast, pieņemt atšķirīgo • Nevēlēšanās augt, attīstīties • Nevēlēšanās mācīties strādāt ar jaunām sistēmām, tehnoloģijām (īpaši zemi kvalificēta darbaspēka vidū)

4.4.attēls Vecākai paaudzei raksturīgās stiprās un vājās puses darba devēju redzējumā

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Tālāk tiks aprakstītas neviennozīmīgi vērtētās īpašības.

- Trīs respondenti minēja, ka **jaunieši bieži ir bezatbildīgāki**, tomēr tam nepiekrīt divi citi respondenti, kuri uzskata, ka bezatbildība nav saistīta ar vecumu, bet gan ar personības īpatnībām, ar to kā cilvēks ir audzināts un kādā vidē uzturējies. Tādi paši komentāri bija par īpašībām, kas saistītas ar precizitāti vai darba kultūru, piemēram, to, kādu darba vidi veido vai atstāj darbinieks – tīru, sakoptu vai nevīžīgu, klientam vai kolēģiem nepievilcīgu.
- Uzņēmumā A minēja novērojumu, ka, **jo vecāki darbinieki, jo mazāk grib sūdzēties par ar darbu saistītiem jautājumiem**. No vienas puses to varētu vērtēt pozitīvi, ka cilvēki novērtē to, kas viņiem ir dots, ir piezemēti, tomēr no otras puses pati speciāliste atzīmēja, ka tas varētu tikt vērtēts arī negatīvi, jo var liecināt par nevēlēšanos izpaust savu redzējumu aiz bailēm pazaudēt savu darbu. Šie dati savukārt saskan ar Kantar 2019. gada pētījuma rezultātiem, kurā uzņēmums pētīja darba un privātās dzīves līdzsvara tematiku. Pētījumā respondenti bija vaicāti par to, vai darbinieki būtu gatavi runāt ar savu darba devēju, piemēram, par izdegšanas pazīmēm, 41% atbildēja jā, kamēr 48% atbildēja nē un 11% atbildēja, ka grūti atbildēt. Biežāk gatavi runāt ir iestāžu vai uzņēmumu augstākā līmeņa vadītāji, cilvēki ar ambīcijām uz augstiem ienākumiem, kā arī strādājošie, kuri uzskata, ka pēdējā gada laikā ir būtiski pieaugušas viņu iespējas atrast labāk apmaksātu darbu. Savukārt salīdzinoši retāk par savām izdegšanas pazīmēm ar darba devēju būtu gatavi runāt darbinieki pirmspensijas vecumā, darbinieki ar salīdzinoši zemākiem vai vidējiem personīgajiem ienākumiem, kā arī tie darbinieki, kuri nav apmierināti ar savu darba un personīgās dzīves līdzsvaru, kā arī strādājošie, kuri uzskata, ka pēdējā gada laikā nav pieaugušas viņu iespējas atrast labāk apmaksātu darbu. Jāpiemin, ka kopumā Latvijā

2019.gadā izdegšanas pazīmes ir jutuši 48% cilvēku, kamēr 2023.gada pētījumā 41% cilvēku, kas, lai arī ir labāks, tomēr joprojām ļoti augsts rādītājs.^{254, 255}

- 3 no 9 uzņēmumiem pauda, ka redz, **ka jauniešiem ir nepieciešama īpaša uzmanība**, viņus ievadot darbā un to uzņēmumi arī nodrošina. No uzņēmuma pozīcijas puses tas prasa veltīt laiku un finansiālos resursus apmācību veidošanai vai, piemēram, papildus laiku no kolēģu puses. Tomēr, pēc autores domām, rūpīga darbinieku ievadīšana darba vietā ir cieņpilna pieeja, lai nodrošinātu ne tikai jaunā darbinieka interešu apmierināšanu, bet arī nodrošinātu to, ka darbinieks jūtas pieņemts, aprūpēts, līdz ar to pastāv iespēja, ka motivētāks un ar potenciāli mazāk kļūdām kā tad, ja šāda rūpīga ievadīšana darbā nebūtu. Autore pieļauj iespēju, ka, ņemot vērā, ka jaunieši, pēc intervēto teiktā, visai labi spēj paust savas vēlmes un vajadzības, tad visdrīzāk šīs vēlmes un vajadzības šajā kontekstā sevišķi neatšķiras no vecāku kolēģu pieņemšanas darbā, tomēr iespējams vecāki kolēģi mazliet baidās vai kautrējās tās reizēm nokomunicēt.
- Visos aptaujātajos uzņēmumos **attālinātais darbs** ir pēdējos gados apzināts, izsvērts un atkarībā no vadības nostājas, integrēts temats. Visos intervijās iekļautajos uzņēmumos ir absolūti neiespējams darbs no mājām 100% apmērā, jo uzņēmuma specifika paredz darbu ar klientiem mazumtirdzniecības ķēžu gadījumā vai produktu ražošanu uzņēmumu gadījumā, kuri darbojas apstrādes rūpniecībā. Tomēr, kas attiecas uz darbu no mājām biroja darbiniekiem, tad šajā kontekstā starp uzņēmumiem pastāv radikāli atšķirīgas pieejas – sākot no iespējas strādāt attālināti simtprocentīgā apmērā līdz absolūti stingrai nostājai, ka darbs no mājām nav pieļaujams vai ir pieļaujams tikai gadījumos, ja ir saslimuši bērni vai pats cilvēks. Pēc autores domām, ir būtiski pieminēt to, ka darbs no mājām bija viens no tiem elementiem, kas bija ar pieaugošu nozīmības tendenci 3. nodaļā analizētās aptaujas kontekstā, t.i., 6 gadu laikā šis bija viens no tiem faktoriem, kas darbiniekiem bija kļuvis būtiskāks. Lai arī tas kopumā nebija būtiskāko faktoru topā, kas ir saprotams, jo šis faktors nevar pārspēt vajadzību pēc laba atalgojuma vai nepieciešamību pēc labām attiecībām ar vadītāju, kas nodrošina drošības vajadzības un sociālās vajadzības, tomēr, pēc autores domām, attālinātā darba faktors nezaudēs savu aktualitāti arī nākotnē. Īpaši tāpēc, ka attālināto darbu visvairāk vēlas un pieprasa tieši relatīvi gados jauni darbinieki. Nenoliedzami attālinātā darba aktualitāti ietekmēja arī nesena COVID-19 pandēmijas klātesamība, kas piespiedu kārtā lika teju visiem uzņēmumiem eksperimentēt ar attālinātā darba pieeju. Pēc pandēmijas esot darbinieki, kas laimīgi atgriezušies

²⁵⁴ Kantar, 2019, Pētījums par darba un privātās dzīves līdzsvaru

²⁵⁵ Kantar, Pētījums par izdegšanu, <https://www.kantar.lv/izplatitakas-profesionalas-izdegšanas-pazimes-ir-pastavigs-fizisks-vai-emocionals-nogurums-ka-ari-nevelesanas-uznemtis-jaunos-pienakumus/>, skatīts 25.10.2023

birojā un tieši absolūti nevēlas strādāt no mājām, kamēr citi, īpaši jaunieši, attālināto darbu redzot kā būtisku priekšrocību.

Divi no intervētajiem uzņēmumiem biroja darbiniekiem atļauj pilnībā regulēt savu laiku un izvēlēties, no kurienes tiek veikti darba pienākumi, savukārt citos divos uzņēmumos ir noraidoša attieksme pret attālināto darbu. Attiecīgi 7 uzņēmumos ir noteikts konkrēts dienu skaits, kas ir pieļaujams attālināti, piemēram, 2-3 dienas nedēļā attālināti un 2-3 dienas obligāti klātienē. Pēc autores novērojumiem kategoriski noraidoša attieksme pret attālināto darbu ir uzņēmumos, kur vadības stils varētu tikt vērtēts kā visai autoritatīvs un kur valdošā pārlicība ir, ka attālinātais darbs nozīmē nevēlēšanos strādāt vispār. Lai arī šādu pieņēmumu izslēgt nevar, kā arī kandidāti intervijās godīgi minot, ka vēlas strādāt attālināti, lai var paspēt izvadāt bērnus un paveikt kādas privātas lietas, tomēr tas aktualizē jautājumu par to, vai pie mūsdienu darba intensitātes darbinieki vispār spēj būt produktīvi noteiktās 8 darba stundas. Tāpat saprotama ir vēlme padarīt laiku efektīvāku, jo darba specifika var paredzēt arī situācijas, kad ir jāgaida uz kāda kolēģa darbu, lai darītu savējo un šādos gadījumos pastāv iespēja nīkt jeb neefektīvi izmantot darba laiku. Attālinātā darba tematika likumsakarīgi ved līdz nākamajam intervijās minētajam aspektam – darba un privātās dzīves līdzsvaram.

- **Darba un privātās dzīves līdzsvars** ir viens no tematiem, kas izceļas, runājot par attālināto darbu. Tas ļauj optimizēt laiku dažādu apstākļu dēļ, piemēram, dažkārt ir dīkstāve darba pienākumos kādu iemeslu dēļ, kas sniedz iespēju šajā laikā padarīt mājas darbus, un turpināt darbu, kad dīkstāve ir beigusies. Vai, piemēram, strādājot no mājām, tiek ietaupīts laiks, kas tiek pavadīts ceļā, lai atlicinātu vairāk laika enerģijas atjaunošanai, atpūtai, hobijiem un citām vajadzībām. Intervijā ar uzņēmuma F pārstāvi temats par izdegšanu un darba un privātās dzīves līdzsvara trūkumu tika īpaši izgaismots. Tomēr, pēc F domām, izdegšana esot mūsdienu modes vārds un tiek vērtēts kā aplamības vai vienkārši nevēlēšanās strādāt, kas vairāk esot raksturīgi jaunākajai darbaspēka daļai.

- **Atgriezeniskā saite** – elements, kas nepieciešams darbiniekiem, un pēc darba devēju novērojuma jauniešiem izteikti būtiskāk nekā vecākām paaudzēm. Tā ir vēlme gan, iestājoties darbā, gūt atgriezenisko saiti par to, vai viss tiek darīts, kā nākas, kas rada drošības sajūtu, gan arī, strādājot ilgstoši, vēlme saņemt novērtējumu un, ja iespējams, atzinību par savu paveikto darbu.

2.2. nodaļā autore pieminēja vairākos zinātniskajos rakstos minētos elementus, kas ir novērots, ka atšķir jaunāko paaudzi no vecākām. Autore šīs nodaļas ietvaros ir izvēlējusies visplašāk iepriekšējā nodaļā aprakstītos elementus - **darbs kā centrālā vērtība cilvēka dzīvē, nepakļaušanās, tehnoloģiskie izaicinājumi, darba un privātās dzīves līdzsvars, nepieciešamība pēc līdera, vara, atzišana**. Vērtējot paaudžu atšķirības, ir būtiski apzināties, ka

tās ir paaudzei raksturīgās tendences, kas var tikt novērotas, skatoties uz paaudzi kopumā, bet var nebūt redzamas, skatoties uz katru indivīdu nošķirti. Proti, kamēr universālu tendenču apzināšanās ir nepieciešama, lai saprastu, kā cilvēki dažādās paaudzēs domā, uzvedas un kādas ir konkrētās paaudzes vērtības, tomēr tikpat būtiski ir, lai universalizācija neieņem automātisku darbinieku stereotipizācijas lomu.

- Pēc autores domām, elementu **darbs kā centrālā vērtība cilvēka dzīvē** iespējams savienot kopā ar **darba un privātās dzīves līdzsvara** elementu. Darba devēji lielākoties savās atbildēs pauda, ka jaunākā paaudze mazāk saista savu un citu cilvēku identitāti, vērtību ar viņu ieņemamo amatu, tādejādi izpaužas samazināta darba kā centrālā elementa cilvēka dzīvē nozīme. Tāpat, piemēram, uzņēmuma F gadījumā tika minēts, ka tieši jaunākā, nevis vecākā kolektīva daļa ir sākuši runāt par izdegšanu, par psiholoģiska atbalsta nepieciešamību darba vietā, kur uzņēmuma pārstāvja attieksme pret šo bija noraidoša, paužot, ka šīs tēmas esot mūsdienām raksturīgs untums un neatbilst reālām vajadzībām. Tomēr jautājums paliek aktuāls, vai vecākajai kolektīva daļai patiesi šie jautājumi nav aktuāli vai tomēr tā ir atturība runāt par šīm problēmām, kas tika pieminēts šīs nodaļas kontekstā, atsaucoties uz Kantar pētījumu par darba un privātās dzīves līdzsvaru. Tāpat darba un privātās dzīves kontekstā atkārtoti jāpiemin tas, ka tieši jaunākā paaudze biežāk vaicā par iespējām strādāt no mājām, kas šīs paaudzes uztverē ir viens no veidiem, kā palīdzēt uzturēt līdzsvaru.

- **Nepakļaušanās** – lai arī 2.2. nodaļā uzsvars bija likts uz mileniāļu un *Baby Boomeru* atšķirībām, tomēr, kā jau iepriekš minēts, intervijās pārstāvji iedalīja darbiniekus tikai divās grupās „jaunākā paaudze” un „vecākā paaudze”, liekot noprast, ka vidējā paaudze jeb tie, kuri šobrīd ir mileniāļi, ir starp jaunāko un vecāko paaudzi kā abas pārējās vecuma grupas savienojosa, nevis šķiroša vai problēmas raisoša darbaspēka daļa. Nepakļaušanās kontekstā ir piemērs no H uzņēmuma puses, kur pārstāve minēja, ka motivēt jauniešus ir ļoti grūti un, uzliekot kādus pienākumus vai, liekot darīt darbus, kas nav jauniešu gaumē, tiek nereti teikts, ka attiecīgais darbinieks tad ir gatavs iet prom no darba. Šajā gadījumā tas tika teikts par darbiniekiem, kur vidējais vecums ir 20 gadi, tātad izteikti jauni darbinieki, tomēr arī citos uzņēmumos vairākkārt pavīdēja stāsti ar situācijām, kur jaunieši daudz ātrāk spēj pateikt nē, ja kaut kas nav atbilstoši iecerēm un strauji mainīt savu profesionālo virzienu.

- **Tehnoloģiskie izaicinājumi** – lielākoties uzņēmumu pārstāvji atzina, ka vieglāk gan pārmaiņām kopumā, gan nepieciešamībai apgūt jaunas tehnoloģijas pielāgojas jaunākās paaudzes. Izņēmums bija gadījums B, kur speciāliste atzina, ka viņi darbā nemaz nepieņem cilvēkus, kuri nav gatavi mācīties un ka gatavība mācīties ir viens no priekšnoteikumiem, lai vispār cilvēks tiktu pieņemts darbā.

