



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Giedrė Uscilaitė

**DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SOCIALINĖSE MEDIJOSE PER VERČIŲ
DARBUOTOJAMS PATEIKIMĄ FORMAVIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SOCIALINĖSE MEDIJOSE PER VERČIŲ
DARBUOTOJAMS PATEIKIMĄ FORMAVIMAS**

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Giedrė Uscilaitė , VMŽIV-5gr.

2017 m. gegužės 09 d.

Vadovė

Doc. dr. Lina Girdauskienė

2017 m. gegužės __ d.

Recenzentas

Doc. Jurga Duobienė

2017 m. gegužės __ d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Giedrė Uscilaitė

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „darbdavio įvaizdžio socialinėse medijose per verčių darbuotojams pateikimą formavimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 09 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Giedrė Uscilaitė** baigiamasis magistro darbas tema „darbdavio įvaizdžio socialinėse medijose per verčių darbuotojams pateikimą formavimas“ 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)

Giedre, Uscilaite. Formation of employer brand by providing values for employees in social media. Master's Final Thesis in Human Resource management / supervisor assoc. prof. dr. Lina Girdauskiene. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Employer branding, Values, Social media, Value propositions, Employees, Employer.

Kaunas, 2017. 86 p.

SUMMARY

Due to a growing shortage of talented employees, organizations have to find controversial strategies which could help recruit and retain employees. It was found that employer branding makes a significant influence in recruiting and retaining. In order to have one of the best employer brands, organizations have to differentiate themselves from other companies. The importance of value propositions, provided to employees by different channels helps to maintain employer brand. The times when all the strengths of the organizations were only seen in job adverts have already past. Now organizations have to provide certain values in social media channels where they have to decide which information brings the highest value to it.

Today it is clear that employer branding significantly affects the organization. It is obvious that organization has to demonstrate why potential employees have to choose this organization instead of the other organization. *The problem is that it is not known what kind of values have to be provided for potential employees in social media during employer branding formation.*

Research object – values for employees in social media.

Research purpose – prepare the model of values provided for employees in social media in formatting employer brand

The first part analyzes the scientific publications related to the topic. These papers emphasize what is already known and what kind of problems have not yet been analyzed by scientists.

In the second part, author analyzes literature which is concerned with employer branding and values provided to employees. These values are transformed in visualizations scheme and then, in order to express the criterias of the values, every value is discussed in more detail. Furthermore, there is an analysis of the concept of social media and its application within organizations, particularly in human resource management.

The third part discusses the empirical research method. The result of the discussion suggests changing the research approach in order to analyze the problem from different perspectives. Quantitative research method has been used to gather data via questionnaires and introduced us to the

perspective of employees. Another research method used is Qualitative research where five different organization's specialist have been interviewed.

The fourth part presents the results of the research. It identifies the kinds of values that are recommended to be provided to employees in social media during employer branding formation. Finally, recommendations and conclusions are presented.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS	9
1. DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ PROBLEMATIKA.....	12
2. TEORINIAI VERČIŲ DARBUOTOJAMS SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ PATEIKIMO ASPEKTAI.....	18
2.1. Mokslinis darbdavio įvaizdžio koncepcijos ir formavimo proceso diskursas	18
2.1.1. Darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumai.....	18
2.1.2. Darbuotojams teikiamos vertės formuojant darbdavio įvaizdį	23
2.2. Socialinės medijos koncepcijos teoriniai aspektai.....	30
2.2.1. Socialinės medijos samprata	30
2.2.2. Socialinės medijos ir žmonių išteklių teorinis diskursas.....	37
2.3. Verčių darbuotojams pateikimo socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį teorinis modelis.....	42
2.3.1. Verčių darbuotojams pateikimo socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį koncepcinis modelis	43
3. DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	47
3.1. Empirinio tyrimo metodika.....	47
3.1.1. Kiekybinio tyrimo struktūra	48
3.1.2. Kokybinio tyrimo struktūra.....	50
4. DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ EMPIRINIS TYRIMAS	55
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir diskusija	55
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai ir diskusija	60
4.3. Empirinio tyrimo apibendrinimas	70
4.4. Diskusija ir tolimesnių tyrimų kryptys	73
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	88

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbdavio įvaizdžio formavimo proceso etapai (sudaryta pagal Backhaus & Tikoo, 2004).	20
2 pav. Vertės pateikimo kryptys (sudaryta autorės)	222
3 pav. Organizacijos teikiamos vertės (sudaryta pagal Berthon et al., 2005).....	244
4 pav. Darbuotojams teikiamos vertės (sudaryta pagal Berthon et al , 2005; Dabirian, 2016).....	25
5 pav. Darbdavio įvaizdžio socialinėse medijose per verčių darbuotojams pateikimą formavimo koncepcinis modelis (sudaryta autorės).....	43
6 pav. Darbdavio įvaizdžio socialinėse medijose per verčių darbuotojams pateikimą formavimo operacionalizuotas modelis (sudaryta autorės).....	45
7 pav. Empirinio tyrimo metodologinė eiga (sudaryta autorės)	48
8 pav. Kiekybinio tyrimo schema (sudaryta autorės).....	48
9 pav. Laisvai samdomų darbuotojų skaičius Lietuvoje (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)	49
10 pav. Kokybinio tyrimo schema (sudaryta autorės).....	51
11 pav. Darbuotojus labiausiai dominančios vertės vertinant darbdavį (sudaryta autorės)	555
12 pav. Socialinės medijos kanalai, kuriuose darbdaviai turi paskyras (sudaryta autorės).....	56
13 pav. Verčių kriterijų matomumas iš darbuotojų perspektyvos (sudaryta autorės)	58
14 pav. Darbuotojams teikiamų verčių per socialines medijas formuojant darbdavio įvaizdį modelis (sudaryta autorės)	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Socialinių medijų sampratos (sudaryta autorės)	30
2 lentelė. Informacijos pateikimo kanalai (sudaryta autorės).....	32
3 lentelė. Interviu klausimų klasifikacija (sudaryta autorės).....	52
4 lentelė. Respondentų žymuo ir sritis (sudaryta autorės).....	53
5 lentelė. Kokybinio tyrimo validumo parametrai (Girdauskienė, 2012).....	53
6 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai (r) kai $p < 0,05$, ($n=83$) (sudaryta autorės).....	58
7 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai (r) kai $p < 0,05$, ($n=83$) (sudaryta autorės).....	59
8 lentelė. Darbuotojams teikiamos vertės socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį (sudaryta autorės)	60
9 lentelė. Organizacijų naudojami socialinių medijų kanalai (sudaryta autorės).....	61
10 lentelė. Respondento A teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės).....	622
11 lentelė. Respondento B teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės).....	63
12 lentelė. Respondento C teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės).....	65
13 lentelė. Respondento D teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės).....	67
14 lentelė. Respondento E teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės)	68

IVADAS

Darbo aktualumas. Atsižvelgiant į vis didėjantį gabių darbuotojų trūkumą organizacijos ieško kontraversišku strategijų siekiant pritraukti ir išlaikyti potencialius ir esamus darbuotojus (Guthridge, McPherson, Wolf, 2008; ManpowerGroup, 2014; Theurer, Tumasjan, Welppe, Lievens et al, 2016). Šios situacijos padėtį atspindi visai neseni pasaulio tyrimo duomenys rodantys, kad trisdešimt septyni tūkstančiai darbdavių 42 šalyse teigia patiriantys talentingų darbuotojų trūkumą, 2014 metais trūkumo procentas buvo aukščiausias per septynerius metus (Theurer et al, 2016). Siejant žmonių išteklių valdymą (ŽIV) su prekės ženklo rinkodara, darbdavio įvaizdžio kūrimu, buvo pasiūlyta efektyvi strategija organizacijai, siekiant išsiskirti iš konkurentų ir įgauti privalumų darbo rinkoje (Lievens & Highhouse, 2003; Theurer et al, 2016). Darbdavio įvaizdžio kūrimas bei palaikymas vertinamas kaip puiki priemonė suvaldyti pritraukimo ir išlaikymo keliamus iššūkius (Martindale, 2010). Tinkamam darbdavio įvaizdžio formavimui reikalingos efektyviai suformuotos, darbuotojams pateikiamos vertės. Vis labiau ryškėja darbuotojų noras gauti jiems tuo metu reikalingas naudas iš organizacijos, kurioje jie dirba ar planuoja įsidarbinti (Lievens Hoye, Anseel, 2007; Mosley, 2007). Potencialūs ir esami darbuotojai ieško ekonominės naudos, todėl jie vertina tokius dalykus kaip faktines darbo teikiamas naudas kaip atlyginimas. Taip pat vis dažniau kalbama apie nematerialias naudas, kurių trokšta darbuotojai, pavyzdžiui, subjektyvi/psichologinė nauda (Heilmann, 2013). Šiuo metu, kada konkurencija tarp organizacijų milžinišką (Europos komisija, 2014) darbdavio įvaizdis per jo teikiamas vertes suteikia didesnę galimybę pritraukti ir/ar išlaikyti darbuotojus. Visgi darbinei veiklai vis labiau persikeliant į viešąją erdvę, efektyviam darbdavio įvaizdžio proceso strategijos įgyvendinimui vis mažiau pasitelkiami, įprastiniai būdai, kaip laikraščiai, televizija, juos pakeičiant socialine medija, kuri yra naujausia ir lygių neturinti priemonė šiuolaikiniame pasaulyje.

Organizacijos norėdamos pranešti apie savo vykdomą veiklą, siūlomus darbo skelbimus seniau pateikdavo tai popierinėje versijoje, kas šiai dienai atrodytų net nepatrauklu ir nešiuolaikiška. Socialinės medijos tai galimybė organizacijoms pateikti save aukščiausiam lygyje. 2011 metų apklausa atlikta britų darbo puslapio *Reed.co.uk* pateikia, kad viena trečioji darbuotojų naudoja socialines medijas darbe, negana to 35 proc. teigia naudoję jas darbo reikalams (Holtzblatt, Drury, Weiss, Damianos, Cuomo, 2013). Socialinių medijų reikšmę atspindi tai, kad su labai mažomis investicijomis kiekvienas gali turėti savo erdvę (Internet World Stats, n.d.). Kiekvienas verslas gali pasiekti plačią žmonių grupę, tiesiai, greitai, o svarbiausia organizacijos dydis tam neturi įtakos (Internet World Stats, n.d.). Europos komisijos ataskaitoje (2013) pateikto McKinsey atlikto tyrimo duomenimis verslo naudojimas socialinėmis platformomis nuo 2008 m. nuolat kilo. Taip pat tyrimas parodė, kad vidutiniškai iš 500 apklaustų kompanijų bent 1 naudoja socialinės medijos

platformą (European Commission, 2013). Kadangi Lietuva priklauso ES daroma prielaida, kad socialinių medijų naudojimas organizacijose augant Europos rodikliui, auga ir Lietuvoje.

Darbo naujumas. Apie socialinės medijos naujumą kalba vien tai, kad ši sąvoka oficialiai pradėta naudoti 2005 m. (Kaplan & Haenlein, 2010), kada paplito lygių neturintis socialinis tinklalapis Facebook (2004). Mokslinėje literatūroje žmonių ypatumus naudotis socialinėmis medijomis aptaria Durham, Kellner (2006), Hodkinson (2011). Pati socialinės medijos sąvoka literatūroje apibrėžta jau kurį laiką (Kaplan et al., 2010; Safko, 2010), o socialinės medijos charakteristika tirta įvairių autorių (Correa, 2010; Kaplan et al., 2010; Kvak, Lee, Park, Moon 2010). Remiantis charakteristikomis socialinė medija dar skirstoma į įvairius tipus, kuriems būdinga tam tikra charakteristika. Socialinės medijos daromą įtaką vartotojams aptaria Burton (2010) išskirdamas teksto reikšmę, auditorijai bei globalizacijos ir medijos ryšį. Apie įtaką organizacijoms rašo Sjober (2010) aptardamas kaip socialinės medijos pagerina darbo aplinką organizacijoje. Tarp autorių socialinė medija taip pat siejama su organizacijos procesų patobulinimu ir darbuotojų efektyvesniu darbu (Treem, 2016), vidinės bei išorinės komunikacijos užtikrinimu (Huang, 2012). Socialinių medijų įtaką darbdavio įvaizdžiui aprašė Laroche'as Habibi'is, Richard'as, Sanakaranarayanan'is (2012) išskirdami teigiamą bendruomenių daromą įtaką klientų lojalumui prekės vardui, organizacijos įvaizdžiui.

Darbdavio įvaizdis tampa ypatingai aktualia tema tyrėjams bei praktikams versle, kadangi tai tiesiogiai susiję su korporacijos įvaizdžiu, talentų valdymu ir darbuotojų pritraukimu (Martin, Gollan, Grigg, 2011; Botha, 2011; Yougit, 2010; Scullion, 2011; Yaqub, 2011; Kucherov, Zavyalova, 2012). Darbdavio įvaizdžio sąvoką apibrėžta jau kurį laiką (Foster, 2010; Martin et al, 2011). Darbdavio įvaizdžio svarbą pritraukiant ir išlaikant darbuotojus aptaria autoriai mokslinėje literatūroje (Punjaisri, 2007; Wilden et al., 2010; Sivertzen, 2013; Lievens, 2016). Tinkamam darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui darbdavio įvaizdis atlieką vieną svarbiausių rolių (Wilden, 2010; Sivertzen, 2013). Siekiant organizacijai turėti tinkamą įvaizdį kaip darbdaviui, svarbu atsižvelgti į išskiriamus darbdavio įvaizdžio formavimo procesus (Backhaus & Tikko, 2004), ypač – išskiriamus vertės pasiūlymus (Moroko, Uncles, 2008; Wilden et al., 2010; Chhabra, 2014; Berthous, 2005, Dabirian, 2016). Nepaisant plačiai paplitusio vertės pasiūlymų išskyrimo, pasigendama detalesnių tyrimų bei analizių, kokie kriterijai apibūdina konkrečias vertes. Negana to, keičiantis organizacijos veiklos praktikoms - technologijoms „imant viršų“ tampa aktualus ir verčių pateikimo klausimas esamiems bei būsimiems darbuotojams per įvairius socialinių medijų kanalus. Remiantis apžvelgta literatūra ir vyraujančia tam tikrų darbų stoka išryškėja **mokslinė problema** – kokios vertės turi būti pateikiamos darbuotojams formuojant darbdavio įvaizdį socialinėse medijose.

Darbo objektas- vertės darbuotojams socialinėse medijose.

Darbo tikslas – parengti verčių darbuotojams pateikimo socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbdavio įvaizdžio formavimo sampratą ir nustatyti darbuotojams teikiamas vertes.
2. Apibrėžus socialinių medijų koncepcijas ŽI valdyme nustatyti pagrindines medijas taikomas formuojant darbdavio įvaizdį.
3. Parengti darbuotojams teikiamų verčių socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį modelį.
4. Pateikti atlikto tyrimo apie darbuotojams teikiamų verčių socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį rezultatus.

Tyrimo metodai. Atsakant į iškeltus uždavinius bus atliekama mokslinės literatūros analizė. Empirinis tyrimas susideda iš kiekybinio ir kokybinio tyrimų. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas klausimynas. Kokybiniam tyrimui parinktas pusiau struktūrizuotas interviu. Gauti empirinio tyrimo duomenys apdoroti Excel bei SPSS programomis.

1. DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ PROBLEMATIKA

Socialinės medijos keičia pasaulį. Dėka išmaniųjų technologijų ir socialinių medijų informacijos prieinamumas yra aukštas kaip niekada. Vartotojai yra nuolat skatinami „pamėgti“ (angl. „Like“) organizacijas Facebook puslapyje, „sekti“ organizaciją Twitter, ar prisijungti LinkedIn tinklalapyje. Rezultatas - vartotojai tampa daugiau susiję su organizacijomis, labiau susipažinę su organizacija kaip darbdaviu (Agnihotri, Dingus, Hu, Krush, 2016; Pabedinskaitė, Milišauskas, 2012). Kartu su socialinės medijos atsiradimu, organizacijos komunikacija tapo demokratiškesnė. Galia skleisti ir viešinti atitinkamą informaciją buvo atimta iš rinkodaros specialistų ir viešųjų ryšių specialistų ir perduota tiems kurie kuria, dalinasi, skelbia, kelia nuotraukas, vaizdo įrašus ar turimą informaciją apie objektą. Komunikacija apie prekės ženklą, prilyginama komunikacijai apie organizaciją kaip darbdavį, vyksta su ar be leidimo. Viskas priklauso nuo organizacijų ar jos pasirengusios rimtai žvelgti į socialines medijas ir dalyvauti šiame komunikacijos lauke ar toliau ignoruoti ir stebėti komunikaciją kitų apie juos pačius. Remiantis autoriaus pavyzdžiu (Kietzmann, 2011), muzikantas įrašinėjęs muzikinį įrašą apie savo patirtį oro uoste, o svarbiausia – patalpinęs tai į YouTube, vaizduojant organizaciją daugiau neigiamame įvaizdyje paplito internete, peržiūrėtas virš 9 milijonų kartų (Carroll, 2009). Negana to šis vaizdo išrašas buvo aprašytas spaudoje ir apkalbėtas televizijoje. Visas šis procesas vienaip ar kitaip darė įtaką organizacijos įvaizdžiui. Svarbiausia tai, kad tokiems įrašams patenkant į viešąją erdvę daugelis lankytojų randa asociacijų su savo patirtimi, o tai dažnu atveju sutampa, tada organizacijos įvaizdžio smukimas vyksta pakankamai greitai (Kietzmann, 2011). Todėl tampa ypač aktuali pačios organizacijos veikla formuojant darbdavio įvaizdį socialinėse medijose. Remiantis verslo skilties redaktoriumi „BBC“ Weber (2010): „šiomis dienomis, vienas *tvytas*, vienas protingas pranešimas, sukrečiantis vaizdo įrašas – persiųstas šimtams draugų pelės paspaudimu – gali nuversti ir sužlugdyti produktą ar organizacijos įvaizdį“.

Visgi mokslinėje literatūroje socialinės medijos vis dar traktuojamos kaip naujas reiškinys (Boyd, 2015; Šerpytė, 2010). Šiai dienai moksliniuose darbuose išskirti socialinės medijos ir Web 2.0 sąvokų skirtumai, pateikiamos socialinių medijų charakteristikos (Correa, 2010; Kaplan et al., 2010; Kvak, 2010). Socialinės medijos sąvoka literatūroje įvardinama žvelgiant iš skirtingų perspektyvų: kaip įrankiu socialines medijas įvardina Garnytė & Perez'as, 2009; Reed, 2011; Cross, 2014; Petrikė, 2015. Kiti autoriai socialines medijas vadina bruožu (Nevinskaitė, 2011), o dar kiti daugiau techniniu apibūdinimu (Kaplan & Haenlein, 2010) ar visiškai paprastu apibūdinimu – viskas kas yra ne tradicinė medija (Angelo, 2007). Socialinės medijos daromą įtaką vartotojams aptarta Burton'io (2010), jis išskyrė teksto reikšmę, auditorijai bei globalizacijos ir medijos ryšį. Apie įtaką

organizacijoms rašo Sjober'is (2010) aptardamas kaip socialinės medijos pagerina darbo aplinką organizacijoje, Treem'as kartu su Leonardi'iu (2013) aptarė kaip socialiniai tinklai didina organizacijos matomumą, Leonardi'is kartu su Huysman'u ir Steinfield'u (2013) išskyrė, kuriuose organizacinės darbo aplinkos vietose sutinkamos socialinės medijos. Tarp autorių socialinė medija taip pat siejama su organizacijos procesų patobulinimu ir darbuotojų efektyvesniu darbu (Treem, 2016), vidinės bei išorinės komunikacijos užtikrinimu (Huang, 2012). Remiantis autorių darbais pastebėta, kad pagrindė tyrimai ar kita mokslinė analizė atlikta socialinių medijų raiškos atveju (Šerpytytė, 2010; Kluemper, 2013; Bondarouk, Olivas-Lujan, 2013; Davies, 2008). Kalbant apie socialines medijas kaip apie vieną naujausių ir svarbiausių technologijų pakeitusių įprastinę žmonių veiklą išskiriama, kad įvertinti pačias socialines medijas nėra lengva dėl nuolatinės dinamikos. Tačiau pripažįstama (Caffey 2004; Kozinet, Valck, Wojnicki, Wilner, 2010; Ščeulovs, Sarkane, Kaže, 2011; Šerpytytė 2010), jog socialinės medijos poveikis verslo rezultatams egzistuoja ir socialinės medijos naudojimas organizacijose yra būtinas. Hoffmanan'o ir Fodor'o (2010) teigimu vis daugiau finansų skiriama socialinėms medijoms, bet nėra aiškiai sutariama, ko turėtų būti siekiam socialinių medijų pagalba bei kaip žinoti kur galima efektyviai jas panaudoti. Kadangi šiam laikotarpiui būdinga pasitikėti, ne žinute gauta iš viršaus, o nuomone to žmogaus, kuris yra tavo rate, grupėje, dėl to, matomas socialinių medijų indėlis ŽIV procesuose (Fichter, 2007). Mokslinėje erdvėje teigiama, kad socialinės medijos „atnešė“ naujų tyrimų planus į žmonių išteklių valdymo lauką. Daugelis autorių (Justinek, Sedej, 2011; Parry, Tyson, 2009) teigia, kad socialinių medijų panaudojimas pritraukti darbuotojus nebus sėkmingas jei organizacijos kultūra ir lyderystė nėra atvira komunikacijai ar dalyvavimui. Socialinė medija žmonių išteklių valdymo pasauliui suteikia unikalią galimybę, kad kiekvienas individas ar organizacija gali lengvai dalyvauti kiekviename socialinės medijos tipe, pasisakyti rūpimais klausimais. Socialinių tinklų svetainės demonstruoja didelį potencialą kaip puikus šaltinis potencialių kandidatų pritraukimui (Davison, Maraist, Bing, 2011; Madera, 2012; Walker, Feild, Giles, Berneth, Short, 2011), tačiau įtraukia daugybę teisėtumo ir etiškumo problemų (Kluemper, 2013).

Vienas naujesnių užsienio autorių darbų atskleidžia, kad socialinės medijos gali būti interpretuojamos kaip efektyvus ir naudingas samdymo įrankis, pakeičiantis senus, tradicinius pritraukimo metodus: spausdintus skelbimus, paieškos agentūras (Stepanashvili, 2015). Socialinės medijos suteikia abiem - darbuotojams ir darbdaviams galimybę kontaktuoti greitai ir be didelių išlaidų. Atliktas tyrimas „Society for Human Resource Managment“ parodė, kad pagrindinė socialinių medijų naudojimo priežastis - pritraukti potencialius kandidatus dar ieškančius naujo darbo. 8 iš 10 ŽI profesionalų (82 proc.) socialines medijas naudoja įdarbinti pasyvius kandidatus,

77 proc. didinti darbdavių prekės ženklą ir pripažinimą ir 71 proc. nukreipti kandidatus su konkrečiu įgūdžiu į atitinkamą vietą. Apklausa parodė, kad pritraukimas per socialines medijas auga, pavyzdžiui šiuo metu 84 proc. organizacijų naudoja socialines medijas siekiant pritraukti, o 9 proc. dar planuoja pradėti naudoti. Tuo tarpu 2011 metais tik 56 proc. naudojo socialines medijas pritraukimo procese (Maurer, 2016). Socialinės medijos dėka yra lengva pasiekti kiekvieną asmenį (Coon, 2010). Socialinių medijų raiška organizacijose, remiantis autoriais, išryškėja keliuose objektuose: ŽIV (Hauptmann, Steger, 2013; Laumer, Andreas, Tim, 2010; Slovensky, Ross, 2012;), rinkodaroje (Smith, Zook, 2011; Kaplan et al., 2011; Jaffrey, 2011; Berthon, Ewing, Hah, 2005; Hanna et al., 2011; Evans, 2010; Stelzner, 2016). Per šiuos du vienus labiausiai susijusius objektus su socialinėmis medijomis yra susijęs vis populiarėjantis darbdavio įvaizdis. Rinkodaros atveju neatsiejama funkcija prekės ženklo palaikymas (Kim, Ko, 2012; Laroche, 2012), ŽI valdymui vis dažniau priskiriamas darbdavio įvaizdžio formavimas pasitelkiant socialines medijas (Sivetzten 2013; Abimbola et al., 2010; Stepanashvili, 2015; Maurer 2016; Bondarouk et al, 2013; Kluemper, 2013). Atlikti tyrimai siūlo ŽI profesionalams kaip sukurti ir tinkamai valdyti internetu paremtą darbdavio įvaizdžio formavimą ir pritraukimo strategijas Kluemper (2013). Socialinių medijų kanalai tarp autorių ypač aktuali tema. Remiantis autoriais pagrindiniai socialinės medijos kanalai yra Facebook, LinkedIn ir Twitter (Utz, 2016, Russeell, 2014, Rogers, 2014). Dalis autorių analizuoja Facebook kanalą (Cho et al., 2014; Bledsoe et al., 2016) šio kanalo charakteristika minima autorių (Russeell, 2014; NWR, 2011; Utz, 2016) darbuose. LinkedIn atveju išskiriamas puslapiu profesionalumas (Archambault & Grudin, 2012; Skeels & Grudin 2009; Papacharissi, 2009). Twitter aptariamas Rogers'o (2014) darbe. Kiekviename šių kanalų informacija pateikiama vienokia ar kitokia forma. Pasak autorių išskiriamos trys pagrindinės informacijos pateikimo socialinių medijų kanaluose formos: paveikslukas, vaizdo įrašas, tekstinis pranešimas (Jackson, 2013; Grabowski, 2015). Visi jie turi vienokią ar kitokią įtaką ir skirtingam kanale gali atnešti skirtingas naudas.

Pasak autorių socialinės medijos vis dažniau pasitelkiamos ŽIV veiklose siekiant pritraukti didesnę skaičių gabių darbuotojų (Sivetzten, Nilsen, Olafsen., 2013; Abimbola et al., 2010; Stepanashvili, 2015; Maurer, 2016; Bondarouk et al, 2013; Kluemper, 2013). Autorių (Wilden et al., 2010; Chhabra et al., 2014) teigimu darbdavio įvaizdis turi ženkliai įtaką darbuotojų pritraukimui, todėl darbdavio įvaizdis formuojamas pasitelkiant socialines medijas.

2015 metų darbdavio įvaizdžio formavimo tyrimai parodė, kad socialinės medijos ir darbdavio įvaizdis yra aktualus daugeliui potencialių kandidatų, o socialinės medijos yra viena iš pagrindinių komunikavimo priemonių darbdaviui. Pateikta statistika (David, 2015) rodo, kad:

- 75 proc. kandidatų prieš pateikiant prašymą kandidatuoti patikrina informaciją apie darbdavį viešojoje erdvėje.
- Nepaisant bedarbio statuso 69 proc. nesidarbintų į organizaciją, kurios bloga reputacija.
- Darbdaviai, turintys stiprų darbovietės prekinį ženklą, pastebi 43 proc. sumažėjusias samdymo išlaidas.
- 62 proc. darbo ieškančių žmonių apsilanko socialinės medijos kanaluose siekiant įvertinti darbdavio įvaizdį.
- 76 proc. organizacijų pasirenką socialines medijas siekiant iškomunikuoti darbdavio įvaizdį.

Šie skaičiai rodo, kad darbdavio įvaizdis atlieka svarbų vaidmenį darbuotojo pasirinkime, o socialinės medijos darbdavio įvaizdžio formavime.

Darbdavio įvaizdis tai rezultatas sudėtingo formavimo proceso, kuriame labai svarbus tinkamas organizacijos stiprybių bei silpnybių įvertinimas. Kuo geresnis darbdavio įvaizdis tuo didesnė galimybė pritraukti bei išlaikyti gerus darbuotojus. Pasaulyje vyraujant darbuotojų trūkumui yra ieškoma kaip pritraukti darbuotojus (Dychtwald, Erickson, Morison, 2013). Lietuvos atveju vyraujant kvalifikuotų darbuotojų trūkumui įmonės priverstos didinti atlyginimus, kad pritrauktų ir išlaikytų darbuotojus (Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2016). Tyrimai rodo, kad net 59 proc. darbdavių teigia, kad darbdavio įvaizdžio formavimas yra pagrindinis komponentas visoje žmonių išteklių strategijoje (Nigel Wright Recruitment [NWR], 2011). Lietuvos atveju situacija kiek kitokia nei vakarų, „AIMS International Lietuva“ vieno iš akcininkų teigimu, Lietuvoje tik keletas organizacijų rimtai rūpinasi savo kaip darbdavio įvaizdžiu, dažnai visiškai pamiršdami reputacijos įtaką. Tokioms organizacijoms dažnu atveju reikia siūlyti gerokai didesnius atlyginimus, kad pritrauktų darbuotoją, o ne visos organizacijos sau tai gali leisti, todėl daug rimtesnis požiūris į darbdavio įvaizdį yra būtinas. Mokslinėje erdvėje darbdavio įvaizdis tampa ypatingai aktualia tema tyrėjams bei praktikams versle, kadangi tai tiesiogiai susiję su korporacijos įvaizdžiu, talentų valdymu ir darbuotojų pritraukimu (Martin et al, 2011; Botha, 2011; Yougit, 2010; Scullion, 2011; Yaqub, 2011; Garavan, 2012). Darbdavio įvaizdžio sąvoką apibrėžta jau kurį laiką, kuri pabrėžia, kad tai procesas susijęs su konkrečios organizacijos išskirtinumo išryškinimu egzistuoja jau pakankamai ilgą laiką (Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2014; Minchington, 2015; Foster, 2010; Martin et al, 2011). Darbdavio įvaizdžio svarba pritraukiant ir išlaikant darbuotojus minima moksliniuose darbuose (Punjaisri, 2007; Wilden et al., 2010; Roper, 2013; Sivertzen, 2013; Lievens, 2016). Tinkamam darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui darbdavio įvaizdis atlieką vieną svarbiausių rolių (Wilden et al., 2010; Sivertzen, 2013). Siekiant organizacijai turėti tinkamą įvaizdį kaip darbdaviui svarbu atsižvelgti į

išskiriamus darbdavio įvaizdžio formavimo proceso etapus (Backhaus & Tikko, 2004), o svarbiausia - išskiriama vertės pasiūlymų svarbą (Moroko, 2008; Wilden et al., 2010; Chhabra, 2014). Ypatingai diskutuotina tema paplitus darbdavio įvaizdžio formavimui tapo šios veiklos priskyrimas (Kucherov, 2010; Biswas & Suar, 2014; Minchington, 2015; Wilden et al, 2017). Paties proceso priskyrimą žmonių išteklių valdymui lėmė ŽI specialistų glaudus ryšys su darbuotojais, kurie yra viena pagrindinių darbdavio įvaizdžio formavimo proceso tikslinių grupių (Weekhout, 2011). Kadangi potencialūs ar esami darbuotojai bene dažniausiai nuo savo pirmųjų darbo dienų turi palaikyti ryšius su ŽI specialistais, todėl būtent jie rūpinasi darbdavio įvaizdžio formavimu. Negana to, ŽI specialistai yra tie, kurie per talpinamus darbo skelbimus jau formuoja atitinkamą darbdavio įvaizdį ir praneša kandidatams apie konkrečios organizacijos teikiamas vertes. Pastebėta, kad nemažai diskusijų sukelia labai panašios sąvokos kaip „darbdavio įvaizdis“, „organizacijos įvaizdis“, „reputacija“ todėl autoriaus Lievens‘o et al., (2016) buvo išnagrinėta esama literatūra ir išskirti, susisteminti jau esami šių objektų apibūdinimai bei skirtumai. Bendrąja prasme, įvaizdžio kūrimo sąvoka yra gerai išplėtotą rinkodaros literatūroje, tuo tarpu darbdavio įvaizdžio atveju tai vis dar besiplėtojanti sąvoka (Biswas & Suar, 2016). Konkrečiai Lietuvos atveju susiduriama su ta pačia problema - gerų darbuotojų trūkumu. Nepaisant to, kad geras specialistas renkasi darbo pobūdį, jis renkasi tą organizaciją, kurios dalimi jis nori būti (Druteikienė, 2015). Todėl vis labiau atkreiptinas dėmesys į tinkamai suformuotas vertes darbuotojams, kurios tampa pagrindiniu organizacijos konkurencinumo įrankiu formuojant darbdavio įvaizdį (Mandhanya, Shah 2010; Backhaus & Tikoo, 2004; Alniaik & Alniacik, 2012; Sokro, 2012; Sivertze, Nilsen & Olafsen, 2013; Buil, Martinez, Matute, 2016).

