DE GRUYTER
OPEN
ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online)
ORGANIZACIJŲ VADYBA:
SISTEMINIAI TYRIMAI 2017.77
http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0001

Irena BAKANAUSKIENĖ,
Rita BENDARAVIČIENĖ,
Laima BARKAUSKĖ

Patrauklaus darbdavio bruožai Lietuvos verslo organizacijose: darbuotojų požiūris

Patraukliausių darbdavių rinkimai vis labiau populiarėja tiek Lietuvoje, tiek ir pasaulyje. Juose paprastai naudojami iš anksto suformuluoti instrumentai, apibrėžiantys universalius patrauklaus darbdavio bruožus, ir ignoruojamas faktas, kad respondentai gali turėti skirtingus lūkesčius ir prioritetus. Straipsnyje pateikti empirinio tyrimo rezultatai pagrįsti respondentų (N = 1020) atsakymais į atvirą klausimą. Lietuvos verslo organizacijų darbuotojai įvardijo svarbiausius darbdavio patrauklumo bruožus: patrauklus darbo užmokestis, gera darbo atmosfera, lankstumas ir laisvė darbe, laiku mokamas darbo užmokestis. Šie rezultatai yra vertinami patraukliausių darbdavių rinkimų Lietuvoje ir pasaulyje kontekste.

Raktiniai žodžiai: darbdavio patrauklumas, organizacijos patrauklumas, patrauklaus darbdavio bruožai.

Elections of the most attractive employer take place both in Lithuania and worldwide. Instruments used to measure organizational attractiveness in these elections are focused on a priori features of a universal "employer of choice" and therefore neglecting a fact that people may have different perceptions and preferences. Addressing this limitation the article presents the results of an empirical study of employer attractiveness in Lithuanian business sector. Based on the responses (N = 1020) to an open-ended question, the study allowed to identify the most important features of an attractive employer, namely: attractive salary, good working atmosphere, flexibility and freedom at work, timely payment of wages.

Keywords: employer attractiveness, organizational attractiveness, attractive employer's features.

Įvadas

Patrauklaus darbdavio koncepcijos aktualumas yra akivaizdus, nes tinkamų, talentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas yra vienas didžiausių šiuolaikinių organizacijų iššūkių ir konkurencinių pranašumų. Neveltui mokslo publikacijose, nagrinėjančiose darbdavio patrauklumo temą, pirmiausia pabrėžiama darbdavio patrauklumo vertė organizacijai žmonių išteklių valdymo veiklų, vertybių ir organizacijos išskirtinumo kontekste. Pvz., patrauklaus darbdavio sąvoką lemia visuma ar dalis itin svarbių bruožų, atspindinčių organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas ir taip išskiriančių jį iš darbdavių, įgaunant papildomą konkurencinį pranašumą (Rampl, Kenning, 2014); patrauklaus darbdavio sąvoka atskleidžia ne tik organizacijos tikslus ir vertybes, bet ir išryškina organizacijos individualumą (Harris, Chernatony, 2001); organizacijos patrauklaus darbdavio įvaizdis palengvina organizacijos vidinę komunikaciją bei parodo, kaip darbuotojų elgesys ir vertybės yra suderintos su įmonės vertybėmis (Harris, Chernattony, 2001); patrauklaus

Irena BAKANAUSKIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros profesorė. Adresas: K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas. Tel. + 370 686 07704. E. paštas irena.bakanauskiene@vdu.lt.
Rita BENDARAVIČIENĖ – socialinių mokslų daktarė, Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros docentė. Adresas: K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas. Tel. + 370 620 50234. E. paštas rita.bendaraviciene@vdu.lt.
Laima BARKAUSKĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros doktorantė. Adresas: K. Donelaičio g. 58, LT-44248 Kaunas. Tel. + 370 651 81100. E. paštas laima.barkauske@vdu.lt.

© 2017 Irena Bakanauskienė, Rita Bendaravičienė, Laima Barkauskė published by De Gruyter Open.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 License.

darbdavio įvaizdį turinti organizacija sukuria pridėtinę darbdavio vertę, dėl kurios galima pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti talentingus darbuotojus (Uncles, Maroko, 2005); organizacija, turinti patrauklaus darbdavio įvaizdį, turi daugiau galimybių pritraukti tinkamų darbuotojų su žemesniais kaštais, gali lengviau užtikrinti gerus darbuotojų santykius, lengviau juos išlaikyti bei mokėti žemesnius atlyginimus nei panašaus pobūdžio organizacijos su prastesne reputacija (Ritson, 2002).

Tokiu būdu patrauklaus darbdavio sąvoka (angl. *employer attractiveness*) tyrinėjama tiek žmonių išteklių valdymo (Lievens, Van Hoye, Anseel, 2007; Ambler, Barrow, 1996), tiek marketingo (Maxwell, Knox, 2009) literatūroje. Vis dažniau autoriai pateikia daugiadimensinį požiūrį į patrauklaus darbdavio sąvoką (Brexendorf, Kernstock, 2007; Balmer, 1995). J. Balmer (1995) bei T. Ambler ir S. Barrow (1996) vieni pirmųjų patrauklaus darbdavio sąvoką apibūdino kaip funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų rinkinį, siūlomą esamiems ir potencialiems darbuotojams, bei formuojantį pačios įmonės išskirtinumą darbo rinkoje. Svarbu pažymėti, kad jeigu anksčiau, siekiant pritraukti reikalingos kompetencijos darbuotojus, užtekdavo pasiūlyti patrauklų darbo užmokestį, šiuo metu to nepakanka (Maxwell, Knox, 2009). Taigi tampa strategiškai svarbu pasiūlyti potencialiems ir esamiems darbuotojams įvairiapusį organizacijos teikiamų apčiuopiamų ir neapčiuopiamų naudų paketą, formuojant patrauklaus darbdavio įvaizdį (Hulberg, 2006). Todėl patrauklaus darbdavio bruožų ir jiems įtaką darančių veiksnių mokslinės ir praktinės diskusijos bei tyrimai įgyja vis didesnę reikšmę (Backhaus, Tikoo, 2004; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Edwards, 2009; Davies, 2008; Foster, Punjaisri, Cheng, 2010; Wilden, Gudergan, Lings, 2010; Bains, 2015; Van Hoye, Lievens, 2015; Lievens ir Slaughter, 2016). Dėl tos pačios priežasties kasmet Lietuvoje ir pasaulyje organizuojami patrauklaus darbdavio rinkimai, remiantis profesionalų sudarytu patrauklaus darbdavio bruožų sąrašu. Mokslinės literatūros ir profesionalų organizuojamų tyrimų analizė rodo, kad egzistuoja mokslinė problema – vis dar nėra bendros nuomonės apie patrauklaus darbdavio požymių sąrašą, jų formulavimo vienareikšmiškumą. Be to, tyrimų analizė rodo, kad problemas teoriniame lygmenyje sukelia esama teorinių nuostatų formulavimo prieiga – pateikiant profesionalų suformuluotus požymius, apribojamas respondentų pasirinkimas patiems įvardyti ir suformuluoti darbdavio patrauklumo bruožus. Taip pat verta paminėti, kad praktiniame lygmenyje organizacijų vadovai susiduria su problemomis, į kurias mokslinė literatūra ir žmonių išteklių profesionalai neduoda vienareikšmio atsakymo, o tik teigia, kad, net ir taikant universalius, profesionalų suformuluotus patrauklios organizacijos (darbdavio) bruožus, didelę įtaką jų įvairovei ir prioritetams turi tokie veiksniai kaip darbuotojų amžius, lytis, darbo vieta, kultūriniai skirtumai ir pan. (Sivertzen, Nilsen, Olafsen, 2013; Alniacik, Alniacik, 2012; Maxwell, Knox, 2009; Arachchige, Robertson, 2011). Todėl atlikta mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų analizė leidžia teigti, kad yra trūkumas plataus masto tyrimų Lietuvos verslo organizacijose, atskleidžiančių tikrąją darbuotojų nuomonę bei įvertinančių demografinių veiksnių įtaką.

