

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Sonata Krampaitė

**ORGANIZACIJOS KAIP GERIAUSIO DARBDAVIO ĮVAIZDĮ LEMIANTYS
VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**ORGANIZACIJOS KAIP GERIAUSIO DARBDAVIO ĮVAIZDĮ LEMIANTYS
VEIKSNIAI**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....
(parašas)

Sonata Krampaitė, V MGMVL-4

2015 m.

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2015 m.

Recenzentė

Prof. dr. A Savanevičienė

2015 m.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Sonata Krampaitė

Įmonių valdymas, (621N22001)

„Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Sonatos Krampaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

The relevance of the subject. Currently, Lithuania is felt particularly high level of lack of specialists, so organizations have to think not only how to find and attract talented and promising employees, but also what make the organization more attractive for job seekers. It is therefore important not only to ensure the attractiveness of the organization, but also to remain competitive, an organization must be able to attract and retain the very best people in the field, so in order to become an attractive organization, it is important to properly shape the organization. Therefore, it is important to identify the factors that determine the organization's image and has significant potential employees what needs to be changed to make it easier to attract potential employees and retain old ones.

The object - the organization as the best employer image.

The aim of the research is to make the model of organization as the best employer as well as to identify the model of factors influencing the image of organization as the best employer.

The goals:

1. To justify the topic of the image of organization as the best employer.
2. To define the concept of organization and its image and to reveal the connections of organization as the best employer with the oneness/ the sign of goods of organization and the appeal of employer as organization.
3. To make the structural model of organization as the best employer.
4. To carry out the empirical research of essential factors defining the image of organization as the best employer, as well as to present the results of the research.

The main results of the research. According to the carried out survey, the essential factors defining the image of organization as the best employer in the consciousness of employers and employees are: the notoriety of organization and the acknowledgement in the society, the appeal of organization/employer, the evaluation of employees and the financial success of the company, positive response of employees and acquaintances, suitable management of human resources, positive and friendly managers of the company. The latter have influence on the possibilities of self-development and career, the possibility to do an interesting job, on the salary, on the social guarantees and on the salary paid on time. Employees are most satisfied by: a friendly atmosphere, working conditions, social guarantees and the salary paid on time. Employers are most satisfied by the evaluation of employees, a friendly atmosphere, social guarantees and the salary paid on time.

Work volume 87 pages. The paper contains 11 tables, 32 figures.

Keywords image, the best employer, factors.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. ORGANIZACIJOS KAIP GERIAUSIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PROBLEMATIKA.....	11
2. ORGANIZACIJOS KAIP GERIAUSIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO TEORINĖ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	16
2.1. Organizacijos ir organizacijos įvaizdžio samprata	16
2.2. Organizacijos įvaizdžio modeliai.....	20
2.3. Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio sąsajos su organizacijos kaip darbdavio prekės ženklu/išskirtinumu ir organizacijos kaip darbdavio patrauklumu	25
2.3.1. Organizacijos kaip darbdavio patrauklumas ir jo elementai	25
2.3.2. Organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas	28
2.3.3. Organizacijos kaip darbdavio patrauklumo, ženklo/išskirtinumo ir organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio sąsajos bei ypatumai	30
2.4. Organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio elementai ir jį formuojantys veiksniai.....	35
3. TYRIMO METODOLOGIJA	40
3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai	40
3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas	40
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	43
4.1. Respondentų charakteristikos	43
4.2. Darbuotojų tyrimo rezultatų apžvalga	45
4.3. Darbdavių tyrimo rezultatų apžvalga.....	54
4.4. Darbuotojų ir darbdavių tyrimo rezultatų palyginamoji analizė.....	63
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	73
LITERATŪRA.....	75
PRIEDAI.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Imigracija ir emigracija.....	13
2 pav.	Organizacijos įvaizdžio ir identiteto sąsajos.....	19
3 pav.	Ryšio tarp organizacinės kultūros, identiteto ir įvaizdžio modelis (Hatch, Schultz, 1997).....	19
4 pav.	S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (Stankūnaitė, 2005).....	20
5 pav.	R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (Stankūnaitė, 2005).....	21
6 pav.	H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis (Stankūnaitė, 2005).....	21
7 pav.	Įvaizdžio genezės modelis (Drūkteinienė, 2000, 2007).....	22
8 pav.	Įmonės įvaizdžio struktūra (adaptuota pagal Lačkauskaitė, 2012).....	23
9 pav.	Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis (Stankūnaitė, 2005).....	24
10 pav.	Darbdavio prekės ženklo sistema (Backhaus and Tikoo, 2004).....	31
11 pav.	Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio veiksnių teorinis modelis.....	37
12 pav.	Darbuotojų požiūrio į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas.....	47
13 pav.	Darbuotojų požiūrio į jų atstovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdį tenkinančių veiksnių subskalių vertinimas.....	49
14 pav.	Organizacijos kultūros, identiteto veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais.....	50
15 pav.	Organizacijos/ darbdavio patrauklumo veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais.....	50
16 pav.	Išorinės komunikacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais.....	51
17 pav.	Vidinės komunikacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais.....	52
18 pav.	Vidinės motyvacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais.....	52
19 pav.	Išorinės motyvacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais.....	53
20 pav.	Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas darbdavių požiūriu.....	56
21 pav.	Darbdavių požiūrio į jų vadovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdį tenkinančių veiksnių subskalių vertinimas.....	58
22 pav.	Organizacijos kultūros, identiteto veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių	

	pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais.....	59
23 pav.	Organizacijos/darbdavio patrauklumo veiksnų svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais.....	60
24 pav.	Išorinės komunikacijos veiksnų svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais.....	60
25 pav.	Vidinės komunikacijos veiksnų svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais.....	61
26 pav.	Vidinės motyvacijos veiksnų svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais.....	61
27 pav.	Išorinės motyvacijos veiksnų svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais.....	62
28 pav.	Veiksnų, lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, svarbumo palyginimas pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje darbuotojų požiūriu, balais	63
29 pav.	Veiksnų, lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, svarbumo palyginimas pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje darbdavių požiūriu, balais.	64
30 pav.	Veiksnų darančių įtaką organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui darbuotojų ir darbdavių požiūriu palyginimas.....	65
31 pav.	Veiksnų tenkinančių organizacijos, kaip darbdavio įvaizdį, darbuotojų ir darbdavių atstovaujamos organizacijose palyginimas.....	67
32 pav.	Empiriškai patikrintas organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio svarbiausių veiksnų modelis.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Organizacijos samprata.....	16
2 lentelė.	Organizacijos kaip darbdavio patrauklumo elementai.....	27
3 lentelė.	Darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo samprata.....	29
4 lentelė.	Darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo, darbdavio įvaizdžio ir organizacijos patrauklumo sąvokos.....	34
5 lentelė.	Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalės.....	41
6 lentelė.	Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.....	43
7 lentelė.	Darbdavių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas.....	44
8 lentelė.	Bendras darbuotojų požiūrio į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius vertinimas.....	45
9 lentelė.	Bendras darbuotojų požiūrio į jų atstovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius vertinimas.....	47
10 lentelė.	Bendras darbdavių požiūrio į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius vertinimas.....	54
11 lentelė.	Bendras darbdavių požiūrio į jų vadovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius vertinimas.....	56

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandien, Lietuvoje gyvenantys žmonės gali rinktis, kurioje pasaulio šalyje jiems gyventi ir dirbti. Didėjant emigrantų skaičiui, Lietuvos rinkoje trūkstant kvalifikuotos darbo jėgos, darbdavio įvaizdis gali tapti veiksminga priemone, kuri padėtų pritraukti tinkamus ir talentingus specialistus. Tačiau verslo lyderiams svarbu rūpintis ne vien tuo, kaip privilioti geriausių darbuotojų, o laikytis holistinio požiūrio – ne tik įdarbinti žmones, bet siekti mažesnės jų kaitos, todėl didelis dėmesys turėtų būti skiriamas darbdavio įvaizdžiui kurti.

Esant stipriai konkurencijai ir siekiant pritraukti talentingiausius darbuotojus, pasaulinės kompanijos, tokios kaip „Apple“, „Google“, „Microsoft“, „IKEA“ ir kt., labai didelę reikšmę skiria organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui.

Tokiose organizacijose įkuriami net darbdavio įvaizdžio formavimo ir palaikymo departamentai, skiriami dideli biudžetai, kūrybiniai sprendimai rinkodaros, komunikacijos ir informacinių technologijų srityse, todėl norinčių dirbti tokiose organizacijose yra tūkstančiai. Tačiau, mažose šalyse, tarp jų ir Lietuvoje, darbdavio įvaizdžiui formuoti nėra skiriamas pakankamas dėmesys ir investicijos.

Kalbant apie organizacijos įvaizdį, svarbu atsižvelgti į jo subjektyvumą. Kadangi įvaizdis atspindi ne pačios organizacijos faktines charakteristikas, o subjektyvią klientų, konkurentų, partnerių ir visuomenės nuomonę apie įmonę, taigi jį valdyti nėra paprasta. Siekiant suformuoti ir tikslingai valdyti organizacijos įvaizdį, reikšminga įvertinti esamą įmonės įvaizdį tikslinių grupių mintyse ir, atsižvelgiant į jų lūkesčius, kryptingai veikti.

Darbo problema. Šiuo metu Lietuvoje itin jaučiamas aukšto lygio specialistų trūkumas, todėl organizacijos turi ne tik galvoti kaip atrasti ir pritraukti gabių ir perspektyvių darbuotojų, bet ir siekti, kad organizacija taptų patraukli ieškantiems darbo.

Nors aptinkama nemažai mokslinių straipsnių, tyrimų tokių mokslininkų kaip Armstrong (2005), Pride (2000), Aaker (1995), kurie tiria prekės ženklo reikšmingumą mokslinėje erdvėje, taip pat organizacijos patrauklumą tiria Berthon, Ewing ir Hah (2005), Arachige ir Robertson (2013), Celani ir Singh (2011), tačiau tai analizuojama tik iš marketingo pusės.

Mokslinių tyrimų, nagrinėjančių veiksnių lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, stoka tampa aktuali mokslinių tyrimų objektu.

Identifikuota probleminė situacija formuoja mokslinę problemą klausimu: kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį?

Tyrimo objektas: organizacijos, kaip geriausio darbdavio, įvaizdis.

Tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius, darančius didžiausią įtaką organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui, ir parengti organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių struktūrinį modelį.

Darbo tikslui pasiekti išsikeliami šie **uždaviniai:**

1. Pagrįsti organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio problematiką.
2. Apibrėžti organizacijos ir jos įvaizdžio sampratą ir atskleisti organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio sąsajas su organizacijos kaip darbdavio prekės ženklu/išskirtinumu ir organizacijos kaip darbdavio patrauklumu.
3. Parengti organizacijos kaip geriausio darbdavio struktūrinį modelį.
4. Atlikti organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių empirinį tyrimą ir pateikti empiriškai patikrinto organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių struktūrinio modelio rezultatus.

Tyrimo metodai: lyginamoji ir sisteminė mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), duomenų sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas. Tyrimo duomenims apdoroti naudotas SPSS programinis paketas. Duomenys pateikiami paveiksluose ir lentelėse.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturios dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, darbo santrauka anglų kalba ir priedai. Pirmoje dalyje analizuojama organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio problematika. Antroje dalyje remiantis mokslinės literatūros šaltiniais nagrinėjama teorinė dalis: organizacijos, organizacijos įvaizdžio, organizacijos patrauklumo, organizacijos išskirtinumo/prekės ženklo sąvokos ir skirtumai. Supažindinama su organizacijos įvaizdžio modeliais ir veiksniais darančiais įtaką organizacijos įvaizdžiui. Trečioje dalyje pagrindžiama tyrimo problema, pateikiamas instrumentarijus, aptariama atliekamo tyrimo eiga. Ketvirtoje dalyje analizuojami veiksniai, lemiantys organizacijos, kaip geriausio darbdavio įvaizdį.

Darbo apimtis 87 puslapiai. Darbe pateikta 11 lentelių, 32 paveikslai, kuriais iliustruojami analizės duomenys. Priede pateikiami klausimynai – 2 anketos. Panaudoti 106 literatūros šaltiniai.

Praktiniai tyrimo rezultatai bus aktualūs Lietuvos organizacijoms, kadangi atliekant apklausą bus siekiama sužinoti, kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį darbuotojų ir darbdavių sąmonėje. Atsižvelgus į atitikimą ar neatitikimą tarp organizacijos trokštamo ir realaus įvaizdžio, būtų galima priartinti norimą įvaizdį prie realaus - tyrimo rezultatai parodys, ką reikia keisti, kurias sritis reikia stiprinti ir gerinti, kad būtų lengviau pritraukti potencialius darbuotojus ir išlaikyti senus. Šio darbo išvadomis ir rekomendacijomis galės pasinaudoti bet kuri organizacija, tai leis pasiekti ir patobulinti organizacijos įvaizdį.

1. ORGANIZACIJOS KAIP GERIAUSIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO PROBLEMATIKA

Organizacijos įvaizdis - darbdavio prekės ženklas – kai ją, kaip geidžiamą darbdavį, suvokia tiek esami darbuotojai, tiek aktyvūs ir pasyvūs kandidatai, klientai, partneriai ar kitos susijusios žmonių grupės. Stiprus darbdavio prekės ženklas priklauso nuo gebėjimo pritraukti, įtraukti ir išlaikyti darbuotojus, tačiau šiuo metu Lietuvoje itin jaučiamas aukšto lygio specialistų trūkumas, todėl organizacijos turi galvoti ne tik kaip atrasti ir pritraukti gabius ir perspektyvius darbuotojus, bet ir ką padaryti, kad organizacija taptų patraukli ieškantiems darbo. Ar organizacijoje egzistuoja tokia problema galime spręsti iš to, kiek geriausių darbuotojų dirba organizacijoje, kiek ilgai jie dirba toje organizacijoje, ar ieško darbo kitur?

Galime teigti, kad šiuolaikinės organizacijos įvaizdis - pagrindinė organizacijos vertybė (Budreikienė, 2010).

Organizacijos bandymas tapti pasirenkamu darbdaviu yra grindžiamas įmonės įvaizdžiu, kurį lemia organizacijos nariai bei likusi visuomenė/pašaliečiai. Organizacijos pašaliečių patirtis yra sąlygojama organizacijos įvaizdžio, kuris savo ruožtu, yra kuriamas atsižvelgiant į organizacijos gebėjimą pateikti informaciją apie šiuos elementus: žmonės ir kultūra, darbo užmokestis ir paaukštinimas, darbo charakteristikos bei darbdavio reputacija (Caligiuri, Colakoglu, Cerdin ir Kim, 2010).

Tyrimo duomenimis, organizacijos prestižas yra vienodai svarbus tiek dirbantiems, tiek norintiems įsidarbinti asmenims. Todėl svarbu ne tik užtikrinti organizacijos patrauklumą, bet ir siekdama išlikti konkurencinga, organizacija turi gebėti pritraukti ir išlaikyti pačius geriausius savo srities specialistus, todėl siekiant tapti patrauklia organizacija, svarbu tinkamai formuoti organizacijos įvaizdį, be to darbuotojai turi jaustis saugiai, t.y. nesibaiminti dėl bankrotų, dėl naujų padalinių įsigyjimo ar susiliejimų, nes visa tai silpnina įmonės identitetą (Matuliauskas, 2014).

Anot personalo atrankų bendrovės „Amston“ bendrasavininkės Daugintaitės (2014), veiksniais, formuojančiais darbdavio įvaizdį galime laikyti vadovavimo stilių, vadovų asmenybę, atlygį ir jo formas, bendradarbius, galimybes tobulėti, taip pat organizacijos žinomumą bei visuomenės pripažinimą, darbo pobūdį ir kt., tačiau svarbiausiu veiksmu laikomos socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis, tačiau pasitaiko ir tokių atvejų, kai pasirenkamas mažiau apmokamas darbas, kai organizacijos skiria daug dėmesio apmokymams, įvertina darbuotoją ir suteikia reikiamas darbo priemones ir pan. Taip užsienyje dirbdami darbštūs lietuviai iš paprastų darbininko pareigų pereina į vadovaujantį darbą (Daugintaitė, 2014).

Pastebima, kad mažose šalyse, taip pat ir Lietuvoje, darbdavio įvaizdžiui formuoti nėra skiriama pakankamo dėmesio ir investicijų. Darbdavio įvaizdį dažniausiai formuoja įmonės vadovai ar savininkai, dėl to atsiranda ir interesų konfliktai, kadangi siekiama gauti dideles pajamas, bet tuo pačiu

sunku užtikrinti geras darbo sąlygas darbuotojams. Tačiau, kita vertus, mažose šalyse, organizacijos įvaizdžio formavimui ir siekiant suformuoti patrauklią darbo vietą didelių investicijų nereikia, kadangi čia rekomendacijos ir žinios apie gerą darbdavį (jo įvaizdį) sklinda daug greičiau (Daugintaitė, 2014).

Š. Dyburio, „AIMS International Lietuva” vadovaujančio partnerio teigimu, kol kas tik vienetai bendrovių rimtai užsiima savo kaip darbdavio įvaizdžiu, o dauguma Lietuvos darbdavių apie savo kaip darbdavio reputaciją rinkoje visiškai nesusimąsto. Tai galima pasakyti apie vietinio/ regioninio kapitalo bendroves. Tokioms bendrovėms darbuotojų pritraukti pavyks vis sunkiau ir sudėtingiau. Jau net ir dabar bendrovės, kurios neatrodo kaip patrauklūs darbdaviai, turi tenkintis vidutinės ar žemesnės kvalifikacijos darbuotojais, arba už puikius specialistus turi gerokai permokėti lyginant su tomis bendrovėmis, kurios turi gerą darbdavio įvaizdį. Įmonėms, rimtai besirūpinančioms savo kaip darbdavio įvaizdžiu pavyksta pritraukti geriausius darbuotojus už mažesnius atlyginimus. Darbuotojai sutinka net ir su prastesnėmis finansinėmis sąlygomis, svarbu kad tik galėtų dirbti darbuotojų vertinamoje ir jais besirūpinančioje bendrovėje (Š. Dyburys, „AIMS International Lietuva” vadovaujantis partneris).

Tačiau „SEB banko“ finansų portalo duomenimis (2013) darbdavio įvaizdžio svarbą pradeda suvokti ir Lietuvos organizacijos, tačiau kreipiamas dėmesys tik į vidinį arba tik į išorinį darbdavio įvaizdį. O juk tinkamas darbdavio įvaizdis suteiktų darbdaviui išskirtinumo, geriausių darbuotojų (talentų) pritraukimą, dėl ko būtų užtikrinti ir stabilūs bei augantys verslo rezultatai.

„Sprinter tyrimų“ duomenimis užsienio įmonės tarp gyventojų populiarsnės dėl geresnio įmonių įvaizdžio visuomenėje.

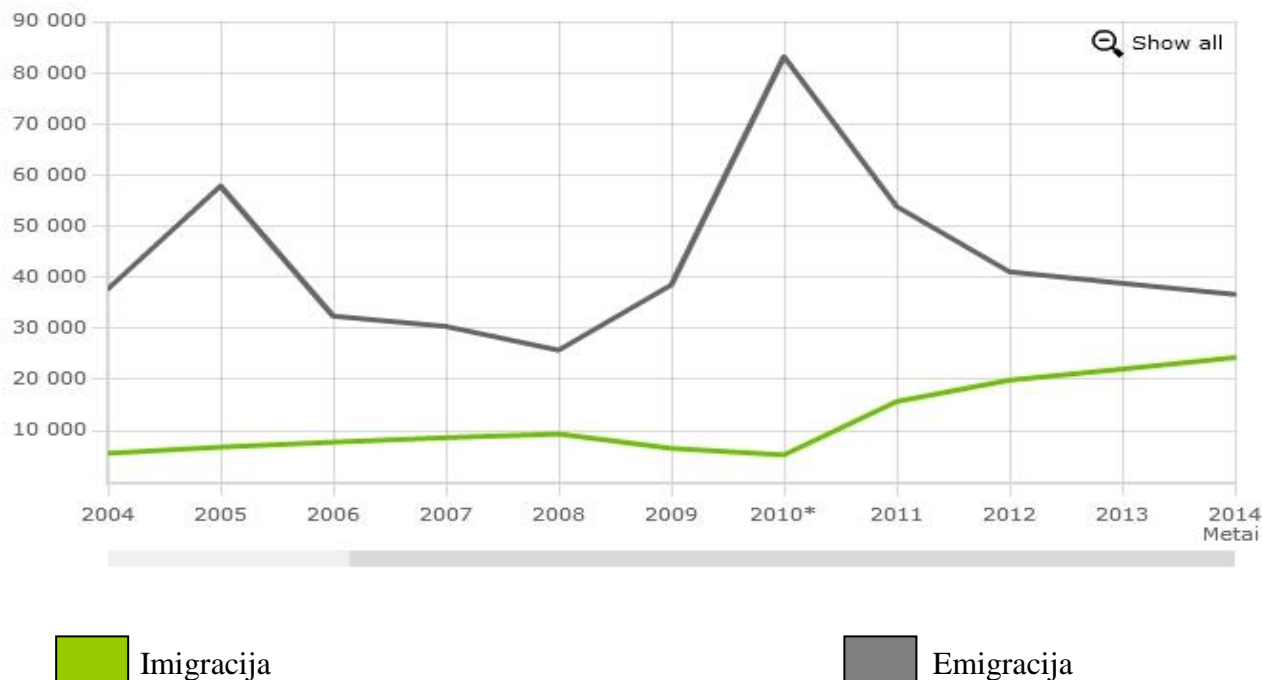
Užsienio kapitalo bendrovės siejamos su vakarietiška kultūra. Gyventojai įsitikinę, kad užsienio kompanijose darbo sąlygos yra kur kas geresnės, be to užsienio kapitalo bendrovės, gyventojų manymu, pranašesnės už lietuviškojo, kadangi, jose užtikrinamos geresnės socialinės garantijos ir rečiau vykdoma šešėlinė veikla. Be to vyrauja nuostata, kad užsienio kapitalo įmonėse darbo užmokestis yra didesnis (Sprinter, 2014).

Anot Matuliausko (2014) lietuviai gali nevaržomai rinktis, kurioje pasaulio šalyje jie galėtų dirbti. „Globalizacija, technologijos, socialiniai pokyčiai sparčiai trina išsivysčiusių ir besivystančių valstybių barjerus. Pastarosios rinkos greitai vesiasi Vakarais, net jei artimiausioje ateityje pagal gyvenimo standartus negalėsite prilygti JAV ar Jungtinei Karalystei, pagal atsiveriančias galimybes jau šiandien nuo jų mažai kuo skiriasi“. Vadinasi, kad iššūkiai, kaip pritraukti talentų yra svarbūs ir lietuvių verslui. Siekdamas sparčiai augti, bendrovės turės labiau pasirūpinti ir skirti daugiau dėmesio savo kaip darbdavio įvaizdžiui.

Kaip antai „Sprinter tyrimų“ duomenimis, norinčiųjų dirbti užsienyje skaičius siekia beveik 15 proc., o apie migraciją rimtai mąsto apie 10 proc. gyventojų (Sprinter, 2014).

Be to, Lietuvos Statistikos duomenimis (2015-07-24), migruojančių lietuvių skaičius išlieka aukštas (žr. 1 pav.).

Imigracija ir emigracija



1 pav. Imigracija ir emigracija (Lietuvos Statistikos departamentas, 2015)

2014 m. emigracijos mastai nežymiai sumažėjo, o imigracija šiek tiek išaugo: 2014 m. išvyko 36,6 tūkst. asmenų, t.y. 2 tūkst. mažiau nei 2013, o atvyko 24,3 tūkst. asmenų, t.y. 2 tūkst. daugiau nei 2013 m. Vis dėlto 2014 m. iš Lietuvos išvyko 1,5 karto daugiau žmonių nei atvyko.

Kadangi mokslinių straipsnių, kurie analizuotų būtent organizacijos kaip geriausio darbdavio veiksnius ir svarbą neaptikome (dauguma mokslininkų daugiausia analizuoja tik organizacijos įvaizdžio formavimą, struktūrą, reputaciją, motyvavimo sistemas), todėl šiame darbe problematiką pabandysime pateikti remdamiesi „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų duomenimis - išrinktų geriausių darbdavių pasisakymais ir personalo atrankų specialistų pasisakymais.

Rinkimai „Geidžiamusias darbdavys“ - vyksta kiekvienais metais. Tyrimuose siekiama iširti kodėl gyventojai teikia tam tikroms įmonėms prioritetą. Už įmones, kuriose pageidautų dirbti, balsuoja portalo „cv.lt - ” lankytojai. Lankytojų apsisprendimą balsuoti būtent už vieną ar kitą įmonę, pasak „cv.lt - ” apklausos, lemia įmonės įvaizdis, žinomumas, atsiliepimai ir asmeninė patirtis. Kaip antai, 2013 m. apklausos duomenimis, įmonės įvaizdis ir žinomumas lėmė ketvirtadalio respondentų apsisprendimą. Visi „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų nugalėtojai tvirtina, kad jie rūpinasi ir skiria nemažai dėmesio savo įmonės, kaip patrauklios darbo vietos, įvaizdžio formavimui.

Pateikiame „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų nugalėtojų pasisakymus, apie organizacijos kaip geidžiamiausio darbdavio įvaizdžio svarbą ir tai, kas jų nuomone lemia organizacijos kaip geidžiamiausio (taip pat manytina ir geriausio) darbdavio įvaizdį:

„Turėdami puikias ir lanksčias darbo sąlygas, gaudami konkurencingą atlyginimą ir turėdami galimybes panaudoti savo talentą didžiuliuose sudėtinguose tarptautiniuose projektuose bei siekti tarptautinės karjeros, tokie darbuotojai užvėrę biuro duris savo aplinkai skleidžia gerą žinią“ (I. Balkūnė, „Barclays“ žmoniškųjų išteklių verslo partnerė).

„Darbuotojai - geriausi įmonės ambasadoriai. Mūsų darbuotojų pasiekimai, laimingi veidai bei gražūs atsiliepimai, ir, žinoma, bendru darbu pasiekti įmonės rezultatai yra tai, kas formuoja mūsų kaip darbdavio įvaizdį“ (A. Reketienė, „Blue Bridge Baltic“ personalo direktorė).

„Esame savo srities profesionalai, kasdien mėgaujamės darbu, komanda, skatiname vidines ir išorines iniciatyvas, kurių dėka darbuotojai kelia savo kompetencijas bei tobulėja. Būti patraukliu darbdaviu padeda veikla grįsta kasdien puoselėjamosiomis vertybėmis. Kūrybiškumu, partneryste, tęstinumu, atsakomybe prieš visuomenę ir prieš savo darbuotoją“ (A. Šuškevič, „Baltic Amadeus“ generalinis direktorius).

Renkantis darbdavį prioritetą teikiama įmonei turinčiai gerą įvaizdį, įmonėms lyderėms tam tikroje srityje, bei įmonėms kuriose yra modernumo ir novatoriškumo, gerų karjeros galimybių bei gerų darbo sąlygų. Kaip pastebima, atlyginimas nėra svarbiausias kriterijus, kodėl tam tikros įmonės atsiduria geidžiamiausių darbdavių sąrašo viršuje.

R. Karavaitienės „CV online“ marketingo vadovės teigimu, darbuotojams svarbiausia yra bendras gerovės paketas - tai mokymai, įvairios motyvacinės priemonės. Tačiau darbuotojai pirmenybę teikia, darbdavių požiūriui į darbuotoją: ar į jį žvelgiama kaip į darbo įrankį, ar kaip į žmogų su emocijomis.

Anot personalo atrankų bendrovės „Amston“ bendrasavininkės Daugintaitės (2014), veiksniais, formuojančiais darbdavio įvaizdį galime laikyti vadovų asmenybę, atlygį ir jo formas, bendradarbius, galimybes tobulėti, taip pat organizacijos žinomumą bei visuomenės pripažinimą, darbo pobūdį ir kt., tačiau svarbiausiu veiksniumi laikomos socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis, tačiau pasitaiko ir tokių atvejų, kai pasirenkamas mažiau apmokamas darbas, kai organizacijos skiria daug dėmesio apmokymams, įvertina darbuotoją ir suteikia reikiamas darbo priemones ir pan. Taip užsienyje dirbdami darbuotojai lietuviai iš paprastų darbininko pareigų pereina į vadovaujantį darbą (Daugintaitė, 2014).

Tačiau veiksnius reikšmingus potencialiems ir esamiems darbuotojams, nustatyti sunku, kadangi „visiems geras nebūsi“. „Labai svarbu, kad įmonė pati žinotų ką ji nori pasiekti, kokius žmones jie norėtų pritraukti, kas juos motyvuoja, kas juos gąsdina ir t.t. Ir atitinkamai savo, kaip darbdavio,

įvaizdžio kūrimo strategiją nukreipti būtent ta linkme“ (Š. Dyburys, „AIMS International Lietuva“ vadovaujantis partneris).

Anot Matuliausko (2014), karjeros perspektyvos (87 proc.), vadovybės vaidmuo (86 proc.) ir darbo aplinka (83 proc.) yra svarbiausi veiksniai, kuriuos įmonės gali komunikuoti, norėdamos sukurti patrauklesnį darbdavio įvaizdį ir pritraukti talentingų žmonių. Atliktas tyrimas taip pat patvirtina jau senokai žinomą tiesą, kad ne fizinis, o intelektualinis kapitalas verslo savininkams atneša daugiausia vertės.

Apibendrinant galime teigti, kad Lietuvoje, rinkoje trūkstant kvalifikuotos darbo jėgos, darbdavio įvaizdis gali tapti veiksminga priemone, kuri padėtų pritraukti tinkamų specialistų ir didintų jų pasitenkinimą darbo vieta, kadangi svarbu ne tik įdarbinti žmones, bet ir skatinti juos įsitraukti ar siekti mažesnės jų kaitos.

Be to, nors apie motyvuojančius veiksnius yra nemažai mokslinių straipsnių, tačiau reiktų atkreipti dėmesį, kad galimai šiuolaikinį jaunimą, kuris išaugo kitokioje technologinėje ir socialinėje aplinkoje, gali motyvuoti kitokie veiksniai, kas taip pat gali lemti ir požiūrį į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį.

Todėl svarbu ištirti ko esami ir potencialūs darbuotojai nori iš įmonės? Kokie pagrindiniai vertinimo kriterijai: darbo sąlygos? Elgsena? Komunikacija? Organizacijos kultūra? O gal organizacijos žinomumas ar patrauklumas, kurie skamba kaip organizacijos įvaizdžio sinonimai ir dažnai painiojami tarpusavyje?

Taip pat kokie veiksniai lemia organizacijos, kaip geriausio darbdavio įvaizdį ir yra reikšmingi esamiems ir potencialiems darbuotojams, taip pat kokie veiksniai lemia organizacijos, kaip geriausio darbdavio įvaizdį darbdavių požiūriu ką reikia keisti, kad būtų lengviau pritraukti potencialius darbuotojus ir išlaikyti senus.

