

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS**

JUSTINA JUODVALKĖ

Komunikacijos ir kūrybinių technologijų studijų programa, KKTvmis23-1

**DARBDAVIŲ KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS
NORINT PRITRAUKTI Z KARTOS ATSTOVUS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Doc. dr. Miglė Eleonora Černikovaitė

Vilnius, 2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	4
SĄVOKŲ ŽODYNAS.....	4
ĮVADAS.....	6
1. DARBDAVIŲ KOMUNIKACIJA NAUJŲ DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO PROCESSE.....	9
1.1. Komunikacijos organizacijose teorinės prielaidos.....	9
1.2 Įvaizdžio ir reputacijos reikšmė darbdavio komunikacijoje.....	13
2. Z KARTOS ĮSITRAUKIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI KOMUNIKACIJOJE: TEORINĖ APŽVALGA.....	17
2.1. Z kartos kaip vartotojų ir darbuotojų grupės ypatumai.....	17
2.2. Komunikacijos ir kanalų pritaikymas Z kartai.....	21
3. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ Z KARTOS ĮSITRAUKIMĄ Į DARBO RINKĄ, TYRIMAS.....	24
3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	24
3.2 Tyrimų metodų pagrindimas.....	27
3.2.1 Turinio analizė.....	27
3.2.2 Interviu.....	29
3.3 Tyrimo etika ir apribojimai.....	30
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	31
4.1 Kokybinės turinio analizės tyrimo rezultatų apžvalga.....	31
4.1 Kokybinio interviu tyrimo rezultatų analizė.....	42
DISKUSIJA.....	53
IŠVADOS.....	55
PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	58
SANTRAUKA.....	66
SUMMARY.....	67
PRIEDAI.....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Eil. nr.	Paveikslo pavadinimas	Pusl.
1	Darbdavio prekės ženklo kūrimo modelis.	15
2	Z kartos motyvacijos veiksmų paskirstymas pagal lytį.	20
3	Kokybinio tyrimo procesas.	26
4	Atvejo studijų procesas.	27
5	Kategorija „Komunikacijos kanalai“ ir jos subkategorijos	42
6	Kategorija „Darbdavio/organizacijos kuriamas įvaizdis“ ir jos subkategorijos.	44
7	Kategorija „Svarbios komunikuojamos darbo vertės“ ir jos subkategorijos	46
8	Kategorija „Komunikacijos formos ir stiliaus įtaka“ ir jos subkategorijos	48
9	Kategorija „Santykį su darbdaviu įtakoiantys veiksniai“ ir jos subkategorijos	49
10	Kategorija „Asmeninė patirtis / reakcijos“ ir jos subkategorijos	51

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Eil. nr.	Lentelių pavadinimas	Pusl.
1	Z kartą identifikuojančios gimimo metų ribos	18
2	Kategorijos „Darbdavio privalumai ir naudos“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje	32
3	Kategorijos „Karjeros galimybės ir tobulėjimas“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.	34
4	Kategorijos „Socialinė atsakomybė“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.	35
5	Kategorijos „Organizacinė kultūra“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.	36
6	Kategorijos „Darbdavio siūloma vertė“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.	38
7	Kategorijos „Tvarumas ir socialinės atsakomybė“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.	40

PRIEDŲ SĄRAŠAS

Eil. nr.	Priedo pavadinimas	Pusl.
1	Pusiau struktūruoto interviu klausimynas interviantams	69
2	Organizacijų naudojamų skaitmeninių komunikacijos kanalų ir tiriamo turinio aptikimas	71
3	Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo instrumentai, aktyvios nuorodos	72
4	Akademinių sąžiningumo deklaracija	73

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Darbdavio komunikacija - „komunikacija, kuri apima pranešimų sklaidą organizacijos nariams ir sąveiką tarp narių. Darbdavio komunikacija siejama su organizacijos, kaip darbdavio, įvaizdžio formavimu. Ji yra svarbi visuose darbo etapuose nuo įdarbinimo iki darbo santykių nutraukimo” (Lipskytė ir kt., 2018).

Komunikacijos kanalai - tai informacija srautai, kuri gali būti rašytiniai (prieinami popierine versija), skaitmeniniai (prieinami elektroninėmis priemonėmis) ir tarpasmeniniai (bendravimas tiesiogiai “akis į akį”) (Welch, 2012).

Komunikacijos strategijos - planuoti metodai, kuriuos organizacijos naudoja efektyviam pranešimų perdavimui tikslinėms auditorijoms, siekdamos paveikti jų suvokimą, elgesį ar požiūrį. Tai apima tinkamų komunikacijos kanalų, turinio ir laiko pasirinkimą siekiant pasiekti organizacijos tikslus (Cornelissen, 2017).