- **Nepieciešamība pēc līdera** – 2.2. nodaļā aprakstītajā pētījumā atklājās, ka mileniāļi vairāk nekā vecākās paaudzes meklē spēcīgu līderi, virziena rādītāju. Intervijās ar 11 lielajiem uzņēmumiem izteikti šāda īpašība neizpaudās, tomēr izpaudās nepieciešamība pēc līdera ar noteiktām īpašībām. Līderis, kurš spēj būt empātisks, cilvēcis un tāds, kurš dod atgriezenisko saiti. Šādas īpašības vairāk pieprasa tieši jaunākā darbaspēka daļa. Piemēram, uzņēmumā B tika veikts eksperiments un mērīti dati no dažādiem cehiem par darbaspēka mainību. Atklājās, ka cehā, kura vadītājs ir empātisks, cilvēcis, komunikabls, darbaspēka mainība ir mazāka nekā cehā, kurā vadītājam trūka šīs īpašības. Tālāk uzņēmums veica eksperimentu, samainot šos vadītājus ar vietām cehos. Mainoties vadītājiem, mainījās arī darbaspēka mainība konkrētajā cehā. Tomēr, autoresprāt, šīs īpašības ir būtiskas neatkarīgi no paaudzes, savukārt impulsīvus lēmumus aiziet prom tāpēc, ka neapmierina vadītājs, visdrīzāk pieņem tieši jaunākā paaudze.
- **Vara** – citējot 2.2. nodaļu, ir cilvēki, kuri pat, ja viņiem nebūs tieši nozīmēta varas pozīcija, viņi vienmēr centīsies uzņemt papildu atbildību un izrādīs tieksmi organizēt un vadīt darbus pēc saviem ieskatiem. Iepriekš veiktā pētījumā tas esot spilgtāk izpaudies X paaudzei jeb paaudzei starp *Baby Boomeriem* un *Mileniāļiem*. Tomēr, pēc autores novērojumiem, intervijās varas tēma neparādījās vispār. Lai arī tika minēts, ka iniciatīvu biežāk izrāda jaunieši, tomēr to var saistīt ar vēlmi kāpt pa karjeras kāpnēm - augt, attīstīties savas karjeras sākuma posmā, nevis ar vēlmi pēc varas pozīcijām. Tas, ko darba devēji izcēla, ir, ka līderība kā sociāla prasme kopumā trūkst darbiniekiem neatkarīgi no paaudzes.
- **Atzišana** – šī dimensija raksturo to, vai darbiniekus uztrauc, vai viņi tiek uztverti par līdzvērtīgiem vai nē. Analizējot interviju saturu, var secināt, ka izteikti šāda problēma Latvijas lielajos uzņēmumos nav novērota, bet drīzāk varētu būt epizodiska. Tomēr izskanēja līdzīgs, bet nebūt ne tāds pats termins kā atzinība, kas gan tiek minēts no darbinieku puses kā nepieciešamība. Proti, darbiniekiem ir būtiski, lai viņiem sniedz atgriezenisko saiti gan tāpēc, lai justos novērtēti, gan tāpēc, lai justu, ka virzās pareizajā virzienā, ka līdz šim apgūtais ir saprasts un pielietots pareizi.

Kopumā var teikt, ka 5 no 7 2.2.nodaļā analizētajiem elementiem Latvijas apstākļos būtiski izpaužas un atšķirības starp paaudzēm ir gana nozīmīgas.

Darbā autore apkopojusi arī visbiežāk minētos iemeslus, kāpēc darbinieki pamet uzņēmumu. Pirms tam gan jāpiemin, ka 3 no 11 uzņēmumiem šādu informāciju neievāc un ka daļa intervēto par atalgojuma jautājumiem kopumā runā izvairīgi.

Lielākoties intervētie pārstāvji apgalvo, ka jaunieši darba vietu maina biežāk nekā vecāka gada gājuma cilvēki. Jauniešiem biežāk nekā vecākiem darbiniekiem aiziešanas iemesli **saistās gan ar vēlmi izmēģināt dažādas jomas, gan ar vēlmi augt, attīstīties un iet uz kvalificētāku amatu**, gan arī saistīts ar vēl **neesošiem finansiāla rakstura izaicinājumiem** (rēķinu

maksājumi, kredīti, bērnu uzturēšana un tml.), kas ļauj vieglāk pieņemt lēmumu par darbavietas pamešanu. Piemēram, uzņēmums H sevi ir pozicionējuši kā jauniešu trampīnu, proti, kā darba vietu, kur cilvēks var apvienot darbu ar mācībām, bet kur ir ierobežotas iespējas attīstīties ilgtermiņā, līdz ar to darbinieku aiziešana normas robežās ir sagaidāma. Tomēr jāpiemin, ka jaunas attīstības iespējas, vēlme sevi izaicināt kā iemesls parādās dažādās vecuma grupās, ne tikai jauniešu vidū. Daļa darba devēju neslēpj, ka arī **algas apmērs** mēdz būt iemesls darba atstāšanai gan kvalificētu, gan mazkvalificētu amatu darbinieku vidū. Uzņēmumā G darba specifika savukārt paredz **grūtības nodrošināt katru mēnesi pilnu slodzi**, ko darba ņēmēji min kā iemeslu, kāpēc uzskata, ka nevar uzņēmumā palikt ilgāk. Uzņēmumos, kas pieprasa piesaistīt fiziska darba darītājus – tāvad gan noliktavās, gan ražošanā, kā nerets iemesls aiziešanai ir **nogurums no fiziskā darba, slodzes**. Ir novērots, ka īpaši jauniešu vidū ir nepatika pret fizisku darbu, kas darba devējiem spiež domāt par risinājumiem, lai automatizētu dažādus procesus vēl vairāk. Neatkarīgi no vecuma darbinieki mēdz minēt **vadītāju (emocionālās inteliģences, atbalsta trūkums, komunikācijas problēmas)** kā iemeslu aiziešanai.

Šīs apakšnodaļas rezultātā iespējams nonākt pie atbildes uz pirmo izvirzīto pētniecisko jautājumu: **Vai darba devēju redzējumā ir nozīmīgas atšķirības starp paaudzēm, kā arī cik lielā mērā tās ietekmē darba devēja lēmumus?**

Kā jau minēts, darba devēju redzējums par paaudžu atšķirībām kopumā nav viennozīmīgs. Lai arī lielākā daļa intervēto pārstāvju atzīst, ka **atšķirības starp paaudzēm ir**, tomēr atsevišķi uzņēmumu pārstāvji uzskata, ka par būtiskām atšķirībām runāt nevar un ka jau atlasē procesā tiek atlasīti tādi cilvēki, kuri atbilst meklētajam profilam, lai iespējamās paaudzēm raksturīgās īpašības nebūtu spilgti novērojamas. Tomēr arī tie, kuri apgalvo, ka atšķirības ir būtiskas, redz to nevis kā nozīmīgu problēmu, bet gan tādu, kur ir nepieciešams eksperimentēt ar atbilstošas pieejas atrašanu. Jāpiemin, ka vairākkārt darba devēju redzējumā izskanēja pārliecība, ka sarežģījumus rada nevis vecumu atšķirības, bet gan audzināšana, vide, kurā cilvēks audzis un uzturējies, kas savukārt nereti rada komunikācijas problēmas, pārratumus un pat ētiska rakstura pārkāpumus.

4.3. Darba devēja tēls, darba devēja zīmols Latvijas uzņēmumos

Interviju laikā autores uzdevums bija noskaidrot to, vai un kādā mērā svarīgs ir darba devēja tēla temats intervētajos uzņēmumos, kā arī kādas ir reālās darbības un pieredze tajos uzņēmumos, kur patiešām tiek ieviesta darba devēja tēla vadības jeb darba devēja zīmola veidošanas prakse.

Visi intervijās aptaujātie uzņēmumi ir lielo uzņēmumu kategorijā - visi intervētie mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumi ir ar plašu atpazīstamību teju ikvienam iedzīvotājam Latvijā, kamēr ražojošie jeb apstrādes rūpniecības uzņēmumi ir ar mazāku, tomēr joprojām gana labu atpazīstamību. Ņemot vērā uzņēmumu vērienīgumu, pēc autores domām, iespējams visai droši teikt, ka tieši šie uzņēmumi ir tie, kuriem ir vislielākais potenciāls būt spilgtiem un atpazīstamiem arī kā darba devējiem savu pieejamo finanšu resursu dēļ, ja salīdzina ar maziem vai vidējiem uzņēmumiem.

Kopumā, intervējot 11 lielu uzņēmumu pārstāvjus, var secināt, ka pieeja un redzējumi attiecībā uz darba devēja zīmola veidošanu kā atsevišķu virzienu, kam veltīt resursus ir atšķirīgi – gan tādi, kas šādu terminu vispār nelieto savā darbā, gan tādi, kuri gadā velta vairākus desmitus tūkstošus savas stratēģijas izveidei un ieviešanai.

Pēc autores domām, ir būtiski izcelt 3 galvenos elementus, kad ir runa par darba devēja tēlu un tā vadību.

1) Rīcība un labumi, ko darba devējs veic uzņēmuma *iekšienē*, kas ir fokusēti uz esošajiem darbiniekiem. Tomēr šajā gadījumā, pēc autores domām, ir būtiski **nodalīt uzņēmumus pēc to vērtībām un nolūka:**

-Daļa uzņēmumu veic aktīvas darbības uzņēmuma darbinieku labklājības nodrošināšanai, jo *darbinieku apmierinātība ar darbu ir viena no viņu vērtībām*. Ne tikai no uzņēmējdarbības viedokļa, apzinoties, ka apmierināts darbinieks potenciāli strādā labāk, bet arī no viedokļa, ka ir uzņēmumi, kuros cilvēks kā būtne tiek uzverts kā absolūta vērtība.

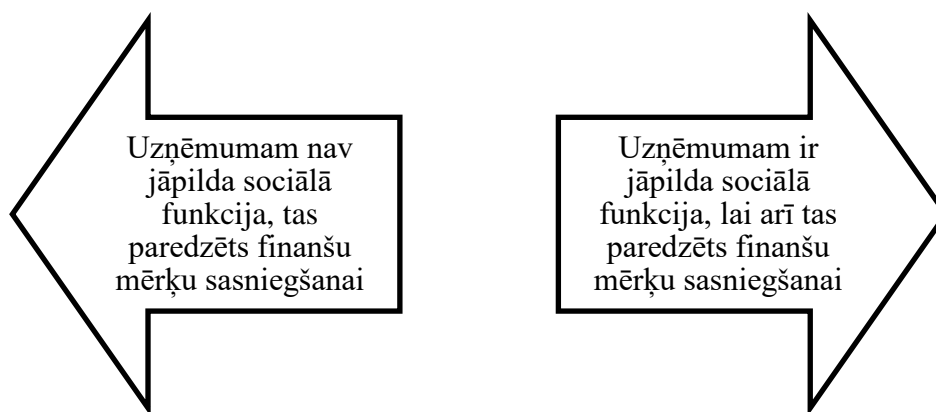
-Daļa uzņēmumu veic iekšējas darbības, *formāli izpildot dažādas aktivitātes tēla veicināšanai*, taču nebūt ne visi šie uzņēmumi ir patiesi ieinteresēti savu darbinieku vērtībās un vēlmei tām tuvojties. Piemēram, darbinieku patiesā vērtība var būt emocionāli inteliģents tiešais vadītājs un konkurētspējīgs atalgojums, taču uzņēmums, lai spodrinātu tēlu, veido Ziemassvētku pasākumus, piektdienu pēcpusdienās pasūta uzkodas vai piedāvā darbinieku atlaides. Arī tās, protams, ir novērtējamas, iepriecinošas vērtības, taču saturs un nolūks šai rīcībai visbiežāk būs atšķirīgs no variantā, kad pašā pamatā aktivitātēm ir cilvēks kā vērtība.

2) Rīcība, stāsti, ko uzņēmums pauž uz *ārpusi*, kas ir fokusēti uz potenciālajiem darbiniekiem. Piemēram, aktīva vakanču reklamēšana, pievilcīga, pārdomāta sludinājuma veidošana, stāstu veidošana un publicēšana par uzņēmuma labajiem darbiem, reklāmas kampaņas masu medijos u.c. aktivitātes.

3) *Ārpus uzņēmuma kontroles* esošie ietekmējošie gan pozitīvie, gan negatīvi faktori. Negatīvie - skandāli, kas saistīti ar uzņēmumu, nelaimes gadījumi, konkurentu rīkotas nomelnošanas kampaņa, potenciāli gan pozitīvi, gan negatīvi – klientu un darbinieku atsauksmes gan „no mutes mutē”, gan sociālajos tīklos aizsāktās sarunas, diskusijas.

Autoresprāt, intervijās ar uzņēmumu pārstāvjiem ir iespējams novērot dažādas pieejas atkarībā no uzņēmuma fokusa, no kā attiecīgi rodas atšķirības veiktajās aktivitātēs darba devēja zīmola veidošanas kontekstā.

Pēc autores novērojumiem uzņēmumu **vidū atšķiras redzējums par uzņēmuma funkcijām** – vieni redz uzņēmumu kā **finansiālo mērķu sasniegšanas līdzekli**, citi redz **uzņēmumu kā sociālu organismu, kur pamatvērtība ir cilvēks, kas vienlaikus palīdz virzīties pretī finansiālajiem mērķiem**. Starp abām šīm „galējībām” atrodamas šo orientāciju dažādas kombinācijas.



4.5.attēls Uzņēmumu redzējums par uzņēmumu kā sociālas funkcijas pildošu organizāciju

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Piemēram, uzņēmuma F gadījumā valdes loceklis atzina, ka viņa mērķis nekad nav bijis un nebūs attīstīt uzņēmumu sociāli orientētu vai pildīt kādas sociālā atbalsta funkcijas attiecībā pret darbiniekiem. Viņa redzējums ir, ka cilvēki uz uzņēmumu nāk strādāt, nevis meklēt atbalstu vai draugus un ka uzņēmuma darbinieki visvairāk iegūs tieši tad, ja uzņēmumam būs labi finanšu rādītāji, jo tādējādi uzņēmuma darbinieki iegūs līdzekļus, kurus tad attiecīgi izmantot sociālo vajadzību apmierināšanai. Līdzīgs virziens ir C uzņēmuma gadījumā – viņu fokuss ir maksimizēt uzņēmuma finanšu rādītājus, pat ja tas nozīmē regulāru virsstundu strādāšanu un 24/7 pieejamību savam vadītājam. Abos minētajos uzņēmumos ir apdrošināšana darbiniekiem, un uzņēmuma C gadījumā tiek liela uzmanība pievērsta kvalitatīvam aprīkojumam, darba apģērbam, tomēr kopējā attieksme pauž visai cietu nostāju attiecībā pret savām uzņēmējdarbības prioritātēm. No vienas puses pret šādu relatīvi nesociālu redzējumu var būt negatīva nostāja, taču abu šo uzņēmumu gadījumā vienlaikus arī netiek veidotas kampaņas par šo darba devēju kā draudzīgu, sociāli orientētu un tml. Abu šo uzņēmumu gadījumā nav izveidota darba devēja zīmola veidošanas stratēģija, kas iekļautu kampaņu, kas spodrinātu uzņēmuma kā darba devēja tēlu. Tātad, lai arī šo

darbavietu orientācija ir finanšu rezultātu maksimizēšana, tas komunikācijā ar potenciālajiem darbiniekiem intervijās netiek slēpts.

Uzņēmums A savukārt ir pretēja pieeja – viņu pārstāve apgalvo, ka viņu uzņēmējdarbības orientācija ir „no uzņēmuma cilvēkam” jeb „*business to human*”, kur katrā uzņēmuma līmenī tiek domāts par to, kā šī rīcība kalpo cilvēkam, viņa vajadzībām. A uzņēmuma gadījumā arī nav izstrādāta darba devēja zīmola stratēģija, tomēr pats zīmols ir spēcīgs, un darbības virziens pateicīgs tam, lai potenciālajiem darba ņēmējiem tas saistītos ar patīkamu darba vietu. Līdzīgā situācijā ir uzņēmums B.

Pēc intervijām iespējams secināt, ka vairāk par darba devēja zīmola veidošanu domā un dara mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumi, savukārt no 5 apstrādes rūpniecībā strādājošiem – nevienam nav izveidota atsevišķa darba devēja zīmola stratēģija un šobrīd nav arī plāns tādu veidot.

Attēlā 4.6. iespējams redzēt trīs dažādas stadijas, kurās var atrasties uzņēmumi, ko apliecina arī intervijās uzzinātais. Uzņēmumu pārstāvji uzskata, ka darba devēja tēls veidojas lielākoties, pirmkārt, no iekšpuses un no iekšpuses sakārtotiem procesiem un vērtībām, otrkārt, no paša uzņēmuma zīmola, neizdalot atsevišķi darba devēja zīmolu.



