

Noriu čia dirbti!

Geras atlyginimas, šilta atmosfera, galimybė tobulėti – tai tik keletas „jaukų“ darbuotojams privilegijų. Ką turėtų daryti vadovas, kad pavaldiniai ir klientai kibte kibtu?

Kad išliktų konkurencingos, kompanijos turi pritraukti pačius geriausius savo srities specialistus ir ekspertus – tai kritinė organizacijos sėkmės sąlyga. Bet to nepakanka. Reikia mokėti ir juos išlaikyti. Patrauklios organizacijos įvaizdžio formavimas – vienas iš būdų tai padaryti.

Organizacijos patrauklumo lygiai

Darbuotojas į organizacijos patrauklumą gali žiūrėti dviem lygiais. Pirmasis – informacijos signalų lygmuo. Organizacijos fizinė ir socialinė aplinka tokia kaip apranga, bendravimo manieros, vartojamas žargonas, organizacijos produkcija, filosofiniai teiginiai, nusakantys pagrindinius siekius, įsitikinimus ir prioritetus, kurių laikosi vadovybė, ir pan. padeda susidaryti nuomonę apie darbą ir organizacijos vertybes. Net ir vienu sakiniu išsakomas organizacijos moto gali atskleisti, kas toje organizacijoje labiausiai vertinama. „Apie viską pagalvota“, „Tik geriausia arba nieko“, „Greita, patogiu, naudinga“ – šie Lietuvoje veikiančių organizacijų šūktiniai apibūdina ne tik jų darbo su klientais specifiką, bet ir tai, kokio darbo tikimasi iš darbuotojų.

Įspūdis apie kompaniją sudaromas net pirmo pokalbio dėl darbo metu – t. y. kaip bendraujama su kandidatu į darbo vietą, kokia yra aplinka ir pan. Šiais laikais ne tik darbdaviai renkasi kandidatus, bet ir kandidatas gali rinktis, kokioje organizacijoje jis nori dirbti. Taigi, darbo pokalbis gali būti pirmas ir paskutinis, jei kandidatas supras, kad tai yra ne tai, ko jis ieško.

Antrasis lygmuo – tai asmens ir organizacijos atitikimas. Jei kandidatas suvokia, kad jo ir organizacijos tikslai bei vertybės sutampa, organizacijos patrauklumas didėja. Viešai deklaruojant savo veiklos principus dar iki įsidarbinimo kandidatai gali nuspręsti, kiek jiems tai priimtina.

Organizacija, norinti pritraukti naujus darbuotojus, pervilioti gerus specialistus iš kitų organizacijų ir siekianti juos išlaikyti, turi rinktis tokias priemones, kurios būtų susijusios tiek su pirmuoju, tiek su antruoju patrauklumo lygmeniu.

Nuomonė formuojama ne nuo nulio

Tiriant organizacijų patrauklumą svarbi Fredericko Herzbergo dviejų faktorių motyvacijos teorija. F. Herzbergas teigė, kad individų pasitenkinimas darbu didžiąja dalimi priklauso nuo darbo turinio, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių (tikrųjų motyvatorių), o nepasitenkinimas – nuo organizacijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su kolegomis, asmeninio gyvenimo, statuso, saugumo (higieninių veiksnių). Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai, anot F. Herzbergo, yra nepriklausomi ir veikia iš anksto. Taigi, tiek prieš įsidarbindamas, tiek jau dirbdamas asmuo turi nusistatęs tam tikrus „standartus“, kurie lemia organizacijos patrauklumo suvokimą. Organizacijos patrauklumas formuojamas ne nuo nulio, o nuo žinių apie įvairius su darbu susijusius veiksnius. Pavyzdžiui, jei asmuo tikisi, kad darbas, kurį teks atlikti organizacijoje, bus įdomus, ir organizacija, kurioje pradedama dirbti, taps patrauklesnė.

Vieną įdomesnių tyrimų atliko psichologas Bertas Schreursas su kolegomis. Jie ieškojo asmens pagrindinių penkių savybių – neurotizmo, ekstraversijos, atvirumo patyrimui, sutarimumo ir sąmoningumo – ir analogiškai sudarytų penkių simbolinių organizacijos charakteristikų – tvirtumo, prestižo, sužadino, nuoširdumo ir kompetencijos – sąsajų. Rezultatai parodė, kad žmonėms patrauklesnės tos organizacijos, kurios atitinka jų pačių savybes. Tai reiškia, kad organizacija, norėdama pritraukti tam tikro kontingento žmones, turi užimti atitinkamą poziciją, kad juos sudomintų. Kitaip pritraukti norimus kandidatus sudėtingiau.

Organizacijos patrauklumą didina jos deklaruojamos vertybės, pavyzdžiui, privatumo užtikrinimas, šeimų politika, leidžianti derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, socialinė politika, išreiškianti rūpestį tiek klientų, tiek darbuotojų poreikiais. Taip pat pozityvioji diskriminacija, kuria siekiama užtikrinti vienodas įsidarbinimo galimybes visiems kandidatams (nepriklausomai nuo lyties, amžiaus ir pan.). Ši politika gerai matyti organizacijų, ieškančių darbuotojų, skelbimuose.

