

Organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės sąsajos

Įvadas

Daugelio verslo organizacijų tikslas yra pelno siekimas ir konkurencinio pranašumo didinimas, kuris dažniausiai yra pasiekiamas per žmonių išteklius, todėl ne tik Lietuvoje, tačiau ir visame pasaulyje vis svarbesniu tampa organizacinis patrauklumas, kuris apima tiek vidines, tiek išorines organizacijos dimensijas. Darbdaviams yra labai svarbu būti atpažįstamiems visuomenėje, turėti gerą įvaizdį, būti socialiai atsakingiems ir taip pat būti patraukliams kaip organizacijai, kurią esami darbuotojai galėtų rekomenduoti kitiems kaip patrauklią vietą dirbti, nes tai suteikia galimybę organizacijoms išsiskirti iš kitų, taip joms suteikiant didesnę konkurencinę pranašumą pozicionuojant save kaip solidžią, patikimą ir atsakingą organizaciją, kurioje esami darbuotojai nori dirbti, taip pat pritraukiant bei išlaikant tinkamus, lojalius, motyvuotus ir talentingus žmones savo organizacijoje, kurie prisidės prie verslo sėkmės ir pridėtinės vertės kūrimo. Organizacinio patrauklumo reiškinį autoriai tyrinėjo įvairiais aspektais, tokiais kaip darbdavio ženklodara, patrauklus darbdavys, darbdavio prekės ženklas, darbdavio išorinis įvaizdis Ambler & Barrow (1996), Cable & Graham (2000), Berthon, Ewing, & Hah (2005), Bendaravičienė (2014), Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou (2015), Reis & Braga (2016), Slåtten, Lien, & Svenkerud (2019), Guillot-Soulez, Saint-Onge, & Soulez (2019), Lambert, Basuil, Bell, & Marquardt (2019), Zhang, Cao, Zhang, Liu, & Li (2020), tačiau pastaruoju metu, vienas iš svarbiausių organizacinio patrauklumo aspektų, kuris yra įtrauktas ir į strateginio lygmens procesus organizacijose yra būtent organizacinis kaip patrauklaus darbdavio patrauklumas, kuris leidžia darbuotojams jaustis labiau patenkintiems, motyvuotiems ir kurti teigiamas asociacijas apie darbdavį darbuotojų akyse.

Kitas labai svarbus aspektas, kuris leidžia darbuotojams siekti aukštesnio produktyvumo, užsitikrinti aukštesnes pajamas ir yra sietinas su didesne profesine sėkme yra darbuotojų gerovė. Tai lemia organizacijos efektyvumą ir ekspertų nuomone, darbuotojai, kurie jaučiasi labiau patenkinti, yra vertinami kaip lojalesni, patikimesni, kūrybiškesni ir produktyvesni, nei tie, kurie yra mažiau patenkinti arba apskritai nepatenkinti organizacija (McCarthy, Almeida ir Ahrens, 2011). Darbuotojų gerovė taip pat plačiai tyrinėta autorių - Roslender, Stevenson, Kahn (2006) vertino darbuotojų gerovę ekonominiu požiūriu. Litchfield, Cooper, Hancock, & Watt (2016) tyrė darbo poveikį darbuotojų gerovei higieniniu požiūriu, tačiau organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės sąsajos plačiau tyrinėjamos tik pastaruoju metu. Teorinius šių sąsajų modelius nagrinėjo Lietuvos tyrėjai Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, & Genevičiūtė-Janonienė (2014), Šorytė & Pajarskienė (2014). Detalesnį organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės sąsajų tyrimų literatūros apžvalgoje nenustatyta, todėl šio **tyrimo probleminis klausimas** – kaip susiję organizacinis patrauklumas ir darbuotojų gerovė ir koku būdu organizacijos didindamos organizacinį patrauklumą gali stiprinti darbuotojų gerovę.

Tyrimo objektas: Organizacinis patrauklumas ir darbuotojų gerovė organizacijose.

Tyrimo tikslas: remiantis teorine organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės sąsajų samprata ištirti organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacinį patrauklumą, nustatyti darbuotojų gerovės situaciją, įvertinti šių konstruktyvų tarpusavio sąsajas bei pateikti rekomendacijas organizacijoms siekiant stiprinti organizacinį patrauklumą.

Norint pasiekti iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Analizuojant mokslinę literatūrą teoriškai apžvelgti ir aprašyti organizacinio patrauklumo, darbuotojų gerovės sampratas, jų vertinimų kriterijus ir reiškinį sąvokas.