Darbdavio įvaizdis - “organizacijos, kaip darbo vietos, įvaizdis. Darbdavio įvaizdis lemia darbuotojų lojalumą, naujų darbuotojų paieškos procesus, gali būti siejamas su organizacijos produktais ir (ar) jų rinkodara” (Lipskytė ir kt., 2018).

Z karta - 1995-2010 m. gimę žmonės. Naujausia karta, kuri pradeda dirbti, yra labiausiai technologiškai išprususi ir susijusi su socialinės medijos tinklu (Mahapatra ir kt., 2020).

Žmogiškųjų išteklių valdymas - strateginis požiūris į efektyvų ir veiksmingą žmonių valdymą organizacijoje, siekiant padėti įmonei įgyti konkurencinį pranašumą. Žmogiškųjų išteklių valdymas tikslas - kiek įmanoma padidinti darbuotojų našumą, siekiant pasiekti organizacijos strateginius tikslus (Armstrong ir Taylor, 2014).

Socialinė medija - “medija, apimanti virtualias bendruomens ar tinklus, kuriuose bet kuris žmogus gali lengvai kurti, skleisti informaciją ir idėjas, jomis dalytis ar keistis. Socialinės medijos kanalais laikomi socialiniai tinklai, forumai, tinklaraščiai ir kt.” (Lipskytė ir kt., 2018).

IVADAS

Darbo aktualumas ir naujumas - Lietuvos Respublikos darbo rinka šiuo metu patiria krizę, pastaruosius kelerius metus didelę įtaką darbo rinkai daro darbo paklausos ir pasiūlos nesuderinamumas. Artimoje ateityje vystant žaliosios ekonomikos bei skaitmeninius projektus, kvalifikuotos ir rinkos poreikius tenkinančios darbo jėgos trūkumas taps dar akivaizdesnis, o situacija darbo rinkoje taps dar kompleksiškesnė. Nuo 2024 metų pradžios jaunimo (15-29 m.) nedarbo lygis svyravo nuo 10 iki 13,6 proc. (Lietuvos statistikos departamentas, 2024).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena svarbiausių organizacijos funkcijų, o naujų darbuotojų pritraukimas yra neatsiejama šių organizacijų veiklos proceso dalis. Su kiekvienais metais vis daugiau Z kartos atstovų įsilieja į darbo rinką, o tai reiškia, kad jų darbo įpročiai, kultūra ir vertybės darys vis didesnę įtaką ne tik darbo rinkos tendencijoms, bet ir pačioms organizacijoms, kurios, siekdamos pritraukti naujų specialistų ir išlikti aktualios, turės prie jų prisitaikyti. Autoriai B. Binczycki ir kt. (2023) nurodo, kad Z kartos atstovai pradėjo integruotis į darbo rinką, kai ją veikė intensyvūs išmaniųjų technologijų, skaitmenizacijos pokyčiai bei dirbtinio intelekto įrankių diegimas. Efektyvus ir strategiškai talentų pritraukimas užtikrina organizacijos sklandžią veiklą bei vystymąsi, kadangi darbuotojai yra laikomi esminiais įmonės ištekliais, prisidedančiais prie veiklos tęstinumo ir stabilumo. Žmogiškieji ištekliai, autoriaus D. Gajdosikovo (2021) teigimu, turi būti nuolat tobulinami kartu su kitais organizacijos turimais resursais. Dėl šios priežasties sėkmingas įdarbinimo proceso įgyvendinimas yra svarbi įmonės valdymo ir vystymo dalis, kuri taip pat susijusi su tinkamo bendravimo būdo, žinutės ir kanalo pasirinkimu, taip sukuriant komunikacijos ryšį tarp įmonės ir naujo darbuotojo. Šiandienos darbdaviai susiduria su jaunų darbuotojų pritraukimo iššūkiais - jaunų specialistų trūkumas matomas ne tik valstybiniame sektoriuje, bet ir privačiame. Atliktame tyrime (Deloitte, 2024), nurodoma, jog Z kartos atstovai nebijo atsisakyti darbo, kuris neatitinka jų vertybių, todėl organizacijos siekiančios pritraukti šią grupę turi ieškoti vertybinių sąlyčio taškų su jais bei pritaikyti komunikacinę žinutę. Darbdaviams svarbu ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti šiuos darbuotojus, nes jų lūkesčiai darbo atžvilgiu skiriasi nuo ankstesnių kartų. Taip pat Z karta teikia pirmenybę lankstumui, prasmingam darbui ir grįžtamajam ryšiui (Deloitte, 2024). Siekiant sėkmingo bendradarbiavimo, būtina išsamiau išanalizuoti šią jaunąją kartą. Gebėjimas prisitaikyti prie komunikacijos su įvairiomis kartų grupėmis, noras dalintis žiniomis ir mokytis, gali tapti konkurencingu pranašumu šiuolaikinėje darbo rinkoje (Dolot, 2018).