Remiantis moksline literatūra vertės pasiūlymus būtina išskirti darbuotojams. Pasak autorių darbuotojams reikalingos tokios apibendrintos vertės, kurios tenkintų materialinius, psichologinius bei fiziologinius poreikius (Berthous, 2005; Dabirian, 2016; Daugintaitė, 2014). Tarp mokslinių darbų pateikiami 5 kriterijai (Looi, Marusarz, Baumruk, n.d.), kurie išskiria geriausią darbdavį iš likusių:

- Įkvepianti lyderystė
- Unikali organizacijos kultūra
- Dėmesys talentams
- Stiprus atskaitomybės pojūtis
- ŽIV praktikos suderinimas

Šie kriterijai rodo, kad darbuotojus motyvuoja ne tik atlyginimo dydis, išskiriama, kad didelę įtaką daro funkcionalumo bei psichologinės naudos, todėl svarbu atlikti analize apie kitas vertes ne

tik ekonomines (Heilmann, 2013). Apskirtai darbų apie darbdavio teikiamas vertes nėra daug, didžioji dalis yra pakankamai seni šaltiniai (Berthon et al., 2005; Ulrich, 2005), tačiau nepakitę iki šių dienų. Tarp autorių darbų vieningai sutinkama, kad darbuotojams teikiamos vertės turi būti susijusios su minėtomis funkcinėmis, psichologinėmis bei ekonominėmis naudomis (Heilmann, 2013, Daugintaitė, 2014). Su organizacija susijusios vertės yra nagrinėtos iš kelių perspektyvų: akcininkų (Frow, Payne, 2011; Vargo, 2011; Freeman, 2016) bei rinkodaros prizmės, kas ir tapo pagrindu atsirasti darbdavio įvaizdžio formavime formuojamiems „vertės pasiūlymams“ (Osterwalder et al., 2014; Payne, Frow, 2014; Gummerus, 2013). Kiekvienas darbuotojams teikiamos vertės pasiūlymas susideda iš tam tikrų kriterijų, kurie padeda pagilinti vertės apibrėžimą, prie šių kriterijų nagrinėjimo prisidėjo keletas autorių, tačiau nėra konkrečiai įvardinta kuriai vertei priskiriami atitinkami kriterijai, kurie apibūdina vertę (Brammer et al, 2007; Heslin & Ocha, 2008; Cho et al, 2012; College, 2013; Jerome, 2013; Lee, Bruvold, 2010; Elnaga et al, 2013; Robbins, 2011; Leimster, 2009; Leimerster, 2009; Dabirian, 2016; Gilley, 2015; Chiang et al, 2010).

Apibendrinant nagrinėtą literatūrą išryškėja tam tikros informacijos trūkumas. Nepaisant to, kad pripažįstamas socialinių medijų aktualumas kartu pripažįstama, kad trūksta žinių kaip jas tinkamai išnaudoti. Tuo tarpu darbdavio įvaizdis tai pakankamai naujas objektas, tačiau vis labiau darantis įtaką ne tik esamiems bei būsimiems darbuotojams, tačiau ir pačiai organizacijai finansine prasme. Tinkamam darbdavio įvaizdžio formavime išryškėja vertės pasiūlymai, kurie yra pagrindinė dedamoji kalbant apie darbuotojų pritraukimą, formuojant darbdavio įvaizdį. Tačiau egzistuoja autorių darbų stoka kaip vertės turi būti pateikiamos pritraukiant darbuotojus. Matant, kad darbdavio įvaizdžio formavimas vyksta socialinėse medijose, atsiranda verčių pasiūlymai tai reiškia, kad jos turi būti pateikiamos per socialinės medijos kanalus, tad kyla klausimas, kuri vertė tinkamiausia konkrečiame kanale, kokia forma ją pateikti bei kokios vertės išvis atitinka darbuotojų poreikius bei kokios vertės yra teikiamos ir organizacijos pusės. Pasak autorių yra keli informacijos pateikimo būdai, o tai sudaro prielaidas manyti, kad skirtingi būdai atneša skirtingą naudą, tad išryškėja mokslinių darbų stoka šioje temoje. Atsižvelgiant į tai *mokslinė problema: kokios vertės turi būti pateikiamos darbuotojams formuojant darbdavio įvaizdį socialinėse medijose*. Remiantis sekančiuose skyriuose pateikta literatūros analize bus siekiama atsakyti į šį probleminį klausimą.

2. TEORINIAI VERČIŲ DARBUOTOJAMS SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ PATEIKIMO ASPEKTAI

2.1. Mokslinis darbdavio įvaizdžio koncepcijos ir formavimo proceso diskursas

2.1.1. Darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumai

Šiame skyriuje bus aptarta darbdavio įvaizdžio bei jo formavimo proceso sąvoka, pateiktas darbdavio įvaizdžio formavimo detalizuotas procesas.

Potencialių kandidatų pritraukimas yra esminis atrankos proceso faktorius, o tai su organizacijos varžymosi dėl retų įgūdžių turinčių asmenų darbo rinkoje (Coolins & Kanar, 2013; Hewlett & Tashid, 2010). Dėka efektyvios komunikacijos, darbdavio išskirtinumo ir teigiamų atsiliepimų, įvairių galimybių suteikimo, darbdavio įvaizdžio kūrimas prisideda prie darbdavio patrauklumo darbo rinkoje formavimo, kitaip tariant, prie potencialių gabių darbuotojų pritraukimo (Collins & Kanar, 2013; Reis, 2016). Autorių tyrimuose (Biswas & Suar, 2014; Minchington, 2015) galima rasti įvairių darbdavio įvaizdžio sąvokų, tačiau įvardyti vieną teisingą šiuo metu sudėtinga, visgi tai besiplėtojantis kartu su technologijų raida objektas. Darbdavio įvaizdžio (DĮ) sąvoka žinoma jau keletą metų. Pirmą kartą terminas pristatytas 1990 metais vadovų auditorijai ir iki šių dienų plačiai naudojamas globaliu mastu. Bodderas (2011) darbdavio įvaizdį įvardija kaip organizacijos patrauklumo lygį esamiems darbuotojams ir potencialiems kandidatams. Backhaus'o ir Tikoo (2004) darbuose pateikiamas vienas iš tiksliausių darbdavio įvaizdžio apibrėžimų, kuris sukurtas šios sąvokos pradininkų Amblerio ir Barrow'o (1996). Pasak autorių, darbdavio įvaizdis – „tai paketas funkcinių, ekonominių, psichologinių naudų, kurias suteikia jas pripažįstantis darbdavys“. Darbdavio įvaizdis prilyginas organizacijos reputacijai kaip darbdavio ir jo vertės pasiūlymas darbuotojui (Barrow & Mosley, 2011). Nauda darbuotojams suvokiama kaip puiki darbo vieta, o akcininkams – kaip varomoji jėga išorinei rinkai (Minchington, 2010). Gera darbo aplinka tai ne atsitiktinumas, tai tyčinio ir strateginio iniciatyvumo rezultatas, kurio tikslas pritraukti, įdarbinti ir išlaikyti darbuotojus. Darbdavio įvaizdis yra produktas, suma organizacijos pastangų komunikuoti su esamu ir būsimu personalu, kas ir yra trokštama darbovietė (Dabirian, 2016). Tuo tarpu pats darbdavio įvaizdžio formavimo procesas, įvardinamas kaip komunikacinis ryšius sukuriantis procesas, kuris suteikia pagrindą tvariems darbdavio ir darbuotojo santykiams plėtotis, taip sukuriant ilgalaikius santykius tarp darbdavio (įmonės) ir darbuotojo, suvienijant įmonės socialinę atsakomybę ir efektyvų žmonių išteklių valdymą (Aggerholm, Andersen ir Thomsen, 2011). Taip pat darbdavio įvaizdžio formavimas yra įvardijamas kaip tikslinga ilgojo laikotarpio strategija valdant esamų ir potencialių darbuotojų sąmoningumą ir suvokimą apie organizaciją (Yogita et al., 2010).

Atsižvelgiant į minėtų autorių pateiktus apibrėžimus apie darbdavio įvaizdį ir jo formavimo procesą pastebima, kad darbdavio įvaizdžio proceso apibrėžimui būdingos šios pagrindinės dedamosios:

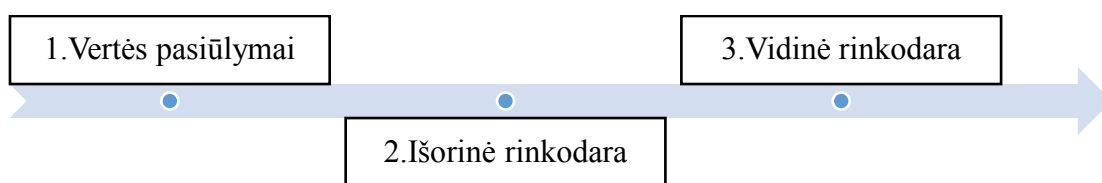
- komunikacija,
- patrauklumas / reputacija,
- darbdavio ir darbuotojo santykiai,
- darbdavio teikiamos vertės.

Šiame darbe, remiantis pagrindinėmis dedamosiomis ir autorių apibrėžimais, *darbdavio įvaizdžio formavimas įvardintas kaip procesas, kurio dėka darbdavys komunikuoja su esamais ir potencialiais darbuotojais, užtikrindamas tvirtus santykius, iškomunikuoja organizacijos vertes, tenkinančias darbuotojo poreikius.*

Mokslinėje literatūroje darbdavio įvaizdis traktuojamas kaip darbdavio įvaizdžio formavimo rezultatas. Atsižvelgiant į šio tyrimo apribojimus orientacija yra į pati procesą, kurio etapuose yra įvykdomi darbuotojų pritraukimui darantys įtaką veiksmai. Pirmiausia, nemažai diskusijų mokslinėje literatūroje keliama dėl atsakingų asmenų, kurie turi rūpintis darbdavio įvaizdžio formavimu (Kucherov, 2010; Biswas & Suar, 2014; Minchington, 2015; Wilden et al, 2017). Vyrauja diskusija, rinkodarininkai ar ŽI specialistai turi rūpintis šiuo procesu. Pasak Biswaso ir Suaro (2014) darbdavio įvaizdžio formavimą reikia priskirti ŽI specialistams. Autoriai išskyrė keturias pagrindines priežastis, kodėl darbdavio įvaizdis priklauso ŽI specialistų funkcijoms. Pirmiausia, įvaizdžio formavimo galia. ŽI specialistai turi didelę įtaką formuojant įvaizdį per pateikiamus darbo skelbiamus, glaudų bendravimą su darbuotojais. Antra, padidėjęs dėmesys darbdavio pripažinimui, tinkamai sukurtas organizacijos įvaizdis daro ją matoma, dėl to organizacija kaip darbdavys sulaukia nemažo susidomėjimo iš įvairių interesantų, tarp jų ir esamų bei potencialių darbuotojų, trečia, „karas“ dėl talentų, kas žinoma jau yra akivaizdi ŽI skyriaus veikla ir, ketvirta, ŽI praktikos versle įtaka, kadangi vis labiau pastebimas žmogiškojo kapitalo indėlis į organizacijos rodiklius. Autorius Minchingtonas (2015) taip pat antrina kitiems dėl ŽI profesionalų įtakos formuojant darbdavio įvaizdį, taip nuošalyje paliekant rinkodaros specialistus sprendžiant darbdavio įvaizdžio klausimą. ŽI specialistai yra pagrindiniai profesionalai, kurie turi veikti nuo darbdavio įvaizdžio formavimo iki interviu ir atrankos etapų (Pollitt, 2007). Tuo tarpu kiti (Wilden et al., 2017) pabrėžia, kad rinkodaros ir ŽI specialistai turi žinoti apie kiekvieną indėlį į vienas kito kuriamus įvaizdžius ir kiek galima labiau sujungti savo pastangas į visumą (Wilden et al., 2010). Toks tarpusavio ryšys egzistuoja dėl to, kad darbdavio įvaizdis gali turėti įtakos prekės įvaizdžiui ir atvirkščiai. Kompanijos, kurių prekės ženklas nėra gerai

išvystytas, sudėtingiau pritrauks kompetentingą žmogiškąjį kapitalą, kadangi potencialūs darbuotojai yra mažiau žinantys apie darbdavį. Panašiai, jei produkto prekės ženklas (įvaizdis) yra matomas kaip nepatrauklus vartotojų rinkai, potencialūs darbuotojai gali turėti neigiamų asociacijų apie organizaciją ir nenoriai matyti organizaciją kaip darbdavį (Wilden et al., 2010). Žinoma, darbdavio įvaizdžio formavimas gali būti charakterizuojamas pagal rinkodaros principus, kur „prekės ženklas“ yra svarbiausias objektas kiekvienai organizacijai (Backhaus & Tikoo, 2004). Darbdavio įvaizdžio formavimas turi tokius pat kaip rinkodara principus: sukuriamas žinomumas, naudingas ir unikalus vardas, kas išskiria jį iš jo konkurentų. Tuo metu kai korporacijos / organizacijos bendras įvaizdis susiduria su teigiamais ir neigiamais suinteresuotų pusių atsiliepimais, darbdavio įvaizdis susiduria su egzistuojančiais ir potencialiais darbuotojais (Biswas & Suar, 2014). Apžvelgus literatūrą ir nustatius darbdavio įvaizdžio kūrimo apibrėžimą bei atsakingus už šį procesą asmenis, toliau bus aptartas pats darbdavio įvaizdžio formavimo procesas.

Darbdavio įvaizdžio formavimo sąvoka smarkiai pakito nuo pirmą kartą 1996 metais paminėtos (Ambler & Barrow). Atsiradus *Web 2.0* tinklui darbdavio įvaizdžio formavimo sąvoka įgavo daug didesnę reikšmę (Dabirian, 2016). Internetas tapo prieinamas daugeliui, o įvairūs tinklalapiai vieši, socialiniai, socialinių medijų platformos ir mobilūs prietaisai perėmė internetą (Kietzmann, 2011; McCarthy & Pitt, 2012). Žmonės pradėjo vertinti nepažįstamųjų nuomonę ir pasitikėti skirtingų socialinių tinklų (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube ir kt.) lankytojų pateikiamomis nuomonėmis. Pastaruosiuose tinklalapiuose žmonės pradėjo dalytis savo darbine patirtimi. Visi šie vieši pokalbiai turi milžinišką įtaką darbdavio įvaizdžiui ir galimybę darbdaviams pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus. Kalbant apie darbdavio įvaizdžio formavimą svarbu apibrėžti pačio proceso etapus. Žmogiškųjų išteklių praktikai literatūroje Backhaus & Tikoo (2004) vieni pirmųjų nurodė tris pagrindinius darbdavio įvaizdžio formavimo proceso etapus (žr. 1 pav.) pateikė koncepcijų modelį, kuris aktualus formuojant rinkodaros ir žmonių išteklių strategijas (Chhabra et al., 2014).



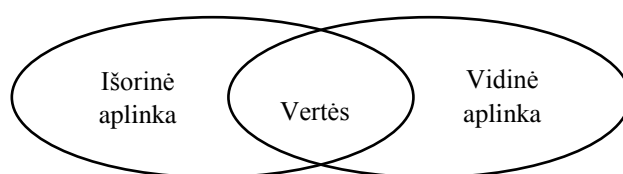
1 pav. Darbdavio įvaizdžio formavimo proceso etapai (sudaryta pagal Backhaus & Tikoo , 2004)

Pirmasis etapas – tai organizacijos „*vertės pasiūlymo*“ išplėtojimas panaudojant organizacijos informaciją apie jos kultūrą, vadovavimo stilių, dabartinių darbuotojų savybes, produkto ar paslaugų

kokybės vertinimus ir darbdavio įvaizdį, kuris pažymi, kas tokie jie yra, ko jie tikisi ir ką gali pasiūlyti. Darbdavio įvaizdžio „vertės pasiūlymas“ turi suteikti realų vaizdą apie organizaciją ir jos kultūrą. Toks vertės pasiūlymų „paketas“ suteikia pagrindinę žinutę, kuri persiunčia organizacijos vardą (Backhaus & Tikoo, 2004). Jei įvaizdis nėra aiškus, viltys nepasiteisins ir darbuotojas gali palikti organizaciją (Heilmann, 2013). Vertės pasiūlymas sukuria tam tikrą ryšį tarp organizacijos ir kliento, šiuo atveju darbuotojo. Darbdavio įvaizdis siūlo labai panašias vertes kaip ir produkto įvaizdis. Pasak autoriaus (Heilmann, 2013), tokios vertės: raidos ir (ar) naudingos veiklos užtikrinimo (funkcionalumo), materialūs ar piniginiai apdovanojimai (ekonominiai), emociniai tokie kaip priklausymo, siekio ir tikslo turėjimo (psichologiniai). Darbdavio įvaizdžio formavimas prasideda nuo organizacijos vertybių, ideologijų ir politikų. Vertės ir organizaciniai požymiai yra konvertuojami į vertės pasiūlymus, kurie iškomunikuojami potencialiems darbuotojams. Komunikacija šioje stadijoje yra būtina, kadangi be jos organizacija nepateiktų savęs kaip geriausių kandidato pasirinkimu. Žinojimas apie organizacijos vertės pasiūlymus lems darbdavio įvaizdžio formavimą kandidatų mintyse. Teigiamas darbdavio įvaizdis organizaciją pavers patraukliu darbdaviu (Chhabra et al., 2014). Tyrimai rodo, kad vertės pasiūlymai yra pagrindinė daugelio organizacijų išskiriama formavimo proceso dedamoji (Yogita et al., 2010). Remiantis Chhabra et al. (2012), tyrimu išskirti šie dažniausi organizaciniai požymiai, kurie turi atsispindėti organizacijoje siekiant darbdavio įvaizdžio patrauklumo: kompensacija (atlyginimas), organizacinė kultūra, karjeros perspektyvos ir augimas, darbo profilis, darbuotojų įgalinimas, prekės ženklo vardas, darbuotojų mokymas ir vystymas, inovatyvi aplinka, darbo apsauga, pripažinimas.

Po „vertės pasiūlymo“ sukūrimo, organizacijos tai panaudoja potencialiems darbuotojams pritraukti, nesvarbu ar tiesiogiai potencialiems darbuotojams, ar atrankos kompanijoms, ar įdarbinimo konsultantams. Tai vadinama *išorine darbdavio įvaizdžio rinkodara*. Darbdavio įvaizdžio išorine rinkodara yra siekiama pritraukti tikslinę populiaciją, tačiau taip pat ji skirta palaikyti ir padidinti produkto ar organizacijos įvaizdį (Chhabra et al., 2014; Sokro, 2012). Darbdavio įvaizdžio išorinė rinkodara pristato organizaciją kaip pasirinktą darbdavį taip suteikiant galimybę pritraukti darbuotojus. Daroma prielaida, kad prekės ženklas labai glaudžiai susijęs su darbdavio įvaizdžiu, kadangi prekės ženklo išskirtinumas leidžia įmonėms įgyti savitą žmogaus kapitalą. Tada, kai organizacijos ar prekės vardas pritraukia kandidatus, jie sukuria tam tikras prielaidas apie darbovietę taip įsisavindami organizacijos vertybes ir didindami įsipareigojimą organizacijai. Anksčiau visas dėmesys buvo nukreiptas tik į išorinę aplinką (Backhaus & Tikoo, 2004; Love & Singh, 2011). Tik neseniai organizacijos sujungė išorinius pritraukimo pažadus su vidiniais, taip prie darbdavio įvaizdžio formavimo prijungiant vidinės rinkodaros kryptį. *Vidinės rinkodaros* tikslas išpildyti

organizacijos pažadus pritrauktiems darbuotojams – tai trečiasis darbdavio įvaizdžio formavimo proceso etapas. Vidinis rinkodaros valdymas yra efektyvus įrankis kuriant ir išlaikant stiprius įvaizdžius (Buil et al., 2016). Būtent darbuotojai yra pagrindinė auditorija vidiniam rinkodaros procesui, kuris siekia išreklamuoti „vardą“ organizacijos viduje (Xiong & King, 2015). Vidinės rinkodaros tikslas yra išplėtoti darbo vietos įsipareigojimus kaip organizacijos tikslus, jis padeda sukurti darbo jėgą, kas yra sudėtinga kitoms organizacijos imituoti. Sistemingai atskleisti darbdavio įvaizdžio vertės pasiūlymus darbuotojams. Darbovietės kultūra yra formuojama remiantis organizacijos tikslais, kartu suteikiant galimybę organizacijai pasiekti unikalios kultūros bruožą, kuri gali vykdyti savo veiklą išskirtiniais būdais. Svarbu, kad ta sukurta unikali kultūra darbo vietoje būtų stabili, o ne trumpalaikė. Be to, kad vidinė rinkodara padeda sukurti darbo vietą, kurią sunku nukopijuoti, vidinė rinkodara taip pat lemia darbuotojų išlaikymą, stiprinant įvaizdžio kokybę yra stiprinamas darbuotojų noras išlikti organizacijoje (Backhaus & Tikoo, 2004; Sokro, 2012). Priešingai nuo išorinės, vidinė rinkodara yra būdas, kuriuo organizacija sukuria pasitikėjimo kultūrą tarp darbdavio ir darbuotojų tiesiog „laikantis“ pažadų, kurie buvo pasakyti atrankos etapuose (Sengupta et al., 2015).



2 pav. Vertės pateikimo kryptys (sudaryta autorės)

Pavaizduotas 2 paveikslas atskleidžia pritraukimo etape suformuojamų vertės pasiūlymų galimybę plisti į dvi kryptis. Viena galimybių, kada suformuotos vertės gali būti pateikiamos į vidinę aplinką, t. y. esamiems darbuotojams. Kitas pasirinkimo būdas – į išorinę aplinką, taip pritraukiant potencialius kandidatus. Šiame darbe pasirinkta analizuoti išorinę aplinką, kadangi bus tiriamas potencialių darbuotojų pritraukimas per teikiamas vertes formuojant darbdavio įvaizdį. Išorinis darbdavio įvaizdžio formavimas dažnai pasislepia po korporacijos išorinio įvaizdžio kūrimu, todėl mokslinėje erdvėje tai sukelia nemažai diskusijų (Brodie, 2009; Abimbola, 2010). Atsižvelgiant į Achmad ir kt. (2016) atlikto tyrimo rezultatus, minėti vertės pasiūlymai daro įtaką darbuotojų kaitą. dėl šios priežasties, jas galima laikyti esminėmis darbdavio įvaizdžio kūrimo dedamosiomis, kurių efektyvus įgyvendinimas atitinka reikiamą darbdavio įvaizdį. Siejant su darbuotojų atranka ir pritraukimu, darbdavio įvaizdžio efektyvus formavimas suteikia reikiamos naudos naujų kandidatų pritraukimui ir esamų darbuotojų išlaikymui. Tuo tarpu Kucherovas & Zaryalora (2011) tyrimo rezultatais patvirtino, kad turinti savo įvaizdį kaip geras darbdavys organizacija gauna daug

ekonominių privalumų dėl mažesnių darbuotojų kaitos rodiklių ir aukštesnių investicijų į žmonių išteklius motyvuojant darbuotojų veiklą. Dėl to vieningai pritariama, kad darbdavio įvaizdis turi būti įtrauktas į žmonių išteklių valdymą visose organizacijose (Ahmad, 2016). Ilgalaikės darbdavio įvaizdžio strategijos kūrimas ir įgyvendinimas leidžia organizacijoms įgyti ir išlaikyti pranašumą, konkuruojant dėl didžiausią vertę kuriančių specialistų. Tokiu būdu užtikrinamas efektyvus darbuotojų komandos formavimas bei kryptingos darbuotojų motyvacijos ir kompetencijos.

Taigi, darbdavio įvaizdis gali būti puikus įrankis siekiant organizacijos konkurencingumo, darbuotojų lojalumo pritraukimo, įdarbinimo ir išlaikymo (Sokro, 2012). Nepaisant autorių (Backhaus & Tikoo, 2004; Buil et al., 2016; Sokro, 2012) darbų šia tema, darbdavio įvaizdžio formavimas yra pakankamai naujas laukas, darantis įtaką organizacijos veiklos pokyčiams. Autorių (Alniaik & Alniacik, 2012; Sivertze, Nilsen & Olafsen, 2013) darbuose išskirta organizacijos teikiamų verčių svarba, kuri daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, kaitai. Darbdavio įvaizdis yra neatsiejamas nuo atrankos proceso įgyvendinimo. Kuriant bei palaikant darbdavio įvaizdį yra suformuojami vertės pasiūlymai, kurie gali būti nukreipiami į išorinę ir (ar) vidinę aplinkas, taip išlaikant reikiamą įvaizdį tarp esamų ar potencialių darbuotojų. Darbe bus analizuojama išorinis darbdavio įvaizdžio formavimas, kadangi orientuojamasi į potencialius darbuotojus. Kitame skyrelyje detaliau bus aptartos šiems darbuotojams teikiamos vertės

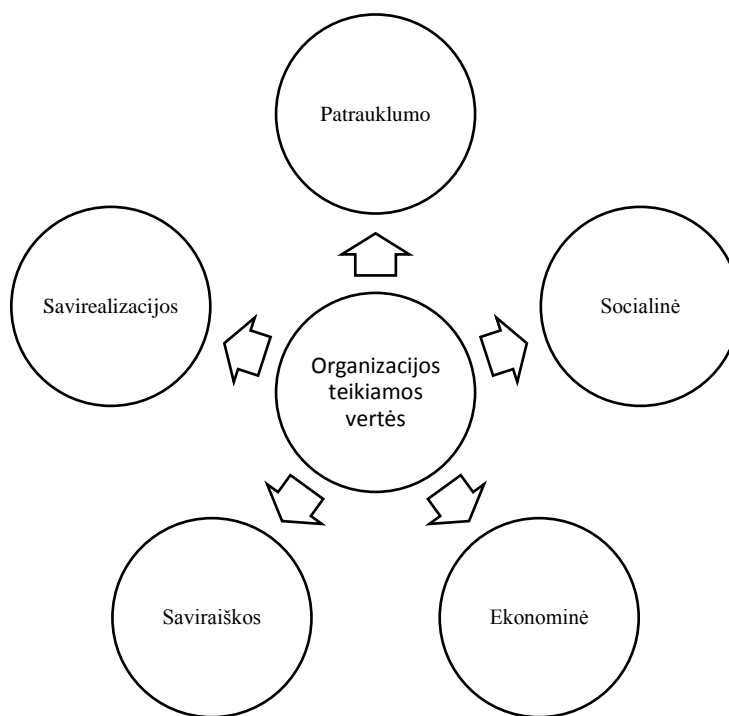
Apibendrinant mokslinę literatūrą darbdavio įvaizdis yra neatsiejamas nuo atrankos proceso įgyvendinimo, kadangi būtent dėl tinkamai formuojamo darbdavio įvaizdžio kandidatai atpažįstą organizaciją, asocijuoja su teigiama ar neigiama vieta. Formuojant darbdavio įvaizdį yra suformuojami vertės pasiūlymai, kurie gali būti nukreipiami į išorinę ir/ar vidinę aplinkas taip išlaikant reikiamą įvaizdį tarp esamų ar potencialių darbuotojų. Darbe pasirinktas darbdavio įvaizdžio formavimas per išorinę aplinką - orientuojamasi į potencialius darbuotojus.

2.1.2. Darbuotojams teikiamos vertės formuojant darbdavio įvaizdį

Šioje dalyje remiantis autoriais bus detalizuotos darbuotojams pateikiamos vertės, išskiriant kiekvienai vertei būdingus kriterijus.

Aptarus mokslinėje literatūroje pateiktą medžiagą apie darbdavio įvaizdžio formavimą išryškėjo svarbiausias objektas – vertės pasiūlymai (vertės). Pasak autorių (Backhaus & Tikoo, 2004; Alniaik & Alniacik, 2012; Sokro, 2012; Sivertze, Nilsen & Olafsen, 2013; Buil et al., 2016) tai esminė dedamoji lemianti esamų darbuotojų išlaikymą be potencialių pritraukimą. Darbuotojas, kuris ieško darbo yra smarkiai besidomintis apie siūlomas darbdavio vertes, panašiai kaip atvejis su klientu

dėl produkto ar paslaugos vertės (Wilden et al., 2017). Vertės yra matoma kaip motyvacijos šaltinis individualiems veiksams, kas veda prie talento išlaikymo ir pritraukimo (Gursoy, Chi, Karadag 2013). Būtent Berthon et al. (2005) pateikia penkis vertės pasiūlymų dedamąsias, kurias organizacija turi teikti siekiant darbdavio įvaizdžio inkamo formavimo.

