

PATRAUKLUS DARBDAVYS: IT SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ POŽIŪRIO LIETUVOS TYRIMAS

IRENA BAKANAUSKIENĖ¹, LAIMA BARKAUSKĖ²

Vytauto Didžiojo universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Patrauklus darbdavys, kaip tyrimų objektas, tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmenimis aktualus jau keletą dešimtmečių, tačiau vis dar išlieka svarbi problema, kurie darbdavio patrauklumo bruožai yra svarbiausi konkrečių profesijų darbuotojams skirtingose šalyse. Šiame straipsnyje pristatomas informacinių technologijų srityje dirbančių specialistų požiūris į darbdavio patrauklumą empirinis tyrimas. Remiantis 344 respondentų anketinės apklausos duomenimis, atlikta patrauklaus darbdavio bruožų statistinė analizė leido nustatyti IT specialistams Lietuvoje labai svarbius, vidutiniškai svarbius ir mažai svarbius darbdavio patrauklumo bruožus. Tokio pobūdžio tyrimas leidžia atskleisti IT organizacijų bruožus, kuriems darbdaviai turėtų skirti daugiausia dėmesio, pastangų ir finansinių lėšų, siekdami didinti savo, kaip darbdavio, patrauklumą esamiems bei potencialiems darbuotojams.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *patrauklus darbdavys, patrauklaus darbdavio bruožai, darbuotojų lūkesčiai, informacinių technologijų sektorius.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v34i2.2240>

Įvadas

Temos aktualumas ir mokslinė problematika. Pritraukti tinkamus potencialius darbuotojus ir juos išlaikyti – vienas didžiausių XXI a. organizacijos žmonių išteklių valdymo specialistų iššūkių. Anksčiau, norint pritraukti tam tikrų kompetencijų turinčių darbuotojų, užtekdavo tiesiog pasiūlyti patrauklų darbo užmokestį, o šiuo metu darbdaviui svarbu turėti ne tik patrauklų papildomų naudų paketą, bet ir tinkamai sukurtą bei valdomą patrauklaus darbdavio įvaizdį. Tad vis daugiau organizacijų siekia tapti patraukliu darbdaviu, kad galėtų pritraukti ir išlaikyti geriausius savo srities profesionalus. Taigi darbdavio ar organizacijos patrauklumas, kaip tyrimo objektas, aktualus tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmenimis jau keletą dešimtmečių. Moksliniame kontekste patrauklus darbdavys nagrinėjamas įvairiais aspektais, bendros nuomonės dėl šio termino sampratos, bruožų, skirtingumą lemiančių veiksnių nėra. Patrauklaus darbdavio konceptas, kaip tyrimo objektas, aptinkamas ekonomikos, žmogiškųjų išteklių, rinkodaros, psichologijos, organizacinės elgsenos ir sociologijos moksluose. Pavyzdžiui, S. L. Rynes'as, H. G. Heneman'as, D. P. Schwab'as (1980) ir J. P. Wanous'as (1977) tyrė psichologinius veiksnius, kurie lemia darbdavio patrauklumą. J. J. Schwab'as (1982) didelį dėmesį skyrė žmogiškųjų išteklių veiklų projektavimui ir analizei, siekiant pritraukti daugiau potencialių kandidatų. *Patrauklumo* sąvoka labiau siejama su įdarbinimo procesu. H. J. Klein'o (1989), P. Ostermen'o (1987) darbdavio patrauklumo tyrimai labiau orientuoti į strateginių sprendimų analizę, paremtą aplinkos pokyčiais. P. K. Tyagi (1985) nustatė, kokį poveikį esamų darbuotojų organizacinio patrauklumo raiškai turi organizacinis klimatas ir nelygybės suvokimas. Patrauklaus darbdavio koncepciją tiria tiek

¹ Irena Bakanauskienė – profesorė, daktarė (socialiniai mokslai), Vytauto Didžiojo universiteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: organizacijų vadyba, žmogiškųjų išteklių valdymo naujovės
El. paštas: irena.bakanauskiene@vdu.lt

² Laima Barkauskė – doktorantė, Vytauto Didžiojo universiteto Vadybos katedra
Moksliniai interesai: organizacinė kultūra, patrauklus darbdavys
El. paštas: laima.barkauske@gmail.com

rinkodaros (Maxwell, Knox, 2009), tiek personalo valdymo specialistai (Lievens, van Hove, Anseel, 2007; Ambler, Barrow, 1996), daugelis autorių propaguoja daugiafunkcį požiūrį į patrauklaus darbdavio koncepciją (Brexendorf, Kernstock, 2007; Balmer, 1995). Vėliau tarpdisciplininiai tyrimai nulėmė diskusijas šiais klausimais: patrauklumo bruožų įvardijimas; skirtingų strategijų raiška formuojant patrauklumą; aplinkos sąlygų įtaka patrauklumo konceptui; patrauklumo strategijų ir kitų žmogiškųjų išteklių valdymo procesų skirtumai ir panašumai; pasiūlymų paieška, remiantis patrauklumo raiškos principais (Rynes, Barber, 1990).

Patrauklaus darbdavio konceptas ir socialinės atsakomybės reiškinys pradėti tirti bei analizuoti 2000-aisiais (Albinger, Freeman, 2000; Turban, Greening, 2000). Minėti autoriai tyrė, kokią įtaką įmonės patrauklumui daro viešai deklaruojama organizacijos socialinė atsakomybė. R. Luce, A. Barber'is, A. Hillman'as (2001) tyrė, kaip socialinė atsakomybė didina tapatumo jausmą ir įmonės žinomumą tarp organizacijos bei potencialių kandidatų. K. Bauckhaus'as, B. Stone'as, K. Heiner'is (2002) patvirtino socialinės atsakomybės atributus, kaip esminius elementus, darančius įtaką organizacijos patrauklumui tarp potencialių kandidatų. Socialinė atsakomybė gali būti ne tik patrauklaus darbdavio aspektas, bet ir viešos komunikacijos kanalas, leidžiantis pasiekti būsimus darbuotojus (Kim, Park, 2011). Socialinė atsakomybė patrauklaus darbdavio tyrimų aspektu aktuali iki šių dienų ir net įgavo didesnę tyrimų masą ir pagreitį. Tai patvirtina socialinės atsakomybės ir patrauklaus darbdavio sąveikos tyrimų gausa (Lis, 2018; Duarte, Gomes, Neves, 2014; Presley, Presley, Bloom, 2018).