4.6.attēls **Darba devēja zīmola veidošanas virzība uzņēmumu vidū**

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Dažiem uzņēmumiem, pēc intervijās dzirdētā, tas nāk par labu – tie ir tie uzņēmumi, kuri ir ar spēcīgām vērtībām orientētām uz cilvēku un kvalitāti, kamēr citiem uzņēmumiem tas par labu nenāk. Uzņēmumi, kas pēc intervijas rezultātiem samērā aktīvi iesaistās DDZ veidošanā, ir tie, kuru novērtējums darba ņēmēju acīs nav vērtējams kā pārlicinoši augsts, skatoties arī Amrop un socioloģisko pētījumu uzņēmuma Factum kopīgi veidotā pētījuma datus.

Apvienojot 4.5. un 4.6. attēlus, iespējams nonākt pie konceptuāla uzņēmumu apkopojuma pēc tā, vai cilvēks ir uzņēmuma vērtību centrā vai nē un pēc tā, kāda uzmanība ir pievērsta darba devēja zīmola attīstīšanas jautājumam.

4.4.tabula

Iespējamās uzņēmuma taktikas darba devēja zīmola kontekstā atkarībā no uzņēmuma orientācijas (vērtībām)

	Uzņēmumam nav jāpilda sociālā funkcija, tas paredzēts finanšu mērķu sasniegšanai	Uzņēmumam ir jāpilda sociālā funkcija, lai arī tas paredzēts finanšu mērķu sasniegšanai
Nav orientācija uz darba devēja zīmola attīstīšanu	<p><i>Šādā gadījumā var izpildīties 1 vai vairāki gadījumi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuzskata DDZ par prioritāti • Nav kritisku problēmu ar darbaspēka piesaisti, noturēšanu • Nevēlas ieguldīt resursus darbinieku labbūtībā 	<p><i>Šajā gadījumā var izpildīties 1 vai vairāki gadījumi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmums ir nodrošinājis labu tēlu ar savu pamatdarbību • Neizjūt kritiskas problēmas ar darbaspēka piesaisti, noturēšanu • Neuzskata DDZ par prioritāti
Ir orientācija uz darba devēja zīmola attīstīšanu	<p><i>Šajā gadījumā ir izvēle starp vienu vai otru virzienu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Godīgi pauž savas vērtības, cenšas vairojot atpazīstamību, piesaistīt darbiniekus. • Rada tēlu, kas neatbilst patiesībai. Cenšas piesaistīt darbaspēku. Sekas – augsta darbaspēka mainība. 	<p>Savu pozīciju stiprināšana ar papildu aktivitātēm. DDZ aktivitātes ir balstītas uz darba ņēmēju apmierinātības ar darbu veidošanu iekšējā komunikācijā un kā papildus instruments ārējai komunikācijai.</p>

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Tālāk (tabula 4.5.) detalizētāk aprakstīta katra uzņēmuma pozīcija darba devēja tēla un darba devēja zīmola veidošanas kontekstā, kur iespējams redzēt būtiski atšķirīgus redzējumus un pieejas. Nopietnu uzmanību darba devēja zīmola attīstīšanai uzņēmumi lielākoties pagaidām nav gatavi pievērst, kam iemesli ir dažādi – vieni nesaskata vajadzību, lietderību, kamēr ir citi, kas uzskata, ka vispirms ir jāsakārto kādi iekšējie procesi u.c. Daļa darba devēju, lai arī veic dažādas iekšējās aktivitātes apmierinātības ar darbu veicināšanai, tomēr lēmumi par to, ko darīt vai nedarīt, tiek pieņemti bez stratēģiska plāna un līdz ar to ir grūti novērtēt, vai un kādu ietekmi dažādu instrumentu izmantošana atstāj. Šī apkopojuma kontekstā vērts atgādināt, ka Līvensa (nodaļa 1.2) izstrādātie 3 zīmolvedības soļi paredz, ka pirmajā solī izstrādā pārliecinošu vērtību piedāvājumu darbiniekiem - priekšrocības, kas tiek piedāvātas potenciālajiem un faktiskajiem darbiniekiem. Otrajā posmā notiek vērtību komunikācija potenciālajiem darbiniekiem, savukārt

trešais posms sastāv no reālām rīcībām, kas atbilst piedāvātajām vērtībām, ko autors sauc par iekšējo darba devēja zīmolvedību. Tomēr intervijās atklājas, ka praksē zīmolvedības soļi mēdz atšķirties – tie uzņēmumie, kuri to ir izvēlējušies par vienu no saviem uzdevumiem. Visbiežāk sāk ar viedokļa noskaidrošanu, ko par uzņēmumu domā citi cilvēki. Tāpat, piemēram, uzņēmuma G gadījumā vairākus gadus darba devēja zīmola stratēģija balstījās uz vērtībām, kas izrādījās, ka esošajam un potenciālajam darbiniekam nemaz nav būtiskas. Uzņēmuma E gadījumā savukārt, tiek veidotas dažādas apmācības caur kurām uzņēmums cenšas iedzīvināt mātes uzņēmuma noteiktās vērtības, tomēr tām, pēc autores domām, ir ļoti maza saistība ar pašu darbinieku vērtībām un vēlmēm, ko viņi vēlas sagaidīt no uzņēmuma. Līvensa piedāvātajā 3 soļu plānā lielāks uzsvars ir tieši uz iekšējo procesu sakārtošanu, kas, autoresprāt, patiesi ir būtiskākais, tomēr tas nereti saistās ar korektu personālvadības un uzņēmuma vērtību sakārtošanu un iedzīvināšanu, ne obligāti ar nepieciešamību pēc darba devēja zīmola stratēģijas. Pēc autores domām, ir būtiski, lai, pievēršoties darba devēja zīmolvedībai, tās nolūks ir radīt uz vērtībām balstītu, darbiniekus atbalstošu vidi, nevis no realitātes atrautas komunikācijas kampaņas, kuru pamatā nav uzņēmuma atbilstība komunikācijas vēstījumam. Var novērot, ka daļu darba devēja zīmolvedības aktivitāšu uzņēmumi veic pat tad, ja viņi nav izstrādājuši stratēģiju un neuzskata arī, ka tas būtu jā dara, procesiem vairāk noritot pašplūsmā. Savukārt A uzņēmuma kontekstā teorija sakrīt ar praksi, kur 1.2. nodaļā teikts „ja indivīdi ir pārliecināti par kāda konkrēta uzņēmuma spēcīgu tēlu un zina, ka šis darba devējs ir novērtēts pozitīvi, viņi pozitīvāk uztvers šī uzņēmuma aktivitātes, jaunus produktus vai arī projektus, kur šis uzņēmums iesaistās, savā uztverē sasaistot šī uzņēmuma vērtības un radīto tēlu ar to, ar ko viņi ir saistīti.”²⁵⁶ A uzņēmuma pārstāve apgalvoja, ka nereti potenciālie darbinieki atzīstās, ka laiku pa laikam pārbauda, vai ir kādas vakances, kā arī atzinušies, ka ilgu laiku ir gribējuši uzzināt, kā ir strādāt uzņēmumā A, jo uzņēmums par sevi ir radījis labu iespaidu, veicot savas pamatfunkcijas. **Tas nenozīmē, ka uzņēmumam vienmēr būtu viegli atrast nepieciešamos darbiniekus, tomēr tas vairāk saistīts, nevis ar darba devēja tēla problēmām, bet gan ar zemo bezdarbu un ļoti specifiskām prasmēm, kas uzņēmumam nereti ir nepieciešamas.**

²⁵⁶ Collins, C., Stevens, C., 2002, The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment, *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), pp. 1121-1133, 10.1037//0021-9010.87.6.1121

Intervēto uzņēmumu pieeja un izvēlētās aktivitātes darba devēja zīmola kontekstā

Uzņ.	Vai ir izveidota darba devēja zīmola stratēģija:	Veiktās aktivitātes, kas <i>ir vai nav</i> saistītas ar darba devēja zīmola veidošanu	Ārējo kampaņu veidošana
A	<p>Stratēģija netiek veidota.</p> <p>Uzskata, ka atsevišķu darba devēja zīmola stratēģiju nav lietderīgi izstrādāt divu iemeslu dēļ. Pirmkārt, tāpēc, ka konkrētā uzņēmuma korporatīvais zīmols ir ļoti spēcīgs un cilvēki vēlas tur strādāt tieši tāpēc, ka ražotie produkti un zīmola komunikācija ir pievilcīga. Otrkārt, tāpēc, ka mūsdienu apstākļos stratēģiju veidot var būt bezjēdzīgi, jo pārmaiņas notiekot ļoti strauji, līdz ar to risinājumiem jābūt straujiem, adaptīviem.</p> <p>Uzskata, ka darba devēja tēls nevar būt atrauts no zīmola, t.i., ka tas, ko domā par zīmolu, to domās arī par darba devēju.</p>	<p>Uzņēmuma īpašniekiem ir ļoti stabilas uz cilvēku, vidi un attīstību vērstas vērtības no uzņēmuma pastāvēšanas sākuma, kas izpaužas dažādu iniciatīvu atbalstīšanā (koku stādīšana, ilggadēja centra Marta finansiāla atbalstīšana, liela uzmanība iekšējam uzņēmuma klimatam caur dažādām iniciatīvām u.c.). Šīs darbības, lai arī nav mērķtiecīgi orientētas uz uzņēmuma kā darba devēja tēla veidošanu, tomēr šādu funkciju ir izpildījušas.</p>	Nē
B	<p>Stratēģija netiek veidota.</p> <p>Nākotnē domā par cilvēka pieņemšanu, kas nodarbotos ar iekšējo komunikāciju.</p>	<p>Aktivitātes saista ar darbinieku apmierinātības veicināšanu, nevis kā daļu no darba devēja zīmola stratēģijas.</p> <p>Darbinieks kā vērtība – atalgojums virs vidējā nozarē, iespēja izvēlēties attālināto darbu, regulāra iekšējā klimata uzraudzīšana u.c.</p>	Nē

turpinājums

C	<p>Stratēģija netiek veidota. Uzņēmuma vadītāja fokuss ir uz ar uzņēmējdarbības pamatfunkcijām saistītām aktivitātēm. Uzņēmuma politika ir iespēju robežās norobežoties no ārējās komunikācijas par iekšējiem procesiem.</p>	<p>Uz peļņas gūšanu kā pamatfunkciju vērsta rīcība. Uzņēmuma viena no pamatvērtībām ir kārtība, tāpēc liela uzmanība tiek pievērsta aprīkojumam, drošai videi, modernam darba apģērbam un tml., vienlaikus uzņēmumā ir ļoti liela darba slodze, neveselīgi psihoemocionālie apstākļi augsti kvalificēto darbinieku vidū, nepieciešama augsta stresa noturība ar pamatfunkciju pildīšanu nesaistītu iemeslu dēļ.</p>	Nē
D	<p>Stratēģija tiek veidota. Pirms 2 gadiem sāka veidot darba devēja zīmola stratēģiju – šobrīd par to tiek domāts iknedēļu, līdz ar to stratēģija ir mainīga.</p>	<p>Vides sakārtošana uzņēmuma iekšienē (kultūra, atalgojums) un dalība karjeras dienas. Konfidencialitātes dēļ stratēģiju vai veicamos pasākumus neizpauž.</p>	Jā
E	<p>Stratēģija tiek pamazām veidota. 2023. gadā ir pieņemts cilvēks, kurš strādā ar darba devēja zīmolu. Fokuss uz iekšienes sakārtošanu, ļoti pamazām – uz ārpusi.</p>	<p>Reklāmas sociālajos mēdijos. Iekšējās apmācības, kur iedzīvina vērtības „Es kā darbinieks” (saimniecisks, mērķtiecīgs profesionāls), „Es kā kolēģis” (izpalīdzīgs, elastīgs, godīgs) un „Mēs kā komanda” (apzinīgi, lojāli, atsaucīgi u.c.).</p>	Vēl nē
F	<p>Stratēģija nav, tomēr tiek sekots līdzi tendencēm.</p>	<p>Tiek veiktas aptaujas par darbinieku apmierinātību. Lai arī dažkārt ieteikumus ņem vērā, kopumā mērķis apmierināt visas vajadzības neesot. Uzņēmums ir orientēts uz finanšu mērķu sasniegšanu, no kā uzskata, ka iegūst attiecīgi arī darbinieki. Uzņēmuma pārstāvis uzskata, ka uzņēmumā nav jāveido laimīgā zeme, bet gan, ka cilvēki tur iet strādāt, darīt darbu.</p>	Nē

turpinājums

G	<p>Stratēģija ir, taču mainīga, tiek pielāgota.</p> <p>Vairākus gadus (no 2016. g.) strādāja uz vērtībām, kas pēc atklājās, ka vispār nav aktuālas mūsu sabiedrībai, bet kas bija nodotas no mātes uzņēmuma. Pēc tam stratēģiju mainīja.</p>	<p>Iepriekš – publiskā komunikācija un kampaņas, kas veidotas ar mērķa grupai neatbilstošu vērtību nokomunicēšanu, tika atzīta par ne pārāk veiksmīgu praksi. Stratēģija, kas bija atrauta no realitātes. Šobrīd cenšas pielāgoties darbinieku dažādajiem grafikiem. Fokusējas uz to, lai darbiniekus būtu iespējams atrast caur citiem darbiniekiem. Sniedz iespēju veidot video intervijas. Piedalās atsevišķās iespējās, kur iespējams pastāstīt par sevi kā darba devēju. Sociālo tīklu konti.</p>	Jā
H	<p>Stratēģija vēl nav, bet ir viena no prioritātēm nākotnē.</p>	<p>Fokusējas uz iekšējo darba devēja zīmola veidošanu. Dažādām vecuma grupām dažādas aktivitātes, pieejas. Tiek veidotas aptaujas, tomēr uzņēmuma specifikas dēļ atalgojums ir tas, ko nespēj vērā ņemami celt.</p>	Nē
I	<p>Stratēģija tiek veidota no 2017. gada.</p>	<p>Notiek nopietna sadarbība ar darba devēja zīmolu veidojošu aģentūru – sākot no stratēģijas līdz dažādu plānu realizācijai. Aktivitāšu plāns izriet no darbinieku apmierinātības aptaujas rezultātiem. Savā ziņā tiek nodalīts zīmols no darba devēja zīmola, jo, piemēram, par sliktām atsauksmēm sociālajos tīklos min, ka „īpašu uzmanību šīm lietām nepievēršam”. Reklāmas kampaņas visos mediju kanālos 2x gadā. Piesaista darbiniekus arī no organizācijām ar invaliditāti, piemēram, Apeirons, Sustento.</p>	Jā
J	<p>Stratēģija netiek veidota.</p>	<p>Neizskata darba devēja tēla tematiku kā būtisku uzņēmumā. Fokuss ir uz uzņēmējdarbības pamatfunkciju izpildīšanu un esošo darbinieku noturēšanu caur apmierinātības ar darbu anketām.</p>	Nē

turpinājums

K	Stratēģija netiek veidota Lai arī uzņēmums pastāv jau vairāk nekā 10 gadus, tam nav apzināti izstrādāts ne zīmols, ne attiecīgi darba devēja zīmola stratēģija.	Neuzskata darba devēja tēla tematiku par vienu no savām prioritātēm. Darbiniekus mēdz piesaistīt, iesaistoties ar attiecīgo nozari saistītās augstākās izglītības aktivitātēs. Lai arī zīmola tematikai nav apzināta, stratēģiska pieeja, darba devējs ir parūpējies par to, lai vietnē būtu atrodamā informācija par uzņēmumu kā darba devēju, uzsverot priekšrocības.	Nē
----------	---	---	----

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Kā secinājumu no intervijām vērts izcelt vairāku intervēto pārlicību, ka **mūsdienās ir dārgi nedomāt par darbiniekiem**, t.i., ir dārgi, ja darbinieks nav vērtība. Pirmkārt, tāpēc, ka darbinieki, kuri nejūtas labi uzņēmumā, biežāk to kavēs, biežāk ņems darba nespējas lapas, būs mazāk produktīvi, kā arī būs augstāki darbaspēka mainības rādītāji, otrkārt, tāpēc, ka katrs trūkstošais vai aizejošais darbinieks ir papildu slogs un izdevumi uzņēmumam, gan, lai atrastu nepieciešamo kandidātu, gan lai viņu ievadītu darbā. Tāpat katra darbinieka trūkums ir papildus slodze esošajiem darbiniekiem, kas var palielināt kopējo neapmierinātību ar darbavietu ilgtermiņā. Treškārt, mūsdienās, kad ātra un plaša komunikācija, kā arī dalība dažādos uzņēmējdarbības tīklos ir norma, informācija par ilgstošām problēmām uzņēmumā atradīs klausītājus, kas uzņēmuma tēlu potenciālo darbinieku acīs var pasliktināt.