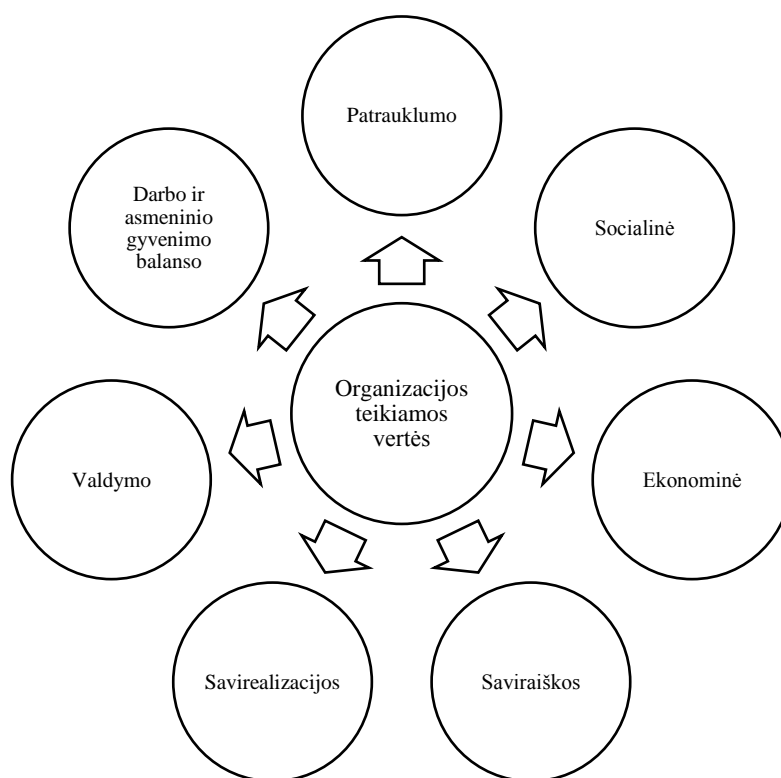


3 pav. Organizacijos teikiamos vertės (sudaryta pagal Berthon et al., 2005)

Remiantis pateiktu modelių organizacija darbuotojams tiek esamiems tiek potencialiems gali pasiūlyti penkias vertes, kurios daro įtaką formuojant darbdavio įvaizdį. Pirmoji dedamoji - *Patrauklumo vertė* yra organizacijos pateikimo būdas, kada ji suvokiama kaip kelianti iššūkius ir stimuliuojanti darbą, būdinga inovatyvi darbinė praktika, produktai ir paslaugos, tai aplinka, kuri drąsina kūrybiškumą, išradingas organizacijos politikas ir procedūras. *Socialinė vertė* siejam su organizacijos galimybėmis pasiūlyti draugišką, mėgstamą ir malonią darbinę aplinką, skatinant kolegiškumą ir komandinį darbą. *Ekonominė vertė* pasireiškia organizacijos galimybėje suteikti jos darbuotojams didesnę negu vidutinį atlyginimą, darbo saugumą ir perspektyvas. *Saviraiškos vertė* apibūdina darbdavio pripažinimo laipsnį apie darbuotojų pasiekimus ir suteikiamas karjeros didinimo galimybes, kurios užtikrintų darbuotojo veiklos įvertinimą. Galiausiai *Saviraiškos vertė* darbuotojui siūloma galimybę taikyti savo žinias, įgūdžius darbe ir mokyti kitus per mokymus, mentorystę.

Dabirian'as (2016) šias vertes papildė dar dvejomis – valdymu ir darbo/asmeninio gyvenimo balansu. Pasak jo tai du aspektai, kuriais žmonės pradeda domėtis. *Valdymo vertė* apibūdinama kiek priimtinas darbuotojams valdymo būdas dėl kurio jie nusprendžia likti organizacijoje. Dažniausiai tai

glaudžiai susiję su vykdomą valdymo politika, vadovo autoritetu. Verčiau jie pasiliks/ išeis dėl savo vadovų. Gero ar blogo vadovo įtaka yra milžiniška. Darbuotojo patirta teigiama ar neigiama patirtis paliečia jų laisvalaikį, santykius su draugais ir šeima. Tuo tarpu *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė* tai yra darbdavio gebėjimas suteikti žmogui sąlygas turėti asmeninį gyvenimą kartu su darbu ir atvirkščiai. Tinkamas šios vertės suteikimas užtikrina harmoniją darbuotojo aplinkoje nepaisant jo funkcijų gyvenime (tėvo, motinos, draugo) be konfliktų ir streso. Minėtos vertės patenka į pirmojo darbdavio įvaizdžio formavimo proceso etapą, kuriame turi būti apibrėžti pasiūlymai, suformuotos vertybės bei kiti klausimai aktualūs darbuotojams ar kitiems suinteresuotiems asmenims, tik vėliau suformuotas verčių paketas gali būti paskirstomas į sekančius du procesus, kurie nukreipiami į išorę ir/ar vidų. Šiame darbe įvertinant naujausias tendencijas ir darbuotojams rūpimus klausimus prie Berthon'o et al. (2005) pateiktų penkių verčių pridedamos dar dvi vertės, išskirtos Dabirian'o (2016). Žemiau pateikiamos darbdavio teikiamos vertės.



4 pav. Darbuotojams teikiamos vertės (sudaryta pagal Berthon et al , 2005; Dabirian, 2016)

Dažnai pasitaikanti sąvoka „vertė“, kuri pasiskolinta iš rinkodaros krypties remiasi produkto kainos ir kokybės santykiu ar skirtumu tarp suvokiamos naudos ir suvokiamų išlaidų. Vertės pasiūlymas kaip organizacijos pasiūlymas skiriasi nuo jos konkurentų ir paaiškina kodėl klientas perka būtent iš tos organizacijos (Lindic & Maues da Silva, 2011). Jau senai žinoma, kad klientas ieško naudos labiau negu produkto charakteristikos ar bruožų. Visas šis vertės pasiūlymo principas

naudojamas rinkodaroje galioja ir darbdavio atžvilgiu. Darbdavys, šiuo atveju visa organizacija turi sukurti tokį verčių paketą, kurios patenkintų darbuotojo lūkesčius ir laukiamą naudą iš organizacijos kaip darbdavio. Vertės pasiūlymas formuojantis darbdavio įvaizdį atitinka rinkodaroje formuojamus vertės pasiūlymus. Dažniausiai vertės pasiūlymas yra tekstas (antraštė, potėmė ir viena pastraipa teksto) kartu su vizualiai pateikta informacija, t.y. nuotrauka, atitinkamu epiniu kadru, grafiku. Pripažįstama, kad paveikslas komunikacija yra daug greitesnė nei žodžių, tad šioje vietoje socialinės medijos gali atlikti labai svarbų tinkamą iškomunikavimo vaidmenį (Laja, n.d.) Remiantis rinkodaros principais autoriai teigia, kad darbdavio įvaizdis turi būti žinomas kaip pastebimas, naudingas, skambus ir unikalus (Moroko et al., 2008; Foster et al., 2010). Panašiai kaip su unikaliu pardavimo pasiūlymu klientų rinkoje, paketas siūlomų verčių dar dažnai vadinamų naudų turi užtikrinti gera darbdavio vertės pasiūlymą (Barrow & Mosley, 2005). Remiantis darbdavio įvaizdžio apibrėžimu jis suteikia keletą naudų (Lievens et al., 2007, Mosley, 2007). Kita vertus, potencialūs ir esami darbuotojai ieško instrumentinės, pavyzdžiui, funkcines/ekonominės naudos, todėl jie vertina tokius dalykus kaip faktinius darbo atributus kaip atlyginimas. Taip pat jiems reikalinga ir simbolinė, pavyzdžiui, subjektyvi/psichologinė nauda, kuri susijusi su neturtiniais atributais. Žmonės juos linkę priskirti darbdaviui - pasitenkinimas darbu, reputacija (Lievens & Highhouse, 2003). Lievens'as et al. (2007) teigia, kad daugelis organizacijų instrumentines naudas, kaip atlyginimas, darbo laikas siūlo beveik identiškai, todėl didesnis dėmesys skiriamas simbolinėms naudoms, kas ir išskiria organizacijas iš konkurentų. Remiantis pirmaisiais darbdavio vertės pasiūlymo sąvokos autorių mintimis darbdavio vertės pasiūlymas turi susidėti iš funkcinės ekonominės ir psichologinės naudos (Amber & Barrow, 1996). Tai gali būti suteikta per ŽIV praktiką, kada pagrindinis dėmesys skiriamas pritraukti, išlaikyti, motyvuoti, vystyti ir produktyviai panaudoti organizacijos žmogiškuosius išteklius (App et al., 2012). Pavaizduotame modelyje pateiktos vertės bus toliau aptariamoms atskirai siekiant išryškinti kiekvienos vertės kriterijus.

Patrauklumo vertė. Socialinė organizacijos atsakomybė įvardinama kaip vienas iš patrauklumo veiksnių. Tai veiksnyss didinantis darbuotojo moralę, produktyvumą, skatinantis pritraukimą bei išlaikymą (Miller, Skudienė, Reardon, 2013). Empiriniai tyrimai parodė, kad socialinė organizacijos atsakomybė padidina darbuotojo pasitenkinimą, įsipareigojimą bei ištikimybę organizacijai (Aguilera et al., 2007; Brammer et al., 2007; Heslin & Ocha, 2008). Taip pat mokslinėje literatūroje nustatyta, kad asmenys labai motyvuoti dirbti draugiškoje, įdomioje, inovatyvioje aplinkoje, kurioje suteikiama smalsumo patenkinimo galimybė, idėjų skatinimas, inovatyvumo palaikymas, savęs išraiškos ir asmeninių iššūkių galimybė darbinėje aplinkoje (Cho et al., 2012; Chhabra, 2014). Patrauklumo vertei svarbu pateikti organizaciją kaip socializuotą, atvirą bei

bendraujančią. Pasak College (2013), socializacija yra vienas iš faktorių, kada įtakojamas komandiškumas organizacijoje. Siekiant komandinio darbo stiprinimo reikia skatinti darbuotojus bendrauti formaliu bei neformaliu būdu tarpusavyje. Kitas, patrauklumą įtakojantis veiksnys darbuotojų poreikiams pritaikytos operacinės procedūros, kurios susijusios su visomis taisyklėmis, reguliavimais, procedūromis ir darbo reikalavimais, kurie turi būti atliekami darbe. Šios operacinės procedūros dar siejamos su vertybėmis ir darbo politika vykdant savo darbą (Danish, Usman, 2010). Visi šie reglamentai organizacijoje ir už jos ribų taip pat formuoja atitinkamą įvaizdį. *Remiantis literatūra darbe išskirti šie pagrindiniai patrauklumo vertės kriterijai: socialinė organizacijos atsakomybė, inovatyvumo palaikymas, socializacija, glaudus bendravimas formaliu ir neformaliu būdu, pritaikytos operacinės sistemos.*

Socialinė vertė. Pripažįstama, kad egzistuoja esminiai poreikiai, kurių patenkinimas yra be galo svarbus darbuotojo gyvenime. Vienas tokių esminių poreikių yra glaudžiai susijęs su vertybėmis. Darbuotojas turi jausti ryšį su toje organizacijoje vyraujančiomis vertybėmis, kad galėtų turėti sąryšį su ja. Toks sąryšis labai susijęs su vidine motyvacija. Skudienės ir Auruskevičienės (2010) teigimu iš vidaus motyvuoti darbuotojai yra daug labiau emocionaliai prisirišę prie organizacijos ir linkę susieti savo asmeninius paaukštinamus kartu su organizacijos pagerėjimu. Remiantis Maslow (1954) piramide, antras svarbiausias žmogaus poreikis yra saugumas. Tai glaudžiai susijęs su socialinės vertės pasiūlymu iš organizacijos. Darbuotojui turi būti užtikrinama saugi, nežalinga darbinė aplinka, kurioje jis jaustųsi saugiai. Nėgana to, Maslow piramidėje vaizduojami socialiniai poreikiai kaip noras būti mylimam ir priimtam kitų žmonių taip pat patenka į socialinės vertės pasiūlymą. Organizaciją siekdama patenkinti šiuos darbuotojų poreikius rengia socialinius renginius, išvykas, skatina neformalų bendravimą bei kolegiškumą darbinėje aplinkoje (Kaur, 2013, Lee et al, 2015). *Išskiriami šie pagrindiniai socialinės vertės kriterijai: organizacijos vertybės, saugumas, draugiška aplinka ir neformalaus bendravimo skatinimas.*

Ekonominė vertė. Ekonominės vertės svarbą remiantis Maslow piramide aptaria autoriai savo darbuose (Kaur, 2013, Lee et al., 2015). Pasak jų, pirmajame lygmenyje vaizduojami fiziologiniai poreikiai kaip vanduo, maistas, pastogė yra būtini kiekvienam žmogui. Organizacija privalo suteikti darbuotojams atlyginimą, kad jie patenkintų minėtas gyvenimo sąlygas ir galėtų judėti prie kitų poreikių. Teigiama, kad, niekas nedirba už dyką, ir neturėtų to daryti. Darbuotojai nori uždirbti tinkamą darbo užmokestį tuo pačiu jie nori, kad darbdaviai suprastų, kad tai yra viena esminių priežasčių kodėl jie dirba (Houran, n.d.). Pinigai yra nepakeičiama paskata, nei vienas kitas motyvacinis faktorius neįtakoja taip smarkiai (Manzoor, 2011). Jie turi įspūdingą galią pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti dėl aukštesnių veiklos rezultatų. *Ekonominės vertės pagrindinis kriterijus –*

atlyginimas ir kiti priedai. Tai ne tik piniginis darbo užmokestis, tačiau kitos finansinės naudos, kaip lengvatos, nuolaidos, nemokamos pramogos ar maitinimas.

Saviraiškos vertė. Saviraiškos vertės pasiūlymą autoriai (Lee, Bruvold, 2010) pagrindžia investicija į darbuotojus. Teigiama, kad investicija į darbuotoją atneša dar tokias naudas kaip darbuotojo įsipareigojimą bei motyvaciją, o darbdavio įvaizdžio formavime darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra labai svarbus veiksnys, formuojantis kitų potencialių kandidatų požiūrį į organizaciją. Siekiant suteikti darbuotojui galimybę išreikšti save, suteikiami mokymo procesai, kurie įvardinami kaip turimų žinių praplėtimas, darbuotojų tobulėjimo procesas, kuris daro įtaką darbuotojo pasitekinimą ir darbo kokybę, bei mentorystė, skatinanti darbuotoją dalintis žiniomis taip save išreiškiant (Elnaga et al, 2013, Lengvinienė et al., 2016). Iš esmės mokymas ne tik padidina produktyvumą, tačiau motyvuoja ir įkvepia darbuotojus. Tiesioginį ryšį tarp efektyvių mokymo programų sudarymo ir sukurto teigiamo organizacijos įvaizdžio patvirtina Jia-Fang (2010), Elena (2000). Nemažai organizacijų investuoja į darbuotojų vystymą, tačiau reta iš jų formuodama savo kaip darbdavio įvaizdį tikslingai perteikia šios vertės pasiūlymą kandidatams. *Saviraiškos vertės pagrindiniai kriterijai yra investicija į darbuotojus, mentorystė.*

Savirealizacijos vertė. Savirealizacijos vertės pasiūlymas darbuotojui turi suteikti galimybę realizuoti save pasirinktoje organizacijoje. Vienas iš kriterijų ko nori darbuotojas tai karjeros galimybės, rezultatas - paaukštinimas. Paaukštinimas suteikia asmeninio tobulėjimo galimybę, darbuotoją tenkina padidėjusį atsakomybę ir socialinio statuso pagerėjimas (Robbins, 2011; Leimster, 2009). Tai dalis veiklos įvertinimo proceso, kuriame darbuotojui suteikiama galimybė augti ir plėtotis pagal jo ar jos galimybes, įgūdžius ir darbą. Kitas kriterijus - pripažinimas. Tai procesas suteikiant darbuotojui tam tikrą statusą organizacijoje. Nors tai gan tiesmukiškas kriterijus, tačiau labai motyvuojantis. Pripažinimas apibūdina kaip darbuotojo darbas yra vertinamas ir kiek įvertinimu jis gauna iš organizacijos. Tai taip pat apibrėžia organizacijos vykdomą praktiką kaip ji atsilygina darbuotojui už efektyvų darbą. Kitas kintamasis - dalyvavimas, suteikiant darbuotojui galimybę dalyvauti organizacijos politikos ir sprendimų priėmimo dažnai pagerina darbuotojo veiklą. Paskutinytis kintamasis yra delegavimas, vadovų paskyrimas darbuotojui atlikti tam tikras patikėtas užduotis, suteikia darbuotojui didesnę motyvaciją, pagerina jo savivertę, o visa tai lemia pagerėjusią veiklą. Leimersterio (2009) atliktas tyrimas parodo, kad karjeros galimybė yra viena iš skatinimo priemonių. Todėl teisinga manyti, kad organizacijos siūlydamos vystymosi vertę, kuri gali suteikti karjeros galimybę pritrauks daugiau darbuotojų. *Saviraiškos vertės pasiūlymas apima karjeros galimybę, pripažinimo ir delegavimo praktika, dalyvavimas sprendimų priėmimo.*

Valdymo vertė. Ši vertė darbdavio įvaizdžio formavimo procese išskirta Dabirian'o (2016) aktuali dėl keletu priežasčių. Pirmiausia, vadovas turi įsiklausyti į darbuotojų poreikius, efektyvūs vadovai žino kaip padėti darbuotojams pagerinti veiklos rezultatus ir nuolat suteikti pagalbą bei grįžtamąjį ryšį. Taip pat svarbu, kad vadovo vertybės atitiktų organizacijos vertybes. Jei kandidatas pasirenką organizaciją dėl jam artimų jos vertybių, darbdavys taip pat turi jomis vadovautis, priešingu atveju galimas konfliktas ir stresinės situacijos darbe (Smith, 2009). Vadovavimo stilius gali padaryti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui (Shuck, Rocco, Albornoz, 2010). Šioje vietoje svarbu, kad organizacijoje vyrautu grįžtamasis ryšis, o valdymo struktūra būtų kiek galima plokštesnė, taip užtikrinant sklandų ir efektyvų bendravimą. Taip pat tyrimais nustatyta, kad darbuotojams labai svarbu vadovų draugiškas bendravimas neformalioje aplinkoje, vykdomos politikos turi būti įgyvendinamos teisingai ir skaidriai, vadovai turi suteikti darbuotojams galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese ir ŽI vadovai turi darbo turinį patobulinti, padaryti jį labiau įdomesniu (Danish et al., 2010). Todėl šioje vertėje svarbus vadovo vadovavimo stilius. Autokratinis vadovas gali dažnai lemia darbuotojo nepasitenkinimą dėl aiškios hierarchinės struktūros, grįžto tono, tuo tarpu lyderis dažnu atveju būna „arčiau“ paprastų darbuotojų o jų bėdos jam rūpinas klausimas (Christensen, 2014; Moss, 2014). Pripažįstama (Gilley, Waddell, Hall, Jackson, Avery, Gilley, 2015), kad vadovas ganėtinai stipriai lemia darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. *Valdymo vertės pasiūlyme pagrindiniai kriterijai išskiriami: vadovo vadovavimo stilius, organizacijos struktūra.*

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas susideda iš keletos kriterijų, kurie lemia organizacijos kaip darbdavio tinkamą įvaizdį. Kriterijai įvardinami kaip lankstus darbo grafikas, darbo organizavimo tvarka, šeimos atostogos, darbuotojų pagalbos programos, konsultavimo paslaugos, vaiko priežiūros paslaugos ir kitos darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančios priemonės (Chiang et al, 2010). Šie kriterijai yra labai svarbūs, kadangi darbo ir asmeninio gyvenimo nesuderinamumas kelia didelį stresą darbuotojui, dėl to kenčia darbas ir santykiai su šeima. Kada iš darbuotojo yra tikimasi dirbti viršvalandžius sumažėja jo skiriamas laikas ir energija šeimai. Kadangi vis labiau darbuotojas nori psichologinių verčių labiau negu funkcinų, organizacijos atsižvelgia į darbuotojų darbo organizavimo tvarką derinant asmeninę ir darbinę aplinkas (Valcour, 2007). Tuo tarpu darbuotojai linkę turėti lanksčias darbo valandas, kada derinami prioritetai. *Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės pasiūlyme turi būti šie kriterijai: lankstus darbo grafikas, darbo organizavimo tvarka, šeimos atostogos, darbuotojų pagalbos programos, konsultavimo paslaugos, vaiko priežiūros paslaugos ir kitos darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančios priemonės.*

Šioje dalyje buvo aptartos darbuotojoms pateikiamo vertės formuojant darbdavio įvaizdį. Išskirtos septynios vertės, kurios patenkina tam tikrus darbuotojų poreikius ir taip turi poveikį darbuotojų pritraukimui į organizaciją. Išskirtos patrauklumo, socialinė, ekonominė, savirealizacijos, saviraiškos, valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės. Sekančiame skyrelyje bus analizuojamos socialinės medijos kaip vienas iš kanalų šioms vertės teikti.

2.2. Socialinės medijos koncepcijos teoriniai aspektai

Šiame skyriuje atlikta teorinė analizė, kurioje pirmiausia bus aprata pačios socialinės medijos samprata, kadangi tai yra pakankamai naujas reiškinys ir vieningos sąvokos apibrėžimas aktualus tolimesniam darbui. Apžvelgus sąvokas bus išskirti pagrindiniai socialinių medijų kanalai bei informacijos pateikimo formos. Vėliau pereita prie socialinių medijų organizacijoje, detaliau apžvelgiant socialines medijas ŽI valdyme.

2.2.1. Socialinės medijos samprata

Socialinės medijos sąvoka šiandien vis dažniau girdima, nuošalyje paliekant tradicinių medijų sąvoką, todėl socialinių medijų priskyrimas prie 1990-ųjų didžiųjų technologinių pokyčių nekelia nuostabos. Tokį staigų socialinių medijų išpopuliarėjimą Dailey (2009) aiškina tam tikrų savybių rinkiniu. Socialinėms medijoms būdingas autentiškumas, suteikiantis paprastą ir natūralų būdą bendrauti. Skaidrumas, kadangi viešoje erdvėje gali pateikti įvairią informaciją, organizacijos turi domėtis ir sekti apie jas pateikiamą informaciją. Operatyvumas, visgi socialinės medijos aktualią naujieną gali pateikti daug greičiau negu tradicinė žiniasklaida bei bendruomeniškumas, galimybė kurti įvairių bendruomenių grupes virtualioje erdvėje. Atsižvelgiant į pačias socialinių medijų galimybes, sudėtinga nustatyti vieningą apibrėžimą šiam įrankiui. Nemažai autorių skirtingai ir tik kai kurie iš dalies panašiai aprašo socialinių medijų sąvoką (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Socialinių medijų sampratos (sudaryta autorės)

Samprata	Autorius (metai)
Socialinės medijos yra viskas, kad nepriskirta tradicinei medijai ir žiniasklaidai	Angelo (2007)
Socialinės medijos – įrankis žiniasklaidai, kuris padeda jos vartotojams sukurti viešintiną turinį, bendrauti ir keistis informacija	Garnytė ir Perez (2009)
Socialinės medijos – grupė internetu paremtų aplikacijų, kurios sukurtos Web 2.0 sistemos ideologiniu ir technologiniu fondu, suteikiant galimybę kurti keistis vartotojų sugeneruotu turiniu	Kaplan ir Haenlein (2010)

Samprata	Autorius (metai)
Socialinės medijos – viešas ir nemokamas įrankis, kuria galima naudotis, skleisti informaciją, bendrauti tarpusavyje.	Reed (2011)
Socialinės medijos – naujas interneto bruožas, neturintis lygių auditorijos kiekio dalyvavimui sukuriant ir skleidžiant pranešimus	Nevinskaitė (2011)
Socialinės medijos - įrankis praplečiantis susipažinimo galimybę su įvairiausiais žmonėmis, kultūromis visame pasaulyje.	Cross (2014)
Socialinės medijos – įrankis žmonėms bendrauti, dalintis, viešinti, keistis informacija bei žiniomis, o organizacijos suteikiant neeilinę galimybę pažinti savo klientus.	Petrikė (2015)

Atsižvelgiant į 1 lentelėje pateiktas sąvokas matoma, kad daugelis autorių socialines medijas įvardina skirtingai. Žvelgiant į sąvokas išryškėja, kad socialinės medijos pagrindė traktuojamos kaip **įrankis** (Cross, 2014; Garnytė & Perez, 2009; Reed, 2011; Petrikė, 2015). Kiti autoriai socialines medijas vadina bruožu (Nevinskaitė, 2011), o dar kiti daugiau techniniu apibūdinimu (Kaplan & Haenlein, 2010) ar visiškai paprastu apibūdinimu – viskas kas yra ne tradicinė medija (Angelo, 2007).

Didžiąja dalimi socialinės medijos, atsižvelgiant į autorių pateiktas sąvokas, suteikia galimybę **skleisti** tam tikro turinio informaciją (Garnytė & Perez, 2009; Nevinskaitė, 2011; Reed, 2011, Petrikė, 2015). Ne visi išskiria masių pritraukimo svarbą (Nevinskaitė, 2011). Tačiau vieningai socialinės medijos laikomos bendravimo priemone. Remiantis pateiktomis autorių įžvalgomis apie socialinių medijų sampratą išryškėja pagrindiniai bruožai apibūdinantys socialines medijas. Atsižvelgiant į jas *socialines medijas linkstama traktuoti kaip įrankį, suteikiantį galimybę didelėms žmonių grupėms bendrauti tarpusavyje realiu metu, keistis turimomis žiniomis bei informacija įvairiausiomis temomis, didinti savo žinomumą ir kurti įvaizdį viešojoje erdvėje tiek asmeniui, tiek organizacijai*. Toliau šiame darbe minima socialinių medijų sąvoką atitiks įvardintą apibrėžimą ir bus naudojama kalbant apie socialines medijas šiame darbe. Apžvelgus mokslinę literatūrą apie socialinės medijos sąvoką svarbu išskirti populiariausius kanalus, kuriais yra teikiama vienokia ar kitokia informacija.

Remiantis mokslininkų darbais (Utz, 2016, Russeell, 2014, Rogers, 2014) šiuo metu vyraują trys pagrindinės socialinės medijos, kurios gali būti naudojamos kaip kanalai: Facebook, LinkedIn ir Twitter. Kiekviena jų turi savitas savybes ir naudojama atskiriems poreikiams patenkinti. Tačiau prie socialinių medijų priskiriamos ir turinio bendruomenės kaip YouTube bei kitas nepamainomas kanalas organizacijoms, svetainė (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Informacijos pateikimo kanalai (sudaryta autorės)

Twitter	LinkedIn	Facebook	Youtube
<ul style="list-style-type: none"> •Limituotas simbolių skaičius pranešime •Asimetrinė struktūra •„Tvytai“ vyksta realiu metu, „minties greičiu“ •Konkretus bendravimo stilius •Neišryškinta tarpusavio santykio svarba matomai informacijai 	<ul style="list-style-type: none"> •Skirta profesionaliam naudojimui •Didinantis verslo produktyvumą •Profilis sudaromas CV struktūros principu •Prieiga prie darbo skelbimų •Profesionalus tinklapijo įvaizdis 	<ul style="list-style-type: none"> •Šių laikų fenomenas •Stipri profilio privatumo kontrolė •Savo emocijų bei pomėgių realus pasidalinimas •Komerčinės veiklos galimybė •Didžiausias vartotojų skaičius •„Reziumė“ stiliaus profilis 	<ul style="list-style-type: none"> •Vaizdo įrašų pasidalinimas tarp kitų asmenų •Reklamavimasis <ul style="list-style-type: none"> •Laisvas priėjimas prie milijono vaizdo įrašų įvairiausiomis temomis •Vaizdo įrašų dienoraščiai <ul style="list-style-type: none"> •Galimybė komentuoti, prenumeruoti
<p>SVETAINĖ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinė organizacijos informacija pateikiama iš geriausios pusės • Prieinama 24/7 • Vienas pirmųjų kanalų, kuriame ieškoma informacijos apie organizaciją 			

Vienas populiariausių socialinių medijų kanalų pasaulyje yra Twitter. Priešingai kitiems puslapiams, Twitter suteikia mažai vietos profilio informacijai taip pat vadinamieji „tvytai“ yra limituoti iki 140 simbolių. Tai daro prielaidą manyti, kad puslapis yra labai koncentruotas ir konkrečios paskirties. Tinklapis yra asimetrinis, gali būti naudojamas skirtingais būdais, pavyzdžiui kaip „draugo sekimo“ puslapis arba kaip naujienų ir renginių sekimo tarpininkas (Rogers, 2014, NWR, 2011). Šiame tinklapyje vadinamieji „ tvytai“ (angl. *Tweets*) vyksta „minties greičiu“ ir yra prienami realiu laiku. Twitter sekėjų mechanizmas sujungia žmones įvairiausiais būdais, ranguojant nuo trumpiausio, tačiau dažnai reikšmingo bendravimo dialogo iki įdomiausių grafų, kurios sujungia žmones ir objektus kuriais jie domisi. Žinoma Twitter informacija yra prieinama ir atvira. Twitter labiau tiks ypač trumpų ir ganėtinai dažnų įrašų publikavimui naudojant tą patį „hashtag“. Bendrąja prasme Twitter įvardinamas kaip „microblogging“ paslauga, kuri leidžia komunikuoti trumpai, apsiribojant minėtais 140 simboliais žinutėje. 2013 duomenimis Twitter vartotojų skaičius siekė 500 milijonus, iš kurių 100 milijonų reguliariai lankosi kasdien (NWR, 2011). Lyginant su Facebook ir LinkedIn, kuriuose reikalaujama draugystės statuso tarp vartotojų, Twitter santykių modelis leidžia neatsilikti nuo paskutinių įvykių nesvarbu kokio vartotojo, nesvarbu ar tai yra tavo pasekėjas.

Kita socialinė medija yra Facebook tinklalapis, kuris laikomas socialinio interneto širdimi (Russeell, 2014). Toks statusas jam tenka ne be reikalo, pusė milijardo vartotojų iš turimo 1 milijardo prisijungia kiekvieną dieną, atnaujindami pranešimus, nuotraukas, keisdami žinutėmis, bendraujantys realiu metu, žaidžiantys žaidimus, bei vykdantys kitas Facebook siūlomas veiklas. Facebook turi vieną iš sudėtingiausių privatumo kontrolių pasaulyje, siekiant apsaugoti vartotojus (Russeell, 2014). Šia socialinės medijos priemone galima pamatyti žmonių pomėgius, domėjimosi kryptis per „Like“ funkciją, kas pagelbėja analizuojant asmenį. Nepaisant to, kad autoriai (Russeell, 2014; NWR, 2011; Utz, 2016) laikosi vieningos nuomonės, kad Twitter ir LinkedIn yra vieni galingiausių įrankių profesionaliam peržiūros ir atrankos procesui, Facebook tinklalapis, organizacijų vis tiek aktyviai išnaudojamas samdymo procese, tačiau bent jau vakarų šalių atveju, ženkliai rečiau negu kitose švietinėse. Nepaisant Facebook ženkliai didesnio vartotojų skaičiaus, žiūrint iš profesinių atstovų narių skaičius su LinkedIn yra labai panašus. Didelės organizacijos, įtraukiant daugelį žinomų prekės ženklų, naudoja „Fanų puslapius“ reklamuojant paslaugas ir prekes vartotojams. Naujasis „reziumė“ stiliaus profilis taip pat suteikia potencialiems kandidatams galimybę reklamuoti savo patirtį bei sugebėjimus. Taip pat Facebook yra paleidęs „Work For Us“ aplikaciją, kuri leidžia kompanijoms viešinti darbo skelbimus ir gauti kandidatus per Facebook (NWR, 2011). Facebook yra efektyviausias ir plačiausią auditoriją pasiekiantis kanalas (8/10 darbo ieškančiųjų yra Facebook), kuris puikiai tiks pirmame punkte išvardinto tipo įrašams. Kalbant apie Facebook puslapio išskirtinumą reikia pabrėžti, kad lyginant su LinkedIn puslapiu čia sudarytos sąlygos įvairesniam, mažiau konkrečių poreikių turinčių asmenų sąrašui plėtotis, kuriems Facebook reikalingas kaip masinio bendravimo priemonė. Tyrimai rodo, kad žmonės gauna naudingų rekomendacijų iš Facebook kontaktų (Ellison et al., 2013; Gray et al., 2013; Mori et al., 2010). Ellison et al. (2007) teigia, kad Facebook daugelis profilio laukų susiję su hobiais, mėgstama muzika ir kitais asmeniniais interesais, suteikiama galimybė palaikyti ryšį su šeima ir draugais – visa tai suteikia motyvaciją naudotis būtent Facebook. Neseniai priimtas sprendimas iš Facebook pusės atnaujinti vartotojo profilio puslapį panašiai kaip „LinkedIn“ stiliumi, t.y. sukurti profesionalesnį vaizdą rodo, kad socialinės medijos vis labiau tampa mediumu tarp darbo ir pramogos.