Praktinį temos aktualumą neabejotinai patvirtina tai, kad patrauklaus darbdavio tyrimai, dažnai siekiant nustatyti ir įvertinti konkrečios organizacijos patrauklumo bruožus, tarp žmogiškųjų išteklių paslaugas siūlančių organizacijų yra vieni populiariausių. Be to, gausu kasmetinių patrauklaus darbdavio apklausų ir konkursų, apdovanojimų teikimų tiek tarptautiniu (pvz., „World most attractive employers“, „Great place to work“), tiek Lietuvos (pvz., „Geriausias darbdavys“) mastu.

Darbdavio patrauklumas ypač akcentuojamas organizacijose ar net sektoriuose, kurie sprendžia darbuotojų trūkumo problemą darbo rinkoje. Nuolatinis IT sektoriaus darbuotojų trūkumas lėmė, kad patrauklaus darbdavio sąlyga tapo esmine siekiamybe, daugelio šio sektoriaus darbdavių ir personalo skyriaus strateginiu tikslu. Taigi atrodytų, kad IT sektoriaus organizacijoms ypač svarbu būti patrauklioms, žinoti IT specialistų lūkesčius, kad galėtų juos pritraukti ir išlaikyti. Tad šiame straipsnyje pristatomas tyrimas, susijęs su problema: kokių patrauklaus darbdavio bruožų tikisi informacinių technologijų specialistai Lietuvoje?

Tyrimo objektas – darbdavio patrauklumo bruožai Lietuvos IT sektoriuje.

Tyrimo tikslas – atskleisti informacinių technologijų specialistams Lietuvoje svarbiausius patrauklaus darbdavio bruožus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Aptarti darbdavio patrauklumo bruožų teorinius dėsningumus.
2. Pagrįsti darbdavio patrauklumo raiškos tyrimo metodologines nuostatas.
3. Empiriškai įvertinti svarbiausius patrauklaus darbdavio bruožus IT sektoriaus darbuotojams Lietuvoje.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, apklausos duomenų analizė, pasitelkiant SPSS statistinę programą.

1. Teorinis patrauklaus darbdavio kontekstas

Vieni pirmųjų *patrauklaus darbdavio* sąvoką nagrinėjančių autorių – J. Balmer'is (1995), T. Ambler'is, S. Barrow (1996) – apibūdino ją kaip funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurių tikimasi įdarbinant darbuotojus bei identifikuojant pačią įmonę, visumą. Šie autoriai, kartu ir M. R. Edwards'as (2010), tvirtina, kad rinkodaros ir žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijos formuojant darbdavio patrauklumą yra pačios svarbiausios, tad šių sričių mokslo šaltiniuose gausu patrauklaus darbdavio (ar organizacinio patrauklumo) apibrėžimų. Štai *patrauklaus darbdavio* samprata žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste apibūdinama kaip visuma elementų, kurie aktualūs esamiems ir potencialiems darbuotojams (Maxwell, Knox, 2009), puoselėjant darbdavio ir darbuotojų santykius, taip siekiant didinti darbdavio patrauklumą, pasitelkus darbuotojų, kaip vieno svarbiausių organizacijos išteklių, pripažinimą (Preuss, Haunschild, Matten, 2009). Jį papildo supratimas, kad patrauklus darbdavys – tai organizacijos narių mintys ir jausmai apie pačią organizaciją, darbdavio įvaizdis ir patrauklumo raiškos sklaida per organizacinės

kultūros elementus (Bauckhaus, Tikoo, 2004). Teigiama, kad patrauklaus darbdavio reiškinys yra sąmoningai suformuota tam tikrų veiklų, procesų, strategijų visuma, kryptingas teigiamų esamų ir būsimų darbuotojų vertybių bei karjeros galimybių formavimo procesas, siekiant didinti organizacijos narių produktyvumą (Ten pat); potencialių darbuotojų suvokimo apie organizaciją kaip darbdavį rezultatas, atskleidžiantis potencialių darbuotojų nuomonę apie organizaciją (Žarnauskaitė, 2017). Taigi patrauklaus darbdavio konceptas gali būti komunikacijos priemonė, siekiant pranešti apie laisvas darbo vietas rinkoje ir pritraukti potencialių kandidatų, galimybė rinkodaros principus pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo procese (Cable, Turban, 2001).

Rinkodaros atstovai patrauklaus darbdavio konceptą sieja su vienu svarbiausių įmonės strateginių tikslų – patrauklaus įvaizdžio kūrimu (Hulberg, 2006). Pasak J. Hulberg'o, norint pritraukti kuo daugiau potencialių klientų, svarbu sukurti iš išlaikyti strateginį įmonės įvaizdžio pranašumą. Kartu akcentuojama, kad patrauklaus darbdavio koncepcija atskleidžia organizacijos tikslus ir vertybes bei išryškina organizacijos individualumą (Harris, Chernatony, 2001). Tad galima daryti išvadą, kad įmonės įvaizdžio ir organizacijos kultūros aspektai formuojant įmonės reputaciją yra vieni svarbiausių.

Patrauklaus darbdavio koncepcija, be jokios abejonės, siejama su vieša įmonės komunikacija, kai darbdavio įvaizdis skleidžiamas įprastais komunikacijos kanalais, per esamus ir potencialius darbuotojus, darbo skelbimus (Hulberg, 2006). Kuriant ir palaikant organizacijos įvaizdį lengviau komunikuoti skirtingiems įmonės padaliniams, matoma, kaip darbuotojų elgesys bei vertybės dera su įmonės vertybėmis (Harris, Chernatony, 2001). Organizacija, turėdama patrauklaus darbdavio įvaizdį, atitinkamai kuria pridėtinę darbdavio vertę, kuri gali padėti pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus (Uncles, Maroko, 2005). Organizacija, kaip stipraus darbdavio prekės ženklas, turi daugiau galimybių pritraukti naujus tinkamus darbuotojus mažesnėmis žmogiškųjų išteklių sąnaudomis, gerinti darbuotojų santykius, lengviau juos išlaikyti bei mokėti mažesnius atlyginimus, nei panašaus pobūdžio organizacijos, pasižymincios prastesne reputacija (Ritson, 2002).