2. Empiriškai ištirti organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės raišką organizacijose darbuotojų požiūriu ir įvertinti šių tarpusavio sąsajas.

3. Remiantis tyrimo duomenimis parengti organizacinio patrauklumo didinimo rekomendacijas siekiant stiprinti darbuotojų gerovę.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, palyginimas, sintezė ir apibendrinimas. Straipsniai analizei buvo surinkti iš mokslinėse duomenų bazėse PubMed, EBSCOhost, Springer Link, Science Direct, CEEOL skelbiamų publikacijų, pasitelkiant raktinius žodžius „organizacija“, „organizacinis patrauklumas“, „darbuotojų gerovė“ (angl. *organization, organizational attractiveness, employee well-being*). Atliktas mišrus – kiekybinis ir kokybinis tyrimas, kiekybiniam tyrimui buvo naudojama anketinė apklausa, kokybiniam tyrimui buvo taikytas pusiau struktūrizuotas interviu. Kokybinių duomenų analizei taikytas turinio analizės, kiekybinių – statistiniai metodai taikant SPSS ir Microsoft Excel programas.

Organizacinio patrauklumo samprata

Organizacinį patrauklumą galima išskirti į dvi skirtingas pozicijas: išorinis organizacinis patrauklumas, kuris parodo kaip organizaciją suvokia klientai arba potencialūs darbuotojai ir vidinis organizacinis patrauklumas, kuris yra vertinamas iš esamų darbuotojų perspektyvos. Šiame darbe yra akcentuojamas vidinis organizacinis patrauklumas, kuris gali būti vertinamas per patrauklaus darbdavio dimensijas (bruožus).

Lambert et al. (2019) patrauklią organizaciją apibrėžia kaip vietą, kurioje darbuotojai nori dirbti ir ją galėtų rekomenduoti kitiems. Organizacinis patrauklumas yra faktorius, kuris lemia didesnę veiklos efektyvumą, populiarumą ir užtikrina organizacijos augimą pritraukiant patikimus darbuotojus per rekomendacijas, kadangi tokių darbuotojų įsipareigojimas organizacijai išlieka didesnis. Žemiau yra pateikiama patrauklios organizacijos sąvoka skirtingų autorių nuomone (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Patrauklios organizacijos sąvoka

Nr.	Autorius (-iai)	Apibrėžimas
1	Ambler & Barrow (1996); Bellou et al. (2015); Berthon et al. (2005); Cable & Graham (2000).	Patraukli organizacija – vieta, kuri patenkina vartotojų ir darbuotojų lūkesčius.
2	Reis & Braga (2016)	Patraukli organizacija – siūlomų naudų atitikimas klientų ir darbuotojų prioritetams.
3	Lambert et al. (2019)	Patraukli organizacija – vieta kurioje darbuotojai nori dirbti ir ją galėtų rekomenduoti kitiems.
4	Zhang et al. (2020)	Patraukli organizacija – vieta, kur elgiamasi tinkamai su darbuotojais, vartotojais, rūpinamais visuomenės gerove, skatinamas socialinis atsakingumas.

Šaltinis: Ambler ir Barrow (1996); Cable ir Graham (2000) Berthon et al. (2005); Bellou et al. (2015); Reis ir Braga (2016); Lambert et al. (2019); Zhang et al. (2020).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad organizacinis patrauklumas yra tapatinamas su pozityviais, teigiamais aspektais. Patraukliose organizacijose darbuotojai dirba našiau, rekomenduoja jas kitiems, yra labiau motyvuoti ir atsidavę organizacijai, rečiau keičia darbo vietas, dažniau įsitraukia į vykdomas ar siūlomas kitas veiklas, kadangi tai atitinka jų teikiamus prioritetus ir poreikius. Galima pastebėti ir dažnai išreikšiamą visų nagrinėtų autorių dėmesį žmogiškojo kapitalo poreikių patenkinimui ir atitikimui, kuris ir užtikrina konkurencinį pranašumą.

Darbuotojų gerovės samprata

Darbuotojų gerovė yra visa apimanti sąvoka, turinti kognityvinį ir afektyvų komponentus, todėl mokslinėje literatūroje nėra bendro sutarimo apibūdinančio darbuotojų gerovės sąvoką ar ją sudarančias dimensijas (Vakayil, Torre, & Giangreco, 2017).