Šio straipsnio **tyrimo objektas** – patrauklaus darbdavio bruožai Lietuvos verslo organizacijose. **Tyrimo tikslas** – nustatyti patrauklaus darbdavio bruožus Lietuvos verslo organizacijose ir jų prioritetus, remiantis pačių darbuotojų įvar-

dytomis charakteristikomis. Šiam tikslui pasiekti suformuluoti tokie **uždaviniai:** 1) pristatyti diskusijas mokslo publikacijose bei profesionalų rengiamuose patraukliausių darbdavių konkursuose Lietuvoje ir pasaulyje; 2) atlikus plataus masto empirinį tyrimą Lietuvos verslo organizacijose atskleisti pačius svarbiausius ir vertingiausius patrauklaus darbdavio požymius jų darbuotojams.

Tyrimo metodologija. Siekiant įvertinti diskusijas patrauklaus darbdavio požymių nustatymo srityje, atlikta mokslinės literatūros ir interneto puslapių, pateikiančių patrauklaus darbdavio rinkimų metodologijas ir rezultatus, turinio analizė. Atlikus analizę pateikti charakteringi pavyzdžiai, įvardijantys ir apibrėžiantys profesionalų suformuluotus patrauklaus darbdavio bruožus mokslinėse publikacijose ir įvairiuose konkursuose bei jų vertinimo būdus. Galima teigti, kad nėra universalių šalies ar verslo specifiką vienareikšmiškai apibūdinančių organizacinio patrauklumo požymių sąrašo ir formuluočių.

Taikant empirinį tyrimą Lietuvos verslo organizacijose buvo atlikta anketinė apklausa. Pirmiausia pateiktas bendro pobūdžio klausimas apie tai, kaip darbuotojai vertina organizaciją, kurioje dirba, kaip patrauklų darbdavį. Siekiant palyginti šio tyrimo rezultatus su anksčiau atliktais tyrimais Lietuvoje darbdavių patrauklumas vertintas pagal dešimtbalę skalę (1 – labai nepatrauklus; 10 – labai patrauklus). Taip pat respondentų prašyta atskleisti, kaip labai jie rekomenduotų kitiems organizaciją, kurioje šiuo metu dirba, kaip patrauklią darbo vietą (1 – visai nerekomenduočiau; 10 – labai rekomenduočiau). Pateikus atvirą klausimą prašyta įvardyti 3 esminius bruožus, dėl kurių organizacija darbuotojams atrodo patrauklus darbdavys. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip patys darbuotojai formuluoja patrauklios organizacijos (darbdavio) bruožus. Anketoje pateikti demografiniai klausimai leido analizuoti lyties ir amžiaus įtaką darbdavio patrauklumui.

Klasterinės atrankos būdu apskaičiuota verslo įmonių ir respondentų imtis iš bendros atrankinės Lietuvos verslo sektorių visumos (N = 19433). Apklausos metu surinktų duomenų patikimumas 95 proc. (su ±3 proc. paklaida).

Užtikrinant apklausos reprezentatyvumą, respondentų imtis buvo sudaroma pagal įmonių dydžio sklaidą: 0–4 darbuotojai (16,4 proc.), 5–9 darbuotojai (39,7 proc.), 10–19 darbuotojai (21,7 proc.), 20–49 darbuotojai (12,0 proc.), 50–99 darbuotojai (5,2 proc.), 100 ir daugiau darbuotojų (5,0 proc.). Atitinkamai nustatyta tyrimo imtis N = 1020 leido atlikti tyrimą, kurio patikimumas 95 proc. (su ±2,99 proc. su paklaida).

Lietuvos verslo organizacijų darbdavių patrauklumo tyrimas atliktas 2016 m. birželio–liepos mėn. 1 lentelėje pateikiama tyrimo imties demografinė charakteristika, rodanti, kad tyrimo imtis apima abiejų lyčių ir įvairių amžiaus grupių respondentus.

1 lentelė

Demografinė respondentų statistika

Charakteristika	Dažnumas	Procentai
Moterys	645	63,2 %
Vyrai	375	36,8 %
Amžius ≤25	95	9,3 %
Amžius 26–35	361	35,4 %
Amžius 36–45	262	25,7 %
Amžius 46–55	184	18,0 %
Amžius >55	118	11,6 %

Apklausa buvo atliekama telefonu. Vadovaujantis mokslinio tyrimo etika, gautas respondentų sutikimas dalyvauti apklausoje ir užtikrintas jų anonimiškumas.

Patrauklaus darbdavio bruožų teorinis kontekstas

Patrauklaus darbdavio sąvokos tyrimų ištakos, pasak K. L. Keller ir D. R. Lehmann (2006), prasidėjo nuo produkto įvaizdžio koncepcijos kūrimo ir priartėjo prie organizacinio įvaizdžio kūrimo, vadinamojo *korporatyviniu įvaizdžiu ir reputacija*. Tuo metu, kai marketingo specialistai (Schmitt, 2000; 2010; Erdem, Swait, 2004 ir kt.) tyrė produkto prekės ženklo patrauklumo svarbą, mokslininkai (Argenti, Druckenmiller, 2004) sujungė produkto ir įmonės, kaip patrauklaus darbdavio formavimo, tyrimus, siekdami sukurti sistemingą verslo sėkmės strategiją.

Patrauklaus darbdavio bruožų ir jiems įtaką darančių veiksnių tyrimai tapo itin aktualiu tyrimų lauku (Backhaus, Tikoo, 2004; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Edwards, 2009; Davies, 2008; Foster, Punjaisri, Cheng, 2010; Wilden, Gudergan, Lings, 2010; Bains, 2015; Van Hoye, Lievens, 2015; Lievens ir Slaughter, 2016). Tačiau iki šiol mokslinėse publikacijose nėra prieita prie bendros nuomonės apie patrauklaus dardavio bruožų sudėtį, skaičius, tipologijas ir apibūdinimus. Galima pastebėti, kad diskusija vyksta tiek įvardijant patrauklaus darbdavio bruožus, tiek juos formuluojant. Pavyzdžiai, kai įvardijamos tik patrauklaus darbdavio dimensijos:

- Siūlomas atlygis; papildomos naudos; valdymo stilius; vadovų ir pavaldinių ryšys; darbo pobūdis; darbo aplinka; darbo jėgos įvairovė; įmonės finansinė padėtis; įmonės finansinės perspektyvos; organizacijos reputacija visuomenėje; produktų ar paslaugų žinomumas (Maxwell, Knox, 2009).
- Inovacinės vertybės; psichologinės vertybės; socialinės vertybės; ekonominės vertybės; darbo pareigų vertingumas; socialinė sklaida; organizacijos reputacija; pareigybės perspektyvos (Sivertzen, Nilsen, Olafsen, 2013).

Kiti autoriai pačioje patrauklaus darbdavio požymio formuluotėje atskleidžia jo charakteristiką, pvz.:

- Gera įmonės reputacija; išvystyta vieša komunikacija, reklaminės kampanijos; apdovanojimų sistema; socialiai atsakinga organizacija; galimybė didžiuotis darbu (Edwards, 2010).
- Pripažinimas; jauki darbo aplinka; galimybė gauti geresnį darbą; grįžtamasis ryšys; pasitikėjimas atliekant darbą; vertingos patirties įgijimas; geri santykiai su vadovais; geri santykiai su kolegomis; pagalba ir padrąsinimas iš kolegų; patraukli darbo aplinka; inovatyvus darbdavys – skatinamos naujos idėjos darbe; kūrybiškumo skatinimas; aukšta produktų ir paslaugų kokybė; paaukštinimo galimybės; socialiai atsakinga organizacija; galimybė panaudoti universitete įgytas žinias; galimybė mokyti kitus, perduodant įgytas žinias; priimtinumas ir vientisumas; į vartotojus orientuota organizacija; saugumo alternatyva neprarasti darbo; linksma darbo aplinka; aukštesnis nei vidutinis darbo atlygis; patrauklus papildomų naudų paketas (Arachchige, Robertson, 2011).
- Gera vieta dirbti; gera įmonės reputacija; geras darbdavio įvaizdis, skatinantis gerai jaustis darbe; socialiai saugi darbo aplinka (nėra baimės netekti darbo); galimybės augti; patraukli atlygio ir naudų sistema; vadovai vertina pavaldinių darbą; gyvenimo ir darbo balansas (Sokro, 2012).
- Nuoširdumas; atvirumas; inovatyvumas; kompetencijų įvertinimas; kompetentingumas; įvaizdis; gera reputacija; kompanijos tvirtumas (Van Hoye, Bas, Cromheecke, Lievens, 2013).