Trečioji populiariausia socialinė medija vieningai vadinama labiausiai profesionaliam naudojimui skirta priemone (Utz, 2016; Rusell, 2014; NWR, 2011). LinkedIn puslapis yra lyginamas su verslui skirtu puslapiu. Pirmiausia LinkedIn žada profesionalams pasaulį padaryti „labiau produktyvesnį ir sėkmingesnį“, suteikiant jiems priėjimą prie skelbiamų laisvų darbo vietų, naujienų, naujovių ir įžvalgų, kurios padeda būti puikiu tame kuo užsiimi (Utz, 2016). Taip pat remiantis teorija yra nenuginčijami įrodymai, kad vieša socialinė medija kaip LinkedIn ar Twitter yra

įvardinama, kaip naudinga didžiajai daliai darbdavių (Archambault & Grudin, 2012; Skeels & Grudin 2009). Papacharissi (2009) teigia, kad LinkedIn ar kiti verslo puslapiai sukoncentruoti aiškiai profesiniams interesams (Papacharissi, 2009). Profilis turi panašumą į gyvenimo aprašymo (CV) formą, tačiau nesuteikia hobiu bei mėgstamos muzikos informacijos pateikimo laukų kaip Facebook. Tačiau, nepaisant tam tikrų minėtų skirtumų, Facebook ir LinkedIn traktuojamas kaip tinkami kanalai verbavimui ir atrankai (Silversone, 2013).

Pripažįstama, kad šiandien darbdaviai turi priėjimą prie daugelio komunikacijos kanalų, todėl organizacijos turi užtikrinti, kad komunikacija per skelbimo lentas, socialines medijas, Youtube yra tinkamai panaudojama šiame procese. Youtube išskirtinis tuo, kad praėjus kelioms minutėms po įvykio visa vaizdinė medžiaga gali būti patalpinta portale. Vienas didžiausių Youtube privalumų organizacijoms yra vaizdiškos medžiagos pateikimas apie organizaciją. Tai ne tik įvairūs pasisakymai viešojoje erdvėje, renginiuose bet ir darbo vietos filmuko parengimas, pateikiant geriausias puses ir taip vykdant pritraukimą potencialių darbuotojų pasitelkiant Youtube kaip vieną iš kanalų.

Remiantis neseniai atliktais tyrimais darbuotojų pritraukimo srityje internetinis puslapis yra vienas populiariausių kanalų, kuriame kandidatai gauna pirminę informaciją apie organizaciją bei ieško darbo skelbimų šioje darbovietėje (Chhabra et al., 2014; Mandhanya, 2010). Daugiau nei 90% didelių organizacijų JAV įtraukė internetinį puslapį į darbuotojų pritraukimo praktiką (Cober et al., 2003). Svetainės svarba socialinių medijų tematikoje išryškėja dėl socialinių medijų integravimo svetainėje galimybių (Crestodina, n.d; Woodrow, 2012). būtent per organizacijos oficialią svetainę kandidatas gali prieiti prie organizacijos pateiktų socialinės medijos kanalų, kuriose darbdavys turi paskiras. Be visa to svetainės tai taip pat vienas iš kanalų, kuriame teikiamos vertės darbuotojams. Pastebima, kad lankytojai vertina svetainės (internetinio puslapio) dizainą, kuris turi būti aiškus ir paprastas ieškamai informacijai (Pfieffelman, 2010). Internetinio puslapio turinio suvokimas, kada aiškiai pateikiama informacija kuo organizacija užsiima, jos kultūra, vertybės, veiklos ir internetinio puslapio stilius yra tiesiogiai susiję su organizacijos patrauklumu (Cober et al., 2003). Landry (2014) apžvelgęs daugelį internetinių puslapių savybių išskyrė pagrindines, kuriomis turi pasižymėti tinkamas internetinis puslapis, kuris būtų patrauklus žmonėms ir naudingas organizacijai. Pirmiausia, svetainėje atkreipiamas dėmesys į dizainą. Tinkamai sukurtas puslapio dizainas turi didelę reikšmę paieškos reitingo augimui. Antras svarbus aspektas - lengvai naudojama. Trečia, tinkamai sugeneruota, tai reiškia, kad raktiniai žodžiai turi būti tinkamai parinkti. Ketvirta, pritaikyta naudojimui mobiliame telefone. Šiai dienai kiekvienas internetinis puslapis turi būti prieinamas iš įvairių įrenginių, dažniausiai mobiliųjų telefonų. Kitas labai svarbus aspektas kalbant apie puslapio patrauklumą ir atitikimą naujausioms tendencijoms yra galimybė dalintis turiniu. Kiekviena

informacija pateikiama internetiniame puslapyje gali susilaukti daugiau dėmesio jei bus galima ja pasidalinti kituose socialiniuose puslapiuose, kaip Facebook. Svarbu užtikrinti, kad pasidalinimas nereikalautų daug pastangų, o užtektų vieno mygtuko paspaudimo, o tai atneš didesnę rinkodaros galimybę. Kitas bruožas, tinkamai suformuota lokacinė vieta, kurioje yra organizacija ar jos padaliniai, taip vykdant paieška organizacija bus nurodoma kaip vienas iš variantų atitinkantis paieškos rodiklius. Taip pat svarbu, kad internetinis puslapis suteiktų galimybę susisiekti su organizaciją kuo įvairesniais būdais: telefonu, e-paštu, užpildant formą ar kitais socialiniai kanalais. Šiai dienai būdinga organizacijos svetainėje pateikti informaciją apie laisvas darbo vietas, organizacijos kultūrą, principus, tokius kaip socialinės atsakomybės veikla.

Dažnu atveju pirmasis kanalas, kurį panaudoja kandidatas yra organizacijos svetainė, o tik vėliau kitos socialinės medijos. Priešingai negu socialinės medijos svetainėms tinka organizacijos reprezentavimui. Internetinis puslapis suteikia prieiga prie informacijos 24/7. Prieš įsigyjant prekę ar paslaugą klientas apsilankys internetiniame puslapyje, kas suteikia daugiau pasitikėjimo organizacija. Apskritai, organizacijos svetainė yra formuojama kaip norima, tai reiškiasi netinkama informacija yra nepublikuojama, o naudinga – pateikiama. Tokiu atveju kitiems ieškant informacijos apie organizaciją užtenka apsilankyti puslapyje ir gauti reikiamą informaciją.

Kartu su socialinės medijos atsiradimu, organizacijos komunikacija tapo demokratiškesnė. Galia skleisti ir viešinti atitinkamą informaciją buvo atimta iš rinkodaros specialistų ir viešųjų ryšių specialistų ir perduota tiems kurie kuria, dalinasi, skelbia, kelia nuotraukas, vaizdo įrašus ar turimą informaciją apie objektą. Komunikacija apie prekės ženklą, taip pat kaip apie organizaciją vyksta su ar be leidimo. Viskas priklauso nuo organizacijų ar jos pasirengusios rimtai žvelgti į socialines medijas ir dalyvauti šiame komunikacijos lauke ar toliau ignoruoti ir stebėti komunikaciją kitų apie juos pačius. Remiantis autoriaus pavyzdžiu (Kietzmann, 2011), kada žymus muzikantas sulaužė savo gitarą vienos organizacijos oro linijose atrodytų ne pirmas kartas - pasitaiko, tačiau šis atvejis buvo kitoks. Muzikantas įrašinėjo muzikinį įrašą apie savo patirtį, o svarbiausia – patalpino tai į YouTube. Šis vaizdo įrašas, vaizduojantis organizaciją daugiau neigiamame įvaizdyje paplito internete, peržiūrėtas virš 9 milijonų kartų (Carroll, 2009). Negana to šis vaizdo išrašas buvo aprašytas spaudoje ir apkalbėtas televizijoje. Visas šis procesas vienaip ar kitaip darė įtaką organizacijos įvaizdžiui. Svarbiausia tai, kad tokiems įrašams patenkant į viešąją erdvę daugelis lankytojų randa asociacijų su savo patirtimi, o tai dažnu atveju sutampa, tada organizacijos įvaizdžio smukimas vyksta pakankamai greitai (Kietzmann, 2011). Remiantis verslo skilties redaktoriumi „BBC“ Weber (2010): „šiomis dienomis, vienas *tvytas*, vienas protingas pranešimas, sukrečiantis vaizdo įrašas – persiųstas šimtams draugų pelės paspaudimu – gali nuversti ir sužlugdyti produktą ar sužlugdyti organizacijos įvaizdį“.

Socialinės medijos padeda sukurti reklamą, kada ne tik prieš svarbų renginį galima pavišinti organizacijai aktualią informaciją, tačiau pasitelkiant vaizdo įrašus, nuotraukas iš renginio paskleisti tikslingą žinutę per organizacijos profilį socialinės medijos kanaluose (Castronovo et al, 2012). Pastebima (Grabowski, 2015; Jackson, 2013), kad socialinių medijų priemonėse – socialiniuose tinkluose vyrauja tokie komunikacijos tipai:

- Paveiksliukas
- Vaizdo įrašas
- Tekstinis pranešimas (angliškai: „Post“)

Nuotraukos ar paveiksliukai socialinėse medijose yra dominuojantis pranešimų turinių tipas, tačiau teksto reikšmė kartu su paveiksliuku taip pat atlieką svarbų vaidmenį. Nuotraukos vienos labiausiai skatinančių interaktyvų bendravimą veiksmy be to labiau užfiksuojamos socialinių tinklalapių pagrindinėse erdvėse, tačiau tekstas konstruoja tavo turimą žinutę, todėl šie du objektai kartu suteikia daug didesnę naudą. Tuo tarpu vaizdo įrašai yra mažiau paplitęs komunikavimo būdas, tačiau vis labiau populiarėjantis. Remiantis statistika, vidutiniškai vaizdo įrašų yra pasidalinama 12 kartų daugiau lyginant su nuorodomis ir tekstiniais pranešimais. Netgi pardavimams vaizdo įrašai turi vieną didžiausių įtakų, kadangi nemaža dalis žmonių prieš pirkdami nori pamatyti panaudojimo galimybes. Vaizdo įrašai yra vienas geriausių būdų kuo efektyviau organizacijai perteikti savo kultūrą, vyraujančias tradicijas bei siūlomas galimybes. Šiomis dienomis pasinaudojant įvairiausiomis programėlėmis organizacijos gali sukurti trumpą pranešimą vaizdo įrašė tiek apie buvusį renginį tiek apie atmosferą darbe. Socialbakers svetainėje, kuri susijusi su socialinių medijų veikla pranešama, kad Facebook tinklalapyje 2012 m. pabaigoje organizacijos bendraudamos su klientais pagrinde naudojo nuotraukas (70%), taip beveik nepaliekant vietos statuso atnaujinimas (10%) ir vaizdo įrašais (6%) (Socialbakers, 2013). Tokio tipo informacija gali perteikti tikslią reikšmę ir gali sujungti auditoriją, įtraukti ją, ko kartais paprasti vieni žodžiai negali padaryti. Nuotraukos ar vaizdo įrašai yra naudingi kada reikia iliustruoti, parodyti sudėtingą procesą, didesnę informacijos kiekį padalinti. Kada tai atliekama, tokį turinį labai lengvą pateikti įvairiuose socialinių medijų vietose, dėl to tokia žinutė gali plačiai paplisti (Evans, 2012). Nepriklausomai nuo organizacijos ar asmens noro šios formos kiekvieną dieną generuojamos milijonų žmonių (socialinių medijų vartotojų), o žvelgiant iš rinkodaros pusės jos gali sukurti vertę (Muniz & Schau, 2011). Kadangi priimta reklamavimą priskirti rinkodaros specialistams, žvelgiant iš jų perspektyvos klientų sukurta reklama turi didelę įtaką kitiems. Viskas prasideda nuo neformalios diskusijos apie produktą ar paslaugą, tas pats galioja apie organizaciją kaip darbdavį. Facebook ar Twitter yra vienas iš kanalų tokiai diskusijai. Vėliau progrose vartotojas sukuria struktūrizuotą atsiliepimą/us ir įvertinimus tekste,

nuotraukoje ar vaizdo įrašė. Toliau, vartotojas įsitraukia į reklamavimą ar priešingai būtent kalbant apie įvaizdžio, prekės vardo išreklamavimą – formuoją neigiamą įvaizdį. Galiausiai būtent tie vartotojai lemia pakeitimus apie produkto ar paslaugos pakitimus kaip ir organizacijoje vyraujančią praktiką (Berthon et al., 2005).

Taigi šioje dalyje buvo aptarti socialinių medijų kanalai, paaiškintas svetainės priskyrimas prie informacijos pateikimo kanalų. Išskirta, kad vieni populiariausių tarp vartotojų kanalai yra Facebook, Twitter, LinkedIn ir Youtube, svetainė, kurie turi skirtingo pobūdžio turinį ir gali būti naudojami skirtingiems poreikiams tenkinti. Tuo tarpu pagrindinės informacijos pateikimo formos yra tekstinis pranešimas, paveikslukas ir vaizdo įrašas. Jų pagalba darbdavio teikiama informacija gali būti geriau įsisavinama ar atpažįstama.

2.2.2. Socialinės medijos ir žmonių išteklių teorinis diskursas

Šioje dalyje aptartos socialinės medijos žmonių išteklių valdyme. Pateiktos žmonių išteklių valdymo veiklos, kurios labiausiai susijusiuose su darbdavio įvaizdžio formavimu. Išskirta, kuriuose ŽIV etapuose socialinės medijos yra dažniausiai panaudojamos.

Socialinės medijos organizacijoje gali būti naudojamos įvairiausioms veikloms. Remiantis autoriais (Muniz & Schau, 2011; Aggarwal, 2012; Aral, Dellarocas, Godes, 2013) socialinės medijos tipiškai naudojamos rinkodarai, viešiesiems ryšiams, pritraukimui, atrankai, tyrimams, produktų/paslaugų tikrinimui, idėjų generavimui, grįžtamajam ryšiui ir kartais nusiskundimų suvaldymui. Visgi, kada kalbama apie socialinių medijų naudojimą organizacijoje reiškia išskirti, kad jų svarba ypač didėja kaip strateginio įrankio (Parveen, 2012). Strateginės medijos gali sukelti revoliuciją kaip organizacijos kontaktuoja su rinka, visuomene, kuriant naujas plačias verslo galimybes ir iššūkius nuo rinkodaros ir operacijų iki finansų ir žmonių išteklių valdymo (Aral et al, 2013). Žvelgiant iš verslo pusės, socialinės medijos organizacijoje padeda nustatyti naujų verslo galimybių ir naujų produktų idėjas, gilinti santykius su klientais ir didinti bendradarbiavimą ne tik viduje, bet ir tarp įmonių ir kitų šalių (Barker, 2008; Gillin and Schwartzman, 2011; Hoffman and Fodor, 2010; Lehtimaki et al., 2009). Antra, viena didžiausia socialinių medijų įtaka tenka žmonių išteklių valdymui. Socialinės medijos pakeitė būdus kaip organizacija pritraukia, atrenka, motyvuoja ir išlaiko darbuotojus (Davison et al, 2011). Visa tai priklauso žmonių išteklių valdymo funkcijoms. Tinkamų darbuotojų skaičiui užtikrinti socialinės medijos padeda ne tik efektyviau įvykdyti atranką bet ir pritraukti tinkamai suformuoto darbdavio įvaizdžio dėka. Visos šios funkcijos priklauso ŽI specialistams.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiamo darbdavio įvaizdžio svarba darbuotojų atrankos procesui suteikia prielaidą šiame darbe atlikti gilesnę ŽIV funkcijų analizę, ypačiai ten kur socialines medijas yra sudėtinga pakeisti. Atliekant teorinę analizę žmonių išteklių valdymo prizmėje aktualu įvertinti kaip socialinės medijos daro įtaką žmonių išteklių valdymo procesams. Žvelgiant iš tradicinės pusės ŽIV tai viskas kas susiję su tuo kaip žmonės yra įdarbinami ir valdomi organizacijoje. Didžioji dalis organizacijų linkę apsiriboti tik pagrindinėmis ŽIV funkcijomis: darbuotojų atranka, samdymų bei mokymu, nuošalyje paliekant, kitus po ŽIV sąvoka esančius procesus (Armstrong, 2014). Tačiau vis labiau populiarėjant socialinėms medijoms ŽI valdymas keičiasi kartu su technologijomis. Apie socialinių medijų svarbą ŽI valdyme minima daugelių autorių darbuose (Brezoiu, 2014; Stone et al, 2015; Kluemper et al, 2016;). McClure (2013) tyrimas parodė, kad žmonių išteklių profesionalai naudodami socialines medijas kaip įrankį rūpinasi: pritraukimu, atranka, darbdavio komunikacija, mokymu, komandų kūrimu ir įtraukimu. Išskiriama, kad socialinių medijų naudojimas kandidatų paieškai užima didžiausiąją dalį lyginant su kitomis veiklomis. Šiek tiek mažiau, tačiau didelę įtaką darančios veiklos - pritraukimas kartu ir darbdavio įvaizdžio formavimas taip pat vykdomos socialinių medijų pagalba. Efektyvus žmonių išteklių valdymas minėtose veiklose turi stulbinantį indėlį tiek organizacijai, tiek platesniam visuomenės kontekstui (Jackon, Schuler & Jiang, 2014). Žmonių išteklių profesionalus socialinės medijos įtakoja bene labiausiai, kurių rankose socialinės medijos gali tapti labai galingu įrankiu, pritraukiant bei atrenkant naujus kandidatus, formuojant ir palaikant darbdavio įvaizdį viešoje erdvėje, mokant, vykdamas paieškas ir atrenkant kandidatus (Chhugani, 2016). Žmonių išteklių valdymas įtraukia ne tik tinkamą darbuotojų skaičiaus planavimą. Žmonių išteklių vadovai yra atsakingi už žinojimą bei sekimą įstatymų susijusių su diskriminacija ir privatumo apsaugomis (Stone et al, 2015). Iš šių profesionalų tikimasi, kad jie padės „sukurti“ kompanijos vardą bei reputaciją naudodami savo žinias ir tarp ekspertinio bendravimo įgūdžius.

Jau kurį laiką ŽIV procesuose neapsieinama be technologijų, akivaizdu, kas socialinės medijos taip pat ne išimtis. Vienas pirmųjų tikslų ŽI skyriui yra **pritraukti ir išlaikyti talentingą darbuotoją** (Stone et al., 2015). Kadangi viešojoje erdvėje informacija prieinama didelėms masėms žmonių vyksta vadinamasis „Crowdsourcing“ procesas, kada yra analizuojamos vartotojų idėjos, pasisakymai įvairiomis temomis. Tai ypač aktualu siekiant pajavairinti kandidatų sąrašą, įvertinant atlyginimo poreikį skirtingų kandidatų ir tos pačios pritraukimo strategijos koregavimo galimybę link kandidatų poreikių (Sullivan 2014). Tai lyg „įdėjų laukas“, kur iš įvairiausių pranešimų, komentarų atsirenkama, prafiltruojama reikalinga informacija. Pripažįstama, kad socialinių medijų dėka yra pritraukiami gabesni darbuotojai (Chapman, Webster, 2003). Kadangi technologijų naudojimo augimas yra

akivaizdžiai matomas, o tai įtakoja įvairių socialinių medijų priemonių platesnį naudojimą, remiantis autoriais (App et al, 2012; Stone, 2015) socialinės medijos ne tik padeda efektyviau vykdyti ŽI specialistų funkcijas, tačiau padeda išlaikyti bei kurti darbdavio įvaizdį.

Antrasis žmonių išteklių valdymo tikslas yra **atrinkti** talentingus ir įvairius darbuotojus (Stone et al, 2015). Šiai dienai tai vienas iš procesų, kuriame plačiausiai naudojamos socialinės medijos. Per daugelį metų technologijos turėjo didelę įtaką šiam procesui, „CedarCersoe“ (2010) duomenimis didžioji dalis JAV organizacijų (74%) naudoja elektroninį atrinkimo būdą, kuris palengvina atrankos procesą. Tokios atrankos vyksta internete, reklamuojant darbo vietų skelbimus, teikiant informaciją apie darbo vietas ar organizaciją ir bendraujant e-paštu kandidatui su darbdavio atstovu. Kandidatas gali kandidatuoti dėl darbo viešoje erdvėje, nusiųsti užpildytą formą ir gyvenimo aprašymą darbdaviui ar agentūroms. Breaugh (2008), Armstrongas (2014) atrankos procese numato kelis etapus. Pirmiausia, siekiant *paruošti reikalavimų aprašą* pagrindiniai momentai yra įvertinti bendruosius bei specifinius reikalavimus kandidatui, kitas žingsnis atsižvelgti iš kokios aplinkos bus pritraukiamas kandidatas, ar tai organizacijos vidus, mokymosi įstaigos, ar kiti miestai. Toliau nustatomas darbo aprašymas, sąlygos, naudos, darbo užmokestis. Galiausiai svarbu įvertinti pačios organizacijos silpnybes ir stiprybes, kurios padės pritraukti ar priešingai – nutolins kandidata, būtent, pabrėžiant stiprybes labai svarbu reklamuoti laisvos darbo vietos skelbimą. Sekantis etapas *paruošto darbo skelbimo patalpinimas*. Cook (2012) teigimu, socialinės medijos ypač efektyvi priemonė, skelbimų talpinimui, kadangi patalpinti skelbimai LinkedIn, Facebook, Twitter, svetainėje suteikia daug daugiau negu paprastos skelbimų lentos. Šios priemonės suteikia komunikavimo galimybę bendrauti su auditorija, kandidatais, žmonėmis, kurie nebūtinai yra kandidatai, bet jie žino žmones, kurie norėtų kandidatuoti. Šioje vietoje labai svarbią rolę atlieką darbdavio įvaizdžio kūrimas socialinėmis medijomis, bei pačio skelbimo viešinimas per tokius puslapius kaip LinkedIn. Autoriai (Holtsnider; Jaffe, 2010) teigia, kad socialinės medijos pritraukime tampa pagrindiniu įrankiu, netgi jei organizacijos neturi aiškios politikos socialinių medijų panaudojimui. Kitas etapas gautų *CV analizė*, kadangi daugelis CV kaip priimta naudoja vieną šabloną (*Europass CV*) pasigendama kitos papildomos informacijos, kuri atskleistų kitokią, tikrą žmogaus asmenybę. ŽI specialistai, kurie naudoja socialines medijas kandidatų peržiūrai teigia, kad tai pranašesnis negu tradicinis būdas, užima palyginant nedaug laiko ir pastangų, tačiau suteikia daugiau informacijos negu gyvenimo aprašymai, praplečia atrankos ribas viso pasaulio lygiu (Broughton et al, 2013; Tufts et al., 2014). Visgi naudojant šiuos įrankius reikia atkreipti dėmesį (Broughton et al, 2013) į informacijos tikslumą, prieinamumą per kandidatų sąrašą, privatumo problemas, išlaidas ir naudą, būti pasirengusiam susidurti su plačiu kandidatu skaičiumi. Atrankos specialistai kandidatų peržiūra asocijuoja su

skaidrumu viešuose socialiniuose tinkluose, kur asmeninė informacija yra prieinama (Olington et al, 2013) ir kur matomas tikrasis kandidato „veidas“, priešingai negu „nušlifuose“ gyvenimo aprašymuose ar darbo pokalbiuose (Berkelaar, 2014). Antra, atrankos specialistai pastebi skirtingus turinius viename kandidato profilyje. Pastebima, kad kandidatai linkę dalintis tiek profesiniu tiek nelabai tinkamu turiniu savo socialinių medijų platformose, nesirūpindami savo profesiniu įvaizdžiu (El Uirdi, Sergers, El Ouiridi, & Pais, 2015). Tiek praktikai tiek akademinė literatūra išskiria, kad kandidatas sulaukia daugiau teigiamo dėmesio, kada jo profilio turinys atskleidžia profesinio gyvenimo bei į šeimą orientuoto požiūrio informaciją negu, į alkoholį, vakarėlius orientuoto profilio požiūrį (Bohnert & Ross, 2010). Žemiausius reitingus suteikia asmenybėms, kurių Facebook profilis talpina netinkamą kalbėseną, nuotraukas iš vakarėlių, kuriuose matomas didelis kiekis alkoholio bei kitų svaigalų (Van Iddekinge et al, 2013). Be to asmenys, turintys prastą socialinėse medijose pateikiamą profilį linkę turėti mažesnes galimybes būti pasamdyti ar gauti didesnę darbo užmokestį (Bohnert & Ross, 2010). Pabrėžiama, kad žmonių išteklių profesionalui peržiūrėti kandidatus ir atmesti juos dėl amžiaus, rasės bei kitų dalykų yra neteisėta ir traktuojama kaip diskriminacija (Human Resource MBA, 2016). Todėl dažnai organizacijoms siekiant to išvengti yra samdoma „trečia šalis“ kompanija (atrankos), kuri pagal pateiktus darbo vietos kriterijus atranka galimus kandidatus, o tada jau busimas darbdavys neimponuojant rasei, amžiui ar materialiniam statusui pasirenka darbuotoją iš kandidatų sąrašo.

Trečiasis ŽIV specialistų tikslas **padidinti darbuotojų turimas žinias**, įgūdžius, gebėjimus per mokymo ir tobulinimo sistemas (Stone et al, 2015). Įvairiausios technologijos buvo pritaikytos organizacijose siekiant kuo efektyviau praveisti mokymus. Pačių mokymų procesas įtraukiant socialines medijas šiai dienai nėra plačiai paplitęs, priešingai negu apskritai interneto galimybių išnaudojimas virtualiems mokymams, kada medžiaga yra pateikiama ne fizine forma, o internetinėje erdvėje, dėstoma informacija yra viešinama tiesiogiai filmuojamose konferencijose ar kitais simuliaciniais būdais virtualioje erdvėje (Stone et al, 2015). Atsižvelgiant į praeitoje potemėje aptartas socialinių medijų kanalus ir mokymosi bei tobulėjimo procesą galima teigti, kad pagrindine jos gali būti naudingos tobulėjimo procese, kada socialiniuose tinklapiuose, tam tikrose tikslinėse grupėse tos srities ekspertai dalinasi savo žiniomis, turima informacija, kuri praplečia kitų vartotojų turimas žinias (Stone et al, 2015).

Kiti atrankos etapai kaip *klausimynas, interviu ar vertinimo centrai* gali būti apjungti į visumą, nes juose socialinės medijos atlieka minimalų vaidmenį (Amstrong, 2014). Asmeniniai testai įvertinantys tam tikras kandidato savybes, kompetencijas gali būti atliekami per socialinius tinklapius, kada yra atsiunčiama reikalinga informacija kandidatui, toje pačioje erdvėje galima

įgyvendinti ir tiesioginius interviu, pasitelkiant „Skype“ programas. Nepaisant minėtų teikiamų naudų skirtinguose etapuose, autorius (Broughton et al, 2013) randa neigiamu pusių: socialinės medijos yra asmeninė erdvė (laisvė pasirinkimas, emocijų išraiškai bei kt.), nėra atskirties tarp privataus ir asmeninių profilių, socialinės medijos nėra pakankamai tikslią informaciją teikiantys įrankiai, kad būtų 100% pasitikima pateikta informacija.

Sekanti ŽIV veikla yra **efektyvus darbuotojo veiklos valdymas**, kuris apima esamos situacijos įvertinimą, aukštus ir žemus veiklos pasirodymo rezultatus suteikiamą grįžtamąjį ryšį darbuotojui. Moksliniuose darbuose nėra aptartos socialinės medijos darbuotojų veiklos valdymo.

Apžvelgus socialines medijas ŽIV procesuose pastebima, kad visur svarbi tikslinga informacija, tinkamas pateikimas, tačiau be socialinių medijų ŽI specialistų darbas nebūtų toks efektyvus. Būtent **darbdavio įvaizdis** atlieka svarbų vaidmenį, kada pasitelkiant socialines medijas kaip kanalus yra efektyviai atliekamos ŽI funkcijos. Ne be reikalo dažnu atveju ŽI specialistams priskiriamas darbdavio įvaizdžio palaikymas ir efektyvi komunikacija viešojoje erdvėje (App et al, 2012; McClure, 2013). Modernūs vadovai rūpinasi kaip organizacija, kurioje jie dirba yra pateikiama rinkoje. Jei organizacija aktyviai reiškiasi socialinėse erdvėse ŽI vadovų užduotis filtruoti teigiamą bei neigiamą informaciją, suteikti grįžtamąjį ryšį organizacijos darbuojamas, kad organizacijos reputacija išliktų kuo labiau teigiama viešojoje erdvėje tiek prieš darbuotojus, tiek prieš potencialius kandidatus. „Human Resource MBA“ ataskaitoje (2016) dažnai organizacijų vadovai patys linkę dalintis geromis žiniomis tam tikriems akcininkams, tačiau blogos žinios, ar kita reikšminga organizacijos pokyčius lemianti informacija individams ir pavieniams skyriams yra paliekamos žmonių išteklių vadovų atsakomybei iškomunikuoti. Socialinės medijos, pavyzdžiui Twitter suteikia galimybę ŽI vadovams efektyviai paviešinti pranešimus didelėms grupėms darbuotojų vienu metu, sumažinant paskalas, kurios sukelia laikiną nepasitenkinimą tarp darbuotojų, be viso to platformos suteikia galimybę greitai pateikti klausimą ir gauti atsakymą, kada organizacijos diegia naujas politikas, procedūras ar sistemas. Samdymo procesui, remiantis Nigel Wright Recruitment (2011) didelę įtaką daro kaip darbdavio įvaizdis yra formuojamas viešojoje erdvėje. Siekiant pritraukti tinkamus darbuotojus ŽIV specialistams svarbu tinkamai iškomunikuoti organizacijos kultūrą, vertybes, viziją per socialinius tinklapius, įvairius vaizdo įrašus ar kitus socialinių medijų kanalus. Žinoma, sudėtinga kontroliuoti visą turinį viešojoje erdvėje, bet kaip ir minėta kompetentingi ŽIV specialistai turi tuo pasirūpinti.

Apibendrinant mokslinę analizę šiame skyrelyje pastebėta, kad socialinės medijos yra neatsiejamos nuo žmonių išteklių valdymo. Vertinant pačias pagrindines ŽI skyriaus funkcijas, socialinės medijos padeda pritraukti didesnę skaičių kandidatų, kas suteikia prielaidą gabesnių

darbuotojų skaičiui augti. Taip pat nuo ŽIV veiklos jau neatsiejama potencialių kandidatų profilių peržiūra socialinėse medijose, siekiant susidaryti platesnį vaizdą apie kandidatą, dėl to įvertinant jo poreikius bei darbdavio galimybes. Pastebėta, kad tiek mokymų, tiek tobulėjimo ir veiklos vertinimo procesuose socialinėse medijose tik iš dalies atlieka svarbią rolę. ŽI valdymo procesai kaip pritraukimas bei pats atrankos procesas yra neatsiejamas nuo efektyvaus darbdavio įvaizdžio formavimo, todėl pačios veiklos turi būti įgyvendinamos vieninga kryptimi.

2.3. Verčių darbuotojams pateikimo socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį teorinis modelis

Šioje dalyje aptariama socialinių medijų svarba verčių darbuotojams pateikime, formuojant darbdavio įvaizdį. Vėliau, remiantis teorine analize bus suformuotas operacionalizuotas modelis, atspindintis verčių darbuotojams pateikimą socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį.