Darbuotojų gerovė vienodai naudinga darbuotojams, organizacijoms ir bendruomenėms. Darbuotojai darbo vietoje praleidžia didelę gyvenimo dalį, plėtoja draugiškus ir nuoširdžius santykius, kuria ir mokosi vertybių bei tampa esminiu visuomenės indėliu, todėl darbdavys turėtų skatinti darbuotojų gerovę darbo vietoje. Galima teigti, kad darbo vietos yra visuomenės kūrimo pagrindas. Darbuotojų gerovės įdiegimas organizacijose užtikrina sveiką ir laimingą organizacijos darbo jėgą. Darbuotojų gerovės dinamika yra svarbiausia suvokiant įvairias paradigmas, turinčias įtakos gyvenimo kokybei darbe. Žmogaus savęs suvokimas ir mintys apie gerovę darbo vietoje lemia bendrą savijautą darbo vietoje. Taip pat, labai svarbi darbo jėgos fizinė ir psichinė sveikata. Be to, darbuotojų gerovė priklauso ne tik nuo darbo vietos, bet ir nuo socialinio konteksto. Darbdaviams siūloma sukurti tokią aplinką, kuri skatintų darbuotojų pasitenkinimą, aplinka turėtų padėti darbuotojui klestėti ir išnaudoti visas savo galimybes. Nustatytas teigiamas ryšys tarp darbo vietos, darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, vidinio pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą (Garg, 2017).

Organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės sąsajos

Moksliniai tyrimai, apjungiantys darbdavio prekės ženklą ir darbuotojų gerovę yra reti. Kai kurių tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos prekės ženklo prisirišimas yra teigiamai susijęs su vartotojų gerove. Panašiai, Benrajs-Noailles & Viot (2021) daro prielaidą, kad patrauklaus darbdavio prekės ženklas teigiamai veikia darbuotojų gerovę. Atsižvelgiant į tai, kad gerovė yra dvimatė konstrukcija, susidedanti iš neigiamos ir teigiamos dimensijos, darbdavio prekės ženklo poveikis skiriasi priklausomai nuo to, ar atsižvelgiama į teigiamus ar neigiamus gerovės aspektus. Vadovaujantis rinkodaros lojalumo apibrėžimu, darbuotojų lojalumas yra „stiprus ryšys, siejantis darbuotoją su jo įmone net tada, kai jam likti ekonomiškai nepriimtina“. Žmonės organizacijoje lieka dėl savo teigiamo poveikio ir jausmų organizacijai. Taigi lojalumas atitinka pasitikėjimo santykius, sukeliančius pasipriešinimą oportunistiniam elgesiui dėl išorinių darbo pasiūlymų. Autorių atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad patrauklaus darbdavio ženklo turėti teigiamą poveikį darbuotojo gerovei ir neigiamą poveikį darbuotojo ketinimui išeiti iš darbo. Šį poveikį lemia darbdavio ženklo taikymo, socialinės ir interesų vertės. Jei darbuotojas mato, kad darbdavio prekės ženklas siūlo įdomų darbą palaikančius ir padrąsinančius kolegas, galimybę kreiptis ir pasidalinti kas buvo išmokta, jis patiria teigiamą gerovę ir neketina ieškoti naujo darbo. Stiprus darbdavio prekės ženklas mažina darbuotojų kaitos riziką dėl išaugusios darbuotojų gerovės ir tai atspindi abipusį patrauklaus darbdavio ir darbuotojo gerovės ryšį, kuris parodo, jog jei darbuotojai darbdavį supranta kaip patrauklų, tuomet darbuotojų gerovė organizacijoje bus aukšta ir atvirkščiai, jei darbuotojų gerovė bus aukšta, tuomet organizacija bus suvokiama kaip „patraukli“ arba darbdavys bus suvokiamas kaip „patrauklus“.

Organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės tyrimo pristatymas

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės aspektus, bei siekiant įgyvendinti darbo tikslą, buvo atliekamas mišrus - kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Kiekybiniam tyrimui pasirinkta atlikti anketinę apklausą, kokybiniam tyrimui – pusiau struktūrizuotą interviu. Kiekybinio tyrimo klausimyną sudarė 2 skalės – organizacinio patrauklumo skalė ir darbuotojų gerovės skalė. Organizacinio patrauklumo skalė buvo sudaryta remiantis Bendaravičienės (2014) OAES klausimynu ir Bakanauskienės, Bendaravičienės, Barkauskės (2017) organizacinio patrauklumo klasterio klausimynu. Darbuotojų gerovės subskalės buvo sudarytos atsižvelgiant į tai, jog minėta reiškinį sudaro ir jam turi poveikį įvairūs veiksniai. Organizacinio patrauklumo skalė buvo sudaryta iš 7 subskalių, kurias sudarė 37 teiginiai. Darbuotojų gerovės konstruktas buvo sudarytas remiantis Parker ir DeCotiis (1983) streso subskale, Saaranen et al. (2007) darbuotojų gerovės modelio bendruomenės subskale ir Vveinhardt (2019) 4 subskalėmis – bendravimas, asmeninė reputacija, profesinė reputacija, patirta žala. Darbuotojų gerovės skalė buvo sudaryta iš 6 subskalių, kurias sudarė 31 teiginys.

Tyrimo populiaciją sudarė visi dirbantys Lietuvos gyventojai. Atsižvelgiant į Lietuvos statistikos departamento darbo rinkos Lietuvoje 2021 m. leidimą, vidutinis darbuotojų skaičius yra 1 280 207, todėl pagal apskaičiuotą Paniotto formulę (Kardelis, 2017), buvo siekta apklausti 384 žmones. Atitinkamai, viso buvo užpildyta 464 anketos, pagal apskaičiuotą tyrimo reprezentatyvumo formulę, atlikto tyrimo patikimumas yra 95 %, paklaida – 4,55 %.

Kokybinio tyrimo instrumentas buvo sudarytas remiantis Bendaravičienės (2014), Bakanauskienės ir kt. (2017) ir Vveinhardt (2019) klausimynais. Pirmas interviu klausimas buvo orientuotas į darbdavio patrauklumo

dimensijas, antras klausimas buvo orientuotas į darbuotojų gerovę ir jos užtikrinimą organizacijose. Trečiasis klausimas buvo orientuotas į vieną iš darbuotojų gerovės reiškinių – mobingo (psichologinės, fizinės ir emocinės) prevenciją, paskutinis klausimas buvo apjungiantis darbdavio patrauklumą ir darbuotojų gerovę. tyrime dalyvavo 7 informantai – visą tyrimo imtį sudarė įmonių vadovai, turintys įvairių darbo patirtį.

Tyrimo hipotezių tikrinimas ir tyrimo rezultatai

Organizacinio patrauklumo subskalių vertinimas atskleidė, kad ne maža dalis organizacijų skiria dėmesį 4 iš 7 organizacinio patrauklumo verčių – socialinei (M 7,44), vadybos/lyderystės (M 7,05), įtraukimo (M 6,80) ir darbo/gyvenimo vertyboms (M 6,79) ir kiek mažiau skiria naudų (M 6,60) tobulėjimo (M 6,54) ir ekonominės vertės užtikrinimui (M 6,20). Ekonominė vertė yra viena iš Top 3 priežasčių, dėl kurių darbuotojai palieka organizacijas, šiuo atveju ne maža dalis respondentų teigė, kad jiems buvo atlyginama nepakankamai, tačiau šį reiškinį galimai paaiškina daugelyje tyrimų akcentuojama organizacinio patrauklumo svarba, kuri sudaro palankias sąlygas atsirasti psichologiniam kontraktui tarp darbuotojo ir organizacijos ir tai atsveria nepakankamą darbo atlygį. Neatsižvelgiant į tai, kad organizacijos galimai jos skiria mažiau dėmesio, tačiau visos ištirtos organizacinio patrauklumo vertės yra svarbios ir tai patvirtina atlikta literatūros šaltinių analizė.

Darbuotojų gerovės rezultatai atskleidė, kad organizacijos kompleksiskai stengiasi rūpintis darbuotojų gerove ir tirta imtis pozityviau vertina patį reiškinį, tačiau buvo galima pastebėti ir nežymių mobingo apraiškų, kurios gali signalizuoti apie egzistuojančias vidines problemas organizacijose. Žemiausiai iš visų subskalių buvo įvertinta streso subskalė, tai leido daryti prielaidą, kad nepriklausomai nuo to, ar organizacinis patrauklumas yra aukštas ir ar yra puoselėjama darbuotojų gerovė organizacijoje, tačiau dauguma žmonių vistiek patiria stresą.

Tyrimo metu buvo iškeltos hipotezės, kurios buvo apskaičiuojamos naudojant Cramers V (žr. 2 lentelę) statistinio ryšio rodiklį, kuris yra taikomas kuomet gauti tyrimo duomenys yra neparametriniai.