Taip pat yra atvejų (E. Alniacik ir U. Alniacik (2012)), kai patrauklaus darbdavio požymiai klasifikuojami įvardijant dimensijas ir jas aiškinant per organizacijos patrauklumo prizmę:

- Socialinės vertybės: karjeros galimybės, savęs realizavimo galimybės, darbo priimtinumas, vientisumas, geri santykiai su vadovais, organizacinės vertybės, skatinančios darbuotojų kūrybiškumą, pripažinimas, socialinio saugumo galimybės.
- Rinkos vertybės: produktų ir paslaugų novatoriškumas, aukšta produktų ir paslaugų kokybė, vertingos patirties įgijimas, orientacija į vartotojus.
- Ekonominės vertybės: aukštesnis nei vidutinis atlygis, patrauklus papildomų naudų paketas.
- Asmeninės vertybės: humaniškas požiūris, galimybė mokytis iš kitų.
- Bendradarbiavimo vertybės: dalijimasis patirtimi, palaikymas ir padrąsinimas tarp kolegų;
- Darbo aplinka: jauki ir linksma darbo aplinka.

Patrauklaus darbdavio konkursų rezultatų analizė

Interneto puslapių analizė parodė, kad darbdavio patrauklumas yra aktuali tema ne tik moksliniu, bet ir praktiniu lygmeniu. Lietuvoje ir pasaulyje kasmet rengiami daugiausia dėmesio sulaukiantys patraukliausių darbdavių konkursai:

- www.universumglobal.com renka 50 patraukliausių darbdavių pasaulyje ir Europoje (angl. *Top 50 – World's Most Attractive Employers*; *Top 50 – Europe's Most Attractive Employers*; *Top 50 – APAC's Most Attractive Employers*);
- http://www.efinancialcareers.com rengia geriausio pasaulyje, Azijoje, finansinių paslaugų, idealaus moterims darbdavio rinkimus (angl. *Ideal Employer Global*; *Ideal Employer Asia*; *Ideal Financial Services Employer*; *Women's Ideal Employer Global*);
- www.europeandiversityawards.com nominuoja 100 Europos kompanijų kaip metų darbdavius (angl. *Shortlisted for Europe's Most Inclusive Employers of the Year*);
- www.trendence.com organizuoja verslo studentų apklausas ir renka 100 jiems patraukliausių darbdavių (angl. *Top 100 – Europe's most attractive employers among business students*);
- www.cvmarket.lt rengia 10 patraukliausių Lietuvos darbdavių rinkimus (konkursas *Patraukliausių Lietuvos darbdavių Top 10*);
- www.cvonline.lt organizuoja konkursą *Top darbdavys*.

2015 m. AB Lietuvos draudimas atliktas tyrimas išsiskyrė tuo, jog bendras darbdavio patrauklumas buvo įvertintas balais. Tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos darbdavių patrauklumas vertinamas vidutiniškai – 7 balais dešimtbalėje vertinimo skalėje (http://www.ld.lt/naujienos/„lietuvos-draudimo"-tyrimas-gyventojai-savo-darbdavius-vertina-7-balais-iš-10).

Savo apimtimi išsiskiria interneto svetainės www.universumglobal.com konkursai: 2015 m. apklausa vykdyta 12-oje pasaulio šalių, apklausta 241 061 respondentas. Lietuvoje patraukliausių darbdavių konkursuose daugiausia respondentų apklausia www.cv market.lt personalo agentūra (žr. 2 lentelę).

Tuo, kad atskleidžia respondentų nuomonę apie patraukliausius darbdavių bruožus, išsiskiria ir http://www.universumglobal.com bei http://www.cvmarket.lt organizuojami konkursai (žr. 2 lentelės 1 stulpelį).

2 lentelė

Patraukliausių darbdavių konkursų rezultatai Lietuvoje ir pasaulyje 2014–2015 m.

Patraukliausių darbdavių bruožai PASAULYJE	**Patraukliausių darbdavių bruožai LIETUVOJE**	**Patraukliausių darbdavių bruožai LIETUVOJE**	**Patraukliausių darbdavių bruožai LIETUVOJE**
2015 m.	**2014 m.**	**2015 m.**	**2015 m.**
www.universumglobal.com 241 061 respondentas iš 12 pasaulio šalių	www.cvmarket.lt 2241 respondentas	www.cvmarket.lt 2380 respondentų	www.lietuvosdraudimas.lt 1001 respondentas
1. Karjeros galimybės, aiškūs kriterijai siekiant karjeros. 2. Profesinio mokymo galimybės. 3. Pareigų rotacijos galimybės. 4. Technologinių iššūkių galimybės; 5. Draugiškos atmosferos formavimo galimybės. 6. Netradicinių sprendimų priėmimo galimybės. 7. Išvystytos įmonės viešosios komunikacijos galimybės.	1. Didelės investicijos į darbuotoją. 2. Novatoriška kompanija. 3. Patrauklus atlyginimas. 4. Tarptautinė įmonė. 5. Karjeros galimybės. 6. Tinkamas požiūris į darbuotojus. 7. Stabili įmonė. 8. Socialinės garantijos. 9. Socialiai atsakinga įmonė. 10. Laiku mokamas atlyginimas. 11. Tvirtas ir patiki	1. Geros darbo sąlygos. 2. Jaunatviškas kolektyvas. 3. Moderni įmonė. 4. Lyderiaujanti įmonė. 5. Įdomi veiklos sritis. 6. Tarptautinė įmonė. 7. Patrauklus atlyginimas. 8. Gera įmonės organizacinė kultūra. 9. Karjeros galimybės. 10. Geras vadovas. 11. Socialiai atsakinga įmonė. 12. Žinomas įmonės vardas. 13. Didelės investicijos į darbuotoją. 14. Palankus požiūris į studentus. 15. Įmonės stabilumas.	1. Galimybė dirbti mėgstamą darbą. 2. Gera atmosfera darbe. 3. Galimybė dirbti lanksčiu grafiku. 4. Galimybė tobulėti. 5. Galimybė jaustis vertinamam vadovų.

Analizuojant 2 lentelėje pateiktus rezultatus, galima pastebėti vis didesnę emocinių naudų svarbą darbdavio patrauklumui tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje. Karjeros galimybės, geros darbo sąlygos, profesinis tobulėjimas ir galimybė dirbti mėgstamą darbą tampa pačiais svarbiausiais kriterijais, vertinant organizacijos patrauklumą. Atrodo, kad darbo užmokestis ir finansinės naudos, gerėjant ekonominei situacijai, tampa vis mažiau svarbūs darbdavio patrauklumui. Pasaulyje su finansine nauda susiję bruožai nepatenka net į svarbiausių bruožų septintuką. Lietuvoje 2014 m. patrauklus ir konkurencingas darbo užmokestis užėmė trečiąją, 2015 m. – septintąją vietą tarp patraukliausių darbdavio bruožų. Rezultatai (žr. 2 lentelę) taip pat rodo, kad apibūdinant patraukliausią pasaulio darbdavį svarbesnė orientacija į darbuotojo asmeninius lūkesčius ir patį darbą: profesinio tobulėjimo galimybės, profesinio ar pareigybių keitimo galimybės, technologiniai darbo iššūkiai, elgesys su darbuotoju. Lietuvoje, apibūdinant patrauklų darbdavį, įvardijami ir pačios įmonės bei jos valdymo politikos bruožai: įmonės modernumas ir novatoriškas požiūris į verslo valdymą. Bendras įmonės inovacijų lygis didina patrauklaus darbdavio vertę labiau nei tarptautinės įmonės statusas, kas anksčiau atrodė itin svarbiu prioritetu patrauklaus darbdavio bruožų aspekte. Aktualu paminėti socialinio darbdavių išprusimo poreikio augimą, esami ir potencialūs darbuotojai vis labiau atsižvelgia į darbdavio socialinį statusą ir gebėjimą laikytis socialiai atsakingų veiklos nuostatų.