Patrauklaus darbdavio prekės ženklas apibūdina organizacijos valdymo lygį ir atlygio sistemą (Sokro, 2012). Tai gali padėti organizacijai ne tik lengviau pritraukti reikiamus darbuotojus, bet ir išlaikyti esamus. Visos organizacijos turi darbdavio prekės ženklą, tik vienoms jis padeda, o kitoms – priešingai, gali trukdyti, pavyzdžiui, neigiami buvusių ar esamų darbuotojų atsiliepimai organizacijas verčia dėti daugiau pastangų, kad pritrauktų tinkamų darbuotojų (Sokro, 2012).

Patrauklaus darbdavio įvaizdis apima tam tikras žmonių išteklių valdymo ir rinkodaros kryptis, kurios orientuotos į konkrečias socialines problemas. Socialinė atsakomybė ir verslo tvarumas aplinkos atžvilgiu yra vieni svarbiausių šiuolaikinės organizacijos uždavinių. Todėl patrauklaus darbdavio įvaizdis ir žmogiškųjų išteklių sąnaudos turi atliepti tvarumo ir socialinės atsakomybės principus. D. R. Jamali, A. M. El Dirani, I. A. Harwood'o (2015) teigimu, socialiai atsakingos įmonės įvaizdis turi būti pagrįstas socialine atsakomybe besiremiančiais veiklos uždaviniais. Socialiai atsakinga įmonė gali lengviau pritraukti reikiamos kompetencijos darbuotojų, nes remiasi integruota ir tvaria žmonių išteklių valdymo sistema, išsiskiriančia tam tikromis vertybėmis, unikalumu ir patrauklumu, lyginant su kitais rinkos dalyviais (App, Merk, Büttgen, 2012). Socialiai atsakinga įmonė paisyti ne tik savų tikslų, bet atsižvelgia ir į esamų bei potencialių darbuotojų poreikius, tai leidžia jai sukurti patrauklaus darbdavio įvaizdį (Highhouse, Brooks, Gregarus, 2009). Patrauklaus darbdavio įvaizdžio poreikis tiesiogiai koreliuoja su socialine atsakomybe paremtais strateginiais valdymo tikslais ir žmogiškaisiais valdymo ištekliais (Aggerholm, Andersen, Thomsen, 2011).

Taigi, atlikus įvairių laikmečių ir skirtingų veiklų atstovų (rinkodaros, žmogiškųjų išteklių, lyderystės, organizacinės kultūros, strateginio valdymo) apibrėžimų analizę, galima teigti, kad patrauklaus darbdavio apibrėžiamas tam tikrų veiklų, kriterijų ir elementų visuma, atskleidžianti darbuotojų individualius poreikius. Įmonės žinomumo didinimas ir patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas gali būti puiki potencialių darbuotojų pritraukimo priemonė (Bučinskaitė, Bakanauskienė, Bendaravičienė, 2016). Nors patrauklaus darbdavio bruožai yra vieni labiausiai tiriamų mokslinių temų XXI amžiuje, vis dar neprieita bendros išvados, kas konkrečiai lemia darbdavio patrauklumą rinkoje. Palankus įmonės įvaizdis ir reputacija dažnai laikomi vienais esminių patrauklaus darbdavio bruožų (Bush, 2018). Patrauklaus darbdavys yra toks, kuriuo pasitiki ir didžiuojasi darbuotojai. Galimybė didžiuotis savo darbo vietoje lemia aukštesnio išsilavinimo darbuotojų emocinį pasitenkinimą. Visgi, nors įmonės žinomumas gali padėti organizacijai pritraukti potencialių kandidatų, tai neužtikrina darbuotojų lojalumo, kas skatina ieškoti kitų veiksmų (organizacijos bruožų), lemiančių darbdavio patrauklumą potencialiems ir

esamiems darbuotojams. Gausu įrodymų, kad patrauklus darbdavys, kaip tam tikrų patrauklių charakteristikų visuma, intensyviai pradėtas tirti XX a. paskutiniajame dešimtmetyje. Štai D. B. Turban'as ir T. L. Keon'as (1993) tyrė, kaip paskiros charakteristikos, tokios kaip atlyginimas ar organizacijos dydis, veikia individualų įmonės patrauklumo potencialiems kandidatams suvokimą. F. Lievens'as ir kiti (2001) skyrė dešimt patrauklumą lemiančių elementų, kuriais remiantis atlikti tyrimai atskleidė, kad tuo laikmečiu jauniems žmonės imponavo vidutinės ir didelės organizacijos, tuo tarpu mažos organizacijos turėjo nepatikimų ir mažiau patrauklių įmonių įvaizdį. Laikmetis lėmė skirtingus patrauklumo elementus, tarkim, apie 2000 metus atlyginimas, socialinis saugumas, darbo vieta renkantis darbdavį buvo svarbiausi kriterijai (Cable, Graham, 2000; Lievens ir kt., 2001). Studentų požiūris organizacinio patrauklumo tyrimuose buvo aktualus daugeliui mokslininkų (Turban, Greening, 1997; Hannon, 1996), tad patrauklaus darbdavio bruožai formuoti, atsižvelgiant į jaunosios kartos poreikius. Naujausiuose moksliniuose tyrimuose, nustatant patrauklaus darbdavio bruožus, tiriamos darbdavio pozicionavimo dimensijos daugiakultūriame kontekste (Eger ir kt., 2019), atliekama investavimo į patrauklumą požiūrių analizė (Glotova ir kiti, 2019), formuojamas organizacijos įvaizdis ir reputacija tam tikrame sektoriuje (Guillot-Soulez, Saint-Onge, Soulez, 2019), atliekama asmeninė ir organizacinė identifikacija, kaip esminis patrauklumą lemiantis santykis (Slatten, Lien, Svenkerud, 2019).

