

# Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus

**Milda Žarnauskaitė**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Ryšių su visuomene magistrė  
Faculty of Communication, Vilnius University  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: mildazarn@gmail.com

*Keičiantis darbo jėgos demografijai, pastebima Y kartos lūkesčių kaita darbdaviui bei darbdavio įvaizdį formuojančiai komunikacijai. Dėl šios priežasties, siekiant pritraukti Y kartos specialistus, reikia pritaikyti darbdavio įvaizdžio formavimo strategiją jų lūkesčiams – atsižvelgti į patrauklius darbdavio įvaizdžio elementus, komunikacijos būdus. Lietuvos Y kartos specialistų lūkesčių darbdaviui bei darbdavio įvaizdį formuojančiai komunikacijai empirinių tyrimų nėra gausu. Darbo tikslas – nustatyti patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumus orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus.*

**Pagrindiniai žodžiai:** darbdavio įvaizdžio formavimas, darbdavio įvaizdžio patrauklumas, komunikacijos preferencijos, potencialūs darbuotojai, Y karta, specialistai.

## Įvadas

Organizacijos negalėtų sėkmingai funkcionuoti ir varžytis su konkurentais, jeigu negebėtų pritraukti talentingų specialistų. Patrauklus darbdavio įvaizdis – svarbus faktorius, paveikiantis potencialaus darbuotojo pasirinkimą aplikuoti ar dirbti organizacijoje (Backhaus ir Tikoo, 2004). Šiuo metu Y karta (gim. 1980–1999 m.) aktyviai veržiasi į darbo rinką: 2010 m. sudarė 32 proc. darbo jėgos Europoje, o 2020 m., prognozuojama, sudarys 42,9 proc. Europos darbo jėgos (Colliers International, 2011).

Empiriniai tyrimai parodė, jog Y kartos lūkesčiai darbdaviui skiriasi nuo ankstesnių kartų (Cennamo ir Gardner, 2008; Backhaus ir Tikoo, 2004; Hansen, 2015; Kultalahti ir Viitala, 2014; Guillot-Soulez ir Soulez, 2014; Blain, 2008; Erickson, 2008; Alexander ir

Sysko, 2012). Be to, aukštas šios kartos technologinis įsitraukimas, palyginti su ankstesnėmis kartomis, pakeitė jų komunikacijos įpročius (Eisner, 2005, p. 6). Dėl šių priežasčių, siekiant pritraukti Y kartos specialistus, reikia jų lūkesčiams pritaikyti patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo strategiją, atsižvelgiant į jiems patrauklius darbdavio įvaizdžio elementus bei komunikacijos būdus.

Reikėtų pabrėžti, jog Y kartos atstovų lūkesčiai priklauso nuo politinio, kultūrinio, ekonominio ir kitų kontekstų (Crumpacker ir Crumpacker, 2007), dėl to skirtingų šalių Y kartos atstovų lūkesčiai darbdaviui ir darbdavio įvaizdžio komunikacijai gali skirtis. Empirinių tyrimų, analizuojančių Lietuvos Y kartos specialistų lūkesčius darbdaviui bei patrauklų darbdavio įvaizdį formuojančią komunikaciją, yra negausu.

Kiekybiškai tirti bendrieji Y kartai būdingi lūkesčiai darbdaviui, neišskiriant specialistų auditorijos (Bendaravičienė et al., 2016), kokybiškai tirti Y kartos atstovų karjeros sprendimams poveikį galėję turėti veiksniai (Stanišauskienė, 2015). Dėl to išvalgų, suteikiančių galimybę efektyviai formuoti patrauklaus darbdavio įvaizdį Lietuvos Y kartos specialistams, trūksta.

Darbo tikslas – nustatyti patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumus orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. Tikslui pasiekti analizuojamas darbdavio įvaizdžio formavimo procesas potencialių darbuotojų auditorijai, patrauklų darbdavio įvaizdį nulemiantys veiksniai, atsižvelgiant į kartų teorijos kontekstą, bei tiriami patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumai orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus.

### **Organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio formavimas potencialiems darbuotojams**

Darbdavio įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip potencialių darbuotojų suvokimo rezultatas, reprezentuojantis organizaciją kaip darbdavį, sietinas su potencialių darbuotojų įsitikinimais organizacijos kaip darbdavio atžvilgiu, jai priskiriamais atributais ir asociacijomis (Han ir Collins, 2002; Collins ir Stevens, 2002; Balmer, 2001; Keller, 1993; Cable ir Turban, 2001; Knox ir Freeman, 2006). Šis įvaizdis nebūtų galimas, jeigu potencialūs darbuotojai neturėtų jokios informacijos apie organizaciją (Collins ir Stevens, 2002). Informacija suinteresuotąjį gali pasiekti iš skirtingų šaltinių: strateginės organizacijos komunikacijos, neformalios spontaniškos darbuotojų komunikacijos, asmeninių, su organizacija kaip darbdaviu

siejamų patirčių (Cable ir Turban, 2001; Lievens et al., 2007; Breaugh ir Starke, 2008; Zottoli ir Wanous, 2000; Saks, 2005).

Siekdamos formuoti darbdavio įvaizdį potencialių darbuotojų auditorijai, organizacijos gali pozicionuotis rinkoje kaip darbdavys. Šio proceso metu organizacijos viduje formuojama atpažįstama ir unikali darbdavio tapatybė, apibrėžianti esmines organizacijos vertybes, veikimo principus, dominuojanti organizacijoje kultūrinį diskursą (Gotsi ir Wilson, 2001). Darbdavio tapatybė – kolektyvinis organizacijos narių suvokimas, interpretacijos, jausmai ir mintys apie organizaciją kaip darbdavį (Backhaus ir Tikoo, 2004). Ji padeda apibrėžti organizacijos kaip darbdavio siūlomo funkcinį, ekonominių ir psichologinių naudų paketo turinį potencialiems darbuotojams (Ambler ir Barrow, 1996), kuris vėliau yra projektuojamas organizacijos formalios strateginės komunikacijos metu.

Potencialūs darbuotojai, siekdami susidaryti įvairiapusiškesnį darbdavio įvaizdį, gali ieškoti papildomos informacijos apie organizacijos darbuotojo patirtį, kuri nėra pateikiama formalioje organizacijos komunikacijoje (Williams et al., 1993; Cable et al., 2000). Jie gali atsižvelgti į esamų ar buvusių darbuotojų komentarus apie patirtį organizacijoje. Šie komentarai yra tarpasmeninės komunikacijos elementai, kurie nėra tiesiogiai susiję su organizacijos talentų medžiotojų veikla, ir pateikia detalią darbuotojo patirties apibūdinimą (Cable et al., 2000; Lievens et al., 2007; Williams et al., 1993; Saks, 1994; Werbel ir Landau, 1996; Zottoli ir Wanous, 2000). Dėl to labai svarbu, koks yra organizacijos darbuotojų suvoktas darbdavio įvaizdis.

Vis dėlto informacija, gauta iš asmeninės patirties su organizacija, turi didžiausią poveikumą darbdavio įvaizdžiui

suinteresuotųjų sąmonėje (Bromley, 2000). Pabrėžtina, jog potencialūs darbuotojai turi mažai galimybių susiformuoti patirtinį organizacijos darbdavio įvaizdį – tam tikras kiekis informacijos nemedijuotoje aplinkoje gali būti gautas atrankų ir įdarbinimo (angl. *recruitment*) metu.

### **Darbdavio įvaizdžio patrauklumą lemiantys veiksniai**

Darbdavio įvaizdžio patrauklumas yra stipriai susietas su potencialių darbuotojų lūkesčių ir organizacijos siūlomų naudų paketo atitikimu (Ambler ir Barrow, 1996, p. 187; Bellou et al., 2015, p. 1202; Berthon et al., 2005; Cable ir Graham 2000). Kalbant apie naudų paketo sudėtį, Berthon ir kt., remdamiesi Ambler ir Barrow psichologinių, ekonominių bei funkcinų naudų paketo modeliu, sukūrė modelį, vadinamą „EmpAt“, įvardijantį darbdavio įvaizdžio patrauklumą nulemiančias vertes. Tai:

- susidomėjimo vertė, apimanti tikėjimą, jog organizacijos darbo aplinka yra inovatyvi, įdomi ir jaudinanti;
- socialinė vertė, reflektuojanti tarpasmeninius organizacijos darbuotojų santykius, leidžiančius jaustis laimingam;
- ekonominė vertė, apimanti visas pinigines ar apčiuopiamas naudas, kurias darbuotojas gauna iš organizacijos;
- pritaikymo vertė, reflektuojanti galimybes naujoje darbo vietoje pritaikyti anksčiau įgytas žinias;
- tobulėjimo vertė, apimanti potencialaus darbuotojo galimybes tobulėti naujoje darbo vietoje (Berthon et al., 2005).