H1: Teigiamas požiūris į organizacinį patrauklumą yra susijęs su pozityviu darbuotojų gerovės suvokimu.

H2: Organizacinio patrauklumo suvokimas gali skirtis priklausomai nuo užimamų pareigų organizacijoje.

H3: Organizacinio patrauklumo nuostatos gali skirtis priklausomai nuo turimo išsilavinimo.

H4: Darbuotojų gerovės suvokimas gali skirtis priklausomai nuo lyties.

2 lentelė

Sąsajos tarp organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės subskalių

Subskalės	Rodikliai	Bendruomenė	Stresas	Bendravimas	Asmeninė reputacija	Profesinė reputacija	Patirta žala
Socialinė vertė	Cramers V	0,404*	0,310	0,466*	0,374*	0,477*	0,433
	p	0,000	0,579	0,000	0,000	0,000	0,000
Naudų vertė	Cramers V	0,388*	0,325*	0,375*	0,372*	0,376*	0,394
	p	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000
Tobulėjimo vertė	Cramers V	0,374*	0,310	0,414*	0,369*	0,408*	0,401
	p	0,000	0,585	0,000	0,000	0,000	0,000
Įtraukimo vertė	Cramers V	0,392*	0,330	0,414*	0,409*	0,429*	0,412
	p	0,000	0,642	0,000	0,000	0,000	0,000
Ekonominė vertė	Cramers V	0,407*	0,338	0,416*	0,410*	0,401*	0,421
	p	0,000	0,479	0,000	0,000	0,000	0,000
Vadybos/lyderystės vertė	Cramers V	0,401*	0,341	0,452*	0,449*	0,444*	0,432
	p	0,000	0,521	0,000	0,000	0,000	0,000
Darbo/gyvenimo balanso vertė	Cramers V	0,405*	0,327*	0,408*	0,363*	0,421*	0,403
	p	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000

Pastaba: *p < 0,05.

Atsižvelgiant į aukščiau pateiktus sąsajų skaičiavimų rezultatus ir pagal nustatytas organizacinio patrauklumo ir darbuotojų gerovės stiprias arba labai stiprias koreliacijas, (žr. 2 lentelę) atitinkamai, vadovaujantis Akoglu (2018) **H1 pasitvirtino**.

Toliau, buvo ieškoma sąryšio, statistiškai reikšmingo ryšio tarp visų 7 demografinių kintamųjų ir tarp tiriamų reiškiinių skalių ir subskalių. Reikšmingumas buvo matuotas prie $p = 0,05$. Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingų ryšių tarp organizacinio patrauklumo ir demografinių kintamųjų – nėra, atitinkamai **H2** ir **H3 nepasitvirtino**.

Analizuojant darbuotojų gerovės reiškinį, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi tarp tiriamų reiškiinių ir lyties. Atitinkamai, pagal rastus statistiškai reikšmingus ryšius, **H4 pasitvirtino**.

Bendravimo subskalė atskleidė, kad vyrai rečiau nei moterys susiduria su netinkamu bendravimu darbe. Asmeninės reputacijos subskalė parodė, kad vyrai dažniau susiduria su nepagarbiu elgesiu arba neatitinkančią informacijos skleidimu apie juos. Profesinės reputacijos subskalė parodė, jog moterys dažniau susiduria su profesinės reputacijos engimu darbe. Patiriamos žalos subskalė taip pat atskleidė, kad moterys dažniau negu vyrai patiria materialinę ir emocinę žalą darbe.

Išvados

Daugelis organizacijų rūpinasi organizaciniu patrauklumu ir darbuotojų gerove, suvokdamos jų teikiamas naudas. Darbuotojų gerovės tyrimo rezultatai leido pastebėti mobingo apraiškas organizacijose ir suprasti, kad ši tema yra nauja, jautri ir ne iki galo suvokiama.

Tyrimo buvo patvirtintos 2 iš 4 iškeltų hipotezių. Apskaičiavus Cramer V statistinio ryšio rodiklį buvo nustatyta, kad egzistuoja labai stiprūs ir statistiškai reikšmingi ir teigiami ryšiai, tarp darbuotojų gerovės ir organizacinio patrauklumo, todėl H1 buvo patvirtinta. Antroji patvirtinta hipotezė (H4) pasitvirtino, jog darbuotojų gerovės suvokimas gali skirtis priklausomai nuo lyties.