Kartu šių tyrimų rezultatai rodo, kad kaip teoriniame lygmenyje, taip ir praktiniame lygmenyje nėra nei bendro patrauklaus darbdavio bruožų sąrašo, nei vienareikšmiškų požymių formuluočių. Todėl toliau pristatome empirinio tyrimo rezultatus, kurie atskleidžia, kokius patrauklaus darbdavio požymius akcentuoja ir kaip juos apibrėžia Lietuvos verslo organizacijų darbuotojai.

Empirinio tyrimo rezultatai

3 lentelėje pateikiamas Lietuvos verslo organizacijų kaip darbdavių patrauklumo vertinimas pagal dešimtbalę skalę. Iš pateiktų rezultatų matyti, kaip respondentai įvertino savo darbdavių patrauklumą: 81,9 proc. respondentų, organizacijų, kuriose šiuo metu dirba, patrauklumą įvertino 8 ir daugiau balų (10 balų savo organizacijų patrauklumui skyrė 32,4 proc); 16,1 proc. respondentų įvertino savo darbdavių patrauklumą vidutiniškai nuo 5 iki 7 balų ir vos 2 proc. savo darbdavio patrauklumą įvertino neigiamai nuo 1 iki 4 balų.

Lyginant su 2015 m. atliktais Lietuvos draudimo patrauklaus darbdavio tyrimo rezultatais, kur daugiausiai apklaustų darbuotojų savo darbdavius įvertino 7 balais, 2016 m. darbuotojų vertinamas darbdavių patrauklumas pakilo ir sudarė 8,5 balo (apskaičiuota remiantis patrauklumo balo ir dažnumo santykio aritmetiniu vidurkiu).

Tai, kad darbuotojai gerai vertina savo organizacijų patrauklumą, patvirtino respondentų atsakymai į anketos klausimą „Ar rekomenduotumėte kitiems organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate, kaip patrauklią darbo vietą?“ (žr. 3 lentelę).

Daugiau kaip trečdalis (38,5 proc.) respondentų skyrė 10 balų (panašus kiekis respondentų įvardijo savo organizacijos patrauklumą tokiu pat aukštu balu). Tai rodo, kad savo esamą darbdavį tikrai rekomenduotų kitiems. Kalbant apie darbdavių rekomendavimą, respondentai

3 lentelė

Lietuvos verslo organizacijų kaip darbdavių patrauklumo vertinimas

Patrauklumo balas	Dažnumas	Procentai	Rekomendavimo kitam kaip patrauklų darbdavį balas	Dažnumas	Procentai
10	330	32,4 %	10	393	38,5 %
9	232	22,7 %	9	147	14,4 %
8	273	26,8 %	8	274	26,9 %
7	92	9,0 %	7	107	10,5 %
6	39	3,8 %	6	32	3,1 %
5	34	3,3 %	5	36	3,5 %
4	8	0,8 %	4	10	1,0 %
3	5	0,5 %	3	6	0,6 %
2	4	0,4 %	2	6	0,6 %
1	3	0,3 %	1	9	0,9 %
Iš viso	**1020**	**100,0 %**	**Iš viso**	**1020**	**100,0 %**

juos vertino tarp 7 ir 9 balų, o tai sudarė 51,7 proc. visų apklaustųjų. Rezultatai parodė, jog dauguma tyrime dalyvavusių ne tik teigiamai įvertino savo darbdavio patrauklumą, bet ir galėtų rekomenduoti kaip patrauklią darbovietę savo pažįstamiems ar giminaičiams (90 proc. skyrė 7 ir daugiau balų).

Taip pat teirautasi apie tris svarbiausius bruožus, lemiančius darbdavio patrauklumą. Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus, atlikta atsakymų į atvirus klausimus turinio analizė, kategorizuojant juos pagal raktinius žodžius. Tokiu būdu išskirta penkiolika patrauklaus darbdavio bruožų (žr. 4 lentelę):

1) Požymiui „patrauklus darbo užmokestis“ buvo priskirti respondentų atsakymai, siejami su raktiniu žodžiu „darbo užmokestis“. Respondentai savo atsakymuose kaip patrauklaus darbdavio bruožą jį apibūdino: *geras atlyginimas, patraukli alga, lūkesčius atitinkantis atlyginimas, konkurencinga alga, geresnis užmokestis arba tiesiog darbo užmokestis.*
2) *Požymiui „gera atmosfera darbe“ priskirti respondentų pasisakymai apie atmosferą darbe: gera savijauta darbe, supratingumas, draugiška atmosfera, maloni atmosfera* ir pan.
3) Požymiui „lankstumas ir laisvė darbe“ priskirti tokie respondentų apibūdinimai: *lankstus darbo grafikas*, *lankstus požiūris*, *lanksti organizacija*, *lankstumo galimybė laiko atžvilgiu* ir pan.
4) Požymis „darnus kolektyvas“ apibūdintas kaip *geras kolektyvas*, *draugiški bendradarbiai*, *malonūs kolegos*, *paslaugūs darbuotojai* ir pan.
5) Požymiui „laiku mokamas darbo užmokestis“ priskirti tokie respondentų pasisakymai kaip *laiku mokamas atlyginimas*, *stabiliai mokamas darbo užmokestis*, *nevėluojanti alga*, *stabiliai mokama alga* ir pan.
6) Požymiui „įdomus darbas“ priskirta: *darbas su įdomiais projektais*, *įdomios užduotys*, *nerutininis darbas* ir pan.
7) Požymis „socialiai atsakinga įmonė“ apibūdintas kaip *sąžininga įmonė*, *skaidri*, *laikosi verslo etikos normų*, *padori* ir pan.

4 lentelė

Lietuvos verslo organizacijų patrauklumo bruožų rangavimas (bendra nuomonė ir pagal lytį)