Vienas svarbiausių žingsnių organizacijoje yra tinkamas darbdavio įvaizdžio formavimas potencialiems darbuotojams, tam svarbus tinkamo kanalo parinkimas (Chhabra et al., 2012). Socialinės medijos sukūrė galimybę organizacijoms praturinti savo strategijas, jas papildant darbdavio įvaizdžio formavimu, kada suformuotos vertės pateikiamos esamiems ir būsimiems darbuotojams. Kadangi 9 iš 10 vartotojų daugiau pasikliauna bendraminčiais (kolegomis, bendraamžiais) negu įprasta reklama, labai svarbu teikiamas vertes įgyvendinti taip kaip žadėta (Fichter, 2007; Swartz, 2010). Teigiama, kad socialiniai tinklalapiai (Facebook, Twitter) gali padidinti vertės pasiūlymų iškomunikavimo efektyvumą, sukuriant organizacijos profilį, dalinantis žiniomis, sukuriant patikimą įvaizdį. Viename iš atliktų tyrimų buvo išskirta, kad socialines medijas įtraukiant į darbdavio įvaizdžio proceso formavimą rezultate pasiekama:

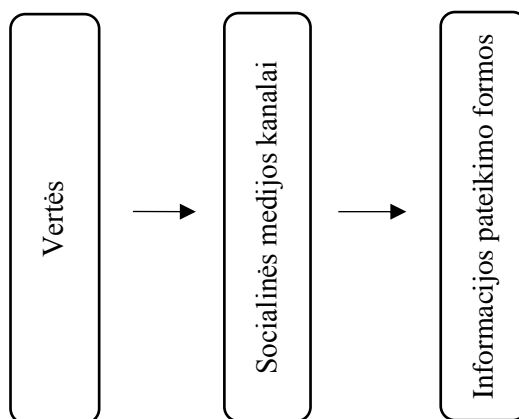
- Sukurta trokštamo darbdavio įvaizdžio vertė, ŽI specialistai naudodami socialinių medijų kanalus gali nuolat teikti informaciją esamiems ir būsimiems darbuotojams, kuri susijusi su organizacijos vertės pasiūlymais.
- Pritraukti tikslinę auditoriją ir sukurti unikalų ir išskirtinį įvaizdį, nukreipiant tai į išorinę aplinką, įmanoma daugmaž per visus socialinės medijos kanalus. Remiantis šiame darbe aptartais socialinės medijos kanalais organizacijai socialinės medijos gali pasiūlyti sukurti ir patalpinti kūrybiškus vaizdo įrašus Youtube ar reklamuoti laisvas vietas tokiose puslapiuose kaip LinkedIn ar Facebook.
- Siekiant išlaikyti pasakytus pažadus esamiems darbuotojams socialinės medijos atlieka svarbų vaidmenį vidinėje rinkodaroje. Pasitelkiant socialinius tinklapius darbdavys gali pateikti kiekvienos dienos gyvenimą iš darbdavio perspektyvos, pasidalinant vidinėmis

paslaptimis, kurios gali skambėti patraukliai perspektyviems darbuotojams, arba sukurti vidinį *blog* 'q esamiems darbuotojams, kur jie gali dalyvauti ir dalintis savo nuomone.

Atsižvelgiant į išnagrinėtą literatūrą apie verčių darbuotojams pateikimą socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį išryškėjo, kad visgi daugelis organizacijų linkusios formuojant darbdavio įvaizdį išryškinti vertės pasiūlymų darbuotojams svarbą siekiant pritraukti bei išlaikyti darbuotojus. Tačiau mokslinėje literatūroje nėra sudaryto modelio kokios vertės turi būti pateikiamos per socialinės medijos kanalus, taip pat pabrėžiant kokia forma vertės turi būti iškomunikuojamos įvaizdžio formavimo procese. Tokio sudaryto modelio dėka organizacijos efektyviai panaudotų socialines medijas kaip kanalus vertės pasiūlymams pateikti darbdavio įvaizdžio formavimo procese. Tai padėtų organizacijoms ne tik stiprinti darbdavio įvaizdį, kas šiai dienai ypač aktualu vyraujant milžiniškai konkurencijai dėl gabių darbuotojų, tačiau sutaupyti laiko ir išlaidų bandant netinkamus socialinės medijos kanalus.

2.3.1. Verčių darbuotojams pateikimo socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį koncepcinis modelis

Konceptualus modelis šiame darbe sudarytas remiantis mokslininkų (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al, 2005, Chhabra et al., 2014; Love & Singh, 2011; Sokro, 2012; Heilmann, 2013; Dabirian, 2017; Rogers, 2014; Russeell, 2014; Utz, 2016; Landry, 2014; Jackson, 2013; Grabowski, 2015) darbuose pateikta informacija. Žemiau pateiktą modelį sudaro trys pagrindiniai konstruktai tokie kaip, darbuotojams teikiamos vertės, socialinės medijos kanalai bei informacijos pateikimo formos socialinėse medijose.

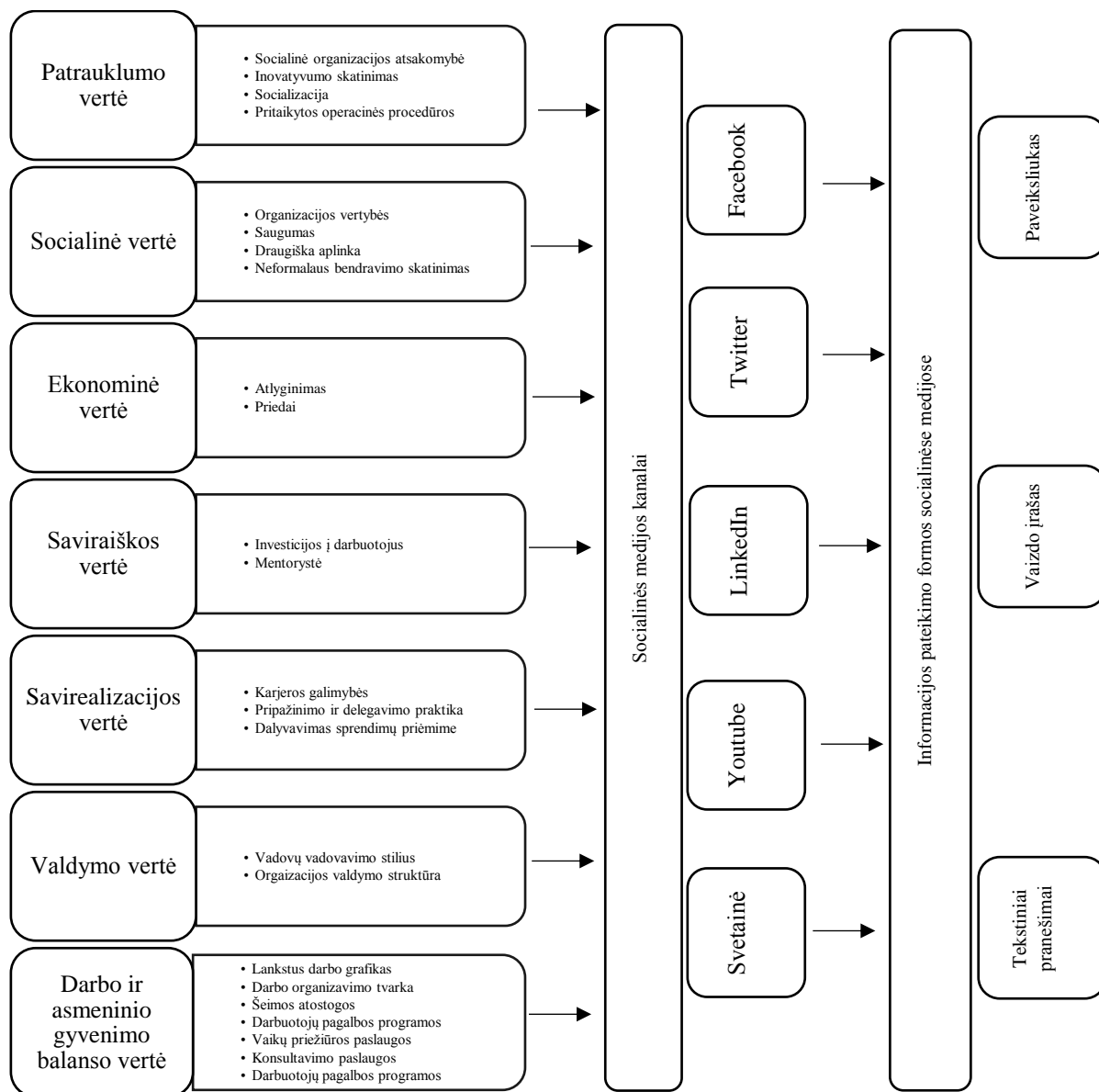


5 pav. Darbdavio įvaizdžio socialinėse medijose per verčių darbuotojams pateikimą formavimo koncepcinis modelis (sudaryta autorės)

Pateiktame koncepciniame modelyje yra išskirtos mokslinėje erdvėje aptartos vertės, kurios pateikiamos darbuotojams (Berthous et al., 2005; Dabirian, 2016). Pasak autorių jos atlieka

reikšmingą vaidmenį siekiant pritraukti bei išlaikyti darbuotoją. Kiekviena šių verčių „padengia“ tam tikrą darbuotojo poreikį, kurį jis turi ir/ar tikisi gauti iš organizacijos. Tačiau, kad darbuotojas sužinotų apie organizacijos teikiamas vertes pati organizacija turi efektyviai formuoti savo kaip darbdavio įvaizdį bei pateikti suformuotas vertes per tam tikrus potencialiems darbuotojams prieinamus kanalus. Šiame darbe kaip komunikacijos šaltinis yra pasirinktos socialinės medijos, vienos moderniausių ir labiausiai paplitusių šiuolaikinių komunikavimo kanalų (NWR, 2011; Utz, 2016). Išskirti pagrindiniai socialinių medijų kanalai, kuriuose gali būti iškomunikuojamos vertės. Daroma prielaida, kad vertės pateikimo forma taip pat gali vienaip ar kitaip lemti darbuotojo pasirinkimą (Jackson, 2013; Grabowski, 2015), todėl koncepciniame modelyje atsiranda trečiasis konstruktas informacijos pateikimo socialinėse medijose formos.

Siekiant gilesnio tyrimo bei detalesnės analizės koncepcinis modelis bus dar giliau išskaidytas. Atsižvelgiant į mokslinę literatūrą bus praplėstos darbuotojams teikiamos vertės, apibrėžiant kokius kriterijai priklauso kiekvienai vertei, toliau išskirti konkretūs socialinės medijos kanalai, kurie šiame darbe įvardinti kaip pagrindiniai ir labiausiai paplitę šiais dienais tarp vartotojų. Trečia, bus pateiktos konkrečios informacijos pateikimo formos socialinėse medijose. Žemiau nurodytas operacionalizuotas modelis sudarytas remiantis atlikta teorine analize.



6 pav. Darbdavio įvaizdžio socialinėse medijose per verčių darbuotojams pateikimą formavimo operacionalizuotas modelis (sudaryta autorės)

Atsižvelgiant į skirtingų autorių (Brammer et al, 2007; Heslin & Ocha, 2008; Cho et al, 2012; College, 2013; Jerome, 2013; Lee, Bruvold, 2010; Elnaga et al, 2013; Robbins, 2011; Leimster, 2009; Leimerster, 2009; Dabirian, 2016; Gilley, 2015; Chiang et al, 2010) atliktus darbus buvo išskirti kiekvienai vertei būdingi kriterijai, kurie detalizuoja, kas slypi kiekvienoje vertėje. Remiantis modeliu matyti, kad patrauklumo vertės susideda iš organizacijos socialinės atsakomybės, socializacijos bei inovatyvumo skatinimo. Tuo tarpu socialinė vertė savyje „talpina“ vertybes, saugumą, draugišką aplinką, neformalų bendravimą. Sekanti – ekonominė vertė susijusi su atlyginu ir priedu, kurie reikalingi darbuotojui siekiant tiek jį pritraukti, tiek išlaikyti. Saviraiškos vertė atspindi investicijas į mokymus, mentorstę. Savirealizacijos vertė apibūdina karjeros galimybes, pripažinimo ir delegavimo praktika, sprendimų priėmimo laisvę. Valdymo vertė tai vis labiau

išryškėjanti vertė, kadangi atspindi vadovų vadovavimo stilių, organizacijos valdymo struktūrą. Galiausiai darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė suteikia nemažai smulkių verčių, kurios reikalingos darbuotojui: lankstus darbo grafikas, darbo organizavimo tvarka, šeimos atostogos, darbuotojų pagalbos programos, vaikų priežiūros paslaugos, konsultavimo paslaugos, darbuotojų pagalbos programos.

Norint patikrinti operacionalizuotą modelį bus atliktas empirinis tyrimas, kurio pagalba bus įvertinta kokios vertės, kokiais kanalais ir forma turi būti pateikiamos darbuotojams formuojant darbdavio įvaizdį socialinėse medijose. Tyrimas bus atliekamas Lietuvos teritorijoje apklausiant respondentus.

3. DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo metodika

Trečiojoje darbo dalyje, remiantis praeitose dalyse atlikta mokslinė literatūros analize ir suformuotu modeliu yra pagrindžiama verčių darbuotojams pateikimo per socialines medijas formuojant darbdavio įvaizdį empirinio tyrimo metodologija. Tyrimas atliekamas naudojant teorinėje dalyje suformuotą operacionalizuotą modelį, išskirta tikslinė grupė – potencialūs darbuotojai.

Empirinio tyrimo tikslas: įvertinti darbuotojams teikiamas vertes socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojams teikiamų verčių socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį raišką.
2. Įvertinti kokios vertės ir kaip yra pateikiamos darbuotojams socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį.

Tyrimui pasirinktas kompleksinis metodas, kuris susideda iš kiekybinio ir kokybinio tyrimo. Remiantis moksliniais darbais šioje tematikoje daugiaž vienodai pasiskirstęs kiekybinių ir kokybinių tyrimų skaičius. Siekiant identifikuoti darbdavio įvaizdžio kūrimo svarbą buvo atliekami kiekybiniai tyrimai (Chhabra et al., 2014; Utz, 2016), kiti autoriai siekė gilesnės analizės, vertinant priešastingumą, koreliacijas todėl atliko kokybinius tyrimus (Dabirian, 2017; Heilmann, 2013 Love & Singh, 2011 ; Sokro, 2012). Kadangi šio darbo tema yra pakankamai nauja ir neiširta nuspręsta naudoti tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimą, atliekant tyrimą iš dvejų perspektyvų. Pirmiausia, kiekybinis tyrimas pasirinktas siekiant įvertinti tiriamo objekto raišką iš darbuotojų perspektyvos, pasitelkiant klausimyną. Klausimų esmė padės nustatyti kaip dažnai, kokiose kanaluose bei kokia forma darbuotojai pastebi darbdavio teikiamas vertes. Tuo tarpu kokybinis tyrimas, pasirinktas siekiant įvertinti problemą iš organizacijos perspektyvos. Pasitelkiant kokybinį tyrimą ir ekspertus siekiama gauti atsakymus, kurie pateikia, kokias vertes darbdaviai teikia darbuotojams socialinėse medijose formuodami savo įvaizdį.



7 pav. Empirinio tyrimo metodologinė eiga (sudaryta autorės)

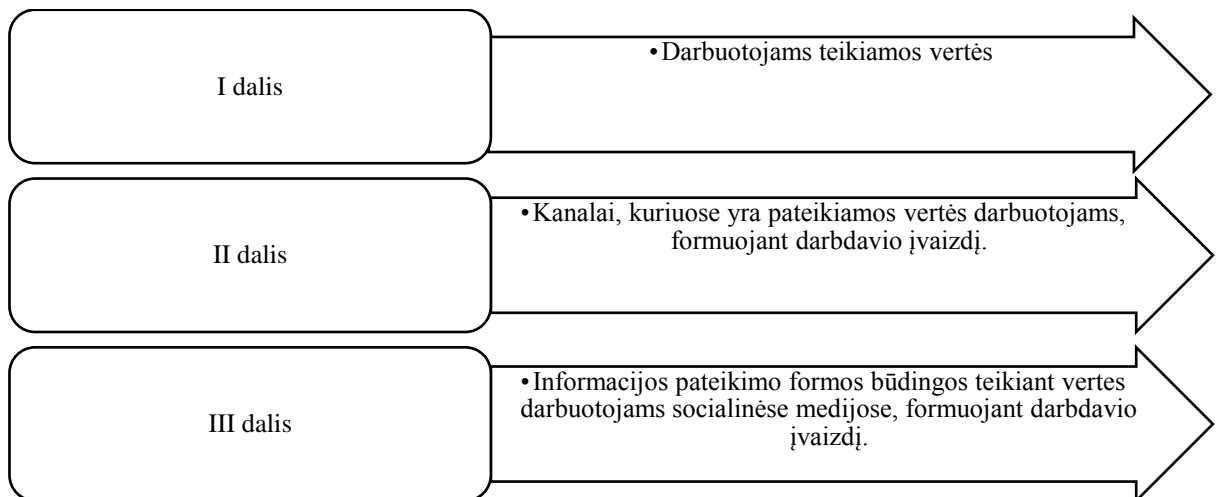
Remiantis nurodyta empirinio tyrimo metodologine seka bus atliekamas tyrimas, siekiant dvejų skirtingų tikslų, kurių rezultatai bus gauti iš skirtingų perspektyvų ir pritaikyti suformuotam modeliui.

3.1.1. Kiekybinio tyrimo struktūra

Kiekybinio tyrimo tikslas – ištirti teorinės analizės metu identifikuotų verčių, teikiamų darbuotojams socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį, raišką.

Kiekybinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti kokias vertes darbuotojai pastebi darbdaviui formuojant savo įvaizdį socialinėse medijose.
2. Ištirti kokiais kanalais iškomunikuojamos darbuotojams teikiamos vertės.
3. Nustatyti kokia forma pateikiamos vertės darbuotojams socialinėse medijose.



8 pav. Kiekybinio tyrimo schema (sudaryta autorės)

Sudarant anketą buvo remiamasi anketų sudarymo principais, rekomendacijomis bei reikalavimais pagal kuriuos yra paaiškinamas tyrimo tikslingumas, pristatoma institucija, kuri atlieka

tyrimą, pateikimas tyrimo reikšmingumas tyrimo dalyviams taip pat akcentuojant anonimiškumą (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003). Dėl to respondentai skatinami atsakyti atvirai bei nuoširdžiai siekiant kuo efektyvesnių rezultatų gavimo. Po kiekvieno klausimo nurodomas galimas atsakymų skaičius. Klausimai buvo formuluojami siekiant gauti informaciją reikalingą modelio įvertinimui. Šio kiekybinio tyrimo svarba – modelis įvertinamas žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos. Tai reiškia, kad bus įvertinta darbuotojams teikiamų verčių socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį raiška.

Respondentų pasirinkimo pagrindimas. Kiekybiniam tyrimui pasirinkta respondentų grupė yra socialinės medijos kanalas: „Facebook“ vartotojai bei KTU studentai, kuriems dėstoma rajonuose. Šis socialinis tinklas pasirinktas, dėl greičiausio ir lengviausio būdo pasiekti dideles auditorijas minimaliais kaštais. Taip pat respondentai prisiregistravę Facebook turi rimtą pagrindą tinkamai atsakyti į klausimus šioje tematikoje. Studentai buvo pasitelkti įvertinus pakankamai lėta respondentų skaičiaus augimą jiems apklausa buvo pateikiama spausdintine forma, vėliau atsakymus perkeliant į elektroninę formą. Kadangi šiai dienai nėra nustatyta, minėtų socialinių medijų kanalų vartotojų tiksli amžiaus grupė bei įvertinant, kad be Facebook vartotojų buvo apklausiami ir KTU studentai rajonuose, kurių ažiaus taip pat ganėtinai įvairus. Nuspręsta generalinę aibę parinkti Lietuvoje esančių laisvai sdomų darbuotojų skaičių, kad atskaitos tašką imties nustatymui.

			Samdomieji darbuotojai tūkst.	
Nuolatinis ir laikinas darbas	Vyrai ir moterys	Miestas ir kaimas	2014	1 159,4
			2015	1 171,1
			2016	1 193,4

9 pav. Laisvai sdomų darbuotojų skaičius Lietuvoje (Lietuvos statistikos departamentas, 2017)

Kiekybinio tyrimo validumo parametrai. Tyrimo validumas yra vienas reikšmingiausių dalykų padedančių užtikrinti tyrimo patikimumą. Kiekvienai problemai analizuoti, turi būti parinktas tinkamas tyrimo metodas, padėsiantis atsakyti į probleminį klausimą (Kardelis, 2002). Šio darbo problemai analizuoti kaip vienas iš tyrimų parinktas kiekybinis, siekiant patikrinti ar iš vis toks dalykas kaip vertės yra pastebimos darbuotojų. Klausimyno dėka įvertinta kiekvienos vertės raiška socialinių medijų kanaluose, o tai padeda nustatyti, kurios vertės dažniausiai pastebimos ir kokiose kanaluose bei kokia forma. Empirinio tyrimo charakteristikos tokios kaip patikimumas ir validumas suteikia pagrindą pagrįstai remtis gautais rezultatais. Pasak autoriaus (Kardelis, 2007) dažniausiai parenkama 5% paklaida reikalauja apklausti apie 400 respondentų, tačiau laiko apribojimas bei rezultatų taikymas tik tiriamųjų atžvilgiu leidžia parinkti 9% paklaidą. Ši paklaida yra priimtina bei

leidžianti daryti statistškai reikšmingas išvadas, atspindinčias apklaustųjų grupės nuomonę (Kardelis, 2002).

Imties dydžio nustatymo schema. Apskaičiuojant reikiamą respondentų skaičių buvo naudojama PANIOTT imties dydžio formulė (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Šioje formulėje:

n yra reikiamas respondentų skaičius.

Δ yra leidžiamas paklaidos dydis/netikslumas. *Parinktas 0,09 paklaidos dydis, kadangi rezultatai bus taikomi tik tiriamosios grupės narių atžvilgiu (Kardelis, 2002).*

N- generalinė visuma. *Laisvai samdomų darbuotojų Lietuvoje skaičius 2016 metais – 1 193 400 gyventojų.*

Remiantis šia formule reikia apklausti:

$$n = 1 / ((0.09)^2 + 1 / 1193400) = \mathbf{123}$$

Duomenų rinkimas. Tyrimas buvo vykdomas kovo ir balandžio mėnesiais. Anketa buvo platinama per socialines medijas (Facebook), kviečiant užpildyti anketą viešoje erdvėje, informuojant apie anonimiškumą. Pastebėjus, labai lėtą anketų pildymo tempą buvo padalintos atspausdintos anketos KTU studentams rajonuose.

Duomenų apdorojimas. Gauti duomenys buvo apdorojami Excel ir SPSS programomis. Pagal gautus rezultatus nubraižyti grafikai, parengti rezultatų interpretavimai, nustatyta koreliacijai ir patikimumas. Tyrimo rezultatai bus taikomi: tiriamosios grupės narių atžvilgiu, o ne visai Lietuvos populiacijai bendrai.

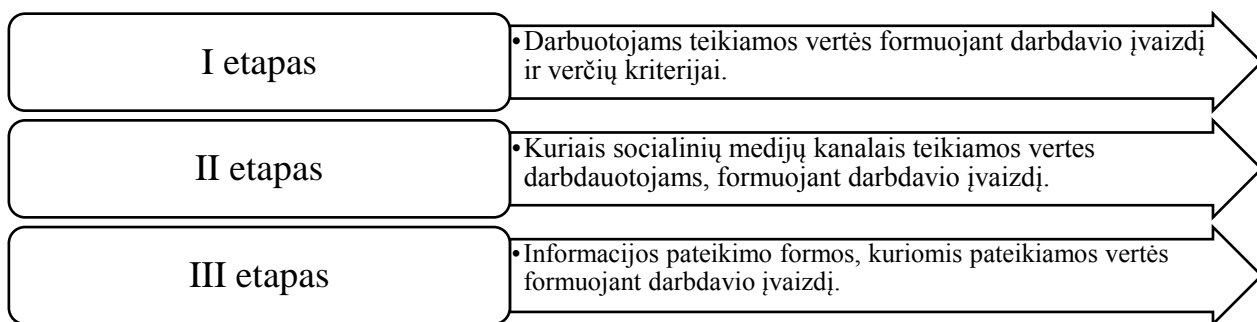
3.1.2. Kokybinio tyrimo struktūra

Tyrimo objektas – darbuotojams teikiamos vertės.

Tyrimo tikslas – įvertinti kokios vertės ir kaip yra pateikiamos potencialiems darbuotojams socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti kokias vertes organizacijos teikia darbuotojams formuodamos darbdavio įvaizdį.
2. Ištirti kokiais socialinės medijos kanalais yra pateikiamos vertės darbuotojams formuojant darbdavio įvaizdį.
3. Nustatyti kokia forma pateikiamos vertės darbuotojams socialinėse medijose.



10 pav. Kokybinio tyrimo schema (sudaryta autorės)

Atlikta mokslinė analizė rodo, kad darbuotojams teikiamos vertės formuojant darbdavio įvaizdį yra vienas svarbiausių veiksnių siekiant pritraukti bei išlaikyti darbuotoją. Tobulėjant technologijoms darbdavio įvaizdžio formavimas perkeliamas į socialines medijas, kuriuose yra pateikiamos vertės pasitelkiant skirtingas informacijos pateikimo formas. Todėl reikalinga atlikti tyrimą padėsianti modelį įvertinti praktikoje.

Kokybinio tyrimo schema pateikia interviu klausimų etapus, kuriuose siekiame išsiaiškinti kokias vertes darbdaviai teikia darbuotojams socialinėse medijose formuodami savo įvaizdį.

Kokybinio tyrimo metodas. Kokybinio tyrimo metodu *pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu*. Šio instrumento privalumas yra tas, jog tyrėjas, naudodamas jį gali koreguoti klausimų eigą pagal savo nuožiūrą (Rugg ir Petre 2007), suteikiama laisvė labiau įsigilinti į klausimus, papasakoti laisvesne forma (Huff, Jenkis, 2002). Šis metodas patogus, nes užtenka apklausti ekspertą iš organizacijos, kuriam prieinama tyrimo temos informacija, kad būtų gauti patikimi atsakymai per ganėtinai trumpą laiką. Pasirinkti respondentai yra savo srities specialistai, išmanantys tiriamąjį objektą.

Dažniausiai pusiau struktūrizuoto interviu metu siekiama gauti duomenis, kuriais galima būtų patikrinti tam tikrą informaciją, darbo atveju – kokias vertes darbdaviai teikia darbuotojams praktikoje per socialinės medijos kanalus. Kokybiniam tyrimui buvo suformuluoti 4 klausimai. Pirmiausia toks klausimų skaičius neišgąsdino respondentų, tačiau padengia visas modelio dalis. Interviu metu atsiradus poreikiui klausimai buvo patikslinami, papildomi, tačiau išlaikoma pagrindinė

klausimų formuluotė. Kokybiniam tyrimui buvo apklausti 5 skirtingų organizacijų Lietuvoje specialistai.

3 lentelė. Interviu klausimų klasifikacija (sudaryta autorės)

Tiriamos sritys	Klausimai
Darbdavio įvaizdžio formavimo procese teikiamos vertės.	<ul style="list-style-type: none"> • Kokias vertes teikiate darbuotojams formuojant darbdavio įvaizdį? • Kokius veiksnius (kriterijus) pateikiate kiekvienos teikiamos vertės atveju?
Socialinės medijos kanalai	<ul style="list-style-type: none"> • Kokiais socialinės medijos kanalais teikiate minėtas vertes darbuotojams?
Informacijos pateikimo formos socialinėse medijose	<ul style="list-style-type: none"> • Kokias informacijos pateikimo formas socialinėse medijose renkatės kiekvienos vertės pateikimo darbuotojams atveju?

Lentelėje nurodyti specialistams pateikti klausimai, kurių atsakymai susiję su tam tikra dalimi teoriniame modelyje. Kadangi tikrinamos sritys yra gan siauros ir aiškios tikėtina, kad klausimų skaičius gali prasiplėsti pokalbio metu. Todėl siekiant gilesnių atsakymų buvo parinktas pusiau struktūrizuotas interviu.

Organizavimo ir įgyvendinimo sąlygos. Siekiant tinkamai ir nešališkai atlikti tyrimą nuspręsta pasinaudoti 2016 m. organizuoto „Geidžiamiausio darbdavio“ rinkimų dalyvių sąrašu. Šie rinkimai vykdomi viešai, žmonėms balsuojant ir vertinant, pasirenkant vieną iš keturių kriterijų: konkurencingas atlyginimas, įdomus ir prasmingas darbas, motyvacijos ir karjeros sistemų skaidrumas, geras darbdavio įvaizdis. Kriterijai, pagal kuriuos darbdavius renkasi kandidatai, buvo nustatyti prieš metus specialios verslo žinių internetiniame puslapyje skaitytojų apklausos metu (Valstybės žinios, 2016). Kadangi tyrimui svarbi kuo tikslesnė informacija, kurią gali suteikti su tuo susiję asmenys, pasirinkta apklausti specialistus, kurie atsakingi už darbdavio įvaizdžio formavimą organizacijoje. Nurodydami bendroves didžiųjų ir mažųjų įmonių kategorijose respondentai taip pat nurodė kriterijų, kuriuo remiantis grindžia savo pasirinkimą. Paaiškėjo, kad rinkdamiesi darbdavį didelių įmonių kategorijoje darbuotojai daugiausiai dėmesio (38%) skiria geram darbdavio įvaizdžiui, trečdalis respondentų nurodė, kad jiems svarbus įdomus ir prasmingas darbas, beveik penktadalis vertina motyvacinių ir karjeros sistemų skaidrumą, tik 15% nurodė, kad darbdavį renkasi pirmiausiai vertindami jo siūlomą konkurencingą atlyginimą. Tuo tarpu įvardindami bendroves, kuriose norėtų

dirbti, mažų ir vidutinių įmonių kategorijoje, konkurso respondentai dažniausiai įvardijo įdomų ir prasmingą darbą (42%), trečdaliui svarbus gero darbdavio įvaizdis ir tik maža dalis labiau už tai vertina konkurencingą atlyginimą (12%) ir motyvacinių bei karjeros sistemų skaidrumą (13%). Respondentai parinkti pagal geriausiųjų rezultatus, iš kurių apklaustos 5 organizacijų ekspertai.

Kokybinis tyrimas buvo atliekama 2017 m. kovo ir balandžio mėnesiais iš anksto derinama interviu galimybe su respondentais. Dalis respondentų buvo apklausti atvykus į vietą, kita dalis telefonu ir e-paštu. Respondentai pasiskirstė pagal skirtingas valdomas veiklas (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Respondentų žymuo ir sritis (sudaryta autorės)

	A	B	C	D	E
Personalo specialistas	+		+		+
Komunikacijos specialistas		+			
Rinkodaros specialistas				+	

Lentelėje matyti, kad respondentai pasiskirstė pakankamai skirtingai, kas rodo, kad apklaustose organizacijose darbdavio įvaizdžiu rūpinasi skirtingos srities atstovai. Tačiau ženkliai matomas personalo srities ekspertų indėlis formuojant darbdavio įvaizdį socialinėse medijose.