Interviju laikā 3 no 11 uzņēmumu pārstāvjiem pieminēja arī uzņēmumu ERDA, kas šobrīd Latvijā nav vienīgais, taču spilgtākais uzņēmums, kas nodarbojas ar darba devēja zīmola veidošanu, sākot no pētījumiem līdz kampaņu realizēšanai. 1 no uzņēmumiem bija interesējies par iespējām, 1 aktīvi sadarbojas, savukārt trešais uzņēmums ir iepriekš epizodiski izmantojis uzņēmuma piedāvātos pakalpojumus. Autore nolēma veikt papildus interviju ar ERDA vadītāju Zani Čulkstēnu, kura nostiprināja intervijās atklāto, ka, lai arī DDZ veidošana ir aktuāla vairāk vai mazāk visās nozarēs, tomēr visspilgtāk tas izpaužas tieši, piemēram, mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumos, kā arī IT nozarē, kas šī darba ietvaros nav pētīta. Pēc viņas domām katram uzņēmumam domāt par darba devēja zīmolu ir nepieciešamība, tomēr vienlaikus atzina, ka bieži vien tas sākas ar pavisam elementārām lietām kā atbilstošu darba sludinājumu veidošana, mājaslapas sakārtošana atbilstoši nepieciešamībām un mērķiem un tml. darbības. Intervijas laikā aģentūras ERDA vadītāja minēja, ka interese par uzņēmuma pakalpojumiem pēdējos gados nav bijusi vienmērīga un ir atkarīga gan no nozares, gan no situācijas darba tirgū, gan no sociālekonomiskā stāvokļa valstī un pasaulē kopumā. Eksperte arī minēja, ka salīdzinot ar

situāciju Rietumeiropā un ASV, Latvijā šī joma ir ļoti maz attīstīta un uzņēmumi ļoti gausi domā par darba devēja zīmola veidošanu, kas sakrīt arī ar autores secinājumiem.

Piemēri pieejai darba devēja zīmolam:

Promocijas darba tapšanas laikā autores rīcībā nav pieejami mērāmi un salīdzināmi dati par kampaņu izdošanos Latvijā. Pirmkārt, tāpēc, ka lielākajā daļā intervēto uzņēmumu darba devēja zīmola veidošana kā atsevišķs uzņēmuma attīstības virziens ir sākuma posmā, otrkārt, tāpēc, ka lielākoties uzņēmumi fokusējas uz dažādām citām aktivitātēm, kuru efektivitāte, rezultāts ir grūti izmērāms, novērtējams. Tomēr atsevišķu uzņēmumu pieredze sniedz būtisku ieskatu dažādās pieejās un pieredzēs šīs tēmas kontekstā.

Viens no nesenākajiem piemēriem ir I uzņēmuma kontekstā, kas realizēja DDZ kampaņu kaimiņvalstī Lietuvā, Lietuvā kampaņas mērķis bija piesaistīt darbam jauniešus ar saukli „Nokāp vecākiem no kakla un nāc strādāt”, kur jauniešu bezdarbs ir mazliet augstāks nekā Latvijā, līdz ar to šāda kampaņa esot atbilstošāka tieši kaimiņvalsts situācijai un Latvijā vismaz pagaidām nav plānots tādu ieviest. Rezultātā uzņēmums esot saņēmis patiesi daudz pieteikumu, taču ilgtermiņā no piesaistītā darbaspēka pēc pārstāves rīcībā esošās informācijas paliek strādāt vien neliels procents jauniešu.

Tāpat uzmanības vērts piemērs ir no uzņēmuma G prakses, kurā aktīvāk par darba devēja zīmola veidošanu tiek domāts kopš 2016. gada līdz ar jaunā nosaukuma izvēlēšanos un attiecīgi jauna zīmola veidošanu. Uzņēmuma mātes kompānijā tika izvirzītas galvenās vērtības - daudzveidīgs darbs, nepārtraukta izaugsme, lieliska komanda, iedvesmojoši klienti. Šo vērtību kontekstā uzņēmumam bija iespēja izpildīt aktivitātes pēc savas izpratnes atbilstoši tam, kas tika uzskatīts par nepieciešamu Latvijas tirgū, kas arī tika darīts, gan izmantojot uzņēmuma resursus vien, gan sadarbojoties ar aģentūrām. Tomēr uzņēmumam par pārsteigumu, kad dažus gadus vēlāk uzņēmuma iekšienē tika veidots liels, starptautisks pētījums, atklājās, ka potenciālai mērķa grupai, kuru uzņēmums vēlas piesaistīt kā darba ņēmējus, vērtības diez gan būtiski atšķiras no tām, kas ir tikušas virzītas un ap kurām ir veidotas aktivitātes iepriekšējos 4 gadus. Jaunās vērtības bija, piemēram, stabilitāte, t.i., darba devējs, kas iemieso sajūtu, ka tā ir stabila, droša vieta, kā arī atalgojums un citas vērtības. Pēc šī pētījuma rezultātiem tika mainīta DDZ stratēģija un attiecīgi mainīta pieeja gan iekšēji uzņēmumā, gan ārējā komunikācijā. Autoresprāt, ir vērts pieminēt, ka šajā pētījumā izceltās vērtības lielā mērā sakrīta ar tām, kas ir tikušas izceltas 3. nodaļas kontekstā. No šī gadījuma pieredzes stāsta var secināt, ka uzņēmuma DDZ stratēģija, kas būvēta uz vērtībām, kuras nav sasaistītas ar vēlāmā darba ņēmēja vērtībām, var būt par pamatu liekiem, neefektīviem resursu tēriņiem. Šobrīd uzņēmuma G fokuss ir strādāt pie tā, lai galvenais jauno darbinieku piesaistes kanāls ir citi darbinieki. Šīs idejas kontekstā tiek domāts par to, lai

pielāgotos darbinieku vajadzībām un lai vispār būtu vēlme piesaistīt savus pazīstamos šim uzņēmumam, kā arī par atlīdzības sistēmu par jaunu darbinieku piesaistīšanu.

Uzņēmums, kura pieredzi ir vērts pieminēt, ir uzņēmums A, kas ražo augstas kvalitātes sertificētu kosmētiku. Šim uzņēmumam atsevišķa darba devēja zīmola stratēģija nav izveidota un tuvākajā laikā nav arī plānota. Tomēr šī uzņēmuma spēcīgās, pievilcīgās vērtības un paša zīmola komunikācija ir nodrošinājusi to, ka lielākajā daļā gadījumu šķiet kā ļoti pievilcīgs darba devējs. Uzņēmuma pārstāve apgalvo, ka potenciālie darba ņēmēji stāsta, ka pieteikušies darbā tāpēc, ka ļoti tuvi un patīkami šķiet produkti, ko uzņēmums ražo. Uzņēmuma redzējums ir katrā uzņēmuma virzienā doties ar pieeju „*business to human*”, nevis B2B, B2C vai citas pieejas. Tieši šāds redzējums pēc uzņēmuma pārstāves domām ir tas, kas ir nodrošinājis to, ka šobrīd nav vēlme vai nepieciešamība fokusēties uz darba devēja zīmola stratēģiju atsevišķi, bet turpināt stiprināt zīmolu kopumā, kā tas darīts līdz šim un kas ir atstājis pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma tēlu gan kopumā, gan kā par darba devēju. Tomēr sava zīmola kontekstā un darbinieku piesaistē uzņēmuma pārstāve ir ievērojusi arī dažādus izaicinājumus. Pirmkārt, uzņēmuma komunikācija ir ļoti viegla, sievišķīga, pievilcīga, kas var radīt iespaidu, ka arī strādāšana šajā uzņēmumā ir bez grūtībām, kas var neatbilst patiesībai. Otrkārt, ņemot vērā, ka uzņēmums ražo kosmētiku, reizēm ir izaicinoši piesaistīt darbā vīriešus. Uzņēmuma pārstāve minēja, ka pat darbam noliktavā, kas prasa fizisku piepūli, vairāk piesakās sievietes, tomēr arī uzņēmumā B, kas ražo koka iepakojumu, ir grūtības piesaistīt vīriešus un vairāk darbam piesakās sievietes. Līdz ar to tam, kāpēc tieši sievietes piesakas vairāk, var būt dažādi iemesli.

Skatoties uz DDZ stratēģijas realizēšanu starptautiskā kontekstā ārpus promocijas darba iekļautajiem uzņēmumiem, ir vērts pieminēt McDonalds gadījumu, kuriem ir izaicinoši noturēt savu tēlu kā uzrunājošu darba ņēmēju acīs. McDonalds Lielbritānijā, lai uzlabotu savu tēlu, veica aptauju, kurā noskaidroja, ka potenciālie darbinieki darba devēju redz kā „nemotivējošu, zemi apmaksātu darbu ar tikai dažām sniegtajām iespējām”. Pēc šīs aptaujas rezultātiem sekoja iespaidīga zīmola atjaunošanas kampaņa caur paša uzņēmuma un nacionālās preses kanāliem. Rezultātā McDonalds guva vērienīgu uzmanību, sākot no avīzēm un žurnāliem, turpinot ar TV programmām u.c. kanāliem, lai stāstītu par savu atjaunoto zīmolu. Veikala iekšējie testi norādīja, ka pirms šīs kampaņas 22% klientu apsvērtu pieteikties darbā, kamēr pēc kampaņas tas bija 31%. Tomēr, kā redzams, veiktās darbības nebija tieši saistītas ar algas paaugstināšanu vai ar skaidru plānu par iespējamo izaugsmi uzņēmuma kontekstā, bet gan ar verbālu komunikāciju mēdijos par McDonalds kā labu darba vietu.^{257, 258} Autore par šādu kampaņu lietderību ilgtermiņā pie

²⁵⁷ Chhabra, L.N., Sharma, S. 2014, Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22 No. 1, pp.48-60

²⁵⁸ Personnel Today, 2006, Personnel Today Awards 2006, www.personneltoday.com/hr/personnel-today-awards-2006-shortlist-3/, skatīts 02.02.2024

nosacījuma, ka iekšējie elementi, kas neapmierina potenciālos vai esošos darbiniekus, nemainās, ir skeptiska. Pēc autores domām, nopietna darba devēja zīmola stratēģija sākas ar cilvēku kā vienu no darba devēja pamatvērtībām, kas tiek ņemta vērā, veidojot procesus uzņēmumā. Ja cilvēks nav viena no uzņēmuma vērtībām, tad visdrīzāk DDZ stratēģija būs fokusēta uz tēla radīšanu, bet ne iekšēju atbilstību radītajam tēlam.

Šīs apakšnodaļas rezultātā iespējams nonākt pie atbildes uz pirmo izvirzīto pētniecisko jautājumu: **kāds ir esošais redzējums un prakse attiecībā uz darba devēja zīmola veidošanu?**

Šobrīd uzņēmumi darba devēja zīmola veidošanas nozīmību vērtē atšķirīgi. Kā relatīvi nozīmīgu virzienu to vairāk atzīst mazumtirdzniecības nozarēs, kur vairāki uzņēmumi pēdējos gados ir sākuši pievērst pastiprinātu uzmanību šim jautājumam, tomēr ir arī tādi, kuri uzskata, ka tas nav kaut kas, kur būtu būtiski pievērst uzmanību un resursus. Apstrādes rūpniecības uzņēmumu vidū interese par darba devēja zīmola attīstīšanu ir mazāka nekā mazumtirdzniecības uzņēmumu vidū.

Šīs nodaļas kontekstā autore izvēlas 1.nodaļā (1.3. attēls) piedāvāto matricu izmantot šī pētījuma ietvaros, ievietojot modelī intervētos uzņēmumus. Autores redzējumā visi darba devēji ietilpst kādā no šīm kategorijām. Lai darba devējus ievietotu šajā matricā, autore izmanto intervijās iegūto informāciju par uzņēmuma izaicinājumiem un esošo stāvokli darba devēja tēla kontekstā (vai un kādas ir atsauksmes no esošiem un aizejošiem darba ņēmējiem, kādi ir iemesli, kāpēc darbinieki aiziet un kā vērtē savu kā darba devēja tēlu), gan to, vai uzņēmums ir izveidojis darba devēja zīmola stratēģiju un veic apzinātas darbības tēla uzlabošanai (tabula 4.5.). Autoresprāt, būtiski atzīmēt nosacītus ierobežojumus, kas var būt gan intervētāja, gan intervējamā cilvēciskā subjektivitāte, t.i., šie nav tīri kvantitatīvi mērījumi, tāpat jāņem vērā, ka, piemēram, uzņēmuma D gadījumā intervētā pārstāve vairākkārt atteicās norādīt konkrētas darbības, ko uzņēmums veic, kas var gan aiz bailēm par informācijas drošību, gan aiz iespējamības, ka reālas rīcības gluži vienkārši iztrūkst. Līdz ar to, lai arī šis modelis sniedz iespēju ieskatīties darba devēju tirgus situācijā, arī modelim ir savi ierobežojumi/trūkumi.