Reikėtų pabrėžti, jog minėtoms vertėms gali būti priskiriami simboliniai ar instrumentiniai atributai (Lievens ir Highhouse, 2003). Instrumentiniai darbdavio įvaizdžio atributai – konkretūs, faktiniai organizacijos ir darbo aplinką apibūdinantys atributai,

o simboliniai atributai – savybių paketas, apibūdinantis organizacijos subjektyvius, neapčiuopiamus ir abstrakčius darbdavio įvaizdžio elementus (Lievens ir Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007).

### **Lūkesčiai patraukliam darbdaviui kartų teorijos kontekste**

Skirtingos kartų vertybės, susiformuojančios pirmaisiais (2–14 m.) žmogaus gyvenimo metais, priklauso nuo politinio, kultūrinio, ekonominio ir kitų veikiančių kontekstų bei turi tiesioginį poveikį asmens lūkesčiams, įskaitant ir darbuotojų kontekstą (Crumpacker ir Crumpacker, 2007; Stanišauskienė, 2015; Weingarten, 2009).

Vyriausiai dirbančiai kūdikių bumo kartai (angl. *baby boomers*), kurios atstovai gimę 1946–1964 m. (Stanišauskienė, 2015; Smola ir Sutton, 2002), dažniausiai priskiriamos tokios savybės kaip individualumas, darbštumas, lojalumas darbdaviui (Crumpacker ir Crumpacker, 2007). Jie linkę dirbti viršvalandžius ir pabrėžti savo atsidavimą darbui (Marston, 2010).

Empiriniai tyrimai rodo, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas šiai kartai, lyginant su X bei Y karta, nėra toks svarbus (Korb, 2010; Crumpacker ir Crumpacker, 2007). Lyginant su X ir Y kartomis, kūdikių bumo kartos atstovai labiau linkę planuoti, atlikti užduotis individualiai, vertinti piniginių atlygį (Barford ir Hester, 2011), tačiau nėra linkę taikyti inovatyvių darbo metodų (Korb, 2010; Cennamo ir Gardner, 2008). Reiktų pabrėžti, jog šios kartos vertybinį kompleksą paveikė pokarinis laikotarpis bei Šaltasis karas (Weingarten, 2009; Barford ir Hester, 2011).

Vidurinė dirbanti karta, arba X karta (angl. *Gen X*), kurios atstovai yra gimę 1965–1979 m. (Crumpacker ir Crumpacker, 2007; Alexander ir Sysko, 2012; Shaw ir

Fairhurst, 2008), demonstruoja kitokį vertybinį kompleksą, lyginant su kūdikių bumo karta ar Y karta. Šiai kartai augant ir bręstant vystėsi technologijos, tačiau technologinio įsitraukimo lygis nėra toks aukštas kaip Y kartos atstovų, bet yra didesnis nei kūdikių bumo kartos atstovų (Cennamo ir Gardner, 2008).

X kartos atstovai, lyginant su kūdikių bumo karta, labiau vertina įdomias ir kūrybiškas užduotis (Santos ir Cox, 2000), tačiau Y kartai, lyginant su X karta, svarbiau patirti intelektinių iššūkių (Shih ir Allen, 2007). Piniginis atlygis X kartai yra svarbesnis nei Y kartai, o darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, tobulėjimo galimybės X kartos atstovams yra mažiau svarbios nei Y kartai (Barford ir Hester, 2011).

Jauniausia karta darbo rinkoje, arba Y karta (angl. *Gen Y*), augo globalizacijos sąlygomis, kurių nepatyrė nei kūdikių bumo, nei X kartos atstovai. Dėl Y kartą apibrėžiančio laikotarpio pradžios ir pabaigos taškų akademinėje bendruomenėje vyksta atkaklios diskusijos. Pradžios taško koordinatės svyruoja nuo 1977 m. iki 1982 m., o pabaigos – nuo 1994 iki 2003 (Shih ir Allen, 2007; Alexander ir Sysko, 2012; Shaw ir Fairhurst, 2008; Bergh ir Behrer, 2013; Stanišauskienė, 2015). Atsižvelgiant į dažniausiai pasikartojančias pradžios bei pabaigos taškų vertes, Y kartos atstovų gimimo intervalu galima laikyti 1980–1999 metus. Reikėtų pabrėžti, jog Y kartos tyrimų Lietuvoje nėra gausu, dėl to sunku tiksliai apibrėžti Lietuvos Y kartos gimimo laikotarpio intervalą.

Žinoma, jog Y kartos atstovai, lyginant su ankstesnėmis kartomis, dažniau siekia aukštojo išsilavinimo (Blain, 2008; Erickson, 2008). Y kartos atstovai, lyginant su kūdikių bumo karta, nevertina ištikimybės darbdaviui ir savirealizaciją iškelia aukščiau

už atsidavimą darbdaviui (Stanišauskienė, 2015). Be to, Y kartos atstovai ypač vertina socialinius kontaktus, kolektyvinį darbą bei streso nesukeliantį aplinką (Smola ir Sutton, 2002; Guillot-Soulez ir Soulez, 2014), kas, kaip jau minėta, nėra taip aktualu kūdikių bumo kartos atstovams. Mentorstė – vienas iš veiksnių, didinančių organizacijos kaip darbdavio patrauklumą Y kartos atstovų akyse (London Business School, 2009), kas nebūdinga vyresnėms kartoms.

## **Tyrimo metodologija ir metodika**

*Tyrimo tikslas* – ištirti patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumus orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus.

*Tyrimo uždaviniai*: ištirti, kokie Y kartos išskiriami patrauklaus darbdavio įvaizdžio elementai yra svarbūs šiai kartai atstovaujantiems specialistams; nustatyti jų lūkesčius, susijusius su organizacijos darbdavio įvaizdį formuojančia komunikacija.

*Tyrimo duomenų rinkimo metodas* – nestandartizuotas pusiau struktūruotas giluminis interviu su informantais. Pirmoje interviu dalyje pateiktas vienas pagrindinis atviro tipo klausimas: „Kaip apibūdintumėte organizaciją, kuri būtų jums patraukli kaip darbdavys?“, tačiau turėta aiški vizija, kokius darbdavio įvaizdžio aspektus reikėtų apžvelgti remiantis Berthon ir kt. apibrėžtomis darbdavio siūlomo naudų paketo vertėmis. Antroje interviu dalyje informantams užduoti klausimai siejami su preferencijomis organizacijos darbdavio įvaizdį formuojančiai komunikacijai. Pokalbio tėkmė modeliuota atsižvelgiant į informantų pateiktą informaciją.

*Atranka* – netikimybinė tikslinė. Informantams kelti šie kriterijai: priklausymas Y kartai, aukštasis išsilavinimas, entuziazmas,

karjeros svarba, darbo patirtis, veiklos sričių įvairovė, sklandus minčių dėstymas. Apklausus 12 informantų, pastebėta, jog pasiektas pakankamas informacijos prisotinimas.

Lentelėje pateikiami detalesni duomenys apie informantus.