Viso				Moterys			Vyrai		
Bruožai	**Rangas**	**Dažnumas**	**Procentai**	**Bruožai**	**Dažnumas**	**Procentai**	**Bruožai**	**Dažnumas**	**Procentai**
Patrauklus darbo užmokestis	1	84	8,2 %	Gera darbo atmosfera	61	9,5 %	Patrauklus darbo užmokestis	40	10,7 %
Gera darbo atmosfera	2	80	7,8 %	Lankstumas ir laisvė darbe	46	7,1 %	Lankstumas ir laisvė darbe	27	7,2 %
Lankstumas ir laisvė darbe	3	73	7,2 %	Patrauklus darbo užmokestis	44	6,8 %	Gera darbo atmosfera	19	5,1 %
Darnus kolektyvas	4	52	5,1 %	Darnus kolektyvas	39	6,0 %	Laiku mokamas darbo užmokestis	18	4,8 %
Laiku mokamas darbo užmokestis	5	46	4,5 %	Laiku mokamas darbo užmokestis	28	4,3 %	Įdomus darbas	15	4,0 %
Įdomus darbas	6	30	2,9 %	Patikima įmonė	22	3,4 %	Inovacijos darbe	14	3,7 %
Socialiai atsakinga įmonė	7	29	2,8 %	Atsakingas požiūris į darbuotoją	16	2,5 %	Socialiai atsakinga įmonė	13	3,5 %
Patikima įmonė	8	27	2,6 %	Galimybė tobulėti	16	2,5 %	Darnus kolektyvas	10	2,7 %
Inovacijos darbe	9	24	2,4 %	Geros darbo sąlygos	16	2,5 %	Nežino	36	9,6 %
Galimybė tobulėti	10	21	2,1 %	Socialiai atsakinga įmonė	16	2,5 %	Kita	183	48,8 %
Geros darbo sąlygos	11	21	2,1 %	Įdomus darbas	15	2,3 %	**Viso**	**375**	**100,0 %**
Atsakingas požiūris į darbuotoją	12	20	2,0 %	Inovacijos darbe	10	1,6 %			
Tarptautinė įmonė	13	13	1,3 %	Tarptautinė įmonė	10	1,6 %			
Komandinis darbas	14	12	1,2 %	Nežino	46	7,1 %			
Žinomas darbdavys	15	11	1,1 %	Kita	260	40,3 %			
Nežino	16	94	9,2 %	**Viso**	**645**	**100,0 %**			
Kita	17	383	37,5 %						
Viso		**1020**	**100,0 %**						

8) Požymiui „patikima įmonė“ buvo priskirti tokie respondentų pasakymai: *stabili įmonė, nechaotiška veikla, organizuota veikla, nėra darbuotojų kaitos* ir pan.
9) Požymiui „inovacijos darbe“ priskirta: *novatoriška aplinka*, *naujos technologijos*, *IT sritis*, *kintanti ir tobulėjanti*, *protinga*, *technologiškai pažangi* ir pan.
10) Požymiui „galimybė tobulėti“ priskirti tokie respondentų išsireiškimai: *tobulėjimas*, *unikalūs projektai*, *nuolatinio mokymosi galimybės*, *kompetencija*, *potencialaus ugdymo galimybės*, *profesinio tobulėjimo galimybės* ir pan.
11) Požymis „geros darbo sąlygos“ respondentų įvardytas kaip *patogi vieta, ergonomiška aplinka*, *puiki darbo vieta*, *saugi aplinka* ir pan.
12) Požymiui „atsakingas požiūris į darbuotoją“ buvo priskirti tokie respondentų pasisakymai: *gebėjimas suprasti darbuotojus*, *rūpinimasis savo darbuotojais* ir pan.
13) Požymis „tarptautinė įmonė“ apibūdintas kaip *tarptautiškumas*, *globali kompanija*, *darbas su užsienio investuotojais* ir pan.
14) Požymį „komandinis darbas“ dalis respondentų įvardijo: *komandiniai projektai*, *komandinė veikla*, *komandinis darbų organizavimas*, *komandinis darbų pasidalinimas* ir pan.
15) Požymį „žinomas darbdavys“ respondentai įvardijo tiesiog kaip kompanijos *žinomumą*.

37 proc. respondentų atsakymų lentelėje nėra, nes surinko mažiau nei 1 proc. Juose buvo paminėti tokie darbdavio patrauklumą lemiantys bruožai: *aiški vizija*, *priimtinumas*, *priimtinas vadovas*, *ilgametė patirtis*, *domėjimasis*, *darbštumas*, *optimizmas*, *punktualumas*, *veiklumas*, *veiklos principingumas* ir pan.

Suranguoti respondentų atsakymų rezultatai, pateikti 4 lentelėje, atskleidžia, kurie organizacijos požymiai daro didžiausią įtaką vertinant darbdavio patrauklumą: „patrauklus darbo užmokestis“ – 8,2 proc. (84), „gera darbo atmosfera“ – 7,8 proc. (80), „lankstumas ir laisvė darbe“ – 7,2 proc. (73), „darnus kolektyvas“ – 5,1 proc. (52), „laiku mokamas darbo užmokestis“ – 4,5 proc. (46). Kartu tokie rezultatai rodo, kad nuomonės išsiskiria (pirmoje vietoje požymis, kurį įvardijo 8,2 proc. respondentų), kai respondentams suteikiama galimybė patiems apibrėžti patrauklaus darbdavio požymius.

Vertinant patrauklaus darbdavio bruožus, atsižvelgiant į respondentų lytį, tyrimo rezultatai (žr. 4 lentelę) leidžia teigti, kad vyrams patrauklus darbo užmokestis (10,7 proc. (40)) yra pats svarbiausias patrauklaus darbdavio bruožas. Moterims jis buvo trečioje vietoje pagal svarbumą ir sudarė 6,8 proc. (44). Reikia paminėti, kad vyrai „patrauklaus darbo užmokesčio“ bruožą dažniau linkę įvardyti kaip *galimybę užsidirbti daugiau* ar *pakankamą atlygį už jų darbą*. Moterys „patrauklų darbo užmokestį“ apibrėžia kaip *gerą ir konkurencingą atlyginimą*.

Moterys kaip svarbiausią patrauklaus darbdavio bruožą nurodė gerą darbo atmosferą – 9,5 proc. (61). Vyrams šis bruožas yra trečioje pagal svarbumą vietoje – 5,1 proc. (19). Moterims „geros darbo atmosferos“ bruožas asocijuojasi su tokiais pasakymais kaip *gera ir maloni darbo aplinka*, *vyraujantis atvirumas darbe*, *supratingumas*. Vyrai „geros darbo atmosferos“ bruožą suvokia tiesiogiai ir identiškai jį įvardija savo pasirinkime.

Tiek vyrams (7,2 proc. (27)), tiek moterims (7,1 proc. (46)) vienodai svarbus

lankstumas ir laisvė darbe. Šiuo klausimu skirtingų lyčių nuomonės sutapo ir užėmė antrąją vietą pagal svarbumą. Tiek vyrai, tiek moterys apie „lankstumo ir laisvės darbe“ patrauklumo bruožą mano panašiai: *lankstus darbo grafikas*, rečiau *lanksti organizacija*, *lankstus požiūris* ir pan.

Moterims itin svarbus „darnaus kolektyvo“ bruožas – 6,0 proc. (39) (ketvirtas pagal svarbumą). Vyrams „darnaus kolektyvo“ svarba nėra reikšminga – 2,7 proc. (10) (aštuntoje vietoje). Moterys „darnaus kolektyvo“ bruožą dažniausiai įvardijo kaip *puikų ir gerą kolektyvą*, *draugiškus ir paslaugius bendradarbius*, *malonius kolegas*. Vyrams šis bruožas asocijuojasi tiesiog su *geru kolektyvu*.

„Laiku mokamas darbo užmokestis“ svarbus pasirodė tiek vyrams – 4,8 proc. (18) (ketvirta vieta svarbiausių bruožų sąraše), tiek moterims – 4,3 proc. (28) (penkta vieta). Ir vyrai, ir moterys panašiai pasisakė apie „laiku mokamo darbo užmokesčio“ bruožą, įvardydami jį *laiku mokamu atlyginimu*, *stabiliai mokamu darbo užmokesčiu*, *nevėluojančia alga* ir pan.

„Patikimos įmonės“ bruožas buvo svarbus tik moterims – 3,4 proc. (22) (šešta vieta svarbiausių bruožų sąraše). Vyrai šio patrauklaus darbdavio bruožo neįvardino tarp svarbiausių kriterijų. Moterims „patikima įmonė“ asocijavosi su *stabilia įmone*, *nechaotiška veikla*, *organizuota veikla*, *nėra darbuotojų kaitos* ir pan.

