

DARBDAVIO ĮVAIZDIS LIETUVOJE: EKONOMINIS KONTEKSTAS

Albinas Marčinskas

Profesorius habilituotas daktaras
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. (+370 5) 236 61 34
Faks. (+370 5) 236 61 26
El. paštas: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

Greta Drūteikienė

Socialinių mokslų daktarė
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius
Tel. (+370 5) 236 61 34
Faks. (+370 5) 236 61 26
El. paštas: greta.druteikiene@ef.vu.lt

Loreta Paulauskaitė

Žmoniškųjų išteklių tyrimų skyriaus projektų vadovė, „TNS Gallup“
Įsrūtės g. 12-32, LT-06218 Vilnius
Tel. (+370 610) 0 66 90
El. paštas: loreta@moontrix.com

Darbdavio patrauklumą nulemiantys bruožai skirtingose šalyse, atsižvelgiant į kultūrą, ekonominę išsivystymą, darbo rinkos specifiką ir kitus panašius aspektus skiriasi, todėl šio straipsnio tikslas – išsiaiškinti, kokia padėtis Lietuvoje ir kuo pasižymi Lietuvos patraukliausi darbdaviai. Siekiant būti patraukliam darbdaviui Lietuvoje, reikia žinoti, kokie yra šios šalies potencialių darbuotojų lūkesčiai, kas jiems svarbu, sprendžiant apie darbdavio patrauklumą, ir kokie kriterijai iš tiesų lemia šį darbdavio įvaizdžio bruožą.

Pagrindiniai žodžiai: patrauklumas, darbdavys, įvaizdis.

Įvadas

Akivaizdžiai įtempta padėtis šalies darbo rinkoje, kvalifikuotų darbuotojų stygius, tebetrunkanti emigracija susiklostė ne tik dėl netenkinamos ekonominės situacijos, valdinių savivalės, bet ir dėl darbdavių kaltės: atlyginimų politikos ir susiklosčiusių darbo rinkoje standartų neatitiktis, nenoras rūpintis socialinėmis darbuotojų problemomis, profesiniu ugdymu. Galima teigti, kad Lietuvos darbdavio įvaizdis tampa tikra nacionaline problema, galinčia nepalankiai atsiliepti mūsų ekonominei plėtrai. Kelia nerimą ir tai, kad darbo jėgos mobilumas didėja ir Lietuvoje: didžiausios Lietuvoje viešosios nuomonės

ir rinkos tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ atlikto tyrimo duomenimis, 2005 metais darbovietę pakeitė net 16 procentų nuolatinių darbą turinčių Lietuvos gyventojų. Tai – 4 procentiniais punktais daugiau nei 2004 metais. Pasak Almos Tamšaitytės (2006), „TNS Gallup“ Žmoniškųjų išteklių tyrimų skyriaus vadovės, „didėja ne tik darbo jėgos mobilumas šalies viduje – masiškai iš Lietuvos išvyksta jauni ir talentingi darbuotojai, todėl Lietuvos darbdaviams vis aktualesnis tampa darbuotojų lojalumo klausimas“¹.

¹ Daugiau nei šeštadalis Lietuvos dirbančiųjų pernai keitė darbą. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_192>.

Tai, kad Lietuvos įmonės turėtų labiau rūpintis savo įvaizdžiu esamiems ir potencialiems darbuotojams, patvirtina ir kiti tyrimai. „TNS Gallup“ atlikto tyrimo duomenimis, 2005 metais darbuotojai reikiau vertino savo darbdavius ir pačią įmonę, kurioje dirbo. Palyginti su 2002–2004 metais, rezultatai pablogėjo: išryškėjo nepasitenkinimas savo įmonės reputacija ir nepasitikėjimas teikiamų prekių ar paslaugų kokybe². Šio tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad darbuotojai savo darbdavius Lietuvoje vertina šiek tiek prasčiau nei latviai ir estai³. „Darbdaviai turėtų rūpintis ne tik pagrindiniais personalo vadybos klausimais – karjeros galimybėmis, atlygiu ir vadovavimo politika. Įmonės turėtų pradėti daugiau dėmesio skirti savo reputacijai, nes darbuotojai savo darbdavius Lietuvoje vertina žymiai prasčiau nei latviai ir estai“, – komentuodami tyrimo rezultatus teigia ekspertai³. Tai rodo, kad Lietuvos įmonės turėtų susirūpinti savo kaip darbdavių įvaizdžiu tiek potencialių, tiek esamų darbuotojų ir visuomenės akyse.

Patrauklaus darbdavio įvaizdis ir jo formavimas: teorinės prielaidos

Darbdavio įvaizdis yra apibrėžiamas labai panašiai kaip ir apskritai organizacijos įvaizdis. D. Lee (2006) teigimu, puikios kompanijos pritraukia puikius žmones. Jei kompanijos įvaizdis stiprus rinkoje, tai ir darbo rinkoje ji turės stiprų darbdavio įvaizdį. Kompanija, kuri asocijuojasi su kokybe, pritrauks gerus darbuotojus, ir atvirkščiai. Kiti autoriai taip pat panašiai suvokia darbdavio įvaizdį, tik labiau pabrėžia požiūrį į organizaciją kaip darbdavį. K. Harris (2006) pateikia tokį apibrėžimą – darbdavio įvaizdis yra

visa tai, ką esami, potencialūs ir buvę darbuotojai mano apie organizaciją kaip darbo vietą. „The Wall Street Journal“ (2006) specialiaame karjeros puslapyje darbdavio įvaizdis apibrėžiamas kaip emocinis darbdavio ir darbuotojo santykis, kuris perduodamas kitoms interesų grupėms – visuomenei apskritai ir potencialiems darbuotojams. D. Lefkow (2001) teigimu, darbdavio įvaizdis apima visas kandidatų mintis, jausmus, suvokimą ir idėjas, kurios asocijuojasi su kompanija kaip potencialia darbo vieta. Apibendrinant pateiktus apibrėžimus, darbdavio įvaizdį galima apibūdinti kaip esamų ir potencialių darbuotojų arba apskritai visuomenės sąmonėje esamą organizacijos, kaip darbdavio, suvokimą.

Darbdavio įvaizdis gali būti tiek išorinis, tiek vidinis. Išorinis darbdavio įvaizdis apima potencialius, o vidinis – esamus darbuotojus. Vis dėlto tarp šių dviejų įvaizdžių yra glaudi sąsaja, nes esami darbuotojai patrauklaus darbdavio įvaizdžiui gali daryti įtaką dviem būdais: savo veikla ir žodinėmis rekomendacijomis. J.P.T. Fatt, M. Wei, S. Yuen ir W. Suan (2004) nuomone, organizacijos įvaizdžio analizė iš darbuotojų perspektyvos yra svarbi, nes darbuotojai sudaro organizacijos pagrindą, ir tai, kaip jie suvokia organizacijos įvaizdį, matyti bendroje įmonės veikloje. Taip yra todėl, kad organizacijos įvaizdis yra tam tikru atžvilgiu jų pačių atspindys, t. y. per organizacijos įvaizdį darbuotojai pamato, kaip visuomenė juos vertina. K. Schmidt (2003) darbuotojus vadina įmonės ambasadoriais (ir ypač paslaugų sektoriuje), nes per savo veiklą jie komunikuoja ar patys yra susitapatinę su įmonės prekės ženklu ir taip siunčia teigiamą arba neigiamą, nuoseklią arba chaotišką „žinutę“. Šio organizacijos įvaizdžio formavimo būdo nederėtų sumenkinti, nes, kaip teigia C. Hannegan (2004) „darbuotojai reprezentuoja savo kompaniją 24 valandas per parą, septynias dienas per savaitę ir ne tik darbe“ (C. Hannegan, 2004). Kiekvienas darbuotojas pasakoja apie savo organizaciją savo šeimos nariams, gimi-

² TR1*M darbuotojų prisirišimas. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/bin/TR1M_Darbuotoju_Tyrimas_05.pdf>.

³ Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166>.

nėms, draugams ir pažįstamiems, taigi susidaro ištis nemažas ratas žmonių, kurių įvaizdžiui apie organizaciją yra padaroma tiesioginė įtaka. Ir ši įtaka iš tiesų yra stipri, nes pasaulinis „Pasitikėjimo barometro“ (*Trust Barometer*) tyrimas rodo, kad iš paprastų darbuotojų gauta informacija yra patikima dvigubai labiau nei informacija, gauta iš aukščiausio lygio vadovų (C. Hannegan, 2004). Žodinės darbuotojų rekomendacijos išorinei publikai ypač svarbios yra didelėms organizacijoms, nes dėl didelio darbuotojų skaičiaus informacija yra paskleidžiama labai plačiai auditorijai. Kitas labai svarbus aspektas – skleidžiamos informacijos turinys. Skleidžiama neigiama, organizacijai nepalanki informacija paprastai pasklinda greičiau ir plačiau, nes žmonės yra linkę labiau ir didesniai ratui žmonių pasakoti apie problemas, skandalus ar neigiamą patirtį.

Vis dėlto įmonės daugiausia dėmesio skiria atsirinkti labiausiai joms tinkamą darbuotoją. Įprasta, kad darbdaviai renkasi darbuotojus iš daugybės kandidatų, ir būtent potencialių darbuotojų užduotis yra kuo geriau pasirodyti ir mokėti „save parduoti“. Vis dėlto svarbu atsiminti, kad renkasi ne tik įmonės, bet ir kandidatai į vieną ar kitą poziciją. Lietuvoje dabar vis dažniau renkasi patys darbuotojai ne tik kokią dirbti darbą, bet ir kokioje įmonėje ar organizacijoje. Tokiais atvejais darbdaviai lieka nemaloniai nustebinti, supratę, kad ne tik jie renkasi specialistus, o ir šie juos renkasi. Todėl įmonių vadovybė turėtų suprasti, kad svarbu ne tik tinkamai įvertinti kandidatus, numatyti jų galimybes ir galimą naudą organizacijai, bet ir mokėti pritraukti pasirinktus žmones, t. y. sudaryti jiems patrauklaus darbdavio įspūdį.

Taip pat yra įprasta, kad iš darbuotojų darbdaviai tikisi lojalumo ir atsidavimo įmonei. Tačiau darbuotojai taip pat turi lūkesčių savo darbdavių atžvilgiu. Pastaruoju metu šiam aspektui skiriama vis daugiau dėmesio, t. y. įmonės į savo įvaizdžio formavimo strategiją įtraukia ir savo kaip patrauklaus darbdavio viziją. Personalo vadybos

specialistai Lietuvoje pripažįsta, kad didėjant aukšto lygio specialistų ir vadovų stygiui, organizacijoms kyla problema ne tik kaip atrinkti, bet ir kaip pritraukti talentus, kaip pasiekti, kad organizacija būtų laikoma itin pageidaujama darbo vieta (I. Savickienė, 2005).

Todėl įmonei, siekiančiai tapti geriausia vieta dirbti, visų pirma yra svarbu išsiaiškinti, kokiomis savybėmis ji turi pasižymėti, kad galėtų sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje. Tik turint aiškiai apibrėžtus kriterijus galima kurti ilgalaikę strategiją, leidžiančią įmonei save pozicionuoti rinkoje kaip patrauklų darbdavį.

Žmonės labai skirtingai suvokia darbdavio patrauklumą ir darbo vietą renkasi vadovaudamiesi įvairiais kriterijais. A. Valionienės (2002) manymu, skirtingiems žmonėms tos pačios organizacijos patrauklumą išlaikyti yra gana sudėtinga: vienam darbe svarbiausia atlygis, suvokiamas kaip „teisingas“, atitinkantis įdėtas pastangas, kitam svarbiausia – statusas, priemonės pasiekti aukštesnę padėtį visuomenėje, pareigų prestižas, valdžia, kurią suteikia einamos pareigos, pripažinimas ne tik pačioje kompanijoje, bet ir už jos ribų, pagarbą, savo vertės pajautimas, trečiam – draugiški santykiai ir būti kartu su vienminčiais, ketvirtam – galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir prisidėti prie kompanijos valdymo, penktam reikia saugumo ir stabilumo, šeštam visiškai užtenka kitame skyriuje dirbančios žavios kolegės – kol ji čia dirbs, kompanija nepraras specialisto. O kartais žmogus, ateidamas į naują darbą, klausia, ar jis turės savo darbo vietą (stalą, kompiuterį, telefoną) ir ar ten bus šildomos patalpos, ar turės laisvus savaitgalius, ar čia „būna“ atostogos?... (A. Valionienė, 2002). Taigi pagrįstai galima kelti klausimą, ar yra kokių nors bendrų tendencijų, kriterijų, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti patrauklus darbdavys.

Organizacijų plėtros centro konsultanto T. Žibūdos (2006) teigimu, tam, kad darbuotojai teigiamai atsilieptų apie darbovietę, būtų įsitraukę

ir motyvuoti, organizacija turi pasižymėti tam tikromis savybėmis, gebėjimais ir (arba) kitais bruožais. Sunku atskirti patrauklų darbdavį pagal vieną ar kelias konkrečias savybes – atlyginimų fondą, mokymų biudžetą ar kompanijos įvaizdį. Patrauklus darbdavys pasižymi sudėtingu savybių, darančių jį patrauklų, rinkiniu. Dar svarbiau yra tai, kad patrauklus darbdavys sugėba šias savybes tinkamai valdyti ir pritaikyti prie rinkos situacijos arba besikeičiančios įmonės strategijos. Taigi, analizuojant patrauklaus darbdavio įvaizdžio savybes, reikia turėti omenyje, kad ne pavieniai bruožai, o tam tikras jų kompleksas nulemia darbdavio patrauklumą.

Svarbu įvertinti ir tai, kad įmonės patrauklumas potencialiems darbuotojams yra grindžiamas dviem aspektais:

- potencialių darbuotojų tikėjimu, kad įmonė pasižymi tam tikromis pageidaujamomis savybėmis; minėtoms savybėms teikiama svarba (K. Backhaus ir S. Tikoo, 2004).

Kitaip tariant, neužtenka, kad įmonė pasižymėtų tam tikromis teigiamomis savybėmis. Įmonė bus patraukli kaip darbdavys tik jei tos savybės bus svarbios potencialiems darbuotojams ir jie suvoks, kad įmonei tos savybės yra būdingos. T. Žibūda (2006) pažymi, kad, siekdama išlikti patraukliu darbdaviu, organizacija turi gebėti valdyti ir keisti šias ypatybes. Patraukliu darbdaviu išliks ne organizacija, patrauklias savybes sukūrusi kartą ir visiems laikams, bet ta įmonė, kuri bus lanksti ir šias savybes sugebės keisti pagal aplinkybes. Kitaip tariant, patrauklaus darbdavio įvaizdžiui svarbių savybių įgyvendinimas tai dar ne viskas. Vieno neužtenka, siekiant būti patraukliu darbdaviu. Patrauklaus darbdavio įvaizdį reikia kurti nuolat.

Lietuvos darbdavių patrauklumas ir jį lemiančios savybės

Siekiant būti patraukliam darbdaviui Lietuvoje, reikia žinoti, kokie yra šios šalies potencialių darbuotojų lūkesčiai, kas jiems svarbu sprendžiant apie darbdavio patrauklumą, kokie kriterijai iš tiesų lemia šį darbdavio įvaizdžio bruožą.

Lietuvos darbdavių patrauklumo tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti, kokios Lietuvos įmonės yra patraukliausi ir mažiausiai patrauklūs darbdaviai, kokiomis savybėmis jie pasižymi, ir nustatyti, kokios savybės labiausiai lemia darbdavio patrauklumą visuomenėje, buvo atlikta reprezentatyvi Lietuvos gyventojų apklausa. Lietuvos darbdavių patrauklumo tyrimą atliko didžiausia Lietuvoje tarptautinė viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė UAB „TNS Gallup“.