Tai, ar organizacija atrodo patraukli, priklauso ir nuo jos kultūros, žmogiškųjų išteklių politikos, atlyginimo, saugumo darbe užtikrinimo, darbo užduočių pobūdžio, darbo vietos, organizacijos dydžio, kolegų.

Žvilgsnis į Lietuvos organizacijas. Kas svarbu mūsų žmonėms?

Šiais metais skirtingose organizacijose mūsų atliktas tyrimas leido susidaryti Lietuvos žmonėms patrauklios organizacijos portretą. Apklausti 146 įvairiose organizacijose dirbantys, skirtingo išsilavinimo, skirtingas pareigas einantys ir skirtingą darbo patirtį turintys atsitiktiniu būdu atrinkti asmenys. Į svarbiausių patrauklumą didinančių veiksnių dešimtuką pateko trys veiksniai, susiję su asmens saviraiškos poreikiais – galimybė ugdyti save ir tobulėti, galimybė realizuoti savo potencialą, kilti karjeros laiptais. Du veiksniai, patekę į sąrašą, buvo susiję su pačiu darbu – jis turėtų būti įdomus ir komandinis. Su organizacija susiję veiksniai taip pat svarbūs – tai jos kultūra, reputacija, aukštai rinkoje reitinguojamas organizacijos produktas (paslauga) bei socialinių garantijų užtikrinimas. Kaip svarbus veiksnys minimi ir bendradarbiai.

Tarp mažiausiai trokštamų savybių paminėtas nerimas, įtampa, nežinomybė, organizacijos nestabilumas, nuolatos kintančios darbo sąlygos, prasta vadovo reputacija, neskaidrumas, atvirumo nebuvimas, nemaloni bendravimo kultūra, neautoritetingi darbuotojai.

Kaip parodė rezultatai, organizacijos prestižas yra vienodai svarbus tiek dirbantiems, tiek norintiems įsidarbinti asmenims. Nedarbantieji linkę idealizuoti jiems patinkančią organizaciją, tačiau, pradėjus dirbti ir pamačius jos „virtuvę“, entuziazmas dažnai sumažėja. Todėl svarbu užtikrinti organizacijos patrauklumą ne tik potencialiems darbuotojams, bet ir esamiems.

Kad organizacija būtų patrauklesnė

Organizacija turėtų rūpintis savo patrauklumu visose srityse. Žmones pasiekia ribotas informacijos srautas, todėl svarbu, kad informacija būtų pozityvi. Svarbi tampa kiekviena smulkmena. Pavyzdžiui, tikėtina, kad asmuo nenorės įsidarbinti organizacijoje, jei per pokalbį su juo bus elgiamasi nepagarbiai, nemandagiai ir atsainiai. Taigi norint didinti organizacijos patrauklumą reikia pagalvoti, kas ir kaip ją atstovaus.

Bendravimas su bet kuriuo asmeniu, dirbančiu organizacijoje, gali tapti esminiu veiksniu apsisprendžiant, kiek organizacijos ir asmens keliai gali sutapti. Be abejo, didelę įtaką aplinkiniams turi organizacijos vadovai. Jų charizma, iškalba, argumentuota ir logiška kalba, aiškios vizijos turėjimas, pagarbus požiūris į pašnekovą, dalykinė išvaizda, humoro jausmas – tai tik keletas bruožų, kurie pritraukia norinčius dirbti kartu. Ir priešingai, jei vadovas nemoka kitų „uždegti“, jei jis nemoka kitiems perteikti savo siekių, jei stokoja dalykinės kompetencijos ar atrodo vėjavaikiškas, norinčių dirbti su tokiu žmogumi skaičius bus mažesnis.

Ne paslaptis, kad daugelis žmonių prieš įsidarbinami stengiasi neformaliai pasikalbėti su tais, kurie dirba pačioje organizacijoje. Kad ir paprastas klausimas draugams ar draugų draugams – ar rinktumėsi šią organizaciją, jei ieškotumei darbo ir kodėl – gali atskleisti organizacijos vidinį gyvenimą ir priversti dar kartą apsvarstyti padarytą pasirinkimą.

Net buvę organizacijos darbuotojai gali sustiprinti ar susilpninti jau susikurtą organizacijos įvaizdį. Todėl labai svarbu, kad išeinančiųjų nuostatos organizacijos atžvilgiu būtų teigiamos, kad neliktų nuoskaudų ir jie būtų laukiami sugrįžtant.

Nuomonę apie organizacijos patrauklumą galima susidaryti net atėjus į organizaciją kaip klientui. Tai ypač aktualu paslaugų sektoriuje, kur klientai gali būti bet kurie asmenys. Todėl

būtina organizacijoje diegti vidinio bendravimo kultūrą, draudžiančią pašalinėms akims pamatyti kivirčius ar kolegų kritikavimą, bet drauge leidžiančią pamatyti tarpusavio bendravimo šilumą, pagarbą, kad ir tokiais mažomis smulkmenomis, kaip gėlių puokštė ant gimtadienį švenčiančio darbuotojo stalo.