Vyrai penktoje ir šeštoje prioritetinių bruožų vietose įvardijo „įdomų darbą“ – 4 proc. (15) ir „inovacijas darbe“ – 3,7 proc. (14). Moterims „įdomus darbas“ (2,3 proc. (15)) vienuoliktoje, „inovacijos darbe“ (1,6 proc. (10)) dvyliktoje vietoje. „Įdomaus darbo“ bruožas vyrų buvo dažniausiai įvardijamas tiesiogiai ir identiškai. Moterys dažniau vartojo tokius pasakymus kaip *darbas su įdomiais projektais*, *įdomios užduotys*, *nerutininis darbas* ir kt. „Inovacijos darbe“ vyrams asocijavosi su *naujomis technologijomis*, *IT sritimi*, *pažangia įmone*. Moterims – su *novatoriška įmone*, *novatoriška aplinka* ar tiesiog *inovatyvumu*.

„Socialiai atsakingos“ įmonės bruožas moterims pagal svarbumą užėmė dešimtą vietą ir sudarė 2,5 proc. (16), vyrams šis bruožas pasirodė svarbesnis – 3,5 proc. (13) (septintoje vietoje). Vyrai „socialiai atsakingos“ įmonės bruožą įvardijo tiesiogiai – *socialiai atsakinga*. Moterims – *sąžininga įmonė*, *skaidri*, *laikosi verslo etikos normų*, *padori* ir pan.

„Galimybė tobulėti“ ir „geros darbo sąlygos“ tarp svarbiausių bruožų pateko tik moterų patrauklaus darbdavio kriterijų sąraše. Abu šie bruožai vienodai svarbūs – 2,5 proc. (16) (aštunta, devinta, dešimta vieta kartu su „socialiai atsakingos“ įmonės bruožu). „Galimybė tobulėti“ moterų dažniausiai buvo įvardijama kaip *tobulėjimas*, *unikalūs projektai*, *nuolatinio mokymosi galimybės* ir pan. „Geros darbo sąlygos“, jų nuomone, tai – *puiki darbo vieta*, *saugi aplinka* ir pan.

Vertinant darbuotojų lūkesčių pasiskirstymą pagal respondentų amžių (žr. 5 lentelę), galima teigti, kad jauniems asmenims iki 25 metų ir vyresniems nei 56 metai svarbiausias patrauklaus darbdavio bruožas yra „gera darbo atmosfera“. „Geros darbo atmosferos“ bruožą skirtingos amžiaus grupės supranta taip: iki 25 metų – *atvirumas darbe*, *maloni atmosfera*, daugiau kaip 56 metų – *draugiška*, *maloni atmosfera*, likusioms amžiaus grupėms – *supratingumas*, *gera savijauta darbe* ar *tiesiog gera darbo atmosfer*a.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad esminis bruožas – „patrauklus darbo užmokestis“ yra svarbiausias 26–35 metų asmenims. Tokie rezultatai parodo, kad siekiant

5 lentelė

Lietuvos verslo organizacijų patrauklumo bruožų rangavimas (pagal amžių)

Bruožas	Rangas	Bruožas	Rangas	Bruožas	Rangas	Bruožas	Rangas	Bruožas	Rangas
Iki 25 metų		**26–35 metai**		**36–45 metai**		**46–55 metai**		**56 ir daugiau metų**	
Gera darbo atmosfera	1	Patrauklus darbo užmokestis	1	Nežino	1	Nežino	1	Gera darbo atmosfera	1
Lankstumas ir laisvė darbe	2	Lankstumas ir laisvė darbe	2	Gera darbo atmosfera	2	Patrauklus darbo užmokestis	2	Darnus kolektyvas	2
Galimybė tobulėti	3	Nežino	3	Patrauklus darbo užmokestis	3	Lankstumas ir laisvė darbe	3	Nežino	3
Darnus kolektyvas	4	Gera darbo atmosfera	4	Lankstumas ir laisvė darbe	4	Gera darbo atmosfera	4	Įdomus darbas	4
Komunikacija su vadovais	5	Laiku mokamas darbo užmokestis	5	Laiku mokamas darbo užmokestis	5	Laiku mokamas darbo užmokestis	5	Patrauklus darbo užmokestis	5
Patikima įmonė	6	Darnus kolektyvas	6	Įdomus darbas	6	Socialiai atsakinga įmonė	6	Laiku mokamas darbo užmokestis	6
Arti namų	7	Inovacijos darbe	7	Patikima įmonė	7	Geros darbo sąlygos	7	Komandinis darbas	7
Atsakingas požiūris į darbuotoją	8	Įdomus darbas	8	Socialiai atsakinga įmonė	8	Patikima įmonė	8	Lankstumas ir laisvė darbe	8
Patrauklus darbo užmokestis	9	Atsakingas požiūris į darbuotoją	9	Darnus kolektyvas	9	Darnus kolektyvas	9	Patikima įmonė	9
Laiku mokamas darbo užmokestis	10	Galimybė tobulėti	10	Galimybė tobulėti	10	Inovacijos darbe	10	Patrauklus darbdavys	10
Viso respondentų	**95**	**Viso respondentų**	**361**	**Viso respondentų**	**262**	**Viso respondentų**	**184**	**Viso respondentų**	**118**

pritraukti ir išlaikyti šios amžiaus grupės darbuotojus, tapti jiems patraukliu darbdaviu, svarbu užtikrinti patrauklų darbo užmokestį ir (arba) jį papildančias ar kompensuojančias finansines naudas. „Patrauklaus darbo užmokesčio“ bruožas 26–35 metų amžiaus respondentų išreiškiamas kaip *lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis*, kai likusi amžiaus grupė tai įvardija kaip *gerą atlyginimą*, *patrauklią* ar *konkurencingą algą* ir pan.

„Lankstumas ir laisvė darbe“ išlieka antru pagal svarbumą prioritetu visiems asmenims iki 35 metų. Tai rodo, jog jaunoji darbuotojų karta siekia prisiimti atsakomybę už savo veiksmus darbe, nori būti svarbūs ir jausti vadovų pasitikėjimą savarankiškai priimdami sprendimus. „Lankstumo ir laisvės darbe“ bruožą respondentai iki 35 metų dažniausiai sieja su *lanksčiu darbo grafiku*. Vyresni nei 35 metų respondentai papildo: *lankstus požiūris į darbą*, *lanksti organizacija* ir pan.

„Darnaus kolektyvo“ bruožas patenka į visų amžiaus grupių dešimtuką ir yra itin svarbus visiems asmenims. Tiems, kuriems daugiau nei 56 metai, jis yra antroje vietoje. „Darnaus kolektyvo“ bruožą minėta respondentų amžiaus grupė sieja su *gero kolektyvo* samprata, kai tuo tarpu jaunesnės respondentų grupės šį bruožą apibūdina plačiau: *draugiški bendradarbiai*, *malonūs kolegos*, *paslaugūs darbuotojai* ir pan.

„Galimybės tobulėti“ bruožas svarbus asmenims iki 45 metų. Itin svarbus šis bruožas respondentams iki 25 metų. Tarp vyresnių šis aspektas užima dešimtą vietą patrauklaus darbdavio bruožų dešimtuke. „Galimybę tobulėti“ iki 25 metų asmenys interpretuoja kaip *nuolatinio mokymosi galimybę*, *profesinio tobulėjimo galimybę*, *unikalius projektus* ir pan. Vyresnio amžiaus respondentai šį bruožą sieja su *aukšta kompetencija* ar *tiesiog galimybe tobulėti*.

Išvados

Kalbant apie patrauklaus darbdavio sąvoką, analizuojamą tiek žmonių išteklių valdymo, tiek marketingo literatūroje, ji vis dažniau suprantama kaip daugiamatė, apibūdinant ją kaip funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų rinkinį, siūlomą esamiems ir potencialiems darbuotojams bei formuojantį pačios įmonės išskirtinumą darbo rinkoje. Todėl patrauklaus darbdavio bruožų ir jiems įtaką darančių veiksnių mokslinės ir praktinės diskusijos bei tyrimai įgyja vis didesnę reikšmę. Mokslinės literatūros ir profesionalų organizuojamų tyrimų analizė rodo, kad dar nėra bendros nuomonės apie patrauklaus darbdavio bruožų sudėtį, skaičius, tipologijas ir apibūdinimus. Vieni autoriai įvardija patrauklaus darbdavio dimensijas, kiti – pačioje patrauklaus darbdavio požymio formuluotėje atskleidžia jo charakteristiką, kai kuriais atvejais bandoma patrauklaus darbdavio požymius klasifikuoti, įvardijant dimensijas ir jas paaiškinant per organizacijos patrauklumo prizmę.