**Pritaikymo vertė** nulemia pirminį tiriamųjų susidomėjimą organizacija kaip potencialiu darbdaviu. Taip yra dėl to, kad tiriamųjų universitete įgytos specialybės pasirinkimą nulėmė asmeniniai jų pomėgiai ir interesai. Renkantis darbdavį, atsižvelgiama į žinių bei kompetencijų pritaikymo galimybes:

Lentelė. **Informacija apie informantus**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <i>Lytis</i>               | 5 mot. ir 7 vyr.  |
| <i>Amžius</i>              | 23 m. (1), 24 m. (3), 25 m. (3), 26 m. (1), 27 m. (1), 28 m. (1), 29 m. (1), 31 m. (1)  |
| <i>Gimimo metai</i>        | 1993–1985 m.  |
| <i>Išsilavinimas</i>       | 7 bakalaurai, 3 magistrai, 2 magistrantai   |
| <i>Atstovaujama sritis</i> | Marketingas, botanika, vertimas, visuomenės sveikata, elektronika, eksporto inžinerija, dizainas, tarptautinė ekonomika ir prekyba, lietuvių filologija, taikomoji matematika, gyvulininkystės technologijos, muzikos technologijos |
| <i>Darbo patirtis</i>      | Mažesnę darbo patirtį turintys informantai: 0,5–3 m. Didesnę darbo patirtį turintys informantai: 4–10 m.  |
| <i>Užimama pozicija</i>    | Du bedarbiai, du komandos vadovai, vienas skyriaus vadovas, vienas vyresnysis specialistas, šeši specialistai   |

Kalbant apie priklausymo Y kartai kriterijų, nuspręsta susiaurinti Y kartos atstovų gimimo laikotarpio intervalą nuo 1980–1999 m. iki 1985–1993 m., siekiant sumažinti informantus veikusių kontekstų skirtumus jų kritiniu vystymosi laikotarpiu. Mokslinis tyrimas vykdytas 2016 m. spalio–lapkričio mėn. Interviu vidutiniškai truko 49 min. Tyrimo duomenys apdoroti ir analizuoti remiantis indukcine tyrimo logika. Duomenų analizei pasirinktas teminės analizės metodas.

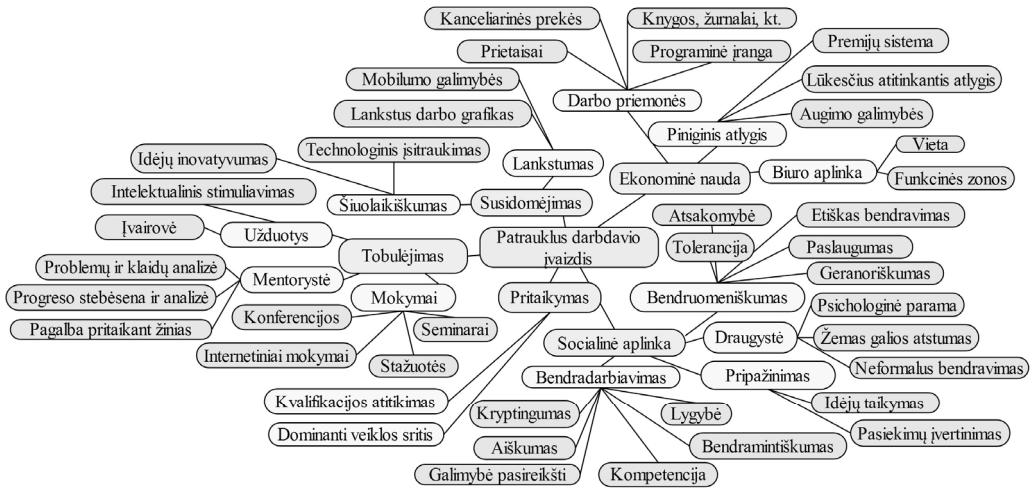
### **Patrauklaus darbdavio įvaizdžio elementų analizė**

Duomenų analizė atskleidė tiriamiesiems patrauklaus darbdavio įvaizdžio profilį (žr. 1 pav.)

*Norėčiau dirbti pagal specialybę, tai, kas man patinka kaip žmogui [...] Mokiausi inžineriją, dirbau, o dabar eisiu į kokį skambučių centrą, nes ten siūlo daugiau eurų? [juokiasi] Ne, šitai man netinka. Kam mėtytis, reikia siekti tikslo. (I3)*

Esant plačioms įgytos specialybės pritaikymo galimybėms, atsižvelgiama į dominančią veiklos sritį, atspindinčią asmeninių interesų ir organizacijos veiklos suderinamumą.

Vadinasi, pradiniam darbdavio įvaizdžio patrauklumui itin reikšmingas tiriamųjų išsilavinimo ir organizacijos veiklos atitikimas, nes sąmoningai siekiama specializacijos, tęstinumo ir kryptingumo, pradedant nuo pasirinkimų universitete, vėliau – tikslinio darbdavio pasirinkimo.



1 pav. *Tiriamiesiems patrauklaus darbdavio įvaizdžio koncepto teminis žemėlapis*

Šaltinis sudarytas autorės

**Tobulėjimo vertė** daro reikšmingą poveikį darbdavio įvaizdžio patrauklumui. Tobulėjimas suvokiamas kaip kompleksinis reiškinys, apimantis mentorystę, vidinius bei išorinius mokymus, įvairaus profilio užduotis. Paaiškėjo, kad tobulėjimo galima siekti tik esant jį skatinančiam socialiniam klimatui, pavyzdžiui:

*Nebus didelės naudos, jeigu bus prastoki santykiai su kolegom, apie kokį tobulėjimą galima tuomet kalbėti.* (13)

Minėdami mentorystę kaip vieną iš pagrindinių tobulėjimo organizacijoje veiklų, tiriamieji atskleidė šios veiklos funkcijas: pagalba pritaikant žinias, profesinės pažangos stebėseną ir analizę, problemų ir klaidų analizę. Pastebėtas ypatingas mentorystės poreikis darbo organizacijoje pradžioje. Pagalba pritaikant žinias tik įsidarbinus organizacijoje svarbi dėl pragmatinių priežasčių: padeda integruotis į organizacijos veiklą, išmokti atlikti užduotis (jeigu jų specifika skiriasi nuo ankstesnėje organizacijoje atliktų užduočių), aiškiai suvokti jų svarbą bei vykdymo specifika.

Mažesnę darbo patirtį turintys informantai išreiškė stipresnį intensyvios pagalbos taikant žinias poreikį dėl darbo patirties stokos vis dar esamo nesavarankiškumo, nepasitikėjimo savo jėgomis:

*[...] nesijaučiu pasiekus tokį lygį, kad galėčiau tik iš savo turimų žinių ten labai kažką rimtai daryti. Norint kažką gerai padaryti, nori nenori turi mokytis, tobulėt.* (110)

Nors didesnę darbo patirtį turintys tiriamieji taip pat nurodė pagalbos poreikį pritaikant žinias, duomenų analizę atskleidė jų kritišką požiūrį į šios pagalbos intensyvumą. Galima numanyti, jog didesnė darbo patirtis turi tiesioginį poveikį pasitikėjimui savo gebėjimais bei savarankiškumui taikant žinias.

Mentorystė išlieka svarbi tolesniam tobulėjimui organizacijoje po apsiapratimo laikotarpio – pažangos stebėseną ir analizę nurodytų kryptį, užtikrintų talentų realizavimą, o periodiniai susitikimai su mentoriumi leistų ne tik matyti pažangą, bet ir analizuoti iškilusias problemas ar padarytas klaidas, pavyzdžiui:

*[...] kad tiesiog vertintų ar aš tai sugebu daryti ir, jeigu man kažkas nepavyksta, tai man paaiškintų.* (13)

Ištirta, jog išoriniai ir vidiniai mokymai, konferencijos, stažuotės, seminarai ar internetiniai kursai laikomi pagalbiniais tobulėjimo būdu. Šių tobulėjimo būdų poreikis atsiranda tuomet, kai vidinė organizacijos aplinka nėra įgali suteikti reikalingų žinių. Negebėjimas suteikti šių žinių atsiranda dėl to, kad nėra mentorystės, einamos vadovaujančios pareigos arba atsirado konceptai ar išradimai, kurie yra nauji ne tik tiriamiesiems, kitiems organizacijos nariams, bet ir visai su veiklos sritimi siejamai bendruomenei.

Duomenų analizė parodė, jog įvairios bei intelektualiai stimuliuojančios užduotys (kaip ir mentorystė) yra itin patrauklios tobulėjimą skatinančios priemonės. Neigiamai vertinamos pasikartojančios, monotoniškos užduotys, nes atliekant tokias užduotis nuolatos nuobodžiaujama, neugdomi įgūdžiai.

**Socialinė vertė**, apimanti tokias simbolines darbdaviui priskiriamas savybes kaip bendruomeniškumas, draugystė, bendradarbiavimas ir pripažinimas, laikoma pamatine patrauklaus darbdavio įvaizdžio verte, pavyzdžiui:

*Man svarbiausia darbe santykiai. Jeigu žinočiau, kad įstaigoj prasti... būtų prasti santykiai žmonių – net nedirbčiau.* (15)

Bendruomeniškumas suprantamas kaip priklausymas darniai socialinei grupei, kurioje rūpinamasi vienas kito gerove, laime ir poreikiais. Atskleistas savybių paketas, atspindintis bendruomeniškumą: geranoriškumas, paslaugumas, etiškas ir neformalus bendravimas, tolerancija, atsakomybė.