Tyrimas buvo vykdomas dviem etapais:

- pirmajame tyrimo etape sudarytas 20 patraukliausių darbdavių sąrašas; antrajame tyrimo etape buvo nustatyta, kokios savybės labiausiai lemia darbdavio patrauklumą visuomenėje, kokiomis savybėmis labiausiai pasižymi patraukliausi Lietuvos darbdaviai, ir buvo apskaičiuoti darbdavių patrauklumo indeksai.

Apklausos atlikimo laikotarpis:

- pirmojo etapo apklausa vyko 2006 metų sausio 11–29 dienomis, antrojo etapo apklausa atlikta 2006 metų vasario 20 – balandžio 2 dienomis.

Abu tyrimo etapai buvo atlikti Omnibus⁴ apklausos principu. Apklausa buvo vykdoma tiesioginio interviu metodu respondento namuose. Šio tyrimo metu buvo naudojamas struktūrizuo-

⁴ Omnibusas – tai jungtinis kiekybinis tyrimas, atliekamas du kartus per mėnesį ir reprezentuojantis visos Lietuvos 15–74 metų gyventojus (vienos tyrimo bangos metu apklausiamą 500 respondentų).

to interviu tipas, t. y. klausimai ir visa procedūra bus numatyti iš anksto. Apklausą reprezentuoja visos Lietuvos 15–64 metų amžiaus gyventojus. Apklausą atliko viešosios nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovės UAB „TNS Gallup“ klausėjai.

Apklaustų respondentų skaičius:

- pirmojo tyrimo etapo metu apklaustas 851 Lietuvos gyventojas, antrojo – 1161 Lietuvos gyventojas.

Vienas iš Lietuvos darbdavių patrauklumo tyrimo uždavinių buvo išsiaiškinti, kokios Lietuvos įmonės yra patraukliausi ir mažiausiai patrauklūs darbdaviai. Šio tyrimo pirmojo etapo tikslas buvo išrinkti dvidešimt patraukliausių Lietuvos darbdavių. Tuo tikslu respondentų buvo klausama, kurias tris Lietuvos įmones jie įvardytų kaip patraukliausius darbdavius, patraukliausias darbovietes. Taip pat klausta apie mažiausiai patrauklius darbdavius, mažiausiai patrauklias darbovietes. Respondentai turėjo patys spontaniškai nurodyti jiems žinomas įmones. Remiantis atsakymais į šiuos du klausimus, sudarytas dvidešimties patraukliausių Lietuvos darbdavių sąrašas. Susumavus tyrimo rezultatus, į patraukliausių Lietuvos darbdavių dvidešimtuką pateko šios įmonės ir organizacijos³: „Achema“, „Bitė Lietuva“, „Hansabankas“, „Kraft Foods Lietuva“, „Lietuvos bankas“, „Lietuvos draudimas“, „Lietuvos energija“, „Lietuvos geležinkeliai“, „Lietuvos telekomas“, Lietuvos Respublikos Seimas, „Mažiečių nafta“, „Omnitel“, „Philip Morris“, „Pieno žvaigždės“, SEB, „Vilniaus bankas“, bankas „Snoras“, „Sodra“, „Stumbras“, „Švyturys – Utenos alus“, „Vakarų skirstomieji tinklai“ (VST).

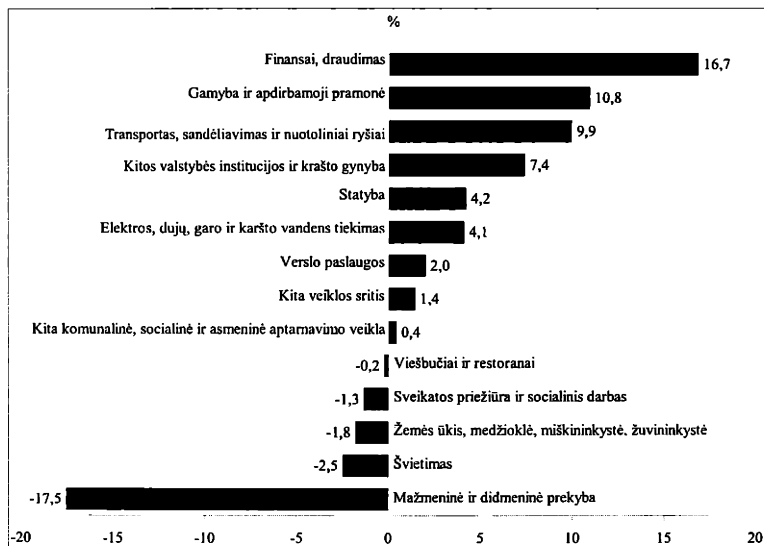
Nors šio pirmojo tyrimo etapo tikslas buvo tik išrinkti dvidešimt patraukliausių Lietuvos darbdavių, gauti rezultatai leidžia daryti ir daugiau svarbių išvadų. Analizuojant patraukliausių Lietuvos darbdavių dvidešimtuką, viena iš svarbiausių išvadų yra ta, kad Lietuvos gyventojai

labiau linkę rinktis darbo vietą privačiame sektoriuje nei valstybiniame. Į patraukliausių Lietuvos darbdavių dvidešimtuką pateko tik penkios valstybinės įmonės ir organizacijos, tai – „Lietuvos bankas“, „Lietuvos energija“, „Lietuvos geležinkeliai“, Lietuvos Respublikos Seimas ir „Sodra“. Kita svarbi išvada – patrauklesni yra užsienio darbdaviai, o ne lietuviško kapitalo įmonės. Į patraukliausių Lietuvos darbdavių sąrašą pateko tik keturios lietuviško kapitalo įmonės, tai – „Achema“, „Pieno žvaigždės“, „Stumbras“ ir „Vakarų skirstomieji tinklai“.

Taip pat paminėtina, kad tyrimo metu buvo įvardyta net 472 skirtingos įmonės. Didžiausia įvairovė buvo kalbant apie gamybos ir apdirbamosios pramonės sektorių: paminėtos net 136 skirtingos įmonės. Taip pat nemažai (70) skirtingų įmonių nurodyta ir mažmeninės bei didmeninės prekybos sektoriuje. Tai, kad paminėta tiek daug skirtingų įmonių, rodo, jog Lietuvoje nėra nusistovėjusios bendros patraukliausių darbdavių rinkos ir vyrauja labai didelė nuomonių įvairovė. Šią išvadą patvirtina ir kitas įdomus atradimas – net pusė Lietuvos gyventojų apskritai negalėjo nurodyti nė vienos įmonės kaip patraukliausio arba nepatraukliausio darbdavio (atitinkamai 45 ir 56 proc.). Taip pat nemažai apklaustųjų minėjo ne konkrečias įmones, o sektorius, pavyzdžiui, bankai, telekomunikacijos, prekyba, gamyba ir panašiai. Tai rodo, kad Lietuvos įmonės savo, kaip patrauklių darbdavių, įvaizdžiui formuoti skiria nepakankamai dėmesio.

Visos šiame tyrimo etape paminėtos įmonės buvo suskirstytos į sektorius, ir tai leido nustatyti, kurie sektoriai yra patraukliausi, o kurie yra mažiausiai patrauklūs potencialiems darbuotojams. Patraukliausių sektorių sąrašas buvo sudaromas tuo pačiu principu kaip ir patraukliausių Lietuvos darbdavių dvidešimtukas. Visų pirma buvo suskaičiuota, kiek procentų gyventojų paminėjo tam tikrą sektorių kaip labiausiai patrauklų ir kaip mažiausiai patrauklų darbdavį. Paskui iš

³ Įmonės pateiktos abėcėlės tvarka.