2. ORGANIZACIJOS KAIP GERIAUSIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO TEORINĖ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Siekiant geriau suprasti organizacijos kaip geriausio darbdavio svarbą ir veiksnius, turinčius įtakos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui, pirmiausia svarbu išanalizuoti, kas yra organizacija, organizacijos įvaizdis, identitetas, organizacijos išskirtinumo ir patrauklumo sąsajas bei skirtumus nuo organizacijos įvaizdžio.

2.1. Organizacijos ir organizacijos įvaizdžio samprata

Pastaruoju metu jau neabejojama, kad organizacijos įvaizdis veikia visuomenės požiūrį į konkrečią organizaciją, jos ekonominę sėkmę. Tačiau prieš pradėdant analizuoti organizacijos įvaizdžio sampratą, trumpai apžvelgsime pačios organizacijos sampratą.

Pati organizacija gali būti suprantama daiktine prasme - kaip visuma, pavyzdžiui, universitetas, gamykla, bankas, savivaldybė, profsąjunga ir pan. Tačiau, kai kurie autoriai organizaciją įvardija kaip visuomenės ląstelę su fiksuotais tikslais, veikla, erdve ir žmonėmis. Taigi pabrėžiamas jos vaidmuo žmonių bendruomenėje (1 lentelė).

1 lentelė. Organizacijos samprata

Autoriai	Organizacijos samprata
Stoner, Freeman ir Gibert, 2000, p. 6	Organizacija – tai du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.
Kučinskis ir Kučinskienė, 2002, p. 7	Organizacija – grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo ar tikslų.
Stoškus, 2002, p. 22	Organizacija – tai bendrija, turinti bendrus tikslus, programą, kuriuos tik organizacijos dėka galima lengviau ir greičiau pasiekti. Organizacija negali būti be žmonių - jie reikalingi organizacijos tikslams realizuoti.
Janušonis, 2000, p. 39	„Organizacija – tai grupė žmonių, kurie savo bendra veikla įgyvendina bendrus tikslus ir tenkina savo poreikius ir interesus“.
Seilius, 1994, p. 149	„Organizacija – tai žmonių grupė, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendrų tikslų įgyvendinimui“.

Taigi galime teigti, kad formuluojant organizacijos sampratą dažniausiai nurodoma, kad organizacija tai:

1. tam tikras skaičius susivienijusių žmonių;
2. grupė žmonių, kurių visos ar kai kurios veiklos rūšys yra koordinuojamos;
3. bet kuri žmonių vienijimosi forma bendram tikslui pasiekti;
4. dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojama sistema.

Siekiant suprasti kas yra organizacijos įvaizdis, tikslinga apibrėžti ir paties įvaizdžio sąvoką.

Įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, t.y. *imituoti* ir *kažko siekti*. Verčiant iš anglų kalbos *image* reiškia paveikslą, atspindį. Įvaizdžio samprata yra nagrinėjama įvairių mokslo sričių teorijose.

Pajuodžio (2005) teigimu, įvaizdis yra „subjektyvus vaizdinys, kuris, remiantis asmeniniu suvokimu, apie tam tikrą objektą susiformuoja individo sąmonėje“ (p. 123). Kitais žodžiais tariant, įvaizdis išreiškia asmens lūkesčius ir suvokimus apie atitinkamą reiškinį (Stankūnaitė, 2005; Zhang, 2015).

Pasaulyje pripažinti skirtingi vadybos ir rinkodaros specialistai pateikia skirtingus įvaizdžio apibrėžimus ir jo formavimo ypatumus.

Rinkodaros literatūroje įmonės/organizacijos įvaizdis yra apibūdinamas dažniausiai gavėjo požiūriu, t.y. įvaizdis egzistuoja individo sąmonėje, taigi, nėra pats savaime įmonės nuosavybė. Įvaizdis atspindi visuomenės nuomonę, yra toks, kokia yra pati organizacija, dirbtinai jo pakeisti negalima (Gotsi, Lopez, Abdriopoulos, 2011).

Marčinsko, Gudonienės ir Drūteikienės (2007) teigimu, organizacijos įvaizdis yra kognityvinio ir komunikacinio proceso rezultatas.

Tuo tarpu Fatt, Wei, Yuen ir Suan (2000) teigimu organizacijos įvaizdis:

1. „Tai - organizacijos reputacijos suma“, metodas kaip vykdoma veikla, kaip ji organizuojama ir kaip atliekamas darbas;
2. „Tai - organizacinių signalų funkcija“, kur apgalvojami veiksmai organizacijos atžvilgiu.
3. Tai įvaizdis, kurį organizacijai pavyko suformuoti visuomenės akyse.
4. Tai darinys vidinės ir išorinės organizacijos patyrimų ir požiūrių, kur vidinę organizaciją sudaro valdytojai, darbuotojai ir investuotojai, o išorinę - visuomenė, vyriausybė, vartotojai ir žiniasklaida.

Drūteikienė (2006) organizacijos įvaizdį apibūdina, kaip idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visumą, kurią lemia materialiniai ir nematerialiniai organizacijos veiklos elementai, komunikacijos, taip pat asmeninės ir socialinės vertybės.

Autorei antrina ir Veljkovič, Petrovič (2011) papildydamos, kad organizacijos įvaizdis yra formuojamas, remiantis jos istorija, įsitikinimais ir verslo filosofija, jos technologijų pobūdžiu, nuosavybės struktūra, žmonėmis, kurie sudaro įmonę, ir jos etikos ir kultūrinių vertybių sistema. Be to, anot Siniajevovos (1998) įvaizdžio dirbtinai pakeisti negalima, jis atspindi visuomenės nuomonę apie tai kokia yra pati organizacija (cit. Budreikienė, 2010).

Pikčiūno (2002) teigimu „organizacijos įvaizdis yra sukurtas ir formalizuotas organizacijos identitetas, pateikiamas išorinės aplinkos segmentams ir susiformuojantis kaip skirtingų adresatų suvokimo proceso pasekmė“, o Čeikauskienė (1997) teigia, kad organizacijos įvaizdis - tai savarankiškas daugelio žmonių firmos ar kompanijos valdymas. Autorė išskiria vidinį (egzistuojantį vidinėje organizacijos aplinkoje) ir išorinį (esantį už organizacijos ribų) įmonės ar organizacijos įvaizdį. Sėkminga organizacijos veikla bus garantuota tik tinkamai formuojant juos abu.

Palankus vidinis įvaizdis ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją, bet tuo pačiu ir skatina darbo kokybę ir našumą. Palankus išorinis įvaizdis padeda išlaikyti ir pritraukti naujų klientų, gerų specialistų. Vidinis ir išorinis įvaizdžiai vienas kitą papildo ir sudaro bendrąjį įmonės įvaizdį. „Palankus ir ilgalaikis įvaizdis konkuruojant yra neginčijamas pranašumas prieš tas organizacijas, kurios užsiima panašia ar identiška veikla, tačiau kurių įvaizdis yra neigiamas arba mažai žinomas“ (Šerikova, 2008).

Anot Drūteikienės ir Marčinsko (2000), „teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas. Veiksmingai valdomas įvaizdis gali pakeisti nepageidaujamą arba sustiprinti teigiamą požiūrį į organizaciją. Organizacija, turinti gerą įvaizdį, tampa matomesnė rinkoje, įgauna didesnę klientų ir partnerių pasitikėjimą“ (p. 38).

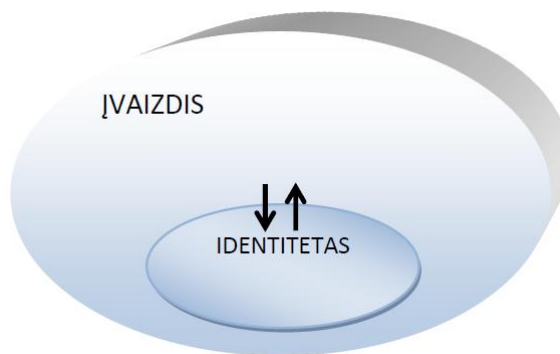
Be to, teigiamas organizacijos įvaizdis suteikia organizacijai individualius bruožus, tai lemia prekės ženklo atpažinimą, vartotojų ir darbuotojų lojalumą ir įmonės reputacijos pagerėjimą, o organizacijos įvaizdžio pokyčiai gali inicijuoti požiūrių į kokybę, pirkimo elgsenos, lojalumo ir konkurencingumo pokyčius (Vanhamme, Lingreen, Reast, Popering, 2012).

Jei organizacijos gali gerai funkcionuoti išlaikydamos nuoseklų įvaizdį ilgus metus, jos gali pasiekti teigiamą reputaciją, taigi, strateginių ir konkurencinių pranašumų, tokių, kaip didelis darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimo lygis, daugiau familiarumo su įmonės produktais ir paslaugomis, padidinti pardavimai, geresni santykiai su visuomene, visuomenės nuomonės formuotojais, investuotojais ir akcininkais (Corte, Mangia, Micera, Zamparelli, 2011).

Taigi organizacijos įvaizdis suteikia įmonei galimybę įgyti ilgalaikės ekonominės sėkmės, o tinkamas ir nuolatinis įvaizdžio formavimas padidina ir užtikrina organizacijos pranašumą konkurencinės kovos metu (Kaušikas, 2006), vadinasi organizacijos įvaizdis yra rezultatas visko, ką daro įmonė (Veljkovič, Petrovič, 2011).

Organizacijos įvaizdžio svarbiausias tikslas yra suformuoti teigiamą požiūrį į įmonę tarp esamų ir potencialių vartotojų; įmonės įvaizdis formuojasi kuriant teigiamą įmonių asmenybę, rinkodaros komunikacijas ir kanalus, taip pat nuolatinį grįžtamąjį ryšį iš auditorijos (Virvilaitė ir Daubaraitė, 2011).

Anot Lačkauskaitės (2012) organizacijos įvaizdžio sąvoka dažnai painiojama su organizacijos identitetu, tačiau organizacijos identitetas - „tai organizacijos individualumas, komunikuojamas įvairioms visuomenės auditorijoms“ (p. 172), kuris susikuria pačios organizacijos viduje, o tuo tarpu įvaizdis - „tai komunikacinio proceso dėka susiformavęs organizacijos, jos paslaugų suvokimas visuomenėje (išorėje)“ (p. 173). Autorės teigimu, organizacijos identitetas yra organizacijos įvaizdžio pagrindas (Lačkauskaitė, 2012) (žr. 1 pav.).

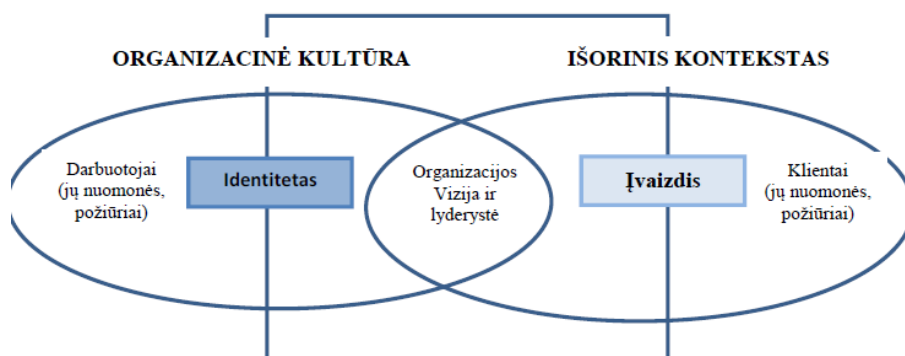


2 pav. Organizacijos įvaizdžio ir identiteto sąsajos (Lačkauskaitė, 2012)

Budreikienės (2010) teigimu, identitetas - tai sąmoningas organizacijos kultūros išreiškimas, kurio metu perduodama informacija apie organizaciją (kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip tą daro) visuomenei, o įvaizdis - tai įspūdis apie organizaciją.

Drūteikienės, Marčinsko ir Paulauskaitės (2007) teigimu, visos organizacijos turi tik jai būdingas vertybes, nusistovėjusias tradicijas, politiką ar nuostatas, tai anot autorės ir yra organizacijos kultūra, kurią sudaro organizacijos tikslai, elgesys ir vertybės, darbo kultūra, simboliai bei komunikacija (Matkevičienė, 2005).

Organizacijos identitetas išreiškiamas per organizacijos vadovybės viziją ir vadovavimo priemones ir yra neatskiriama organizacinės kultūros dalis, kuri turi ryšį su darbuotojais, jų įsitikinimais ir nuomonėmis (žr. 3 pav.).



3 pav. Ryšio tarp organizacinės kultūros, identiteto ir įvaizdžio modelis (Hatch, Schultz, 1997)

3 paveikslas iliustruoja kultūros ir įvaizdžio santykių išreiškiamą organizacijos identitetą, kuris pristatomas kaip svarbiausių, ilgalaikių, charakteringų bruožų visuma.

Apibendrinant galime teigti, kad dažniausiai organizacija apibrėžiama kaip grupė susivienijusių žmonių, kurie siekia bendro tikslo. Įvaizdį galima būtų apibūdinti, kaip idėjų, jausmų, patyrimo ir kitų

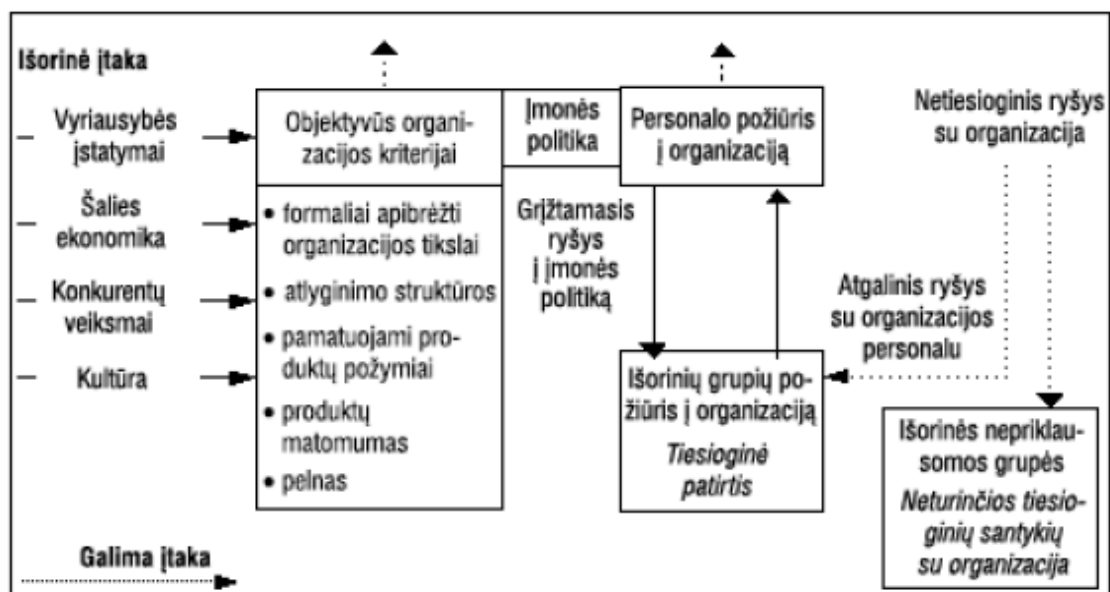
pojūčių, kuriuos asmuo turi organizacijos atžvilgiu visumą, o jo formavimas priklauso nuo įvairių veiksnių. Teigiamas organizacijos įvaizdis suteikia organizacijai individualius bruožus, tai lemia organizacijos prekės ženklo atpažinimą, darbuotojų lojalumą ir įmonės reputacijos pagerėjimą. Organizacijos identitetas yra neatskiriama organizacinės kultūros dalis ir yra organizacijos įvaizdžio pagrindas.

2.2. Organizacijos įvaizdžio modeliai

Įvaizdžio kūrimas yra labai svarbus kiekvienai organizacijai, tai įrodo didelis susidomėjimas šia tema tiek mokslinėje erdvėje, tiek praktikoje. Įvaizdžio kūrimo tematika pradėta domėtis moksliniu lygiu nuo 1950 m. (Lačkauskaitė, 2012). Vertėtų pabrėžti, kad įvaizdžio formavimas per jo nagrinėjimo laikotarpį keitėsi, priklausomai nuo besikeičiančių verslo sąlygų, vartotojų savybių, poreikių ir kitų dalykų.

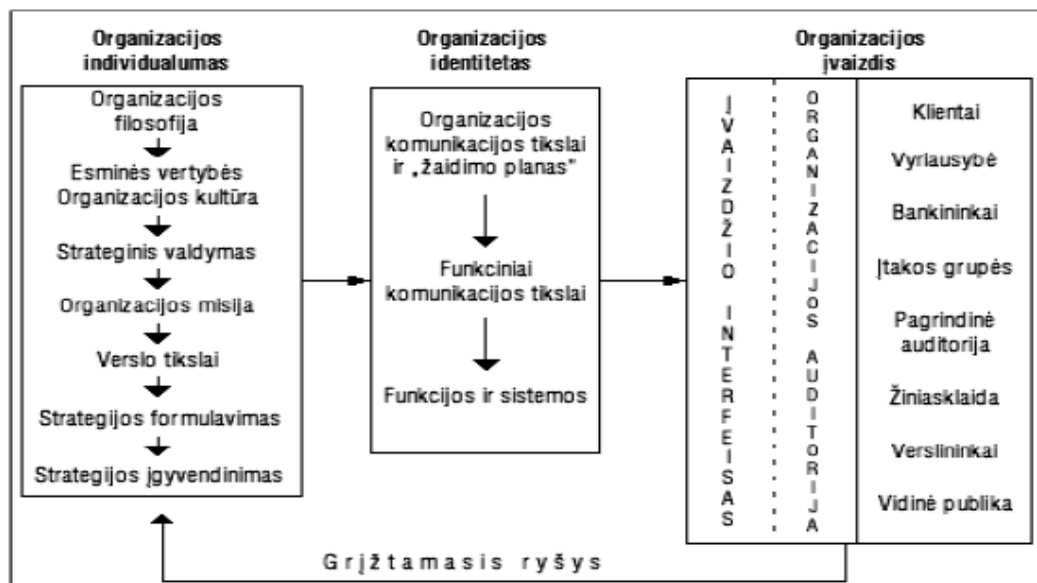
Organizacijos įvaizdžio kūrimas yra svarbus strateginio valdymo ir rinkodaros tikslas. Nematerialaus kompanijos turto, t.y. įvaizdžio ir reputacijos vertė, pasaulyje nuolat auga. Įvaizdis turi tiesioginį ryšį su įmonės siekiamu pelnu. „Vidutiniškas įvaizdis pritraukia vidutiniškus klientus, vidutiniškus darbuotojus ir vidutinišką produktyvumą“ (Jurgelevičiūtė, 2006, p. 16). Kiekvieno vadovo vienu iš svarbiausių strateginės vadybos ir rinkodaros tikslų turėtų tapti įmonės įvaizdžio kūrimas.

Dar 1977 m. S. Kennedy sukurtame organizacijos įvaizdžio modelyje nurodoma, kad organizacijos įvaizdis turi būti pagrįstas konkrečiais faktais ir remiantis bendra organizacijos politika. Autoriaus sukurtas modelis išsiskyrė tuo, kad organizacijos personalas buvo laikomas vienu iš svarbiausių veiksnių formuojančiu organizacijos įvaizdį (Stankūnaitė, 2005) (žr. 4 pav.).



4 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (Stankūnaitė, 2005)

Kiek vėliau, Abratt (1989) pasiūlė įmonės įvaizdžio kūrimo modelį, kurį sudaro trys pagrindiniai etapai: įmonės asmenybė, identitetas ir įvaizdis. Įmonės asmenybė yra susijusi su įmonės filosofija, vertybėmis ir strateginiais aspektais (Stankūnaitė, 2005) (žr. 5 pav.).



5 pav. R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis (Stankūnaitė, 2005)

Autoriaus teigimu, įmonės filosofija formuoja įvaizdžio pagrindą. Įmonės filosofijos formavimas gali būti integralia strateginio planavimo dalimi, tačiau taip pat gali būti inicijuotas nepriklausomai nuo strateginio planavimo. Įmonės asmenybės kūrimas taip pat apima jos strategijos formulavimą ir įgyvendinimą (Stankūnaitė, 2005).

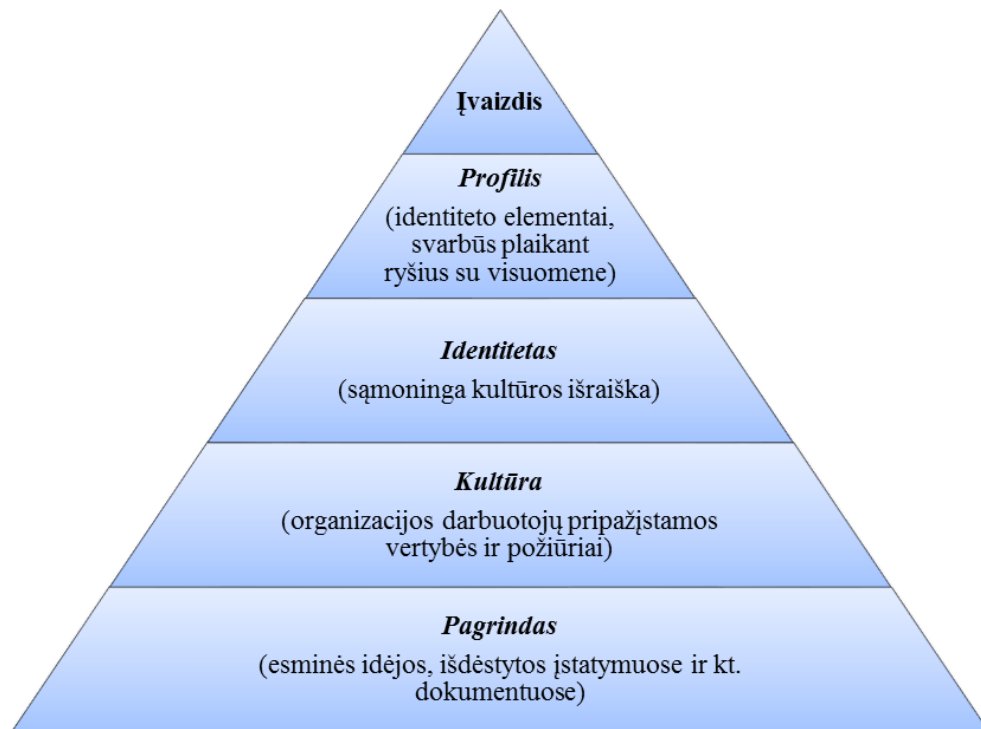
1998 m. H. Stuart papildė Abratt 1989 m. sukurtą modelį (žr. 6 pav.).



6 pav. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis (Stankūnaitė, 2005)

H. Stuart papildytame Abratt 1989 m. sukurtame modelyje, pagrindiniai pakeitimai - organizacijos kultūra ir organizacijos simboliai buvo įtraukti į vieną erdvę kartu su organizacijos identitetu. Šis modelis atskleidė vidinius ir išorinius organizacijos ryšius. Taip pat šiame modelyje buvo sugrįžta prie Kennedy pasiūlyto personalo vaidmens svarbos (Stankūnaitė, 2005).

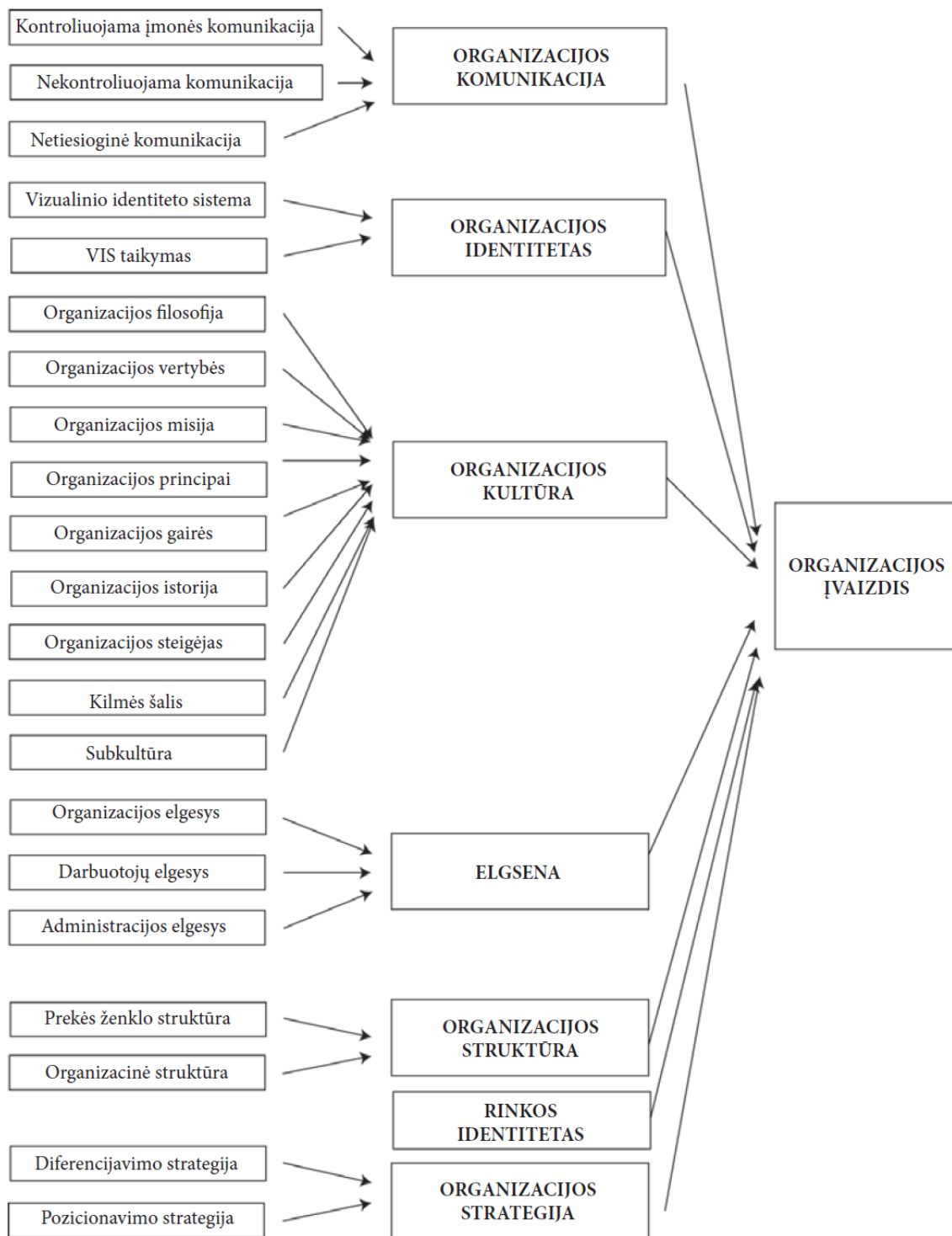
Drūkteinienė (2007) kritikuoja visus aukščiau paminėtus metodus (Kennedy, 1977; Abratt, 1989; Stuart, 1998), kadangi juose tik dalinai užsimenama apie komunikacijos svarbą. Autorė akcentuoja komunikacijos svarbą ir nurodo pačius įvaizdžio lygius, kurių pagrindu vykdoma komunikacija (žr. 7 pav.).



7 pav. Įvaizdžio genezės modelis (Drūkteinienė, 2000, 2007)

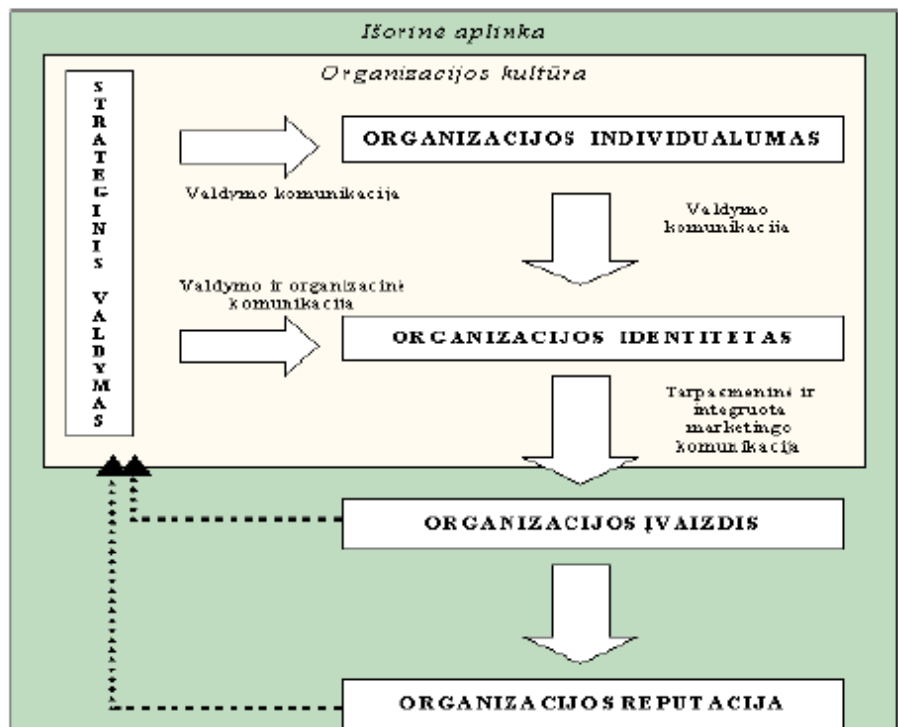
Visos įvaizdžio piramidės dalys yra svarbios. Organizacijos įvaizdį (įspūdžių visumą, kurią susidaro asmuo apie organizaciją) lemia organizacijos veiksniai per kultūrą, identitetą, profilio pateikimą visuomenei.

Kiti autoriai, kaip Melewaras ir Karaosmanoglu (2006) taip pat teigia, kad organizacijos įvaizdžiui daro įtaką organizacijos komunikacija, identitetas, kultūra, struktūra, rinkos identitetas ir strategija (žr. 8 pav.).



8 pav. Įmonės įvaizdžio struktūra (adaptuota pagal Lačkauskaitė, 2012)

Stankūnaitė (2005) apibendrinus visus organizacijos įvaizdžio modelius pateikia organizacijos įvaizdžio kūrimo apibendrinantį modelį. Šiame modelyje strateginis valdymas veikia tiek organizacijos individualumą, tiek identitetą (žr. 9 pav.).



9 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis (Stankūnaitė, 2005)

Stankūnaitės (2005) pateiktame modelyje, organizacinė kultūra apima strateginį valdymą, organizacijos individualumą ir organizacijos identitetą. Organizacijos įvaizdis kuriamas organizacijos identiteto pagrindu, „kurį veikia ir organizacijos valdoma integruota marketingo komunikacija ir asmeninė komunikacija ir išorinė aplinka. Organizacijos reputacija yra galutinis taškas, ji susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu. Schemoje parodytas ir grįžtamasis ryšys - iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą“ (p. 117).

Apibendrinant atliktą analizę, galima daryti išvadą, kad įmonės įvaizdžio kūrimas yra siejamas su įmonės asmenybe ir identitetu, tai reiškia, jog įvaizdžio formavimas gali būti siejamas su jos strateginiais aspektais, organizacijos kultūra taip pat komunikacijos ypatumais.