Geranoriškumas ir paslaugumas glaudžiai siejasi tarpusavyje, nes indukuoja polinkį padėti vienas kitam be savanaudiškų

paskatų, o siekiant bendro organizacijos tikslo ir atsižvelgiant į vienas kito asmeninę gerovę. Konkurencija organizacijos viduje yra vertinama neigiamai, nes užkerta kelią organizacijos tobulėjimui bei darbo planavimo ir vykdymo efektyvumui, o tai kenkia asmeninio ir profesinio gyvenimo balansui. Nepaslaugius, žiniomis nesidalijančius kolegas tiriamieji vertino kaip bijančius prarasti savo turimą postą, nelinkinčius aplinkiniams gero, pavyzdžiui:

*Komandoje turi būti nesavanaudžiai žmonės, ta prasme, turi suprasti, kad bus vertinimas bendras rezultatas.* (16)

Duomenų analizė rodo tiriamųjų poreikį etiškam bendravimui – neigiamai vertinama konfrontacija, organizacijos aplinkoje viešai išsakyta kritika, gandai, gėdinimas. Eksplacitiškai išreiškiamas poreikis išgirsti kritiką asmeniškai, pasirinkus draugišką toną, išvengiant necenzūrinės leksikos elementų:

*Nemėgstu apkalbų už nugaros [...] man labai nepatikdavo, kai buvo vadovė, kuri keikdavosi, ne tai kad gražiai pasakydavo.* (13)

Neigiamai vertinama pasaulėvaizdžio, įsitikinimų kritika bei diskriminacija dėl tikėjimo, lyties, rasės rodo tiriamųjų tolerancijos poreikį. Duomenų analizė atskleidė informantų tikėjimą, kad organizacijos socialinės terpės tarpkultūriškumas glaudžiai siejasi su tolerancijos apraiškomis.

Didelę reikšmę bendruomeniškumo jausmui turi asmeninė ir kolektyvinė organizacijos atsakomybė: įstatymų laikymasis, tiesos sakymas, pažadų organizacijos nariams tesėjimas, į išorinę auditoriją orientuotų iniciatyvų skatinimas.

Kalbant apie įstatymų laikymąsi, tikimasi, jog darbo krūvis bus dokumentuojamas oficialiai, programinė įranga išigyjama legaliai, suteikiamos teisiškai priklausančios

atostogos, laiku vykdomi atsiskaitymai su organizacijos nariais bei partneriais. Teisinis sąžiningumas yra laikomas elementariu dalyku, ir jeigu organizacijos nariai ir organizacija kolektyviai nėra atsakinga teisiniu požiūriu – darbdavio įvaizdis tampa atgrasus:

*Jeigu įmonės politikoj yra normalu nusu-kinėti, vogti, apgauti kažką, kažkokius ne-aiškius darbelius daryti, šmeižti, pilti purvą ant konkurentų – man tai nepriimtina ir aš nedirbčiau. (I1)*

Kalbant apie tiesos sakymą, pažadų organizacijos nariams tesėjimą, reikėtų pabrėžti jog kalbėdami apie šiuos dalykus informantai omenyje turi asmeninį ir kolektyvinį organizacijos orumą, kai organizacijos nariai pripažįsta savo klaidas, vykdo priiimtas užduotis.

Išorinės, į socialiai pažeidžiamų bendruomenių problemų sprendimą nukreiptos atsakomybės iniciatyvos vertinamos dvejopai. Vienas informantas, paminėjęs šios atsakomybės formos svarbą ir nurodęs, jog pagrindinė jos funkcija turėtų būti visuomenės švietimas, glaudžiai sieja savo karjerą su švietimu. Dėl šios priežasties išreikštas tikėjimas, rodantis, jog organizacijos darbdavio įvaizdžio patrauklumą paveiktų šviečiamojo pobūdžio socialinės atsakomybės iniciatyvos:

*Norėčiau sieti savo karjerą su išsilavinimu, kompetencijomis – edukacijos sfera. [...] Patiktų, jeigu [organizacija] kažkokią susidariusią tam tikrą šaly socialinę problemą padeda spręsti ar prisideda švietimu. (I2)*

Kiti tiriamieji socialinės atsakomybės iniciatyvoms nesuteikė didelės reikšmės. Apie dalyvavimą organizacijos narių rengiamose iniciatyvose nuomonės išsiskyrė – dalis pareiškė norą dalyvauti dėl galimybės socializuotis su kolegomis, kita

dalį – nenorą dalyvauti dėl neigiamo poveikio psichologiniam nusiteikimui:

*Jeigu įmonė tai daro, tai viskas gerai, tačiau aš didelio pliuso dėl to nedėčiau. [...] Kad ten važiuoja į vaikų namus ar onkologinius, tai man sukeltų neigiamas emocijas. (I7)*

Pastebėtas tiriamųjų poreikis kurti neformalius, mažo galios atstumo santykius, leidžiančius siekti psichologinės paramos. Nepripažįstami pareiginiai rangai – iš komandos, skyriaus ar organizacijos vadovų tikimasi nurodančios kryptį lyderystės (mentorystės), o ne griežto ir formalaus požiūrio, pavyzdžiui:

*Taip pat, kad būtų mažai hierarchijos [...] komanda turi savo vadovą, bet jis labiau ne toks bosas, kuris tau sako, ką tu turi daryti, bet jis labiau yra tavo, na kaip vadovas, kuris padeda komandai dirbti. (I10)*

Didžiausią poveikį draugysčių kūrimui organizacijoje turi darbuotojų neformalaus bendravimo skatinimas. Susibūrimai, šventės leistų geriau pažinti organizacijos kolektyvo narius kaip asmenis, dalintis informacija apie pomėgius, pasaulėvaizdį.

Kalbant apie bendravimo intensyvumo laipsnį, informantų nuomonės išsiskyrė į dvi stovyklas: dalis informantų vengtų nuolatinio kontakto už darbo ribų, kita dalis linkusi aktyviai plėtoti santykius ir už organizacijos ribų. Galima teigti, jog siekis išlaikyti minimalų atstumą yra paremtas privatumo poreikiu, tikėjimu, jog pernelyg artimi santykiai galėtų neigiamai paveikti atliekamų darbų greitį bei efektyvumą. Anaiptol, artimas draugystės megzti ir už organizacijos ribų linkusių informantų pasisakymai atskleidė priešingą nuostatą.

Organizacijos narių draugystė leidžia siekti psichologinės paramos, kurti atsipalaidavimo pojūtį. Psichologinė parama apima ir organizacijos narių humoro jausmą:



*[...] mokėtų pajuokauti, nes tas yra labai svarbu kuriant emociją. Kad nebūtų įtampos. Nes kas yra humoro jausmas? Tai yra visiškai priešingybė kažkokiai įtampai. (111)*

Bendradarbiavimas organizacijos aplinkoje turi tiesioginį ryšį su itin vertinamu darbo proceso efektyvumu, asmeninio ir profesinio gyvenimo darna bei tobulėjimą skatinančios aplinkos kūrimu. Jis apima kryptingumą, aiškumą, galimybę pasireikšti, bendramintiškumą, kompetenciją, lygybę.

Kryptingumas ir aiškumas užtikrinimas komandiškai planuojant užduotis, kai dirbama nedidelėmis funkcinėmis grupėmis, dalyvaujant vadovui. Itin svarbu, jog komandos veikla būtų kryptinga – siektų bendro tikslo. Aiškumo pojūtį suteiktų užduočių planavimo metu išsiaiškintos asmeninės atsakomybės bei užduotys ir periodiškai komandų bei visos organizacijos rezultatų pristatymas.