Temos ištirtumas.

Z karta vis dažniau tampa įvairių mokslo sričių tyrimų objektu, o tai atspindi šios kartos unikalumą ir jos poveikį visuomenei bei ekonomikai. Z karta yra tiriama įvairiose mokslo srityse, tokiose kaip pedagogika, vadyba, darbo teisė ir žmogiškųjų išteklių vadyba, kadangi tai jauniausia karta įžengusi į darbo rinką (Bińczycki ir kt., 2023; Dolot, 2018; El-Menawy ir kt., 2023; Egerova, 2020). G. Žemaitaitienės ir kt. (2020) teigimu, Lietuvos ir užsienio atliekamuose tyrimuose lyginami tarpusavyje Y ir Z kartos ypatumai dažniausiai švietimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse. D. Egerova ir kt. (2020) nurodo, kad daugiausiai dėmesio buvo skirta vyresnėms kartoms, siekiant iširti jų skirtumus ir panašumus darbo aplinkoje, susijusius su vertybėmis, lūkesčiais, požiūriu į organizacijos pasiektus veiklos rezultatus. Tarptautiniai žmogiškųjų išteklių ir rinkodaros specialistai/praktikai, ypač JAV, daugiausia rūpinasi rinkodaros požiūriu. Nepaisant to, Lietuvoje tam, tikra prasme, trūksta tarpdisciplininių tyrimų, kuriuose būtų atsižvelgiama į specifinę komunikacijos, žmogiškųjų išteklių ir organizacinės komunikacijos aspektą. Daroma prielaida, kad šiuo rašto darbu bus užpildytos kelios spragos, atkreipiant dėmesį į Lietuvos Z kartos atstovų pritraukimo ir įtraukimo aspektus, susijusius su darbdavių komunikacijos strategijomis, įvaizdžio kūrimu. Literatūros analizė leis ne tik identifikuoti pagrindines organizacijų komunikacijos strategijų tendencijas, taikomas tarptautiniu mastu, bet ir įvertinti jų pritaikomumą Lietuvos kontekste. Rašto darbe bus siekiama giliau išnagrinėti, kaip darbdaviai gali efektyviai panaudoti komunikacijos kanalus ir strategijas, siekdami atitikti specifinius Z kartos lūkesčius, vertybes ir elgsenos ypatumus. Tokiu būdu šiuo rašto darbu siekiama ne tik prisidėti prie mokslinių žinių apie Z kartos komunikaciją ir sąveiką, bet ir pateikti praktinių įžvalgų, kurios galėtų būti naudingos kuriant naujoviškas ir tvarias komunikacijos, žmogiškųjų išteklių valdymo bei rinkodaros strategijas. Šios įžvalgos svarbios ir kituose kontekstuose, pavyzdžiui, formuojant darbdavių komunikacijos strategijas, atitinkančias šios kartos poreikius ir lūkesčius.

Darbo problema - kokias darbdavio komunikacijos strategijas naudoti norint pritraukti Z kartos atstovus?

Raktiniai žodžiai (lietuvių k.) - darbdavio komunikacija, komunikacijos kanalai, komunikacijos strategijos, darbdavio įvaizdis, Z karta, žmogiškųjų išteklių valdymas, talentų pritraukimas, socialinė medija.

Raktiniai žodžiai (anglų k.) - employer communication, communication channels, communication strategies, employer branding, Generation Z, human resource management, talent acquisition, social media.

Tyrimo objektas – darbdavio komunikacijos elementai ar jų deriniai lemiantys Z kartos atstovus įsitraukimą į darbo rinką.

Darbo tikslas – išskirti darbdavio komunikacijos veiksnius ar jų derinius, lemiančius Z kartos atstovų įsitraukimą į darbo rinką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti darbdavių naudojamas komunikacijos strategijas bei elementus ar jų derinius naudojamus pritraukiant darbuotojus;
2. Teoriškai pagrįsti Z kartos, kaip vartotojų, ypatumus, lemiančius jų įsitraukimą į darbo rinką;
3. Empiriškai išanalizuoti darbdavių komunikacijos strategijų elementus ar jų derinius ir nustatyti, kurie turi įtakos Z kartos atstovų įsitraukimui į darbo rinką;
4. Pateikti rekomendacijas tolesnėms studijoms atlikti bei komunikacijos strategijų kūrimui siekiant tobulinti Z kartos atstovų integraciją į darbo rinką.