1 pav. Darbdavių patrauklumas pagal sektorius. Šaltinis: „TNS Gallup“

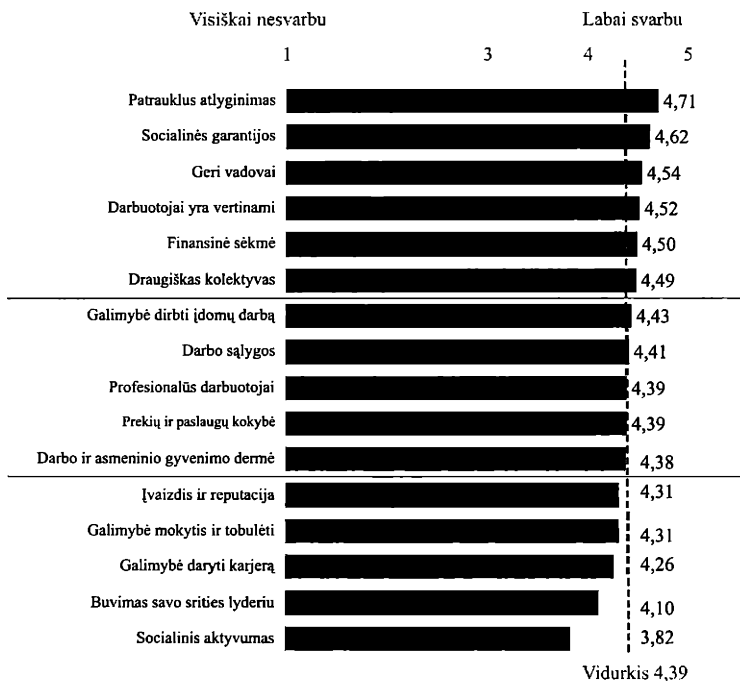
teigiamų paminėjimų procento buvo atimtas neigiamų paminėjimų procentas ir gautas galutinis teigiamų arba neigiamų paminėjimų procentas, pagal kurį sektoriai buvo ranguoti nuo geriausiai iki blogiausiai įvertintų.

Iš 1 paveikslą matyti, kad Lietuvos gyventojai labiausiai norėtų dirbti finansų ir draudimo sektoriuje (16,7 proc.). Tai greičiausiai yra nulemta tokio visuomenėje vyraujančio stereotipo: „bankai turi daug pinigų, todėl moka gerus atlyginimus“. Taip pat patrauklūs darbdaviai yra šių sričių: gamybos ir apdirbamosios pramonės sektorius (10,8 proc.), transportas, sandėliavimas ir nuotoliniai ryšiai (9,9 proc.) bei valstybės ir krašto apsaugos institucijos (7,4 proc.). Nepatraukliausias sektorius yra mažmeninė ir didmeninė prekyba – čia nenorėtų dirbti beveik kas penktas Lietuvos gyventojas (17,5 proc.). Šis rezultatas tikriausiai neturėtų stebinti, turint omenyje sun-

kias darbuotojų darbo didžiuosiuose prekybos centruose sąlygas.

Darbdavio patrauklumą apibūdinančių savybių svarba

Kiekvienas darbdavys siekia būti patrauklus tiek esamiems, tiek galimiems darbuotojams, todėl labai svarbu žinoti, kokius lūkesčius dėl būsimo darbo puoselėja potencialūs darbuotojai, ko jie tikisi, eidami dirbti į įmonę, ar įmonė jiems atrodo patraukli. Vienas iš tyrimo tikslų buvo nustatyti, kokios darbdavių savybės yra svarbiausios, kalbant apie jų patrauklumą darbo rinkoje, kokiems aspektams potencialūs darbuotojai teikia prioritetą sprenddami apie darbdavio patrauklumą. Visų 16 tyrimo matuotų patrauklaus darbdavio savybių svarbos vertinimo vidurkiai pateikiami 2 pav. Savybės yra rangotos nuo svarbiausios iki mažiau-



2 pav. Patrauklaus darbdavio savybių svarba. Šaltinis: „TNS Gallup“

siai svarbios. Tyrimo rezultatai parodė, kad visos 16 matuotų savybių buvo įvertintos kaip svarbios, t. y. visų savybių svarba įvertinta daugiau nei 3 balais – vidurkis 4,39 balo (2 pav. pažymėta vertikalia brūkšnine linija). Iš gautų rezultatų taip pat matyti, kad šių savybių svarba yra gana vienoda – svarbiausios ir mažiausiai svarbios savybės skirtumas tik 0,89 balo.

Nors atotrūkis tarp svarbiausios ir mažiausiai svarbios savybės nesiekia net vieno balo, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi savybių⁶

skirtumai, pagal kuriuos visas tyrime matuotas savybes galima suskirstyti į tris svarbos grupes (2 pav. pažymėta horizontaliomis linijomis). Pagrindiniai, patys svarbiausi aspektai, lemiantys Lietuvos darbdavių patrauklumą, yra šeši: patrauklus atlyginimas (vertinimo vidurkis 4,71), socialinės garantijos (4,62), geri vadovai (4,54), darbuotojai yra vertinami (4,52), finansinė sėkmė (4,50) ir draugiškas kolektyvas (4,49).

Į antrąją, vidutinės svarbos grupę pateko tokie penki kriterijai: galimybė dirbti įdomų darbą (4,43), darbo sąlygos (4,41), profesionalūs darbuotojai (4,39), prekių ir paslaugų kokybė (4,39), darbo ir asmeninio gyvenimo dermė (4,38).

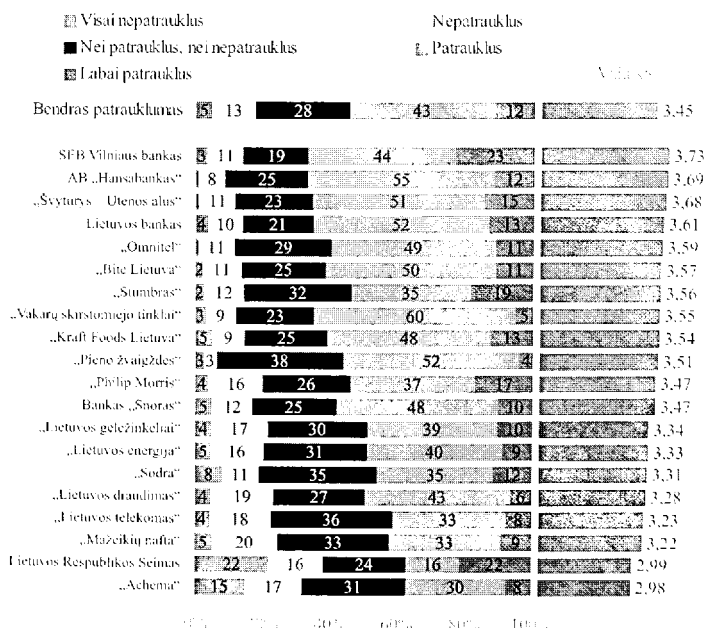
⁶ Statistiškai reikšmingi skirtumai apskaičiuoti naudojant kompiuterinę statistinės duomenų analizės programą SPSS, funkciją T Test, skirtą vidurkiams palyginti.

Trečiojoje, mažiausiai svarbių kriterijų grupėje liko penki kriterijai: įvaizdis ir reputacija (4,31), galimybė mokytis ir tobulėti (4,31), galimybė daryti karjerą (4,26), būti savo srities lyderiu (4,10) ir socialinis aktyvumas (3,82).

Dvidešimties patraukliausių Lietuvos darbdavių vertinimas

Keltas dar vienas tyrimo uždavinys: nustatyti, kokios savybės dažniausiai priskiriamos patraukliems darbdaviams. Siekiant nustatyti, kokios savybės yra būdingos patraukliausiems Lietuvos darbdaviams, buvo matuojamas dvidešimties pa-

traukliausių darbdavių bendras įvertinimas ir vertinimas pagal 16 skirtingų kriterijų. Dvidešimties patraukliausių Lietuvos darbdavių spontaneo patrauklumo vertinimo balų pasiskirstymas ir vertinimo vidurkiai pateikti 3 paveiksle. Iš gautų rezultatų matyti, kad net ir pačių geriausių darbdavių bendras vertinimo vidurkis yra tik šiek tiek aukštesnis nei vidutinis (3,45), tai leidžia teigti, kad net ir patys geidžiamiausi Lietuvos darbdaviai kol kas neturi labai gero įvaizdžio visuomenėje. Tai, kad potencialių darbuotojų nuomonė nevienoda, patvirtina ir vertinimų išsibarstymas – beveik kas penktas respondentas įmones iš geriausių dvidešimties įmonių sąrašo įvardijo kaip



3 pav. Dvidešimties patraukliausių Lietuvos darbdavių spontaneo patrauklumo vertinimas.