2.3. Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio sąsajos su organizacijos kaip darbdavio prekės ženklu/išskirtinumu ir organizacijos kaip darbdavio patrauklumu

Nepaisant didėjančio dėmesio į organizacijos kaip darbdavio prekės ženklą/išskirtinumą ir įvaizdį, empiriniai tyrimai vis dar yra riboti ir yra daugybė neišskumų dėl organizacijos kaip darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo, įvaizdžio ir darbdavio patrauklumo sąvokų.

2.3.1. Organizacijos kaip darbdavio patrauklumas ir jo elementai

Įmonės publikuoja save, savo darbo vietas panašiai kaip prekės ženklą ir įvaizdį, tačiau siekiant pritraukti talentus, svarbus ne tik organizacijos žinomumas (prekės ženklas), bet ir darbo vietos patrauklumas, todėl kad talentingiems darbuotojams turi būti sudaromos patrauklios darbo sąlygos t.y. atsižvelgiama į talentų (darbuotojų) poreikius ir vertybes (Savickienė, 2013).

Darbdavio patrauklumas literatūroje dažnai yra siejamas su darbdavio prekės ženklu - išskirtinumu, t.y. darbdavio patrauklumas dažnai yra suprantamas kaip bendros darbdavio prekės ženklo vertės pirmtakas (Berthon, Ewing, Hah, 2005).

Anot Berthon, Ewing ir Hah (2005) galima teigti, jog kuo patrauklesnė yra organizacija, tuo stipresnis gali būti darbdavio prekės ženklas. Arachige ir Robertson (2013) teigimu, darbdavio patrauklumas yra būtinas siekiant sukurti patrauklų darbdavio prekės ženklą įdarbinant ir išlaikant darbuotojus.

Celani ir Singh (2011) atkreipdami dėmesį į organizacijos patrauklumą pridūrė, jog darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas iš tikrųjų daro organizaciją patrauklesnę darbo ieškantiems žmonėms, todėl organizacijai reikia įdėti mažiau pastangų siekiant pritraukti talentus. Autorių manymu, organizacijos patrauklumas tarnauja tiek kaip išorinis, tiek ir kaip vidinis lygmuo.

Organizacinis patrauklumas – skatina organizacijos augimą ateityje. Gomes ir Neves (2011) nuomone, organizacinis patrauklumas yra matuojamas naujais darbo ieškančiais žmonėmis ir patyrusiais darbo ieškančiais žmonėmis priklausomai nuo įmonės prestižo, tačiau abejais atvejais darbdavio prekės ženklas tarnauja kaip pagrindinis organizacijos bruožas siekiant pritraukti naujus darbuotojus. Autoriams antrina Jiang ir Iles (2011), kurie organizacinį patrauklumą apibrėžė kaip galią, kuri skatina potencialius darbuotojus atkreipti dėmesį į darbdavio prekės ženklą, o esamus darbuotojus pasilikti ilgesniam laikui, taip dar labiau pagerinant savo įvaizdį. Vėliau Jiang ir Iles (2011) organizacinį patrauklumą padalino į dvi kategorijas, iš kurių viena yra žinoma kaip vidinis organizacijos patrauklumas, o antroji yra vadinama išoriniu organizacijos patrauklumu, ir įrodė, kad organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas ir talentų valdymas yra susiję su organizaciniu patrauklumu.

Moroko ir Uncles (2008) taip pat teigia, kad patrauklumas yra įvardinamas kaip pagrindinis darbdavio prekės ženklo sėkmės elementas.

Darbdavio patrauklumo koncepcija buvo analizuojama tiek vidinio, tiek ir išorinio patrauklumo elementų kontekste, kaip priemonė išlaikyti ir pritraukti darbuotojus (Pingle, Sharma, 2013). Vidinis patrauklumas išreiškia esamų darbuotojų suvokimą, o išorinis patrauklumas – išorinių pareiškėjų suvokimą (Jian, Iles, 2011; Lydeka, Bendaravičienė, Krištolaitis, Bakanauskienė, 2011). Kitaip sakant, vidinis darbdavio patrauklumas yra patrauklumo laipsnis, esantis tarp esamų įmonės darbuotojų. Išorinis patrauklumas yra patrauklumas būsimų darbuotojų akimis (Pingle ir Sharma, 2013). Išorinis darbdavio patrauklumas taip pat gali būti kaip šioje srityje turinčių patirties ekspertų, o taip pat naujokų, dažniausiai studentų, vertinimas (Colomo-Palacios, 2012).

Taigi galime daryti prielaidą, kad kas daro įmonę patrauklia jos viduje (darbdavio patrauklumas), ji taip pat gali apimti bendradarbiavimą tiek viduje, tiek ir išorėje, kas daro įmonę patrauklia ir trokštama kaip darbdavys (darbdavio prekės ženklas).

Matuliauskas (2014) pastebi kad, įmonėse vis dar aktyviai diskutuojama, kas turėtų būti atsakingas už darbdavio prekės ženklo strategijos įgyvendinimą. Kai kuriose bendrovėse tuo iki šiol tradiciškai rūpinosi personalo skyrius, bet dabar galima pastebėti didėjančią vadovų ir rinkodaros skyriaus susidomėjimą. Darbdavio prekės ženklo strategijai įgyvendinti suburiamos mišrios komandos, į jas įtraukiami personalo, rinkodaros ir komunikacijos specialistai.

Atlikto tyrimo duomenimis, aiškiai apibrėžtą strategiją šioje srityje turi tik 17 proc. apklaustų įmonių. Palyginti su 2011 m., šis skaičius 3 procentiniais punktais didesnis. Ar bendrovė skiria pakankamai dėmesio savo kaip darbdavio patrauklumui didinti, labiausiai priklauso nuo vadovų. Net 80 proc. respondentų nurodo, kad vadovybė yra lemiamas veiksnys, nuo kurio priklauso strategijos įgyvendinimo sėkmė. Kalbant apie konkretesnius dalykus, karjeros perspektyvos (87 proc.), vadovybės vaidmuo (86 proc.) ir darbo aplinka (83 proc.) yra svarbiausi veiksniai, kuriuos bendrovės gali komunikuoti, norėdamos kurti patrauklesnį darbdavio įvaizdį ir pritraukti talentingų žmonių. Tyrimas taip pat patvirtina jau senokai žinomą tiesą, kad ne fizinis, o intelektualinis kapitalas verslo savininkams atneša daugiausia vertės (Matuliauskas, 2014).

Apibendrinant galime teigti, kad patrauklumas yra pagrindinis darbdavio prekės ženklo sėkmės elementas. Kuo darbdavys atrodo patrauklesnis savo potencialiems darbuotojams, tuo stipresnė yra organizacijos darbdavio prekės ženklo vertė.

Nors kiekviena organizacija norėtų būti patraukliu darbdaviu potencialiems ir esamiems darbuotojams, tačiau literatūroje nėra aiškiai apibrėžiami elementai, kurie apibrėžia darbdavio patrauklumą.

Vienos iš labiausiai sąlygojančių šios srities publikacijų yra Chapman, Uggerslev, Carroll, Kelly, Piasentin ir Jones (2005) darbai, kurie atliko daugiau kaip 70 tyrimų metaanalizę. Autoriai nustatė, jog

darbo, darbo aplinkos, organizacijos įvaizdžio, asmens – įmonės atitikimo ir įdarbinimo procesų suvokimo tipai pasižymi didžiausia koreliacija su darbo ir organizaciniu patrauklumu. Darbo aplinka buvo elementas, kuris pasižymėjo didžiausia koreliacija su darbo ir organizaciniu patrauklumu.

Tačiau organizacijos kaip darbdavio patrauklumui daro įtaką ir kiti elementai (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Organizacijos kaip darbdavio patrauklumo elementai

Autoriai	Patrauklumo elementai
Chapman, Uggerslev, Carroll, Kelly, Piasentin ir Jones, 2005	Atlyginimas, premijos, darbo pobūdis, taip pat organizacijos įvaizdis, dydis, darbo aplinka, organizacijos lokalizacija.
Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007	Instrumentiniai (objektyvūs, konkretūs ir faktiniai elementai) aspektai: komandinis, socialinis aktyvumas; geri atlyginimai, tobulėjimo galimybės, keliavimo galimybės. Simboliniai (subjektyvūs, abstraktūs ir nematerialūs elementai) aspektai: nuoširdumas.
Maxwell, Knox, 2009	Darbo aplinka, darbo pobūdis, vadovavimo stilius, darbuotojų skatinimo politika, organizacijos įvaizdis ir sėkmė.
Tüzüner, Yüksel, 2009	Karjeros galimybės, stipri organizacinė kultūra, geras ir stiprus vadovavimas/vadyba, tobulėjimo (mokymosi) galimybės, darbuotojų įkvėpimas, draugiška aplinka, gera organizacijos reputacija, lanksčios darbo valandos, galimybė dirbti namuose, patogi organizacijos vieta-lokalizacija, kompensacijų paketai.

Kaip matome, galime teigti, kad organizacijos kaip darbdavio patrauklumą lemia įvairūs išoriniai veiksniai, kurie yra susieti su organizacijos darbo vietos/darbo pasitenkinimu. Galime išskirti darbo sąlygas (aplinką - organizacinę kultūrą ir draugišką aplinką), darbo užmokestį, darbo pobūdį (galimybes save realizuoti), organizacijos įvaizdį. Tačiau visi žmonės yra skirtingi, todėl kas vienam organizacija kaip darbdavys gali atrodyti patrauklus, kitam - ne, tai jau susiję su vidiniais veiksniais - tokiais kaip asmens amžius, išsilavinimas, darbo patirtis ir pan.

2010 m. atliktas skirtingose organizacijose tyrimas (apklausus 146 įvairiose organizacijose dirbančius asmenis), nustatyta, kad į svarbiausių organizacijos patrauklumą didinančių veiksnių pateko veiksniai susiję su asmens saviraiškos poreikiais - galimybe ugdyti save ir tobulėti, realizuoti savo potencialą, kilti karjeros laiptais. Su organizacija susiję veiksniai taip pat labai svarbūs - tai jos kultūra, reputacija, aukštai rinkoje reitinguojamas organizacijos produktas (paslauga) ir socialinių garantijų užtikrinimas. Tarp mažiausiai trokštamų savybių paminėta įtampa, organizacijos nestabilumas, kintančios darbo sąlygos, nemaloni bendravimo kultūra ir neautoritetingi darbuotojai (Žukauskienė, Dzimidis, 2010).

Apibendrinant galime teigti, kad darbdavio patrauklumas priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu. Žmogaus motyvaciją tyrinėjantys mokslininkai jau keletą dešimtmečių linkę pripažinti, kad egzistuoja du motyvacijos tipai: vidinė ir išorinė motyvacija (Urbanavičiūtė, Kairys, Juodkunė ir Liniauskaitė, 2013). Vidinė motyvacija laikoma, sąlygota asmenybės vidinių poreikių, polinkių, nuostatų, interesų, norų ir t.t. (Palidaukaitė, Segalovičienė, 2007).

Palidaskaitės (2008) manymu, prie vidinės motyvacijos galima priskirti darbo turinį, veiklos laisvę, darbo įvairovę ir tobulėjimo galimybes, o išorinė motyvacija atsiranda dėl aplinkos sąlygų ir aplinkybių – tai darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ar kiti atlygiai (Palidaskaitė ir Segalovičienė, 2007) – t.y. visos materialinės ir nematerialinės paskatos (Palidaskaitė, 2008).

F. Herzberg dviejų veiksnių teorijoje (motyvacija ir higieniniai veiksniai) pateikia naują motyvacijos sampratą.

Higieniniai veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Jeigu higieninių veiksnių lygis yra nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu jis yra pakankamas, žmogus jį net nepastebi. Taigi higieniniai veiksniai žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo. Geras vadovas organizacijoje turi siekti pašalinti nepasitenkinimo priežastis ir skatinti pasitenkinimą darbu (Fiore, 2004).

Yra dvejopi žmonių poreikiai (Jiang ir Iles, 2011):

Gyvuliški poreikiai (higienos faktoriai): vadovavimas, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas.

Žmogiški poreikiai: pripažinimas, darbas, atsakomybė, paaukštinimas (progresas)

Higieniniai veiksniai stiprina išorinę motyvaciją, o motyvaciniai – vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis (Jiang ir Iles, 2011).

Pagal dviejų veiksnių motyvatorių - higienos veiksnių teoriją, organizacija norėdama išvengti darbuotojų nepasitenkinimo ir būti patrauklia darbuotojams, turi aprūpinti darbuotojus ne tik esminiais faktoriais sukeliančiais darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet ir nepamiršti higieninių faktorių svarbos.

Galime teigti, kad organizacijos kaip darbdavio patrauklumas priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu. Darbdavio patrauklumas yra sąlygojamas įvairių vidinių ir išorinių veiksnių, kurie yra susieti su organizacijos darbo vietos/darbo pasitenkinimu. Pasitenkinimą darbu gali sąlygoti asmens išorinė ir vidinė motyvacija.

2.3.2. Organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas

Dabartiniu metu sparčiai populiarėja ir darbdavio išskirtinumas/prekės ženklas (*Employer Branding*) – žmogaus išteklių, komunikacinių disciplinų ir rinkodaros darinys.

Anot Tüzüner ir Yüksel (2009) organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas yra strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo srities dalis, kadangi jis yra orientuotas į strateginius visos organizacijos tikslus. Todėl organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas gali būti suprantamas kaip strategija, kuriai esant organizacijos bando bendradarbiauti su potencialiais ir esamais darbuotojais taip skatinant užimtumą konkrečioje organizacijoje. Kadangi ši sąvoka yra pasiskolinta iš rinkodaros, ji padeda organizacijoms sutelkti dėmesį į tai, kaip jos pačios gali įvardinti save rinkoje kaip potencialų darbdavį naujokams, arba kaip tiekėją ar partnerį klientui (Tüzüner, Yüksel, 2009).

Ambler ir Barrow 1996 m. pirmieji apibrėžė darbdavio prekės ženklo sąvoką kaip darbo „funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos paketą, kuris taip pat yra apibrėžiamas kartu su samdančia kompanija“ (cit. Alniačika, Alniačika, Eratb, Akčinb, 2014).

Be to, organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas yra terminas, dažnai naudojamas apibūdinti kaip organizacijos bando pateikti savo pasiūlymus potencialiems ir esamiems darbuotojams, bendradarbiaujant su jais, išlaikant jų lojalumą, skatinant tiek įmonėje, tiek ir už jos ribų (Gupta, Patti, Marwah, 2014), o taip pat siekiant pateikti aiškų vaizdą kuo įmonė išsiskiria iš kitų ir kuo yra trokštama kaip darbdavys (Jiang ir Iles, 2011).

Darbdavio prekės ženklą apibrėžia daugelis autorių ir organizacijų (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo samprata

Autoriai	Darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas
Sehgal, Malati, 2013	Darbdavio prekės ženklas yra įmonės įvaizdis.
Sokro, 2012	Darbdavio prekės ženklas yra susijęs su darbo patirtimi, kuri apima tai, ką yra norima dirbti įmonėje, įskaitant apčiuopiamą naudą, kaip pavyzdžiu, darbo užmokestis ir neapčiuopiamą, kaip pavyzdžiui, įmonės kultūra ir vertybės.
Yaqub, Khan, 2011	Pagrindinė darbdavio prekės ženklo užduotis yra padaryti organizaciją patrauklia potencialiems darbuotojams ir gauti maksimalią rinkos naudą.
CIPD, 2009	Darbdavio prekės ženklas yra nematerialių požymių ir savybių rinkinys, kuris pritraukia potencialius darbuotojus siūlyti konkrečios organizacijos paslaugas.
King, Grace, 2008	Darbdavio prekės ženklą apibrėžia kaip organizacijos, darbdavio tapatybę, kaip tinkamos vietos dirbti, įvaizdį.
Chapman, Uggerlev, Carroll, Piasentin, Jones, 2005; Fernon, 2008	Darbdavio prekės ženklas yra tiesiogiai susijęs su talentų valdymu, kadangi jis apibrėžia numatomą organizacijos kaip darbdavio reputaciją.
Dawn, Biswas, 2011	Darbdavio prekės ženklas yra visų jo savybių ir atskirų funkcijų visuma, kurią būsimi kandidatai ir esami darbuotojai suvokia apie organizacijos darbo patirtį.
Knox, Freeman, 2006	Darbdavio prekės ženklas ir klientų prekės ženklas yra klientų ir darbuotojų suvokimas.

Kitų autorių teigimu, darbdavio prekės ženklas gali prisidėti prie glaudesnio įdarbinimo, išlaikymo ir darbuotojų įsipareigojimo, o darbdavio prekės ženklo koncepcija dažniausiai yra naudojama parduoti darbdavį kaip gerą vietą dirbti (Barrow, Mosley, 2011).

Anot Vijayalakshmi ir Uthayasuriyan (2015) organizacijos išskirtinumas/prekės ženklas gali būti vertinamas kaip simbolių rinkinys, kurį sudaro įvairios idėjos ir savybės, grynasis rezultatas to, kas yra visuomeninis organizacijos įvaizdis.

Anot Mosley (2015) organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas apibrėžia darbo jėgos kokybę. Darbdavio prekės ženklas, tiek vidinis, tiek ir išorinis, skatina darbdavio aspektus, kurie išskiria kompaniją iš jos konkurentų (Backhaus, Tikoo, 2004; Mandhya, Shah, 2010; Foster, Punjaisri, Cheng,

2010; Mosley's, 2007), taip pat padeda išsaugoti ir surasti naujus talentus - organizacijai pritraukti potencialius darbuotojus (Hughes, Rog, 2008; Vijayalakshmi, Uthayasuriyan, 2015; Mosley, 2007).

Šiuo metu, dėl vyraujančios konkurencijos vis daugiau naujų įmonių didesnę dėmesį skiria savo įmonės pavadinimui ir kultūrai, kadangi šis konkurencijos karas sėkmingai gali būti laimėtas tik tuo atveju, jei įmonė turės gerą įmonės įvaizdį, kvalifikuotus ir talentingus darbuotojus.

Apibendrinant galime teigti, kad organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas apibrėžia išorinį suvokimą apie darbdavio gebėjimą sukurti trokštamą darbo vietą. Iš esmės, įmonės prekės ženklas gali būti vertinamas kaip simbolių rinkinys, kurį sudaro įvairios idėjos ir savybės, grynasis rezultatas to, kas yra visuomeninis organizacijos įvaizdis, jos charakteris ar tapatybė. Darbdavio prekės ženklas yra suprantamas kaip prekės ženklas, kuris išskiria ją iš kitų konkurentų darbo rinkoje. Sąvoka taip pat apima ilgalaikę strategiją, kuri organizacijos tapatumą įvardija kaip darbdavį darbo rinkoje.

2.3.3. Organizacijos kaip darbdavio patrauklumo, ženklo/išskirtinumo ir organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio sąsajos bei ypatumai

Tarp sąvokų - *darbdavio patrauklumas, ženklas /išskirtinumas ir organizacijos kaip darbdavio įvaizdis* - pastebimi neryškūs skirtumai pažymi, jog tarp prekės ženklo, patrauklumo, darbdavio prekės ženklo ir darbdavio prekės ženklo įvaizdžio egzistuoja glaudus ryšys, tačiau pati literatūra yra dviprasmiška kai yra kalbama apie skirtumus tarp organizacijos kaip darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo ir darbdavio patrauklumo.

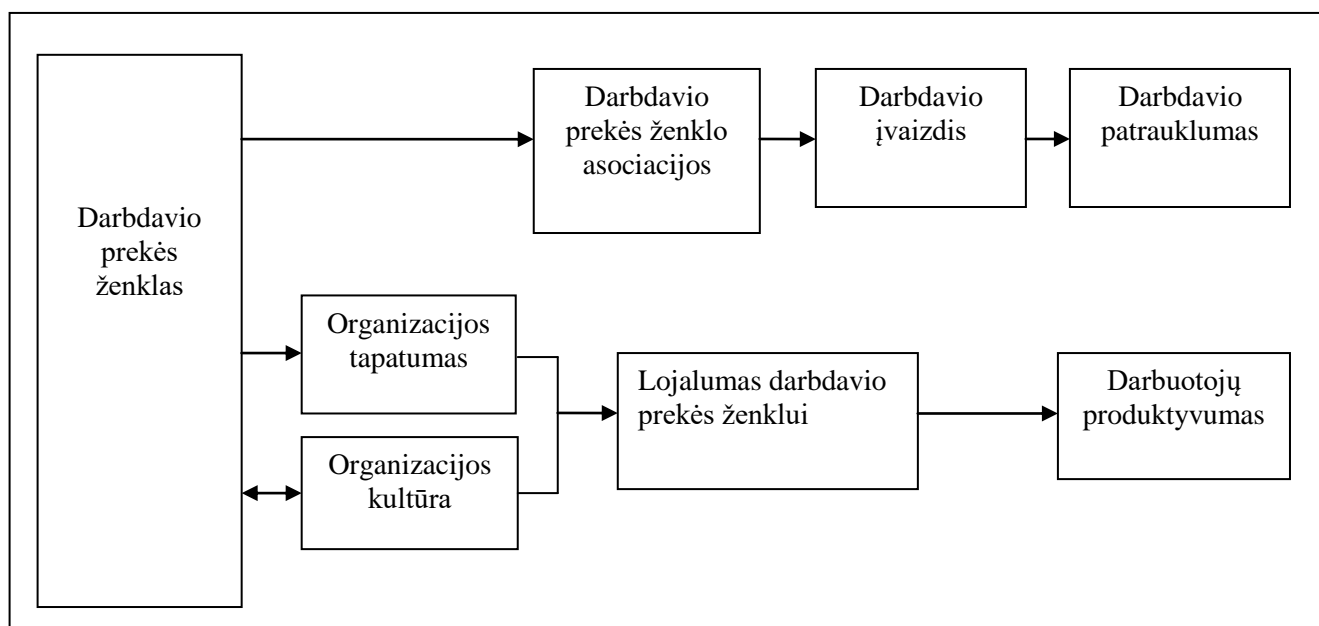
Bach ir Edwards (2012) teigimu, organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas nėra aiškus. Autoriams antrina ir Sponheuer, Consultants, Sandtorkai ir Müller (2009) teigdami, kad darbdavio patrauklumo, prekės ženklo, įvaizdžio sąvokos yra labai painios.

Antai anot Berthon, Ewing ir Hah (2005) bei Moroko ir Uncles (2009) teigimu, tarp sąvokų tarp prekės ženklo, patrauklumo, darbdavio prekės ženklo ir darbdavio prekės ženklo įvaizdžio egzistuoja glaudus ryšys, tačiau pastebimi neryškūs skirtumai.

Kaip antai Backhaus ir Tikoo (2004) teigė, jog organizacijos darbdavio prekės ženklo asociacijos daro įtaką organizacijos kaip darbdavio įvaizdžiui, o organizacijos kaip darbdavio įvaizdis tarpininkauja tarp darbdavio prekės ženklo asociacijų ir darbdavio patrauklumo (Chapman, Uggerlev, Carroll, Piasentin, Jones, 2005; Knox, Freeman, 2006; Lievens, Van Hoye, Anseel, 2007).

Anot ElSayed (2015) sąvoka darbdavio įvaizdis yra naudojama labai panašiu būdu kaip ir darbdavio patrauklumas ir gali būti paaiškinama remiantis prekės ženklo teisingumo teorija.

Anot Backhaus ir Tikoo (2004) darbdavio prekės ženklo asociacijos formuoja darbdavio įvaizdį, kuris savo ruožtu daro įtaką, organizacijos patrauklumui potencialiems darbuotojams. Darbdavio prekės ženklas sąlygoja organizacijos kultūrą ir organizacinį tapatumą, kurie savo ruožtu, prisideda prie lojalumo darbdavio prekės ženklui (Oladipo, Iyamabo, Otubanjo, 2013).



10 pav. Darbdavio prekės ženklo sistema (Backhaus, Tikoo, 2004)

Backhaus ir Tikoo (2004) sukurtas darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo modelis pabrėžia, jog organizacinė kultūra turi grįžtamąjį ryšį darbdavio prekės ženklui, kai tuo tarpu lojalumas prekės ženklui prisideda prie didėjančio darbuotojų produktyvumo. Remiantis šiuo modeliu, lojalumas prekės ženklui gali būti formuojamas pagal elgsenos elementą, kuris yra susijęs su organizacine kultūra ir požiūrio elementu, o šis susijęs su organizaciniu tapatumu.

Darbdavio prekės ženklas padeda sukurti prekės ženklo asociacijas ir lojalumą prekės ženklui. Darbdavio prekės ženklo asociacijos formuoja darbdavio įvaizdį, kuris daro įtaką organizacijos patrauklumui. Darbdavio prekės ženklas taip pat veikia organizacijos kultūrą ir organizacinį tapatumą, kas savo ruožtu prisideda prie lojalumo darbdavio prekės ženklui. Šis lojalumas išlaiko darbuotojus ir padeda organizacijai valdyti talentus (Oladipo, Iyamabo, Otubanjo, 2013).

Remiantis Backhaus ir Tikoo (2004), darbdavio prekės ženklas visų pirma turėtų būti parduodamas išoriškai, o vėliau šis darbdavio prekės ženklas turėtų būti parduodamas viduje ir tapti organizacinės kultūros dalimi. Yra svarbu, jog išorinis darbdavio prekės ženklo pranešimas būtų suderintas su vidaus prekės ženklo strategija. Be to, pirmasis etapas darbdavio prekės ženklo procese yra apibrėžti darbdavio vertės pasiūlymus ar darbdavio prekės ženklo pasiūlymus įmonei, taip siekiant nustatyti, kas daro darbą konkrečioje organizacijoje unikalia ir trokštama patirtimi (Backhaus, Tikoo, 2004).

Backhaus ir Tikoo (2004) teigimu, organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas daro poveikį požiūriui, kaip įmonė mato pati save; jos tapatumas turi įtakos įmonės kultūrai, demonstruojant tai, ką įmonė bando atlikti ir kokia būti. Tai skatina didesnio lojalumo darbdavio prekės ženklui atsiradimą, kuris vėlgi didina darbuotojų produktyvumą.

Backhaus ir Tikoo (2004) nuomone, patrauklus ir autentiškas organizacijos kaip darbdavio prekės ženklas skatina teigiamas asociacijas su prekės ženklu. Tai skatina teigiamą darbdavio įvaizdį, kuris didina darbdavio patrauklumą. Akivaizdu, jog svarbus darbdavio prekės ženklo elementas yra įmonės kultūra.

Autoriams pritaria ir Knox ir Freeman (2006). Jų koncepcinis modelis daro prielaidą, jog egzistuoja vidinis darbdavio prekės ženklo įvaizdis (įmonės darbuotojų suvokimas) ir išorinis įvaizdis (potencialių darbuotojų suvokimas), kurie prisideda prie interpretuoto darbdavio prekės ženklo (išorinis darbuotojų įvaizdžio atspindys).

Dawn ir Biswas (2011) taip pat teigia, kad kiekviena organizacija turi išorinį ir vidinį prekės ženklą. Išorinis prekės ženklas yra įvaizdis, jog organizacijos projektai yra skirti klientams, tiekėjams, investuotojams ir visuomenei. Vidaus įvaizdis yra darbdavių požiūris į darbuotojus. Kai viskas yra tinkamai suplanuota ir įvykdyta, darbdavio prekės ženklo iniciatyva gali sukurti gyvą dialogą tarp darbdavio ir jo darbuotojų, sukurti racionalų „abipusį darbo susitarimą“ ir pateikti įtikinamas priežastis įsipareigoti.

Knox ir Freeman (2006) parodė, jog vidinis ir išorinis darbdavio prekės ženklo įvaizdžio suvokimas reikšmingai skiriasi. Darbuotojai (vidus) ir potencialūs darbuotojai (išorė) turi skirtingą suvokimą apie organizacijos įvaizdį.

Arachchige ir Robertson (2010) taip pat teigė, jog potencialūs darbuotojai darbdavio prekės ženklo įvaizdį suvokia ne taip teigiamai kaip tikėjosi įmonės darbuotojai. Priešingai kitiems tyrėjams, Lievens, Van Hove ir Anseel (2007) pažymėjo įvairių žmonių grupių įsitikinimus apie darbdavio prekės ženklą, įskaitant ir esamus, ir potencialius darbuotojus. Barber (1998) prekės ženklo įvaizdį apibūdino kaip bendrą įspūdį apie organizaciją, organizacijos vidų ir organizacijos išorę. Vidinis darbdavio prekės ženklo įvaizdis gali būti apibūdinamas kaip tikrieji darbuotojų suvokiami darbo pasiūlymai. Priešingai, išorinis prekės ženklo įvaizdis vaizduoja esamų ir potencialių darbuotojų suvokiamą darbdavio prekės ženklo įvaizdį remiantis darbdavio tapatumo padėtimi darbo rinkoje (cit. Vaijayanthi, Shreenivasan, Prabhakaran, 2011).

Apibendrinant galima teigti, jog tarp darbdavio prekės ženklo ir darbdavio patrauklumo yra stiprus tarpusavio ryšys. Darbdavio prekės ženklas ir darbdavio patrauklumas skirtingai pasireiškia organizacijos viduje ir išorėje, tarp darbuotojų.

Remiantis Foster, Punjaisri ir Cheng (2010) darbdavio prekės ženklas yra susijęs su įvaizdžio kūrimu. Darbdavio įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip potencialių pareiškėjų suvokimas apie bendrą įmonės įvaizdį, kaip vietą dirbti (Dawn, Biswas, 2011).

Kavitha ir Srinivasan (2012) manymu, negalime nustatyti tikslių skirtumų tarp darbdavio prekės ženklo įvaizdžio, kuris yra apibrėžiamas kaip įvaizdis, susijęs su organizacijos gebėjimu atrodyti unikaliu darbdaviu.

Taigi galime daryti prielaidą, kad darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas yra įvardijamas kaip darbdavys, yra kompanijos reputacija ir įvaizdis. Darbdavio prekės ženklas suteikia pridėtinę vertę darbdavio darbo pasiūlymams, paslaugoms, išorės kandidatams ir klientams.

Organizacijos bandymas tapti pasirenkamu darbdaviu yra grindžiamas įmonės įvaizdžiu organizacijos narių ir organizacijos pašaliečių akimis. Organizacijos pašaliečių patirtis yra sąlygojama organizacijos įvaizdžio, kuris savo ruožtu, yra kuriamas atsižvelgiant į organizacijos gebėjimą pateikti informaciją apie šiuos elementus: žmones ir kultūrą, darbo užmokestį ir paaukštinimą, darbo charakteristikas bei darbdavio reputaciją (Caligiuri, Colakoglu, Cerdin, Kim, 2010).

Bondarouk, Ruel ir Weekhout (2012) nustatė reikšmingą tiesioginį ryšį tarp darbdavio prekės ženklo elementų ir organizacinio patrauklumo. Dažniausiai minimas darbdavio prekės ženklo ir organizacijos patrauklumo modelis iš Backhaus ir Tikoo (2004) tyrimo. Jų modelis teigia, jog darbdavio prekės ženklo asociacijos daro įtaką darbdavio patrauklumui ir, jog darbdavio įvaizdis tarpininkauja santykiuose tarp darbdavio prekės ženklo asociacijų ir darbuotojų pritraukimo.