Tyrimo metodologija - darbo tikslui pasiekti buvo pasirinkta **kokybinio tyrimo metodologija**. Kokybiniai tyrimai tinkami tada, kai reikia suprasti, “kaip dalyviai įprasmina savo patirtį, nusakyti sąveikoms būdingus bruožus, atpažinti žmonių elgesio strategijas, išgyvenimus ir kultūras” (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017, p. 16). Šiam tyrimui pasirinkta atvejo analizės metodologinė strategija (angl. *case study*), siekiant nuosekliai, detalai ir iš įvairių perspektyvų ištirti 5 organizacijų komunikaciją internetinėje erdvėje, susijusią su Z kartos įtraukimu į darbo rinką.

Tyrimo metodai - magistro baigiamajame darbe naudojami teoriniai ir empiriniai metodai. Teorinėje darbo dalyje dokumentų ir kitos literatūros analizės (mokslinė literatūra, straipsniai ir internetiniai šaltiniai apie organizacijų komunikaciją, naudojamus būdus ir Z kartos ypatumus) pagalba analizuojamos sąvokos, pateikiamos organizacijos komunikacijos teorijos, taikomos sisteminimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai. Empirinėje magistro baigiamojo darbo dalyje taikyti kokybinės turinio analizės ir pusiau struktūruoto interviu metodai. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą, taikytas trianguliacijos principas.

Darbo struktūra.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys: įvadas, teorinė ir empirinė dalys. Visose darbo dalyse siekiama įgyvendinti iškeltą tikslą, remiantis numatytais uždaviniais.

Darbo apimtis – 59 p. teksto be priedų ir literatūros sąrašo, 10 paveikslų, 7 lentelės, 3 priedai. Darbo rengimui naudoti 76 literatūros šaltiniai.

1. DARBDAVIŲ KOMUNIKACIJA NAUJŲ DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMO PROCESĖ

Organizacijoms, kurios nori kurti produktą ar teikti paslaugas reikalingi žmogiškieji resursai, nauja darbo jėga, kvalifikuoti specialistai. Organizacijos, kaip darbdavio, komunikacija yra svarbi pritraukiant reikalingus žmogiškuosius resursus ir juos išlaikyti. Šiuolaikinėje darbo vietoje sklandus informacijos srauto užtikrinimas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje, bendraujant su suinteresuotomis šalimis, yra svarbus organizacijos veiklos sėkmei. Tai apima tiek formalius, tiek neformalius kanalus, kurie užtikrina abipusę informacijos keitimąsi, grįžtamojo ryšio valdymą. Aiškiai ir strategiškai suplanuota komunikacija, kuri stiprina organizacijos įvaizdį gali leisti išsiskirti konkurencingoje darbo rinkoje. Strategiškai suplanuotos ir parengtos komunikacijos pagrindinis tikslas yra puoselėti visapusišką ir bendradarbiavimu paremtą darbo aplinką, kurioje kiekvienas organizacijos narys veikia remdamasis jos misija ir vizija (Smith, 2020). Organizacijų kaip darbdavių komunikaciją svarbu apžvelgti per dvi prizmes - atsakant į klausimus „ką?“ ir „kaip?“. Šie klausimai yra svarbūs siekiant suprasti, kaip yra valdomi informacijos mainai ir jų poveikis.

1.1. Komunikacijos organizacijose teorinės prielaidos

Siekiant užtikrinti teorinį aiškumą, sukurti tvirtą teorinį pagrindą ir sąvokų bazę, buvo surinkti apibrėžimai iš įvairių mokslinių literatūros šaltinių, apibrėžiančių organizacinę komunikaciją. Aiškinamajame ryšių su visuomene terminų žodyne (2023) organizacinė komunikacija (*angl. organizational communication*) pateikiama kaip informacijos perdavimas organizacijoje apie jos viziją, misiją, politiką, iniciatyvas, veiklas ir priimamus sprendimus, jų poveikį organizacijos veiklai. Ji apima informacijos srautus, atsakomybes ir taisykles, nustato, kaip vyksta komunikacijos procesai organizacijos viduje. Tačiau, T. Lipskytės ir kt. (2018) nuomone, organizacijos komunikacija tai tik dalis korporatyvinės komunikacijos. Korporatyvinė komunikacija apima ne tik vidinės, bet ir išorinės komunikacijos valdymą, siekiant užtikrinti nuoseklią informacijos sklaidą, kurti ir išlaikyti norimą organizacijos reputaciją tarp tikslinių grupių (Lipskytė ir kt., 2018). C. Johansson (2007) teigia, kad organizacinė komunikacija - yra visuma, apimanti tiek vidinius, tiek išorinius komunikacijos procesus, užtikrinančius informacijos srautą organizacijoje ir tarp jos suinteresuotųjų šalių. Tyrimė (Baker, 2008) organizacinę komunikaciją apibrėžia kaip simbolių ir pranešimų mainus, kurie vyksta organizacijos viduje ir padeda formuoti organizacinę kultūrą bei valdymo struktūrą, o tuo tarpu autoriai P. Monge ir M. S. Poole (2008) organizacinę komunikaciją įvardija kaip procesą, padedantį suprasti informacijos sklaidą organizacijoje, kuri