Kokybinio tyrimo validumo parametrai. Kokybinio tyrimo validumas patvirtinamas kokybiniais parametrais, kurie reikalauja papildomų įvairių tyrimų bei patvirtinimų. Pasirinkta parametru bei jų patvirtinimo faktų surinkimo strategija yra pagrįsta dokumentavimu. Kokybinio tyrimo validumo patvirtinimas yra galimas tik nuosekliai, sistemiškai įvertinus visą kontekstą, esamą situaciją, aplinkybes. Kuo mažesnės interpretacijos, subjektyvumo vengimas bei technologijų panaudojimas, fiksuojant respondentų atsakymus leis patvirtinti kokybinio tyrimo validumą pasirinktais parametrais.

5 lentelė. Kokybinio tyrimo validumo parametrai (Girdauskienė, 2012)

Parametras	Tikslas	Raiška
<i>Patikimumas</i>	Kuo tiksliau užrašyti ir aprašyti respondentų pateikiamą informaciją, siekiant išvengti subjektyvumo ir informacijos interpretavimo.	Fiksuota informacija tekstiniais dokumentais ir garso įrašais
<i>Pritaikomumas</i>	Kuo tiksliau apibendrinti gautus kokybinio tyrimo rezultatus.	Kuo aiškesnis ir tikslesnis esamos situacijos aprašas

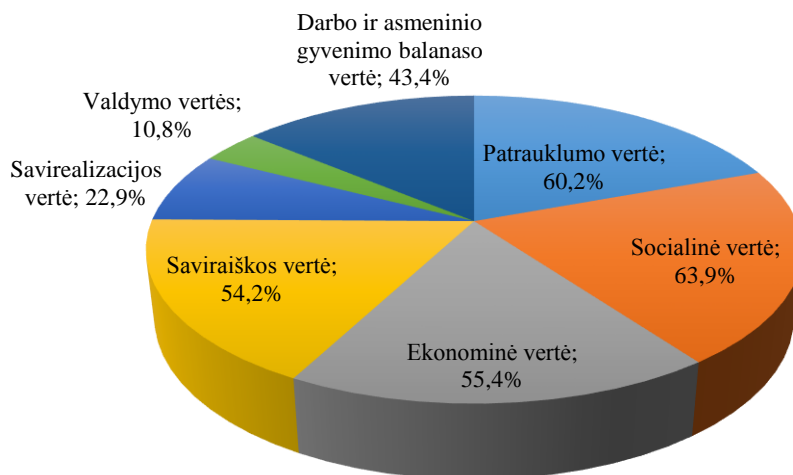
Parametras	Tikslas	Raiška
<i>Priklausomumas</i>	Kuo tiksliau įvertinti situaciją ir aplinkybes, kad gauti kokybinio tyrimo rezultatai būtų panaudoti ir kituose tyrimuose.	Esamos situacijos aprašas ir ribotumo įvertinimas.
<i>Patvirtinamumas</i>	Gauti atlikto kokybinio tyrimo metu rezultatai gali būti panaudoti kituose mokslininkų darbuose.	Fiksuota informacija tekstiniais dokumentais ir garso įrašais.

Kitame skyriuje bus aprašyti tyrimo rezultatai. Išskirti kiekybinio tyrimo duomenys, atskleidžiantys darbuotojo perspektyvą, taip pat kokybinio tyrimo duomenys atskleidžiantys darbdavio perspektyvą.

4. DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ EMPIRINIS TYRIMAS

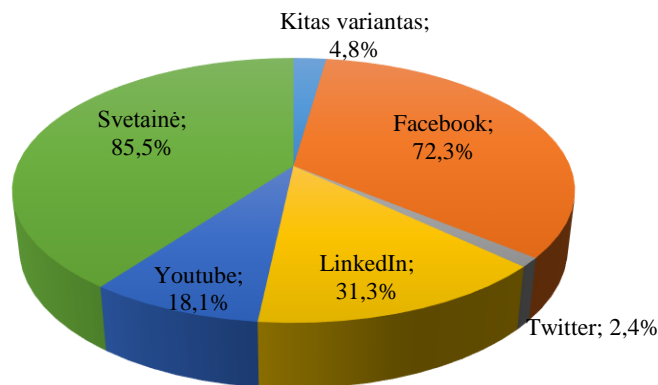
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Kiekybinio tyrimo rezultatai skirti pažvelgti į darbo problemą iš darbuotojų perspektyvos. Rezultatai parodo, kaip darbuotojai mato darbdavių teikiamas vertes socialinėse medijose. Remiantis žemiau pateikta statistika darbuotojai ieškodami darbdavio labiausiai atkreipia dėmesį į socialinę vertę, kuri atspindi organizacijos galimybę pasiūlyti draugišką aplinką, tvirtas vertybes, skatinamą komandinį darbą. Kitos taip pat aktualios vertės darbuotojams yra patrauklumo, kuri atspindi organizacijos pozicija socialinės atsakomybės prasme, socializaciją. Žinoma, darbuotojams taip pat rūpi ekonominė vertė (55,4 proc.), atskleidžianti atlyginimo ir priedų galimybes organizacijoje.



11 pav. Darbuotojus labiausiai dominančios vertės vertinant darbdavį (sudaryta autorės)

Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kokiuose kanaluose darbuotojų darbdaviai turi paskyras skirtas oficialiam įvaizdžiui. Įvertinus galimybę, kad be išvardintų kanalų gali būti kitų papildomų, kuriuos naudoja darbdaviai, buvo palikta tuščia vieta („Kitas variantas“ 4,8 proc.).



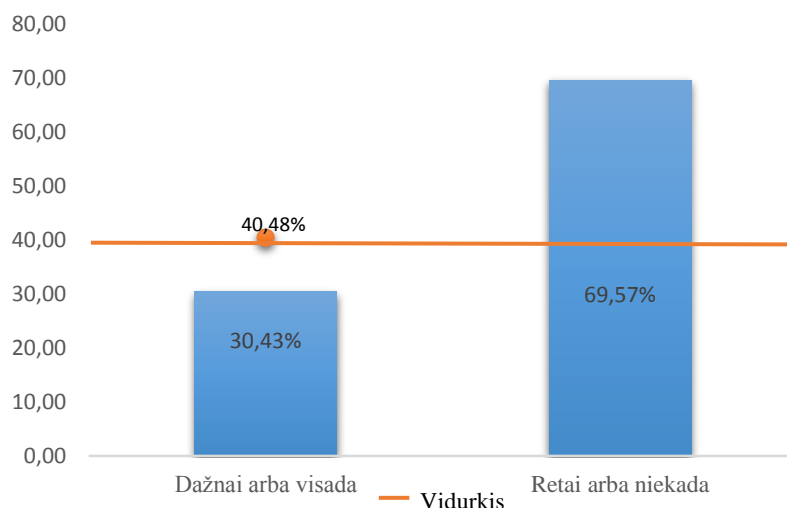
12 pav. Socialinės medijos kanalai, kuriuose darbdaviai turi paskyras (sudaryta autorės)

Remiantis respondentų duomenimis apie socialinių medijų kanalus, kur darbdavys turi paskyras procentaliai daugiausia darbdaviai naudojami svetaine kaip kanalu – 85,5 proc. Toliau seka Facebook (72,3 proc.), kaip vienas dažniausiai pasitaikančių kanalų, kuriuose darbdavys turi paskyrą. Ženkliai nuo Facebook ir svetainės kanalų atsiliekančias, tačiau bendrame rezultate pakankamai dažnas kanalas lieka LinkedIn (31,3 proc.). Šie išskirti populiariausi tiek darbdavių tiek darbuotojų sutampa tai rodo, kad darbdavių pozicionavimas atitinkamose kanaluose yra pastebimas darbuotojų. Mažiausiai respondentai pastebi, kad darbdaviai turi Youtube bei Twitter kanalus, papildomai priskyre ir Instagram kanalą. Remiantis teorija Youtube kanalas yra labai konkretaus pobūdžio, kuriame dalinamasi atitinkamo turinio informacija, o tai paaiškina mažesnę darbdavių susidomėjimą šiuo kanalu.

Taigi apklausos respondentų labiausiai atkreipiamas dėmesys į socialines bei patrauklumo vertes. Tačiau vienodai svarbios ir dominančios vertės lieka ekonominė, saviraiškos bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės. Mažiausiai potencialius darbuotojus domina valdymo bei savirealizacijos vertės. Kalbant apie darbdavio kanalus, kuriuos turi respondentų darbdaviai didžiausią dalį sudaro svetainė ir Facebook, ženkliai mažiau pastebimas LinkedIn bei Youtube ar kitų kanalų kiekis.

Be minėtų klausimų, kurie yra daugiau bendro pobūdžio anketoje buvo pateikti klausimai, kurie atskleidžia kokiais kanalais ir formomis darbuotojai pastebi konkrečias teikiamas darbdavių vertes. Pagrindiniai apklausos rezultatų akcentai pateikiami toliau. *Patrauklumo vertė*. Analizuodami būsimą darbdavį darbuotojai patrauklumo vertę dažniausiai pastebi Facebook ir svetainės kanaluose. 53 proc. apklaustųjų dažniausią šią vertę mato Facebook kanale paveikliuko ir/ar tekstinio pranešio forma, šiek tiek mažiau darbuotojų šią vertę pastebi svetainėje paveikliuko forma (51 proc.), tačiau netgi 79,5 proc. šią vertę mato organizacijų svetainėse. LinkedIn tekstinis pranešimas bei Youtube vaizdo

įrašo forma ši vertė pastebima daugmaž vienodo skaičiaus darbuotojų (~15 proc.). Iš šios vertės džiausiai matomas komadiškumo skatinimas bei socialinės atsakomybės kriterijus, retai matomos – aiškios darbų procedūros. *Socialinė vertė.* Šią vertę darbuotojai dažniausiai pastebi svetainės kanale tekstinio pranešimo forma, lyginant su kitais tai sudaro 19,4 proc., šiek tiek mažiau Facebook paveiksliuko bei tekstinio pranešimo forma (14,8 proc.). Toliau seka svetainės paveiksliuko formos bei vaizdo įrašo forma (11,3 proc. lyginant su kitais kanalais ir formomis). *Saviraiškos vertė.* Apklausos rezultatai rodo, kad ši vertė dažniausiai matoma svetainėje tekstinio pranešimo forma (sudaro 21,8 proc. lyginant su kitais kanalais). Taip pat ši vertė pakankamai dažnai pastebima Facebook tekstinio pranešimo forma (16,9 proc.), paveiksliuko forma (14,9 proc.) bei svetainėje paveiksliuko forma (13 proc.). Vertinant šią vertę, kandidatai pastebi investicijas į darbuotojus (nurodę „dažnai“) ir kur kas rečiau mentorystės veiklas (nurodę „retai“). *Ekonominė vertė.* Kalbant apie ekonominę vertę, po apklausos paaiškėjo, kad tai pakankamai „jautri“ vertė. Nepaisant to, kad ji pripažįstama kaip viena labiausiai dominančių verčių, tačiau jos pateikimas socialinėse medijose nėra dažnas reiškinys. Dažniausiai ekonominės vertės kriterijus pastebi Facebook ir svetainėje tekstinio pranešimo forma. Respondentai darbdavio komunikavimą apie atlyginimus bei priedus įvardino: „matantys labai retai“. *Savirealizacijos vertė.* Šią vertę potencialūs darbuotojai kaip ir kitas dažniausiai mato svetainėje (25,3 proc.) ir Facebook (15,6 proc.) tekstinio pranešimo forma. Tuo tarpu vaizdo įrašu forma svetainėje sutinkama 9,7 proc., o Facebook 11 proc. lyginant su kitais kanalais. Dažniausiai matomos karjeros galimybės apie kurias komunikuoja darbdavys, labai retai matomas komunikavimas apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmime bei vadovų delegavimą. *Valdymo vertė.* Dažniausiai darbdavio komunikavimą apie šią vertę potencialūs darbuotojai (61,4 proc. respondentų) pastebi svetainėje tekstinio pranešimo forma, Facebook tekstinio pranešimo forma (35 proc. respondentų). 9,6 proc. respondentų mato Facebook vaizdo įrašo forma vaizduojamą valdymo vertę. Tiek vadovavimo stilių, tiek valdymo struktūrą kandidatai įvardino matantys „retai“. *Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė.* Ši vertė 67,5 proc. respondentų dažniausiai matoma svetainėje tekstinio pranešimo forma. Šiek tiek rečiau matoma Facebook tekstinio pranešimo ar paveiksliuko forma. Priešingai negu kitos vertės darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė tik 9 proc. lyginant su kitais kanalais ir forma yra matoma svetainėje paveiksliuko forma. Kaip rodo rezultatai, apklaustųjų grupė pakankamai retai mato daugelį darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertę apibūdinančius kriterijus, vidutiniškai lyginant su kitais kriterijais šios vertės šiek tiek dažniau pastebimas lankstus darbo grafikas ar darbo organizavimo tvarka. Tuo tarpu vaikų priežiūros paslaugos ar šeimos atostogos bei darbuotojų pagalbos programos pastebimas labai retai.



13 pav. Verčių kriterijų matomumas iš darbuotojų perspektyvos (sudaryta autorės)

Vertinant vidutinišką respondentų pasiskirstymą matant ir nematant vertės rezultatai rodo, kad iš 23 verčių kriterijų tik 7 (30,43 proc.) vertės kriterijų yra pastebimi dažniau ar visada, tačiau didžioji dalis (69,57 proc.) socialinėse medijose matomi pakankamai retai. Vidutiniškai verčių kriterijai matomi 40,48 proc. dažnumu, tai reiškia, kad jos matomos retai.

Be respondentų atsakymų statistikos, kuri atskleidžia kiek procentų darbuotojų mato vertes, kokiuose kanaluose bei kokia forma ir kaip dažnai tai mato duomenys buvo apdoroti SPSS pagalba siekiant nustatyti koreliaciją bei patikimumą (žr.1priedas). Pirmiausia buvo siekiama patikrinti darbuotojams teikiamų verčių bei socialinių medijų kanalų, kuriuose yra teikiamos vertės ryšius bei statistinį reikšmingumą. Rezultatai rodo, kad koreliacija ir statistiškai reikšmingi duomenys yra tarp šių formų bei kanalų (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai (r) kai $p < 0,05$, (n=83) (sudaryta autorės)

Tyrimo kintamieji	Koreliacija (r)	Reikšmingumas (p)
Patrauklumo vertė - Facebook kanalas, paveiksluko forma	0,419	0,00
Patrauklumo vertė - Facebook kanalas, tekstinis pranešimas	0,567	0,00
Socialinė vertė - Facebook kanalas, paveiksluko forma	0,347	0,01
Socialinė vertė - Facebook kanalas, tekstinis pranešimas	0,297	0,06
Socialinė vertė - svetainės kanalas, vaizdo įrašo forma	-0,221;	0,45
Ekonominė vertė - Facebook kanalas, tekstinis pranešimas	-0,262	0,17
Saviraiškos vertė - Facebook kanalas, paveiksluko forma	0,298	0,06
Saviraiškos vertė - Facebook kanalas, tekstinis pranešimas	0,249	0,23

Įvirinta, kad stiprus ryšys vyrauja tarp patrauklumo vertės ir Facebook kanalo, tai yra dėl pačio kanalo turinio, kuriame dažniausiai siekiama pateikti save kaip patrauklų asmenį, organizaciją, tai yra ne tik vizualinis savęs pristatymas, tačiau ir tekstinis stipriausių savo pusių pateikimas. Tarp kitų verčių bei kanalų daugiau vyrauja silpnas ryšys tarp kintamųjų. Silpnas ryšys gali būti dėl kelių priežasčių, viena jų, skirtingas kiekvienos vertės turinys, kartais tai gali būti oficialus, kartai interaktyvus ar vaizdinis ar laisvo pobūdžio, o nuo to priklauso kokiam kanale jį geriau pateikti. Išvardintų patikimų ryšių atveju didžiąją dalį sudaro teigiama koreliacija tai reiškia didėjant vienai vertei (dažniau ją teikiant) bus dažniau pasirenkamas tas kanalas. Tačiau ekonominės vertės atveju koreliacija su Facebook kanalu, tekstinio pranešimo forma yra neigiama, tai reiškia, kad vienam didėjant kitas kintamasis mažėja arba atvirkščiai. Pavyzdžiui dažniau pasitelkiant Facebook kanalą ir tekstinio pranešimo forma nereiškia kad ekonominė vertė bus teikiama dažniau, šio atveju jos viešinimas mažės.

Sekanti lentelė (žr. 2 priedas) sudaryta remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais SPSS programa, parodė ryšius tarp verčių tarpusavyje tai yra vienai kintant tuo pačiu kintant ir kitai. Tokia koreliacija buvo nustatyta tarp šių verčių (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliaciniai ryšiai (r) kai $p < 0,05$, (n=83) (sudaryta autorės)

Tyrimo kintamieji	Koreliacija (r)	Reikšmingumas (p)
Patrauklumo – socialinė vertės	0,362	0,001
Patrauklumo – saviraiškos vertės	0,341	0,002
Patrauklumo – savirealizacijos vertės	0,325;	0,003
Socialinė – saviraiškos vertės	0,366	0,001
Socialinė – savirealizacijos vertės	0,231	0,036
Ekonominė – saviraiškos vertė	-0,289	0,008
Ekonominė – darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės	0,296	0,007
Savirealizacijos - darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės	0,218	0,048

Remiantis rezultatais daugiausia vyrauja silpnas ryšys (r) tarp išvardintų verčių, tačiau statistiškai tarp šių verčių egzistuoja patikimas ryšys (p), nors ir silpnas. Tad daroma prielaida, kad kintant pavyzdžiui patrauklumo vertei, atitinkama kryptimi kils socialinė, saviraiškos bei savirealizacijos vertės. Tuo tarpu ekonominė vertės kitimo atveju matomas saviraiškos vertės priešinga kryptimi kitimas. Tad keičiantis ekonominės vertės rodikliams atitinkamai priešinga kryptimi keisis saviraiškos vertė ir atvirkščiai.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, respondentus labiausiai domina socialinė, patrauklumo, saviraiškos bei ekonominė vertės. Tuo tarpu respondantai išskiria, kad darbdaviai pagrįdę turi savo profilius, paskyras svetainėje bei Facebook kanaluose. Šie kanalai yra dažniausiai

pasirenkami potencialiems darbuotojams iškomunikuojant vertes. Nustatyta, kad lyginant vertes bei kanalus ryšiai egzistuoja tik tarp kelių verčių bei kanalų. Stipriausias statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp patrauklumo vertės bei Facebook kanalo, kuriame vertė iškomunikuojama pasitelkiant tekstinio pranešimo arba paveiksluko forma.

4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Atliekant kokybinį tyrimą buvo apklaustos 5 Lietuvoje įsikūrusios organizacijos. Pagrindinis bruožas apjungiantis visas organizacijas - dalyvavimas „Geidžiamiausio darbdavio 2016“ konkurse. Kaip ir minėta teorinėje analizėje vieningo susitarimo kas organizacijoje turi rūpintis darbdavio įvaizdžiu nėra, todėl atlikus tyrimą pastebėta, kad darbdavio įvaizdžio formavimas apklaustose organizacijose patikėtas skirtingiems specialistams. Siekiant išlaikyti anonimiškumą žemiau pateikiami užkoduoti respondentai bei specialisto atsakiusio į klausimus veiklos sritis.

Atliekant interviu su visomis organizacijomis pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti kokias vertes jos teikia potencialiems darbuotojams. Interviu metu buvo aiškiai prašoma išskirti tik tas vertes, kurias mato potencialūs kandidatai, o ne tik esami darbuotojai. Remiantis respondentų atsakymais, išryškėjo kelios dažniausiai organizacijų teikiamos vertės socialinės medijos kanaluose formuojant darbdavio įvaizdį (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Darbuotojams teikiamos vertės socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį (sudaryta autorės)

	Patrauklumo vertė	Socialinė vertė	Ekonominė vertė	Saviraiškos vertė	Savirealizacijos vertės	Valdymo vertė	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė
A	+	+		+	+		
B	+	+	+	+	+		
C	+	+		+	+	+	+
D		+			+		
E	+	+		+	+	+	+

Remiantis interviu duomenimis lentelėje pateikti apklaustų organizacijos specialistų atsakymai. Visos organizacijos vieningai išskiria, kad socialinėse medijose teikia socialinę ir savirealizacijos vertes. Dalis jų (A,B,C,E) dar aktyviai teikia patrauklumo, saviraiškos vertes. Likusios valdymo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės teikiamos tik dvejų organizacijų (C, E), tuo tarpu

ekonominė vertė išskirta tik vienos organizacijos, kurios atlyginimas teikiamas organizacijos iniciatyva nurodant vidutinę darbo užmokestį per metus (bruto). Atsižvelgiant į teorinėje dalyje išskirtas vertes ir jų svarbą praktikoje patvirtinama, kad dažniausiai sutinkamos patrauklumo ir savirealizacijos vertės. Vienos mažiausiai teikiamos vertės – valdymo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės, praktikoje dar nėra aktyviai įsisavinamos ir viešinamos kandidatams, to prielaidos gali būti teorijoje minėtas pakankamai naujas jų priskyrimas prie darbuotojams aktualių verčių (Dabirian et al., 2016).

Sekantis klausimas buvos susijęs su šių verčių viešinimu per atitinkamus kanalus. Pirmiausia svarbu pabrėžti, kad visos organizacijos šioms vertėms pateikti be tradicinių darbo skelbimų aktyviai naudoja socialinės medijos kanalus.

9 lentelė. Organizacijų naudojami socialinių medijų kanalai (sudaryta autorės)

	Facebook	LinkedIn	Twitter	Youtube	Svetainė
A	+			+	+
B	+	+		+	+
C	+	+			+
D	+	+			+
E	+			+	

Lentelėje (žr. 9 lentelė) pateikti susisteminti interviu duomenys. Pirmiausia pastebėta, kad Lietuvoje tarp organizacijų nėra paplitęs „Twitter“ kanalas, priešingai negu užsienio atveju (Nigel wright Recruitment, 2011). Tuo tarpu vieningai visų organizacijų išnaudojamas Facebook kanalas, kaip daugelio respondentų įvertintas kaip vienas paprasčiausių ir lengviausių būdų viešinti atitinkamo turinio informaciją. Dažniausiai, Facebook respondentų (A,B,C) teigimu yra naudojamas pasitelkiant kelis profilius, vienas jų oficialus, kitas skirtas vidinei aplinkai. Kiti respondentai A,B,E aktyviai pasitelkia Youtube kanalą. Tuo tarpu teikiant vertes svetainės kanalu naudojasi didžioji dalis organizacijų, išskyrus vieną (E) organizaciją. Pasak šios organizacijos atstovų: „... organizacija yra tarptautinė ir turi bendrą svetainę ir LinkedIn profilį, tačiau atskirus Facebook, YouTube ir Instagram profilius, kadangi pati organizacija dirba su pakankamai „jautriais duomenimis“ tad vyrauja griežtas apibrėžimas, kokie duomenys gali būti pateikti į viešumą. Tuo tarpu B respondento atveju, pati organizacijos specifika nesuteikia pagrindo naudotis kitais kanalais kaip E atveju – Instagram‘u. Pasak respondento, pati įmonė specifika neatneštų realios naudos patalpinant tam tikrą nuotrauką ar vaizdo įrašą į šį kanalą. Interviu metu paaiškėjo, kad daugelis organizacijų turi kelis Facebook profilius, kurie dažnu atveju skirti esamiems darbuotojams ir kita profilis – kandidatams,

tiksliu darbdavio įvaizdžio formavimui. Pastarasis profilis būna daug oficialesnis prieinamas išorinei auditorijai ir atspindintis atitinkamas tos organizacijos vertes.

Paskutiniuju klausimu buvo siekiama gauti informaciją, kuri suteiktų žinių apie kiekvienos organizacijos informacijos (verčių) pateikimo formas. Kadangi pats klausimas susidėjo iš kelių svarbių aspektų kaip konkrečios vertės pateikimas atitinkamame kanale konkrečia forma, tad tam tikslui buvo sukurta lentelė, matricos forma, kad būtų galima pateikti kelis atsakymus. Kadangi remiantis pirmiau atlikta teorine analize buvo išskirtos kelios informacijos pateikimo formos, iš kurių pagrindinės yra tekstinis pranešimas, paveikslukas ir vaizdo įrašas atliktus interviu pastebėtos kiekvienos organizacijos tendencijos pasitelkti vienokia ar kitokia formą. Žemiau pateikiama susisteminta informacija apie respondento A formas teikiant kiekvieną vertę per atitinkamą socialinės medijos kanalą.

10 lentelė. Respondento A teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės)

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė			+												+
Inovatyvumo skatinimas		+	+												
Socializacija															
Pritaikytos operacinės sistemos															
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės															
Saugumas															
Draugiška aplinka	+	+													
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+													
<i>Ekonominė</i>															
Atlyginimas															
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus											+				
Mentorystė															

Lentelėje pateiktų trumpinių paaiškinimas- Facebook; L- LinkedIn; T- Twitter; Y- Youtube; S- Svetainė; P- paveiksliukas; V- vaizdo įrašas; T- tekstinis pranešimas; Pavyzdys: FP – Facebook kanalas paveiksliuko forma.

Organizacijos A atveju (žr. 9 lentelė) interviu metu išryškėjo didelis kontrastas kokias vertes mato esami darbuotojai ir kokias mato potencialūs darbuotojai. Nepaisant to, kad esamiems darbuotojams yra teikiamos daugmaž visos 7 vertės, tik maža dalis jų pasiekia potencialius darbuotojus. Pavyzdžiui darbo ir asmeninio gyvenimo balansas šiai organizacijai yra vienas iš siekiamų tikslų, kad tai įgyvendintų organizacija siūlo kelias darbo pamainos, derinama atostogas. Tačiau respondento atsakymai rodo, kad šios vertės nemato potencialūs darbuotojai. Didžiaja dalimi ši organizacija verte perteikia tekstinio pranešimo forma, kartais tai papildant paveiksliuku ar vaizdo įrašu. Kalbant apie socialinę organizacijos atsakomybę respondentas teigia, kad: „...esame socialiai atsakinga įmonė, kuri rūšiuoja, taip prisidėdama prie gamtos švarinimo. Taip pat dalyvaujame aukojimo akcijose, kurių metu visi kartu noriai prisidedame prie kitų geresnio rytojaus“. Visa ši informacija kaip matyti yra pateikiama Facebook bei svetainėje tekstinio pranešimo forma. Kita vertė, kuri teikiama šios organizacijos yra karjeros galimybės. Respondento teigimu: „...Darbuotojai skatinami eiti į mokymus, plėsti savo profesinę žinias, o vėliau tas žinias pritaikyti praktiškai“. Taip pat organizacija turi mentorystės praktiką: „... kiekvienas darbuotojas bent 3 mėnesius turi savo darbo mentorių, į kurį gali kreiptis visais klausimais. Aišku, nes ir praėjus 3mėn terminui, ta pagalba nenutrūksta“.

Remiantis A respondento atsakymais teikiamos vertės: patrauklumo, socialinė ir saviraiškos. Naudojami kanalai – Facebook, Youtube ir svetainė. Informacijos pateikimo formos: tekstinis pranešimas, vaizdo įrašas, paveiksliukas.

Toliau pateikiami respondento B atsakymai apie kiekvienos vertės pateikimo formas socialinių medijų kanaluose.

11 lentelė. Respondento B teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės)

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
Patrauklumo															
Socialinė organizacijos atsakomybė	+		+	+	+										
Inovatyvumo skatinimas															
Socializacija															
Pritaikytos operacinės sistemos															

<i>Socialinė</i>																		
Organizacijos vertybės	+	+	+	+	+	+						+		+		+		
Saugumas																		
Draugiška aplinka																		
Neformalaus bendravimo skatinimas																		
<i>Ekonominė</i>																		
Atlyginimas	+				+													
Priedai																		
<i>Saviraiškos</i>																		
Investicijos į darbuotojus	+						+								+	+	+	
Mentorystė																		
<i>Savirealizacijos</i>																		
Karjeros galimybės	+			+														+
Pripažinimo ir delegavimo praktika																		
Dalyvavimas sprendimų priėmime																		

Remiantis duomenimis B (žr. 10 lentelė) organizacija aktyviai teikia vertes kaip ir minėta per kelis kanalus, pasitelkiant pagrinde paveiksluko ir tekstinio pranešimo formas. Paties respondento išskirta, kad dažnu atveju Facebook ir LinkedIn viešinama panašaus turinio informacija, kadangi ši organizacija taip pat turi du skirtingus Facebook profilius – vidiniams darbuotojams bei oficialųjį profilį. Informacija LinkedIn teikiama lietuvių ir anglų kalbomis, kad visiems darbuotojams būti suprantama. Remiantis respondentu: „... kiekvienas socialinis tinklas turi savo funkciją. Youtube mes išnaudojame vizualinei informacijai pateikti, iškomunikuojama būdinga vidinė aplinka, vertybės, karjeros galimybės“. Vaizdinėje medžiagoje pateikti įvairūs renginiai nemažai prisideda prie organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio formavimo. Facebook puslapyje pasitelkiant paveiksluko bei tekstinio pranešimo formas yra atliekama „informacinė funkcija“, kuri padeda lengviau surasti informaciją apie įmonę, sužinoti kokiose renginiuose dalyvauja įmonė ar ji aktyvi, kokia vidinė aplinka, ar darbuotojai tarpusavyje bendrauja.

Apibendrinant respondento B atsakymus matoma, kad organizacija teikia šia vertes: patrauklumo, socializacijos, ekonominė, saviraiškos vertės. Pasitelkiama Facebook, LinkedIn, Youtube ir svetainės kanalais. Dažniausiai pateikiama tekstine bei paveiksluko formomis.

Toliau pateikta C respondento atsakymų lentelė.