Be to, komandinis užduočių planavimas suteiktų galimybę pasireikšti, galbūt paveikti priskiriamų užduočių kiekį ir tipą. Tuomet užduočių vykdymo laikas būtų optimizuotas, užtikrintas asmeninio ir profesinio gyvenimo darna, pavyzdžiui:

*Tai svarbu dėl to dar, kad neprikurtų tau užduočių papildomų, su kuriom vėliau nespėsi susidorot. (14)*

Efektyviam bendradarbiavimui įtaką daro komandos bendramintiškumas, kuriam ypatingos reikšmės turi darbuotojo kompetencijos ir užimamos darbo pozicijos atitikimas. Bendramintiškumui kurti naudinga ir tikslinė darbuotojų atranka, užtikrinanti potencialaus darbuotojo ir organizacijos kolektyvinių vertybių atitikimą:

*Kažkokia tai atranka pirminė įmonėj turėtų būti. [...] žiūrėti, kad dauguma žmonių būtų patenkinti. (16)*

Optimaliam bendradarbiavimui itin svarbi organizacijos narių kompetencija – veiklos srities išmanymas, išsilavinimas, polinkis gilinti su veiklos sritimi susijusias žinias, bendras nuovokumas, pamatinis gebėjimas kritiškai mąstyti:

*Ir jeigu nėra išsilavinęs, aš nemanau, kad jis padarys tą patį darbą gerai. Juo labiau, kas liečia inžinerinį darbą. (13)*

*[...] jis vis tiek gali tai suprasti, nes jo bendras žinių lygis yra adekvatus suvokti dalykams. (110)*

Pripažinimas organizacijos aplinkoje apima pasiūlytų idėjų taikymą, polinkį įvertinti organizacijos narių pasiekimus, kas leidžia jaustis įtrauktiems į socialinę grupę, jaustis svarbiems. Iš pažangos stebėsenos ir analizės tikimasi sulaukti įvertinimo, apimančio žodines pagyras, kurios skatintų siekti geresnių rezultatų, bei piniginių įvertinimą. Analizė rodo, jog pasiekę išskirtinių rezultatų, atnešusių finansinės naudos organizacijai, tiriamieji tikėtusi piniginio įvertinimo kaip pripažinimo išraiškos:

*Manau, kad žmonės, atnešę užsakomuosius darbus, turėtų gauti kažkokią tai premiją, dalį, priedą prie algos. Tai turėtų atsispindėti materialia išraiška tas jų darbas, nes dažnai tai yra sudėtinga. (19)*

Priešingu atveju atsiranda nereikšmingumo pojūtis, neigiamai paveikiantis įsitraukimą į organizacijos veiklą, savivertę.

Galima teigti, jog simbolinės darbdavio įvaizdžio savybės, siejamos su darniais kolektyvo narių santykiais, ir jų nulemtas pozityvus psichologinis klimatas organizacijoje yra darbdavio įvaizdžio patrauklumo pamatas, nes lemia darbo efektyvumą, prideda prie asmeninio ir profesinio gyvenimo darnos kūrimo, leidžia kurti tobulėjimą skatinantį klimatą.

**Ekonominės naudos vertė** suvokiama plačiau nei piniginis atlygis – ji apima piniginių atlygį, investicijas į biuro aplinką, darbo priemonių suteikimą, veiklos finansavimą ir pan. Nustatyta, jog tikimasi lūkesčius atitinkančio piniginio atlygio, atsižvelgiant į turimą kompetenciją. Atlygio lūkesčiai glaudžiai siejasi su sukaupta patirtimi. Didesnę darbo patirtį sukaupę tiriamieji pabrėžia lūkesčius atitinkančio atlyginimo svarbą labiau nei mažesnę patirtį sukaupę informantai.

Nepastebėta, jog tiriamieji, turintys mažesnę darbo patirtį, demonstruotų didelius lūkesčius, susijusius su pradinio atlyginimu, tačiau itin svarbiomis laikomos piniginio atlygio augimo galimybės ateityje. Tobulėjant kompetencijoms tikimasi, jog darbo užmokestis augs:

*Dabar didelių lūkesčių neturiu. Manau, kad reikia siekti to palaipsniui, išmoki viską ir paskui tik tikėtis. Nes jeigu tu tobulėjai, tai ankščiau ar vėliau ir tas tavo atlyginimas kils. (13)*

Atlygio augimo galimybės svarbios ir didesnę patirtį sukaupusiems tiriamiesiems. Nepatenkinus šio poreikio, žvalgomasi į kitus darbdavius. Pavyzdžiui, didesnę darbo patirtį sukaupęs informantas, minėjęs, jog šiuo metu dirba savo svajonių organizacijoje, pažymėjo, kad didesnis darbo užmokestis galėtų pervilioti jį į kitą organizaciją, siūlančią panašias tobulėjimo, socialinės savirealizacijos, asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso sąlygas:

*Dabar vienintelis faktorius, kuris galėtų mane pervilioti į kitą įmonę būtų, jeigu daugiau eurų ir tokią pačią situaciją man pasiūlytų, kokia yra dabartinė organizacijoje, tada gal ir ečiau dirbti. (15)*

Dalis informantų nurodė premijų sistemų taikymo svarbą, kas įsidarbinus leistų palaikyti motyvaciją:

*[...] Tada aš žinočiau, kad ir aš, tikriausiai, daugiau dirbsiu – daugiau gausiu. Tai [...] labai motyvuotų rinktis tokią įmonę. (16)*

Lyginant su kitų verčių elementais, piniginis atlygis yra vertinamas mažiau tiek didesnę, tiek mažesnę patirtį turinčių tiriamųjų. Taip yra todėl, kad jiems svarbiau siekti savirealizacijos ir palaikyti asmeninės laimės pojūtį:

*Atlygis ar kažkokios tai konkrečios naudos [...] šiuo metu mano lūkesčių nepateisintu, nes man svarbiau tobulėjimas [...] geriau rinkčiausi tada mažesnę užmokestį, bet tobulėjimo perspektyvas geroj psichologinei aplinkoj. (11)*

Iš patrauklaus darbdavio tikimasi, kad bus suteiktos visos reikalingos darbo priemonės: elektroniniai prietaisai, programinė įranga, kanceliarinės prekės, žurnalai ir kiti nuo darbo srities specifikos priklausantys ištekliai. Ši būtinybė grindžiama didele darbo priemonių kaina ir poreikiu, kad jos atitiktų naujausias tendencijas:

*[...] negaliu nusipirkti tokio kompiuterio, kurio man reikia, nes viskas labai greitai keičiasi. (14)*

Darbo priemonių užtikrinimas sutaupo informantų asmeninių išteklių bei sukuria sąlygas efektyviai atlikti užduotis.

Kalbant apie fizinę darbo aplinką, tikimasi erdvaus, į funkcines zonas (poilsio kambarys, darbo erdvė, virtuvėlė) suskirstyto biuro, prisidedančio prie psichologinio komforto kūrimo:

*Juk turi turėti kažkokią erdvę atsipūsti, gali neformaliai su kolega pakalbėti apie kažką, pailsėti, galvą pravedinti. (18)*

Kadangi informantai didelę laiko dalį darbe praleidžia prie kompiuterio, atkreipiamas dėmesys į asmeninės darbo vietos baldų kokybę, patogumą. Tokiu būdu atskleidžiama geros fizinės savijautos svarba efektyviam darbui:

*[...] man svarbu, kad ta darbo vieta, kur aš dažniausiai sėdžiu [...] Kad neimtų nugaros skausmas, kad stalas prastas ar kėdė nepatogi ar panašiai. (I10)*

Analizės duomenimis, biuro vieta tiriamiesiems svarbi dėl dviejų priežasčių: patogaus susisiekimo bei automobilių stovėjimo aikštelės prieinamumo. Jeigu automobilių stovėjimo aikštelė nėra prieinama, dėl papildomų išlaidų nukenčia psichologinis komfortas:

*[...] svarbu, kad būtų pasistatyti kur automobilį prie darbo vietos. [...] mano srities institucijos [...] yra tokiose vietose, kur automobilių parkavimas mokamas aplink, tai jeigu nebūtų automobilių aikštelė vietos mano automobiliui, tai kaip tada? (I5)*

Nustatyta, jog stipriausiai darbdavio įvaizdžio patrauklumą paveikiantis ekonominės naudos vertės elementas yra piniginių atlygio augimas, siejamas su karjeros projekcija organizacijoje, priklausančia nuo patirties kaupimo bei kompetencijų ugdymo.

**Susidomėjimo vertė.** Analizė parodė, jog organizacijos šiuolaikiškumas, leidžiantis numatyti kūrybiškumo galimybes, bei lankstumas, suteikiantis galimybę numatyti asmeninio ir profesinio gyvenimo darnos galimybes, yra vienos labiausiai vertinamų darbdavio įvaizdžio savybių, lygintinos su socialinę aplinką reflektuojančiomis savybėmis.