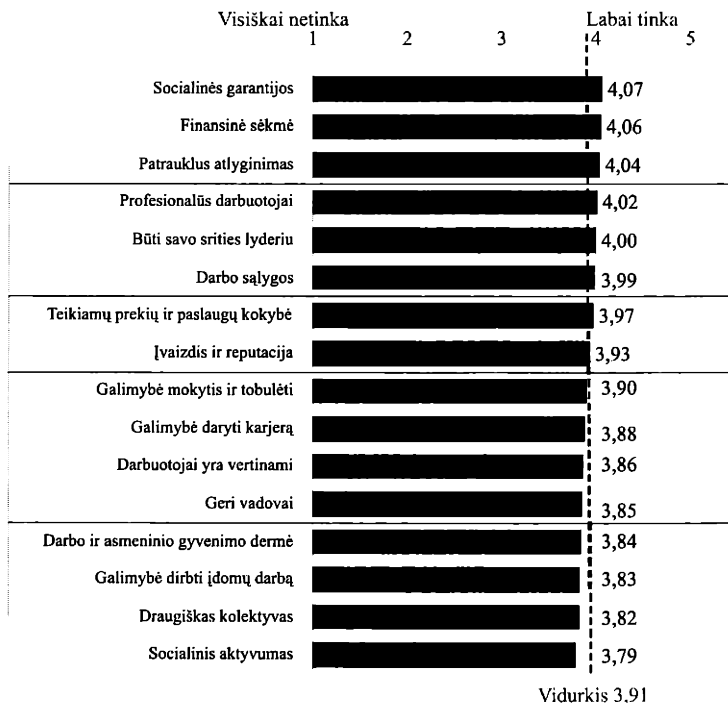
Šaltinis: „TNS Gallup“

nepatrauklias (18 proc.), o daugiau nei ketvirtadalis buvo abejingi (28 proc.).

Analizuojant atskiras įmones ir organizacijas, daugiausiai palankiausių vertinimų susilaukė SEB Vilniaus bankas (kaip labai patrauklų darbdavį apibūdino 23 proc. gyventojų), Lietuvos Respublikos Seimas (22 proc.), „Stumbras“ (19 proc.) ir „Philip Morris“ (17 proc.). Prieštarlingiausiai iš visų darbdavių buvo vertinamas Lietuvos Respublikos Seimas. Nors jis surinko daugiau nei penktadalį aukščiausių vertinimų, tačiau pirmauja ir pagal didžiausią žemiausių vertinimų skaičių – kaip visiškai nepatrauklų

darbdavį Lietuvos Respublikos Seimą įvertino taip pat daugiau nei penktadalis respondentų (22 proc.). Antroje vietoje pagal žemiausių vertinimų skaičių „Achema“ – šią įmonę kaip visiškai nepatrauklų darbdavį įvertino 15 procentų respondentų. Tik po 1 procentą žemiausių įvertinimų gavo tokios įmonės: „Hansabankas“, „Švyturys – Utenos alus“ ir „Omnitel“.

Visų šešiolikos tyrimo matuotų patrauklaus darbdavio savybių vertinimo vidurkiai pateikiami 4 pav. Nurodytos aukščiausiai ir žemiausiai įvertintos savybės. Tyrimo rezultatai parodė, kad visos matuotos savybės buvo įvertintos kaip



4 pav. Patrauklaus darbdavio savybių vertinimas. Šaltinis: „TNS Gallup“

tinkamos dvidešimčiai patraukliausių Lietuvos darbdavių, t. y. visos savybės įvertintos daugiau nei 3 balais – vidurkis 3,91 balo (6 pav. pažymėta vertikalia brūkšnine linija). Iš gautų rezultatų taip pat matyti, kad šių savybių vertinimas yra gana vienodas – aukščiausiai ir žemiausiai įvertintų savybių skirtumas tik 0,28 balo.

Nors atotrūkis tarp aukščiausiai ir žemiausiai įvertintų savybės nesiekia net 0,5 balo, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi⁷ savybių skirtumai, pagal kuriuos visas atliekant tyrimą matuotas savybes galima suskirstyti į penkias vertinimų grupes (6 pav. pažymėta horizontaliomis linijomis). Pagrindiniai, labiausiai tinkami apibūdinti dvidešimt patraukliausių Lietuvos darbdavių kriterijai, yra trys: socialinės garantijos (4,07 balo), įmonės finansinė sėkmė (4,06) ir patrauklus atlyginimas (4,04). Aukščiau nei vidutiniškai vertintos ir tokios savybės: profesionalūs darbuotojai (4,02), įmonė – savo srities lyderė (4,00) ir darbo sąlygos (3,99). Į trečiąją vertinimų grupę pateko tokios savybės: teikiamų prekių ir paslaugų kokybė (3,97) bei įmonės įvaizdis ir reputacija (3,93). Ketvirta vertinimų grupė – galimybė mokytis ir tobulėti (3,90), galimybė daryti karjerą (3,88), darbuotojai yra vertinami (3,86) ir geri vadovai (3,85). Žemiausiai vertintų kriterijų grupėje atsidūrė taip pat keturios savybės: darbo ir asmeninio gyvenimo dermė (3,84), galimybė dirbti įdomų darbą (3,83), draugiškas kolektyvas (3,82) ir įmonės socialinis aktyvumas (3,79).

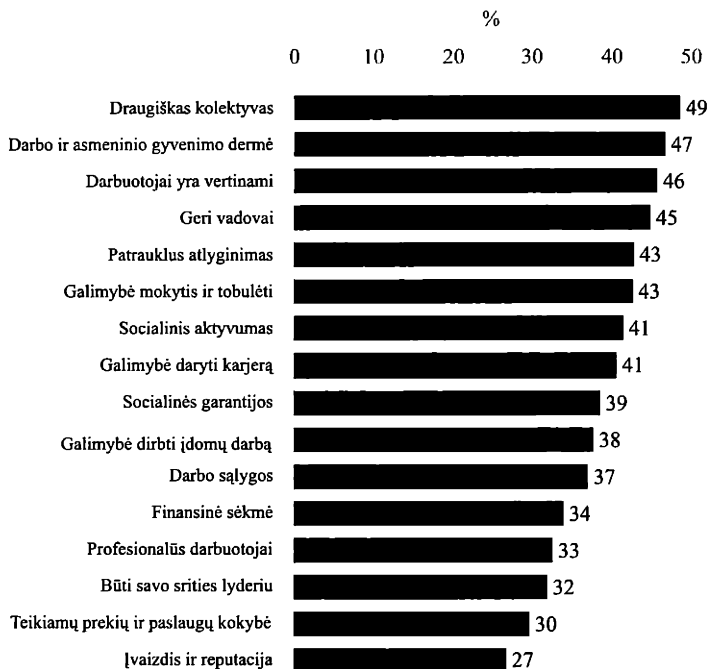
Analizuojant dvidešimties patraukliausių Lietuvos darbdavių vertinimus pagal tam tikrus kriterijus, svarbu pažymėti, kad ne visi respondentai galėjo įvertinti jiems žinomas įmones pagal visus nustatytus kriterijus. Vertinimo rezultatai pateikiami 5 paveiksle. Maždaug pusė apklaustųjų negalėjo pasakyti, ar jų žinomoms įmonėms kaip darbdaviams apibūdinti tinka tokios savy-

bės: draugiškas kolektyvas (nuomonės neturėjo 49 proc. respondentų), darbo ir asmeninio gyvenimo dermė (47 proc.), darbuotojai yra vertinami (46 proc.) ir geri vadovai (45 proc.). Lengviausiai respondentams sekėsi kalbėti (nuomonės neturėjo tik maždaug trečdalis apklaustųjų) apie šias penkias savybes: finansinė sėkmė (34 proc.), profesionalūs darbuotojai (33 proc.), būti savo srities lyderiu (32 proc.), teikiamų prekių ir paslaugų kokybė (30 proc.) bei įvaizdis ir reputacija (27 proc.). Šie skaičiai rodo, kad net ir patraukliausi Lietuvos darbdaviai kol kas nepakankamai rūpinasi savo kaip darbdavių įvaizdžiu ir galimiems darbuotojams trūksta informacijos, kad jie galėtų susidaryti vienokią ar kitokią nuomonę.