12 lentelė. Respondento C teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės)

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė	+		+			+									
Inovatyvumo skatinimas															
Socializacija	+		+			+									
Pritaikytos operacinės sistemos															
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės	+	+	+	+	+	+							+		+
Saugumas															
Draugiška aplinka	+	+	+	+	+	+							+		+
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+	+	+	+	+							+		+
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus	+		+			+							+		+
Mentorystė															
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės	+	+	+	+	+	+							+		+
Pripažinimo ir delegavimo praktika															
Dalyvavimas sprendimų priėmime	+	+	+	+	+	+									
<i>Valdymo</i>															
Vadovų vadovavimo stilius															
Organizacijos valdymo struktūra	+	+	+	+	+	+									

Remiantis C respondento atsakymais (žr. 11 lentelė) organizacija formuoja save kaip socialiai atsakinga organizaciją apie tai informuodama paveiksliuko, tekstinio pranešimo forma. Skatinanti bendruomeniškumą, to pasėkoje komandinį darbą. Dažnai viešinamos organizacijos vertybės: „...kurios tampa pagrindu kiekvienam vaizdo įrašė, paveiksliuke ar tekstiniame pranešime pagrindiniuose trijose socialinių medijų kanaluose Facebook, LinkedIn, svetainėje“. Taip pat

respondento teigimu socialinė vertė pasireiškia, kadangi yra viešinama: „...draugiška aplinka, geri santykiai tarp kolegų, propaguoja „Ačiū sistema“, kuria siekiama įamžinti visose informacijos pateikimo formose“. Tuo tarpu ekonominės vertės pateikimas daugiau „...uždaro pobūdžio, kada kiekvienas potencialus darbuotojas supažindinamas su darbo užmokesčiu atskirai, „akis į akį“. Socialinių medijų kanaluose ši informacijos neteikiama. Panaši situacija ir apie priedus – apie juos informuojama „atrankos proceso metu“. Tuo tarpu saviraiškos vertės pakankamai aktyviai iškomunikuojama ir matoma potencialiems kandidatams. Pavyzdžiui, investicijos į darbuotojus matoma straipsniuose, kurie dažnu atveju pasidalinami socialinių medijų kanaluose ar toje pačioje interneto svetainėje. Pati informacija pateikiama daugiau paveiksliuko, tekstine kaip įvardinta „straipsniuose“ forma. Mentorystės kriterijus nėra viešinamas, tačiau praktikantų sistema kartu su tobulėjimo galimybe yra iškomunikuojama per socialines medijas: Facebook, LinkedIn, svetainėje visomis trejomis formomis. Karjeros galimybes iškomunikuoja kandidatams per visus šios organizacijos naudojamus kanalus (Facebook, LinkedIn, Svetainė) įvairiausiomis formomis. Dalyvavimo sprendimų priėmimo kriterijus atspindintis savirealizacijos vertę iškomunikuojamas per Facebook, LinkedIn, svetainė įvairia forma, priklausomai nuo situacijos. Respondentas įmonę įvardino kaip „demokratiška, draugiškos atmosferos, kurioje suteikiama galimybė darbuotojams pasireikšti“. Tokia žinutė formuojama ir išorės tiksliniai grupei - kandidatams. Organizacijos valdymo struktūra įvardinta kaip „plokštėjanti“, tačiau apie tai neiškomunikuojama į išorę. Kalbant apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertę, dažniausiai išskiriamos lankstaus darbo grafiko galimybės, kurios matomos Facebook, LinkedIn, svetainėje. Įmonė vykdo praktiką, kada darbuotojas turi galimybę atsivesti vaiką, „...tam yra speciali laisvalaikio zona“. Taip patenkinamas šios vertės kriterijus – vaiko priežiūros paslauga apie kurią iškomunikuojama visais organizacijos kanalais, paveiksliuko, tekstinio ar vaizdo įrašo forma.

Remiantis respondento C atsakymais, matyti, kad pagrindinės išskiriamos vertės: patrauklumo, socialinė, saviraiškos, savirealizacijos, valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė. Pagrindiniai naudojami kanalai; Facebook, LikedIn ir svetainė. Pagrindinė forma–tekstinis pranešimas, kartais papildant paveiksliukais ar vaido įrašais.

Sekantis respondentas D savo teikiamas vertes, formas bei kanalus išskyrė sekančiai (žr. 12 lentelė).

13 lentelė. Respondento D teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės)

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės	+		+										+	+	+
Saugumas															
Draugiška aplinka	+	+											+	+	+
Neformalaus bendravimo skatinimas	+												+		+
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės	+		+	+		+							+		+
Pripažinimo ir delegavimo praktika	+														+
Dalyvavimas sprendimų priėmime															

Priešingai kitoms organizacijoms respondentas D teigia, kad jų viešinamos dvi vertės: Socialinė ir savirealizacijos vertės. Išskirtinė įmonės kultūra, respondento teigimu: „...esame išsigyrinę savo įmonės vertybes – atsakingumas, pasitikėjimas, atvirumas pokyčiams ir smagus darbas kartu – kuriomis vadovaujamės dirbdami ir bendraudami tarpusavyje. Turime įmonės tradicijas, motyvacinę sistemą, darbo principus, grįžtamojo ryšio kultūrą“. Skatinamas neformalus bendravimas, kadangi „nemažai laiko leidžiame neformaliai bendraudami po darbo, tad skatiname būti ne tik kolegomis, bet ir draugais, nes taip ne tik smagiai, bet ir lengviau dirbti“. Visa tai kuria malonią, skaidrią, pasitikėjimu grįstą darbo atmosferą. Savirealizacijos vertę per jai būdingus kriterijus didžiaja dalimi galima pamatyti per Facebook, LinkedIn ir svetainės kanalus, kuriuose paveiksluko bei tekstinio pranešimo forma yra pateikiama informacija matoma potencialiems kandidatams. Pati organizacija turi vidinę mokymų programą, perka išorinius mokymus, yra žinomi dėl savo kompetencijų, profesionalumo. Taika įvairias darbuotojų pripažinimo praktikas ir formas, nuo metų darbuotojo rinkimų iki galimybių atstovauti įmonę viešųjų ryšių kampanijų metu. Taip pat, siūlo darbą su įdomiais projektais – dirbame su didžiausiomis Lietuvos verslo bei valstybinėmis organizacijomis, tad didelė projektų įvairovė, daug įdomių profesinių iššūkių. Visi šie kriterijai suteikia savirealizacijos vertę, kuri matoma potencialiems darbuotojams.

Remiantis D respondento atsakymais teikiamos vertės: socialinė ir savirealizacijos. Pagrindiniai vertės pateikimo kanalai: Facebook, LinkedIn, svetainė. Pasirenkant tekstinio pranešimo, paveiksluko formas retais atvejais vaizdo įrašus.

Toliau pateikiama informacija apie respondento E atsakymus.

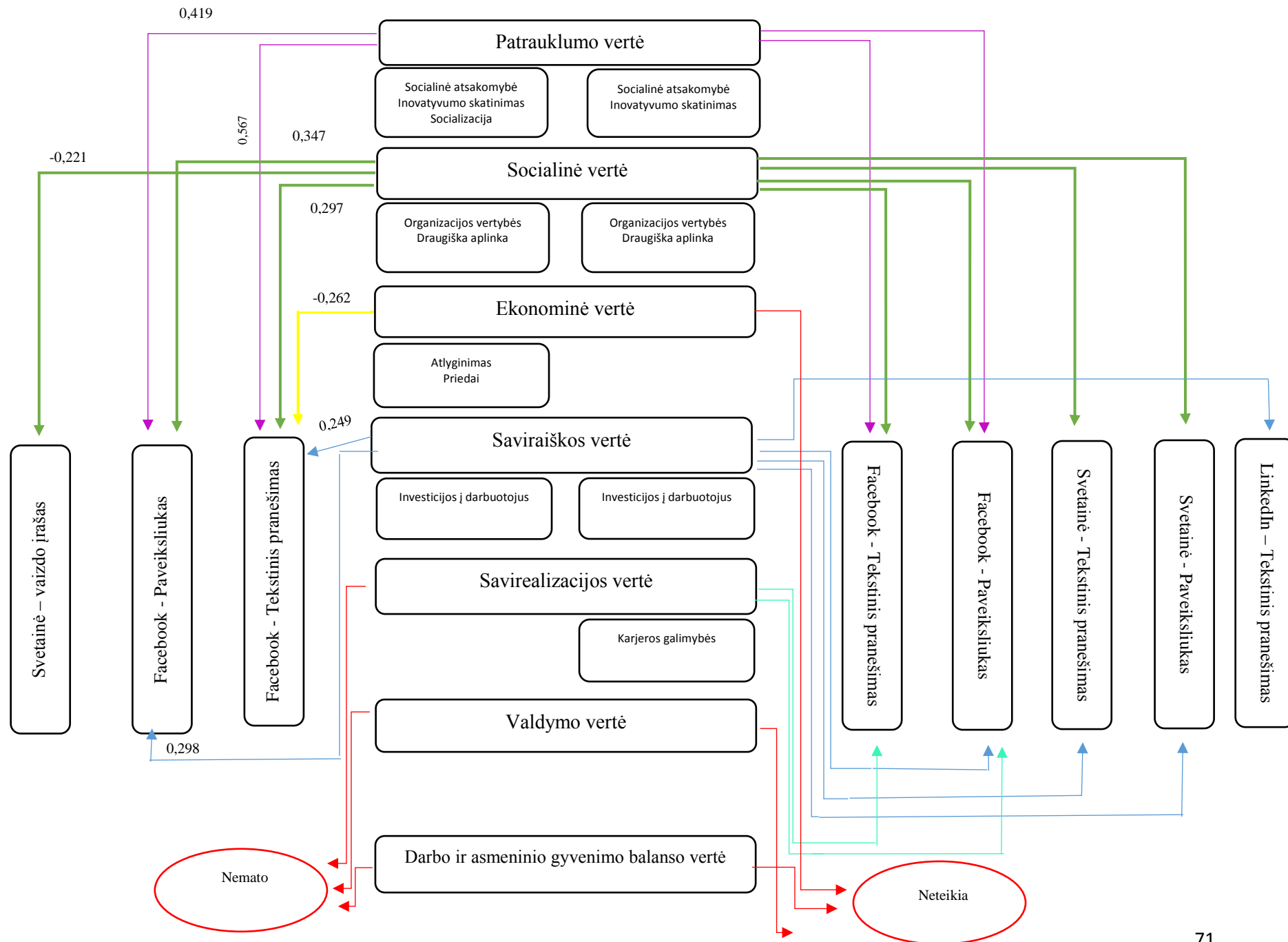
14 lentelė. Respondento E teikiamų verčių formos ir kanalai (sudaryta autorės)

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
Patrauklumo															
Socialinė organizacijos atsakomybė	+	+	+	+		+					+		+	+	+
Inovatyvumo skatinimas	+	+	+			+					+		+	+	+
Socializacija	+	+	+			+					+				
Pritaikytos operacinės sistemos													+	+	+
Socialinė															
Organizacijos vertybės	+	+	+								+		+	+	+
Saugumas													+	+	+
Draugiška aplinka	+	+	+								+				
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+	+								+				
Saviraiškos															
Investicijos į darbuotojus	+	+	+			+					+		+		+
Mentorystė	+		+												
Savirealizacijos															
Karjeros galimybės	+		+			+					+		+		+
Pripažinimo ir delegavimo praktika						+							+		+
Dalyvavimas sprendimų priėmime													+		+
Valdymo															
Vadovų vadovavimo stilius	+	+											+		+
Organizacijos valdymo struktūra													+	+	+
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso															
Lankstus darbo grafikas															
Darbo organizavimo tvarka													+	+	+

Remiantis visų respondentų apklaustų interviu metu susisteminti rezultatai sukelti į vieną lentelę (žr. x priedas). Remiantis šia susisteminta informacija teorijoje suformuotame modelyje bus pateikti kokybinio tyrimo (darbdavio perspektyvos) rezultatai.

4.3. Empirinio tyrimo apibendrinimas

Susistemintus kiekybinio ir kokybinio tyrimų gautus rezultatus jie buvo adaptuoti prie teorijoje suformuoto modelio. Naujasis modelis atskleidžia dvi perspektyvas – darbuotojo ir darbdavio. Modelis pateikiamas sekančiame puslapyje.



14 pav. Darbuotojams teikiamų vėčių per socialines medijas formuojant darbdavio įvaizdį modelis (sudaryta autorės)

Modelyje matoma darbuotojo perspektyva, kiekybinio tyrimo rezultatai (po kaire) ir darbdavio perspektyva, kokybinio tyrimo rezultatai (po dešine). Modelyje pavaizduotos tos vertės, apačioje nurodant paliktus kriterijus, kurie apklausos rezultatų duomenimis buvo matomi dažnai arba visada, ir tie kanalai bei formos, kurie turi patikimą ryšį. Remiantis modeliu, darbuotojo perspektyvos atžvilgiu egzistuoja pakankamai silpni ryšiai, vienas stipriausių iš šių ryšių yra patrauklumo vertės ryšys ($r = 0,419$) su Facebook kaip kanalu šiai vertei pateikti paveiksluko ar/ir tekstinio pranešimo forma. Ši vertė taip pat darbdavių buvo įvardinta kaip teikiama vertė per tuos pačius kanalus, kur ją pastebi darbuotojai. Tuo tarpu socialinė vertė yra ypač aktyviai viešinama bei matoma socialinių medijų kanaluose kaip Facebook ir svetainė, kuriuose ši vertė pateikta tekstinio pranešimo ar paveiksluko forma. Tačiau matomas neigiamas, silpnas ryšys ($r = -0,221$) tarp socialinės vertės pateikimo vaizdo įrašė bei svetainės kaip kanalo. Toks ryšys sudaro prielaidas manyti, kad didėjant socialinės vertės pateikimui, vaizdo įrašu matomumas svetainėje mažėtų ar atvirkščiai. Panašus ryšys nustatytas ir ekonominės vertės atžvilgiu. Neigiamas ryšys parodo, kad ekonominės vertės didesnio viešinimo atveju Facebook tekstinio pranešimo formos informacija mažėtų arba priešingai šiai situacijai, ekonominės vertės viešinimo mažėjimas turėtų ryšį su Facebook tekstinio pranešimo formos informacijos didėjimu. Tad tai rodo, kad šie du veiksniai yra susiję tačiau skirtinga linkme kintantys. Saviraiškos vertės viešinimas iš darbdavio pusės buvo įvardintas daug plačiau negu darbuotojai pastebi. Tačiau LinkedIn tekstinio pranešimo forma ši vertė nėra matoma darbuotojams, kurie šią vertę pastebi tik Facebook tekstinio pranešimo bei paveiksluko formose. Nustatyta priešingybė savirealizacijos atveju. Darbuotojų rezultatai rodo, kad ši vertė nėra viena aktualiausių verčių jiems bei pakankamai retai pastebima, tačiau darbdavio teigimu ši vertė yra komunikuojama per Facebook. Tuo tarpu tarp nematomu bei neteikiamų verčių lieka valdymo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės, kurios neturi ryšių remiantis respondentų atsakymais su socialinės medijos kanalais bei formomis, o darbdavių atžvilgiu viešinama tik pavienių organizacijų. Išskiriama, kad nors ekonominė vertė darbdavių nėra teikiama, darbuotojams tai aktuali vertė, kurios jie ieško rinkdamiesi darbdavį, tačiau socialinėse medijose jos nemato.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus ir įvertinus darbuotojų ir darbdavių perspektyvas darbo pradžioje iškeltai mokslinei problemai pateikiamas atsakymas: darbuotojams turi būti teikiamos patrauklumo, socialinės, ekonominės, saviraiškos, savirealizacijos, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės. Tačiau egzistuoja silpni reikšmingumo ryšiai, kam įtakos galėjo turėti mažas respondentų skaičius, todėl tolimesniais tyrimais būtų galima patikrinti šiuos ryšius su didesniu respondentų skaičiumi.

4.4. Diskusija ir tolimesnių tyrimų kryptys

Šiame darbe buvo atlikta probleminė analizė, išryškinant darbdavio įvaizdžio formavimo svarbą darbuotojų pritraukimui, finansinei organizacijos veiklai. Buvo nustatyta, kad socialinės medijos yra pakankamai naujas reiškinys, besiplėtojantis dideliu tempu ir keičiantis organizacijos vykdomas veiklas. Prieita prie problemos, kad moksliniuose darbuose nagrinėta darbdavio įvaizdžio formavimo tema yra apsiribojusi tik verčių, būdingų viešinant darbuotojams įvardinimu, darbais. Tačiau įvertinant socialinių medijų aktualumą šiame laikotarpyje bei besikeičiančius darbuotojų poreikius, bei pačių darbuotojų trūkumą, nustatyta mokslinė problema, kurią užpildo šis darbas.

Antroje darbo dalyje buvo atlikta teorinė analizė išryškinusi darbdavio įvaizdžio formavimo proceso dedamąsias. Pateiktos naujausios vertės, kurios formuoja atitinkamą darbdavio įvaizdį. Taip pat nustatyti kiekvienos vertės kriterijai, kurie detalizuoja vertes. Tolimesnėje teorinės analizės dalyje buvo išskirti socialinės medijos kanalai, pasaulyje vyraujantys kaip vieni populiariausių. Po kanalų pateikimo, išskirtos informacijos pateikimo formos, kurios padeda vertės iškomunikavimui. Po šių įžvalgų pereita prie socialinių medijų organizacijose, apsiribojat žmonių išteklių valdymo veiklomis, kadangi įvertinta, kad tai viena efektyviausių socialinių medijų panaudojimo galimybė.

Atlikti tyrimai padėjo įvertinti tiriamą objektą iš dvejų perspektyvų. Išryškėjo, kad darbuotojams aktuali ekonominė vertė iš darbdavio perspektyvos beveik ne viešinama, ką pripažino ir darbuotojai įvardinę, kad mato šią vertę „retai“. Atliktas empirinis tyrimas (sudėtinis) suteikia galimybę darbdaviams pamatyti darbuotojams aktualias vertes, įvertinti, kurias vertes jie pastebi daug mažiau. Tuo tarpu modelis atskleidžia, kad darbdaviai tikrai teikia tam tikras vertes pasitelkdami socialinės medijos kanalus, taip pat apgalvoja kokia forma ta vertė turi būti iškomunikuojama. Tai leidžia daryti išvadas, kad tema yra aktuali ir vis dar besiplėtojanti, kuriai galimi kiti papildomi tyrimai.

Šiame darbe atliktų tyrimų rezultatai papildoma darbdavio įvaizdžio formavimo temos autorių darbus, kurie nagrinėjo įvaizdžio įtaką organizacijai, talentų valdymą ir darbuotojų pritraukimą per tinkamai formuojamą įvaizdį (Martin, Gollan, Grigg, 2011; Botha, 2011; Yougit, 2010; Scullion, 2011; Yaqub, 2011; Kucherov; Zavyalova, 2012, Wilden et al. 2010; Theurer et al, 2016). Taip pat darbus, kuriuose buvo atlikti tyrimai, išskyrę darbdavių teikiamas vertes (Backaus Tikoo, 2004; Dabirian, 2016). Atliktas empirinis tyrimas, susidedantis iš kiekybinio bei kokybinio tyrimo atskleidžia kaip vertės teikiamos (darbdavių perspektyva) ir matomos (darbuotojų perspektyva) Lietuvos praktikoje. Ne paisant to, kad tyrimo rezultatai taikomi tik apklaustųjų grupėms, rezultatai yra naudingi ypač verslo sektoriui, nes koreliacijos bei reikšmingumo nustatymo pagalba buvo

įvardintos konkrečios vertės ir tinkamiausi kanalai bei formos joms teikti. Lietuvoje dar vis lėtai vyksta verčių potencialiems darbuotojams iškomunikavimo procesas pasitelkiant socialines medijas, todėl papildomų tyrimų rezultatai yra naudingi šio proceso tobulinimui.

Tyrimo apribojimai

- Empiriniu tyrimu surinkta informacija atspindi tuo metu vyravusią darbuotojų bei darbdavių matomą bei vykdomą praktiką, todėl pasikeitus veikloms, tendencijoms ar demografijai, respondentų atsakymai gali kisti.
- Ribotas respondentų skaičius mažina tyrimo reprezentatyvumą, todėl gauti rezultatai yra taikomi tik apklaustųjų respondentų grupei ir pirminiai apžvalgai dėl tyrimo objekto. Tolimesnių tyrimų eigai būtų rekomenduotinas didesnis respondentų skaičius.
- Kiekybinio tyrimo respondentai, dėl laiko bei kaštų, yra atsitiktiniai Facebook vartotojai ir Kauno technologijos universiteto studentai rajonuose. Dėl siauresnio respondentų rato, gauti rezultatai nėra taikomi visos Lietuvos atžvilgiu.
- Dalis kokybinio tyrimo respondentų buvo apklausti telefonu ir elektroniniu paštu dėl lokacinės jų vietos bei laiko sąnaudų. Tačiau tai nepakenkė tyrimo respondentų atsakymo išsamumui, o kaip tik suteikė išsamesnius atsakymus.
- Kokybiniam tyrimui buvo pasirinkti „Geidžiamiausio darbdavio 2016“ rinkimų dalyviai- organizacijos, kadangi vienas iš vertinamųjų kriterijų buvo darbdavio įvaizdis, kuriuo turi pagrįsti, kodėl balsuotojai renka viena ar kitą organizaciją. Tokiu atveju kokybinio tyrimo respondentai buvo riboti, galimi tik iš tam tikro sąrašo, tačiau pakankamai reprezentatyvus darbo tyrimo temos atžvilgiu.
- Analizuojant galimas vertes, kurios teikiamos darbuotojams darbdavių iniciatyva buvo pasirinktos tik tos vertės, kurios buvo aptartos mokslininkų darbuose ir išskirtos teorinėje dalyje. Darbe apsiribota pagrindinėmis autorių darbuose išskiriamomis vertėmis: patrauklumo, socialine, ekonomine, savirealizacijos, saviraiškos, valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.
- Empirinis tyrimas buvo atliekamas siekiant ištirti darbuotojams aktualias vertes ir darbdavių teikiamų verčių matomumą. Taip pat tyrimu buvo siekiama nustatyti kokias vertes teikia darbdaviai socialinėse medijose formuodami savo įvaizdį. Empiriniu tyrimu nebuvo siekiama įvertinti kodėl darbdaviai renkasi iškomunikuoti vienokias ar kitokias vertes, ar kodėl darbuotojams yra svarbu vienokios ar kitokios vertės.

Galimų tyrimų kryptys. Įvertinus darbuotojams teikiamų verčių socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį raišką tolimesni tyrimai galėtų būti vykdomi siekiant atsakyti kodėl pasirenkamos vienokios ar kitokios vertės, atliekant tyrimus iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvų. Taip pat naudingi tyrimai būtų atskleidžiantys kokio turinio informacija būtų tinkamiausia iškomunikuojant vertes, tai suteiktų galimybę organizacijoms daugiau tikslingiau ir efektyviau „perduoti reikiamą žinutę“, kuri atspindės atitinkamą vertę. Dar vienas iš galimų tyrimų suteiksiantys palyginamąją analizę, būtų esamiems ir potencialiems darbuotojams teikiamų verčių palyginimas. Toks tyrimas atskleistu stipriąsias ir silpnąsias organizacijos puses, padėtų įvertinti ar visos vertės tinkamai iškomunikuojamos tikslinei grupei bei ką ta verte organizacija nori parodyti.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo išgryninta darbdavio įvaizdžio formavimo samprata. Darbdavio įvaizdis yra procesas, kurio dėka darbdavys komunikuoja su esamais ir potencialiais darbuotojais, užtikrindamas tvirtus santykius, iškomunikuoja organizacijos vertes, tenkinančias darbuotojo poreikius. Tai procesas, kuris padeda darbdaviui išsiskirti per teikiamas vertes ir taip pritraukti potencialius darbuotojus. Nustatytos pagrindinės vertės, kurios teikiamos darbuotojams: patrauklumo, socialinė, ekonominė, saviraiškos, savirealizacijos, valdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.
2. Apibrėžus mokslinėje literatūroje vyraujančių socialinių medijų sampratas ir įvertinus šių medijų svarbą ŽI veiklose buvo išskirtos pagrindinės dedamosios ir įvardinta susisteminta samprata, nurodanti, kad socialinė medija tai įrankis, suteikiantis galimybę didelėms žmonių grupės bendrauti tarpusavyje realiu metu, keistis turimomis žiniomis bei informacija įvairiausiomis temomis, didinti savo žinomumą ir kurti įvaizdį viešoje erdvėje tiek asmeniui, tiek organizacijai. Išsiaiškinta, kad pasaulyje populiariausios socialinės medijos kaip kanalai yra Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube bei svetainė. Atsižvelgiant į kanalams būdingos informacijos pateikimą, išskirtos pagrindinės informacijos pateikimo formos: paveikslukas, tekstinis pranešimas, vaizdo įrašas.
3. Teorinės dalies pabaigoje suformuotas operacionalizuotas modelis. Šiame modelyje išskiriamos darbuotojams teikiamos septynios vertės, kurios turi būdingus kriterijus. Išskirta, kad šios vertės gali būti teikiamos pasitelkiant socialines medijas kaip kanalus (Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, svetainė). Po verčių bei kanalų pasirinkimo nurodytos informacijos pateikimo formos (paveikslukas, tekstinis pranešimas, vaizdo įrašas), kuriomis pateikiama vertė pastebima potencialių darbuotojų.
4. Atlikus empirinį tyrimą, kuris sudarytas iš kiekybinio ir kokybinių tyrimų buvo atskleistos dvi perspektyvos modelio atžvilgiu (darbuotojų bei darbdavių). Buvo įvertinta, kad darbuotojams taip aktuali ekonominė vertė yra praktiškai neteikiama iš apklaustų darbdavių pusės, o vis labiau teorinėje dalyje nagrinėjamos valdymo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertės nėra matomos darbuotojams, ką patvirtina ir darbdavių atsakymai, kadangi tokios vertės kol kas nėra viešinamos ypač efektyviai. Pastebėta, kad visgi šiai dienai Lietuvoje labiausiai vyrauja patrauklumo ir socialinės vertės matomumas bei viešinimas. Šios vertės iškomunikuojamos per tokias socialines medijas kaip Facebook ir svetainė pasirenkant tekstinio pranešimo bei paveiksluko formas. Kokybinis tyrimas atkleidė, kad tik darbdavio perspektyvoje LinkedIn kaip kanalas, parenkant tekstinio pranešimo formą yra panaudojamas

saviraiškos vertei pateikti. Likusios vertės saviraiškos ir savirealizacijos yra teikiamos darbuotojams, parenkant tokius kanalus kaip Facebook ar svetainė, tekstinio pranešimo ar paveiksluko forma. Tačiau savirealizacijos forma iš darbuotojų perspektyvos yra įvardinta kaip neaktuali ieškant naujo darbdavio ir pakankamai retai matoma.

5. Įvertinus ekonominės vertės svarbą darbuotojams, darbdaviams siūloma įtraukti šią vertę į teikiamų verčių socialinėse medijose sąrašą. Darbuotojams galima suteikti paveiksluko formos informaciją apie vyraujančių atlyginimų tendencijas organizacijoje, nurodyti kitą vaizdinę ar tekstinę medžiagą apie galimus priedus darbovietėje. Visgi tai yra labai aktuali vertė potencialiems darbuotojams ieškant darbdavio.
6. Darbdaviams svarbu efektyviai viešinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertę, kadangi tai labiausi aktuali vertė lyginant su tomis vertėmis, kurios yra mažiausiai svarbios. Ši vertė šiek tiek mažiau negu pusei respondentų yra aktuali ieškant naujo darbdavio. Tad vis labiau didėjant talentingų darbuotojų trūkimui, darbo ir asmeninio balansas tampa svarbiu prioritetu siekiant pritraukti darbuotojus, kuriems svarbus šeimos veiksnys. Rekomenduotina labiau pabrėžti lankstaus darbo galimybes, vaiko priežiūros paslaugas, sukuriant atskirą erdvę vaikams bent kelioms valandoms praleisti kol tėvai darbe.
7. Užsienyje vienas labiausiai neatsiejamų darbdavio įvaizdžio formavimui skirtų kanalų yra Twitter, tačiau Lietuvos atveju, apklaustos respondentų grupės atžvilgiu, tai beveik nenaudojamas kanalas praktikoje. Rekomenduotina įtraukti šį kanalą kaip vieną iš verčių iškomunikavimo galimybių, kadangi tai tarptautinis kanalas, kuriame organizacija tampa matoma ne vienos šalies mastu, tad stiprus darbdavio įvaizdis šioje platformoje, bei didelis sekėju tarptautiniu mastu skaičius gali tapti dideliu patrauklumo veiksnium tarp potencialių kandidatų.
8. Visgi Lietuvoje LinkedIn kanalas panašu nėra taip stipriai įsitvirtinęs kaip užsienyje, tačiau šio kanalo teikiamos galimybės yra ypač svarbios, pats kanalas laikomas vienu profesionaliausių socialiniu tinklalapiu darbinės aplinkos atžvilgiu. Atsižvelgiant į tai, kad organizacijoms svarbus profesionalumo įvaizdis, LinkedIn profilis turėtų būti kiekvienos organizacijos prioritetų skiltyje.

LITERATŪRA

- Aggerholm H.K., Andersen, S.E., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 105 – 123.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M., Krush, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Ahmad, A., Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005), Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-173.
- Biswas, M.K., Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics* 136(1), 55-72.
- Bledsoe, Ch., Pilrim, J. (2016). Creating “Spaces” for Professional Development: Education Organizations’ Use of Facebook. *The Journal of Social Media in Society*, 5(1), p. 89-110
- Bondarouk, T., Olivas-Lujan, M.R. (2013). *What Is the Future of Employer Branding through Social Media?* Emerald Group Publishing Limited.
- Brodie, R.J., Whittome, J.R.M., Brush, G.J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), P. 345-355.
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., ir Cox, A. (2013). Tje use of social media i the recruitment process. *Research paper*. [žiūrėta 2016-11-29]. Prieiga per internetą <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>
- Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>

- Caffey, D. (2004). *E-business and e-commerce management: Strategy, implementation and Practice*. Second edition. New Jersey: Prentice Hall. [žiūrėta 2016-05-20] . Prieiga per internetą: <https://geomart25.files.wordpress.com/2014/05/dave-chaffey-e-business-and-e-commerce-management-strategies-4th-ed-qwerty80.pdf>
- Chhabra, N.L., Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48 – 60.
- Chiang, F., Birtelj, T., Kwan, H.K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
- Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: Strateginio valdymo aspektai. Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidiniai [žiūrėta 2016-04-07]. Prieiga per internetą: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjw84_Ly_oHMAhUF1xQKHGXGpCWYQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bme.vgtu.lt%2Findex.php%2Fbme%2Farticle%2Fdownload%2Fbme.2010.04%2F4&usg=AFQjCNGZdfJmN7oblhpmCsQc1MvbD1SFnQ&sig2=KCg5wpMxwrMh-Cc8QNXCAQ
- Cho, Y.J., Perry, J.L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration* 32(4), p. 382 –406
- Christensen, L.J., Mackey, A., Whetten, D. (2014). Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy of Management* 2(2), 164-178.
- Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B. and Keeping, L.M. (2003) Organizational Web Sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158–169.
- Coon, M., (2010). Social Media Marketing: Successful Case Studies of Businesses Using Facebook and YouTube With An InDepth Look into the Business Use of Twitter. Communication Stanford M.A project available at <http://communication.stanford.edu/coterm/projects/2010/maddy%20coon.pdf>
- Correa, T., Hinsley, A.W., Zuniga, H.G. (2010). *Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use* 26(2), 247-253.