Šiuolaikiškumas apima technologinį išitraukimą bei idėjų inovatyvumą. Technologinis išitraukimas vykdamas darbuose organizacijoje (pavyzdžiui, darbo planavimo sistemų-programų, rankinių darbų sumažinančių programų ir duomenų bazių naudojimas) yra laikomas šiuolaikinei organizacijai būtinu elementu, leidžiančiu efektyviai varžytis su konkurentais rinkoje, nes suteikia reikiamus įrankius techniniam darbui eliminuoti ir padidina užduočių

vykdymo ir planavimo greitį, o tai leidžia susitelkti į kūrybines užduotis ir gerinti generuojamų idėjų kokybę:

*Turiu omeny, kaip galima uždirbt daugiau, jeigu tu nesinaudoji naujausiom technologijom – kitos kompanijos tavo aplenks. (I4)*

Idėjų inovatyvumas suvokiamas kaip polinkis prisitaikyti prie rinkoje tvyrančių nuotaikų, pabrėžiant organizacijos individualumo paieškas. Organizacijoje turėtų vykti idėjų generavimo sesijos, kurių metu dalyvautų suinteresuoti darbuotojai:

*Kad norėtų adaptuotis prie rinkoje tvyrančių nuotaikų, kad nebūtų senovinė įmonė [...] Jeigu tu generuoji tas idėjas, tai tu esi suinteresuotas kažką padaryti naujo ir galbūt nematyto, negirdėto, ekskliuzyvinio. Man tai jau yra inovacija. (I11)*

Originalių idėjų generavimui daug įtakos turi organizacijos atvirumas – dalyvavimas vietinių ir tarptautinių profesinių bendruomenių veikloje. Tokiu būdu būtų galima pasisemti naujų išpūdžių, susipažinti su naujausiomis rinkos tendencijomis, užmegzti naudingų ryšių. Atvirumas suvokiamas ir kaip bendradarbiavimas su kitais asmenimis, leidžiantis organizacijai pažvelgti į save nauju kampu, orientuotis ne į vietines, o į globalias tendencijas:

*Tuomet kūrybiškumas idėjų atsiranda. Susitinka skirtingi kultūrų pasauliai ir generuojama nauja perspektyva, kuri yra originali, dar negirdėta. (I4)*

Lankstumas, užtikrinantis asmeninio ir profesinio gyvenimo darnos palaikymo galimybes, apima darbo grafiko lankstumą ir mobilumo galimybes. Darbo grafiko lankstumas leidžia tenkinti socialinius poreikius bei savarankiškai planuoti užduočių vykdymo tėkmę. Griežtas darbo grafikas neigiamai paveiktų tiriamųjų susidomėjimą organizacija, o daliai iš jų būtų lemiamas

veiksny, dėl kurio organizacija prarastų patrauklumą kaip darbdavys:

*Visų pirma – jokio darbo nuo aštuonių valandų ryto, galbūt vakare norisi kur nors išeiti, tai nesinorėtų savo asmeninį gyvenimą labai alinti dėl darbo. (I1)*

Be to, darbo grafiko lankstumas glaudžiai siejasi su tobulėjimą skatinančia aplinka – socializuojantis ne darbo metu ir lankantis įvairiuose renginiuose ar užsiimant pomėgiais, pasisemiama naujų patirčių, įkvepiančių darbui:

*Turi turėti idomų socialinį gyvenimą, hobius, tokių kaip šokis, piešimas, kelionės. [...] Jeigu neturi socialinio gyvenimo – nemanau, kad gali ko nors pasiekti. [...] Kolegos tampa užduotimis, o ne asmenybėmis. (I4)*

Kalbant apie organizacijos suteikiamas mobilumo, t. y. darbo ne biure, galimybes, tiriamųjų nuomonės kardinaliai išsiskyrė. Daliai informantų svarbios mobilumo galimybės dėl asmeninės naudos – sutaupoma laiko kelionei į darbą, sumažinamos piniginės išlaidos, nėra svarbu išlaikyti fizinės atskirties tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo. Kita dalis tiriamųjų nesuteikė didelės reikšmės mobilumui, o kartais net vertino jį neigiamai. Išaiškėjo polinkis išlaikyti fizinę atskirtį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Nustatytas poreikis turėti tiesioginį kontaktą su kolegomis, kas yra sunkiai įgyvendinama dirbant ne biure.

Vadinasi, susidomėjimo vertė turi reikšmingą poveikį darbdavio įvaizdžio patrauklumui: tiriamieji yra linkę laikyti savo asmeninį gyvenimą prioritetu, o organizacijos lankstumas leistų optimaliai tenkinti socialinius poreikius. Šiuolaikiškumas ir lankstumas apibendrina organizacijos kolektyvinio tobulėjimo rezultatus bei nurodo, jog organizacijos socialinės aplinkos savybės suteikia pagrindą individualiam bei kolektyviniam tobulėjimui, kūrybiškumui.

## Darbdavio įvaizdį formuojančios komunikacijos preferencijų analizė

Analizė parodė informantams patrauklius komunikacijos kanalus bei komunikacijos savybes (žr. 2 pav.).

Pastebėta, jog didžiausia svarba skiriama organizacijos komunikacinėms veikloms internete. Dėl tiriamųjų išitraukimo į šią terpę, komunikuojant internete, užtikrinamas žinučių pasiekiamumas:

*Tai yra svarbu, tai yra labai labai svarbu. Ypatingai šiomis dienomis, kai spauda nyksta, kai nyksta laikraščiai, kai į eterį išeina internetas. (I11)*

Prioritetinis kanalas kontaktui užmegzti – socialinės medijos („Facebook“ ir „LinkedIn“ platformos). Manoma, jog komunikacija socialiniuose tinkluose greičiau pasiekia suinteresuotuosius, palyginti su internetinės žiniasklaidos priemonėmis:

*Turiu pavyzdį, kai čia su tuo Pundzių atvejis buvo, kai socialiniuose tinkluose paplito informacija apie jo pajamas ir taip toliau, o portalai parašė apie tai tik po dienos ar po dviejų įkėlė kažkokią informaciją, kuri buvo visiškai pasenusi. (I11)*



2 pav. Tiriamiesiems patrauklios organizacijos formalios darbdavio įvaizdžio komunikacijos teminis žemėlapis

Šaltinis sudarytas autorės

Užmezgus kontaktą, pagrindiniu informacijos šaltiniu, suteikiančiu informacijos apie organizaciją, laikoma organizacijos internetinė svetainė. Jeigu svetainė nėra reprezentatyvi, darbdavio įvaizdžio formavimo efektyvumas yra paveikiamas itin neigiamai:

*Jeigu įmonė neturi gero saito – reiškia, jog ji [...] nesidomi ypatingai komunikacija su savo auditorijomis. Kaip galima norėti dirbti tokioj įmonėj? (11)*

Duomenų analizė atskleidė tiriamųjų poreikį svetainėje rasti informacijos, visapusiškai pristatančios organizacijos vykdomas veiklas, pasiektus rezultatus, darbuotojus, darbo metodus, vertybes, projektines veiklas, priklausymą profesinėms bendruomenėms:

*Galėtum pasižiūrėti, ko įmonė siekia, kokius darbo metodus taiko, kas per kolegos būtų ten. Matytusi ir ofisas nuotraukose [juokiasi]. (19)*

Kalbėdami apie darbdavio įvaizdį formuojančios komunikacijos savybes, tiriamieji išskyrė komunikacijos vizualumą ir personifikaciją. Vizualumas atskleidžiamas per vizualųjį identitetą, komunikuojamo turinio vizualizaciją. Lyginant su tekstine medžiaga, vaizdinė medžiaga laikoma pastebimesne, patrauklesne, greičiau suvokiama, labiau įtraukiančia, pavyzdžiui:

*Ir vizualinė medžiaga yra svarbiausia, nes pirmiausia juk mes pamatom kažką. (111)*

Pastebėtas poreikis susipažinti su organizacijos darbuotojų profiliais, personifikuojančiais organizaciją ir leidžiančiais numatyti įsiliejimo į organizacijos socialinę aplinką galimybes. Be to, darbuotojų profilių pristatymas suteiktų galimybę ieškoti papildomos informacijos apie organizacijos veiklą. Pastebėta, jog patrauklu, kai orga-

nizacijos nariai komunikuoja organizacijos vardu, nes vertinamas žmogiškas kontaktas:

*Turėtų komanda būti pristatyta, kas dirba, apie pačių žmonių asmenybę parašyta, jų tikslus. (110)*

*Kad galėtum veidą matyt įmonės. (17)*

Be jau minėtų savybių, tikimasi organizacijos komunikacijos, atspindinčios tikrąją organizacijos realybę:

*[...] iš esmės tų įmonių yra visokių ir kur vadovai tyčiojasi, išnaudoja, nors atrodo paveikliukas gražus. (18)*

Ši savybė yra svarbi dar ir dėl to, kad tiriamųjų žodžiai indikuoja polinkį ieškoti papildomos, su formalia organizacijos komunikacija nesusijusios informacijos, leidžiančios susidaryti įvairiapusiškesnį darbdavio įvaizdį. Ši informacija apima darbuotojų ar su organizacija susijusių asmenų atsiliepimus internete, neformalią komunikaciją su organizacija siejamais asmenimis iš asmeninio kontaktų tinklo. Dalis informantų suteiktą informaciją laikytų patikima ir neigiamai paveikiančia organizacijos pastangas formuoti patrauklų darbdavio įvaizdį:

*Užtenka Facebooke. <...> Pamatęs daug neigiamų atsiliepimų, savo kailiu tikrai nenorėčiau išbandyti, ką jie rašo ten. (111)*

Anaiptol, kita dalis tiriamųjų, linkusių siekti papildomos informacijos, kritiškai vertina informacijos patikimumą ir labiausiai paveikią laiko informaciją, gautą darbo pokalbio metu:

*Ieškočiau šiek tiek – per pažįstamus [...] bet... [...] Nuėjus į darbo pokalbį būtų galima pamatyt, kokia įmonė yra. (15)*

Taigi, dėl tiriamųjų aktyvaus išitraukimo į socialinius tinklus tikimasi aktyvios organizacijos darbdavio įvaizdžio komunikacijos minėtoje terpėje. Taip pat organizacijos

interneto svetainėje tikimasi rasti visapusiškai organizaciją pristatančios informacijos, atitinkančios organizacijos vidinę realybę. Išskirtinė svarba teikiama komunikacijos vizualumui bei personifikacijai.

## Išvados

Darbdavio įvaizdžio formavimas potencialiems darbuotojams apima darbdavio tapatybės vidinėje auditorijoje išgryninimą, siūlomo naudų paketo komunikaciją bei reikšmių visumos, apimančios subjektyviai suvoktus organizacijai priskirtinus simbolišnius ir instrumentinius atributus, atsiradimą potencialių darbuotojų sąmonėje. Žinutės, reflektuojančios darbdavio siūlomą naudų paketą, potencialius darbuotojus gali pasiekti organizacijos strateginės komunikacijos, neformalios darbuotojų komunikacijos bei darbo pokalbio būdu. Darbdavio įvaizdis potencialių darbuotojų sąmonėje nebūtų galimas, jeigu jų nebūtų pasiekusi jokia informacija apie organizaciją.

Darbdavio įvaizdžio patrauklumas priklauso nuo organizacijos siūlomo naudų paketo ir potencialaus darbuotojo lūkesčių atitikties. Jeigu siūlomi psichologiniai socialinei ir susidomėjimo vertėms priskiriami elementai, funkciniai tobulėjimo ir pritaikymo vertėms priskiriami elementai bei ekonominių naudų vertei priskiriami elementai sutampa su potencialaus darbuotojo lūkesčiais – darbdavio įvaizdis tampa patrauklus, kas paveikia suinteresuotojo ateities veiksmus organizacijos kaip darbdavio atžvilgiu.

Lūkesčius darbdaviui formuoja asmeninės ir grupinės (kartos) vertybės, priklausančios nuo politinio, kultūrinio, ekonominio ir kt. kontekstų, supusių individą kritiniu vystymosi laikotarpiu. Pastarųjų dešimtmėčių technologinė pažanga ir globalizacija smarkiai paveikė Y kartos mąstymą ir išorinio pasaulio suvokimą, dėl to ši karta

yra labiausiai iš visų buvusių kartų linkusi vertinti asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą, informacijos greitį, darbo proceso efektyvumą, psichologinį komfortą darbo aplinkoje bei tobulėjimo galimybes.

Tyrimo rezultatai parodė, jog tiriamųjų – Lietuvos Y kartai atstovaujančių specialistų – pradinį susidomėjimą organizacija kaip darbdaviu lemia funkcinė pritaikymo vertei priklausantis instrumentinis išsilavinimo ir organizacijos veiklos atitikties elementas.

Svarbiausiais darbdavio įvaizdžio elementais laikomi simboliniai darbdavio įvaizdžio atributai, priklausantys socialinei ir susidomėjimo vertėms. Socialinės aplinkos organizacijoje bendruomeniškumas, draugiškumas, polinkis bendradarbiauti, pripažinti kuria pamatą organizacijos narių psichologiniam komfortui, tobulėjimą skatinančiam klimatui, darbo efektyvumui. Simbolinės, susidomėjimo vertei priskirtinos šiuolaikiškumo bei lankstumo savybės, apimančios technologinį ištraukimą, idėjų inovatyvumą bei darbo grafiko lankstumą, rodo galimybes siekti kūrybiškumo organizacijos aplinkoje bei itin vertinamo asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso. Šios savybės apibendrina organizacijos kolektyvinio tobulėjimo rezultatus.

Svarbiais laikomi funkcinė tobulėjimo vertei priskirtini darbdavio įvaizdžio instrumentiniai elementai. Didžiausia svarba suteikiama organizacijoje taikomoms mentorystės praktikoms, intelektą stimuliuojančioms užduotims, o vidiniai bei išoriniai mokymai laikomi antraeiliais, patenkinančiais žinių trūkumą tuomet, kai organizacijos aplinka nėra įgali suteikti minėtų žinių.

Lyginant su tobulėjimo, socialine bei susidomėjimo vertėmis, ekonominių naudų vertei suteikiama mažesnė svarba, tačiau pabrėžiamos piniginio atlygio augimo galimybes ateityje. Taip yra dėl poreikio kaupti

patirtį, ugdyti kompetencijas psichologiškai palankioje socialinėje aplinkoje.

Tyrimo rezultatai parodė, jog darbdavio įvaizdžio formavimo efektyvumas priklauso nuo organizacijos pasirinkto kanalo komunikacijai vykdyti. Nustatyta, jog tiriamieji prioritetą teikia organizacijos vykdomoms komunikacinėms veikloms internetinėje terpėje. Kontaktui su potencialiais darbuotojais užmegzti efektyviausiais laikomi socialiniai tinklai. Užmezgus kontaktą, pagrindiniu informacijos šaltiniu laikoma organizacijos internetinė svetainė, kuri, atsižvelgiant į tiriamųjų lūkesčius darbdaviui, turėtų suteikti visą aktualią informaciją.

Nustatyta, jog tiriamieji yra linkę ieškoti papildomos, su organizacijos strategine komunikacija nesusijusios informacijos apie organizaciją, leidžiančios sužinoti, ar organizacijos komunikacija atitinka jos vidinės terpės realybę. Svarbu, ką organizacijos darbuotojai mano apie ją kaip apie darbdavį, nes jų atsiliepimai gali paveikti potencialių darbuotojų įvaizdį.

Komunikacijos forma turi įtakos tiriamųjų susidomėjimui bei įsitraukimui – ypatingas dėmesys skiriamas vizualumui bei personifikacijai.

## Rekomendacijos

Pirma, rekomenduojama organizacijos vidinėje auditorijoje išsigrnynti organizacijos

kaip darbdavio tapatybę. Komunikuojant itin svarbu siekti organizacijos vidinės terpės realybės bei išorinės organizacijos komunikacijos atitikties.

Antra, komunikaciniuose veiksmuose, nukreiptuose į Y kartos specialistų auditoriją, reikėtų pabrėžti, jog organizacijoje kolektyviai bei individualiai siekiama tobulėjimo draugiškoje ir mažu galios atstumu pasižyminčioje, šiuolaikiškoje ir lanksčioje aplinkoje. Rekomenduojama pozicionuoti organizaciją kaip laimingą ir darnią komandą, aktyviai besisocializuojančią tarpusavyje.