suvokiama kaip daugiadisciplininė veikla, jungianti vadybos, psichologijos ir komunikacijos sritis. Kitokį apibrėžimą pateikia C. Borca ir V. Baesu (2014), kurie organizacinę komunikaciją nusako kaip valdymo įrankį, padedantį nuosekliai ir rezultatyviai koordinuoti darbuotojų veiklą ir organizacijos strategiją. Įvertinant aukščiau pateiktus apibrėžimus, galima apibendrinti, jog organizacinė komunikacija skirta užtikrinti veiksmingą informacijos sklaidą tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Verta organizacijoje vykstančią komunikaciją suprasti kaip plačią ir įvairius vidinius procesus apimančią veiklą, kuri turi įtakos tiek organizacijos strategijos ir kultūros kūrimui.

Nagrinėjant komunikacijos funkcijas organizacijoje, svarbu atsižvelgti į strateginės bei integruotos komunikacijos teorijas, kurios laikomos kryptingos ir strategiškai suplanuotos komunikacijos principais, kuriais siekiama organizacijos užsibrėžtų tikslų. Strateginė organizacijos komunikacija aprėpia “suderintus ir koordinuotus komunikacijos veiksmus, pranešimus, įvairias veiklas, įvaizdį, kurie skirti suinteresuotoms grupėms informuoti, paveikti ir įtraukti, siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų” (Lipskytė ir kt., 2018). Tuo tarpu A. Mishra ir T. S. Vijay (2024) nurodo, jog integruota komunikacija (*angl. integrated communication*) sujungia visų organizacijos komunikacijos veiklų valdymą: rinkodaros, viešųjų ryšių, žmoniškųjų išteklių, vidinės komunikacijos pranešimus, kurios suderinamos tarpusavyje siekiant vientisos ir nuoseklios žinutės visuose kanaluose. Apibendrinant surinktas sąvokas galima teigti, jog organizacinė komunikacija tai plati ir apimanti įvairias informacijos mainų formas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Organizacinė komunikacija reikšminga organizacijos valdyme, strategijos bei organizacijos kultūros formavime. Aiškinamajame ryšių su visuomene terminų žodyne buvo aptikta sąvoka „darbdavio komunikacija” (*angl. employer communication*), kuri apibrėžiama kaip “komunikacija, apimanti pranešimų sklaidą organizacijos nariams ir sąveiką tarp narių, taip pat siejama su organizacijos, kaip darbdavio įvaizdžio formavimu, kuri yra svarbi visuose darbo etapuose - nuo įdarbinimo iki darbo santykių nutraukimo” (Lipskytė ir kt., 2018). Daroma išvada, jog organizacinė komunikacija ir darbdavio komunikacija glaudžiai susijusios, jos abi apima informacijos perdavimą organizacijos nariams, tačiau darbdavio komunikacija orientuota į įvaizdžio formavimą ir palaikymą bei santykio su žmogiškaisiais ištekliais kūrimą ir jų išlaikymą.

Organizacinė komunikacija, anot N. P. Vokić ir kt. (2022), dalinama į dvi rūšis: vidinę komunikaciją ir išorinę komunikaciją. Vidinės komunikacijos paskirtis - užtikrinti veiksmingus komunikacijos kanalus tarp darbdavių ir darbuotojų. Ji sudaro pagrindą organizacijos sėkmei ir padeda pasiekti įvairių palankių rezultatų. Tinkamai sukurta vidinės komunikacijos sistema ne tik stiprina organizacijos veiklą, bet ir padeda didinti darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu bei bendrą organizacijos efektyvumą. Komunikacijos turiniu gali būti informacija, kuri perduodama pranešimu ar vaizdine medžiaga arba perduodama skaitmeniniais kanalais. Tačiau prieš kuriant