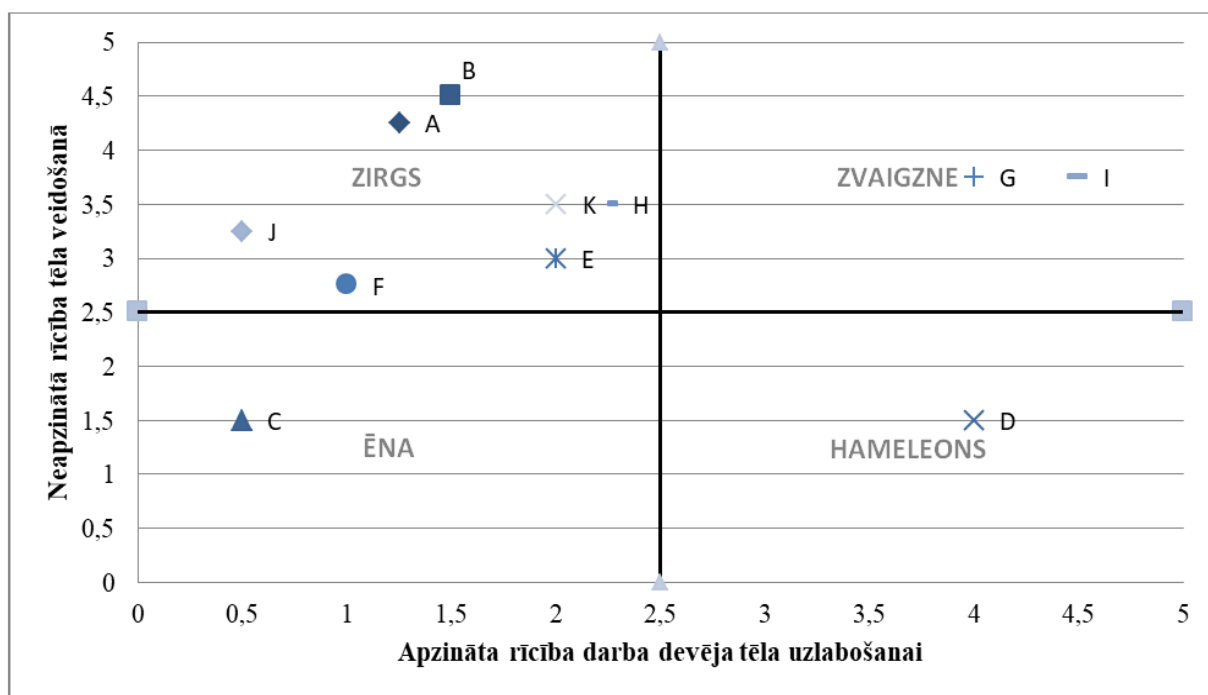
Lai dotu novērtējumu X asij, autore izvēlējusies šādus kritērijus (dodot vērtējumu 0-5):

- 1) Vai uzņēmums vispār interesējas par darba devēja tēla tematiku? Vai tas ir aktuāli? (1,25)
- 2) Vai uzņēmumam ir izveidota darba devēja zīmola stratēģija? (1,25 punkti)
- 3) Vai uzņēmums veic kādus ārējos pasākumus ar mērķi likt uzņēmumam izskatīties pievilcīgam kā darba devējam? (1,25 punkti)
- 4) Vai uzņēmums veic kādus iekšējos pasākumus ar mērķi likt uzņēmumam izskatīties pievilcīgam kā darba devējam? (1,25 punkti)

Lai dotu vērtējumu Y asij, autore izvēlējusies analizēt (dodot vērtējumu 1-5):

- 1) kopējo attieksmi un rīcību saistībā ar darba ņēmējiem, kas neizbēgami veido viedokli par darba devēju un šis viedoklis tiek tālāk nodots draugiem, paziņām (piemēram, vai tiek veidotas aptaujas, kuru atbildes tiktu ņemtas vērā, vai attieksme darbavietā ir cieņpilna, kāda ir darba devēja attieksme pret atalgojuma jautājumiem) (2 punkti);
- 2) reakcija uz kritiku, skandāliem, problēmām, ja tādas radušās publiskajā vidē – vai uzņēmums spēj atzīt savu atbildību caur komunikāciju un rīcību, kāda ir kopējā gaisotne komunikācija darba autores vērtējumā. Šajā gadījumā autore izvēlējusies vērtēt reakciju tikai negatīvu situāciju kontekstā, jo pozitīvo ziņu kontekstā ne vienmēr iespējams objektīvi noteikt, vai šī rīcība ir bijusi apzināta darba devēja zīmola stratēģijas daļa vai nē. Gadījumā, ja negatīvu ziņu nav, tiek piešķirti 2 punkti (2 punkti);
- 3) vai, aizejot darbiniekam, tiek veiktas intervijas/aptaujas, un kādi ir galvenie aiziešanas iemesli? Vai ir augsta darbaspēka mainība? (1 punkts)

Apkopojot rezultātus, autore ieguvusi attiecīgu matricu:



4.7.attēls **Darba devēja tēla un darba devēja zīmola savstarpējās mijiedarbības efekta matrica**

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Kā redzams, visvairāk darba devēju atrodas II kvadrantā jeb kvadrantā ar nosaukumu

Zirgs – tie ir uzņēmumi, kas ir rūpīgi strādājuši un kur viena no darba devēja vērtībām ir cilvēks. Jo vairāk uz augšu atrodas darba devējs kvadrantā, jo labāk nostiprināta šī vērtība un vienlaikus nav pieļautas būtiskas kļūdas ārējā komunikācijā krīzes apstākļos. Šobrīd šajos uzņēmumos nevienā nav izstrādāta darba devēja stratēģija. Uzņēmumi E un H ir tie, kas ir jau

sākuši domāt par darba devēja zīmola stratēģijas izveidi, taču pagaidām nav tikuši līdz nopietniem soļiem. Savukārt, piemēram, uzņēmumi A un B izceļas ar iekšējo politiku, kas ļoti fokusēti vērsta uz darbinieku labklājību, rūpēm par to, lai katrs jūtas novērtēts un sadzirdēts. Uzņēmuma A gadījumā, kā iepriekš minēts, viens no pamata principiem ir uzņēmējdarbība, kas vērsta uz cilvēku (*business to human*), kas tai skaitā iekļauj ne tikai klientus vai investorus, bet arī darbiniekus. Savukārt uzņēmums F ir tuvu robežai, lai nonāktu III kvadrantā jeb kvadrantā ar nosaukumu **Ēna**.

Kvadrantā **Ēna** atrodas viens uzņēmums, kurā ir autoritārs un varētu pat teikt skarbs vadības stils. Arī šajā uzņēmumā, protams, ir savas pievilcīgās puses, no darba ņēmēja perspektīvas skatoties, tomēr ilgtermiņā tā ir vieta, kur vajag ļoti augstu stresa noturību un kur darbinieku vēlnes nav saistošs jautājums, ko apspriest.

Kvadrantā **Hameleons** (IV kvadrants) atrodas uzņēmums, kam ir bijuši izaicinājumi publisko skandālu kontekstā, kā arī intervijā ar pārstāvi sniegtā informācija radīja neviennozīmīgi vērtējamu iespaidu. Vienlaikus uzņēmums ir viens no tiem, kas pēdējos gados sākuši strādāt pie darba devēja zīmola un attiecīgi ir izveidojuši stratēģiju. Pēc autores domām, šajā gadījumā darba devēja zīmola stratēģija var ilgtermiņā būt veiksmīga tikai pie nosacījuma, ka tajā iekļauta arī būtiska iekšēja restrukturizācija.

Visbeidzot I kvadrantā ir atrodamas **Zvaigznes** – uzņēmumi, kas kopumā visai labi tiek galā ar krīzēm, ja tādas rodas, un vienlaikus ir reāli ieviesuši darbības, kas norāda uz vēlmi nostiprināt cilvēku kā vienu no uzņēmuma vērtībām.

Papildus 4.nodaļas noslēgumā, autore 1.3. nodaļā atrodamo attēlu 1.5. ir izvēlējusies transformēt un papildināt ar pētījuma rezultātiem, radot attēlu 4.8. jeb darba devēja zīmolu veidojošo elementu hierarhisko modeli vēlamā darba devēja tēla radīšanai Baltijas valstīs.

1.3. nodaļā atrodamajā attēlā tika atainoti riņķi, kur centrā ir korporatīvais zīmols un kur daļa no tā ir darba devēja zīmols. Atkarībā no uzņēmuma redzējuma, vērtībām un iespējām ir atkarīgs tas, cik lielu daļu no korporatīvā zīmola kodola aizņem apzināti veidots darba devēja zīmols. Nozarēs, kur konkurence par darbaspēku ir sīvāka, šī daļa potenciāli varētu būt lielāka, nekā tas apliecinājās 4. daļas rezultātos – mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumos tiek pievērsta lielāka uzmanība šim jautājumam kā intervētajos apstrādes rūpniecības uzņēmumos, kur darbaspēka trūkumu izjūt, bet ne tik izteikti kā mazumtirdzniecības ķēžu vidū. Attiecīgi ir uzņēmumi, kur nav izveidota darba devēja zīmola stratēģija dažādu iemeslu dēļ, piemēram, darba devējs neuzskata darbaspēka trūkumu vai darbaspēka labbūtības jautājumus par būtiskiem vai arī pieeja darbaspēka meklēšanai, piesaistei ir veidojusies pašplūsmā, kā arī citi varianti. Darba devēja zīmola stratēģijas neesamība nepadara darba devēju par mazāk pievilcīgu vai

vājāku spējā sniegt nepieciešamās vajadzības, taču darba devēja zīmola stratēģija ir teicams rīks darba devējam, lai par šo darba devēju vispār būtu iespējams uzzināt un lai nodrošinātu, ka tiek sasniegti uzņēmuma mērķi, kur būtiska nozīme ir spējai piesaistīt un noturēt darbaspēku. Autore izsaka varbūtību, ka, laikiem ejot un aiz vien vairāk uzņēmumiem pievērsoties šim jautājumam, uzņēmumi potenciāli var izjust lielāku spiedienu attīstīt sevi šajā virzienā, lai neatpaliktu no konkurentiem.



4.8. attēls **Darba devēja zīmolu veidojošo elementu hierarhiskais modelis vēlamā darba devēja tēla radīšanai Baltijas valstīs**

Avots: autore pēc pētījuma rezultātiem

Pētījuma rezultāti atklāja, ka būtiskākie faktori darba ņēmējiem ir tie, kas spēj apmierināt viņu pamatvajadzības – konkurētspējīgs atalgojums, kas paredz iespēju nodrošināt fizioloģiskās vajadzības, labas attiecības ar kolēģiem un tiešo darba vadītāju, kas paredz iespēju nodrošināt

sociālās vajadzības un vienlaikus vajadzības pēc drošības vai, piemēram, vajadzība pēc labas darba vides, kas arī stiprina iespēju nodrošināt vajadzību pēc drošības. Lai arī starp paaudzēm, ja skatās visu faktoru griezumā, eksistē nozīmīgas atšķirības faktoru novērtējumā, tomēr skatoties uz datiem pēc būtības, var secināt, ka faktori, kas apmierina respondentu pamatvajadzības, ir novērtēti līdzīgi.

Ja salīdzina pētījumā iegūto rezultātu sakarību ar motivācijas teorijām, tad var teikt, ka iepriekš minētie faktori ir kā higiēnas faktori vai faktori, bez kuriem citi motivēšanas veidi būs īslaicīgi vai kopumā neefektīvi, jo nebūs apmierinātas cilvēka pamatvajadzības, un Baltijas gadījumā šie faktori sakrīt ar, piemēram, Abrahama Maslova piedāvāto teoriju, kas paredz nepieciešamību vispirms apmierināt pamatvajadzības, lai virzītos uz nākamo līmeni. Autoresprāt, palielinoties kopējam sabiedrības labklājības līmenim, konkurētspējīga atalgojuma absolūtais novērtējums, lai arī joprojām būtu augsts, taču kopumā varētu samazināties. Konkurētspējīga atalgojuma novērtējuma atrāviens potenciāli varētu samazināties nevis tāpēc, ka atalgojums nebūtu svarīgs, bet gan tāpēc, ka cilvēkam gūstot apmierinājumu pamatvajadzībās, ir spēja sākt pastiprināti interesēties arī par citiem motivējošiem faktoriem.

Rezultātu novērtējumā jāpiemin arī 2.3. nodaļā analizētais pētījums, kur tika salīdzinātas Latvijas un Turcijas respondentu atbildes pēc līdzīgas skalas²⁵⁹, kur visaugstāk novērtētie faktori lielā mērā saskanēja arī ar šajā pētījumā secināto par Baltijas, tai skaitā Latvijas, respondentiem.

Darba devējiem, kas vēlas sākt attīstīt darba devēja zīmolu, pieejas, protams, atšķirsies atkarībā no nozares īpatnībām, no mērķauditorijas, no īpašnieku vērtībām, no uzņēmuma iespējām un citiem faktoriem, taču, autoresprāt, iespējams redzēt, ka pašos pamatos milzu resurss atrodams primāri nevis, piemēram, sporta pasākumu organizēšanā, svētku atzīmēšanā un apmācību organizēšanā, bet iekšējo procesu sakārtošanā un iespēju robežās taisnīgā līdzekļu sadalē darbinieku vajadzību nodrošināšanai. Pēc autores domām, šāda pieeja sniedz iespēju veidot darba devēja zīmolu ar rezultātiem ilgtermiņā - domājot ne tikai par to, ko par darba devēju domā, skatoties no malas, bet gan kādi ir patiesie darba apstākļi un ko par tiem tālāk uz ārpusi var stāstīt uzņēmumā strādājošie. Nākamajā solī, kad ir izveidots darba devēja zīmola kodols, var izzināt iespējas zīmolu diferencēt. Diferenciācija jeb dažādu iespēju pielāgošana atkarībā no uzņēmumu un strādājošo īpatnībām attiecīgi ir iespēja bagātināt uzņēmuma tēlu, piedāvājot darbiniekiem arī neordinārus risinājumus un iespējas. Savukārt tādi faktori, kas skar uzņēmuma reputācijas celšanu ar dažādām aktivitātēm, piemēram, dalību kādās prestižās apvienībās var klasificēt kā papildus ietekmējošos faktorus, kas, lai arī nav mazsvarīgi, tomēr

²⁵⁹ Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S. and Akcin, K., 2014, Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.336-344

ilgtermiņā nekalpos kā spēcīgi motivējošie faktori, ja darba devēja zīmola kodols nebūs kvalitatīvi izveidots. Attiecīgi var novērot un secināt, ka faktori, kas tiešā veidā ietekmē darbinieku dzīves kvalitāti, labsajūtu ir tie faktori, kuriem ir vērts, veidojot darba devēja zīmolu, prioritāri pievērst uzmanību, kamēr faktori, kas šādu ietekmi uz darbinieka dzīvi neatstāj, var tikt vērtēti kā sekundārie faktori.

Nodaļas kopsavilkums:

- Latvijā vislielākais nodarbināto skaits ir sekojošās nozarēs: tirdzniecības, izmitināšanas un ēdināšanas pakalpojumu nozarēs, rūpniecībā, vairumtirdzniecībā un mazumtirdzniecībā, kā arī apstrādes rūpniecībā.
- Šī promocijas darba ietvaros izvēlētie uzņēmumi pārstāv mazumtirdzniecības un apstrādes rūpniecības nozares, starp kurām interviju laikā iespējams novērot būtiskas atšķirības. Pirmkārt, uzņēmumi, kas piedalījās intervijās no apstrādes rūpniecības nozares, ir vidēji noslēgtāki no sabiedrības nekā mazumtirdzniecības ķēžu uzņēmumi. Otrkārt, mazumtirdzniecības ķēžu vidū darba devēja tēla tematika ir krietni aktuālāka un uzņēmumi par šo jautājumu domā vairāk nekā ražojošajos uzņēmumos. Tas skaidrojams gan ar to, ka mazumtirdzniecības uzņēmumu pamatdarbība ir saistīta ar ciešu mijiedarbību ar sabiedrību un attiecīgi arī ar potenciālo darba ņēmēju, gan ar to, ka šobrīd darba tirgus specifika ir spiedīgāka tieši mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kā arī ar pašu mazumtirdzniecības ķēžu izvēlētām vērtībām un iekšējo politiku.
- Darba devēja zīmolvedība Latvijā joprojām ir vēl savā attīstības sākumposmā. Ir uzņēmums, kas pilnā apmērā sadarbojas ar aģentūru, kas fokusējas uz darba devēja zīmola veidošanu un attīstīšanu, kamēr ir uzņēmumi, kuri atzīst, ka par darba devēja tēla tēmu pat nedomā.
- Pozitīva darba devēja tēla pamatā ir cilvēks kā vērtība, kā arī sakārtoti iekšējie procesi.
- Darba devēju vidū pastāv neviennozīmīgs vērtējums par paaudžu atšķirībām, tomēr vairumā gadījumu darba devēji atzīst, ka atšķirības starp paaudzēm ir. Tomēr uzņēmumu pārstāvji pauž, ka īpašības, kas klasiski tiek piedēvētas jauniešiem, piemīt arī vecākām paaudzēm, tāpēc nebūtu godīgi vispārināt vai stigmatizēt kādu noteiktu vecuma grupu.
- Jauniešu kontekstā izaicinājumus sagādā nespēja viņus motivēt, jauniešu pretenzijas pret fiziska rakstura darbu, relatīvi zema lojalitāte.
- Vecākās paaudzes vidū izaicinājumus sagādā nevēlēšanās mācīties (apgūt jaunas pieejas un programmatūru), kā arī grūtības pieņemt atšķirīgo (piemēram, jauniešus un viņu redzējumu).