Trečia, organizacijos internetinėje svetainėje reikėtų pristatyti organizacijoje dirbančių narių asmenybes, kurti kuo vizualesnį turinį, stengiantis išvengti nebūtino teksto, pristatyti konkurencinius pranašumus išryškinančias organizacijos savybes, pasiekimus, vykdomą veiklą, įsitraukimą į profesinių bendruomenių veiklą, partnerius. Rekomenduojama išlaikyti personifikuotą ir draugišką toną. Reikėtų kurti vaizdo įrašus, infografikus ir kitokią interaktyvią medžiagą, padėsiančią padidinti įsitraukimą.

Ketvirta, dėl Y kartos specialistų įsitraukimo į socialines medijas rekomenduojama vykdyti darbdavio įvaizdžio komunikaciją socialiniuose tinkluose, ypatingą dėmesį kreipiant į „Facebook“ ir „LinkedIn“ platformas.

## LITERATŪRA

ALEXANDER, C. S.; SYSKO, J. M. (2012). A Study of the Cognitive Determinants of Generation Y's Entitlement Mentality. *Academy of Educational Leadership Journal*, 6(2), p. 63–68.

AMBLER, T.; BARROW, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 4, p. 185–206.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (5), p. 501–517.

BAKANAUSKIENĖ, I.; BENDARAVIČIENĖ, R.; BUČINSKAITĖ, R. (2016). Employer's Attractiveness: Generation Y Employment Expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. X, p. 6–22.

BALMER, J. M. T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing – Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3), p. 248–291.

BARFORD, N.; HESTER, P. (2011). *Analysis of*

*Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility*. Defense Acquisition University [žiūrėta 2016 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą <[http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/AR%20Journal/ARJ57/Barford\\_ARJ57.pdf](http://www.dau.mil/pubscats/pubscats/AR%20Journal/ARJ57/Barford_ARJ57.pdf)>.

BELLOU, V.; CHANIOTAKIS, I.; KEHAGIAS, I.; RIGOPOULOU, I. (2015). Employer Brand of Choice: an Employee Perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), p. 1201–1215.

BERGH, J., BEHRER, M. (2013). *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*. 2nd edition. London: Kogan Page.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, p. 151–172.

BLAIN, A. (2008). The Millennial Tidal Wave: Five Elements that Will Change the Workplace of Tomorrow. *Journal of the Quality Assurance Institute*, 22(2), p. 11–13.

BREAUGH, J. A.; STARKE, M. (2000). Research on Employee Recruitment: so Many Studies, so Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26, p. 405–434.

BROADBRIDGE, A. M.; MAXWELL, G. A.; OGDEN, S. M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), p. 523–544.

BROMLEY, D. B. (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, Image, and Reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(3), p. 240–252.

CABLE, D. M.; AIMAN-SMITH, L.; MULVEY, P. W.; EDWARDS, J. R. (2000). The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs about Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 43, p. 1076–1085.

CABLE, D. M.; GRAHAM, M. E. (2000). The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), p. 929–947.

CABLE, D. M.; TURBAN, D. B. (2001). *Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment*. *Research in personnel and human resources management*. New York: Elsevier Science, p. 115–163.

CENAMO, L.; GARDNER, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), p. 891–906.

COLLIERS INTERNATIONAL (2011). *Gen-*

*eration Y* [žiūrėta 2017 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.colliers.com/-/media/files/emea/emea/research/generation-y/201203-emea-gen-y-space-planning-and-the-future-of-office-demand.pdf>>.

COLLINS, C. J.; STEVENS, C. K. (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), p. 1121–1133.

CRUMPACKER, M. and CRUMPACKER, J. D. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), p. 349–369.

EISNER, S. (2005). Managing Generation Y. *Advanced Management Journal*, 70(4), p. 4–15.

ERICKSON, T. J. (2008). *Plugged in: the Generation Y Guide to Thriving at Work*. Harvard Business Press: Boston.

GOTSI, M.; WILSON, A. (2001). Corporate Reputation Management: “Living the Brand”. *Management Decision*, 39(2), p. 99–104.

GUILLOT-SOULEZ, Ch.; SOULEZ, S. (2014). On the Heterogeneity of Generation Y Job Preferences. *Employee Relations*, 36(4), p. 319–332.

HAN, J.; COLLINS, C. J. (2002). *The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers*. Academy of Management Proceeding and Membership Directory.

HANSEN, R. (2015). *10 Truths about Generation Y Workforce* [žiūrėta 2016 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.quintcareers.com/Gen-Y\\_workforce.html](http://www.quintcareers.com/Gen-Y_workforce.html)>.

KELLER, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

KNOX, S.; FREEMAN, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), p. 695–716.

KORB, B. R. (2010). Financial Planners and Baby Boomer Widows: Building a Trusting. *Relationship Journal of Financial Planning*, p. 48–53.

KULTALAHTI, S.; VIITALA, R. (2015). Generation Y – Challenging Clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), p. 101–114.

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1) p. 75–102.



LONDON BUSINESS SCHOOL (2009). *The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work, Career and Gender* [žiūrėta 2017 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.academia.edu/1102127/The\\_Reflexive\\_Generation\\_Young\\_Professionals\\_Perspectives\\_on\\_Work\\_Career\\_and\\_Gender](http://www.academia.edu/1102127/The_Reflexive_Generation_Young_Professionals_Perspectives_on_Work_Career_and_Gender)>.

MARSTON, C. (2010). *Generational Insights: Practical Solutions for Understanding and Engaging*. A Generationally Disconnected Workforce, United States.

SAKS, A. M. (2005). *The impracticality of recruitment research*. Blackwell: Oxford, UK, p. 419–439.

SANTOS, S.; COX, K. (2010). Workplace Adjustment and Intergenerational Differences between Matures, Boomers, and Xers'. *Nursing Economics*, 18 (1), p. 7–13.

SHAW, S.; FAIRHURST, D. (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education and Training*, 50(5), p. 366–376.

SHIH, W.; ALLEN, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and Adapting to Cultural Learning and Change. *Library Management*, 28(1/2), p. 89–100.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Work Values for

the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), p. 363–382.

STANIŠAUSKIENĖ, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, 2, p. 1–20.

VAN HOYE, G.; LIEVENS, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating if and when Word-of-Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, p. 2024–2047.

WEINGARTEN, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35, p. 27–30.

WERBEL, J. D.; LANDAU, J. (1996). The Effectiveness of Different Recruitment Sources: a Mediating Variable Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, p. 1337–1350.

WILLIAMS, C. R.; LABIG, C. E. Jr; STONE, T. H. (1993). Recruitment Sources and Posthire Outcomes for Job Applicants and New Hires: a Test of Two Hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78, p. 163–172.

ZOTTOLI, M. A.; WANOUS, J. P. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resource Management Review*, 10, p. 353–382.

## SHAPING AN ATTRACTIVE IMAGE OF AN EMPLOYER: REACHING LITHUANIA'S GEN Y SPECIALISTS

Milda Žarnauskaitė

S u m m a r y

Compared with older generations, Gen Y's expectations for an attractive workplace are different. The Millennials demonstrate higher levels of engagement in technology, which affects their communication habits. Because of this, to attract specialists representing Gen Y, organizations should take into account what Gen Y expects from an attractive workplace and what manners of communication the representatives of this generation prefer. Any empirical research or studies regarding the expectations that millennials have for an attractive employer and for employer branding communication in Lithuania are scarce.

This paper is aimed at determining the peculiarities of employer branding, focusing on specialists representing the Millennials, or Generation Y, in Lithuania. To reach the aim, the following steps were taken: the process of employer branding for potential employees was analyzed; factors in determining an employer's

attractiveness (taking generational differences into account), were determined; peculiarities of employer branding, focusing on professionals representing Gen Y in Lithuania, were investigated. Data was collected by conducting semi-structured, in-depth interviews. The data was analyzed inductively, using the thematic analysis method.

The research revealed that the most important factors in determining employer attractiveness, were the symbolic employer image attributes, representing interest and social values. The most effective channels in establishing contact with Millennial professionals were determined to be social media networks Facebook and LinkedIn. After the initial contact, the main source of information about an employing company was determined to be its website. An analysis of the data revealed that the visualization and personification of communication were preferred.

*Iteikta 2017 m. vasario 9 d.*