Taigi patrauklaus darbdavio samprata apibūdina tam tikrą organizacijos valdymui naudojamų priemonių visumą, kuri užtikrina darbo rinkai tinkamus organizacijos patrauklumo bruožus. Skirtingoms organizacijoms reikia skirtingų darbuotojų, tad ir priemonės – patrauklaus darbdavio bruožai, naudojamos juos pritraukti, gali būti skirtingos ir priklausyti nuo žmoniškųjų išteklių požiūrio, lūkesčių, vietos, laikmečio bei konkurencijos sąlygų.

2. Tyrimo metodologija

Straipsnyje pristatomam empiriniam tyrimui atlikti parengtas tyrimo instrumentas, remiantis tarptautine ir Lietuvos praktika. Atlikus užsienio ir Lietuvos portalų bei bendrovių darbdavio patrauklumo tyrimų („Universumglobal“, „Glassdoor“, „Indeed“, „LinkedIn“, „Vault“, „Monster“, „Greatplacetowork“, „Bloomberg“, „Delfi“, „CV market“, „Rekvizitai“, CV, „Cvonline“, „Lietuvos draudimas“, „Aon best employers“, OVC) analizę, išskirti 89 patrauklaus darbdavio bruožai – vertinimo kriterijai. Atlikus bandomąjį tyrimą, patrauklaus darbdavio kriterijų skaičius sumažintas iki 30 patrauklaus darbdavio bruožų:

- Galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu.
- Galimybė dirbti namuose.
- Galimybė dirbti pagal lankstų grafiką.
- Galimybė dirbti tinkamai įrengtoje darbo vietoje.
- Galimybė savarankiškai priimti sprendimus.
- Asmeninio tobulėjimo galimybė.
- Profesinio tobulėjimo galimybė.
- Karjeros galimybės.
- Ilgalaiškės darbo perspektyvos.
- Darbo pozicijos keitimas (rotacija).
- Iššūkių darbe.
- Įdomus darbas.
- Svarbos įmonei jausmas.
- Darbo įvairovė.
- Asmeninis indėlis į bendrą rezultatą.
- Komandinis darbas.
- Inovacijos darbe.
- Įmonės populiarumas socialiniuose tinkluose.
- Įmonės įvaizdis.
- Lyderių pagalba.
- Įmonės tarptautiškumas.

- Darbas arti namų.
- Gera atmosfera.
- Puikūs santykiai su kolegomis.
- Patrauklus darbo užmokestis.
- Priedai prie darbo užmokesčio.
- Papildomos finansinės ir nefinansinės naudos.
- Įmonės socialinė atsakomybė.
- Įmonės rekomendacijos kitiems.
- Bendras darbdavio patrauklumas.

Šie patrauklaus darbdavio bruožai – vertinimo kriterijai – anketoje pateikti kaip teiginiai, kuriems vertinti pasitelkta intervalų skalė: darbdavio patrauklumas vertintas nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia *visai nesvarbu*, 10 – *labai svarbu*, kad požymis atskleistų darbdavio patrauklumą.

Tyrimo imties – informacinių technologijų (IT) sektoriuje dirbančių specialistų segmento – pasirinkimą lėmė ekonomikos ir darbo rinkos tendencijos: per pastarąjį dešimtmetį IT sektorius Lietuvoje augo sparčiausiai, lyginant su kitomis darbo rinkomis³; Lietuvoje IT sektorius pagal darbuotojų trūkumą 2019 m. balandį užėmė pirmą vietą⁴; šios srities darbuotojų atlyginimų mediana buvo viena didžiausių Lietuvos darbo rinkoje⁵; IT srities darbuotojų atlyginimai augo net 1,6 karto sparčiau nei kitų pramonės rinkų darbuotojų, o esamas atlyginimas vidutiniškai buvo net du kartus didesnis nei kitų sektorių darbuotojų. „LinkedIn“ 2020 m. metinėje ataskaitoje⁶ pateikia faktų, kad pasaulyje IT specialistų poreikio kasmetinis augimas siekia 74 proc., prognozuojama, kad iki 2025 metų šis poreikis išaugs du kartus. 2016–2020 metų „Infobalt“ ir „Mosta“ duomenimis, Lietuvos švietimo įstaigos vis dar neparengia pakankamo IT specialistų skaičiaus, tad darbuotojų paklausa darbo rinkoje gerokai viršija specialistų pasiūlą⁷. Remiantis 2019 m. Kauno technologijos universiteto mokslininkų prognozėmis⁸, 2020 m. iš 55 paklausių specialybių 27 bus tiesiogiai susijusios su IT sektoriumi.

Nuolatinis IT sektoriaus darbuotojų trūkumas vertė darbdavius dėti nemažai pastangų, kad išlaikytų esamus specialistus ir pritrauktų trūkstamus. Patrauklaus darbdavio sąlyga tapo esmine daugelio šios srities darbdavių ir personalo skyriaus strateginių tikslų siekiamybe. Manoma, kad 2014–2020 m. ypač didelį IT rinkos sektoriaus augimą lėmė Lietuvoje ir pasaulyje vykstanti „Pramonės 4.0“⁹ revoliucija, kai įmonių veikla sparčiai perorientuota į skaitmeninimą, lemiantį didelį IT specialistų, inžinierių, programuotojų, galinčių ir mokančių dirbti su dirbtiniu intelektu, trūkumą¹⁰.