Įmonės siekdamas didinti organizacinį patrauklumą ir darbuotojų gerovę turėtų kompleksiskai skirti dėmesį sudedamosioms šių reiškiinių vertėms, kurios leidžia pritraukti ir išlaikyti tinkamus, talentingus darbuotojus. Įmonėms papildomai siūloma ištirti minėtas vertes organizacijos viduje, kurios padėtų tikslingai nusistatyti tobulintinas veiklos sritis atitinkant darbuotojų lūkesčius ir poreikius.

Literatūra

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
2. Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18(3), 91–93.
3. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R.B., & Barkauskė, L. (2017). Patrauklaus darbdavio bruožai Lietuvos verslo organizacijose: darbuotojų požiūris. *Organizacijų Vadyba*, 1142(77), 7–23.
4. Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
5. Bendaravičienė, R. (2014). *Employer brand development measuring organizational attractiveness in higher education*. Vytautas Magnus University, Kaunas.
6. Benrajs-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
7. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
8. Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929–947. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3100362>
9. Garg, N. (2017). Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration. *Journal of Human Values*, 23(2), 129–147. <https://doi.org/10.1177/0971685816689741>
10. Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., & Soulez, S. (2019). Linking employer labels in recruitment advertising, governance mode and organizational attractiveness. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 34(3), 5–26. <https://doi.org/10.1177/2051570719843066>
11. Gustainienė, L., Prancėvičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., & Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka : integruotas teorinis modelis. *Management of Organizations: Systematic Research*, 69(69), 37–53. <https://doi.org/10.7220/mosr.1392.1142.2014.69.3>
12. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

13. Lambert, J. R., Basuil, D. A., Bell, M. P., & Marquardt, D. J. (2019). Coming to America: work visas, international diversity, and organizational attractiveness among highly skilled Asian immigrants. *International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2293–2319. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322116>
14. Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and wellbeing in the 21st century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13, November 1. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111065>
15. McCarthy, G., Almeida, S. & Ahrens, J. (2011). Understanding employee well-being practices in Australian organizations. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 1 (1), 181–198.
16. Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administraçō*, 51(1), 103–116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
17. Roslender, R., Stevenson, J., & Kahn, H. (2006). Employee wellness as intellectual capital: an accounting perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.
18. Saaranen, T., Tossavainen, K., Turunen, H., Kiviniemi, V., & Vertio, H. (2007). Occupational wellbeing of school staff members: a structural equation model. *Health education research*, 22 (2), 253.
19. Slåtten, T., Lien, G., & Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): A study of hospital frontline employees. *BMC Health Services Research*, 19(1), 307. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4144-8>
20. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės Sveikata*, 2(65), 9–19.
21. Vakkayil, J., Torre, E. Della, & Giangreco, A. (2017). “It’s not how it looks!” Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548–562. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.002>
22. Vveinhardt, J. (2019). *Organizacinis cinizmas, kaip mobingo darbuotojų santykiuose pasekmė*.
23. Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2020). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 20–34. <https://doi.org/10.1111/beer.12243>

Tomas VITKAUSKAS

THE LINKS BETWEEN ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS AND EMPLOYEE WELL-BEING

Summary

The problem of the paper is - How organizational attractiveness and employee well-being are related and how organizations can enhance employee well-being by increasing organizational attractiveness.

Research hypotheses: H1: A positive attitude towards organizational attractiveness is associated with a positive perception of employee well-being. H2: Perceptions of organizational attractiveness may vary depending on the position held in the organization. H3: Provisions for organizational attractiveness may vary depending on the level of education available. H4: Perceptions of employee well-being may vary by gender.

The object of the research is Organizational attractiveness and well-being of employees in organizations.

The aim of the research is to study the attitudes of employees towards organizational attractiveness, to determine the perception of employee well-being and to evaluate the interrelationships between these constructs and to provide recommendations to organizations to strengthen organizational attractiveness.

Research methodology: a mixed quantitative and qualitative study was conducted. A questionnaire was chosen for the quantitative research and a semi-structured interview for the qualitative research. 464 participants took part in the quantitative survey, and 7 company managers took part in the qualitative survey.

Results: H1 and H4 confirmed. H2 and H3 did not confirm.

Conclusions: There are very strong and statistically significant links between employee well-being and organizational attractiveness, and companies should focus in a comprehensive way on the constituent values that enable them to attract and retain talented employees in order to differentiate themselves from competitors.

Keywords: attractive employer, employer branding, employee well-being, mobbing, organizational attractiveness, human resource management.