Kriterijų svarbos ir vertinimų palyginimas pateikiamas 6 paveiksle. Lyginant tam tikrų kriterijų vertinimus ir jų svarbą, nustatyta, kad visų kriterijų svarba yra šiek tiek aukštesnė nei vertinimai (vidutinis skirtumas yra 0,5 balo). Išimtis vienintelė savybė – socialinis aktyvumas, šios savybės tiek vertinimas, tiek svarba sutampa. Šis kriterijus yra ir mažiausiai svarbus Lietuvos gyventojams, ir žemiausiai įvertintas, kalbant apie jo tinkamumą apibūdinti patraukliausius Lietuvos darbdavius. Didžiausias kriterijų svarbos ir vertinimų atotrūkis (skirtumas 0,7 balo) yra kalbant apie vadovus, kolektyvo draugiškumą, atlyginimą ir darbuotojų vertinimą (šios savybės 9 paveiksle išskirtos rausva spalva). Šie rezultatai rodo, kad net ir patys patraukliausi Lietuvos darbdaviai kol kas nepateisina galimų darbuotojų lūkesčių pagal jiems svarbius su darbu susijusius poreikius.

Apibendrinant išanalizuotus rezultatus, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai, labiausiai tinkami apibūdinti dvidešimt patraukliausių Lietuvos darbdavių kriterijai yra socialinės garantijos, finansinė sėkmė ir patrauklus atlyginimas. Žemiausiai vertintos savybės yra darbo ir asmeninio gyvenimo dermė, galimybė dirbti įdomų darbą, draugiškas kolektyvas ir įmonės socialinis

⁷ Statistiškai reikšmingi skirtumai apskaičiuoti naudojant kompiuterinę statistinės duomenų analizės programą SPSS, funkciją T Test, skirtą vidurkiams palyginti.

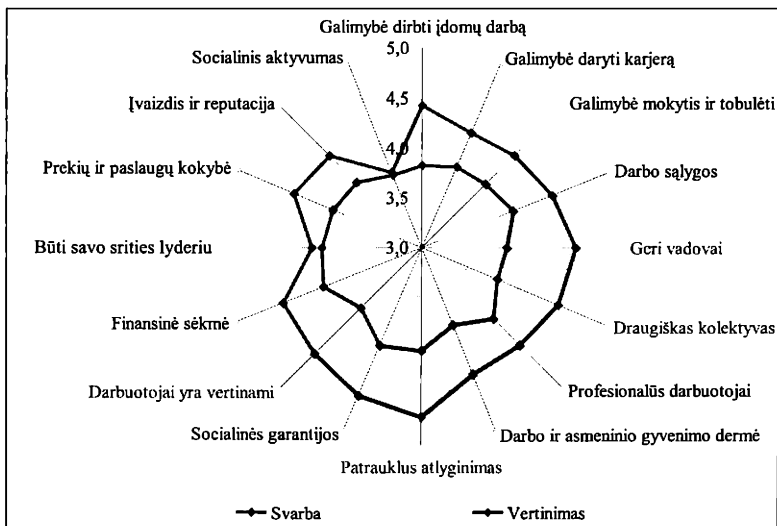


5 pav. Informacijos stoka vertinant patraukliausius darbdavius. Šaltinis: „TNS Gallup“

aktyvumas. Šios tendencijos yra bendros ir būdingos iš esmės visoms gyventojų grupėms pagal atskiras socialines demografines charakteristikas. Šiuo metu net ir patraukliausi Lietuvos darbdaviai nepakankamai rūpinasi savo kaip darbdavių įvaizdžiu ir galimiems darbuotojams trūksta informacijos, kad jie galėtų susidaryti vienokią ar kitokią nuomonę. Taip pat nepakankamai pateisunami potencialių darbuotojų lūkesčiai pagal jiems svarbius su darbu susijusius poreikius.

Tam tikrų savybių įtaka darbdavių patrauklumui

Dar vienas šio tyrimo uždavinių buvo nustatyti, kokios savybės nulemia patrauklaus darbdavio įvaizdį. Šiame straipsnyje pristatyta, kokią svarbą tam tikroms savybėms teikia galimi darbuotojai, tačiau žmonės yra linkę racionalizuoti savo pasirinkimą ir kai klausiama tiesiai, jie dažniausiai nurodo, kad viskas yra daugiau ar mažiau svarbu (tai patvirtino ir gauti rezultatai). Tokia



6 pav. Patrauklaus darbdavio savybių svarbos ir vertinimų palyginimas. Šaltinis: „TNS Gallup“

informacija yra reikalinga, tačiau nepakankama. Siekiant išsiaiškinti, kurie gi iš matuotų kriterijų iš tiesų lemia darbdavių patrauklumą, respondentų nurodyta svarba buvo papildyta dar viena dimensija – apskaičiuota svarba arba įtaka patrauklumui. Kriterijų įtaka darbdavio patrauklumui buvo nustatyta skaičiuojant spontaniinio darbdavio patrauklumo vertinimo ir jo vertinimo pagal tam tikras savybes koreliaciją⁸. Gauti rezultatai pateikiami 6 paveiksle.

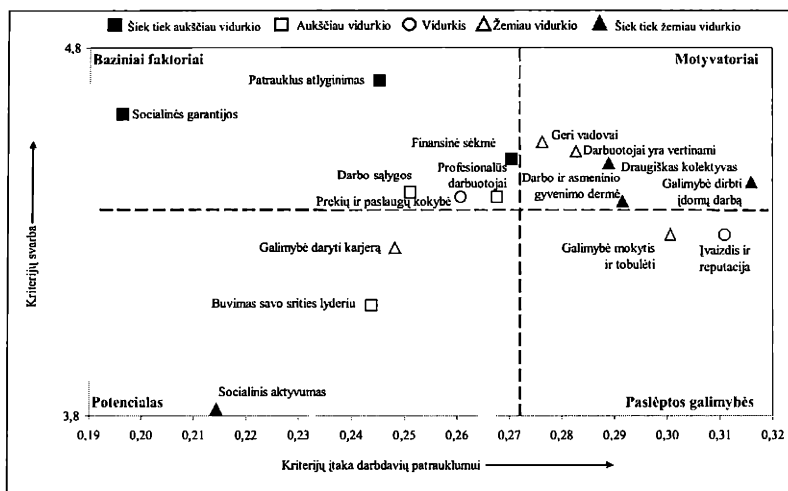
Patrauklaus darbdavio savybių prioritetų matricos (7 pav.) vertikalioje ašyje „Kriterijų svarba“ yra pažymėta respondentų nurodyta svarba – kuo aukštesnis balas, tuo svarbesnis yra kriterijus, ir atvirkščiai. Horizontalioje ašyje „Kriterijų įtaka darbdavių patrauklumui“ yra pažymėta spontaniinio darbdavio patrauklumo vertinimo ir jo verti-

nimo pagal tam tikras savybes koreliacija – kuo aukštesnis koreliacijos koeficientas, tuo didesnė kriterijaus įtaka darbdavio patrauklumui, ir atvirkščiai. Vertikali ir horizontali brūkšninės linijos žymi vidurkį ir suskirsto visus kriterijus į keturias pagrindines grupes. Kriterijų simboliai nurodo jų vertinimus.