Tyrimo imtis skaičiuota, remiantis IT sektoriaus darbuotojų generaline visuma. 2015 metais nustatyta IT srityje dirbančių darbuotojų generalinė visuma – 31 625 darbuotojai ir 5758 įregistruotos IT įmonės; 2016 metais – 33 182 darbuotojai ir 5801 IT paslaugas teikianti įmonė¹¹; 2017 metais, remiantis „Investuok Lietuva“ duomenimis, IT sektoriaus generalinė visuma – 31 460 darbuotojų¹², remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis – 35 014 darbuotojų ir 6459 įmonės¹³. Remiantis šiais skaičiais apskaičiuota tyrimo

³ Prieiga internete: <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/2018/03/IRT-specialistai-Lietuvoje.pdf>

⁴ Prieiga internete: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/personalo-valdymas/2019/07/25/didziausios-birzelio-algu-medianos--it-bendrovese>

⁵ Prieiga internete: <https://www.delfi.lt/projektai/studijos2019/siu-specialistu-laukia-isskestomis-rankomis-kad-juos-pritrauktu-darbdaviai-pasirenge-padaryti-bet-ka.d?id=80846851>

⁶ Prieiga internete: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/emerging-jobs-report/Emerging_Jobs_Report_U.S._FINAL.pdf

⁷ Prieiga internete: <https://www.versli Lietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/Lietuvos-informacini%C5%B3-technologij%C5%B3-sektorius-eksporto-pl%C4%97tros-tikslin%C4%97se-rinkose-strateginis-dokumentas.pdf>

⁸ Prieiga internete: <https://www.lrt.lt/naujienos/mokslas-ir-it/11/1119184/2020-m-lietuvoje-reikes-13-tukst-papildomu-it-specialistutaciau-tik-maza-dalis-ju-programuotojai>

⁹ Prieiga internete: <https://www.delfi.lt/projektai/studijos2019/siu-specialistu-laukia-isskestomis-rankomis-kad-juos-pritrauktu-darbdaviai-pasirenge-padaryti-bet-ka.d?id=80846851>

¹⁰ Prieiga internete: <https://www.delfi.lt/projektai/studijos2019/truksta-ne-tik-programuotoju-kokiems-dar-it-specialistams-darbdaviai-pasirenge-moketi-dvigubai.d?id=81582489>

¹¹ Prieiga internete: <https://osp.stat.gov.lt/services-portlet/pub-edition-file?id=28180>

¹² Prieiga internete: <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/2018/03/IRT-specialistai-Lietuvoje.pdf>

¹³ Prieiga internete: https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/Informacines%20technologijos%20Lietuvoje_2018.pdf

imtis ($N = 344$ respondentai) garantavo 95 proc. tikimybę, kad tyrimo rezultatų paklaida bus ne didesnė nei 5 proc. Tyrimo respondentų skaičiaus patikimumo intervalas – 5 proc. statistinėje analizėje laikomas tikslu.

Kiekybinis tyrimas atliktas 2020 metų rugsėjo – spalio mėnesiais, tyrimui pasirinkus atsitiktinę imtį. Apklausa vykdyta internetu, patalpinus klausimyną į privačią „Google docs“ formą. Klausimynas siųstas tik IT srityje dirbantiems specialistams, elektroninius laiškus tiesiogiai adresuojant šio sektoriaus įmonėms. Duomenų apie įmonių veiklą ieškota www.rekvizitai.lt puslapyje, taip pat siunčiant elektroninius laiškus kiekvienam www.paslaugos.lt puslapyje besireklamuojančiam IT srities paslaugas siūlančiam profesionalui. Anketos platintos tyrimo skelbimą talpinant ir privačiame www.linkedin.com puslapyje bei feisbuko grupėje, kurioje lankosi tik IT srities profesionalai (daugiau kaip 60 tūkst. narių). Siekiant, kad apklausos rezultatai būtų patikimi ir jos būtų kruopščiai užpildytos, į apklausos formą įvesti apribojimai, nesant galimybės pateikti apklausos neužpildžius visų apklausos laukų.

3. Tyrimo rezultatai

Informacinių technologijų darbuotojų apklausos analizė atlikta SPSS statistine programa. Pirmiausia nustatytas empirinių kintamųjų reikšmių skirstinys, atskleidęs, kad atsakymai pasiskirstė ne pagal normalųjį skirstinį, tad tokius duomenis rekomenduojama apdoroti laikantis neparametrinių duomenų apdorojimo kriterijų ir skaičiuoti taikant vidutinius rangus (Vaitkevičius, Saudargienė, 2010). Remiantis vidutiniais rangais, toliau visi tirti bruožai suskirstyti prioritetiškumo aspektu į *labai svarbius*, *vidutiniškai svarbius* ir *mažai svarbius* patrauklaus darbdavio bruožus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Patrauklaus darbdavio bruožų pasiskirstymas pagal svarbumą respondentams

Labai svarbūs bruožai	Vidutinis rangas	Vidutiniškai svarbūs bruožai	Vidutinis rangas	Mažai svarbūs bruožai	Vidutinis rangas
1. Lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis	22,60	11. Vadovų parama ir palaikymas	18,51	21. Galimybė būti perkeltam į aukštesnes pareigas	13,94
2. Gera atmosfera	21,64	12. Tinkamai įrengta darbo vieta	17,50	22. Socialiai atsakinga organizacija	13,52
3. Įdomus darbas	21,61	13. Lankstus darbo grafikas	17,36	23. Darbo įvairovė	13,03
4. Asmeninio tobulėjimo galimybė	20,24	14. Reikšmingas ir svarbus darbas	16,83	24. Geras įmonės įvaizdis	12,91
5. Puikūs santykiai su vadovu	19,97	15. Galimybė dirbti taikant technologines naujoves	16,45	25. Komandinis darbas	11,11
6. Profesinio tobulėjimo galimybė	19,65	16. Galimybė savarankiškai priimti sprendimus	16,22	26. Papildomos naudos	9,96
7. Galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu	19,57	17. Priedai prie darbo užmokesčio	15,93	27. Tarptautinė organizacija	8,46
8. Naujų idėjų įgyvendinimas ir asmeninio potencialo realizavimas	19,33	18. Dalyvavimas priimant įmonei svarbius sprendimus	14,43	28. Kelionės darbo reikalais	7,47
9. Puikūs santykiai su kolegomis	18,94	19. Darbas arti namų	14,31	29. Galimybė keisti veiklos sritį	6,31
10. Ilgalaikio įdarbinimo perspektyvos	18,52	20. Darbas namuose	13,99	30. Organizacijos populiarumas socialiniuose tinkluose	4,69