- Crestodina, A., (n.d.). *How Social Media Helps ...or Hurts*. [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą: <https://www.orbitmedia.com/blog/website-social-media-integration/>
- Cross, M. (2014). Employment and Social Media. *Social Media Security*, 45-70.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2016). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 51(60), 9-19.
- Dailey, P. (2009). *Social Media: Finding Its Way into Your business Strategy and Culture*. Burlington: Linkage. [žiūrėta 2016-12-02]. Prieiga per internetą: http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Patrick_Dailey_Social_Media_Finding_Its_Way.pdf
- Danish, R.Q., Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Managemet* 5(2), p. 1-9.
- Daugintaitė, I. (2014). Kada Lietuva susigrąžins savo geriausiai emigravusius darbuotojus? [žiūrėta 2017-02-06]. Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/i-daugintaite-kada-lietuva-susigrazines-savo-geriausiai-emigravusius-darbuotojus.d?id=66113082>
- David, T. (2015). 15 Employer Branding Stats Every HR Pro Must Know. [žiūrėta 2017-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.careerarc.com/blog/2015/09/15-employer-branding-stats-every-hr-pro-must-know/>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42, 667– 681.
- Davison, H.K. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159. [žiūrėta 2016-11-29]. Prieiga per internetą <http://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9215-8>
- Dychtwald, K., Erickson, T.J., Morison, R. (2013). *Workforce Crisis– How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent*. Harvard Business Press p. 269.
- Druteikienė, G. (2015). Employer Image (The Case of Lithuania). *Global Conference on Business and Finance Proceedings 10(1)*, 101-105.
- Dževeckytė, R. (2016). *Pigus būdas atsirinkti darbuotoją*. [žiūrėta 2016-04-01]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/izvalgos/2016/04/05/pigus-budas-atsirinkti-darbuotoja>

- European Commission. (2013). *Assessing the Benefits of Social Networks for Organization*. [žiūrėta 2016-04-01]. Prieiga per internetą: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC78641.pdf>
- Fichter, D. (2007). How social is your website? Top five tips for social media optimization. *Onlinmag*, 31(3), 57-60.
- Freeman, E. (2016). *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*. New York: Routledge.
- Frow, P., Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European*
- Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., Jackson, S.A., Gilley, J. W.(2015). Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-Life Balance: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1), 3-23.
- Girdauskienė, L. (2012). *Kūrybinės organizacijos vadybos sistemos įveiklinimas žinių aspektu: daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory. *Marketing Theory* 13(1), 19 – 46.
- Gursoy, D., Chi, C., Karadag, E. (2013).Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality management*, 32(1), p. 40-48.
- Guthridge, M., McPherson, J.R., Wolf, W.J., 2008. Upgrading talent. *The McKinsey Quarterly*
- Hanna, R., Rohm, A., Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons* 54(3), 265-273.
- Hauptmann, S., Steger, T. (2013). “A Brave New (Digital) World”? Effects of in-House Social Media on HRM. *German Journal of Human Resource Management* 27(1), 26 – 46
- Heilmann, P., Saarenketo, S., Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283 – 302.
- Hodkinson, P. (2012). *Media, Culture And Society : An Introduction*. London: Sage Publications Ltd.
- Holtznider, B., Jaffe, B.D. (2010). *IT Manager's Handbook - The Business Edition*. Burlington: Morgan Kaufmann Publisher.
- Holtzblatt, L., Drury, J.L., Weiss, D., Damianos, L.E., Cuomo, D. (2013). Evaluating the Uses and

- Houran, J., Kefgen, K.,(n.d.). Money and Employee Motivation. [žiūrėta 2017-02-03]. Prieiga per internetą: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/265/150>
- Internet World Stats (n.d.). *Internet Growth Statistics*. [žiūrėta 2016 04 01]. Prieiga per internetą: <http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>
- Jaffrey, J. (2011). Social Media and Marketing. Žiūrėta [2017-03-09]. Prieiga per internetą: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:466632/FULLTEXT01.pdf>
- Justinek, G., Sedej, T. (2011). Knowledge sharing as a part of internal communication within internationalized companies. *International School for Social and Business Studies*, 223– 231.
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons* 54(3), 253–263.
- Kardelis, K.(2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, p.143
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061-1064.
- Kluemper, D.H. (2013). Social network screening: Pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection. *Social media in human resource management* 1-21. Bradford, UK: Emerald Group Publishing Ltd. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą <http://site.ebrary.com/lib/ktu/reader.action?docID=10761213&ppg=41>
- Kozinet, R., Valck, K., Wojnicki, A.C., Wilner, S.J.S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word of - Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74(2) ,71- 89.
- Kucheroc, D., Zavyalova, E. (2012). *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand"*, *European Journal of Training and Development*, 36 (1) , 86 – 104.
- Kucherov,D., Zavyalova, E. (2012). „HRD practices and talent management in the companies with the employer brand". *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kwak, H., Lee, Ch., Park, H., Moon, S. (2010). What is Twitter, a Social Network or a News Media?. *Department of Computer Science, KAIST*. New York, 26-30.
- Landry, T. (2014). *8 Key Characteristics of a Quality Website for Business*. [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: <http://returnnonnow.com/2014/11/8-characteristics-quality-website-business/>

- Laroche, M., Habibi, M.E., Richard, M., Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior* 25(5), 1755-1767.
- Laumer, S., Andreas, E., Tim, W. (2010). Electronic Human Resources Management in an E-Business Environment. *Journal of Electronic Commerce Research* 11(4), 25-42.
- Lee, J.M., Hanna, S.D. (2015). Savings Goals and Saving Behavior From a Perspective of Maslow's Hierarchy of Needs. [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: <http://docserver.ingentaconnect.com/deliver/connect/springer/10523073/v26n2/s2.pdf?expires=1490120129&id=90239800&titleid=75009161&accname=Guest+User&checksum=0E2D66F88B14084D2D4B29AF0F9A6C72>
- Lengvinienė, S. Rutkienė, A. (2016). Darbdavių požiūris į mokymosi reikšmę vyresnio amžiaus asmenims siekiant išlikti darbo rinkoje. [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: <http://193.219.76.12/index.php/andragogy/article/view/1376/1746>
- Leonardi, P.M., Huysman, M., Steinfield C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Lietuvos pramoninkų konfederacija (2016). Lietuvos ekonomikos ažvalga. [žiūrėta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: http://www.lpk.lt/wp-content/uploads/2013/07/20160321_LPK_Lietuvos-ekonomikos-macro-apz%CC%8Cvalga.pdf
- Lietuvos statistikos departamentas (2017). Samdomieji darbuotojai. [žiūrėta 201-02-27]. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>
- Lievens, F., Slaughter, J.E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 3 p. 407-440.
- Lievens, F., Van Hoye, G. and Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59
- Looi, P., Marusz, T., Bumruk, R.(n.d.). What Makes a Best Employer? Insights and Findings From Hewitt's Global Best Employers Study. [žiūrėta 2016-12-01]. Prieiga per internetą: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pdfs/bestemployer.pdf>

- Madia, S.A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24.
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2010). Employer Branding - a Tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Manzoor, Q. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36-44.
- Martin, G., Gollan, P.J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Maurer. R. (2016). Survey: Employers Using Social Media to Find Passive Candidates. Society for Human Resource Management. [žiūrēta 2016-05-21. Prieiga per internetą <https://www.shrm.org/hrdisciplines/staffingmanagement/articles/pages/using-social-media-find-passive-candidates.aspx>]
- Miller, C. E., Skudienė, V., Reardon, J. (2013). Managing Customer Loyalty In The Entertainment Industry In A Transitional Economy. *Review Of Management Innovation & Creativity*, 6(18), p. 114-129.
- Minchington, B. (2010). Employer brand leadership: A global perspective Collective Learning Australia, Mile End, SA, Australia.
- Moroko, L., Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16(3), 160-175.
- Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123–134.
- Moss, S.A., Sharpley, E., Wilson, S.G. (2014). Authoritarian Leaders. Cultivate the Followers they Deserve The Effect of Leadership Style on Decision Making. *Journal of Leadership and Management*, 1(1). [žiūrēta 2017-03-01]. Prieiga per internetą: <http://leadership.net.pl/index.php/JLM/article/view/22/0>
- Nevinskaitė, L. (2011). *Šiuolaikinės medijos ir masinės komunikacijos teorijos: mokomoji knyga*. Vilnius: Europos socialinis fondas.
- Nigel wright group. (2011). The impact of social media on recruitment . Nigel wright Recruitment: Report.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). Value Proposition Design– How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons p. 312.
- Payne, A., Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*, 25(2), 213-227.
- Parry, E., Tyson, S. (2009). *What is the potential of E-recruitment to transform the recruitment process and the role of the resourcing team? Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*. Hershey: IGI Global.
- Petrikė, I., Maščinskienė, J. (2015). Socialinių medių raiška integruotų marketingo komunikacijų kontekste. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1(11), 1-8. [žiūrėta 2016-12-01]. Prieiga per internetą: <http://ojs.kaunokolegija.lt/index.php/mttlk/article/view/29/35>
- Pfieffelmann, B., Wagner, S., Libkuman, T. (2010). Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 40-47.
- Punjaisri, K., Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Reis, G.G., Braga, B.M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administracao*, 51(1), 103-116. [žiūrėta 2017-01-07]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1226>
- Scullion, H., Collings, D.G. (2011). *Global Talent Management*. New York: Routledge.
- Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision: Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta*, 42(3), 307-323.
- Shuck, M.B., Rocco, T.S., Albornoz, C.A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. // *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325.
- Sivertzen, A., Nilsen, E.R., Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483
- Skudienė, V., Auruškevičienė, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internalemployee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49 – 67.

- Slavinckienė, V. (2010). Efektyvi personalo atranka įmonėje. *Talendor Lietuva*. [žiūrėta 2016-12-01]. Prieiga per internetą <http://ktc.fastsite.lt/files/361/Efektyvi%20personalo%20atranka%20imoneje.pdf>
- Slovensky, R., Ross, .H. (2012) .Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.
- Smith, J.L. (2009). 12 Reasons Employees Leave Organizations. [žiūrėta 2017-02-03]. Prieiga per internetą <http://www.peoriamagazines.com/ibi/2009/dec/12-reasons-employees-leave-organizations>
- Smith, P.R., Zook, Z. (2011). *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*. Kogan Page Ltd. London.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management* 4(18),164-173.
- Stepanashvili, T. (2015). Social media in Recruitment. *Ilia State University*. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą eprints.iliauni.edu.ge/usr/share/eprints3/data/3145/1.pdf
- Swartz, J., (2010). Social Media's Effects on Marketing. *USA Today*. August.
- Ščeuļovs, D. (2011). E-environment benefits for latvian sustainable business development. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 26(2). [žiūrėta 2016-10-30]. Prieiga per internetą <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/260/289>
- Šerpytė, A. (2010). Knygos rinkodara ir socialinės medijos: Kaip parduoti knygas Y kartai. *Knygotara*, 55, 140-158. [žiūrėta 2016 04 03]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/knygotyra/article/view/3487/2547>
- Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welp, I.M., Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Review* 1(25). DOI: 10.1111/ijmr.12121.
- Treem, J.W., Leonardi, P.M. (2016). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Journal of Annals of the International Communicatio Association* 36(1), 143-189.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Bussiness School Press Boston p. 316.

- Utz, S. (2016). Is LinkedIn making you more successful? The informational benefits derived from public social media. *New Media & Society, SAGE Journals*,18(11), 2685-2702.
- Valackienė A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Valcour, M., 2007. Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology* 92, 1512–1523.
- Vargo, S.L. (2011). „Market systems, stakeholders and value propositions: Toward a service-dominant logic-based theory of the market". *European Journal of Marketing*, 45(2), 217-222.
- Walker, H.J., Feild, H.S., Giles, W., Berneth, J., Sort, J. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 14(2), 165-178.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lins, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Woodrow, M. (2012). *9 Tips for Integrating Social Media on Your Website*. [žiūrėta 2014-03-09]. Prieiga per internetą <http://www.socialmediaexaminer.com/9-tips-for-integrating-social-media-on-your-website/>

PRIEDAI

1 PRIEDAS

DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ IR SOCIALINIŲ MEDIJŲ KANALŲ KORELEACIJA

		Facebook (paveikslo forma)	Facebook (vaizdo iraso forma)	Facebook (tekstinio pranesimo forma)	LinkedIn (paveikslo forma)	LinkedIn (vaizdo iraso forma)	LinkedIn (tekstinio pranesimo forma)	Twitter (paveikslo forma)	Twitter (vaizdo iraso forma)	Twitter (tekstinio pranesimo forma)	YouTube (paveikslo forma)	YouTube (vaizdo iraso forma)	YouTube (tekstinio pranesimo forma)	Svetaine (paveikslo forma)	Svetaine (vaizdo iraso forma)	Svetaine (tekstinio pranesimo forma)
Patrauklumo verte	Pearson Correlati on	,419* *	,230 *	,567* *	- ,058	,102 ,103	,103 ,103	. ^c	- ,136	. ^c	,090	,085	,090	,054	-,175	,015
	Sig. (2- tailed)	,000	,036	,000	,600	,358	,354		,220		,420	,445	,420	,628	,113	,895
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Socialine verte	Pearson Correlati on	,347* *	,130	,297* *	,016	,085	,205	. ^c	,083	. ^c	,083	- ,014	,083	- ,023	- ,221*	- ,133
	Sig. (2- tailed)	,001	,243	,006	,883	,444	,063		,455		,455	,902	,455	,837	,045	,230
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Ekonomine verte	Pearson Correlati on	- ,164	- ,074	- ,262* *	- ,124	,125	,145	. ^c	,099	. ^c	,099	,008	,099	,057	,165	- ,215
	Sig. (2- tailed)	,137	,508	,017	,264	,259	,191		,373		,373	,942	,373	,611	,135	,051
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Saviraiskos verte	Pearson Correlati on	,298* *	,099	,249* *	- ,024	- ,072	,026	. ^c	- ,120	. ^c	,101	,020	,101	- ,064	- ,217* *	,133
	Sig. (2- tailed)	,006	,372	,023	,832	,516	,812		,279		,361	,858	,361	,568	,048	,231
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83

	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Savirealizacij os verte	Pearson Correlati on	,168	,127	,168	,069	- ,017	,061	. ^c	- ,060	. ^c	,203	,097	,203	,066	-,173	- ,150
	Sig. (2- tailed)	,128	,254	,128	,533	,876	,584		,589		,066	,382	,066	,551	,118	,176
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Valdymo verte	Pearson Correlati on	- ,060	,015	-,138	,052	- ,088	- ,054	. ^c	- ,039	. ^c	,317* *	,026	,317* *	,104	,075	- ,015
	Sig. (2- tailed)	,591	,892	,215	,639	,427	,630		,730		,004	,815	,004	,351	,499	,893
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso verte	Pearson Correlati on	- ,053	,195	-,150	- ,057	- ,017	,060	. ^c	- ,097	. ^c	,126	,189	,126	,066	,189	- ,098
	Sig. (2- tailed)	,63 5	,07 7	,17 5	,61 2	,87 7	,58 9		,38 5		,25 6	,08 8	,25 6	,55 5	,08 7	,37 8
	N	83	83	83	83	83	83	8 3	83	8 3	83	83	83	83	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

2 PRIEDAS

DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERTIŲ RYŠIAI TARPUSAVYJE

		Patraukumo verte	Socialine verte	Ekonomine verte	Saviraiskos verte	Savirealizacijos verte	Valdymo verte	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso verte
Patraukumo verte	Pearson Correlation	1	,362**	-,134	,341**	,325**	,046	,016
	Sig. (2- tailed)		,001	,226	,002	,003	,681	,889
	N	83	83	83	83	83	83	83
Socialine verte	Pearson Correlation	,362**	1	,032	,366**	,231*	-,060	,102
	Sig. (2- tailed)	,001		,777	,001	,036	,588	,360
	N	83	83	83	83	83	83	83
Ekonomine verte	Pearson Correlation	-,134	,032	1	-,289**	,085	,079	,296**
	Sig. (2- tailed)	,226	,777		,008	,446	,478	,007
	N	83	83	83	83	83	83	83
Saviraiskos verte	Pearson Correlation	,341**	,366**	-,289**	1	,213	,009	-,074
	Sig. (2- tailed)	,002	,001	,008		,053	,933	,506
	N	83	83	83	83	83	83	83
Savirealizacijos verte	Pearson Correlation	,325**	,231*	,085	,213	1	,179	,218*
	Sig. (2- tailed)	,003	,036	,446	,053		,106	,048
	N	83	83	83	83	83	83	83
Valdymo verte	Pearson Correlation	,046	-,060	,079	,009	,179	1	,164
	Sig. (2- tailed)	,681	,588	,478	,933	,106		,139
	N	83	83	83	83	83	83	83

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso verte	Pearson Correlation	,016	,102	,296**	-,074	,218*	,164	1
	Sig. (2- tailed)	,889	,360	,007	,506	,048	,139	
	N	83	83	83	83	83	83	83

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

3 PRIEDAS

RESPONDENTO A TEIKIAMŲ VERČIŲ KANALAI IR FORMOS

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė			+												+
Inovatyvumo skatinimas		+	+												
Socializacija															
Pritaikytos operacinės sistemos															
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės															
Saugumas															
Draugiška aplinka	+	+													
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+													
<i>Ekonominė</i>															
Atlyginimas															
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus											+				
Mentorystė															
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės															
Pripažinimo ir delegavimo praktika															
Dalyvavimas sprendimų priėmime															
<i>Valdymo</i>															
Vadovų vadovavimo stilius															
Organizacijos valdymo struktūra															
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso</i>															
Lankstus darbo grafikas															

Darbo organizavimo tvarka															
Šeimos atostogos															
Darbuotojų pagalbos programos															
Vaikų priežiūros paslaugos															
Konsultavimo paslaugos															
Darbuotojų pagalbos programos															

4 PRIEDAS

RESPONDENTO B TEIKIAMŲ VERČIŲ KANALAI IR FORMOS

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė	+		+	+	+										
Inovatyvumo skatinimas															
Socializacija															
Pritaikytos operacinės sistemos															
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės	+	+	+	+	+	+					+		+		+
Saugumas															
Draugiška aplinka															
Neformalaus bendravimo skatinimas															
<i>Ekonominė</i>															
Atlyginimas	+			+											
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus	+					+							+	+	+
Mentorystė															
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės	+		+												+
Pripažinimo ir delegavimo praktika															
Dalyvavimas sprendimų priėmime															
<i>Valdymo</i>															
Vadovų vadovavimo stilius															
Organizacijos valdymo struktūra															
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso</i>															
Lankstus darbo grafikas															
Darbo organizavimo tvarka															

Šeimos atostogos															
Darbuotojų pagalbos programos															
Vaikų priežiūros paslaugos															+
Konsultavimo paslaugos															
Darbuotojų pagalbos programos															+

5 PRIEDAS

RESPONDENTO C TEIKIAMŲ VERČIŲ KANALAI IR FORMOS

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė	+		+			+									
Inovatyvumo skatinimas															
Socializacija	+		+			+									
Pritaikytos operacinės sistemos															
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės	+	+	+	+	+	+							+		+
Saugumas															
Draugiška aplinka	+	+	+	+	+	+							+		+
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+	+	+	+	+							+		+
<i>Ekonominė</i>															
Atlyginimas															
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus	+		+			+							+		+
Mentorystė															
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės	+	+	+	+	+	+							+		+
Pripažinimo ir delegavimo praktika															
Dalyvavimas sprendimų priėmime	+	+	+	+	+	+									
<i>Valdymo</i>															
Vadovų vadovavimo stilius															
Organizacijos valdymo struktūra	+	+	+	+	+	+									
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso</i>															
Lankstus darbo grafikas															
Darbo organizavimo tvarka															

Šeimos atostogos															
Darbuotojų pagalbos programos															
Vaikų priežiūros paslaugos															
Konsultavimo paslaugos															
Darbuotojų pagalbos programos															

6 PRIEDAS

RESPONDENTO D TEIKIAMŲ VERČIŲ KANALAI IR FORMOS

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė															
Inovatyvumo skatinimas															
Socializacija															
Pritaikytos operacinės sistemos															
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės	+		+										+	+	+
Saugumas															
Draugiška aplinka	+	+											+	+	+
Neformalaus bendravimo skatinimas	+												+		+
<i>Ekonominė</i>															
Atlyginimas															
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus															
Mentorystė															
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės	+		+	+		+							+		+
Pripažinimo ir delegavimo praktika	+														+
Dalyvavimas sprendimų priėmime															
<i>Valdymo</i>															
Vadovų vadovavimo stilius															
Organizacijos valdymo struktūra															

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso

Lankstus darbo grafikas															
Darbo organizavimo tvarka															
Šeimos atostogos															
Darbuotojų pagalbos programos															
Vaikų priežiūros paslaugos															
Konsultavimo paslaugos															
Darbuotojų pagalbos programos															

RESPONDENTO E TEIKIAMŲ VERČIŲ KANALAI IR FORMOS

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>															
Socialinė organizacijos atsakomybė	+	+	+	+		+					+		+	+	+
Inovatyvumo skatinimas	+	+	+			+					+		+	+	+
Socializacija	+	+	+			+					+				
Pritaikytos operacinės sistemos													+	+	+
<i>Socialinė</i>															
Organizacijos vertybės	+	+	+								+		+	+	+
Saugumas													+	+	+
Draugiška aplinka	+	+	+								+				
Neformalaus bendravimo skatinimas	+	+	+								+				
<i>Ekonominė</i>															
Atlyginimas															
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>															
Investicijos į darbuotojus	+	+	+			+					+		+		+
Mentorstė	+		+												
<i>Savirealizacijos</i>															
Karjeros galimybės	+		+			+					+		+		+
Pripažinimo ir delegavimo praktika						+							+		+
Dalyvavimas sprendimų priėmime													+		+
<i>Valdymo</i>															
Vadovų vadovavimo stilius	+	+											+		+
Organizacijos valdymo struktūra													+	+	+
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso</i>															
Lankstus darbo grafikas															
Darbo organizavimo tvarka													+	+	+

8 PRIEDAS

ORGANIZACIJŲ TEIKIAMŲ VERČIŲ, SOCIALINIŲ MEDIJŲ KANALŲ IR FORMŲ MATRICA

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
<i>Patrauklumo</i>	A,B,C,E														
Socialinė organizacijos atsakomybė	B; C; E	E	A; B; C; E	B; E	B	C; E					E		E	E	A; E
Inovatyvumo skatinimas	E	A; E	A; E			E					E		E	E	E
Socializacija	C		C			C									
Pritaikytos operacinės sistemos													E	E	E
<i>Socialinė</i>	A,B,C,D,E														
Organizacijos vertybės	B; C; D; E	B; C; E	B; C; D; E	B; C	B; C	B; C					B; E		B; C; D; E	D; E	B; C; D; E
Saugumas													E	E	E
Draugiška aplinka	C; D; E	A; C; D; E	A; C; E	C	C	C					E		C; D	D	C; D
Neformalaus bendravimo skatinimas	C; D	A; C	A; C	C	C	C							C; D		C; D
<i>Ekonominė</i>	B														
Atlyginimas	B			B											
Priedai															
<i>Saviraiškos</i>	B,C,E														
Investicijos į darbuotojus	B; C; E	E	C; E			B; C; E					E		B; C; E	B	B; C; E
Mentorystė	E		E												
<i>Savirealizacijos</i>	B,D,E														
Karjeros galimybės	B; D; E		B; D; E	D		D; E					E		D; E		B; D; E
Pripažinimo ir delegavimo praktika	D					E							E		D; E
Dalyvavimas sprendimų priėmime													E		E
<i>Valdymo</i>	C,E														

Vadovų vadovavimo stilius	E	E												E		E
Organizacijos valdymo struktūra	C	C	C	C	C	C								E	E	E
<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso</i>	B,E															
Lankstus darbo grafikas																
Darbo organizavimo tvarka														E	E	E
Šeimos atostogos														E	E	E
Darbuotojų pagalbos programos														E	E	E
Vaikų priežiūros paslaugos																B
Konsultavimo paslaugos																
Darbuotojų pagalbos programos																B

DARBUOTOJAMS TEIKIAMŲ VERČIŲ SOCIALINĖSE MEDIJOSE FORMUOJANT DARBDAVIO ĮVAIZDĮ MATOMUMO KLAUSIMYNAS

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Žmonių išteklių vadybos magistro II kurso studentė Giedrė Uscilaite. Atlieku tyrimą, kurio tikslas - įvertinti verčių darbuotojams pateikimo socialinėse medijose formuojant darbdavio įvaizdį raišką.

Prašau pasirinkti tokį atsakymo variantą, kuris Jūsų nuomone tiksliausias. Anketa yra anoniminė, atsakymai į klausimus bus naudojami tik magistro baigiamajam darbui parengti.

Anketai užpildyti užtruksite ~10 minučių. Jei kiltų klausimų, ar norėtumėte detalesnės informacijos dėl klausimo rašykite – giedre.uscilaite@ktu.lt

P.S. Visi klausimai atspindi iš Jūsų pusės matomus darbdavio veiksmus. Tai reiškia: organizacija vaizduodama save kaip puikų darbdavį, pateikia tam tikras vertes/naudas, kurios aktualios darbuotojui. Todėl visi klausimai susiję su tuo kaip Jūs kaip potencialus darbuotojas jas pastebite socialinės medijos kanaluose.

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus!

1. Kai ieškote darbo ir vertinate potencialius darbdavius į ką labiausiai atkreipiate dėmesį ?

Galimi keli atsakymo variantai.

- Patrauklumo vertę (kelianti iššūkius ir stimuliuojanti darbą, inovatyvią darbinę praktiką, produktus ir paslaugas, tai aplinka, kuri drąsina kūrybiškumą, išradingas organizacijos politikas ir procedūras).
- Socialinė vertę (organizacijos galimybė pasiūlyti draugišką, mėgstamą ir malonią darbinę aplinką, skatinant kolegiškumą ir komandinį darbą).
- Ekonominė vertę (organizacijos galimybė suteikti jos darbuotojams didesnę negu vidutinį atlyginimą, darbo saugumą ir perspektyvas).
- Saviraiškos vertę (darbdavio pripažinimas apie darbuotojų pasiekimus, karjeros galimybes, kurios užtikrintų darbuotojo veiklos įvertinimą).
- Savirealizacijos vertę (darbuotojui siūloma galimybė taikyti savo žinias, įgūdžius darbe ir mokyti kitus per mokymus, mentorystę).
- Valdymo vertę (darbuotojas išeina ar priešingai - pasilieka darbo vietoje dėl savo organizacijos valdymo politikos).
- Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertę (darbdavio gebėjimas suteikti žmogui sąlygas turėti asmeninį gyvenimą kartu su darbu ir atvirkščiai).

2. Pažymėkite, kuriuose kanaluose Jūsų organizacija turi "darbdavio paskyras" (paskyra skirta pateikti save kaip patrauklų darbdavį viešinant karjeros galimybes, vertybes ir t.t.) ?

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Youtube
- Svetainėje (konkrečios organizacijos)

3. Analizuodami būsimą darbdavį, kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "patrauklumo" vertę?

Patrauklumo vertė - kelianti iššūkius ir stimuliuojanti darbo vieta, inovatyvi darbinė praktika, produktai ir paslaugos, aplinka, kuri drąsina kūrybiškumą, išradingas organizacijos politikas ir procedūras.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)
- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)
- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)
- Svetainė (tekstinio pranešimo forma)

4. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie: Ivertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.

Kriterijai	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Socialinę organizacijos atsakomybę				
Socializaciją (komandiškumo skatinimą)				
Inovatyvumo skatinimą				
Aiškias vidines darbų procedūras, į darbuotojus orientuotas darbo atlikimo tvarkas				

5. Analizuodami būsimą darbdavį kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "socialinę" vertę ?

Socialinė vertė - organizacijos galimybė pasiūlyti draugišką, mėgstamą ir malonią darbinę aplinką, skatinant kolegiškumą ir komandinį darbą.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)

- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)
- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)

6. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie:
Įvertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.

Kriterijai	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Organizacijos vertybes				
Draugišką aplinką				
Saugumą				
Neformalaus bendravimo skatinimą				

7. Analizuodami būsimą darbdavį, kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "saviraiškos" vertę?

Saviraiškos vertė - darbdavio pripažinimas apie darbuotojų pasiekimus, karjeros galimybes, kurios užtikrintų darbuotojo veiklos įvertinimą.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)
- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)
- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)

**8. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie:
Įvertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.**

Kriterijus	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Investiciją į darbuotojus				
Mentorystę				

9. Analizuodami būsimą darbdavį, kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "ekonominę" vertę ?

Ekonominė vertė - organizacijos galimybė suteikti jos darbuotojams didesnę negu vidutinį atlyginimą, darbo saugumą ir perspektyvas.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)
- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)
- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)
- Svetainė (tekstinio pranešimo forma)

**10. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie:
Įvertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.**

Kriterijus	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Atlyginimą				
Priedus				

11. Analizuodami būsimą darbdavį, kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "savirealizacijos" vertę ?

Savirealizacijos vertė - darbuotojui siūloma galimybė taikyti savo žinias, įgūdžius darbe ir mokyti kitus per mokymus, mentorystę.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)
- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)

- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)
- Svetainė (tekstinio pranešimo forma)

12. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie:
Įvertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.

Kriterijus	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Karjeros galimybes				
Darbuotojo veiklos pripažinimą ir vadovo delegavimą (patikėjimą) atlikti užduotis savarankiškai darbuotojui.				
Dalyvavimą sprendimų priėmimo				

13. Analizuodami būsimą darbdavį, kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "valdymo" vertę ?

Valdymo vertė - kiek priimtinas darbuotojams valdymo būdas dėl kurio jie nusprendžia likti organizacijoje.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)
- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)
- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)
- Svetainė (tekstinio pranešimo forma)

14. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie:
Įvertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.

Kriterijus	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Vadovų vadovavimo stilių				
Organizacijos valdymo struktūrą				

15. Analizuodami būsimą darbdavį, kokiose kanaluose kokia forma dažniausiai pastebite darbdavio pateikiamą "darbo ir asmeninio gyvenimo balanso" vertę ?

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertė - darbdavio gebėjimas suteikti žmogui sąlygas turėti asmeninį gyvenimą kartu su darbu ir atvirkščiai.

Galimi keli atsakymo variantai.

- Facebook (paveikslo forma)
- Facebook (vaizdo įrašo forma)
- Facebook (tekstinio pranešimo forma)
- LinkedIn (paveikslo forma)
- LinkedIn (vaizdo įrašo forma)
- LinkedIn (tekstinio pranešimo forma)
- Twitter (paveikslo forma)
- Twitter (vaizdo įrašo forma)
- Twitter (tekstinio pranešimo forma)
- YouTube (paveikslo forma)
- YouTube (vaizdo įrašo forma)
- YouTube (tekstinio pranešimo forma)
- Svetainė (paveikslo forma)
- Svetainė (vaizdo įrašo forma)
- Svetainė (tekstinio pranešimo forma)

16. Kaip dažnai matote, kad potencialūs darbdaviai socialinėse medijose komunikuoja apie:

Įvertinkite kiekvieną kriterijų atskirai.

Kriterijus	Niekada	Retai	Kartais	Visada
Lankstų darbo grafiką				
Vaikų priežiūros paslaugas				
Darbuotojų pagalbos programas				
Šeimos atostogas				
Darbo organizavimo tvarką				
Konsultavimo paslaugas				

	FP	FV	FT	LP	LV	LT	TP	TV	TT	YP	YV	YT	SP	SV	ST
Patrauklumo															
Socialinė organizacijos atsakomybė															
Inovatyvumo skatinimas															
Socializacija															
Pritaikytos operacinės sistemos															
Socialinė															
Organizacijos vertybės															
Saugumas															
Draugiška aplinka															
Neformalaus bendravimo skatinimas															
Ekonominė															
Atlyginimas															
Priedai															
Saviraiškos															
Investicijos į darbuotojus															
Mentorystė															
Savirealizacijos															
Karjeros galimybės															
Pripažinimo ir delegavimo praktika															
Dalyvavimas sprendimų priėmime															
Valdymo															
Vadovų vadovavimo stilius															
Organizacijos valdymo struktūra															
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso															
Lankstus darbo grafikas															
Darbo organizavimo tvarka															
Šeimos atostogos															
Darbuotojų pagalbos programos															
Vaikų priežiūros paslaugos															
Konsultavimo paslaugos															
Darbuotojų pagalbos programos															