Kitas svarbus organizacijos patrauklumą didinantis veiksnys – informacija. Norint sukurti patrauklaus darbdavio įvaizdį, informaciją reikia pateikti tinkamai. Nuolatinis teigiamo įvaizdžio formavimas suteikia organizacijoms pranašumą rinkoje. Taip formuojasi potencialių kandidatų dirbti organizacijoje imtis.

Turėti svetainę internete yra kiekvienos organizacijos prestižo reikalas. Vis dėlto tik sukurti ją nepakanka, ji turi būti ir lankoma. Todėl puslapiai turi būti kruopščiai paruošti, tekstai be klaidų, išsamūs, dizainas kokybiškas, puslapio struktūra logiška ir vartotojui suprantama. Dažnai geriau neturėti jokio internetinio puslapio negu prastą, bet kaip pagamintą ir pamirštą.

Vis daugiau tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų, siekdamos pritraukti potencialių darbuotojų, kuria savo profilius socialiniuose tinklapiuose *Facebook*, *MySpace*, *Twitter* ar kt. Juose pateikiama ne tik oficiali informacija, bet ir įspūdžiai iš organizacijos kasmetinių švenčių, renginių ar mokymų. Tokių svetainių tikslas – parodyti visiems, kad ne tik darbas vienija suburtus žmones. Naujokų krikštynos, organizacijos padalinių lenktynės baidarėmis Ūlos upe, šauniausio darbuotojo rinkimai, dalyvavimas labdaringuose renginiuose, dalyvavimas trijulių krepšinio turnyre – tai tik keletas idėjų, kurios gali sustiprinti ne tik jau esamų darbuotojų įsipareigojimą, bet ir nedirbančių asmenų susižavėjimą organizacija.

Kitas organizacijos patrauklumo formavimo veiksnys – konkretūs jos veiksmi. Jei organizacija nori pritraukti akademinėje sferoje besisukiojančius jaunuolius, nėra nieko geresnio kaip dalyvavimas organizacijų mugėse. O jei nepasididžiuotų ir ten dalyvautų pats organizacijos prezidentas ar kiti aukštas pareigas einantys darbuotojai, su kuriais visi norintieji galėtų pabendrauti, organizacijos patrauklumas padidėtų kelis kartus. Juk smagu pasigirti draugams, kad „ranką spaudė pats koncerno prezidentas...“

Organizacijų kuriamų produktų reklamavimas žiniasklaidos priemonėse, dosnios renginių rėmimo kampanijos – tai strategijos, kurios formuoja organizacijos įvaizdį tiek klientų, tiek būsimų darbuotojų mintyse. Tačiau, jei norime tikslingai pritraukti pačius geriausius darbuotojus, galbūt verta pagalvoti ne tik apie produktą, bet ir pačios organizacijos reklaminę kampaniją „Renkuosi dirbti čia“.

Kodėl tai svarbu?

Tyrimais įrodyta, kad kuo patrauklesnė organizacija, tuo didesnis kandidatų į ją skaičius. Taip jos gali pasirinkti geriausią iš geriausių ir greičiau užpildyti laisvas vietas. Tai leidžia ne tik lengviau įveikti sudėtingą situaciją darbo rinkoje, sutvirtinti savo, kaip atsakingo visuomenės nario, įvaizdį, bet ir patirti teigiamą ekonominį efektą įgyjant konkurencinį pranašumą.

Organizacijos patrauklumas joje dirbantiems asmenims taip pat svarbus. Kuo patrauklesnė organizacija, tuo stipresnis tapatinimasis su ja, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, rečiau dairosi geresnių darbo alternatyvų. Lojalūs ir organizacijai įsipareigoję darbuotojai dirba rezultatyviau. Būdami iniciatyvūs ir suinteresuoti įmonės gerove, jie nenumoja ranka į naujus iššūkius ir galimybes. Tokie darbuotojai užtikrina stabilią įmonės klientų bazę, skatina klientų lojalumą kompanijai.

Tiek klientai, tiek darbuotojai vengia megzti bet kokius santykius su nepatraukliomis organizacijomis. Vis dėlto patrauklumas yra sąlyginis dalykas. Lietuvos respondentų buvo klausiama, kokį atlyginimą turėtų pasiūlyti nepatraukli organizacija, kad jie paliktų jiems patinkančią darbovietę. Kaip parodė rezultatai, daugumai užtektų 35 proc. didesnės algos, kad jie susigundytų konkurentų siūlymu. Nors atsakymai svyravo nuo 0 proc. iki 214 proc. – dažniau didesnių sumų pageidavo aukštesnės kvalifikacijos specialistai. Nebuvo nė vieno respondento, kuris jokių būdu nesutiktų pereiti pas konkurentus. Taigi net ir kalbant apie organizacijos patrauklumą galioja posakis: ko negali pakeisti dideli pinigai, gali pakeisti labai dideli pinigai.