turinį svarbu apibrėžti žinutės, kuri remiasi organizacijos vizija, vertybėmis, kursu, paskirtį ir tikslus. Organizacijos žinutė turi būti orientuota į vertės kūrimą klientams, todėl pirmieji žingsniai kuriant turinį turėtų apimti tikslinės grupės poreikių ir dominančių temų išaiškinimą (Mačiulienė ir Gulevičiūtė, 2024). Veiksminga vidinė komunikacija yra svarbi organizacijos sėkmės sudedamoji dalis, turinti įtakos viskam - nuo darbuotojų įsitraukimo ir produktyvumo iki sprendimų priėmimo ir įmonės kultūros formavimo. Sparčiai vystantis skaitmeninėms technologijoms, tradicinius bendravimo būdus vis dažniau keičia arba papildo skaitmeninės priemonės, pavyzdžiui, momentinių žinučių platformos, intraneto sistemos, bendradarbiavimo programinė įranga ir įmonių socialiniai tinklai. Moksliniame straipsnyje (Verčič ir kt., 2025) analizuojamas skaitmeninės komunikacijos technologijų poveikis vidinei komunikacijai organizacijose. Nors tyrime nepateikiamas išsamus konkrečių technologijų sąrašas, jis plačiai apima įvairias skaitmenines priemones naudojamas organizacijų vidinėje komunikacijoje:

- Elektroninis paštas;
- Nuotolinio bendradarbiavimo sistemos, kaip „Microsoft Teams“, „Slack“, „Zoom“ ir kitos;
- Organizacijų vidiniai socialiniai tinklai arba įmonės socialiniai tinklai;
- Projektų valdymo sistemos, kuriomis siekiama užtikrinti bendravimą tarp skirtingų projektų, pavyzdžiui „Trello“, „Asana“;
- Dokumentų dalinimosi programos, pavyzdžiui „Google Drive“, „Dropbox“;
- Vidinis intranetas;
- Virtualio realybės programos, pavyzdžiui virtuali darbovietė Gather.town.

Verta paminėti, jog skaitmeninių komunikacijos technologijų svarba nuolat auga, ypač kintančioje darbo aplinkoje dėl augančio jų naudojimo, kurį lemia besikeičiančios darbo sąlygos ir praktikos (Verčič ir kt., 2025).

Komunikacija organizacijoje gali būti formali ir neformali, tačiau tai priklauso nuo įvairių veiksnių: socialinių, kultūrinių ar struktūrinių. Formali komunikacija, remiantis mokslininkų (Dehlman ir Heide, 2020) teigimu, apima oficialius kanalus, kaip intranetas, organizacijos naujienlaiškiai ir kitos sistemos skirtos perduoti informaciją viduje tarp vadovybės ir darbuotojų. Tokio tipo komunikacija dažnai yra strateginio pobūdžio, kurios tikslas perduoti informaciją apie svarbius pokyčius ir organizacijos procesus. Vidinė komunikacija gali būti tiek vertikali, tiek horizontali ir vykdoma naudojant socialinius ryšius ir neoficialius pokalbius tarp kolegų (Dehlman ir Heide, 2021). Neformali komunikacija padeda kurti palankią aplinką, pasitikėjimu pagrįstus santykius tarp kolegų, taipogi daro įtaką organizacijos formuojamai kultūrai ir darbuotojų bendradarbiavimui (Dehlman ir Heide, 2021). Vidinei komunikacijai svarbi ir išorinė komunikacija:

vidinė komunikacija yra svarbi siekiant išlaikyti nuoseklią išorinę komunikaciją (Perales-Aguirre, 2024). Išorinę komunikaciją (*angl. external communication*) T. Lipskytė ir kt. (2018) apibrėžia kaip komunikaciją, „nukreiptą į išorėje esančias auditorijas“, kuria siekiama „formuoti nuomonę apie ją, jos veiklą, paslaugas ar produktus“. Išorinės komunikacijos vienas iš pagrindinių tikslų perduoti išorinei auditorijai (investuotojai, tiekėjai, vartotojai ir kt.) žinutę ir ji gali būti perduodama įvairiomis komunikacijos priemonėmis bei integruota į rinkodaros strategiją.

A. Globočnik Žunac ir kt. (2021) nurodo, kad organizacijoms verta naudoti 360 laipsnių komunikacijos kanalų naudojimo strategiją. Ši strategija apima įvairias komunikacijos formas ir jų derinius, kurios padeda pasiekti tikslinę auditoriją tiek vidinėje, tiek išorinėje komunikacijoje. Kanalais tampa:

nuosavos žiniasklaidos priemonės (*angl. owned media*):

- Svetainės / tinklaraščiai;
- Socialinių tinklų profiliai;
- Pati įmonė valdo kanalus, tokius kaip YouTube, naujienlaiškiai;

Mokama žiniasklaida (*angl. paid media*)

- Reklamos paslaugos, teikiamos kitų įmonių;

Įgyta žiniasklaida (*angl. earned media*)

- Viešojo nuomonė;
- Vartotojų atsiliepimai ir nuomonės apie įmonę.