- Vienā no vienpadsmit uzņēmumiem paaudžu atšķirību dēļ tiek veidotas arī atšķirīgas pieejas – atšķirīgi un atsevišķi pasākumi, atšķirīgas motivācijas sistēmas un tml.
- Darba devēji atzīst, ka pēdējos gados aizvien biežāks jautājums un vēlme ir iespēja strādāt no mājām vai kombinēti (gan no mājām, gan no biroja). Darba devēju attieksme pret to ir radikāli atšķirīga – no absolūta nolieguma pret šādu darba formu līdz pat iespējai strādāt attālināti pilnībā.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi:

1. Termins darba devēja zīmols un darba devēja tēls līdz šim zinātniskajā un profesionālajā literatūrā latviešu valodā ir nereti izmantoti tā, it kā termini būtu savstarpēji aizstājami, taču tas nav korekti. Literatūrā būtisku pienesumu terminu nošķiršanā un definēšanā devuši Līvenss un Sloters (*Lievens, Slaughter, 2016*).
2. Termins *darba devēja zīmols* ir izmantojams sekojoši: *darba devēja zīmols (employer brand)* vai *darba devēja zīmolvedība (employer branding)* izmantojams situācijās, kad tiek runāts par uzņēmuma mērķtiecīgu darbību uzņēmuma iekšējā vidē vai ārējā, lai sekmētu pozitīvas uztveres veidošanos par konkrēto uzņēmumu.
3. Termins *darba devēja tēls* savukārt rodas neatkarīgi no tā, vai uzņēmums mērķtiecīgi to cenšas veidot vai nē, tātad darba devēja tēls ir viedoklis vai uztvere par darba devēju, kas radusies kā summa uzņēmuma mērķtiecīgai tēla uzlabošanai (darba devēja zīmolam) un no apstākļiem, kuri nav bijuši uzņēmuma kontrolē un kas radusies no uzņēmuma pamatfunkciju pildīšanas.
4. Darba devēja tēla tematika no *pētniecības viedokļa ir sarežģīta*, jo, pirmkārt, tajā ir jāiekļauj daudzi faktori, kas varētu būt būtiski darbiniekiem, un pastāv iespēja kādu no faktoriem nepievienot, otrkārt, atbilstoši rezultātus blakus citiem faktoriem var ietekmēt arī kultūra, no kurienes cilvēks nāk, kas īpaši būtu jāņem vērā, ja aptauja tiek veidota sabiedrībā ar dažādām etniskajām izcelsmēm. Treškārt, rezultātus papildus ietekmē arī tas, cik stabila, attīstīta ir ekonomika un kādā ekonomikas ciklā atrodas sabiedrība, kura tiek pētīta.
5. Izsakot spriedumus par uzņēmumiem kopumā, *ir korekti teikt darba devēja tēls*, jo, lietojot vārdu salikumu *darba devēja zīmola tēls*, var kļūdaini rasties pieņēmums, ka visi uzņēmumi, par ko tiek runāts, rada darba devēja zīmolu, tomēr tas lielā skaitā gadījumu neatbilst patiesībai.
6. Zīmols ir kā *solījums* patērētājam vai darba devēja zīmola gadījumā – *darbiniekam*. Spēcīgs zīmols ir tāds, kas caur solījuma turēšanu *attaisno uzliktās ekspektācijas un veido uzticēšanos un spēcīgu lojalitāti no darba ņēmēju puses*
7. Potenciālie un esošie darba ņēmēji par būtiskākajiem faktoriem atzīst tos, kas apmierina viņu *pamatvajadzības* – fizioloģiskās vajadzības, sociālās vajadzības un vajadzības pēc drošības. Vismazāk būtiskie ir faktori, kas nav tieši saistīti ne ar vienu no pamatvajadzībām.

8. Faktoru, kas darba ņēmējiem ir būtiski, *novērtējuma izmaiņas*, izvēloties darba devēju, ir *relatīvi nelielas vairāku gadu griezumā*. Piemēram, gan 2014., gan 2020.gadā visaugstāk novērtētā faktora „konkurētspējīgs/godīgs pamata atalgojums” vidējā vērtība bijusi gandrīz identiska (3,76 un 3,77 no 4).
9. *Darba devēja tēla pētīšana* paredz nepieciešamību izprast arī motivācijas teorijas. Ir būtiska saistība starp cilvēku motivējošiem faktoriem un tiem faktoriem, kas darbiniekiem ir būtiski, izvēloties darba devēju. Pamatvajadzības apmierinošie faktori ir tā sauktie higiēnas faktori, kas ir attiecīgi tie, kurus ir būtiski ietvert darba devēja zīmola stratēģijā.
10. Darba devēja zīmols, kas ietver rūpes par darbinieku būtiskāko vajadzību apzināšanu un iespēju robežās apmierināšanu, ir tāds, par kuru var teikt, ka *darbinieks ir viena no uzņēmuma vērtībām*.
11. Pētījuma rezultāti atklāj, ka arvien *aktuālākas kļūst alternatīvās darba veikšanas formas*, piemēram, attālinātais darbs. Darba devēju attieksme pret attālinātā darba iespējām, neatkarīgi no tā, vai uzņēmuma specifika to pieļauj vai nē, ir principiāli atšķirīga, tomēr lielākā daļa uzņēmumu atbalsta pilnīgu vai daļēju šādas prakses ieviešanu.
12. Lai arī pastāv nozīmīgas atšķirības starp faktoru novērtējumiem Baltijas valstīs, tomēr kopumā *tendences ir analogas un secinājumi ir attiecināmi uz visām valstīm vienlīdzīgi*. Visu Baltijas valstu faktoru novērtējuma augšgalā atrodams *konkurētspējīgs atalgojums, labas attiecības ar tiešo vadītāju, labas attiecības ar kolēģiem un labi darba apstākļi*.
13. Vecuma grupu kontekstā novērojamas tendences ir loģiskas un likumsakarīgas – *kopumā visās vecuma grupās būtiskākie ir tie faktori, kas nodrošina cilvēka pamatvajadzības*. Pastāv nelielas atšķirības tādu faktoru kontekstā, kas ir būtiski noteiktās karjeras fāzēs. Piemēram, faktori „iespēja gūt apmācības un papildu izglītību” un „labas profesionālās attīstības iespējas” ir būtiskāki jaunākajai vecuma grupai, salīdzinot ar abām pārējām vecuma grupām.
14. *Pastāv atšķirības faktoru novērtējumā* dažādās vecuma grupās, kas norāda uz nepieciešamību izvērtēt darba devēja izvēlētās stratēģijas saskanību ar darbinieku mērķa grupas vēlmēm un vajadzībām. Pētījuma rezultāti atklāj, ka 8 faktori no 32 ir tādi, kur netika konstatētas būtiskas atšķirības starp vecuma grupām (pēc *Kruskall-Willis* metodes).
15. Visās Baltijas valstīs relatīvi zemāk ir novērtēti faktori, kas saistīti ar reputāciju un atpazīstamību, kas norāda, ka *prioritāte darbiniekiem ir kvalitatīva uzņēmuma iekšējā darbība, nevis spilgts vai skaļš ārējais tēls*.

16. Darba devēju vidū pastāv neviennozīmīgs vērtējums par paaudžu atšķirībām, tomēr *vairumā gadījumu darba devēji atzīst, ka atšķirības starp paaudzēm ir un tās jāņem vērā, organizējot darbu.*
17. Jaunākajai paaudzei kopumā raksturīgāka ir *vēlme mācīties, attīstīties, spēja pielāgoties, ieviešot pārmaiņas, un spēja nokomunicēt savas vēlmes un vajadzības, taču raksturīga arī augstāka impulsivitāte, zemāka lojalitāte, grūta motivējamība, nevēlēšanās darīt fiziski smagu darbu un neatbilstība starp vēlmēm un gatavību ieguldīt pūles, lai tās sasniegtu.*
18. Vecākajai paaudzei kopumā raksturīgāka ir *augstāka lojalitāte, stabilitāte, izsvērtāka lēmumu pieņemšana, taču mēdz izpausties arī neiecietība pret jaunāko paaudzi un pret atšķirīgo kopumā, kā arī nav izteikta vēlme augt, attīstīties un mācīties strādāt ar jaunām sistēmām.*
19. Darba devējiem kopumā ir izaicinoši spēt piesaistīt atbilstoša *apjoma un kvalitātes darbaspēku, vienlaikus spējot izpildīt darba ņēmēju prasības.*
20. *Darba devēja zīmola stratēģijas veidošana Latvijas lielo uzņēmumu vidū šobrīd nav pašsaprotama, šī attīstības virziena aktualitāte uzņēmumos ir atkarīga no vairākiem faktoriem, piemēram, no pārstāvētās nozares, gan no ekonomiskā stāvokļa valstī un no paša uzņēmuma vērtībām un iespējām.*
21. Darba devēja zīmolvēdības aktualitāti būtiski ietekmē attiecīgajā *darbības nozarē aktuālie darbaspēka izaicinājumi.* Šī pētījuma ietvaros iespējams secināt, ka mazumtirdzniecības uzņēmumi būtiski aktīvāk iesaistās darba devēja zīmolvēdībā, nekā uzņēmumi no apstrādes rūpniecības sektora, ko iespējams saistīt ar paaugstinātām grūtībām piesaistīt pietiekama apjoma un kvalitātes darbiniekus mazumtirdzniecības ķēžu vidū.
22. Lai novērtētu darba devēju pozīciju attiecībā pret citiem vienas industrijas darba devējiem, iespējams izmantot *darba devēja tēla un darba devēja zīmola savstarpējās mijiedarbības matricu.*
23. Lai paaugstinātu iespēju darba devēja zīmola stratēģijai darboties sekmīgi, ir būtiski ar atbilstošu rūpību veikt *visus zīmola veidošanas procesa soļus.*
24. Darbinieku trūkums vai problēmas piesaistīt darbaspēku ne vienmēr ir saistītas ar konkrētā darba devēja tēla problēmām, bet gan ar, piemēram, *zemu bezdarba līmeni vai specifiskām prasmēm, ko vēlas redzēt darbiniekos, piemēram, inženierzinātņu, datortehnoloģiju, ķīmijas tehnologu darbības jomās.*
25. Ņemot vērā katra cilvēka psiholoģiskā stāvokļa nozīmi, brīdī, kad cilvēks izvēlas būtiskākos faktorus, ko grib redzēt saistībā ar darba devēju, pastāv iespēja, ka, *uzlabojoties sociālekonomiskajiem un drošības jautājumiem sabiedrībā, šobrīd*

visaugstāk novērtētais faktors „konkurētspējīgs atalgojums” varētu būt ar zemāku absolūto novērtējumu.

26. Atpazīstamību veicinošu kampaņu veidošana un citu uz āru vērstu aktivitāšu veikšana darba devēja zīmola stratēģijas ietvaros *būs ar limitētu vai īstermiņa ieguvumu*, ja uzņēmumā iekšēji netiks nodrošinātas darbinieku pamatvajadzības.

Priekšlikumi:

Pamatojoties uz promocijas darbā izpētīto un secināto, autore izvirza priekšlikumus dažādām mērķauditorijām.

Priekšlikumi uzņēmējiem, uzņēmumu vadītājiem, cilvēkresursu vadības speciālistiem, sabiedrisko attiecību un mārketinga speciālistiem:

1. Uzņēmumos vienoties par kopēju redzējumu, par to, *kas ir uzņēmuma mērķauditorija darbaspēka kontekstā*, kas attiecīgi var ietekmēt to, kādu pieeju izvēlēties, veidojot darba devēja zīmolu.
2. Uzņēmumos izmantot darba devēja tēlu un darba devēja zīmolu skaidrojošo matricu, kas ataino un raksturo darba tirgū esošo situāciju darba devēju kontekstā, lai novērtētu *savas pozīcijas* citu darba devēju vidū un veiktu nepieciešamās izmaiņas.
3. Uzņēmumā atbildīgajiem par darba devēja zīmola veidošanu nodrošināt *datu pieejamību par mērķauditorijas aktuālajām vajadzībām un interesēm*, lai izvairītos no tādas darba devēja zīmola stratēģijas izveidošanas, kas neatbilst ne uzņēmuma, ne darbaspēka interesēm, tai skaitā ņemot vērā nianšes paaudžu atšķirību kontekstā.
4. Uzņēmumā atbildīgajam par darba devēja zīmolu nodrošināt, ka *izveidotais vēstījums vai zīmola solījums saskan ar praksē izpildītajām darbībām*, lai izvairītos no tēlu negatīvi ietekmējošām diskusijām to cilvēku vidū, kuri būtu saskārušies ar nesakritībām.
5. Uzņēmumiem, veidojot darba devēja zīmolu, primāri nodrošināt, ka darbavieta *apmierina darba ņēmēja pamatvajadzības*.
6. Uzņēmumu vadībai veidot tādu uzņēmuma *kultūru, kas veicina darbinieku iespējas izteikties un dot atgriezenisko saiti*, kas ne tikai rada drošības sajūtu un ir būtiski darbiniekiem, bet arī kalpo kā iespēja uzņēmuma vadībai uzlabot kādus iekšējos vai ārējos procesus.
7. Uzņēmumiem, lai atšķirtos no citiem pieejamiem darba devējiem darba tirgū, pēc pamatvajadzību nodrošināšanas izzināt, *kādas vēlmes un vajadzības darbinieki uztvertu kā patīkamu pievienoto vērtību*, ņemot vērā konkrētās nozares un darbinieku mērķauditorijas īpatnības.

8. Uzņēmuma cilvēkresursu vadības speciālistam *sekot līdzi darba tirgus aktualitātēm*, lai nepieciešamības gadījumā pārskatītu un veiktu izmaiņas darba devēja zīmola stratēģijā, lai palielinātu iespēju nodrošināt atbilstoša darbaspēka piesaisti.
9. Uzņēmumiem, sastopoties ar grūtībām, neziņu vai informācijas trūkumu darba devēja zīmola veidošanas kontekstā, *vērsties pie stratēģisko konsultāciju uzņēmuma personāla un komunikācijas jomā*, lai iegūtu jaunākos datus par aktualitātēm šajā jomā, kā arī izvērtētu savas iespējas, izvēloties, vai veidot zīmola stratēģiju uzņēmuma iekšienē vai tomēr izvēlēties to veidot kā ārpalpojumu.
10. Uzņēmumam kā darba devējam *objektīvi savā komunikācijā ar potenciālo darba ņēmēju paust informāciju par uzņēmuma vērtībām, piedāvātajām iespējām un kārtību*, kas pretējā gadījumā rada laika un finansiālus resursu zaudējumus abām pusēm brīdī, kad darba ņēmējs apzinās realitāti un ir saskāries ar realitātes sekām.
11. Uzņēmuma sabiedrisko attiecību speciālistam *uzraudzīt pastāvošo naratīvu par uzņēmumu kopumā un par uzņēmumu kā darba devēju sociālajā vidē*, lai negāciju gadījumā spētu novērtēt pastāvošās naratīvas iemeslus, piedāvāt potenciālus risinājumus, kā arī lai būtu gatavībā veidot profesionālu komunikāciju uzņēmuma labākajās interesēs.
12. Uzņēmuma cilvēkresursu vadības speciālistam *sekot līdzi jaunākajiem pētījumiem un nozares aktualitātēm starptautiskā mērogā* par labākajām pieejām darbinieku piesaistē, tai skaitā darba sludinājumu veidošanā, kas palīdz nodrošināt iespēju kā pirmajiem tirgū integrēt jaunas pieejas un var sniegt konkurētspējīgas priekšrocības darbinieku piesaistes kontekstā.
13. Uzņēmumiem *attīstīt mentoru vai citas formas apmācību sistēmu*, kas sekmētu darbinieku mīksto prasmju jeb tā saukto soft skills prasmju attīstību.