1 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai leidžia spręsti apie IT sektoriuje dirbančių specialistų požiūrį į patrauklaus darbdavio bruožų svarbą:

- Lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis yra pats svarbiausias darbdavio patrauklumą darbo rinkoje lemiantis bruožas. Darbuotojams daug svarbiau gauti patrauklų darbo užmokestį nei priedus prie darbo užmokesčio ar kitas papildomas naudas.
- Labai svarbūs tokie teigiamą jauseną darbe formuojantys bruožai, kaip gera darbo atmosfera, puikūs santykiai su vadovais ir kolegomis. Tai darbuotojams aktualiau nei gerai įrengta darbo vieta ar technologinės naujovės.
- Labai svarbios IT specialistams įdomaus darbo, profesinių žinių tobulinimo, asmeninio tobulėjimo ir asmeninio potencialo realizavimo galimybės. Šios darbdavio sudaromos galimybės darbuotojams aktualesnės nei galimybė savarankiškai priimti sprendimus ar dalyvauti įmonei priimant sprendimus.
- Labai svarbi darbuotojams darbo derinimo su asmeniniu gyvenimu galimybė. Tai nusveria tokius darbdavio patrauklumo bruožus, kaip galimybė dirbti lanksčiu grafiku, dirbti iš namų ar arti namų.
- IT specialistams labai svarbi ilgalaikio įdarbinimo galimybė. Ji net aktualesnė nei perkėlimo į aukštesnes pareigas ar veiklos krypties keitimo galimybė.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad IT srityje dirbantiems specialistams mažai aktualūs tokie darbdavių bruožai, kaip: organizacijos populiarumas socialiniuose tinkluose; organizacijos tarptautiškumas; organizacijos įvaizdis; organizacijos socialinė atsakomybė.

Be to, tyrimo rezultatai atskleidė, kad IT srityje dirbantiems specialistams lyg ir nesvarbūs dažnai akcentuojami patrauklaus darbdavio bruožai, kaip komandinis darbas, perkėlimas į aukštesnes pareigas, komandiruotės, nes, remiantis respondentų atsakymais, jie nelinkę: keisti veiklos sritis; keliauti darbo reikalais; dirbti komandinio darbo; būti perkelti į aukštesnes pareigas.

Analizuojant anketinės apklausos duomenis įvertinta, ar lytis ir pareigos reikšmingai veikia požiūrį į darbdavio patrauklumą. Neparimetrinė *Mann Whitney U* testo pagrindų analizė atskleidė, kad svarbiausių patrauklaus darbdavio bruožų vertinimas lyties aspektu statistiškai reikšmingai skyrėsi dėl požiūrio į gerus santykius su vadovu, naujų idėjų įgyvendinimą, asmeninio potencialo realizavimo galimybes ir ilgalaikio įdarbinimo perspektyvas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Labai svarbių bruožų vertinimo palyginimas lyties aspektu

<i>Mann Whitney U</i> testas lyties aspektu					
Bruožai	Moterys		Vyrai		Reikšmingumo lygmuo (<i>p</i>)
	Respondentų skaičius	Vidutinis rangas	Respondentų skaičius	Vidutinis rangas	
1. Lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis	74	179,26	270	170,65	0,376
2. Gera atmosfera	74	183,64	270	169,45	0,190
3. Įdomus darbas	74	163,74	270	174,90	0,302
4. Asmeninio tobulėjimo galimybė	74	176,36	270	171,44	0,668
5. Puikūs santykiai su vadovu	74	202,91	270	164,17	0,001
6. Profesinio tobulėjimo galimybė	74	171,82	270	172,69	0,942
7. Galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu	74	194,96	270	166,34	0,016
8. Naujų idėjų įgyvendinimas ir asmeninio potencialo realizavimas	74	163,15	270	175,06	0,317
9. Puikūs santykiai su kolegomis	74	182,64	270	169,72	0,289
10. Ilgalaikio įdarbinimo perspektyvos	74	193,15	270	166,84	0,029
*Kai <i>p</i> < 0,05, skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi					

Įvertinus moterų ir vyrų vidutinių rangų pasiskirstymą, nustatyta, kad moterims svarbesni tokie patrauklaus darbdavio bruožai, kaip: puikūs santykiai su vadovu, galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu, ilgalaikio įdarbinimo perspektyvos. Vyrams svarbesni tokie patrauklaus darbdavio bruožai, kaip: galimybė įgyvendinti naujas idėjas ir realizuoti asmeninį potencialą, įdomus darbas, profesinių žinių tobulinimo galimybė.

Analizė pareigų aspektu *Mann Whitney U* testo pagrindu atskleidė, kad vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų patrauklaus darbdavio bruožų vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi dėl požiūrio į gerus santykius su vadovu bei naujų idėjų įgyvendinimo ir asmeninio potencialo realizavimo galimybes (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Labai svarbių bruožų vertinimo palyginimas pareigų aspektu

<i>Mann Whitney U</i> testas pareigų aspektu					
Bruožai	Vadovai		Ne vadovai		Reikšmingumo lygmuo (<i>p</i>)
	Respondentų skaičius	Vidutinis rangas	Respondentų skaičius	Vidutinis rangas	
1. Lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis	98	169,74	246	173,60	0,663
2. Gera atmosfera	98	170,05	246	173,48	0,728
3. Įdomus darbas	98	175,30	246	171,39	0,691
4. Asmeninio tobulėjimo galimybė	98	185,05	246	167,50	0,093
5. Puikūs santykiai su vadovu	98	155,83	246	179,14	0,031
6. Profesinio tobulėjimo galimybė	98	167,17	246	174,62	0,492
7. Galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu	98	180,93	246	169,14	0,274
8. Naujų idėjų įgyvendinimas ir asmeninio potencialo realizavimas	98	189,01	246	165,92	0,033
9. Puikūs santykiai su kolegomis	98	165,13	246	175,43	0,353
10. Ilgalaikio įdarbinimo perspektyvos	98	177,13	246	170,65	0,554
*Kai $p < 0,05$, skirtingai statistiškai reikšmingai skiriasi					

Įvertinus vadovų ir ne vadovų vidutinių rangų pasiskirstymą, nustatyta, kad vadovams svarbesni tokie patrauklaus darbdavio bruožai, kaip: naujų idėjų įgyvendinimo ir asmeninio potencialo realizavimo, asmeninio tobulėjimo ir ilgalaikio įdarbinimo galimybės, taip pat galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu. Ne vadovams svarbesni šie patrauklaus darbdavio bruožai: puikūs santykiai su vadovu, kolegomis, profesinių žinių tobulinimo galimybė ir lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis.