Mandhanya ir Shah (2010) sukūrė panašų modelį, kuris yra susijęs su talentų valdymu, ir kuris darbdavio prekės ženklo procesą padalina į darbdavio patrauklumą, išlaikymą ir darbdavio produktyvumą. Darbdavio prekės ženklas padeda sukurti prekės ženklo asociacijas, o prekės ženklo asociacijos formuoja darbdavio įvaizdį, kuris savo ruožtu, daro įtaką potencialių darbuotojų suvokiamam darbdavio patrauklumui. Darbdavio prekės ženklas daro įtaką organizacinei kultūrai ir organizaciniam tapatumui, kas savo ruožtu prisideda prie lojalumo darbdavio prekės ženklui. Šis lojalumas padeda išlaikyti darbuotojus ir padeda organizacijai valdyti savo talentus. Jie pasiūlė, jog prekės ženklo asociacijos pasireiškia kaip darbdavio įvaizdis, kurį potencialūs darbuotojai gali palyginti su savo pačių tapatybe.

Arachchige ir Robertson (2013) pateikė modelį, kuriame išorinis darbdavio prekės ženklas pasireiškia didesniu darbdavio patrauklumu, o vidinis darbdavio prekės ženklas veikia darbuotojų produktyvumą. Darbdavio patrauklumas, jų modelyje, yra išorinio prekės ženklo proceso rezultatas, kaip pavyzdžiui, reikšmingi prekės ženklo vertės komponentai, jos vertė.

Moroko ir Uncles (2008) apibrėžia patrauklumą kaip darbdavio prekės ženklo elementą. Jų kokybinis tyrimas, kuris analizavo darbdavio prekės ženklo sėkmės savybes, parodė du pagrindinius darbdavio prekės ženklo sėkmės elementus: patrauklumas ir tikslumas. Tikslumo svarba pabrėžia skaidrumo poreikį tarp darbdavio prekės ženklo ir darbo patirties.

Literatūra parodė, jog vis dar egzistuoja nesutarimai tarp darbdavio prekės ženklo, patrauklumo ir įvaizdžio sąvokų. Siekiant sukurti šiek tiek aiškumo, apibrėžimai yra pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbdavio prekės ženklo/išskirtinumo, darbdavio įvaizdžio ir organizacijos patrauklumo sąvokos

Terminas	Sąvoka
Darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas	Darbdavio prekės ženklas yra visų jo savybių ir atskirų funkcijų visuma, kurią būsimi kandidatai ir esami darbuotojai suvokia apie organizacijos darbo patirtį (Dawn, Biswas, 2011).
Darbdavio prekės ženklo įvaizdis	Įvaizdis, susijęs su organizacijos gebėjimu atrodyti unikaliu darbdaviu (Kavitha, Srinivasan, 2012).
Darbdavio įvaizdis	Darbdavio įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip potencialių pareiškėjų suvokimas apie bendrą įmonės įvaizdį, kaip vietą dirbti (Dawn, Biswas, 2011).
Organizacijos įvaizdis	Organizacijos įvaizdis - darbdavio prekės ženklas – kai ją kaip geidžiamą darbdavį suvokia tiek esami darbuotojai, tiek aktyvūs ir pasyvūs kandidatai, klientai, partneriai ar kitos susijusios žmonių grupės. Stiprus darbdavio prekės ženklas priklauso nuo gebėjimo pritraukti, įtraukti ir išlaikyti darbuotojus (Jiang, Iles, 2011).
Organizacijos patrauklumas	Organizacinį patrauklumą - kaip galia, kuri skatina potencialius darbuotojus atkreipti dėmesį į darbdavio prekės ženklą, o esamus darbuotojus pasilikti ilgesniam laikui, taip dar labiau pagerinant savo įvaizdį (Jiang, Iles, 2011).
Darbdavio patrauklumas	Vidinis darbdavio patrauklumas yra patrauklumo laipsnis, esantis tarp esamų įmonės darbuotojų. Išorinis patrauklumas yra patrauklumas būsimų darbuotojų akimis (Pingle, Sharma, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad:

- darbdavio prekės ženklo apibrėžimas yra beveik identiškas darbdavio prekės ženklo įvaizdžio apibrėžimui. Abi sąvokos kalba apie darbdavio ar organizacijos įvaizdį esant skirtingoms grupėms.

- organizacinio patrauklumo ir darbdavio patrauklumo sąvokos taip pat yra beveik tokios pačios. Tiek darbdavio patrauklumas, tiek ir organizacinis patrauklumas kalba apie darbdavio ar organizacijos naudą, kuri apibrėžia pareiškėjų žavėjimąsi organizacija.

- tarp darbdavio prekės ženklo ir darbdavio patrauklumo yra stiprus tarpusavio ryšys. Darbdavio prekės ženklas ir darbdavio patrauklumas skirtingai pasireiškia organizacijos viduje ir išorėje, tarp darbuotojų.

- darbdavio prekės ženklas/išskirtinumas yra įvardijamas kaip darbdavys, yra kompanijos reputacija ir įvaizdis. Darbdavio prekės ženklas suteikia pridėtinę vertę darbdavio darbo pasiūlymams, paslaugoms, išorės kandidatams ir klientams.

Darbdavio prekės ženklas padeda sukurti prekės ženklo asociacijas, o prekės ženklo asociacijos formuoja darbdavio įvaizdį, kuris savo ruožtu, daro įtaką potencialių darbuotojų suvokiamam darbdavio patrauklumui.

2.4. Organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio elementai ir jį formuojantys veiksniai

Šiuolaikinės organizacijos įvaizdis apibūdina organizaciją, o esant aukštam konkurencijos lygiui, organizacijos įvaizdis yra svarbi konkurencinio pranašumo įgijimo ir sėkmingos veiklos vystymo priemonė.

Knox ir Freeman (2006), Cretu ir Brodie (2007) teigimu, organizacijos įvaizdį sąlygoja įvairūs veiksniai.

Kaip antai Melewaras ir Karaosmanoglu (2006) ir Stankūnaitės (2005) teigimu, organizacijos įvaizdžiui daro įtaką organizacijos komunikacija, identitetas, kultūra, struktūra, rinkos identitetas ir strategija.

Tuo tarpu Caligiuri, Colakoglu, Cerdin ir Kim (2010) įvaizdį vertino remdamasis keturiais pagrindiniais elementais: žmonės ir kultūra, atlyginimo ir karjeros galimybės, darbo charakteristika ir darbdavio reputacija (kokios svarbos yra šie aspektai, kai renkamės idealų darbdavį?). Tuo tarpu Bondarouk, Ruel ir Weekhout (2012) prie šių keturių elementų priskyrė ir organizacines charakteristikas.

Šie elementai leidžia ieškantiems darbo žmonėms numatyti ko jie gali tikėtis iš darbovietės, ir ko galima tikėtis iš jų kaip darbuotojų (Cable, Yu, 2006).

1. *Žmonės ir kultūra.* Žmonės ir kultūra yra glaudžiai susiję elementai, kurie daro įtaką supratimui apie santykius tarp organizacijos narių ir aplinkos (Tüzüner, Yüksel, 2009).

2. *Darbo užmokestis ir paaukštėjimas.* Kompensacijos, pašalpos, taip pat personalo didinimo programos yra labai patrauklios (potencialiems) organizacijos nariams. Apskritai, šį elementą sudaro asmeninės ir profesinės valorizacijos, pašalpos ir kompensacijos, karjeros planavimas, geros skatinimo galimybės ir darbuotojų mokymai (Schuler, 2004). Nors šis elementas yra glaudžiai susijęs su žmonėmis ir kultūra (kurie aptaria gerovę darbuotojams), jis taip pat plačiai yra naudojamas daugelio organizacijų, kurios siekia pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, todėl tai yra apibūdinama kaip atskiras elementas.

3. *Darbo charakteristikos.* Šis elementas apima skirtingus aspektus, kurie apibrėžia, kaip yra tikimasi, jog bus atliekamas darbas, ir ar gali būti suteikiama laisvė. Galimi tokie pavyzdžiai: sudėtingas ir įdomus darbas, laisvė pačiam spręsti kaip atlikti darbą, naujos mokymosi galimybės, veiklos įvairovė ir pan. Vis dėlto, žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, darbo charakteristikos yra svarbios ir apibrėžiamos kaip socialinio bendradarbiavimo lygis darbo metu, darbo sąlygų lygybė, personalo samdymo forma ir darbo reikšmė (Caligiuri, Colakoglu, Cerdin, Kim, 2010).

4. *Darbdavio reputacija.* Daugelyje tyrimų, reputacija yra naudojama kartu su organizacijos įvaizdžiu. Be to, darbdavio reputacija atkreipia dėmesį tik į tuos elementus, kurie yra susiję su darbdavio pasirinkimu. Darbdavio reputacija taip pat gali būti darbdavio prekės ženklo elementas. Su reputacija susiję elementai yra: didžiavimasis organizacijoje dirbančiais nariais, modernizacija,

darbuotojų atlyginimų mokėjimui skiriamas dėmesys, socialiniai darbuotojų apdovanojimai, darbuotojų drąsinimas, o taip pat „buvimas geru įmonės piliečiu“ ir kita aplinkosauginė veikla (Cretu, Brodie, 2007).

Chapman, Uggerlev, Carroll, Piasentin ir Jones (2005) nustatė, jog darbo, darbo aplinkos, organizacijos įvaizdžio, asmens – įmonės atitikimo ir įdarbinimo procesų suvokimo tipai pasižymi didžiausia koreliacija su darbo ir organizaciniu patrauklumu. Organizacijos kaip darbdavio įvaizdį ir patrauklumą taip pat formuoja darbdavio prekės ženklo asociacijos (Backhaus, Tikoo, 2004; Mandhaya, Shah, 2010).

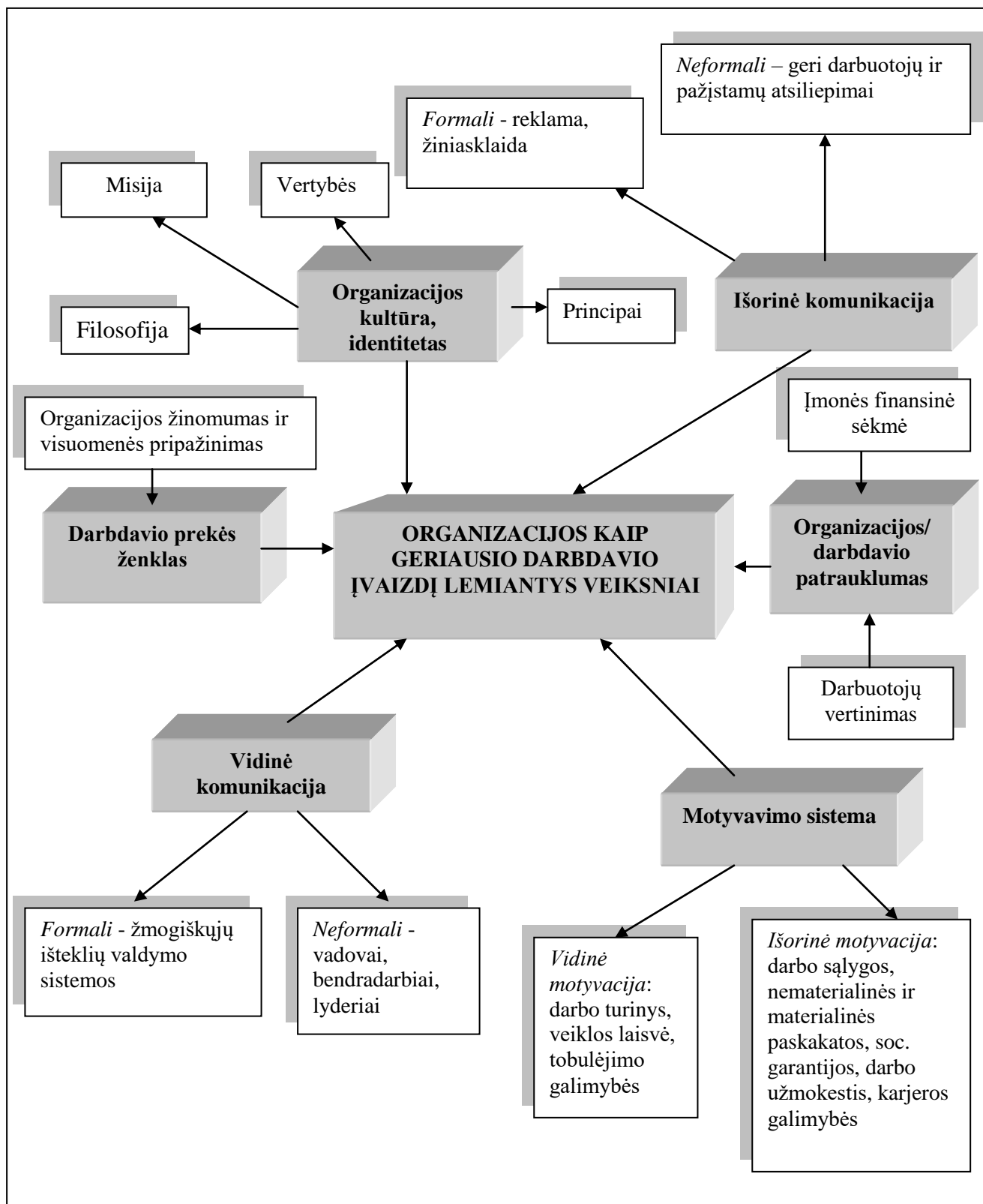
Anot SEB banko finansų portalo (2013) įvaizdis yra viskas. Kaip antai geriausias metų darbdavys (SEB bankas) teigia, kad šį titulą gauna jau ne vienerius metus, rodo, jog organizacijoje yra atliekamas nuoseklus, ilgas ir kryptingas darbas, kuriame ypač didelę reikšmę turi darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo stiprinimas.

Maxwell ir Knox (2009) taip pat teigia, kad organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį formuoja darbuotojų motyvavimas, organizacijos individualumas - vertybės, filosofija, misija, vizija ir organizacinė kultūra. Ir ypatingai pastaruoju metu, dėl vyraujančios konkurencijos vis daugiau naujų įmonių didesnę dėmesį skiria savo organizacijos kultūrai, kadangi konkurencijos karas sėkmingai gali būti laimėtas tik tuo atveju, jei organizacija turės gerą įmonės įvaizdį bei kvalifikuotus ir talentingus darbuotojus (Vijayalakshmi, Uthayasuriyan, 2015).

Anot Leovaridis ir Cismaru (2014) ir Vaitkūnaitės (2006) organizacinė kultūra yra įsitikinimų, nuomonių, vertybių pagrindas, kuris yra naudojamas orientuoti tiek senesnių organizacijos narių, tiek naujų organizacijos narių elgseną. Taigi organizacinė kultūra gali būti apibrėžiama kaip organizacinis mąstymas, jausmai ir veiksmai (Gottschalk, 2007).

Catanzaro, Moore ir Marshall (2010) taip pat teigia, kad organizacijos kaip darbdavio įvaizdį formuoja ir organizacinė kultūra, kuri dažniausiai yra apibrėžiama kaip normų, įsitikinimų ir vertybių rinkinys, kuriuo dalijasi organizacijos nariai (Stock, McFadden, Gowen, 2007; Yu, 2007). Autoriams pritaria ir Acar (2014) bei Brian, Stanley, Armenakis, Achilles ir Shook (2009) ir teigia, kad organizacinė kultūra yra suvokiama kaip vienas iš pagrindinių veiksnių, reikalingų suprasti pačią organizaciją, be to yra pagrindinė valdymo priemonė (Šimanskienė, 2002).

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę literatūrą, galime pateikti apibendrintą organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio modelį, kuris yra veikiamas įvairių veiksnių: organizacinės kultūros ir identiteto, išorinės ir vidinės komunikacijos, motyvavimo sistemos, patrauklumo ir darbdavio prekės ženklo (žr. 10 pav.).



11 pav. Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio veiksnių teorinis modelis

Taigi organizacijos įvaizdžiui daro įtaką:

- **Organizacijos kultūra** - kuri yra veikiama organizacijos vizijos, misijos, tikslų ir vertybių.

Kiekvienos įstaigos įvaizdžio pamatą sudaro ilgalaikiai tikslai ir įvaizdis turi būti vystomas jų link.

➤ **Organizacijos identitetas** - tai organizacijos individualumas. Organizacijos identitetas yra organizacijos įvaizdžio pagrindas (Lačkauskaitė, 2012). Organizacijos identitetas išreiškiamas per organizacijos vadovybės viziją ir vadovavimo priemones ir **yra neatskiriama organizacinės kultūros dalis**, kuri turi ryšį su darbuotojais, jų įsitikinimais ir nuomonėmis (Stankūnaitė, 2005).

➤ Organizacijos įvaizdžiui daro įtaką **organizacijos komunikacija** - ryšiai su auditorija - tai organizacijos perduodama informacija visuomenei, kuri tiesiogiai veikia visuomenės nuomonę (Melewaras, Karaosmanoglu, 2006; Stankūnaitė, 2005). Komunikacija būna išorinė ir vidinė, o jos savo ruožtu gali būti formalios ir neformalios.

- Formali vidaus komunikacija - tai žmogiškųjų išteklių sistemos, formali informacija, o neformaliai komunikacijai galima priskirti organizacijos kultūrą, bendradarbių įtaką, informaciją gaunamą iš vadovų, įvairūs neformalūs vakarėliai ir kiti bendravimo būdai, kuriuose pasikeičiama informacija, naujienomis, gandais ir pan. Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką, kuria palankų organizacijos klimatą ir yra tai pat labai svarbi, kadangi žinios apie gerą darbdavį (jo įvaizdį) sklinda greitai tarp pažįstamų, artimųjų - tai labai aktualu ypač mažose šalyse, pvz. Lietuva.

- Išorės formaliai komunikacijai priskiriama reklamos, žiniasklaida, o neformaliai - darbuotojų atgalinis ryšys - atsiliepimai apie organizaciją draugams, pažįstamiems ir pan. Išorinė komunikacija formuoja ir daro didelę įtaką organizacijos įvaizdžiui. Pavyzdžiui, įvaizdį apie kompaniją padeda kurti informacija apie ją žiniasklaidoje.

Tiek vidinė, tiek išorinė komunikacija veikia organizacijos įvaizdį, kaip ir organizacijos kaip darbdavio patrauklumą ir prekės ženklą bei reputaciją.

➤ ***Darbdavio prekės ženklo asociacijos daro įtaką darbdavio patrauklumui, taip pat ir formuoja organizacijos kaip darbdavio įvaizdį*** (Backhaus, Tikoo, 2004; Mandhaya, Shah, 2010). Taip pat galima teigti, jog kuo patrauklesnė yra organizacija, tuo stipresnis gali būti darbdavio prekės ženklas (Berthon, Ewing ir Hah, 2005), patrauklumas - kaip pagrindinis darbdavio prekės ženklo sėkmės elementas (Moroko ir Uncles, 2008), prekės ženklo etapas (Tüzuner, Yuksel, 2009). Egzistuoja reikšmingas tiesioginis ryšys tarp darbdavio prekės ženklo elementų ir organizacinio patrauklumo (Bondarouk, Ruel, Weekhout, 2012).

➤ Organizacijos kaip darbdavio patrauklumas yra susietas su organizacijos darbo vietos/darbo pasitenkinimu. ***Pasitenkinimą darbu gali sąlygoti asmens išorinė ir vidinė motyvacija*** (Locke, Latham, 2004). Prie vidinės motyvacijos galima priskirti darbo turinį, veiklos laisvę, darbo įvairovę ir tobulėjimo galimybes, o išorinė motyvacija atsiranda dėl aplinkos sąlygų ir aplinkybių – tai darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ar kiti atlygiai (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2007) – t.y. visos materialinės ir nematerialinės paskatos (Palidauskaitė, 2008; Šavareikienė, 2012; Žaptorius, 2007).

Įvaizdis gali būti vidinis ir išorinis (Mikelionytė, 2007). Vidinis išreiškiamas organizacijos vidinėje aplinkoje - tai visų organizacijoje dirbančių žmonių nuomonė apie organizaciją (Kaušikas, 2006). Vidinis įvaizdis stiprina darbuotojų motyvaciją, ir lemia įmonės organizacinę kultūrą (Vitkienė, 2004). Išorinis - už jos ribų, padeda pritraukti kompetentingų darbuotojų dėmesį (Vitkienė, 2004). Palankus vidinis įvaizdis ne tik stiprina darbuotojų motyvaciją, bet tuo pačiu skatina darbo kokybę ir našumą. Palankus išorinis įvaizdis padeda išlaikyti ir pritraukti naujų klientų, gerų specialistų. ***Vidinis ir išorinis įvaizdžiai vienas kitą papildo ir sudaro bendrąjį įmonės įvaizdį*** (Šerikova, 2008; Mikelionytė, 2007; Vitkienė, 2004).

Organizacijos reputacija egzistuoja visuomet, tai įvaizdžių apie organizaciją visuma, kuri susijusi su organizacijos komunikacija, jos pastangomis ir efektyvumu.

Taigi galime teigti, kad organizacijos kaip geriausio darbdavio svarbiausias tikslas yra suformuoti teigiamą požiūrį į įmonę. Įvaizdžiui daro įtaką daugybė veiksnių, kurie veikia vienas kitą taip sukurdami organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, ir jo reputaciją.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo problema: Šiuo metu Lietuvoje itin jaučiamas aukšto lygio specialistų trūkumas, todėl organizacijos turi galvoti ne tik kaip atrasti ir pritraukti gabius ir perspektyvius darbuotojus, bet ir ką padaryti, kad organizacija taptų patrauklia ieškantiems darbo.

Tyrimo objektas – organizacijos, kaip geriausio darbdavio, įvaizdis.

Tyrimo tikslas – nustatyti kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį.

Tikslui pasiekti išskelti uždaviniai:

1. Nustatyti kokie veiksniai yra svarbiausi darbuotojams ir lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį.
2. Nustatyti kaip darbuotojai vertina atstovaujamos organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius.
3. Išsiaiškinti kokie veiksniai yra svarbiausi darbdavių nuomone ir lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį.
4. Nustatyti kaip darbdaviai vertina savo vadovaujamos organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius.

3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Empiriniam organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, lemiančių veiksnių tyrimui buvo taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa (1 priedas, 2 priedas).

Tyrimas buvo atliekamas naudojant anketinę apklausą (1 priedas, 2 priedas) - kiekybinis tyrimo metodas.

Anketą darbuotojų ir darbdavių požiūriui atskleisti ir iširti (1 priedas, 2 priedas) sudaro 26 uždaro tipo klausimai, leidžiantys respondentams pasirinkti vieną jiems priimtina atsakymą:

1. įžanga, kurioje apibrėžiamas tyrimo aktualumas, tikslas, anonimiškumas;
2. klausimai apie organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius ir savo organizacijos įvaizdį lemiančius veiksnius.
3. demografinė – socialinė dalis, tai klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą savoje organizacijoje ir jos dydį.

Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių nustatymo skalė sudaryta iš 21 teiginio (1 priedas, 2 priedas): keturi teiginiai apibūdina organizacijos kultūrą, identitetą (1, 2, 3, 4), vienas teiginys – darbdavio prekės ženklą (7), organizacijos/darbdavio patrauklumą apibūdina du teiginiai (8, 9), išorinę komunikaciją – du teiginiai (5, 6), vidinę komunikaciją – du teiginiai (10, 11), trys teiginiai - vidinę motyvaciją (12, 13, 14) ir septyni teiginiai skirti įvertinti išorinę motyvaciją (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21). Atsakydami į teiginius, respondentai turėjo pažymėti vieną labiausiai jų

nuomonę atitinkantį teiginį skalėje nuo 1 iki 5 (pagal standartinę Likerto skalę), kur 1- „visiškai nelemia“, 2- „nelemia“, 3- „nei lemia nei nelemia“, 4- „lemia“, 5- „visiškai lemia“. Rezultatų skaičiavimo patogumui standartinė 5 balų Likerto skalė buvo transformuota į 3 balų Likerto skalę, kur 1 – „nelemia“, 2 – „nei lemia, nei nelemia“, 3 – „lemia“.

5 lentelė. Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai subskalės

Subskalė	Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksniai skalės teiginys
Organizacijos kultūra, identitetas	1, 2, 3, 4
Darbdavio prekės ženklas	7
Organizacijos/darbdavio patrauklumas	8, 9
Išorinė komunikacija	5, 6
Vidinė komunikacija	10, 11
Vidinė motyvacija	12, 13, 14
Išorinė motyvacija	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

Rezultatai gaunami susumuojant visų organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai klausimyno teiginių atsakymų variantus - skaitines reikšmes arba subskalei priklausančių teiginių atsakymų variantus.

Apklausoje metu buvo užtikrinamas tyrimo duomenų anonimiškumas ir etiškas jų panaudojimas.

Darbuotojų tyrimo imtis. Apklausiamaoji imtis (respondentai) apskaičiuota įvertinant darbingo amžiaus darbuotojus.

Lietuvoje, 2015 m. sausio 1d. Statistikos departamento duomenimis, užregistruoti 1748333 (18-62 m.) amžiaus asmenys.

Tyrimo imtis – 392 darbuotojai.

V. Rudzkienės (2005) vadovėlyje „Socialinė statistika“ pateikta formulė (1) (esant žinomam populiacijos dydžiui), pagal kurią ir apskaičiuota respondentų imtis:

$$n = \frac{N \cdot 1.96^2 \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2(N - 1) + 1.96^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

čia: N – populiacijos dydis;

- reikšmė 1,96 atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasikliovimo lygmenį;

- p yra numatoma įvykio baigmės tikimybė, kad nagrinėjamas požymis pasireiškis tiriamoje populiacijoje (dažniausiai imama blogiausio varianto tikimybė – požymis būdingas pusei, t. Y. 50 proc. populiacijos, ir pasirenkama $p = 0,5$);

- q yra tikimybė, kad nagrinėjamas požymis nepasireiškš tiriamoje populiacijoje ($q = 1-p = 0,5$);
- ε yra pageidautinas tikslumas, dažniausiai $\varepsilon = 0,05$.

Pagal 1 formulę apskaičiuojama imtis:

$$N = \frac{1.748.333 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2 \cdot (1.748.333 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 392 \quad (2)$$

Darbdavių tyrimo imtis. Darbdaviams apklausti pasirinkta netikimybinė patogioji atranka.

Kardelio (2007) teigimu, netikimybinė atranka vykdoma, kai tiriamųjų pasiskirstymas populiacinėje grupėje nėra žinomas. Netikimybinės patogiosios imties atrankos kriterijus – tiek vadovai, tiek jų valdomos organizacijos. Tokiu būdu buvo siekiama apklausti 100 respondentų - darbdavių.

Tyrimo eiga – 2015 m. spalio - lapkričio mėn.

Anketos buvo platinamos - dalinamos įvairiose (įvairaus profilio ir dydžio) Marijampolės ir Kauno savivaldybių registruotose organizacijose.

Buvo išdalinta 400 anketų darbuotojams ir 100 anketų darbdaviams. Gautos 392 anketos užpildytos darbuotojų ir 100 darbdavių.

Tiek darbuotojų, tiek darbdavių gautų anketų duomenys apdoroti SPSS 22.0 ir MS Excel ir kompiuterinių programų pagalba.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo metu gauti duomenys leidžia daryti išvadas tik apie tyrime dalyvaujančių respondentų nuomonę. Tyrimo imtis yra pakankama, norint išanalizuoti, kokie veiksniai lemia organizacijos, kaip geriausio darbdavio įvaizdį, kadangi darbdaviams apklausti buvo naudota patogioji imtis, todėl šio tyrimo duomenys neleidžia daryti plataus masto apibendrinamųjų išvadų, tačiau jie dalinai nurodo, kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį. Kitaip tariant, gauti duomenys gali būti interpretuojami tik kaip tendencija, reikalaujanti tolimesnio empirinio patikrinimo tiriant didesnę populiaciją.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Respondentų charakteristikos

Darbuotojų klausimyno (1 priedas) patikimumo analizei įvertinti buvo atlikta pagal Cronbach`'s alpha koeficientą, paremtą standartizuotomis reikšmėmis. Skalės vidinis patikimumas parodo, ar skalės klausimai tikrai matuoja tam tikrą vieną savybę. Cronbach`'s alpha koeficientas apibendrina skalės klausimų tarpusavio koreliacijas. Šiame darbe buvo remtasi K. Pukėnas (2009) skalių vidinio patikimumo įvertinimo rekomendacijomis ir laikoma, kad skalė yra patikima, jei jos Cronbach`'s alpha reikšmė $> 0,5$ (K. Pukėnas (2009), kokybinių duomenų analizė SPSS programa). Atlikus tyrimą nustatyta, kad tyrime naudota anketa tenkino šį reikalavimą, Cronbach`'s alpha - 0,934.

Atliekant tyrimą buvo apklausta 392 darbuotojai, dirbantys Marijampolės ir Kauno savivaldybėse: 240 moterų, kurios sudaro 61,2 proc., ir 152 vyrai, kurie sudaro 38,8 proc. visų tyrime dalyvavusių darbuotojų.

6 lentelėje pateikiamas išsamus darbuotojų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas.

6 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

	Požymis	Tiriamųjų dažnis	Procentai
Amžius	18-30 metų	102	26,0
	31-40 metų	152	38,8
	41-50 metų	88	22,4
	51-60 metų	50	12,8
Darbo stažas	1-3 metai	188	48,0
	4-10 metų	122	31,1
	11-20 metų	82	20,9
Organizacijos dydis	stambi (daugiau nei 250 darbuotojų)	34	8,7
	didelė (50-250 darbuotojų)	110	28,1
	vidutinė (10-50 darbuotojų)	104	26,5
	Maža (iki 10 darbuotojų)	154	36,7
Išsilavinimas	Vidurinis	90	23,0
	Aukštesnysis	110	28,0
	Aukštasis	192	49,0

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal amžių, matome, kad daugiausia darbuotojų 38,8 proc. yra 31-40 metų amžiaus grupėje, 26,0 proc. tiriamųjų amžius svyruoja nuo 18 iki 30 metų, 41-50 metų amžiaus grupę sudaro 22,4 proc., 12,8 proc. darbuotojų yra 51-60 metų amžiaus grupėje.

Atlikus tyrimą, nustatyta, kad 23,0 proc. respondentų turi tik vidurinį išsilavinimą, o 28,0 proc. turi aukštesnį išsilavinimą. Reikia pažymėti, kad 49,0 proc. apklaustų darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Didžiausią respondentų grupę pagal darbo stažą sudaro darbuotojai, įmonėje dirbantys iki 3 metų (48,0 proc.). Ilgiausiai dirbantys darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 11 iki 20 metų, sudaro 20,9 proc., o dirbantys nuo 4 iki 10 metų sudaro 31,1 proc.

Kaip matome iš pateiktos lentelės, daugiausia dirbančiųjų (36,7 proc.) dirba mažose organizacijose. 28,1 proc. dirba didelėse organizacijose, kur darbuotojų skaičius svyruoja nuo 50 iki 250 dirbančiųjų, ir 26,5 proc. – vidutinėse organizacijose. Stambiose organizacijose, kur dirbančiųjų skaičius viršija 250, dirba tik 8,7 proc.