Priekšlikumi darba ņēmējiem:

14. Darba ņēmējiem attīstīt *tā sauktās mīkstās prasmes jeb soft skills*, ko darba devēji pauž kā būtisku trūkumu mūsdienu darba tirgū.
15. Darba ņēmējiem gan personāla atlases procesā, gan kā darbiniekiem uzņēmumā, *objektīvi* atspoguļot savas spējas un nolūkus, lai sekmētu pozitīvi ietekmējošu vērtību integrāciju kā pašā uzņēmumā, tā sabiedrībā kopumā.

Priekšlikumi pētniekiem zinātniskās institūcijās, pētījumu aģentūrās:

16. Pētniekiem veikt līdzīgu pētījumu Baltijā pēc ilgāka laika posma vai pie stabilāka sociālekonomiskā stāvokļa, lai novērtētu to, vai tajā brīdī, kad lielākā daļa sabiedrības ir sasniegusi augstu dzīves līmeni, mazinātos atalgojuma absolūtais novērtējums Baltijas

apstākļos vai tomēr nē, tādējādi ļaujot izdarīt secinājumus par sociālekonomisko apstākļu ietekmi uz darba ņēmēju prioritātēm darba vietā.

17. Pētniekiem veikt pētījumu, kur tiktu vērtēta saistība starp spēcīgu darba devēja zīmolu un spēju piesaistīt talantus attiecīgajā nozarē, kas spēcīnātu izpratni par darba devēja zīmola nozīmi.
18. Pētniekiem veikt pētījumu, iekļaujot gadījumu izpēti (*case study*), kur tiktu noteikta dažādu darba devēja zīmola stratēģiju un stratēģijas maiņas ietekme uz uzņēmumiem svarīgiem rādītājiem, piemēram, darbinieku apmierinātība ar darbu, darbaspēka mainība, darba devēja tēls sabiedrībā.
19. Pētniekiem pētīt stratēģijas un pieejas darba devēja zīmola veidošanā gadījumos, kad uzņēmums ir pieredzējis reputāciju graujoši ietekmējošas situācijas, tai skaitā pētīt pozitīvās un negatīvās prakses krīžu komunikācijā darba devēja tēla kontekstā Baltijā.
20. Pētniekiem izpētīt, kādas darbiniekam sniegto vērtību piedāvājuma (*DSVP*) kombinācijas dažādās nozarēs nodrošina augstāko apmierinātību ar darbu un zemāko darbaspēka mainību.
21. Pētīt vai un kādas ir atšķirības pieejās darba devēja zīmola veidošanai dažādās valstīs dažādos sociālekonomiskajos apstākļos.
22. Pētniekiem izmantot *Likerta skalu ar lielāku rangu skaitu*, piemēram, 1-5, kā tas lielākoties darīts citos darba devēja tēla pētījumos, lai potenciāli gūtu dziļāku ieskatu faktoru novērtējuma niansēs.

Priekšlikumi stratēģisko konsultāciju uzņēmumiem personāla un komunikācijas jomā:

23. Uzņēmumiem informēt darba devējus par kvalitatīva darba devēja zīmola veidošanas priekšrocībām.
24. Uzņēmumiem sekmēt datu pieejamību par aktuālākajām tendencēm Baltijas darba tirgū un par aktuālajām pieejām citur pasaulē ar darba tirgus izaicinājumiem saistītu problēmu risināšanā, lai veicinātu uzņēmumu spēju reaģēt uz darba tirgū sastopamajiem izaicinājumiem.

Priekšlikumi augstākās izglītības mācību iestādēm, kas nodrošina uzņēmējdarbības vadības un mārketinga izglītību:

25. Augstākās izglītības mācību iestādēm iekļaut tematiku par darba devēja zīmola veidošanas nozīmi uzņēmumā, kā arī mācību procesā izziņāt sekmīgās un nesekmīgās vai neētiskās darba devēja zīmola veidošanas prakses, uzsverot apzinātībā radīta darba devēja zīmola nozīmību.

LITERATŪRAS AVOTU SARAKSTS

1. Aaker, J.L., 1997, Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34, pp.347-356
2. Abratt, R., Kleyn, N., 2023, The conscientious corporate brand: Definition, operationalization and application in a B2B context, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 No. 10, pp.2122-2133
3. Adams, J. S., 1963, Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp.422-436
4. Ahmed, P. K., Rafiq, M., Norizan, M. S., 2003, Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp.1177-1186
5. Alniacik, E., Alniacik, U., Erat S., Akcin, K., 2014, Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.336-344.
6. Ambler, T., Barrow, S., 1996, The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4 (3), pp.185-206
7. Apsalone, M., Baumanė-Vītoļiņa, I., Cāls, I., Šumilo, Ē., 2016, European socio-cultural change and generational diversity in the Post-Soviet workforce, *Management and Economics Review, Faculty of Management, Academy of Economic Studies*, Bucharest, Romania, vol. 1(2), pp.109-119
8. Arasanmi, C.N., Krishna, A., 2019, Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 7/8, pp. 387-395
9. Arachchige, B.J.H., Robertson, A., 2011, Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding, *IUP Journal of Brand Management*, 8, pp.25-46
10. Ashforth, B.E., Mael, F., 1989, Social identity theory and the organization, *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp.20-39
11. Backhaus, K., Tikoo, S., 2004, Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), pp.501-517
12. Balmer, J.M.T., 2001, Corporate identity, corporate branding and corporate marketing seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, pp.248-291
13. Baltic Brands, 2023, <https://balticbrands.eu/en> skatīts 16.01.2024
14. Baltijas darba devēja tēla pētījums: svarīgākās atziņas un izmaiņas sešu gadu laikā <https://ir.lv/2020/10/09/baltijas-darba-deveja-tela-petijums-svarigakas-atzinas-un-izmainas-sesu-gadu-laika/> skatīts 14.04.2022

15. Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., Delmas, M.A., Lyon, T.P., Maxwell, J.W., Wijen, F., 2008, CSR needs CPR: Corporate sustainability and politics, *California Management Review*, 60 (4), pp.5-24
16. Barrow, S., Mosley, R., 2011, The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work, *John Wiley & Sons, Ltd.*
17. Bastos W, Levy S.J., 2012, A history of the concept of branding: practice and theory, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4 Issue 3, pp. 347-368
18. Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., 2001, Bad is stronger than good, *Review of General Psychology* 2001. Vol. 5. No. 4, pp.323-370
19. Bedi, S., Bhargava, V., 2022, Brand as promise, *Journal of Business ethics* 179, pp.919-936
20. Bernardino, P., 2021, Responsible CSR communications: Avoid „washing” your corporate social responsibility (CSR) *Reports and Messages*, *Journal of Leadership and Accountability and Ethics* Vol. 18(1), pp.102-113
21. Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L., 2005, Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172
22. Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D., Saltiel, A., 2009, A step-by-step process to build valued brands, *Journal of Product & Brand Management* 18/1, Emerald Group Publishing Limited, pp.38-49
23. Bonnici-Sammut, T., 2015, Brand and branding, *Wiley Encyclopedia of Management*, pp.1-3
24. Braga, B.M., Reis, G.G., 2016, Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administração*, Volume 51, Issue 1, pp.103-116
25. Burke, M.E., 2004, Generational differences survey report, *Society for Human Resource Management*
26. Butler, R.S., 1914, *Marketing Methods*, *Alexander Hamilton Institute*, New York, NY
27. Cable, D.M., Turban, D.B., 2001, Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, *Research Personal and Human Resources Management*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp.115-163
28. Castro, K.J.M., 2021, Heirloom of Knowledge: Teacher-Parents and Their Prioritization of the Education of Their Children, *Universal Journal of Educational Research* 9(2), pp.380-389
29. Cennamo, L., Gardner, D., 2008, Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 8, pp.891-906
30. Cherington, P.T., 1920, *The Elements of marketing*, *Macmillan*, New York, NY

31. Chhabra, L.N., Sharma, S. 2014, Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 No. 1, pp.48-60
32. Collins, C., Stevens, C., 2002, The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment, *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), pp.1121-1133
33. Corporate Leadership Council, 1999, The Employment brand: building competitive advantage in the Labour Market, *Corporate Leadership Council*, Washington DC
34. CSP, Nabadzības vai sociālās atstumtības riskam pakļautie iedzīvotāji https://data.stat.gov.lv/pxweb/lv/OSP_PUB/START__POP__NN__NNR/?tablelist=true skatīts 18.06.2022
35. Deci, E.L., 1971, Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), pp.105-115
36. Deci, E.L., Richard, M.R., 2000, Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, Volume 25, Issue 1, pp.54-67
37. DiCicco-Bloom, B., Crabtree, B.F., 2006, The qualitative research interview, *Medical Education*,40, pp.314-321
38. Dhar, R., Mehendale, S., Sodal, S., 2018, Factors effecting employer branding, *A Methodological and Thematic Review, Asian Journal of Management; 9(1)*, pp.785-790
39. Dowling, G., 1993, Developing your company image into a corporate asset, *Long Range Planning*, Vol. 26 No. 2, pp.101-109
40. Egri, C.P., Ralston, D.A., 2004, Generation cohorts and personal values: a comparison of China and the United States, *Journal of Organizational Science* 15 (2), pp.210-220
41. Eiropadome, Skaidrojums par ES sankcijām pret Krieviju, <https://www.consilium.europa.eu/lv/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/sanctions-against-russia-explained/>, skatīts 09.01.2024
42. Eksperti: uzņēmumu komunikācija Maxima traģēdijā - kļedzoši kļūdaina <https://www.db.lv/zinas/eksperti-uznemumu-komunikacija-maxima-tragedija-kliedzosi-kludaina-406440> , skatīts 18.06.2022
43. Fetscherin, F., Usunier, J.C., 2012, Corporate branding: an interdisciplinary literature review, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 5 pp.733-753
44. Fidan, A., 2022, The Effect of Attitudes by Generations X, Y, Z, Alpha, Beta, Gamma and Delta on Children, Being a Child in a Global World, *Emerald Publishing Limited*, pp.17-33
45. Figurska, I., Matuska, E., 2013, Employer Branding as a Human Resources Management Strategy, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume VII, 7(2), pp.35-51
46. Fleming, M., Goehring, B.C., Li W., Svanberg, M., Thompson, N., 2024, Beyond AI exposure: Which tasks are cost-effective to automate with computer vision? *Working Paper*,

47. Foreman, S.K., Money, A.H., 1995, Internal marketing: concepts, measurement and application, *Journal of Marketing Management*, 11 (8), pp.755-68
48. Foster C., Punjaisri K., Cheng R., 2010, Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management* 19/6, Emerald Group Publishing Limited, pp.401-409
49. Francis, T., Hoefel, F., 2018, True Gen: Generation Z and its Implications for Companies, *McKinsey&Company*
50. Genc E., Tezcan H., 2017, Maslow's hierarchy of needs in 21st Century: The Examination of Vocational Differences, *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*
51. Greenhouse, J.H., Hawkons, B.L., Brenner, O.C., 1983, The impact of career exploration on the career decision-making process, *Journal of College Personnel* 24, pp.495-502
52. Guest, G., Bunce, A., Johnson, L., 2006, How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability, *Field Methods*, 18(1), pp.59-82
53. Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C., Karadag, E., 2013, Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 32, pp.40-48, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
54. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B., 1959, *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
55. Highhouse, S., Brooks, M., Gregarus, G., 2009, An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35, pp.1481-1493
56. Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F., 2003, Measuring Attraction to Organizations, *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), pp.986-1001
57. Highhouse, S., Stierwalt, S.L., Bachiochi, P., Elder, A.E., Fisher, G., 1999, Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants, *Personnel Psychology* 52, pp.425-42
58. Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2012, How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale, *AMA winter educators conference 2012: Marketing theory and applications*, pp.52-61
59. Hillebrandt, I., Ivens, B.S., 2013, Scale development in employer branding, *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*, *Sringer Fachmedien, Wiesbaden*, pp.65-86
60. Hinkin, T.R., 1995, A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management*, 21(5), pp.967-988.
61. Hofstede, G, Hofstede, G.J., 2005, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, *New York: McGraw-Hill*.

62. Hofstede Insights, Estonia <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia/>, skatīts 21.01.2022
63. Hofstede Insights, Latvia, Estonia, Lithuania, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>, skatīts 21.01.2022
64. Hofstede Insights, Lithuania <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/lithuania/>, skatīts 21.01.2022
65. Hofstede, G., 1984, The cultural relativity of the quality of life concept, *Academy of Management Review*, 9(3), pp.389-98
66. Hofstede, G., 2011, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
67. Hudáková, H., Urbancová, H., 2017, Benefits of employer brand and the supporting trends, *Economics and Sociology*, 10(4), pp.41-50
68. Huettinger, M., 2008, Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania, *Baltic Journal of Management*, Vol. 3 No. 3, pp.359-376 <https://doi.org/10.1108/17465260810902414>
69. Ihensekhien, O., Joel, A.C., 2023, Abraham Maslow's hierarchy of needs and Frederick Herzberg's two-factor motivation Theory: Implications for organizational performance. *Romanian Economic Journal*, 25, pp.32-49
70. Ind, N., Ian, R., 2011, Conscientious Brands Editorial, *The Journal of Brand Management*
71. Inglehart, R., Welzel, C., 2005, Modernization, cultural change and democracy: The human development sequence, *Cambridge University Press*
72. Itam, U., Misra, S., Anjum, H., 2020, HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process, *European Journal of Training and Developmen*, pp.675-694
73. Jain, S., 2013, Employer branding and its impact on CSR, motivation and retention of employees using structural equation modelling, *Delhi Business Review*, Vol.14 No.2, pp.83
74. Jamshed, S., 2014, Qualitative research method-interviewing and observation, *Journal of basic and clinical pharmacy*,5(4), pp.87
75. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D., 2015, Likert Scale: Explored and Explained, *British Journal of Applied Science & Technology*, 7, pp.396-403
76. Jublee, D., Kavitha, G., 2019, Analysis of building a successful employer branding, *IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews*, Volume 6, Issue 1, pp.49-53
77. Kalinska-Kula, M., Staniec, I., 2021, Employer branding and organizational attractiveness: current employees' perspective, *European Research Studies Journal*, 24(1), pp.583-603