Skaitmeninių technologijų naudojimas organizacijoms leidžia sukurti interaktyvų ir įtraukų turinį, tuo pačiu didinti skaidrų bendravimą ir informacijos dalijimąsi. Autorių tyrimas (Perales-Aguirre, 2024) atskleidžia, kad socialinė žiniasklaida padidina matomumą, skatina aktyvų darbuotojų ir išorinių auditorijų dalyvavimą. Mobiliųjų aplikacijų/programų naudojimas įgalima tiesioginį bendravimą tarp darbuotojų ir klientų, užtikrina grįžtamąjį ryšį ir leidžia greitai reaguoti ir koreguoti komunikacijos strategiją. A. Korzh ir A. Estima (2021) nurodo, kad nors yra skiriamas didelis dėmesys socialiniams tinklams, geriausias būdas perduoti informaciją apie savo prekės ženklą, yra bendravimas gyvai per kontaktų užmezgimo renginius, paskaita.

Skaitmeninė komunikacija (dar vadinama internetine rinkodara) apima „produkto, paslaugų ar prekės ženklo populiarinimą naudojant skaitmeninius įrankius ir kanalus“ (Mačiūlienė ir Gulevičiūtė, 2024, p. 9). Tyrimas (Palmatier ir kt., 2019) nurodoma, jog daugiakanalės (*angl. multi-channel*) komunikacijos strategijos pagrindinis tikslas yra optimizuoti atskirų kanalų veiklą, kurie veikia savarankiškai ir minimaliai koordinuojami, dažnai sukuriant fragmentuotą klientų patirtį. Nors vartotojai gali laisvai judėti tarp internetinių, mobiliųjų ir fizinių platformų, daugelyje organizacijų atskiras kanalų valdymas trukdo užtikrinti vientisą integraciją, todėl tikra kryžminio

kanalo harmonija išlieka iššūkiu. Daugialypė (*angl. omni-channel*) komunikacijos strategija pabrėžia vientisą kanalų integraciją, leidžiančią klientams sklandžiai ir nuosekliai sąveikauti tarp internetinių, mobiliųjų, socialinių ir fizinių platformų. Tyrime (Darvidou, 2024) pabrėžiama būtinybė pereiti nuo tradicinės daugiakanalės komunikacijos prie daugialypės strategijos. Daugialypė strategija integruoja internetinius ir fizinius kanalus, siekiant užtikrinti vientisą, personalizuotą ir nuoseklią klientų patirtį atsižvelgiant į poreikį pateisinti jų lūkesčius bei informaciją gauti greitai ir patogiai. Daugialypės rinkodaros tikslas - atpažinti klientą, suprasti jo poreikius, ankstesnes sąveikas ir pageidavimus, taip sukuriant labiau personalizuotą ir prasmingą bendravimą (Darvidou, 2024). Daugialypių kanalų kontekste klientai tikisi lengvai pereiti iš vieno kanalo į kitą ir siekia holistinio kliento patyrimo (Gao ir kt., 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė komunikacija yra daugialypė tarpdisciplininė sritis, apimanti informacijos sklaidą, santykių kūrimą ir strateginę organizacijos valdymą. Ji neatsiejama nuo organizacijos vidinių ir išorinių procesų, taip pat apima sąveiką su vidine ir išorine auditorija. Strateginės ir integruotos komunikacijos teorijos leidžia suprasti, kaip komunikacija turi būti planuojama ir įgyvendinama kaip vieningas, nuoseklus organizacijos kursas, orientuotas į ilgalaikius tikslus ir suinteresuotų šalių poreikius. Šiuolaikinėje, technologijų valdomoje darbo aplinkoje skaitmeninės priemonės iš esmės transformuoja komunikacijos kanalus bei formas, o organizacijų gebėjimas veikti įvairialypėje medių aplinkoje tampa sėkmės ir efektyvumo veiksniumi.

1.2 Įvaizdžio ir reputacijos reikšmė darbdavio komunikacijoje

Organizacijos įvaizdis ir reputacija yra esminis organizacijos veiklos ir komunikacijos rezultatas, kuris turi įtakos tam, kaip išorė mato organizaciją. Reputaciją S. Highhouse ir kt. (2009) įvardijo kaip „laiką stabilų ir visuotinį vertinimą apie organizaciją, kuriuo dalijasi plačioji visuomenė arba kelios suinteresuotos šalys“, pavyzdžiui, darbo ieškantys asmenys. Aiškinamajame ryšių su visuomene terminų žodyne (2023) reputacija apibrėžiama kaip per ilgą laiko tarpą susiformavusi nuomonė apie asmenį ar organizaciją, kuri rodo tam tikrą pasitikėjimo ir pripažinimo lygį, vertina organizacijos veiksmus, pasidalindamos emocijomis, požiūriu, patirtimi. Jos atsiradimą lemia visos suinteresuotos grupės (Lipskytė ir kt., 2018).