Motyvatoriai. Tai kriterijai, kurie yra svarbūs potencialiems darbuotojams ir iš tiesų daro įtaką darbdavio patrauklumui. Šios grupės savybės yra esminės, nulemia darbdavio patrauklumą. Kiekvienas darbdavys, siekiantis susikurti patrauklų įvaizdį, turėtų visų pirma rūpintis šiais kriterijais, jei jie yra vertinti žemai, o jei šių kriterijų vertinimai aukšti, apie tai turėtų būti diskutuojama.

Paslėptos galimybės. Tai kriterijai, kurių potencialūs darbuotojai nelaiko svarbiausiais, tačiau iš tiesų jie daro įtaką darbdavio patrauklumui. Į šią grupę patenkančios savybės suteikia galimy-

⁸ Koreliacija apskaičiuota naudojant kompiuterinę statistinės duomenų analizės programą SPSS, Pearson koreliacijos koeficientą.



7 pav. Patrauklaus darbdavio savybių prioritetų matrica. Šaltinis: „TNS Gallup“

bę darbdaviams įgyti konkurencinį pranašumą, t. y. tobulinti šias savybes, kad proporcingai didėtų ir bendras darbdavio patrauklumas rinkoje. Šiame kvadrate esamas silpnys (žemesnius nei vidutiniai vertinimus) reikėtų tobulinti antroje vietoje (po motyvatorių).

Lietuvos darbo rinkoje, kuriant darbdavio patrauklumą, kol kas yra nepakankamai išnaudoti įmonės įvaizdis ir reputacija bei mokymosi ir tobulėjimo galimybių darbuotojams suteikimas.

Baziniai veiksniai. Tai kriterijai, svarbūs potencialiems darbuotojams, tačiau iš tiesų didelės įtakos darbdavio patrauklumui nedaro. Kitaip tariant, šie kriterijai yra būtina, bet nepakankama sąlyga siekiant būti patraukliam darbdaviui. Jei šiame kvadrate esami kriterijai yra vertinti vidutiniškai arba geriau, pakanka išlaikyti esamą lygį ir papildomai investuoti į šias sritis nereikėtų. Jei baziniai veiksniai vertinti žemiau nei vidutiniškai, tai turėtų būti trečia iš prioritetinių veiklos sričių.

Remiantis padėties Lietuvoje analize pažymėtina, kad įmonės finansinė sėkmė, patrauklus atlyginimas ir socialinės garantijos yra suvokiami kaip savaime suprantami patrauklaus darbdavio atributai. Be to, visi šie kriterijai buvo vertinami aukščiausiai. Lietuvos patraukliausi darbdaviai pakankamai patenkina ir kitas tris sąlygas, tai – darbuotojų profesionalumas, darbo sąlygos bei įmonių prekių ir paslaugų kokybė. Visas šias savybes Lietuvos patraukliausi darbdaviai ir turėtų išlaikyti, siekdami neprarasti savo pozicijų.

Taupymas arba potencialas. Tai kriterijai, kurie nėra tokie svarbūs potencialiems darbuotojams ir iš tiesų nedaro didelės įtakos darbdavio patrauklumui. Į šią grupę patenkančių savybių sąskaita galima taupyti, t. y. net jei šiame kvadrate esamos sritys vertintos žemai, nebūtina į jas investuoti. Tačiau tai yra galimybių šaltinis, t. y. kryptingai tobulinant vieną iš šių sričių ir didinant jos svarbą visuomenėje galima įgyti

svarbų konkurencinį pranašumą ir išskirtinumą darbo rinkoje.

Lietuvoje potencialiems darbuotojams, renkantis darbo vietą, nėra svarbios karjeros galimybės, būti savo srities lyderiu ir socialinis aktyvumas. Lyderystė buvo vertinama gana aukštai, o karjeros galimybės ir įmonių socialinis aktyvumas vertinti žemiau nei vidurkis.

Kalbant apie padėtį Lietuvoje, pažymėtina, kad net ir patraukliausi darbdaviai kol kas nepateisina lūkesčių pagal pačius pagrindinius kriterijus. Siekiant tapti patraukliausiu darbdaviu Lietuvoje, visų pirma reikia užtikrinti žmonėms galimybę dirbti įdomų darbą, suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą ir sukurti gerą atmosferą darbe, t. y. draugišką kolektyvą. Taip pat yra svarbu gerai vadovauti ir vertinti darbuotojus už jų darbą.

Išvados

Atlikus teorinę analizę, galima teigti, kad darbdavio įvaizdis – tai esamų ir potencialių darbuotojų arba apskritai visuomenės sąmonėje esamas organizacijos, kaip darbdavio, suvokimas. Patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas – tai būdas teigiamai išsiskirti iš konkurentų darbo rinkoje. Įmonė, formuodama savo, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdį visuomenėje, įgyja konkurencinį pranašumą, kurio dėka gali pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, o tai laiduoja įmonės konkurencingumą ir sėkmę rinkoje. Įmonės, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžiui formuoti didelę įtaką turi darbuotojai. Formuojant išorinį įvaizdį, personalas veikia kaip įvaizdžio „nešėjas“, t. y. darbuotojai yra vienas iš veiksmų, kurie daro įtaką įmonės įvaizdžiui išorinės publikos akyse. Kuriant vidinį įvaizdį, personalas yra ta auditorija ar publika, kurios sąmonėje tas įvaizdis formuojasi.

Patrauklus darbdavys turi pasižymėti ne atskiromis savybėmis, o sudėtingu savybių, darančių jį patraukliu, rinkiniu. Patrauklus darbdavys turi

sugebėti šias savybes tinkamai valdyti ir pritaikyti prie rinkos situacijos arba besikeičiančios įmonės strategijos. Įmonės patrauklumas potencialiems darbuotojams yra pagrįstas dviem aspektais: potencialių darbuotojų tikėjimu, kad įmonė pasižymi tam tikromis pageidaujamomis savybėmis; minėtoms savybėms teikiama svarba. Tam, kad organizacija būtų patraukli savo esamiems ir potencialiems darbuotojams, ji turi tenkinti tam tikrus žmonių poreikius.

Tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos įmonės savo, kaip patrauklių darbdavių, įvaizdžiui formuoti kol kas skiria nepakankamai dėmesio, ir Lietuvoje nėra susiformavusios patrauklių darbdavių rinkos – vyrauja didelė nuomonių įvairovė spontaniškai nurodant patraukliausius ir nepatraukliausius darbdavius.

Nustatyta, kad Lietuvos žmonės labiau linkę rinktis darbo vietą privačiame sektoriuje nei valstybiniame. Taip pat jiems patrauklesni yra užsienio darbdaviai. Lietuvos gyventojai labiausiai norėtų dirbti finansų ir draudimo sektoriuje. Patrauklūs darbdaviai yra gamybos ir apdirbamosios pramonės, transporto, sandėliavimo ir nuotolinių ryšių įmonės bei valstybinės ir krašto apsaugos institucijos. Pats nepatraukliausias sektorius – mažmeninė ir didmeninė prekyba.

Nustatyta, kad Lietuvos gyventojai, sprendami apie darbdavio patrauklumą, didžiausią reikšmę teikia atlygiui ir socialinėms garantijoms. Taip pat jiems svarbus ir geras vadovavimas, jų pačių, kaip darbuotojų, vertinimas, įmonės finansinė sėkmė ir geri santykiai su kolegomis. Vertinant darbdavio patrauklumą, Lietuvos gyventojams nėra svarbūs su bendru įmonės įvaizdžiu ir reputacija susiję dalykai. Nebūtina, kad įmonė būtų savo srities lyderė ar užsiimtų socialine veikla (labdara, rėmimu). Taip pat nėra teikiama didelė reikšmė augimo ir tobulėjimo bei karjeros galimybės. Šios tendencijos yra bendros ir būdingos iš esmės visoms gyventojų grupėms pagal atskiras socialines demografines charakteristikas.