Interneto puslapių analizė parodė, kad darbdavio patrauklumas yra aktuali tema praktiniame lygmenyje. Tarptautiniu mastu ir Lietuvoje kasmet rengiami įvairūs patraukliausių darbdavių konkursai, atskleidžiantys respondentų nuomonę apie patraukliausius darbdavių bruožus. Lyginant jų rezultatus galima pastebėti vis didesnę emocinių naudų svarbą darbdavio patrauklumui tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje. Karjeros galimybės, geros darbo sąlygos, profesinis tobulėjimas ir galimybė dirbti mėgstamą darbą tampa pačiais svarbiausiais kriterijais, vertinant organizacijos patrauklumą. Pasaulyje, apibūdinant patraukliausią pasaulio darbdavį, labiau išryškėja darbuotojo norai patenkinti asmeninius lūkesčius ir siejami su pačiu

darbu. Lietuvoje, apibūdinant patrauklų darbdavį, aktualūs pačios įmonės bei jos valdymo politikos bruožai. Kartu konkursų tyrimų rezultatai rodo, kad praktiniame lygmenyje taip pat nėra nei vieningo patrauklaus darbdavio bruožų sąrašo, nei vienareikšmių požymių formuluočių.

Straipsnyje pristatomo plataus empirinio tyrimo (N = 1020) rezultatai atskleidžia, kaip savo darbdavius vertina, kokius patrauklaus darbdavio požymius ir kaip juos apibrėžia patys Lietuvos verslo organizacijų darbuotojai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dauguma respondentų, organizacijų, kuriose šiuo metu dirba, patrauklumą įvertino 8 ir daugiau balų (10 balų savo organizacijų patrauklumui skyrė trečdalis respondentų). Lyginant su 2015 m. atliktais Lietuvos draudimo patrauklaus darbdavio tyrimo rezultatais, kur daugiausiai apklaustų darbuotojų darbdavius įvertino 7 balais, 2016 m. darbdaviai vertinti palankiau – 8,5 balo.

Iš tyrimo rezultatų matyti, jog Lietuvos verslo organizacijų darbuotojai ne tik teigiamai vertina savo darbdavio patrauklumą, bet ir galėtų rekomenduoti kaip patrauklią darbovietę. Net trečdalis respondentų tikimybę rekomenduoti įvertino 10 balų, o tikimybę, didesnę nei 7 balai, įvertino net 90 proc. visų respondentų.

Anketinės apklausos atviri klausimai leido išsiaiškinti esminius patrauklaus darbdavio bruožus. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad patrauklaus darbdavio bruožų vertinimas priklauso nuo lyties ir amžiaus aspekto. Moterys ir jaunesnio amžiaus respondentai linkę vertinti platesnį spektrą dimensijų ir joms apibūdinti naudoja daugiau būdvardžių. Remiantis tyrimo gauta medžiaga, visi patrauklaus darbdavio bruožai pagal raktinius žodžius buvo sugrupuoti pagal kategorijas į penkiolika svarbiausių patrauklaus darbdavio bruožų sąrašą: *patrauklus darbo užmokestis*, *gera darbo atmosfera*, *lankstumas ir laisvė darbe*, *darnus kolektyvas*, *laiku mokamas darbo užmokestis*, *įdomus darbas*, *socialiai atsakinga įmonė*, *patikima įmonė*, *inovacijos darbe*, *galimybė tobulėti*, *geros darbo sąlygos*, *atsakingas požiūris į darbuotoją*, *tarptautinė įmonė*, *komandinis darbas*, *žinomas darbdavys*.

Rezultatų analizė leido atskleisti esminius organizacijos požymius, kurie daro didžiausią įtaką darbdavio patrauklumui: patrauklus darbo užmokestis – 8,2 proc., gera darbo atmosfera – 7,8 proc., lankstumas ir laisvė darbe – 7,2 proc., darnus kolektyvas – 5,1 proc., laiku mokamas darbo užmokestis – 4,5 proc. Vertinant bruožų prioritetų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, kad vyrams svarbiausias yra patrauklaus darbo užmokesčio kriterijus, moterims – gera darbo atmosfera. Lankstumas ir laisvė darbe bei laiku mokamas darbo užmokestis vienodai svarbūs abiejų lyčių atstovams. Moterys prie svarbių bruožų išskyrė darnaus kolektyvo, patikimos įmonės, galimybės tobulėti ir gerų darbo sąlygų bruožus, vyrai labiau vertino socialinės atsakomybės, įdomaus darbo ir inovacijų darbe galimybes.

Atsižvelgus į respondentų amžių, tyrimo analizė leido atskleisti tokį darbuotojų lūkesčių pasiskirstymą: asmenims iki 25 ir daugiau kaip 56 metų svarbiausias patrauklaus darbdavio bruožas buvo gera darbo atmosfera, patrauklus darbo užmokestis svarbesnis 26–35 metų asmenims, lankstumas ir laisvė darbe svarbus visiems respondentams iki 35 metų, darnaus kolektyvo bruožas svarbiausias darbuotojams iki 56 metų, o galimybė tobulėti aktuali asmenims iki 45 metų, nors didžiausias susidomėjimas pastebimas tik iki 25 metų.

Nagrinėjant patrauklaus darbdavio sąvoką, dera prisiminti, kad bruožai – sudedamoji patrauklaus darbdavio įvaizdžio

dalis ir tik iš smulkių dalių kurdami darbdavio įvaizdžio konstruktą sukursime bendrą patrauklumo įvaizdį. Darbdavio patrauklumas svarbus ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, bet ir prekių įvaizdžio ir pardavimo strategijos kūrimo procesuose. Įmonė, siekdama tapti sėkminga rinkos dalyve, turi turėti konkurencinį pranašumą – patrauklaus darbdavio įvaizdį, didindama galimybes pritraukti ir išlaikyti tinkamus darbuotojus. Talentingų ir motyvuotų darbuotojų stygius nuolatos jaučiamas darbo rinkoje, dėl to darbdaviai konkuruoja – reikia būti patraukliu darbdaviu ir turėti darbuotojams patrauklių bruožų.

Literatūra

1. Alnıacik, E., Alnıacik, U. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status // Procedia-Social and Behavioral Sciences. Vol. 58, p. 1336–1343. doi: 10. 1016/j.sbspro.2012.09.1117.
2. Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand // Journal of Brand Management. Vol. 4, No. 3, p. 185–206. doi: 10.1057/bm.1996.42.
3. Arachchige, B. J., Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding // The IUP Journal of Brand Management. Vol. 8, No. 3, p. 25–46.
4. Argenti, P. A., Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand // Corporate Reputation Review. Vol. 6, No. 4, p. 368–374. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540005.
5. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding // Career Development International. Vol. 9, No. 5, p. 501–517. doi: 10.1108/13620430410550754.
6. Bains, G. (2015). Empirical Evidence on Employer Branding and Its Impact on the Formation of Psychological Contract // JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy. Vol. 20, No. 2, p. 28–35. doi: 10.5958/0973 9343.2015.00013.7.
7. Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoissership // Journal of General Management. Vol. 21, No. 1, p. 24–47. doi: 10.1108/03090560 110382101.
8. Beattie, A. (2016). Employer Branding in Corporate Organizations: How to Pass the Cocktail Party Test. – Disertation. doi: 11299/182050.
9. 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. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912.
10. Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index Reveals Global Progress. Internet access: <https://www.bloomberg.com/company/announcements/bloomberg-financial-services-gender-equality-index-reveals-global-progress/ > [accessed January 8, 2017].
11. Brexendorf, T. O., Kernstock, J. (2007). Corporate Behaviour vs Brand Behaviour: Towards an Integrated View // Journal of Brand Management. Vol. 15, No. 1, p. 32–40. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550108.
12. Career Reviews. Internet access: <https://www.quora.com/careers> [accessed November 15, 2016].
13. Company Reviews. Internet access: <https://www.glassdoor.com/Reviews/index.htm> [accessed November 15, 2016].
14. Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers // European Journal of Marketing. Vol. 42, No. 5/6, p. 667–681. doi: 10.1108/03090560810862570.
15. Edwards, M. R. (2009). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory // Personnel Review. Vol. 39, No. 1, p. 5–23. doi: 10.1108/00483481011012809.
16. European Diversity Awards. Internet access: <http://europeandiversityawards.com/winner-2016/shortlist-2016/> [accessed February 1, 2017].
17. Erdem, T., Swait, J. (2004). Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice // Journal of Consumer Research. Vol. 31, No. 1, p. 191–198. doi: 10.1086/383434.
18. Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship Between Corporate,