Darbdavių klausimyno (Priedas Nr. 2) patikimumo analizei įvertinti buvo atlikta pagal Cronbach`'s alpha koeficientą, paremtą standartizuotomis reikšmėmis. Skalės vidinis patikimumas parodo, ar skalės klausimai tikrai matuoja tam tikrą vieną savybę. Cronbach`'s alpha koeficientas apibendrina skalės klausimų tarpusavio koreliacijas. Atlikus tyrimą nustatyta, kad tyrime naudota anketa tenkino šį reikalavimą, Cronbach`'s alpha - 0,942.

Atliekant tyrimą buvo apklausta 100 darbdavių, dirbančių Marijampolės ir Kauno savivaldybėse: 40 moterų ir 60 vyrų.

7 lentelėje pateikiamas išsamus darbdavių pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas.

7 lentelė. Darbdavių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

	Požymis	Tiriamųjų dažnis	Procentai
Amžius	18-30 metų	16	16,0
	31-40 metų	42	42,0
	41-50 metų	28	28,0
	51-60 metų	14	14,0
Darbo stažas	1-3 metai	40	40,0
	4-10 metų	48	48,0
	11-20 metų	6	6,0
	20 ir daugiau metų	6	6,0
Organizacijos dydis	didelė (50-250 darbuotojų)	2	2,0
	vidutinė (10-50 darbuotojų)	72	72,0
	maža (iki 10 darbuotojų)	26	26,0

Didžioji dalis (42 proc.) tyrime dalyvavusių darbdavių yra 31-40 metų amžiaus, o darbo stažas 4-10 metų (48 proc.). Nustatyta, kad visi apklaustieji yra įgiję aukštąjį išsilavinimą.

Nustatyta, kad 72,0 proc. tyrime dalyvavusių darbdavių vadovauja vidutinėms įmonėms, kur dirbančiųjų skaičius nuo 10 iki 50 darbuotojų, 26 proc. vadovauja mažoms įmonėms (iki 10 darbuotojų) ir 2 proc. – didelėms įmonėms, kuriose dirba nuo 50 iki 250 darbuotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad iš tyrime dalyvavusių darbuotojų ir darbdavių aktyvesni buvo respondentai, kurių amžius 31-40 metų ir įgiję aukštąjį išsilavinimą. Lyginant darbuotojus ir

darbdavius pagal darbo stažą, vyravo daugiau darbdavių turinčių didesnę darbo stažą. Vertinant respondentus pagal lytį, tyrime tarp darbdavių didesnę dalį sudarė vyrai, o tarp darbuotojų – moterys.

4.2. Darbuotojų tyrimo rezultatų apžvalga

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, buvo pateikta 21 teiginys (1 priedas).

Bendras darbuotojų nuomonės vertinimas apie organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius, pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Bendras darbuotojų požiūris į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius vertinimas

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
ORGANIZACIJOS KULTŪRA, IDENTITETAS	2,42	0,678
Organizacijos misija	2,25	0,675
Organizacijos vertybės	2,74	0,449
Organizacijos filosofija	2,18	0,815
Organizacijos principai	2,37	0,707
IŠORINĖ KOMUNIKACIJA	2,62	0,701
Gerai darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai	2,87	0,334
Reklama, žiniasklaida	2,75	0,434
DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLAS	2,81	0,392
Organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas	2,81	0,392
ORGANIZACIJOS/DARBDAVIO PATRAUKLUMAS	2,74	0,637
Organizacijos finansinė sėkmė	2,87	0,334
Darbuotojų vertinimas	2,87	0,334
VIDINĖ KOMUNIKACIJA	2,69	0,545
Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas	2,75	0,434
Gerai ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai	2,94	0,240
VIDINĖ MOTYVACIJA	2,61	0,572
Galimybė dirbti įdomų darbą	2,87	0,334
Veiklos laisvė	2,28	0,661
Tobulėjimo galimybės	2,94	0,240

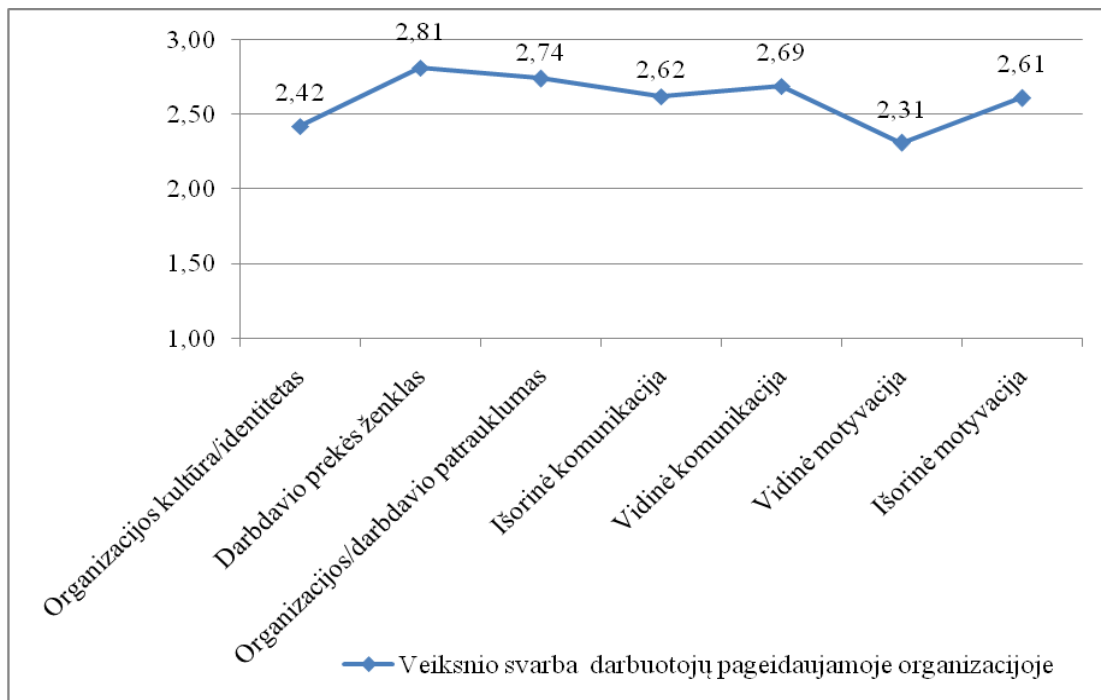
8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

VIDINĖ MOTYVACIJA	2,61	0,572
Galimybė dirbti įdomų darbą	2,87	0,334
Veiklos laisvė	2,28	0,661
Tobulėjimo galimybės	2,94	0,240
IŠORINĖ MOTYVACIJA	2,61	0,609
Draugiškas kolektyvas	2,86	0,365
Darbo sąlygos	2,75	0,434
Nematerialinės paskatos	2,37	0,701
Materialinės paskatos	2,44	0,703
Socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis	2,82	0,523
Darbo užmokestis	2,93	0,258
Karjeros galimybės	3,00	0,000

Analizuojant darbuotojų požiūrį į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius (8 lentelė), matyti, jog aukščiausiais balais buvo įvertintas teiginys *Karjeros galimybės* (vidurkis 3,00). Respondentų nuomone, teiginiai *Tobulėjimo galimybės* (vidurkis 2,94) ir *Geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai* (vidurkis 2,94) yra vieni iš svarbiausių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių. Apklaustų darbuotojų nuomone, *Nematerialinės paskatos* (vidurkis 2,37) ir *Materialinės paskatos* (vidurkis 2,44) nėra tokie svarbūs organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui. Reikia pažymėti, kad teiginiai *Organizacijos filosofija* (vidurkis 2,18), *Organizacijos misija* (vidurkis 2,25), *Veiklos laisvė* (vidurkis 2,28) vertinami labai žemais balais ir nėra svarbūs darbuotojui.

12 paveiksle pateikiamas darbuotojų požiūrio organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas.



12 pav. Darbuotojų požiūrio į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas

Remiantis tyrimo duomenimis, galime teigti, kad darbdavio prekės ženklo (vidurkis 2,81) ir organizacijos/darbdavio patrauklumo (vidurkis 2,74) nuostatos yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį. Prie silpniausiai organizacijos įvaizdį lemiančių veiksnių respondentai priskiria vidinę motyvaciją (vidurkis 2,31) ir organizacijos kultūrą, identitetą (vidurkis 2,42).

Visi nustatyti subskalių skirtumai statistiškai reikšmingi, reikšmingumo lygmuo $p=0,05$.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, kokie veiksniai lemia jų atstovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, buvo pateiktas 21 teiginys.

Bendras darbuotojų nuomonės vertinimas apie jų atstovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį tenkinančius veiksnius, pateiktas 9 lentelėje.

9 lentelė. Bendras darbuotojų požiūrio į jų atstovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį tenkinančius veiksnius vertinimas

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
ORGANIZACIJOS KULTŪRA, IDENTITETAS	2,17	0,831
Organizacijos misija	2,25	0,754
Organizacijos vertybės	2,25	0,754
Organizacijos filosofija	2,13	0,859

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

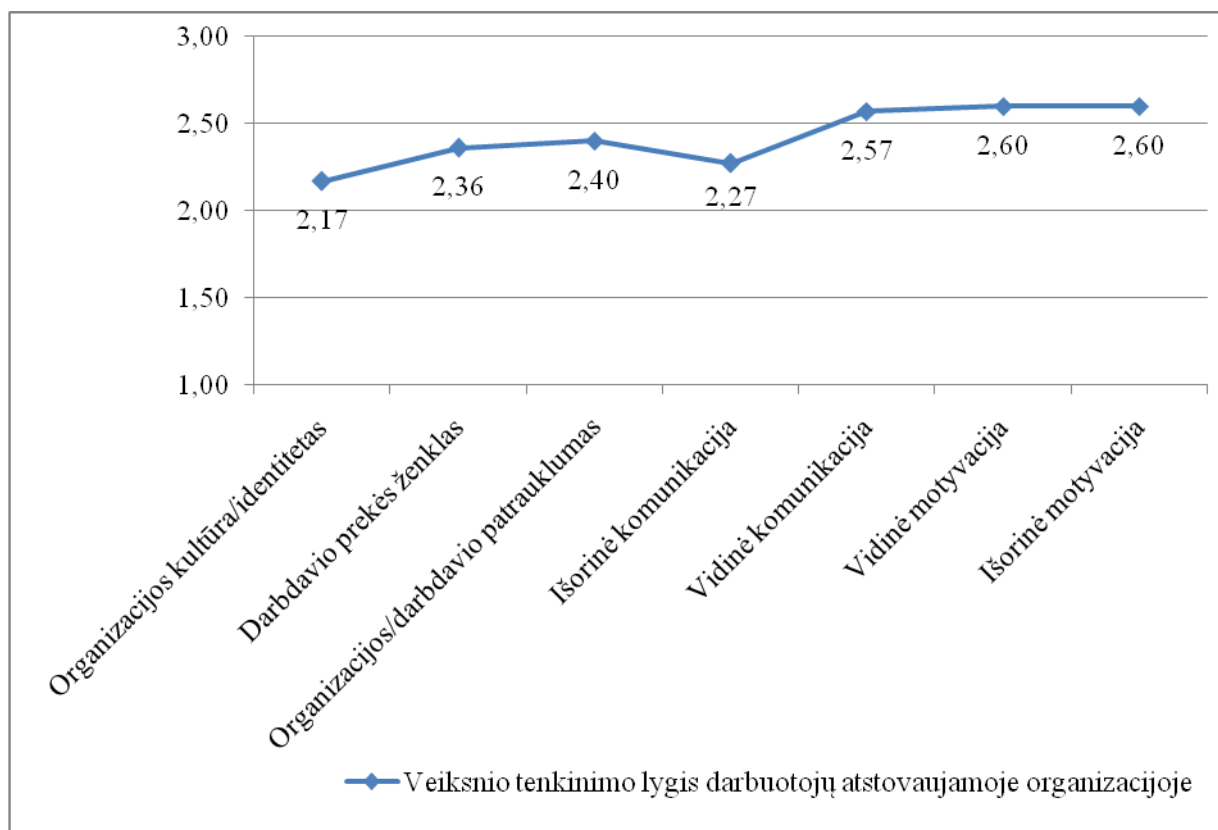
9 lentelės tęsinys

Organizacijos principai	2,16	0,825
IŠORINĖ KOMUNIKACIJA	2,27	0,696
Gerai darbuotojų bei pažįstamų atsiliepimai	2,45	0,696
Reklama, žiniasklaida	2,19	0,810
DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLAS	2,36	0,706
Organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas	2,36	0,720
ORGANIZACIJOS/DARBDAVIO PATRAUKLUMAS	2,40	0,713
Organizacijos finansinė sėkmė	2,42	0,729
Darbuotojų vertinimas	2,61	0,704
VIDINĖ KOMUNIKACIJA	2,57	0,623
Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas	2,63	0,694
Gerai ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai	2,69	0,582
VIDINĖ MOTYVACIJA	2,60	0,719
Galimybė dirbti įdomų darbą	2,70	0,669
Veiklos laisvė	2,55	0,732
Tobulėjimo galimybės	2,63	0,694
IŠORINĖ MOTYVACIJA	2,60	0,651
Draugiškas kolektyvas	3,00	0,000
Darbo sąlygos	2,75	0,558
Nematerialinės paskatos	2,43	0,709
Materialinės paskatos	2,50	0,705
Socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis	2,73	0,591
Darbo užmokestis	2,61	0,718
Karjeros galimybės	2,41	0,749

Vertinant darbuotojų požiūrį į jų atstovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius, nustatyta, kad svarbiausiu savo organizacijos kaip darbdavio įvaizdį tenkinančiu veiksmiu apklaustieji įvardijo teiginį *Draugiškas kolektyvas* (vidurkis 3). Apklaustų darbuotojų nuomone, jų organizacijos įvaizdžiui svarbu *Darbo sąlygos* (vidurkis 2,75), *Socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis* (vidurkis 2,73), *Galimybė dirbti įdomų darbą* (vidurkis 2,70).

Analizuojant gautus rezultatus, pateiktus 9 lentelėje, stebime, kad *Organizacijos filosofija* (vidurkis 2,13), *Organizacijos principai* (vidurkis 2,16), *Reklama, žiniasklaida* (vidurkis 2,19) darbuotojus mažiausiai lemia jų atstovaujamoje organizacijoje.

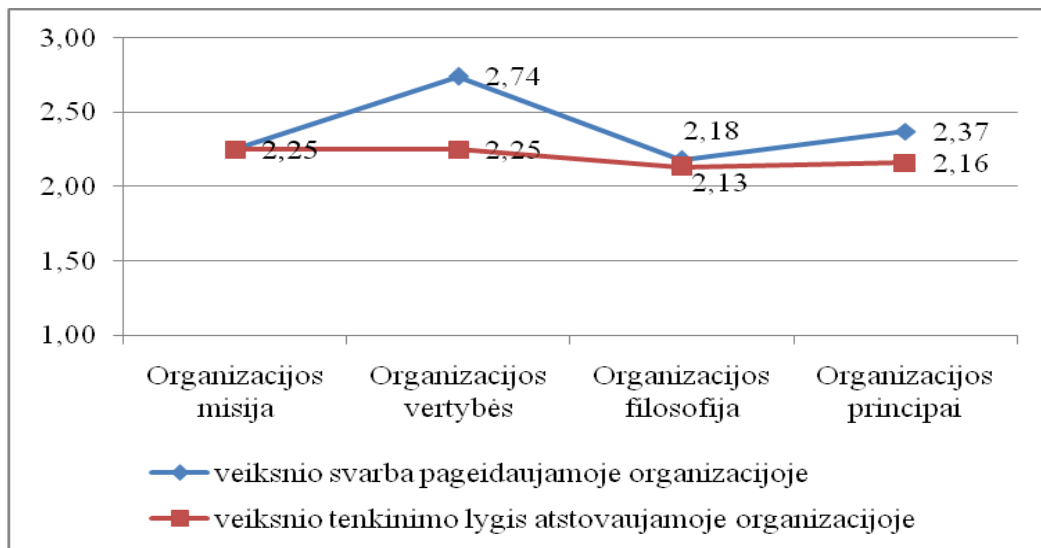
Toliau 13 paveikslėlyje pateikiamas darbuotojų požiūris į jų atstovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas.



13 pav. Darbuotojų požiūris į jų atstovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdį tenkinančių veiksnių subskalių vertinimas

Vertinant pateiktų teiginių subskales, susijusias su organizacijos kultūros, identiteto, darbdavio prekės ženklo, organizacijos/darbdavio patrauklumo, išorinės ir vidinės komunikacijos ir vidinės bei išorinės motyvacijos nuostatomis, apklausti darbuotojai nurodo, kad jų atstovaujamos organizacijos įvaizdį labiausiai lemia vidinė ir išorinė motyvacija (vidurkis 2,60) bei vidinė komunikacija (vidurkis 2,57). Prie silpniausiai įvaizdį lemiančių veiksnių respondentai priskiria organizacijos kultūrą, identitetą (vidurkis 2,17) ir išorinę komunikaciją (vidurkis 2,27). Subskalių skirtumai yra statistiškai reikšmingi, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

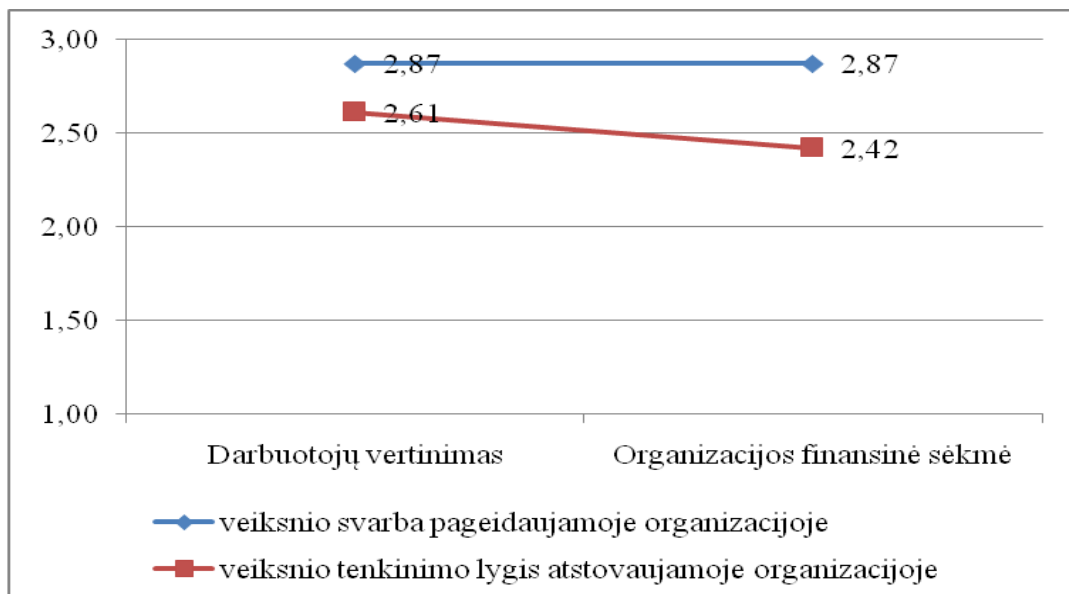
Siekiant atskleisti darbuotojų požiūrį į veiksnius lemiančius organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį ir kaip jie vertina savo atstovaujamos organizacijos veiksnių tenkinimo lygį, pateiksime kiekvienos subskalės (veiksnių grupės) ir jai priklausančių veiksnių vertinimą atskirai.



14 pav. Organizacijos kultūros, identiteto veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais

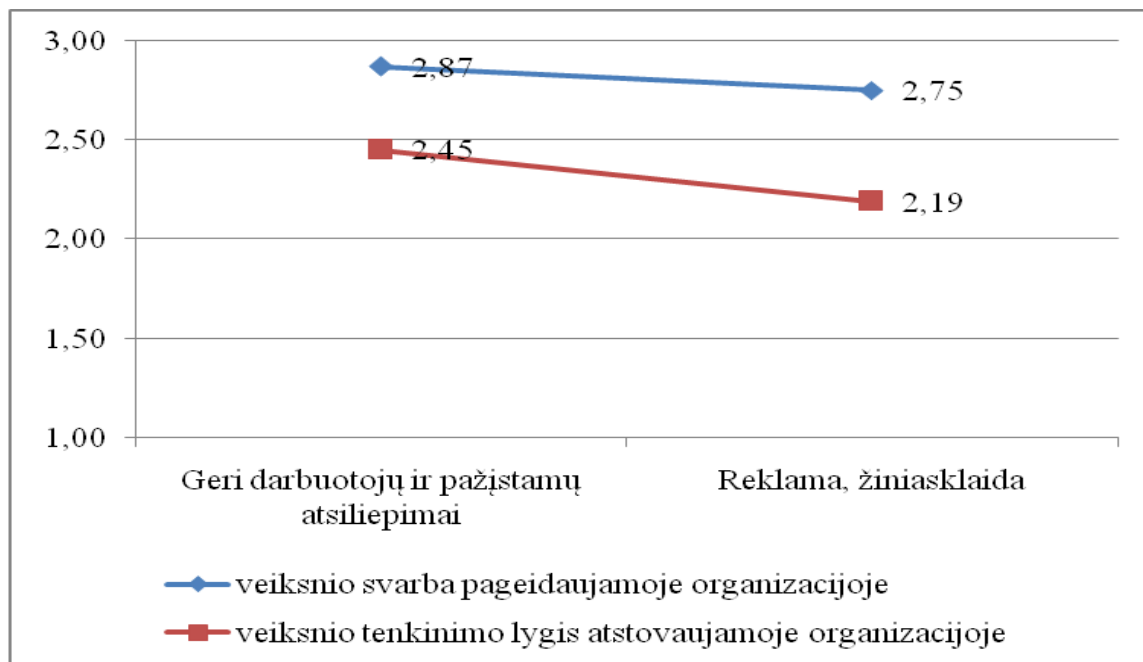
Kaip matyti 14 paveiksle visi organizacijos kultūros, identiteto veiksniai – organizacijos vertybės, filosofija, principai nėra tenkinami darbuotojų atstovaujamoje organizacijoje, išskyrus organizacijos misiją, kuri vertinama vienodai tiek pageidaujamoje tiek atstovaujamoje organizacijoje. (balas 2,25). Ryškus skirtumas pastebimas vertinant organizacijos vertybes, pageidaujamoje organizacijoje vertinama (2,74 balo), atstovaujamoje - (2,25 balo).

Darbdavio prekės ženklą sudarantis veiksnys – organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas nėra tenkinamas darbuotojų požiūriu jų atstovaujamoje organizacijoje, nes šio veiksnio svarba pageidaujamoje organizacijoje vertinama (2,81 balo), o atstovaujamoje tik (2,36 balo).



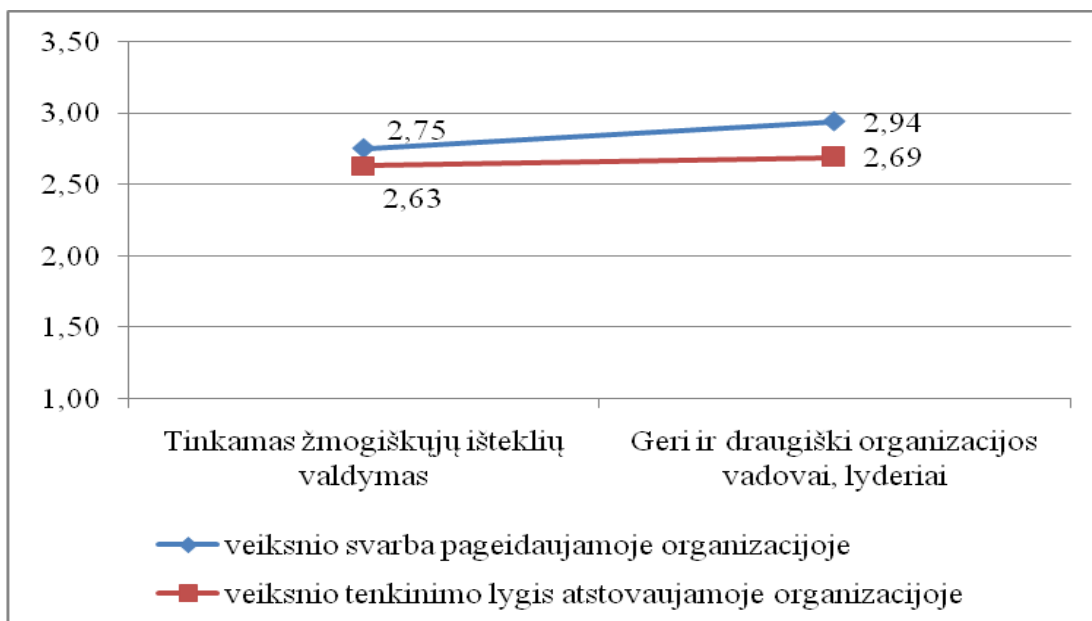
15 pav. Organizacijos/darbdavio patrauklumo veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais

15 paveiksle matyti, kad organizacijos/ darbdavio patrauklumą sudarantys veiksniai – darbuotojų vertinimas ir organizacijos finansinė sėkmė, darbuotojų netenkina jų atstovaujamoje organizacijoje. Darbuotojų vertinimas ir organizacijos finansinė sėkmė vertinama vienodai svarbia pageidaujamoje organizacijoje (2,87 balo), o darbuotojų vertinimas ir organizacijos finansinė sėkmė darbuotojų atstovaujamoje organizacijoje atitinkamai (2,61 balo) ir (2,42 balo).



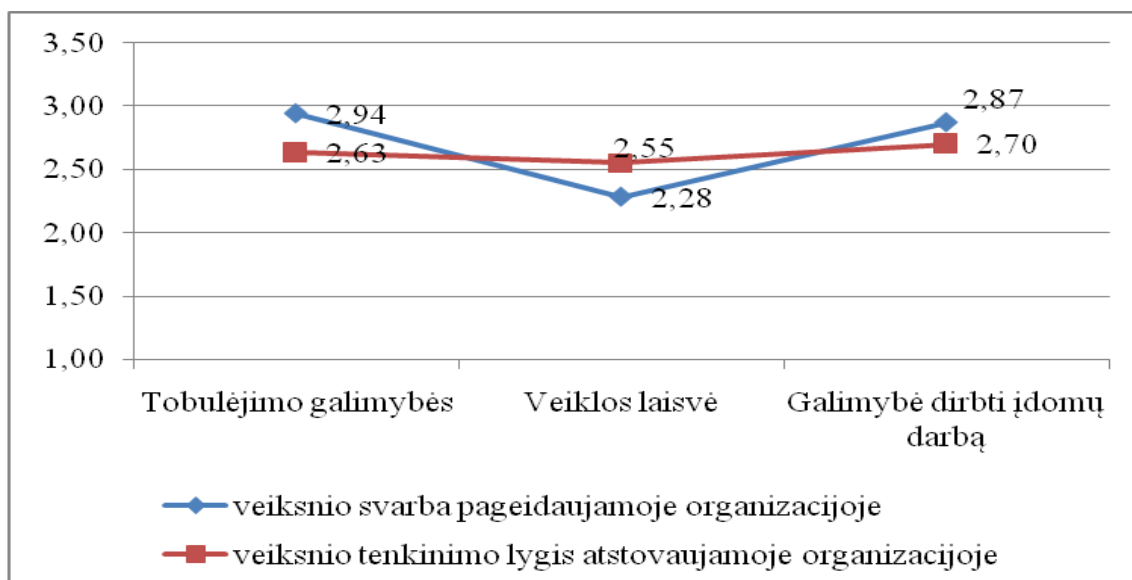
16 pav. Išorinės komunikacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais

Vertinant organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, 16 paveiksle matome, jog svarbesnis išorinės komunikacijos veiksnys, daugumos darbuotojų manymu, yra geri darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai (2,87 balo), nei reklama, žiniasklaida (2,75 balo). Deje, nei vienas išorinės komunikacijos veiksnys darbuotojų atstovaujamoje organizacijoje netenkina, taip kaip jie norėtų.



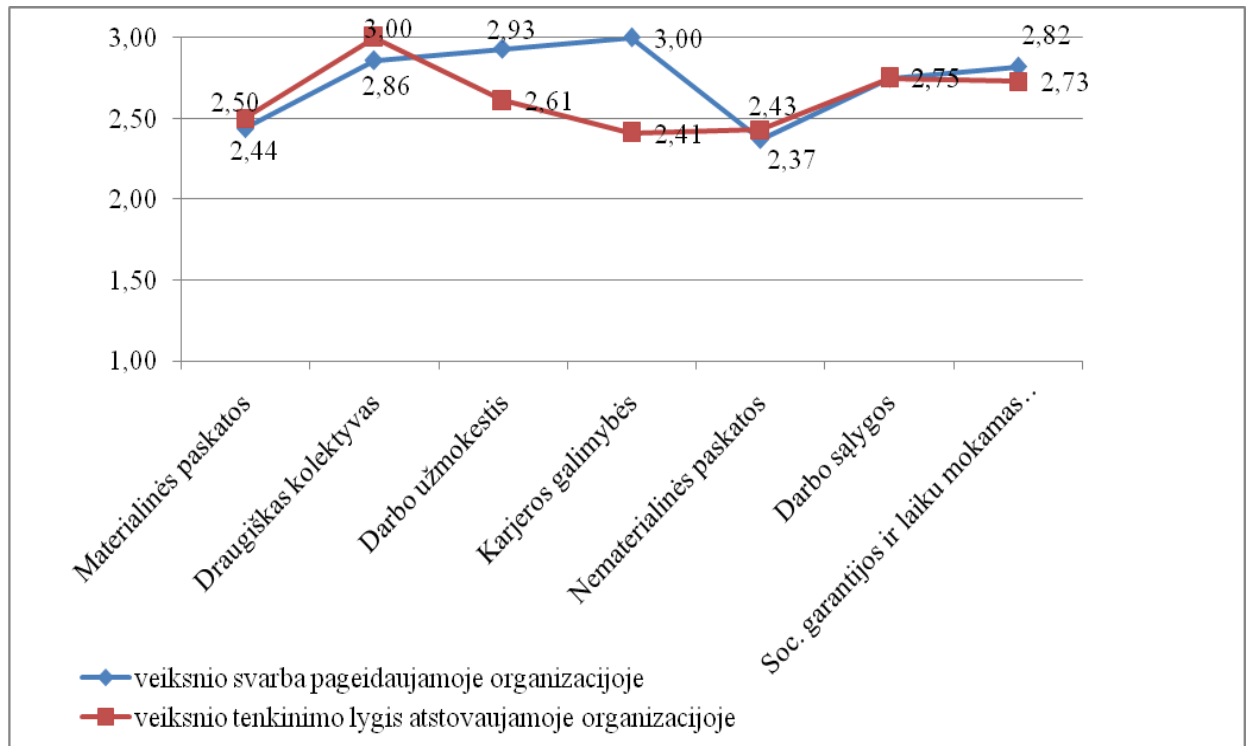
17 pav. Vidinės komunikacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais

Iš 17 pav. pateiktų gautų rezultatų, galima teigti, jog veiksnys – geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai vertinamas kaip labai svarbus veiksnys (2,94 balo), lemiantis organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas daugumos darbuotojų vertinimu yra kur kas mažiau svarbus (2,75 balo) lyginant su minėtuoju veiksnium. Tačiau abu šie vidinės komunikacijos veiksniai netenkina daugumos darbuotojų jų atstovaujamoje organizacijoje.