78. Kang, C., Germann, F., Grewal, R., 2016, Washing away your sins? Corporate social responsibility, CSR and firm performance. *Journal of Marketing*, 80(2), pp.59-79
79. Kantar, 2019, Pētījums par darba un privātās dzīves līdzsvaru
80. Kantar, Pētījums par izdegšanu, <https://www.kantar.lv/izplatitakas-profesionales-izdegsanas-pazimes-ir-pastavigs-fizisks-vai-emocionals-nogurums-ka-ari-nevelesanas-uznemties-jaunus-pienakumus/>, skatīts 25.10.2023
81. Kausel, E.E., Slaughter, J.E., 2011, Narrow personality traits and organizational attraction: evidence for the complementary hypothesis, *Organizational Behavior in Human Decision Process*, 114, pp.3-14
82. Keller, K.L., 1993, Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57, pp.1-22
83. Kesinger, E.A., 2009, Remembering the Details: Effects of emotion, *Emotion Review : Journal of the International Society for Research on Emotion*, 1(2), pp.99-113
84. Kim, H., Knight, D.K., Crutsinger, C., 2009, Generation Y employees' retail work experience: the mediating effect of job characteristics, *Journal of Business Research*, 62, pp.548-556
85. Knox, S., Bickerton, D., 2003, The six conventions of corporate branding, *European Journal of Marketing* Vol.37No.7/8, pp.998-1016
86. Kupperschmidt, B., 2000, Multigeneration employees: strategies for effective management, *The Health Care Manager* 19 (1), pp.65-76
87. Kuzel, A, 1992, Sampling in qualitative inquiry., In *Doing qualitative research*, Newbury Park, CA, Sage, pp.31-44
88. Laima, Par Mums. <https://laima.lv/company> skatīts 18.06.2022
89. Lancaster, L.C., Stillman, D., 2002, When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. *Harper Collins, New York, NY*
90. Latham, G.P., Pinder, C.C., 2005, Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 2005., 56: pp.485-516
91. Latvijas Banka, <https://www.bank.lv/par-mums/jaunumi/479-preses-paziojumi/12998-prognozes-2022-junijs>
92. Latvijas Banka, Mikroekonomika, <https://www.makroekonomika.lv/ko-demografijas-izaicinajumi-nozime-baltijas-valstu-darba-tirgum>
93. Latvijas oficiālā statistika, Oficiālās statistikas portāls <https://data.stat.gov.lv>
94. Latvijas Portāls <https://lvportals.lv/dienaskartiba/342850-fm-inflacija-junijs-pietuvojas-20-limenim-2022>

95. LETA Biznesa portāls <https://nozare.lv/business/top/F87E5974-95AA-45A9-9D57-284F3B7C7C8F/>
96. Latviešu literārās valodas vārdnīca, 1972.–1996, 1.–8. Rīga, Zinātne
97. Latvijas Oficiālā statistika, 2022. gadā bija nodarbināti 63,9 % iedzīvotāju, <https://stat.gov.lv/lv/statistikas-temas/darbs/nodarbinatiba/preses-relizes/12268-nodarbinatiba-2022-gada-4-ceturksni-un> , skatīts 16.09.2023
98. Lawler, E.E., Porter, L.W., 1968, Managerial Attitudes and Performance, *Homewood (IL): Irwin-Dorsey*
99. Lievens, F., 2007, Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, *Human Resources Management*, 46, pp.51-69
100. Lievens, F., Highhouse, S., 2003, The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer, *Personnel Psychology*, 56. pp.75-102
101. Lievens, F., Slaughter, J., 2016, Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp.407-440
102. Locke, E., 1996, Motivation through conscious goal setting, *Applied and Preventive Psychology*, 5, pp.117-123
103. LSM, «Aizliegtais paņēmiens» iefiltrējas kokvedēju biznesā: kā pārkrauj kravas un izvairās no policijas?, <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/zinu-analize/23.05.2023-aizliegtais-panemiens-iefiltrejas-kokvedēju-biznesa-ka-parkrauj-kravas-un-izvairas-no-policijas.a509673/> skatīts 26.09.2023
104. LSM, Aizliegtais paņēmiens. Operācija: "Vitamīni", <https://ltv.lsm.lv/lv/raksts/18.03.2019-aizliegtais-panemiens-operacija-vitamini.id154130> skatīts 26.09.2023
105. LSM, „Latvijas propāna gāzi” soda par starptautisko sankciju pārkāpšanas mēģinājumu <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/31.10.2023-latvijas-propana-gazi-soda-par-starptautisko-sankciju-parkapsanas-meginajumu.a529827/> skatīts 09.01.2024
106. LSM, «Maxima» boikots izčākstējis; pircēji principu vietā izvēlas cenu <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/zinu-analize/maxima-boikots-izcakstejis-pirceji-principu-vieta-izvelas-cenu.a78100/>
107. LSM, Mikrotīkla līdzīpašnieks Tallijs ziedos bērnu slimnīcai 20 miljonus eiro, <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/mikrotikla-lidzipasnieks-tallijs-ziedos-bernu-slimnicai-20-miljonus-eiro.a432497/> , skatīts 20.09.2022
108. LSM, Vienojoties ar Zolitūdes upuru ģimenēm, «Maxima» plāno izbeigt tiesāšanos par kompensācijām <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/latvija/vienojoties-ar-zolitudes-upuru-gimenem-maxima-plano-izbeigt-tiesasanos-par-kompensacijam.a209170/> skatīts 18.06.2022

109. Lursoft, www.lursoft.lv, , skatīts 01.09.2023
110. Lursoft, Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija NACE 2. Redakcija, <https://nace.lursoft.lv/C/apstrades-rupnieciba> skatīts 26.07.2023 26.07.2023
111. Lursoft, Saimniecisko darbību statistiskā klasifikācija NACE 2. Redakcija , <https://nace.lursoft.lv/G/vairumtirdznieciba-un-mazumtirdznieciba;-automobilu-un-motociklu-remonts> , skatīts 26.07.2023
112. Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C., 2005, Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles* 53 (9/10), pp.763-778
113. Maathuis, O.J.M., 1999, Corporate branding: The value of the corporate brand to customers and managers, *Erasmus Research Institute of Management*, Rotterdam, Erasmus University, pp.1-236
114. Martin, R., 2010, The Age of customer capitalism, *Harvard Business Review* 88 (1/2), pp.58-65
115. Maslow, A.H., 1943, A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50, pp.370-396
116. Maurya, K.U., 2012, What is a brand? A perspective on brand meaning, *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.3, pp.122-133
117. Maxima Eesti, <https://www.maxima.ee/ru/o-predpriatii/o-nas>, skatīts 20.06.2022
118. Maxima Latvija, <https://www.maxima.lv/par-uznemumu> , skatīts 20.06.2022
119. Maxima Lietuva, <https://maxima.lt/apie-imone/apie-mus> , skatīts 20.06.2022
120. Maxima, About us <https://www.maxima.lv/en/about-company/about-us>, skatīts 20.06.2022
121. Mercer, 2018, Strengthening your Employee Value Proposition, *Marsh & McLennan Companies*
122. Meredith, G., Schewe, C.D., 1994, The power of cohorts. *American Demographics*, December, pp.22-31
123. Maynard, H.H., Weidler, W.C. and Beckman, T.N., 1927, Principles of Marketing, Ronald Press, New York, NY
124. Minchington, B., 2010, Employer Brand Leadership-A Global Perspective, ISBN 978-0-646-53648-4
125. Minchington, B., Morris, L., 2015, In Employer Branding Experience is Everything, *Global trends whitepaper series*, Employer Brand International

126. Minh, H.N., Luan, N.V., 2021, Employer branding, scale development and validation: From the context of Vietnam, *Journal of Asian Finance Economics and Business* 8(5), pp.987-1000
127. Mokina, S., 2014, Place and role of employer brand in the structure of corporate brand, *Economics & Sociology, Vol. 7, No 2*, pp. 136-148
128. Müceldili, B., Maraşlı, F., Tatar, B., 2021, Do cultural differences matter in expectation of prospective employees from ideal employer?, *Journal of Global Strategic Management, Volume* 15
129. Naghi, R.I., Preda, G., 2015, Individual consequences of internal marketing, *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad, Economics Series, 25(2)*, pp.35-53
130. Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S., Nagesh, P., 2022, Employer branding: design and development of a scale, *Journal of Economic and Administrative Sciences*
131. Noskaidroti iecienītākie zīmoli; 'Delfi' – mīlētākais mediju zīmols Baltijā un Latvijā https://www.delfi.lv/bizness/biznesa_vidē/noskaidroti-iecienitakie-zimoli-delfi-miletakais-mediju-zimols-baltija-un-latvija.d?id=53616429 skatīts 08.08.2023
132. NRA, "Laima" sagrauj savu un visa "internacionālisma" stāsta reputāciju, <https://neatkariga.nra.lv/komentari/bens-latkovskis/384009-laima-sagrauj-savu-un-visa-internacionalisma-stasta-reputaciju>, skatīts 09.08.2023
133. NVA, Bezdarba situācija un pieprasījums darba tirgū 2023.gada 1.pusgadā <https://www.nva.gov.lv/lv/jaunums/bezdarba-situacija-un-pieprasijums-darba-tirgu-2023gada-1pusgada>, skatīts 27.07.2023
134. Olins, W., 2004, Wally Olins. On Brand, *London, Thames & Hudso.*
135. Olsen, L., Peretz, A., 2011, Conscientious brand criteria: A framework and a case example from the clothing industry, *The Journal of Brand Management*, 18, pp.639-649
136. Otto, P.E, Chater, N., Stott, H., 2011, The psychological representation of corporate “personality.” *Applied Cognitive Psychology*, 25, pp.605-614
137. Oyserman, D., 2015, Values, Psychology of. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 25*. Oxford: Elsevier. pp.36-40
138. Pawar, A., Charak, K., 2014, A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management, *Review of Research, Vol.3, Issue 6*, pp.1-9
139. Pearson, B., 2006, Life is not a shopping cart: Three keys to building brands and improving customer loyalty, *Journal of Consumer Marketing*. 23, pp.385-386
140. Personnel Today, 2006, Personnel Today Awards 2006, www.personneltoday.com/hr/personnel-today-awards-2006-shortlist-3/

141. Pinder, C.C., 1998, *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
142. Priyadarshi, P., 2011, Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations* 46, no. 3, pp. 510-522.
143. Porath, C., 2016, Creating a more human workplace, where employees and business thrive, *Society for Human Resource Management Foundation, Effective Practice Guidelines Series*
144. Purviņš, V., Bitāns, M., 2012, Latvijas Tautsaimniecības Attīstība (1990-2004), *Latvijas Banka*
145. Rana, G., Sharma, R., 2019, Assessing Impact of Employer Branding on Job Engagement: A study of Banking Sector, *Emerging Economy Studies, International Management Institute*, pp.7-21
146. Reichheld, F.F., 2003, The one number you need to grow, *Harvard Business Review*, 81(12),pp.46-54
147. Rimi Eesti <https://www.rimi.ee/ettevotest/meist>, skatīts 20.06.2022
148. Rimi Latvia, <https://www.rimi.lv/par-rimi/par-mums>, skatīts 20.06.2022
149. Rimi Lietuva, <https://www.rimi.lt/apie/apie-rimi>, skatīts 20.06.2022
150. Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., Roodt, G., 2009, Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives. *Cape Town: Pearson Education*
151. Rohan, M.G., 2000, A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review* 4 (3), pp.255-277
152. Roy, S.K., 2008, Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context, *South Asian Journal of Management*, Vol. 15 No. 4, pp.110-130
153. Rūtītis, D., 2016, Korporatīvās identitātes dimensiju pārvaldība un tās pilnveidošanas iespējas veselības aprūpes nozares uzņēmumos Latvijā, *Promocijas darba kopsavilkums*
154. Rzemieniak, M., Wawer, M., 2021, Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z, *Sustainability*,13,pp.828
155. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., Jinks, C., 2018, Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization, *Quality & Quantity*, 52(4), pp.1893-1907
156. Schwartz, S., 2008, The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries, *Research Gate Publication*

157. Sedikies, C., Skowronski J.J., 2020, In human memory, good can be stronger than bad, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 29(1), pp.86-91
158. Sharma, R., Prasad, A., 2018, Employer brand and its unexplored impact on intent to join, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.26, No.3, Emerald Publishing Limited 1934-8835, pp.536-566
159. Sherman, R.O., 2005, Growing our future leaders, *Nursing Administration Quarterly*, 29 (2), pp.125-132
160. Shrivastava, N.K., Shukla, A.V., 2021, Measuring an employer brand: a study towards valid scale development (as a second-order factor of a structural model), *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2615>
161. Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S., Mohr, D.C., 2004, Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity, *Journal of Applied Psychology*, 89, pp.85-103
162. Smith, J.W. and Clurman, A., 1997, *Rocking the Ages*. Harper Business Press, New York, NY
163. Smith, P.B., 2002, Culture's consequences: something old and something new, *Human Relations*, Vol. 55 No. 1, pp.119-35
164. Smola, K.W., Sutton, C.D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), pp.363-382
165. SMSCredit mājaslapa, <https://www.smscredit.lv/jaunumi/smscredit-lv-uzsak-jaunu-sportistu-kampanu>, skatīts 20.09.2022
166. SMSCredit mājaslapa <https://www.smscredit.lv/par-smscredit/par-4finance>
167. Sokro, E., 2012, Impact of employer branding on employee attraction and retention, *European Journal on Business and Management* 4, N18, pp.2222-839
168. Spence, M., 1973, Job market signalling, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3., pp.355-374.
169. Srivastava, R.K., Fahey, L, Christensen, H.K., 2001, The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, 27 (6), pp.777-802
170. Statistics Estonia. www.stat.ee
171. Statistics Lithuania, www.stat.gov.lt
172. Steers, R.M., Sanchez-Runde, C.J., 2002, Culture, motivation, and work behavior, *In The Blackwell Handbook of Principles of Crosscultural Management*, ed. MJ Gannon, KL Newman, pp.190-216

173. Taherdoost, H., 2019, What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale, *International Journal of Academic Research in Management*, Vol. 8, No. 1, pp.1-10
174. Tanwar, K., Prasad, A., 2016, The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, *Management Decision*, Vol.54, No.4, Emerald Group Publishing Limited 0025-1747, pp.854-886
175. Tele2, Pētījums par *Soft Skills* <https://www.tele2.lv/zinu-arhivs/9200/petijuma-noskaidrots-kuras-soft-skills-v/> skatīts 26.07.2023
176. Timbalari, C., 2019, Dimensions of National Culture – Cross-cultural Theories, *Studies in Business and Economics* 14(3), pp.220-223
177. Thompson, A.B., 2004, Brand Positioning and Brand Creation, from Brands and Branding, *The Economist in association with Profile Books*
178. Topuzovska Latkovikj, M., Borota Popovska, M., 2020, How millenials, genz and technology are changing the workplace design?, *Proceedings of the 6th International Workshop on Socio-Technical Perspective in IS Development*, pp.53-59
179. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 1997, Riding the Waves of Culture: Understan Cultural Diversity in Business, *Second Edition, London & Santa Rosa, Nicholas Brealey Publishing Limited*
180. Tulgan, B., 2004, Trends point to a dramatic generational shift in the future workplace. *Employment Relations Today* 30 (4), pp.23-31
181. Universum, 2022, *World's most attractive employees*, Research report
182. Uzņēmēji mieram, <https://www.uznemejimieram.lv/>, skatīts 09.01.2024
183. Vīlands Associets, SKDS, USG – Uzņēmumi un sabiedrības gaidas, 2019
184. Vroom, V. H., 1964, *Work and Motivation*, New York, NY: Wiley
185. Walker, H. J., Hinojosa, A.S., 2014, Recruitment: The role of job advertisements, In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment*, Oxford University Press, pp.269-283
186. Winters, L.C., 1986, The effect of brand advertising on company image – implications for corporate advertising, *Journal of Advertising Research*, Vol. 26 No. 2, pp.54-9
187. Yang, K., Jolly, L.D., 2008, Age cohort analysis in adoption of mobile data services: Gen Xers versus baby boomers, *Journal of Consumer Marketing* 25 (5), pp.272-280
188. Yin, R.K., 2016, *Qualitative Research From Start to Finish*, The Guilford Press, New York
189. Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B., 2000, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, New York, NY