Darytina išvada, kad patrauklaus darbdavio įvaizdį Lietuvoje galima susikurti suteikus esamiems ir potencialiems darbuotojams galimybę dirbti įdomų darbą, sudarius sąlygas suderinti darbo reikalus ir asmeninio gyvenimo poreikius bei užtikrinus gerą atmosferą darbe, t. y. draugišką kolektyvą. Ne mažiau svarbios darbdavio patrauklumo sąlygos yra geras vadovavimas ir tinkamas darbuotojų vertinimas už jų darbą. Tik tie darbdaviai, kurie pateisins žmonių lūkesčius

pagal visus šiuos minėtus kriterijus, gali tikėtis pritraukti ir išlaikyti geriausius ir produktyviausius darbuotojus bei turėti palankų įvaizdį visuomenės akyse kaip patrauklius darbdaviai. Kol kas Lietuvoje net ir patraukliausi darbdaviai nepateisina lūkesčių pagal pačius pagrindinius aspektus.

Būtina Lietuvos darbdavio įvaizdžio stebėseną, kuria būtų suinteresuota šalies Vyriausybė ir įvairios darbdavių vienijančios organizacijos.

LITERATŪRA

1. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9, no. 5, p. 501.
2. Čekauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis* – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
3. Daugiau nei šeštadalis Lietuvos dirbančiųjų pernai keitė darbą. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_192>.
4. Employer Branding: A Recruiter Imperative. Prieiga per internetą: <<http://www.careerjournal.com/hrcenter/articles/20040413-kennedy.html>>.
5. Fatt, J. P. T., Wei, M., Yuen, S., Suan, W. (2000). Enhancing Corporate Image in Organisations. *Management Research News*, Vol. 23, no. 5, p. 22–54.
6. Hannegan, C. (2004). Employees as Reputation Makers. *Strategic Communication Management*, Vol. 8, no. 6, p. 5.
7. Harris, K. How to Create an Employer Brand. Prieiga per internetą: <<http://hr.monsterscotland.co.uk/articles/howto/create/index.asp>>.
8. Lee, D. The Secret To Attracting and Retaining Excellent Employees. Prieiga per internetą: <<http://www.humannatureatwork.com/Employee-Retention-Articles-2.htm>>.
9. Lefkow, D. Building a Winning Employer Brand. Prieiga per internetą: <<http://www.erexchange.com/articles/db/6CC2B67266F511D582F900105A12D660.asp>>.
10. Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_166>.
11. Savickienė, I. Darbdavio įvaizdis: investicijos talentams pritraukti ir išlaikyti. Prieiga per internetą: <<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=12>>.
12. TRI*M darbuotojų prisirišimas. Prieiga per internetą: <http://www.tns-gallup.lt/bin/TRIM_Darbuotoju_Tyrimas_05.pdf>.
13. Schmidt, K. (2003). Employees and the Brand-Led Company. *Strategic HR Review*, Vol. 2, no. 6.
14. Valionienė, A. (2002). Vidinis firmos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*, Nr. 2, p. 20.
15. Žibūda, T. (2006). Patrauklus tas, kuris visada sugeba laiku pasikeisti. *Mano karjera*, 2006, Nr. 12.

DARBDAVIO ĮVAIZDIS LIETUVOJE: EKONOMINIS KONTEKSTAS

Albinas Marčinskas, Loretta Paulauskaitė, Greta Drūteikienė

Santrauka

Darbdavio patrauklumas potencialiems darbuotojams ypač yra svarbus esant dabartinei situacijai, kai Lietuvos darbdaviai dėl geriausių specialistų konkuruoja ne tik šalies mastu, bet ir su užsienio darbo rinkomis – vis daugiau Lietuvos specialistų išvyksta dirbti į užsienį. Be to, darbo jėgos mobilumas didėja ir Lietuvoje. Straipsnį sudaro dvi pagrindinės dalys – teorinė ir empirinė.

Pirmojoje (teorinėje) šio straipsnio dalyje apibrėžiama patrauklaus darbdavio įvaizdžio samprata, patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo teorinės prielaidos.

Antrojoje (empirinėje) straipsnio dalyje pristatomas Lietuvos darbdavių patrauklumo tyrimas, kuriame ieškoma atsakymo, kokie darbdaviai yra patrauklūs Lietuvos žmonėms ir kokie kriterijai tai nulemia. Tai pirmasis Lietuvoje reprezentatyvus tyrimas patrauklaus darbdavio įvaizdžio tematika. Jis visų pirma yra naudingas toms įmonėms, kurios pateko į patraukliausių Lietuvos darbdavių dvidešimtuką, nes parodo šių įmonių poziciją šiandienėje darbo rinkoje ir numato aiškias veiklos gaires, kurlink reikia dirbti siekiant susikurti dar geresnį įvaizdį. Šis tyrimas naudingas ir toms įmo-

nėms, kurios nepateko tarp patraukliausiųjų, tačiau puoselėja tikslą būti patraukliu darbdaviu.

Tyrimė nustatyta, kokios savybės yra svarbiausios Lietuvos žmonėms, taip pat aiškiai apibrėžti darbdavio patrauklumą nulemiantys kriterijai. Naudodamos šio tyrimo duomenis įmonės galės kryptingai dirbti ir kurti palankų įvaizdį potencialių darbuotojų akyse. Šio tyrimo rezultatai yra naudingi kaip normų bazė, t. y. kiekviena įmonė pakartotinai atlikusi tokį tyrimą, matys, ji atitinka patraukliausių Lietuvos darbdavių vidurkį ar ne. Analogišką tyrimą atlikus konkrečios organizacijos viduje, būtų galima palyginti rezultatus.

Šis tyrimas naudingas ne tik praktiniu, bet ir moksliniu atžvilgiu: gali tapti atspirties tašku toliau gilinančioms į patrauklaus darbdavio įvaizdžio tematiką. Tyrimas reprezentavo visos Lietuvos gyventojus, o ateityje būtų galima analizuoti atskiras tikslines grupes (pvz., išskirtinai jaunimą, baigiančius aukštąsias mokyklas, darbininkiją ir kt.) ir palyginti gautus rezultatus. Svarbi ir tyrimo išliekamoji vertė, ateityje atlikus analogišką tyrimą, bus galima stebėti Lietuvos darbdavių patrauklumo pokyčius laiko atžvilgiu.

EMPLOYER IMAGE IN LITHUANIA: ECONOMICAL CONTEXT

Albinas Marčiškas, Loreta Paulauskaitė, Greta Drūteikienė

Summary

The ultimate goal of this article is to examine image of attractive employer in Lithuania and to identify characteristics affecting it. Employer attractiveness towards potential employees becomes more and more important considering the mobility of today's labour-market. Objectives of this article are to analyse the concept and features of attractive employer image; to identify Lithuanian companies, which are the most and the least attractive as employers; to evaluate the importance of certain characteristics for attractive employer image and to indicate those characteristics, which are the most frequently assigned to attractive employers. Should the goal and objectives be reached, there was theoretical analysis and representative survey of Lithuanian residents conducted.

Analysis of the literature resulted in the conclusion that image of an employer is the perception of organization, as the employer, of existing and potential employees or society in general. Development of a company, as attractive employer, image is an opportunity to extend positively beyond the competitive environment. Not individual characteristics, but rather a complex set

of their interrelations makes employer attractive.

Survey showed that in Lithuania image of attractive employer is affected by ability to have an interesting work, work-life balance as well as great atmosphere at work. Good management and ability to be valued, as an employee, are not less important preconditions for employer attractiveness. Having examined survey findings there is a conclusion made that today even the most attractive employers do not take a sufficient care of their own image and potential employees lack information to get one or the other opinion on employer attractiveness. Besides that, expectations of potential employees are not met sufficiently as far as importance of their needs for the work is concerned.

This survey is valuable both for theoretical and practical purposes. It could be the occasion for the further academic studies of attractive employer image. Survey results could be used as a representative benchmark for the further employer attractiveness monitoring in Lithuania. It also could be comparable with similar surveys in particular groups.

Įteikta 2007 m. sausio mėn.

Priimta spausdinti 2007 m. vasario mėn.