18 pav. Vidinės motyvacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais

Vertinant vidinės motyvacijos veiksnius daugumos darbuotojų vertinimu svarbiausias jų yra tobulėjimo galimybės (2,94 balo), šiek tiek mažiau svarbus veiksnys lemiantis organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį tai – galimybė dirbti įdomų darbą (2,87 balo), mažiausiai svarbiu laikoma – veiklos laisvė (2,28 balo). Tačiau veiklos laisvė atstovaujamoje organizacijoje darbuotojus labiau tenkina, nei kad yra svarbi. O tobulėjimo galimybės ir galimybė dirbti įdomų darbą, darbuotojų atstovaujamoje organizacijoje jų netenkina.



19 pav. Išorinės motyvacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbuotojų pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje, balais

Vertinat organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, ir remiantis 19 paveiksle pateiktais duomenimis, galime teigti, kad daugumos darbuotojų nuomone, svarbiausias veiksnys yra tobulėjimo galimybės (3,00 balai), o mažiausiai nulemiantis veiksnys – nematerialinės paskatos (2,37 balai).

Materialinės ir nematerialinės paskatos bei draugiškas kolektyvas daugumą darbuotojų jų atstovaujamos organizacijose labiau tenkina, nei kad jie yra jiems svarbūs. Darbo sąlygų tenkinimo lygį darbuotojai vertina vienodai (2,75 balo) kaip ir jų svarbą pageidaujamoje organizacijoje. Likusieji veiksniai tai – darbo užmokestis, karjeros galimybės ir socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis daugumos darbuotojų netenkina jų atstovaujamos organizacijose, lyginant pagal jų įvertintą svarbumą.

4.3. Darbdavių tyrimo rezultatų apžvalga

Siekiant išsiaiškinti darbdavių nuomonę, kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, buvo pateikta 21 teiginys.

Bendras darbdavių nuomonės vertinimas apie organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius, pateiktas 10 lentelėje.

10 lentelė. Bendras darbdavių požiūrio į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius vertinimas

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
ORGANIZACIJOS KULTŪRA, IDENTITETAS	2,22	0,887
Organizacijos misija	2,24	0,744
Organizacijos vertybės	2,68	0,683
Organizacijos filosofija	2,28	0,784
Organizacijos principai	2,42	0,835
IŠORINĖ KOMUNIKACIJA	2,78	0,581
Gerai darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai	2,92	0,396
Reklama, žiniasklaida	2,84	0,468
DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLAS	3,00	0,000
Organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas	3,00	0,000
ORGANIZACIJOS/DARBDAVIO PATRAUKLUMAS	3,00	0,000
Organizacijos finansinė sėkmė	3,00	0,000
Darbuotojų vertinimas	3,00	0,000
VIDINĖ KOMUNIKACIJA	2,68	0,620
Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas	2,88	0,328
Gerai ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai	2,80	0,404
VIDINĖ MOTYVACIJA	2,38	0,696
Galimybė dirbti įdomų darbą	2,86	0,351
Veiklos laisvė	2,20	0,904
Tobulėjimo galimybės	2,96	0,198
IŠORINĖ MOTYVACIJA	2,70	0,646
Draugiškas kolektyvas	2,82	0,482
Darbo sąlygos	3,00	0,000

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

Nematerialinės paskatos	2,76	0,555
Materialinės paskatos	2,98	0,141
Socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis	3,00	0,000
Darbo užmokestis	3,00	0,000
Karjeros galimybės	2,94	0,424

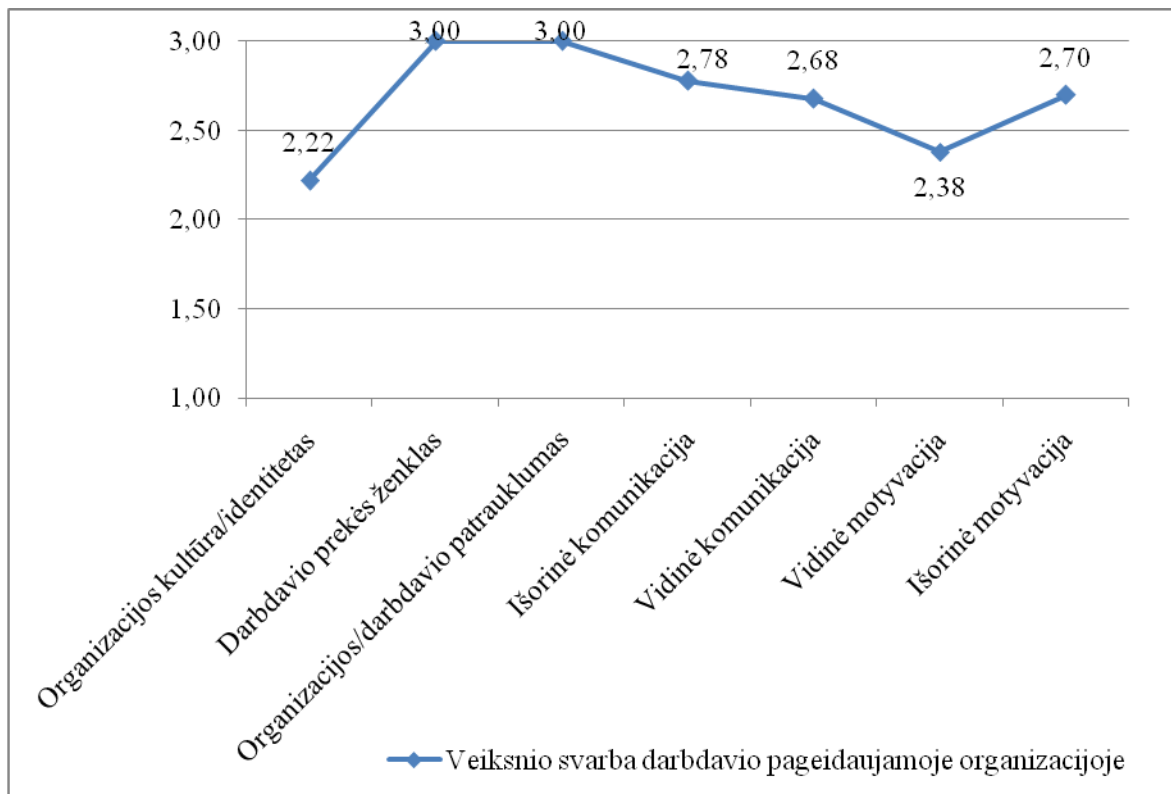
Iš pateiktų duomenų lentelėje matome, kad svarbiausiu organizacijos kaip darbdavio įvaizdį lemiančiu veiksniu respondentai įvardijo teiginius *organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas, įmonės finansinė sėkmė, darbuotojų vertinimas, darbo sąlygos, socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis, darbo užmokestis* (vidurkiai 3).

Respondentai nurodo, kad *veiklos laisvė* (vidurkis 2,20), *organizacijos misija* (vidurkis 2,24), *organizacijos filosofija* (vidurkis 2,28) yra mažiausiai svarbūs veiksniai, nulemiantys organizacijos kaip darbdavio įvaizdį.

Siekiant išsiaiškinti svarbiausius organizacijos kaip darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius, klausimyno skalė buvo suskirstyta į 7 subskales, susijusias su organizacijos kultūros, identiteto, darbdavio prekės ženklo, organizacijos/darbdavio patrauklumo, išorinės ir vidinės komunikacijos ir vidinės bei išorinės motyvacijos nuostatomis.

Organizacijos kultūros, identiteto subskalė sudaryta iš 4 teiginių. Darbdavio prekės ženklo subskalę sudaro 1 teiginys. Organizacijos/darbdavio patrauklumo, išorinės ir vidinės komunikacijos subskalėms tenka po 2 teiginius. Vidinės motyvacijos subskalė sudaryta iš 3 teiginių, o išorinės motyvacijos - iš 7 teiginių.

20 paveiksle pateikiamas organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas.



20 pav. Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas darbdavių požiūriu

Iš grafike pateiktų gautų rezultatų matome, kad darbdavio prekės ženklas (vidurkis 3,00) ir organizacijos/darbdavio patrauklumas (vidurkis 3,00) yra pagrindiniai veiksniai, nulemiantys organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį. Organizacijos kultūra, identitetas (vidurkis 2,22) ir vidinė motyvacija (vidurkis 2,38) yra silpniausi veiksniai, lemiantys organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį. Skirtumai statistiškai reikšmingi, reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

Toliau bus analizuojamas darbdavių požiūris į jų vadovaujamos organizacijos įvaizdį lemiančius veiksniai. Siekiant išsiaiškinti darbdavių nuomonę, kokie veiksniai lemia jų vadovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, taip pat buvo pateiktas 21 teiginys.

Bendras darbdavių nuomonės vertinimas apie jų vadovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksniai, pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė. Bendras darbdavių požiūris į jų vadovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį tenkinančius veiksniai vertinimas

Teiginys	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
ORGANIZACIJOS KULTŪRA, IDENTITETAS	2,48	0,788
Organizacijos misija	2,56	0,837

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

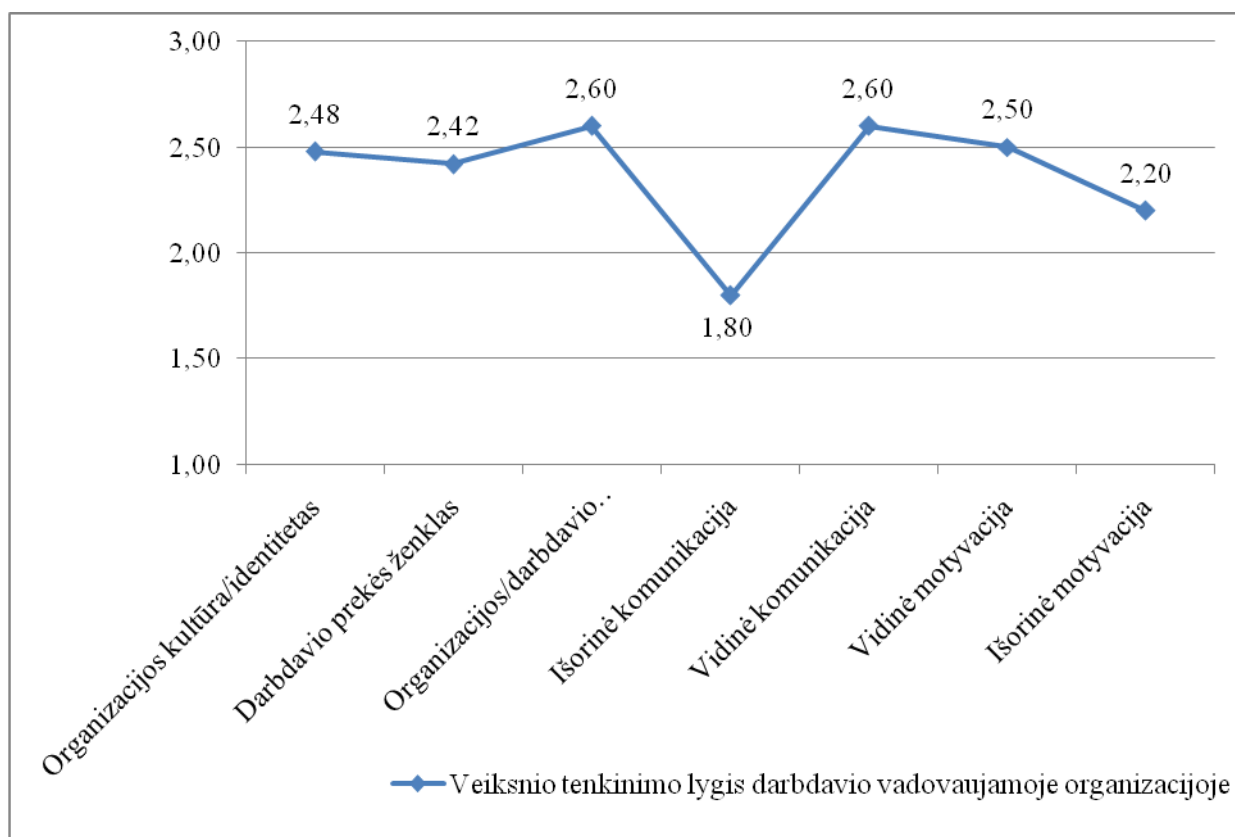
11 lentelės tęsinys

Organizacijos vertybės	2,62	0,667
Organizacijos filosofija	2,62	0,697
Organizacijos principai	2,42	0,702
IŠORINĖ KOMUNIKACIJA	1,80	0,782
Gerai darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai	2,24	0,771
Reklama, žiniasklaida	2,14	0,756
DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLAS	2,42	0,810
Organizacijos žinomumas bei visuomenės pripažinimas	2,42	0,810
ORGANIZACIJOS/DARBDAVIO PATRAUKLUMAS	2,60	0,606
Organizacijos finansinė sėkmė	2,60	0,606
Darbuotojų vertinimas	3,00	0,000
VIDINĖ KOMUNIKACIJA	2,60	0,728
Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas	2,68	0,621
Gerai ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai	2,64	0,693
VIDINĖ MOTYVACIJA	2,50	0,839
Galimybė dirbti įdomų darbą	2,60	0,756
Veiklos laisvė	2,34	0,798
Tobulėjimo galimybės	2,68	0,621
IŠORINĖ MOTYVACIJA	2,20	0,808
Draugiškas kolektyvas	2,80	0,404
Darbo sąlygos	2,65	0,725
Nematerialinės paskatos	2,54	0,734
Materialinės paskatos	2,32	0,794
Socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis	2,72	0,573
Darbo užmokestis	2,22	0,815
Karjeros galimybės	2,14	0,881

Vertinant darbdavių požiūrį į jų vadovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius, nustatyta, kad svarbiausiu savo organizacijos kaip darbdavio įvaizdį lemiančiu veiksmu respondentai įvardijo teiginį *darbuotojų vertinimas* (vidurkis 3). Apklaustų darbdavių nuomone, jų organizacijos įvaizdžiui svarbu *draugiškas kolektyvas* (vidurkis 2,80), *tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas*, (vidurkis 2,68), *tobulėjimo galimybės* (vidurkis 2,68).

Analizuojant gautus rezultatus, pateiktus lentelėje, stebime, kad *reklama*, *žiniasklaida* (vidurkis 2,14), *karjeros galimybės* (vidurkis 2,14), yra mažiausiai svarbūs veiksniai, lemiantys jų vadovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdį.

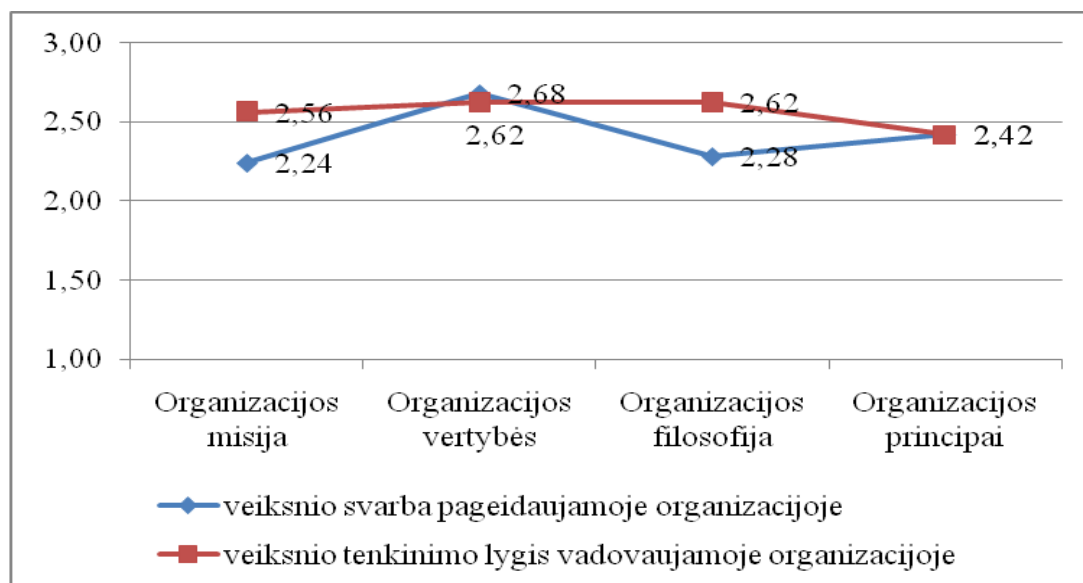
21 paveiksle pateikiamas darbdavių požiūris į jų vadovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių subskalių vertinimas.



21 pav. Darbdavių požiūris į jų vadovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdį tenkinančių veiksnių subskalių vertinimas

Vertinant pateiktų teiginių subskales, susijusias su organizacijos kultūros, identiteto, darbdavio prekės ženklo, organizacijos/darbdavio patrauklumo, išorinės ir vidinės komunikacijos ir vidinės bei išorinės motyvacijos nuostatomis, apklausti darbdaviai nurodo, kad mažiausiai jų vadovaujamos organizacijos įvaizdį lemia išorinė komunikacija (vidurkis 1,80), kurią apima geri darbuotojų ir pažįstamųjų atsiliepimai bei reklama ir žiniasklaida. Skirtumai nėra statistiškai reikšmingi, reikšmingumo lygmuo $p > 0,05$. Labiausiai darbdavių vadovaujamos organizacijos įvaizdį lemia organizacijos/darbdavio patrauklumas (vidurkis 2,60) ir vidinė komunikacija (vidurkis 2,60). Prie silpniausiai įvaizdį lemiančių veiksnių respondentai priskiria išorinę motyvaciją (vidurkis 2,20) ir darbdavio prekės ženklą (vidurkis 2,42). Darbdavio prekės ženklo kriterijus yra statistiškai reikšmingas, reikšmingumo lygmuo $p = 0,000$

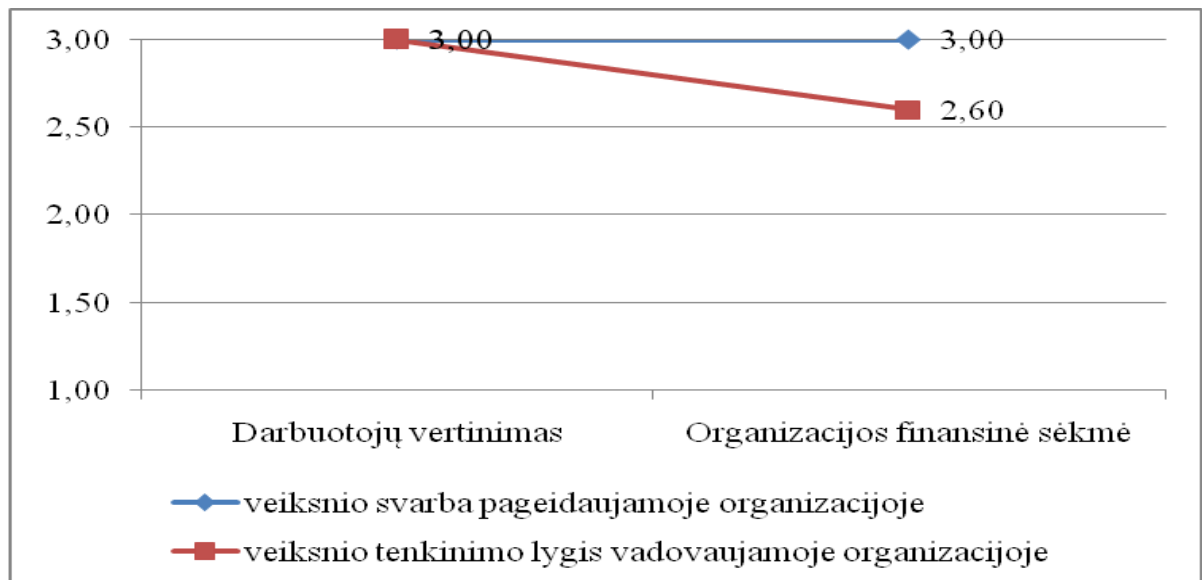
Norint atskleisti darbdavių požiūrį į veiksnius lemiančius organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį ir kaip jie vertina pačių vadovaujamos organizacijos veiksmų tenkinimo lygį, pateiksime kiekvienai subskalei (veiksmų grupei) priklausančių veiksmų vertinimą atskirai.



22 pav. Organizacijos kultūros, identiteto veiksmų svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais

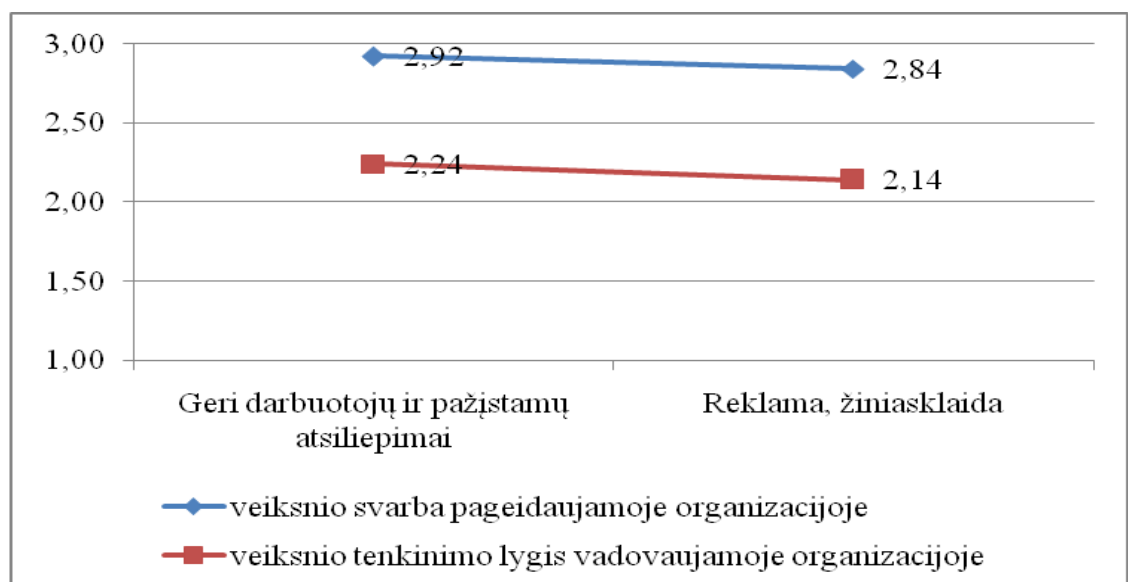
Vertinant organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius, galima teigti, kad organizacijos vertybės, darbdavių teigimu, yra svarbiausios (2,68 balo) iš organizacijos kultūrą, identitetą sudarančių veiksmų. Organizacijos misija, daugumos darbdavių manymu, yra mažiausiai svarbus veiksnys. Iš pateikto grafiko matome, kad darbdavių vadovaujamoje organizacijoje, organizacijos misijos ir filosofijos tenkinimo lygis yra, kur kas aukščiau, nei šių veiksmų svarba pageidaujamoje organizacijoje. Organizacijos principų svarbą ir tenkinimo lygį, darbdaviai įvertina vienodai (2,42 balo).

Darbdavio prekės ženklą sudarantis veiksnys t.y. organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas darbdavių vertinamas labai svarbiu (3,00 balai) lemiančiu organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, tačiau darbdavių vadovaujamoje organizacijoje šio veiksmo vertinamo lygis yra kur kas žemesnis (2,42 balo), tai reiškia, kad darbdavių šis veiksnys tiek netenkina, kiek jie pageidautų.



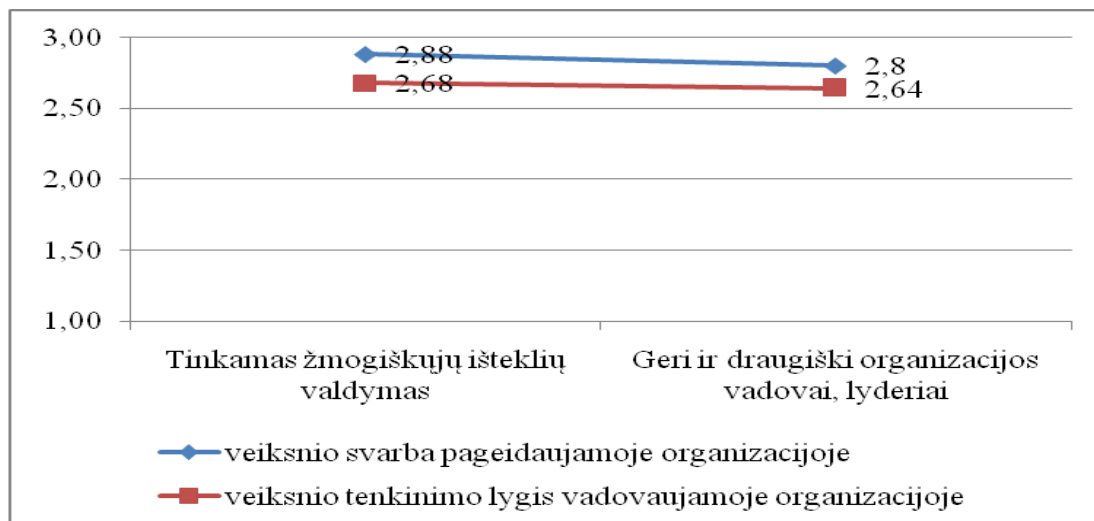
23 pav. Organizacijos/darbdavio patrauklumo veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais

Pateiktame 23 paveiksle organizacijos/darbdavio patrauklumą sudarantys veiksniai – darbuotojų vertinimas ir organizacijos finansinė sėkmė, darbdavių vertinami labai svarbiais (3,00 balais), darančiais įtaką organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui. Daugumą darbdavių vadovaujamoje organizacijoje tenkina darbuotojų vertinimas, nes šio veiksnio tenkinimo lygis kaip ir svarbumas įvertinamas aukščiausiai (3,00 balais). Tačiau, organizacijos finansinės sėkmės veiksnys, daugumos darbdavių jų vadovaujamoje organizacijoje netenkina (2,6 balo).



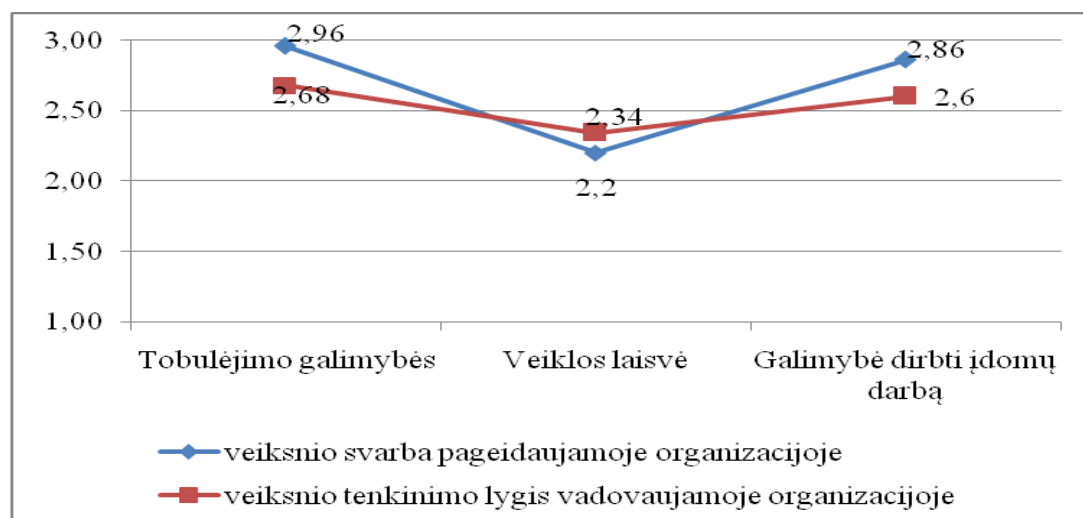
24 pav. Išorinės komunikacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais

24 paveiksle pateikti vidinės komunikacijos veiksniai – geri darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai (2,92 balo) bei reklama, žiniasklaida (2,84 balo) darbdavių vadovaujamoje organizacijoje vertinami gana svarbiais veiksniais nulemiančiais organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, tačiau darbdavių nuomone šių veiksnių tenkinimo lygis yra pakankamai mažas jų organizacijose.



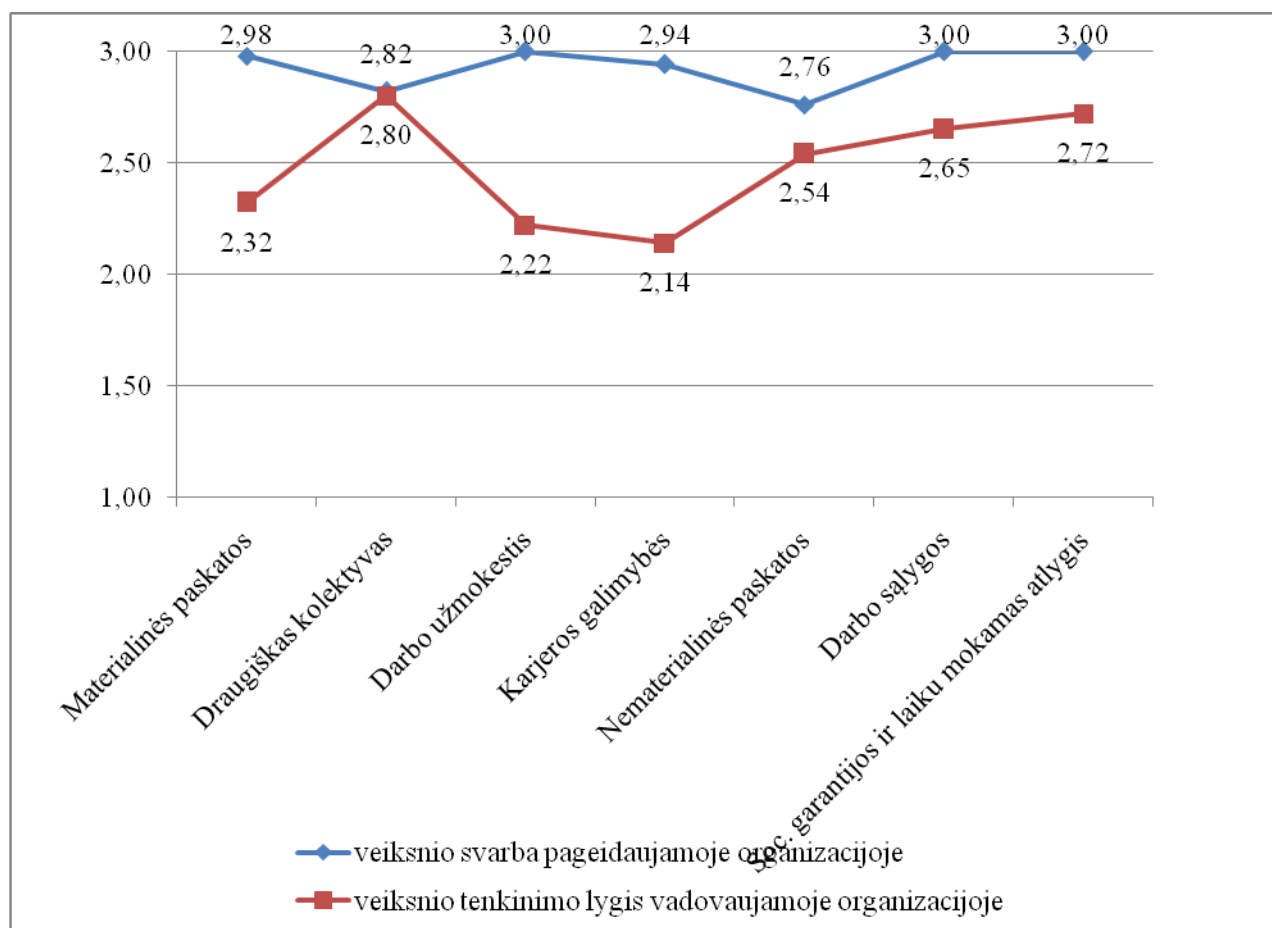
25 pav. Vidinės komunikacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais

Analizuojant vidinės komunikacijos veiksnių svarbumą ir tenkinimo lygį, matome, jog darbdaviams yra svarbesnis veiksnys - tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas (2,88 balo), nei veiksnys - geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai (2,80 balo). Deja dauguma darbdavių šių veiksnių tenkinimo lygį savoje organizacijoje įvertina kur kas žemiau, nei norėtų - tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas (2,68 balo), geri ir draugiški organizacijos vadovai lyderiai (2,64 balo).