Išvados

Empirinio tyrimo rezultatai, atlikus patrauklaus darbdavio bruožų palyginamąją analizę, atskleidė svarbiausius bruožus, kuriuos savo organizacijose turėtų įtvirtinti darbdaviai, siekiantys pritraukti naujus bei išlaikyti esamus IT srities specialistus. Nors informacinių technologijų darbuotojų sektoriui būdinga viena didžiausių atlyginimų mediana Lietuvoje, tyrimas atskleidė, kad šio segmento darbuotojai labiausiai vertina finansinį atlygį, kaip vieną svarbiausių darbdavio pasirinkimo kriterijų. Kitas svarbus patrauklaus darbdavio bruožas – geros atmosferos įmonėje užtikrinimas, ją siejant su puikiais kolegų ir vadovų santykiais. IT specialistams labai svarbus darbdavio bruožas – asmeninio ir profesinio tobulėjimo galimybė, taigi atkreiptinas dėmesys į būtinybę sudaryti darbuotojams sąlygas realizuoti savo asmeninį potencialą. Respondentų atsakymai dėl požiūrio į darbo ir gyvenimo derinimą atskleidė, kad darbą derinti su asmeniniu gyvenimu daug svarbiau nei kas kita, pavyzdžiui, galimybė dirbti namuose ar arti namų, tai mažiau svarbūs bruožai, atsidūrę vidutiniškai svarbių bruožų dešimtuko pabaigoje. Ilgalaikio įdarbinimo perspektyva išlieka svarbiu bruožu, vertinant darbdavio patrauklumą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad būtina atsižvelgti į lyties ir par-

eigų veiksmus, siekiant pritraukti ir išlaikyti norimus darbuotojus, nes šiais aspektais požiūriai į darbdavio patrauklumą šiek tiek skiriasi. Be to, tyrimas atskleidė, kad nepakanka tik tam tikrų rinkodaros veiksmų: vien geras įmonės įvaizdis darbdavio patrauklumo ir geidžiamumo neužtikrina, svarbiau patenkinti darbuotojų lūkesčius, kurie susiję su įmonių organizacine kultūra, vertybėmis, žmonių išteklių valdymo priemonėmis.

Literatūra

- Albinger, H. S., Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 28(3), p. 243–253.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, Vol. 4(3), p. 185–206.
- Aggerholm, K., Andersen, S., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16(2), p. 105–123.
- App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, p. 262–278.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, Vol. 41(3), p. 292–318.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, Vol. 9(5), p. 501–517.
- Balmer, J. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, p. 24–47.
- Brendorf, T. O., Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view? *Journal of Brand Management*, Vol. 15(1), p. 32–40.
- Bučinskaitė, I., Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. (2016). Employer's attractiveness: generation Y employment expectations in Lithuania. *Human resources management and ergonomics (HRM&E). Zvolen, Slovakia: Technical university in Zvolen*, Vol. 10, No. 1, p. 6–22.
- Bush, M. C. (2018). *A Great Place to Work for All: Better for Business, Better for People, Better for the World*. Berrett-Koehler Publishers. 256 p.
- Cable, D. M., Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, Vol. 21(8), p. 929–947.
- Cable, D. M., Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, Vol. 20, p. 115–164.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., Das Neves, J. G. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnė*, Vol. 12, p. 22–29.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, Vol. 39(1), p. 5–23.
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multi-cultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 25(3), p. 519–541.
- Glotova, I. I., Tomilina, E. P., Doronin, B. A., Klishina, Y. E., Uglitskikh, O. N. (2019). Investment Attractiveness of the Company: Definition Approaches and Assessment Methods. *Humanities and Social Sciences: Novations, Problems, Prospects (HSSNPP 2019)*, p. 843–848.
- Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, Vol. 39(3), p. 254–280.
- Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., Soulez, S. (2019). Linking employer labels in recruitment advertising, governance mode and organizational attractiveness. *Recherche et Applications en Marketing (english edition)*, p. 5–26.
- Hannon, J. M. (1996). Organizational attractiveness in Japan: a screening perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7(2), p. 489–507.
- Harris, F., de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, Vol. 35(3/4), p. 441–456.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, Vol. 35(6), p. 1481–1493.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, Vol. 14(1), p. 60–73.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR- HRM co- creation model. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24(2), p. 125–143.
- Kim, S. Y., Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of business ethics*, Vol. 103(4), p. 639–653.

- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of management review*, Vol. 14(2), p. 150–172.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective. *Applied Psychology*, Vol. 50(1), p. 30–51.
- Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18(s1), p. 45–59.
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, Vol. 43(3), p. 106–114.
- Luce, R. A., Barber, A. E., Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, Vol. 40(4), p. 397–415.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, Vol. 25(9–10), p. 893–907.
- Moroko, L., Uncles, M. (2005). Employer Branding – the case for a multidisciplinary process related empirical investigation. In *ANZMAC 2005 Conference: Branding*, p. 52–57.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 26(1), p. 46–67.
- Presley, A., Presley, T., Blum, M. (2018). Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 9(4), p. 470–489.
- Preuss, L., Haunschild, A., Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 4, p. 953–973.
- Rynes, S. L., Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of management review*, Vol. 15(2), p. 286–310.
- Rynes, S. L., Heneman III, H. G., Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel Psychology*, Vol. 33(3), p. 529–542.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, Vol. 24(10), p. 24.
- Schwab, J. J. (1982). *Science, curriculum, and liberal education: Selected essays*. University of Chicago Press.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., Robertson, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22(7), p. 473–483.
- Slatten, T., Lien, G., Svenkerud, P. J. (2019). The role of organizational attractiveness in an internal market-oriented culture (IMOC): a study of hospital frontline employees. *BMC health services research*, Vol. 19(1), p. 307.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4(18), p. 164–173.
- Tyagi, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of marketing*, Vol. 49(3), p. 76–86.
- Turban, D. B., Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, Vol. 40(3), p. 658–672.
- Turban, D. B., Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78(2), p. 184.
- Wanous, J. P. (1977). Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, Vol. 84(4), p. 601.
- Žarnauskaitė, M. (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. *Informacijos mokslai*, Vol. 77, p. 106–122.