Internal and Employer Branding // Journal of Product & Brand Management. Vol. 19, No. 6, p. 401–409. doi: 10.1108/10610421011085712.
19. Harris, F., de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance // European Journal of marketing. Vol. 35, No. 3/4, p. 441–456. doi: 10.1108/03090560110382101.
20. Hulberg, J. (2006). Integrating Corporate Branding and Sociological Paradigms: A Literature Study // Journal of Brand Management. Vol. 14, No.1, p. 60–73. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550054.
21. Išrinkti patraukliausieji darbdaviai 2014. Prieiga internete:<https://www.cvmarket.lt/karjeros-centras/isrinkti-patraukliausieji-darbdaviai-2014-2-102-1012-0> [žiūrėta 2016 09 18].
22. Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities // Marketing Science. Vol. 25, No. 6, p. 740–759. doi: 10.1287/mksc.1050.0153.
23. Lietuvos draudimo tyrimas – gyventojai savo darbdavius vertina 7 balais iš 10. Prieiga internete: <http://www.ld.lt/naujienos/„lietuvos-draudimo"-tyrimas-gyventojai-savo-darbdavius-vertina-7-balais-iš-10> [žiūrėta 2016 11 10].
24. Lievens, F., Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Vol. 3, p. 407–440. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
25. Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework // British Journal of Management. Vol. 18, No. 1, p. 45–59. doi: 10. 1111/j.1467-8551.2007.00525.x.
26. Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm // Journal of Marketing Management. Vol. 25, No. 9-10, p. 893–907. doi: 10. 1362/026725709X479282.
27. Most Attractive Employers in Europe: German Companies Close in on Google. Internet access: <https://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/tGrad_Europa_2014_PressRelease_EN.pdf> [accessed January 20, 2017].
28. Moroko, L., Uncles, M. (2005). Employer Branding – the Case for a Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation / In ANZMAC 2005 Conference: Branding, p. 52–57.
29. Patraukliausias darbdavys 2014 m. Tyrimo apžvalga. Prieiga internete: <http://grandpartners.lt/naujienos/wp-content/uploads/2014/07/Patraukliausias_darbdavys_2014.pdf> [žiūrėta 2016 11 10].
30. Patraukliausias darbdavys 2016. Prieiga internete: <https://www.cvmarket.lt/karjeros-centras/patraukliausias-darbdavys-2016-2-1038-1041-0> [žiūrėta 2016 11 01].
31. Patraukliausi darbdaviai, kur norėtų dirbti lietuviai. Prieiga internete: <https://www.cvmarket.lt/karjeros-centras/1-patraukliausi-darbdaviai-kur-noretu-dirbti-lietuviai-2-102-596-1032> [žiūrėta 2016 11 01].
32. Patraukliausio darbdavio rinkimai. Prieiga internete: <http://www.efinancialcareers.ie/?_ga=1.113435271.1227391371.1488892742&countrySelector=true> [žiūrėta 2017 01 15].
33. Rampl, V. L., Kenning, P. (2014). Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness // European Journal of Marketing. Vol. 48, No. 1/2, p. 218–236. doi: 10.1108/EJM-02-2012-0113.
34. Ritson, M. (2002). Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power // Marketing. Vol. 24, No. 24.
35. Schmitt, B. H. (2000). Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate // Simon and Schuster.
36. Schmitt, B. H. (2010). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. – John Wiley & Sons.
37. Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. (2013). Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media // Journal of Product & Brand Management. Vol. 22, No. 7, p. 473–483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393.
38. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention // European Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 18, p. 164–173.
39. Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-scale Field Study on Employer Branding in Turkey // Applied Psychology. Vol. 62, No. 4, p. 543–557. doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x.
40. Van Hoye, G., Lievens, F. (2015). Rekrutering en Employer Branding / In Human Resource Management: Back to Basics. – LannooCampus, p. 116–163.
41. Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment // Journal of Marketing Management. Vol. 26, No. 1–2, p. 56–73. doi: 10.1080/ 02672570903577091.

42. World's Most Attractive Employers – Business Student 2015. Internet access: <http://universumglobal.com/rankings/world/student/2015/business/> [accessed November 10, 2016].

43. World's Most Attractive Employers – Engineering/IT student 2015. Internet access: <http://universumglobal.com/rankings/world/student/2015/engineering-it/> [accessed November 10, 2016].

Straipsnis įteiktas 2017 03 23
Parengtas publikuoti 2017 05 30

Irena BAKANAUSKIENĖ, Rita BENDARAVIČIENĖ, Laima BARKAUSKĖ

FEATURES OF EMPLOYER ATTRACTIVENESS IN LITHUANIAN BUSINESS ORGANIZATIONS: EMPLOYEES' PERCEPTIONS

S u m m a r y

The article examines the features of employer attractiveness in Lithuanian business sector. The best employers have been assessed in a number of global and national rankings. The existing instruments to measure employer attractiveness (Wilden, Gudergan, Lings, 2010; Bains, 2015; Van Hoye, Lievens, 2015; Lievens, Slaughter, 2016, etc.) are diverse and ambiguous, many of them are commercialized, pursuing a priori principles of a universal "employer of choice", too broad or too narrow in scope, using too objective or too subjective indicators and neglecting a simple fact that different people have different perceptions about the value and importance of different job characteristics.

Addressing these limitations but admittedly building on numerous methodological strengths and insights of the available measures, this article reports the results of empirical research in Lithuanian business sector (N = 1020), focusing on employee perceptions and preferences. An open-ended question was used to encourage a full and meaningful answers of employees in their own words what makes organization attractive as an employer.

The research allowed to identify such features of employer attractiveness in Lithuanian business organizations, perceived by their employees, as: attractive salary, good working atmosphere, interesting work, flexibility and freedom at work, timely payment of salary, teamwork, organization's social responsibility and reliability, innovation at work, good working conditions, a respectful treatment of employees, friendly staff, international company.

The results were compared with previous national Lithuanian (e.g., www.cvmarket.lt) and international (e.g., www.universumglobal.com) studies of employer attractiveness and revealed both similarities and noticeable differences, indicating the universal and country-specific features of organizational attractiveness that are most valued, appreciated and significant to employees.

The study contributes to the knowledge and practice of employer attractiveness development arguing it to be as a key strategy in attracting, retaining and motivating talented employees, existing and potential, and being competitive in the labour market.

It is believed that implications of this research will constitute a fruitful base for further exploration of employer branding and employer value proposition development in diverse Lithuanian as well as international business organizations worldwide.

Further the elements of employer attractiveness in particular industries could be examined, especially taking into consideration the rapidly growing number of IT service companies in Lithuania and the Baltics. These companies can offer numerous job opportunities for skilled professionals, therefore, understanding what attracts the best candidates would enable these organizations to get the right people, at the right place and at the right time.