26 pav. Vidinės motyvacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais

26 paveiksle pateikti tyrimo duomenys rodo, kad iš vidinės motyvacijos veiksnių lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį svarbiausiu įvardija - tobulėjimo galimybes (2,96 balo), šiek tiek mažiau svarbiu – galimybę dirbti įdomų darbą (2,86 balo), o mažiausiai svarbiu – veiklos laisvę (2,20 balo). Tačiau minėtų veiksnių laikomų svarbiais daugumos darbdavių jų vadovaujamos organizacijose netenkina taip kaip jie pageidautų. Veiksny – veiklos laisvė, priešingai darbdavių nuomone, jų organizacijoje yra labiau tenkinamas (2,34 balo) nei, kad laikomas svarbiu.



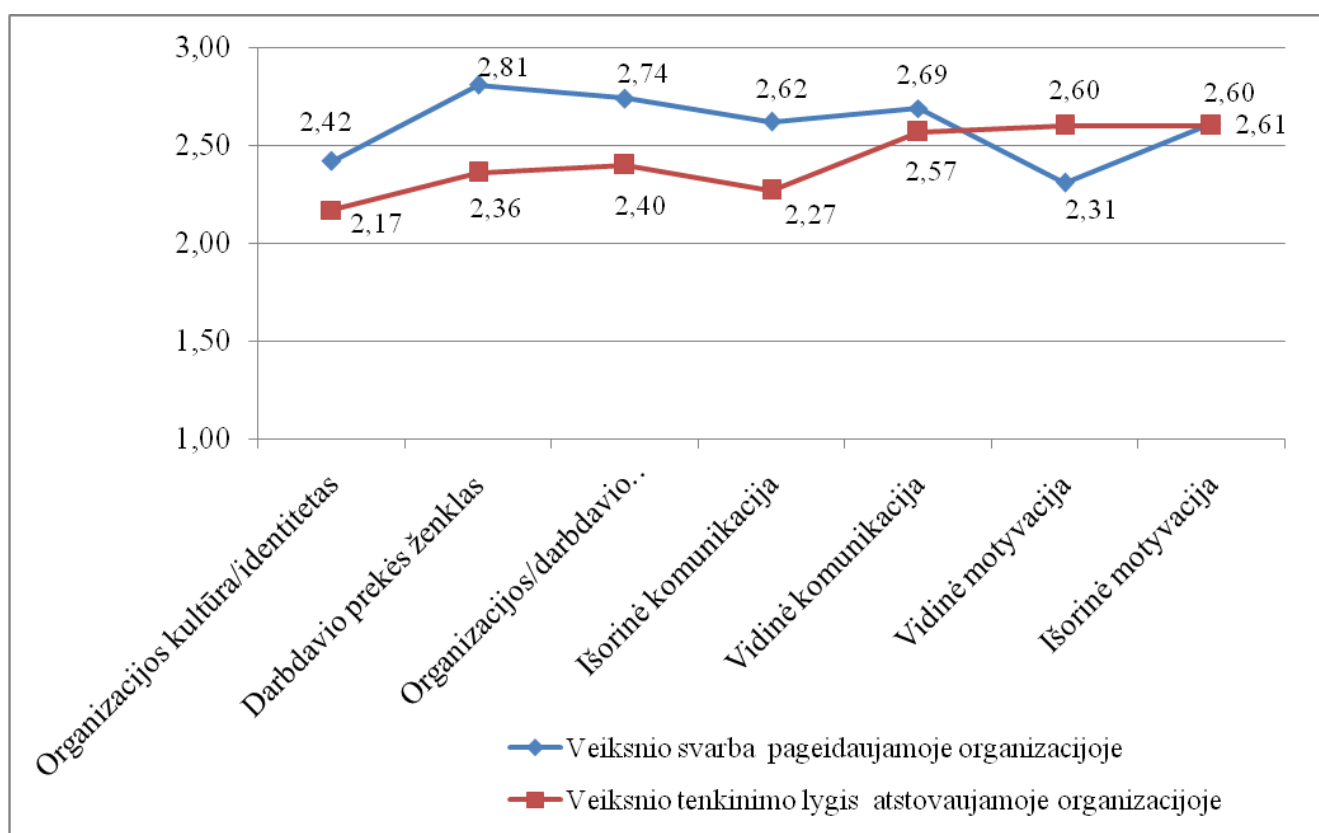
27 pav. Išorinės motyvacijos veiksnių svarbumas ir tenkinimo lygis darbdavių pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje, balais

Kaip matyti 27 paveiksle vidinės komunikacijos veiksniai daugumos darbdavių vadovaujamos organizacijose netenkina, išskyrus veiksnį - draugiškas kolektyvas, kurio svarba ir tenkinimo lygis vertinamas labai panašiai. Kaip pastebima, daugumai darbdavių svarbiausi vidinės komunikacijos veiksniai yra darbo užmokestis (3,00 balai), darbo sąlygos (3,00 balai) ir socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis (3,00 balai). Ryškus skirtumas matomas vertinant darbo užmokestį, šio veiksnio tenkinimo lygis vadovaujamoje organizacijoje vertinamas (2,22 balo), pageidaujamoje organizacijoje (3,00 balo). Taip pat akivaizdus skirtumas pastebimas karjeros galimybių vertinime, šio veiksnio svarba pageidaujamoje organizacijoje (2,94 balo), vadovaujamoje (2,14 balo).

4.4. Darbuotojų ir darbdavių tyrimo rezultatų palyginamoji analizė

Svarbu palyginti darbuotojų ir darbdavių požiūrį į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančius veiksnius. Todėl, remiantis gautais tyrimo duomenis, galime pateikti veiksnių lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, darbuotojų ir darbdavių požiūriu.

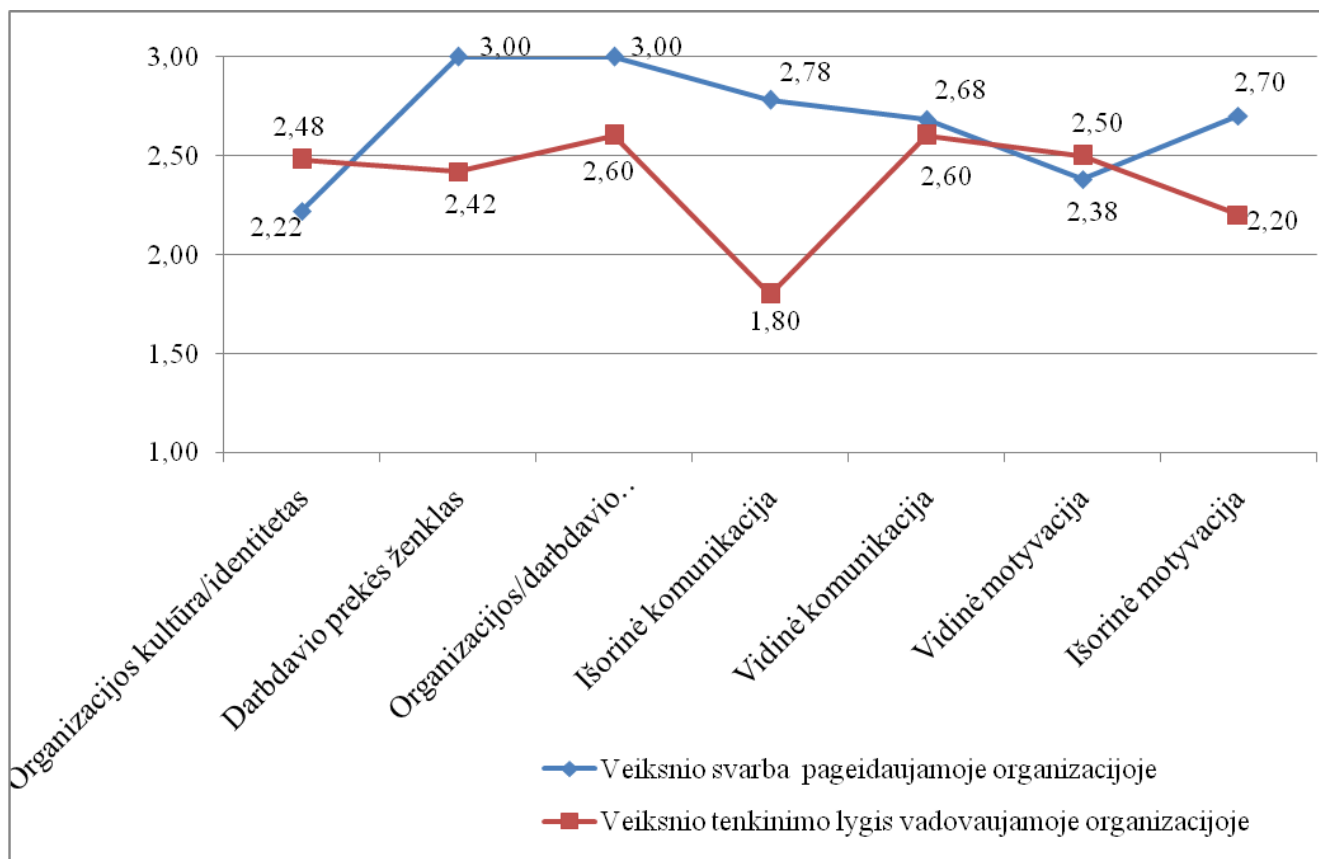
Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų požiūriu visos veiksnių grupės netenkinamos, išskyrus vidinę motyvaciją (žr. 28 pav.). Darbdavio prekės ženklo veiksnių grupė pageidaujamoje organizacijoje vertinama kaip svarbiausia veiksnių grupė (balas 2,81), tačiau atstovaujamoje organizacijoje ji tenkinama žymiai mažiau (balas 2,36). Darbuotojų nuomonė, vertinant išorinės motyvacijos veiksnių grupę, tiek atstovaujamoje organizacijoje (balas 2,60), tiek pageidaujamoje organizacijoje (balas 2,61), sutampa.



28 pav. Veiksnių, lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, svarbumo palyginimas pageidaujamoje ir atstovaujamoje organizacijoje darbuotojų požiūriu, balais

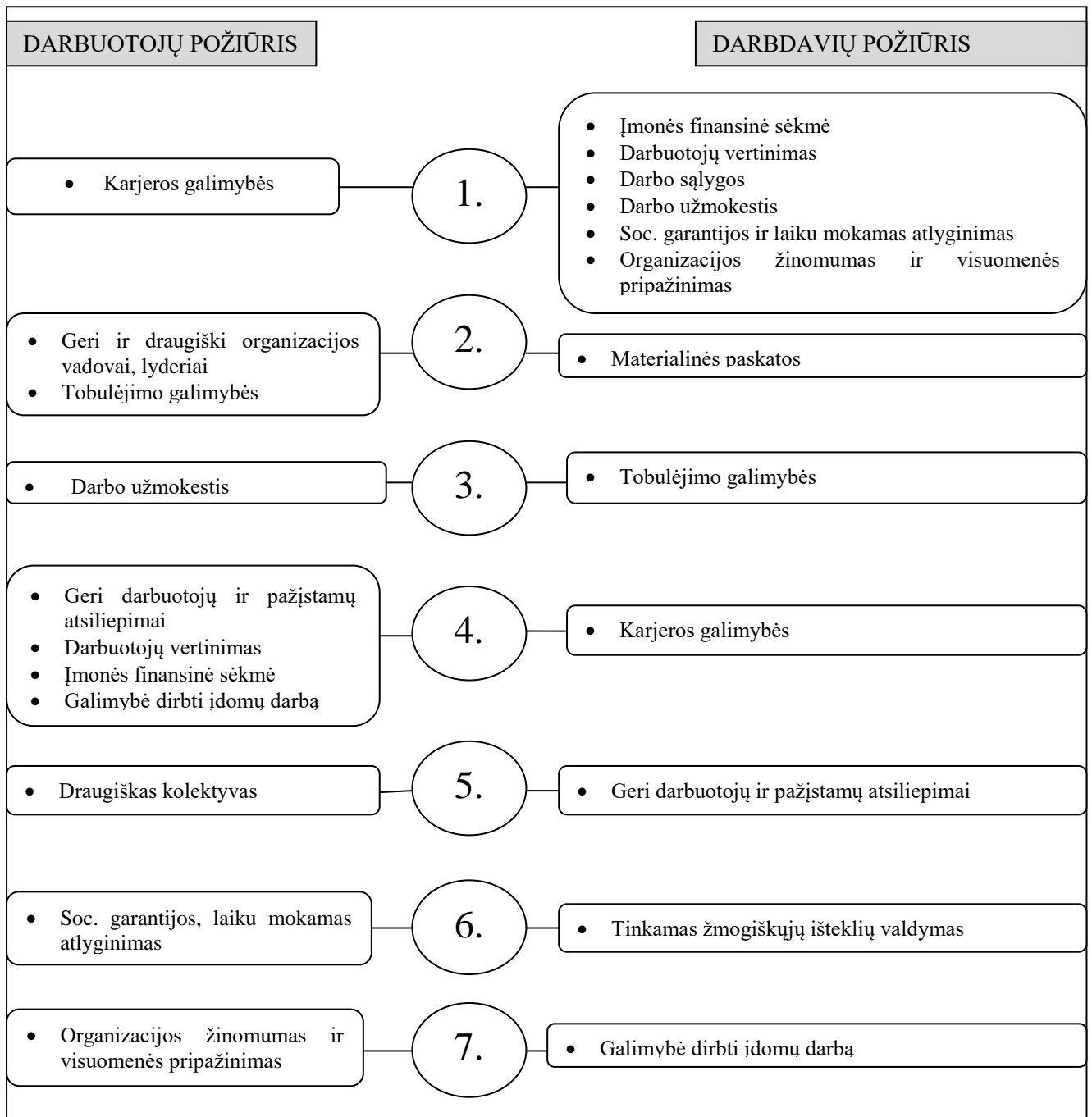
Vertinant darbdavių požiūrį į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, 29 paveiksle matome, kad ne visi veiksniai yra tenkinami. Labiausiai išryškėja skirtumas tarp darbdavio prekės ženklo, organizacijos/darbdavio patrauklumo, išorinės komunikacijos ir išorinės motyvacijos. Darbdavių nuomone, veiksniai darbdavio prekės ženklas (balas 3,0), organizacijos/darbdavio patrauklumas (balas 3,0) vertinami kaip svarbiausi, tačiau jų vadovaujamoje organizacijoje jie nėra tenkinami (atitinkamai 2,42 balo ir 2,6 balo). Ryškus skirtumas aptinkamas vertinant išorinę

komunikaciją. Išorinė komunikacija vertinama aukštu balu, t.y. 2,78, tačiau tenkinama tik 1,8 balo. Reikia pažymėti, kad išorinė motyvacija vertinama svarbiau (2,7 balo), tačiau tenkinama tik 2,2 balo.



29 pav. Veiksnių, lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, svarbumo palyginimas pageidaujamoje ir vadovaujamoje organizacijoje darbdavių požiūriu, balais

Sekančiame paveiksle pateikiamas darbuotojų ir darbdavių požiūris į organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiančių veiksnių palyginimas (žr. 30 pav.).



30 pav. Veiksnių darančių įtaką organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui darbuotojų ir darbdavių požiūrio palyginimas

Taigi, kaip matome 30 paveiksle, svarbiausiu veiksniu, lemiančiu organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį darbuotojai laiko karjeros galimybes. Darbdaviai tuo tarpu išskiria daugiau svarbiausių (kuriems tenka pirma vieta ir kurie yra vienodai svarbūs ir reikšmingi.) veiksnių, lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, tai:

- įmonės finansinė sėkmė (darbuotojai skyrė ketvirtą vietą);
- darbuotojų vertinimas (darbuotojai skyrė ketvirtą vietą);
- darbo sąlygos (darbuotojai skyrė tik aštuntą vietą);

- darbo užmokestis (darbuotojai skyrė trečią vietą);
- socialinės garantijos ir laiku mokamas atlyginimas (darbuotojai skyrė šestą vietą);
- organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas (darbuotojai skyrė septintą vietą).

Darbuotojų vertinimu veiksniais – geri organizacijos vadovai, lyderiai ir tobulėjimo galimybės skiriama antroji vieta, o anot darbdavių, geri organizacijos vadovai, lyderiai patenka tik į dešimtą vietą, o tobulėjimo galimybės – į trečiąją.

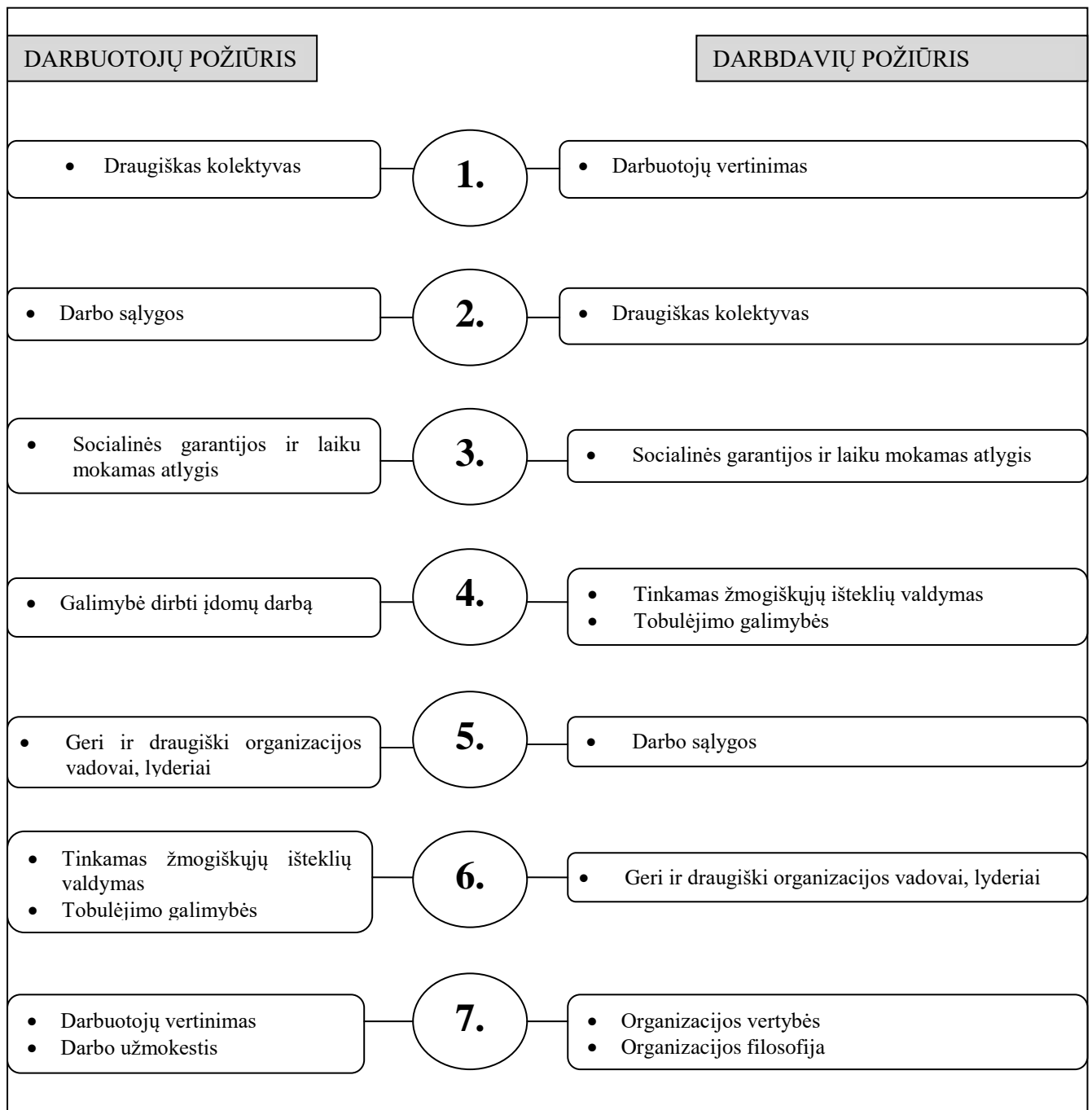
Darbdaviams yra nemažiau svarbus veiksnys - materialinės paskatos, tačiau darbuotojai šiam veiksniai neskiria daug dėmesio, todėl jis darbuotojų vertinimu yra tik dešimtoje vietoje.

Veiksniui geri darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai darbuotojai skiria ketvirtąją vietą, o darbdaviams, kaip matome šis veiksnys neatrodo toks svarbus, todėl jų vertinimu yra penktoje vietoje. Taip pat ketvirtajai vietai darbuotojai priskiria galimybę dirbti įdomų darbą, kuris, jų manymu, lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, tačiau darbdaviai minėtajam veiksniai neteikia tiek reikšmės, todėl jį priskiria tik septintajai vietai.

Remiantis gautais tyrimo duomenimis, darbuotojų vertinimu veiksnys - draugiškas kolektyvas patenka į penktąją vietą. Darbdaviai šio veiksnio nelaiko itin svarbiu, todėl jų vertinimu skiriama dešimtoji vieta.

Darbdavių vertinimu veiksniai – tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas skiriama šeštoji vieta, o darbuotojai šį veiksnių priskiria tik aštuntajai vietai.

Tam, kad vėliau galėtume palyginti organizacijos pageidaujamą įvaizdį su realiu, svarbu pateikti darbuotojų ir darbdavių požiūriu veiksnių palyginimą pagal didžiausiai daromą įtaką jų atstovaujamos organizacijos įvaizdžiui.



31 pav. Veiksnių tenkinančių organizacijos, kaip darbdavio įvaizdį, darbuotojų ir darbdavių atstovaujamosiose organizacijose palyginimas

Remiantis 31 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad darbuotojų atstovaujamoje organizacijoje svarbiausias ir lemiantis organizacijos kaip darbdavio įvaizdį veiksnys yra draugiškas kolektyvas, darbdavių vadovaujamoje organizacijoje, kaip matome, šis veiksnys yra šiek tiek mažiau svarbus, pagal eiliškumą skiriama antroji vieta. Darbdavių vadovaujamoje organizacijoje svarbiausiu veiksniu formuojančiu kaip darbdavio įvaizdį laikomas darbuotojų vertinimas, tačiau darbuotojų nuomone, šis veiksnys nėra toks svarbus, todėl skiriama tik septintoji vieta. Antrąją vietą darbuotojai savo atstovaujamoje organizacijoje skiria darbo sąlygoms, tuo tarpu darbdaviai šiam veiksniui skiria tik penktąją vietą. Veiksnys socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis, tiek darbdavių tiek

darbuotojų vertinimu patenka į trečiąją vietą. Nemažiau svarbiu veiksmu darbuotojai savo atstovaujamoje organizacijoje laiko galimybę dirbti įdomų darbą, tačiau darbdaviams šis veiksnys atrodo pakankamai nesvarbus ir jam skiria tik aštuntą vietą. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje darbdaviams atrodo svarbesniu veiksmu, lemiančiu organizacijos įvaizdį, nei darbdaviams. Geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai šį veiksnių tiek darbuotojai tiek darbdaviai nelaiko vienu svarbesnių, tačiau jų vertinimas yra pakankamai panašus skiriasi tik per vieną vertinimo vietą. Darbo užmokestis, organizacijos vertybės ir organizacijos filosofija tiek darbdavių tiek ir darbuotojų požiūriu, šie veiksniai daro labai nedidelę įtaką jų atstovaujamos organizacijos kaip darbdavio įvaizdžiui.

Pateikus ir išanalizavus darbuotojų ir darbdavių lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio veiksmų eiliškumą bei darbuotojų ir darbdavių lemiančių jų atstovaujamos organizacijos veiksmų eiliškumą, galime palyginti juos tarpusavyje, tokiu būdu išsiaiškinsime, atitikimą ar neatitikimą tarp organizacijos pageidaujamo ir realaus įvaizdžio.

Nustatėme, kad darbuotojų požiūriu svarbiausias veiksnys sąlygojantis organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį yra karjeros galimybės, deja dauguma jų dirba organizacijose kuriose menkos galimybės kilti karjeros laiptais. Darbuotojų įsivaizdavimu yra labai svarbu dirbti su gerais ir draugiškais vadovais bei lyderiais, tačiau realybėje daugumos darbuotojų vertinimu šis veiksnys nėra toks svarbus, kuris lemtų jų organizacijos įvaizdį. Taip pat darbuotojams organizacija kaip geriausias darbdavys asocijuojasi su galimybėmis tobulėti, tačiau šis veiksnys realybėje taip pat nėra svarbiausias, kuris formuoja jų atstovaujamos organizacijos įvaizdį. Vienas iš svarbesnių veiksmų darbuotojams yra darbo užmokestis, bet lyginant su daugumos jų dirbamose organizacijose šis veiksnys, mažai lemia jų organizacijos įvaizdį. Ne ką mažiau svarbus veiksnys lemiantis organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį - geri darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai, o lyginant su darbuotojų atstovaujamos organizacijomis šis veiksnys daro pakankamai silpną įtaką jų įvaizdžiui. Taip pat svarbus veiksnys darbuotojų įsitikinimu yra darbuotojų vertinimas, tačiau jų atstovaujamos organizacijose taip pat pastebima silpna įtaka formuojamam įvaizdžiui. Darbuotojų vertinimu taip pat svarbus veiksnys yra organizacijos finansinė sėkmė, tačiau kaip pastebima šio veiksnio vertinimas ženkliai skiriasi su vertinimu realybėje. Pastebima, kad veiksnio galimybė dirbti įdomų darbą vertinimas yra vienodas pagal svarbumą tiek darbuotojų trokštamoje dirbti organizacijoje tiek realioje.

Analizuojant darbdavių vertinimą ir lyginant trokštamą organizacijos įvaizdį su jų vadovaujamos organizacijos įvaizdžiu pastebimas ryškus skirtumas tarp šių veiksmų vertinimo: organizacijos finansinės sėkmės, darbo užmokesčio ir organizacijos žinomumo bei visuomenės pripažinimo. Minėtieji veiksniai darbdavių požiūriu yra labai svarbūs ir lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, bet jų vadovaujamos organizacijose šie veiksniai daro silpną įtaką organizacijos įvaizdžiui. Taip pat prie svarbiausių veiksmų, lemiančių organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį

darbdaviai priskiria ir šiuos veiksnys: darbo sąlygos ir socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis. Lyginant su darbdavių vadovaujamosiose organizacijose šie veiksniai ne taip stipriai lemia organizacijos įvaizdį kaip darbdaviai norėtų. Pastebimas sutapimas, kad tiek darbdavių trokštamoje organizacijoje tiek realioje svarbiausias veiksnys yra darbuotojų vertinimas.

Darbdavių vertinimu nemažiau svarbiu veiksmu, sąlygojančiu organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį laikomas materialinės paskatos, deja lyginant su darbdavių vadovaujamosiomis organizacijomis šis veiksnys silpnai sąlygoja jų įvaizdį. Vidinės motyvacijos veiksnį – tobulėjimo galimybes darbdaviai tiek pageidaujamoje tiek jų vadovaujamoje organizacijoje laiko gana svarbiu veiksmu, nes jų vertinimas labai panašus. Dar vienas iš svarbesnių veiksmių darbdavių vertinimu yra karjeros galimybės, tačiau darbdavių vadovaujamosiose organizacijose šis veiksnys yra vienas silpniausių lemiančių organizacijos įvaizdį.

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Nustačius, kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį darbuotojų ir darbdavių sąmonėje ir atsižvelgus į atitikimą ar neatitikimą tarp organizacijos trokštamo ir realaus įvaizdžio, būtų galima priartinti norimą įvaizdį prie realaus. Todėl, atliktas empirinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama sistemingai atlikti įvaizdžio nesutapimo analizę, t.y. palyginti esamą savo organizacijos veiksmių tenkinimo įvaizdį su pageidaujamu. Tai padėjo išsiaiškinti, kurias sritis reikia stiprinti ir gerinti.

Taip pat šio tyrimo dėka buvo atskleisti organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai, kurie dar iki šiol nebuvo diskutuojami mokslinėje literatūroje.

Įvaizdžio kontrolė yra būtinas įvaizdžio vadybos elementas, savo kaip geriausio darbdavio įvaizdį siekianti kurti ir kontroliuoti organizacija turi atkreipti dėmesį į tai, kad tiek darbuotojų, tiek darbdavių požiūriu viena iš svarbiausių veiksmių grupių yra organizacijos darbdavio/patrauklumas, kuri apjungia *darbuotojų vertinimo* ir *organizacijos finansinės sėkmės* veiksmius. Taip pat labai svarbia išskiria - darbdavio prekės ženklą, kuri apima *organizacijos žinomumą ir visuomenės pripažinimą*.

Anot K. Gečo (komunikacijos agentūros „INK agency“ vyresniojo partnerio“), „stiprų prekės ženklą turinti bendrovė įsirežia į žmonių atmintį ir savaime laikoma gera darbovieta“. „Galvojama paprastai, jeigu bendrovė yra žinoma ir sėkmingai dirba, greičiausiai ji pasiekė turėdama gerų darbuotojų ir sėkmingai dirbanti bendrovė turės lėšų darbuotojams skatinti, geriems atlyginimams mokėti“ (Mažeikienė, 2015).

Darbdavio prekės ženklo svarbai pritaria ir „Lietuvos draudimas“ personalo vadovė V. Mikutienė, teigdama, kad „prekės ženklo stiprumas yra vienas iš faktorių, lemiančių darbuotojų apsisprendimą, tačiau kandidatai kur kas dažniau nurodo tai, kad darbdavys yra gerai vertinamas rinkoje“ (Mažeikienė, 2015).