EMPLOYER'S ATTRACTIVENESS: AN EMPIRICAL STUDY OF EMPLOYEES' ATTITUDES IN THE LITHUANIAN IT SECTOR

IRENA BAKANAUSKIENĖ, LAIMA BARKAUSKĖ
Vytautas Magnus University (Lithuania)

Summary

An attractive employer as an object of research has been relevant on both a theoretical and practical level for several decades. In the scientific context, an attractive employer is examined in various respects: during the last five years, from 2015 to 2020, the topic of an employer's attractiveness was analysed in 39,600 scientific research articles in English, and 464 scientific sources in Lithuanian (according to Google.Scholar.com). A scientific discussion of the concept and characteristics of the term is provided, showing that there is no consensus on characteristics of an attractive employer, and that several factors determine them. The practical relevance is undoubtedly confirmed by the fact that surveys on an attractive employer to reestablish the characteristics of attractiveness are among the most popular among organisations offering human resource services. In addition, there are many annual surveys and competitions on attractive employers, awards both on a global scale (e.g. 'The World's Most Attractive Employers', 'Great Place to Work') and in Lithuania (e.g. 'Best Employer'). An employer's attractiveness is particularly emphasised in organisations, or even sectors facing labour shortages in the labour market. The continuing shortage of employees in the IT sector has made the condition of an attractive employer an essential goal, a strategic goal for many employers and personnel in the sector. For this reason, it seems to be particularly important for organisations in the IT sector to be attractive, to know the expectations of IT professionals, and to attract and retain them as successfully as possible. Therefore, the research presented in this article is related to the problem: What characteristics of an attractive employer do IT specialists expect in Lithuania?

The object of the research: features of an employer's attractiveness in the Lithuanian IT sector.

The aim of the research: to reveal the most important features of an attractive employer to IT specialists in Lithuania.

Research methods: analysis of scientific literature, questionnaire survey, analysis of survey data using the SPSS statistical program.

To conduct research into an attractive employer in Lithuania, a research instrument based on international and Lithuanian research practice was developed. The analysis of scientific literature, portals and companies organising research on employer attractiveness allowed us to single out 89 criteria for evaluating an attractive employer. As a result of a pilot study, the number of criteria for an attractive employer was reduced to 30 questions in the questionnaire. A quantitative survey (a questionnaire) was conducted in September and October 2020, and a random sample was selected for the survey. The survey was conducted online by posting a questionnaire in Google docs form, sending e-mails directly to IT professionals only in companies in the sector. Based on data from the Lithuanian Department of Statistics, a survey sample was calculated ($N = 344$ respondents), guaranteeing that the error of the survey results will not exceed 5%. A range of intervals was used for quantitative research responses: the employer's attractiveness was assessed from 1 to 10, where 1 meant not important at all, and 10 meant it is very important that a certain feature reflects the employer's attractiveness.

An analysis of the survey of information technology employees was performed based on the SPSS statistical program. According to non-parametric data processing criteria and the average ranks used for the calculation, all the traits examined were prioritised as very important, moderately important, and insignificant traits of an attractive employer. The results showed the following important priorities for IT staff:

- Salaries that meet expectations are the most important feature that determines an employer's attractiveness in the labour market; it is more important to get an attractive salary than salary supplements or other fringe benefits.

- Traits that form good feeling are fundamental, such as a good work atmosphere, good relations with managers and colleagues; and these are more relevant for employees than a well-equipped workplace or work with technical innovations.
- Opportunities for interesting work, the improvement of professional knowledge, personal development and the realisation of personal potential are important, and it is more relevant for employees than opportunities to make decisions independently or to participate in the company's decision making.
- The ability to reconcile work and private life is very important, and is more relevant than working on a flexible schedule or the opportunity to work from home or close to home.
- The possibility of long-term employment is important, and it is more relevant than the possibility of being promoted or changing direction.

The following features of employer attractiveness are of little relevance to IT specialists: the popularity of the organisation in social networks; the internationality of the organisation; the organisation's image; the social responsibility of organisation. The study also revealed that IT professionals are reluctant to: change the field of activity; travel for work; work in a team; be promoted.

A nonparametric analysis based on the Mann Whitney U test showed that the gender assessment of an attractive employer's essential characteristics differed statistically significantly in terms of good relations with the manager, opportunities to implement new ideas and personal potential, and long-term employment prospects. Meanwhile, assessing the most important characteristics of an attractive employer from the point of view of managerial and non-managerial employees differed statistically significantly in terms of good relations with the manager and the possibility of implementing new ideas and personal potential. The distribution of middle ranks revealed that the following essential traits of an attractive employer are more important: for women, a good relationship with the manager, the possibility to reconcile work with personal life, long-term employment prospects; for men, the implementation of new ideas and individual potential, interesting work, professional knowledge development; for managers, the implementation of new ideas and the realisation of individual potential, personal growth, the possibility to reconcile work with personal life and long-term employment opportunities; for non-managers, good relations with the manager, good relations with colleagues, the improvement of professional knowledge, and salaries that meet expectations.

A comparative analysis of an attractive employer's characteristics has made it possible to identify the essential characteristics that employers should establish in their organisations to attract new and retain existing IT employees. A good corporate image alone is not enough to make an employer attractive and desirable; it is more importantly to meet employees' individual expectations.

KEY WORDS: *attractive employer, characteristics of an attractive employer, employee expectations, information technology sector.*

JEL CLASSIFICATION: M12.

Gauta: 2021-03-06

Priimta: 2021-04-28

Pasirašyta spaudai: 2021-05-04