Vidinės motyvacijos svarbiausiais veiksniais lemiančiais organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį tiek darbuotojai, tiek darbdaviai įvardija *tobulėjimo galimybes* ir *galimybes dirbti įdomų darbą*. 2010 m. atliktas tyrimas skirtingose organizacijose, kuriuo buvo nustatyta, kad į svarbiausių organizacijos patrauklumą ir įvaizdį didinančių veiksnių, pateko veiksniai susiję su asmens saviraiškos poreikiais - galimybe ugdyti save ir tobulėti, realizuoti savo potencialą. Tai patvirtina ir mūsų atliktas tyrimas.

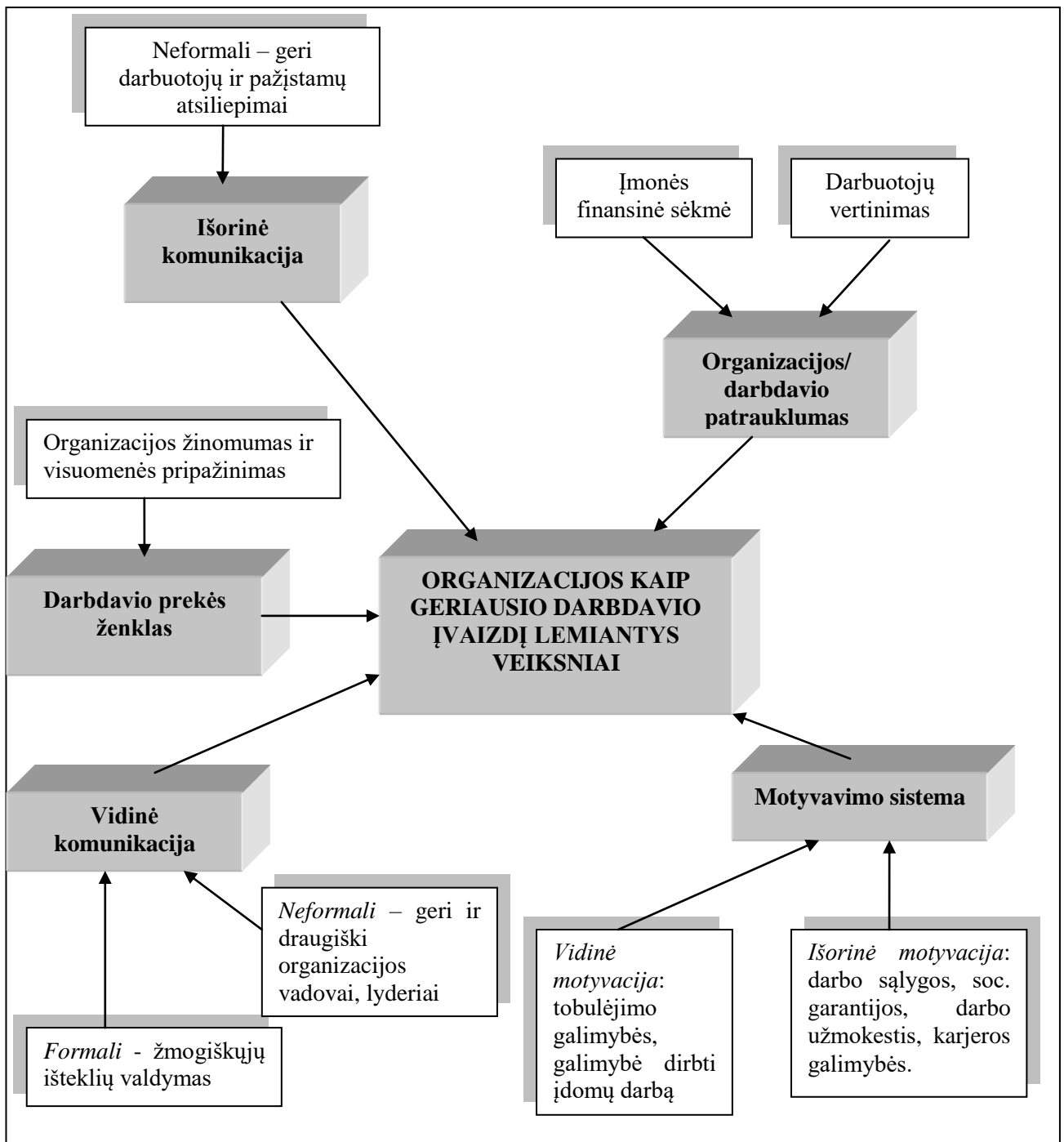
Svarbiausi su išorine motyvacija susiję veiksniai darbuotojų ir darbdavių vertinimu yra *karjeros galimybės, darbo sąlygos, socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis* taip pat *darbo užmokestis*.

Polemiką skatino ir tebeskatina tai, kad skirtingo ekonominio išsivystymo šalyse atlikti tyrimai pateikia nevienodus rezultatus apie piniginių atlygį kaip motyvacinį veiksnių. Pavyzdžiui, Kanadoje, Graikijoje, Jungtinėje Karalystėje atlikti tyrimai (Laschinger, Wong et al., 2013; Buchan, Balll, 2011) rodo, jog ekonominiai atlygio už darbą veiksniai, tokie kaip atlyginimas, premijos, papildomos išmokos nėra pagrindiniai motyvuojuojantys veiksniai. Kur kas reikšmingesni yra su vidine motyvacija siejami aspektai, tokie kaip tobulėjimo galimybės, galimybė dirbti įdomų darbą. Tai dalinai patvirtina ir mūsų atliktas tyrimas, kuris parodė, kad darbuotojai labiau kreipia dėmesį į tobulėjimo galimybes nei į darbo užmokestį, tačiau skirtumas tarp darbo užmokesčio ir tobulėjimo galimybių nėra ženklus - tai gali sąlygoti ir ekonominė mūsų šalies situacija.

Darbuotojų vertinimu svarbiausiu su vidine komunikacija susijęs veiksnis – *geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai*, darbdavių vertinimu – *tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas*.

Svarbiausias su išorine komunikacija susijęs veiksnys yra *geri darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai*. Šio veiksnio svarbai pritaria ir S. Bartkus (Lietuvos marketingo asociacijos valdybos pirmininkas) “itin svarbūs tiek esamų, tiek buvusių darbuotojų atsiliepimai apie įmonę. „Įsivaizduokite – kompanijoje dirba tūkst. darbuotojų: visi turi giminaičių, kaimynų ir draugų, jiems skleidžia žinias apie savo darbovietę. Dalis jų dalyvauja interneto forumuose ar net rašo tinklaraščius, kuriuos skaito tūkstančiai žmonių. Tai didžiulis komunikacijos kanalas, kuriuo sklindančią informaciją yra svarbu valdyti“ (Aksamitaitė, 2008).

Atsižvelgiant į gauto tyrimo duomenis, nustačius kokie svarbiausi veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį darbuotojų ir darbdavių sąmonėje, galime pateikti ir empiriškai patikrintą modelį (žr. 32 pav.).



32 pav. Empiriškai patikrintas organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio svarbiausių veiksnių modelis

Atlikus tyrim, pastebėta, kad su organizacijos kultūra/identitetu susiję veiksniai tai – organizacijos misija, filosofija, vertybės ir principai, tiek darbuotojų, tiek darbdavių vertinimu nėra svarbūs ir nelemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio.

Analizuojant darbuotojų požiūrį į jų atstovaujamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio tenkimo lygį, nustatėme, kad darbuotojus savoje organizacijoje labiausiai tenkina:

- draugiškas kolektyvas;
- darbo sąlygos;

- socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis

Darbdavių jų vadovaujamoje organizacijoje labiausiai tenkina:

- darbuotojų vertinimas;
- draugiškas kolektyvas;
- socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis

Taigi galime teigti, kad dauguma apklaustųjų dirba draugiškame kolektyve, jaučiasi vertinami, suteiktos visos socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis.

Apklaustų darbuotojų jų atstovaujamoje organizacijoje labiausiai netenkina:

- Su išorine komunikacija susijęs veiksnys – *reklama, žiniasklaida*;
- Su organizacijos kultūra, identitetu susiję veiksniai – *organizacijos principai ir filosofija*.

Apklaustų darbdavių jų vadovaujamoje organizacijoje labiausiai netenkina:

- Su išorine motyvacija susiję veiksniai – darbo užmokestis ir karjeros galimybės;
- Su išorine komunikacija susijęs veiksnys – reklama, žiniasklaida.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio teorinius aspektus, parengus struktūrinį modelį ir jį empiriškai patikrinus, galima daryti šias išvadas:

1. Organizacijoms nesirūpinančioms ar skiriančioms nepakankamai dėmesio savo, kaip darbdavio įvaizdžiui - neužtikrinamas organizacijos patrauklumas, nepavyksta išlaikyti ir pritraukti geriausių savo srities specialistų, todėl belieka tenkintis vidutinės ar žemesnės kvalifikacijos darbuotojais, o tai daro neigiamą įtaką organizacijos verslo sėkmei.

2. Remiantis mokslinės literatūros analize, organizacija apibrėžiama kaip grupė susivienijusių žmonių, kurie siekia bendro tikslo. Įvaizdį galima būtų apibūdinti, kaip idėjų, jausmų, patyrimo ir kitų pojūčių, kuriuos asmuo turi organizacijos atžvilgiu visumą, o jo formavimas priklauso nuo įvairių veiksnių. Teigiamas organizacijos įvaizdis suteikia organizacijai individualius bruožus, tai lemia organizacijos atpažinimą, darbuotojų lojalumą ir įmonės reputacijos pagerėjimą.

Apibendrinant mokslinės literatūros studijas, nustatyta, kad tarp darbdavio prekės ženklo ir darbdavio patrauklumo yra stiprus tarpusavio ryšys. Darbdavio prekės ženklas padeda sukurti prekės ženklo asociacijas, o prekės ženklo asociacijos formuoja darbdavio įvaizdį, kuris daro įtaką potencialių darbuotojų suvokiamam darbdavio patrauklumui.

3. Remiantis mokslinės literatūros analize parengtas organizacijos kaip geriausio darbdavio struktūrinis modelis.

Šio modelio esmė yra ta, kad analizuojamos organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio dimensijos: organizacinė kultūra, identitetas, išorinė ir vidinė komunikacija, organizacijos/ darbdavio patrauklumas, motyvavimo sistema, darbdavio prekės ženklas.

4. Atlikus tyrimą nustatyta, kad svarbiausi veiksniai lemiantys organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį darbuotojų ir darbdavių sąmonėje yra su organizacijos darbdavio patrauklumu susiję veiksniai tai – *darbuotojų vertinimas* ir *organizacijos finansinė sėkmė*. Su darbdavio prekės ženklu susijęs veiksnys – organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas. Vidinę motyvaciją sudarantys veiksniai – *tobulėjimo galimybės* ir *galimybė dirbti įdomų darbą*. Taip pat didelę įtaką organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžiui daro su išorine motyvacija susiję veiksniai – tai *karjeros galimybės*, *darbo sąlygos*, *socialinės garantijos* ir *laiku mokamas atlygis*, bei *darbo užmokestis*. Ir darbuotojai ir darbdaviai sutinka, kad svarbiausiu išoriniu komunikacijos veiksniu laikomas *geri darbuotojų ir pažįstamų atsiliepimai*. Vidinės komunikacijos veiksnių grupė taip pat yra labai svarbi sąlygojanti organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį, tačiau darbuotojų ir darbdavių vertinimas skiriasi, darbuotojų teigimu svarbesnis veiksnys – geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai, o darbdavių teigimu – *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Organizacijos kultūrą, identitetą sudarantys veiksniai – *organizacijos misija*, *filosofija*, *principai* ir *vertybės* darbuotojų ir darbdavių vertinimu nelemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad darbuotojus jų atstovaujamoje organizacijoje labiausiai tenkina: draugiškas kolektyvas, darbo sąlygos ir socialinės garantijos bei laiku mokamas atlygis. Labiausiai netenkina – su išorine komunikacija siejamas veiksnys – *reklama, žiniasklaida*. Su organizacijos kultūra, identitetu susiję veiksniai – *organizacijos principai ir filosofija*.

Darbdavius jų vadovaujamoje organizacijoje labiausiai tenkina – darbuotojų vertinimas, draugiškas kolektyvas, o netenkina – su išorine motyvacija susiję veiksniai – darbo užmokestis ir karjeros galimybės, išorinės komunikacijos veiksnys – reklama, žiniasklaida.

Remiantis, teorinių studijų ir empirinio tyrimo rezultatais galima pateikti šias **rekomendacijas** vadovui:

Investuoti į tiesioginių vadovų kompetencijos ugdymą. Sukurti palaikančią ir motyvuojančią aplinką organizacijoje, kurioje būtų vertinami darbuotojai, jų kūrybiškumas ir iniciatyvos, suteikiama galimybė tobulėti ir kilti karjeros laiptais, užtikrinamos socialinės garantijos ir finansinis saugumas. Taip pat labai svarbu sudaryti sąlygas atvirai diskutuoti ir keistis nuomonėmis dėl darbo sąlygų, veiklos turinio, tinkamai organizuoti darbą.

Palankus vidinis įvaizdis ne tik stiprintų darbuotojų motyvaciją, bet tuo pačiu ir skatintų darbo kokybę ir našumą. Palankus išorinis įvaizdis padėtų išlaikyti ir pritraukti naujų klientų, gerų specialistų. Vidinis ir išorinis įvaizdžiai vienas kitą papildo ir sudaro bendrąjį įmonės įvaizdį. Todėl investicijos į vadovų kompetencijos ugdymą atsipirktų padidėjusiu darbuotojų pasitenkinimu, efektyvesne organizacijos veikla, pagerėtų išorinė ir vidinė komunikacija (dėl gerų darbuotojų ir pažįstamų atsiliepiamų bei tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo ir gero vadovavimo) tai lemtų ir organizacijos žinomumą, visuomenės pripažinimą ir organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdžio formavimą.

LITERATŪRA

1. Acar, Z., & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging markets journal*, Vol. 3 No 3, 17-31.
2. Alniaçika, E., Alniaçika, U., Eratb, S., & Akçinb, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336 – 344.
3. Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1), 33-48.
4. Aksamitaitė, K. (2008). Geras įvaizdis yra viskas? Retrieved from <http://www.alfa.lt/straipsnis/167172/geras-ivaizdis-yra-viskas>.
5. Bach, S., & Edwards, M. (2012). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. John Wiley & Sons; 5th Edition edition.
6. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development international*, Vol 9, No 5, 501-17.
7. Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
8. Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
9. Bondarouk, T. V., Ruel, H. J. M., & Weekhout, W. (2012). Employer Branding and Its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined.
10. Buchan, J., Ball, J. (2011). Evaluating the impact of a new pay system on nurses in the UK. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 50-59.
11. Budrikiėnė, L. (2010). Tauragės centrinio pašto įvaizdžio įtaka naujų galimybių paieškoje. *Kauno kolegijos studentų tiriamieji/kūrybiniai darbai*, Vol 2, No 1.
12. Brian, T., [Stanley, G.](#), [Armenakis, Achilles A.](#), & [Shook, Ch., L.](#) (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 62, Issue 7, 673-679.
13. Cable, D.M., & Yu, K.Y.T. (2006). Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828-840.
14. Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J-L., & Kim, M.S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 10(2), 137-151.

15. Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, R. T., (2010) The impact of organizational Culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, Issue 4, 649-662.
16. Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 2, 222 - 238.
17. Chapman, D., Uggerlev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, Vol 90 (5), 928-944.
18. CIPD (2009) *Employer Brand*, CIPD London.
19. Cretu, A.E., & Brodie, R.J., (2007). The Influence of Brand Image and Company Reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
20. Colomo-Palacios, R. (2012). *Enhancing the Modern Organization through Information Technology Professionals: Research, Studies, and Techniques*. IGI Global.
21. Corte, V.D., Mangia, G., Micera, R., & Zamparelli, G. (2011). Strategic Employer Branding: The Brand and Image Management as Attractiveness for Talented Capital, *China-USA Business Review*, Vol. 10, No. 12, 928-949.
22. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius : Lietuvos informacijos institutas.
23. Daugintaitė, I. (2014). Kada Lietuva susigražins savo geriausiai emigravusius darbuotojus? Retrieved from <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/i-daugintaite-kada-lietuva-susigrazins-savo-geriausiai-emigravusius-darbuotojus.d?id=66113082>
24. Dawn, S.K., & Biswas, S. (2011). Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *Asian journal of management research*, 21-33. Retrieved from <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1003.pdf>.
25. Drūteikienė, G., Marčinskas, A., & Paulauskaitė, L. (2007). Darbdavio įvaizdis Lietuvoje: ekonominis kontekstas. *Ekonomika*, 77.
26. Drūteikienė, G. (2006). Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija. *Informacijos mokslai*. Nr. 36. 109 – 116.
27. Drūteikienė G., & Marčinskas A. (2000). Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas. *Pinigų studijos*. Nr. 4, 38 – 48.
28. ElSayed, A. A. R. (2015). The impact of HRM ethics on employer brand: CSR as a mediator. *International journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, vol. 2, issue 3.
29. Fatt, J., Wei, M., Yuen, S. & Suan, W. (2000). Enhancing corporate image in organisations. *Management Research New*, Vol. 23, 28 - 54.
30. Fernon, D. (2008). Maximizing the power of the employer brand. *Admap*, Vol. 43 (494), 49-53.

31. Fiore A.M. (2004). Individual differences, motivations, and willingness to use a mass customization option for fashion products. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, 835 – 849.
32. Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
33. Gomes, D.R., & Neves, G. J., (2010). Do applicants' prior experiences influence organizational attractiveness Prediction? Management research. *The Journal of the Iberoamerican Academy of management*. Vol 8, No, 3, 203-220.
34. Gotsi, M., Lopez, C., & Abdriopoulos, C. (2011). Building country image through corporate image: exploring the factors that influence the image transfer. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, No. 3, 255 - 272.
35. Gottschalk, P. (2007). Organizational culture as determinant of enterprise information systems use in police investigations. *Enterprise Information Systems*, Nr. 1:4, 443-455.
36. Gupta, P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, Vol. 4, No. 1, 1-10.
37. Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*. 5 (31), 356-365.
38. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work (12th ed.)*. New Brunswick: Transaction Publishers.
39. Hughes, C.J & Rog, E. (2008) Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of contemporary Hospitality management*. Vol 20 (7), 43-757.
40. Yu, L. (2007). Corporate culture in numbers. *MIT Sloan Management Review*, Nr. 48(3), 4–9.
41. Yaqub, B., & Khan, M., A. (2011). The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness. *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol. 5 No. 1, 57-66.
42. Janušonis, V. (2000). *Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos Rytas.
43. Jiang, T.T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China, *Journal of Technology Management*, Vol.6 No1, 97-110.
44. Jurgelevičiūtė, I. (2006). Įmonės įvaizdis – prabanga ar būtinybė? *Marketingas*. Nr. 10 (22). 16-19.
45. Karaliūnaitė, U. Kodėl lietuviai linkę dirbti užsieniečiams, o ne tautiečiams? Retrieved from <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/kodel-lietuviai-linke-dirbti-uzsienieciams-o-ne-tautieciams.d?id=60050689>

46. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
47. Kaušikas, E. (2006). Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra. *Vadyba. Jaunasis mokslininkas*. Retrieved from http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf.
48. Kavitha, M. & Srinivasan, P.T. (2012). The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry. *Journal of Contemporary Research in Management*, Vol. 7; No. 2, 11-20.
49. King, C. & Grace, D. (2008). Internal branding: exploring the employee`s perspective. *The Journal of Brand Management*, Vol. 15 No. 5, 358-72.
50. Kučinskas, V., & Kučinskienė, R. (2002). *Vadybos įvadas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
51. Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 696-716.
52. Lačkauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Santalka: filosofija, komunikacija*, T. 20, Nr.2, 171-179.
53. Laschinger, H., Wong, CA. (2013). The influence of personal and situational predictors on nurses' aspirations to management roles: preliminary findings of a national survey of Canadian nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 217-230.
54. Leovaridis C., & Cismaru, D.M. (2014). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organizations. *Revista comunare*. Retrieved from http://journalofcommunication.ro/34/leovaridis_cismaru.pdf.
55. Lietuvos statistikos departamentas (2015). Bendrasis imigracijos ir emigracijos rodiklis 2002-2014 metų duomenys (pateiktą pagal specialų užklausimą). Vilnius: Informacijos ir leidybos centras.
56. Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, 45–59.
57. Lydeka, Z., Bendaravičienė, R., Krištolaitis, R., & Bakanauskienė, I. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (59), 7-22.
58. Locke E. D., Latham G. P. (2004). What should do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of the Management Review*, Vol. 29, No. 3.
59. Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding - a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-45.

60. Marčinskas, A., Gudonienė V., Drūteikienė, G. (2007). Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai. *Informacijos mokslai*. Nr. 40. 25-38.
61. Matkevičienė, R. (2005). Ryšiai su visuomene mokykloje. Vilnius: ŠAC.
62. Matuliaskas, A. (2014). Darbdavio įvaizdis. Retrieved from <http://iq.lt/ekonomika/darbdavio-ivaizdis?psl=1>
63. Mažeikienė, J. Prekės ženklus mėgsta, dirbti nenori. Retrieved from <http://vz.lt/vadyba/personalo-valdymas/2015/11/07/prekes-zenklus-megsta-dirbti-nenori#ixzz3r6p2gRDB>
64. Mažeikienė, J., Aukštuolytė R. SEB ir „Aviva Lietuva“ – geidžiamiausi darbdaviai. Retrieved from <http://vz.lt/article/2013/6/14/seb-ir-aviva-lietuva-geidziamiausi-darbdaviai#ixzz2mgiP3fiL>.
65. 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*, 25(9-10), 893-907.
66. Melewar, T.C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioner's perspectives. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss: 7/8, 846 - 869.
67. Minchington, B., & Morris, G.L. (2015). In employer branding, Experience is everything!. *Global Trends Whitepaper Series*. Retrieved from <http://www.brettminchington.com/free-resources/communication/155-brett-minchington-a-lisa-g-morris.html>.
68. Mikelionytė, A. (2007). Organizacijų įvaizdžių tipai ir jų lyginamosios savybės. *Jaunasis moklininkas*, http://jaunasis-moklininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Mikelionyte_Asta.pdf
69. Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
70. Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
71. [Mosley](#), R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Retrieved from <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>.
72. Mosley, R.W. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134.
73. Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 3, No. 3, 55-66.
74. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.

75. Palidauskaitė, J., & Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinis tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, 73-90.
76. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 (61), 17–30.
77. Penktus metus iš eilės geidžiamiausias darbdavys Lietuvoje – SEB bankas. http://fin.seb.lt/vbfin/subscription/view.fw?id=4612&s_menu=4
78. Pingle, S., & Sharma, A. (2013). External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India. *Journal Of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.
79. Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: VDU leidykla.
80. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: LKKA.
81. Rudzkienė, V. (2005). *Socialinė statistika* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. p.1-156.
82. Savickienė, I. Darbdavio įvaizdis: investicijos talentams pritraukti ir išlaikyti. Retrieved from <http://www.cvmarket.lt/careercenter/darbdavio-ivaizdis-investicijos-talentams-pritraukti-ir-islaikyti-2-1-576-714>.
83. Schuler, M. (2004). Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 37-53.
84. Seilius, A. (1994). *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda: Klaipėdos rytas.
85. Sehgal, K., & [Malati, N.](#) (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *IUP Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 1. Retrieved from <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3077898431/employer-branding-a-potent-organizational-tool-for>.
86. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.18, 164-174.
87. Sponheuer, B., Consultants, R. B. S., Sandtorkai, A., & Müller, J. (2009). Integrating employer branding into a holistic brand management framework. Retrieved from http://www.brandmanagement.usi.ch/Abstracts/Monday/Employerbranding/Monday_Employer_branding_Sponheuer.pdf
88. Stankūnaitė, K. (2005). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio formavimas: teoriniai aspektai. Retrieved from http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Stankunaites.pdf.

89. Stock, G.N. , McFadden, K.L., & Gowen, C.R. (2007). Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Productions Economics*, Nr.106 (2), 368–392.
90. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gibert, D.R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatikos leidykla.
91. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
92. Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (25), 46–51.
93. Šerikova, A. (2008). Importance of labour market forecasting in making a career choice. *Socialiniai tyrimai*. Nr. 2 (12), 184-193.
94. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
95. Tüzüner, V.L., & Yüksel, C.A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, 46–61.
96. Urbanavičiūtė, I., Kairys, A., Juodkune, I., & Liniauskaitė, A. (2013). The Lithuanian Version of the Global Motivation Scale: Testing Its Reliability and Factorial Validity. *Baltic Journal of Psychology*, 14, 38-52.
97. Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. // *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 1, 45-53.
98. Vanhamme, J., Lingreen, A., Reast J., & Popering, N. (2012). To Do well by doing good: improving corporate image through cause-related marketing. *J Bus Ethics*, 109, 259 - 274.
99. Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K. A., & Prabhakaran, S. (2011). Employee engagement predictors: A study at GE Power & Water. *International Journal of Global Business*, 4(2), 60-72.
100. Veljkovič, D., & Petrovič, D. (2011). The role of corporate image in the process of company takeovers. *Scientific review paper*, Vol. 8 (1), 77 - 94.
101. Vijayalakshmi, V., & Uthayasuriyan, K. (2015). The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *Indian Journal of Applied research*, Vol. 5, Issue: 8, 211 - 213.
102. Virvilaitė, R., & Daubaraitė, U. (2011). Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image. *Inžinerinė ekonomika*, 22(5), 534-543.
103. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: KU leidykla.
104. Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: a literature review. *Open journal of business and management*, 3, 58 - 62.
105. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T.18, Nr. 4, 105 – 117.

106. Žukauskaitė, I., & Dzimidis, R. (2010). Noriu čia dirbti. *Psichologija Tau*, 68-71.

PRIEDAI

Gerbiamas (-a) respondente, esu Kauno Technologijos universiteto, Ekonomikos ir vadybos fakulteto studijų studentė.

Šiuo metu Lietuvoje itin jaučiamas aukšto lygio specialistų trūkumas, todėl organizacijos turi galvoti ne tik kaip atrasti ir pritraukti gabius ir perspektyvius darbuotojus, bet ir ką padaryti, kad organizacija taptų patraukli ieškantiems darbo. Todėl svarbu iširti **kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį?**

Tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe. Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant Jums priimtinausius atsakymus. Anketa yra anonimiška. **Ačiū už Jūsų skirtą laiką!**

Kaip veiksniai lemia (1- visiškai nelemia; 5- visiškai lemia)					Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai	Kaip vertinate veiksmų tenkinimo lygį (1 – visiškai netenkina, 5 – visiškai tenkina) Jūsų atstovaujamoje organizacijoje				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1. Organizacijos misija					
					2. Organizacijos vertybės					
					3. Organizacijos filosofija					
					4. Organizacijos principai					
					5. Geri darbuotojų ir pažįstamųjų atsiliepimai					
					6. Reklama, žiniasklaida					
					7. Organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas					
					8. Organizacijos finansinė sėkmė					
					9. Darbuotojų vertinimas					
					10. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas*					
					11. Geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai					
					12. Galimybė dirbti įdomų darbą					
					13. Veiklos laisvė					
					14. Tobulėjimo galimybės					
					15. Draugiškas kolektyvas					
					16. Darbo sąlygos					
					17. Nematerialinės paskatos					
					18. Materialinės paskatos					
					19. Socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis					
					20. Darbo užmokestis					
					21. Karjeros galimybės					

* Žmogiškųjų išteklių valdymas yra įgyvendinamas siekiant pasiekti tam tikrą organizacijos tikslą bei užtikrinti organizacijos raidos ilgalaikes perspektyvas. Toks valdymas taip pat atliekamas siekiant rasti naujų idėjų organizacijos veiklai vykdyti. Žmogiškųjų išteklių valdyme darbuotojams yra suteikiama daugiau laisvės, kiekvienas darbuotojas yra vertinamas ir yra atsižvelgiama į kiekvieno iš jų poreikius.

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- 18-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- 61 m. ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- Iki 1 metų;
- 1- 3 metų;
- 4-10 metų;
- 11-20 metų;
- 20 ir daugiau metų

Jūs dirbate organizacijoje, kuri pagal verslo dydį ir darbuotojų skaičių:

- Stambi daugiau nei 250 darbuotojų
- Didelė nuo 50 iki 250 darbuotojų
- Vidutinė nuo 10 iki 50 darbuotojų
- Maža iki 10 darbuotojų

Gerbiamas (-a) respondente, esu Kauno Technologijos universiteto, Ekonomikos ir vadybos fakulteto studijų studentė.

Šiuo metu Lietuvoje itin jaučiamas aukšto lygio specialistų trūkumas, todėl organizacijos turi galvoti ne tik kaip atrasti ir pritraukti gabius ir perspektyvius darbuotojus, bet ir ką padaryti, kad organizacija taptų patrauklia ieškantiems darbo. Todėl svarbu ištirti **kokie veiksniai lemia organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį?**

Tyrimo rezultatai bus panaudoti baigiamajame magistro darbe. Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus, pasirenkant Jums priimtinausius atsakymus. Anketa yra anonimiška. **Ačiū už Jūsų skirtą laiką!**

Kaip veiksniai lemia (1- visiškai nelemia; 5- visiškai lemia)					Organizacijos kaip geriausio darbdavio įvaizdį lemiantys veiksniai	Kaip vertinate veiksnių tenkinimo lygį (1 – visiškai netenkina; 5 – visiškai tenkina) Jūsų vadovaujamoje organizacijoje				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					1. Organizacijos misija					
					2. Organizacijos vertybės					
					3. Organizacijos filosofija					
					4. Organizacijos principai					
					5. Geri darbuotojų ir pažįstamųjų atsiliepimai					
					6. Reklama, žiniasklaida					
					7. Organizacijos žinomumas ir visuomenės pripažinimas					
					8. Įmonės finansinė sėkmė					
					9. Darbuotojų vertinimas					
					10. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas*					
					11. Geri ir draugiški organizacijos vadovai, lyderiai					
					12. Galimybė dirbti įdomų darbą					
					13. Veiklos laisvė					
					14. Tobulėjimo galimybės					
					15. Draugiškas kolektyvas					
					16. Darbo sąlygos					
					17. Nematerialinės paskatos					
					18. Materialinės paskatos					
					19. Socialinės garantijos ir laiku mokamas atlygis					
					20. Darbo užmokestis					
					21. Karjeros galimybės					

* Žmogiškųjų išteklių valdymas yra įgyvendinamas siekiant pasiekti tam tikrą organizacijos tikslą bei užtikrinti organizacijos raidos ilgalaikes perspektyvas. Toks valdymas taip pat atliekamas siekiant rasti naujų idėjų organizacijos veiklai vykdyti. Žmogiškųjų išteklių valdyme darbuotojams yra suteikiama daugiau laisvės, kiekvienas darbuotojas yra vertinamas ir yra atsižvelgiama į kiekvieno iš jų poreikius.

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų amžius:

- 18-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- 61 m. ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- Iki 1 metų;
- 1- 3 metų;
- 4-10 metų;
- 11-20 metų;
- 20 ir daugiau metų

Jūs dirbate organizacijoje, kuri pagal verslo dydį ir darbuotojų skaičių:

- Stambi daugiau nei 250 darbuotojų
- Didelė nuo 50 iki 250 darbuotojų
- Vidutinė nuo 10 iki 50 darbuotojų
- Maža iki 10 darbuotojų