Tuo tarpu įvaizdis dažniausiai suprantamas kaip momentinis, labiau paviršinis organizacijos suvokimas, susiformuojantis per pirmąjį kontaktą su prekės ženklu ar komunikacijos turiniu. Tuo tarpu reputacija yra ilgesnio laikotarpio rezultatas – tai apibendrintas, stabilus organizacijos vertinimas, susiformavęs remiantis nuoseklia patirtimi, viešais veiksmais bei komunikacija (Eberl ir Schwaiger, 2021).

Reputacija skiriasi nuo įvaizdžio tuo, kad turi daugiausiai intuityvų/emocinį komponentą: kaip plačioji visuomenė vertina organizaciją, todėl gali būti atvejų kai visuomenė vertina organizaciją teigiamai, tačiau atskiri asmenys, dėl tam tikros asmeninės patirties, gali turėti neigiamą nuomonę apie organizaciją, arba atvirkščiai (Highhouse ir kt., 2009). Mokslinėje literatūroje galima sutikti ir kitų sąvokų, kurios naudojamos organizacijos įvaizdžio kontekste. Vis dažniau naudojamas terminas „brand’as” (*angl. brand*), kuris lietuvių kalboje atitinka „prekės ženklo” sąvoką. Šių dienų visuomenėje, mokslininkai H. M. Chen ir H. M. Chung (2016) pažymi, jog prekės ženklas peržengia tradicinio produkto ar paslaugos identiteto ribas ir tampa kaip būdas reprezentuoti asmenybę bei vertybes. V. Navickienė ir kt. (2023) taip pat pabrėžia, jog pastarojo šimtmečio pabaigoje sustiprėjo dėmesys asmeninio ir įmonių įvaizdžio kūrimui. G. K. Saini ir kt. (2022) nurodo, kad darbdavio prekės ženklo kūrimas apima keletą aspektų, pavyzdžiui, vertės pasiūlymą darbuotojui, įmonės socialinę atsakomybę, organizacijos kultūrą ir darbdavio prekės ženklo kūrimo iniciatyvas.

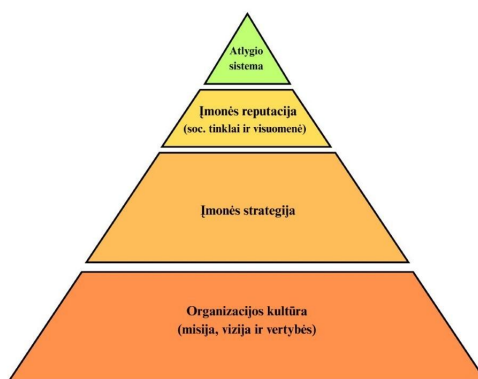
F. Lievens ir J. E. Slaughter (2016), išskiria prekės ženklą į dvi kategorijas atsižvelgiant į tikslines grupes:

- Išorinis - kaip vertina žmonės esantys už organizacijos ribų organizaciją (pvz. potencialūs darbuotojai);
- Vidinis - kaip žmonės organizacijos viduje (pvz. dabartiniai darbuotojai) vertina organizaciją kaip darbdavio prekės ženklą (t. y. su vidinio žmogaus mentaliniu atributu, susijusiu su organizacija kaip darbdaviu, vaizdavimu).

Atitinkamai, išorinis darbdavio prekės ženklo kūrimas laikomas darbdavio įvaizdžio valdymo sinonimu. Terminą vidinis darbdavio prekės ženklo kūrimas prilyginamas tapatybės valdymui (Lievens ir Slaughter, 2016). Pasak M. K. Biswas ir D. Suar (2014), norint efektyviai įdiegti darbdavio prekės ženklo koncepciją, labai svarbu pirmenybę teikti vidiniams organizacijos procesams, kas apima: stiprią vadovybės paramą, kuri užtikrina darbuotojus įgalinančią darbo aplinką. Tai taip pat apima aktyvų verslo procesų komandos įsitraukimą ir paskatų sistemų įgyvendinimą. Taip pat, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų apjungimas su įmonės komunikacijos ir rinkodaros veiklomis įtakoja sklandų visos organizacijos veiklos strategijos vykdymą. Todėl įmonės vidaus komunikacija pabrėžiama kaip esminis darbdavio prekės ženklo kūrimo ir vystymo aspektas. A. Korzh ir A. Estima (2022) teigimu, asmeninio prekės ženklo kūrimą įtakoja pirmasis įspūdis, asmenybės bruožai, bendravimo būdas: tai yra reputacijos, pasitikėjimo ir dėmesio derinys.

Pasak B. Monteiro ir kt. (2020), darbdavio prekės ženklo kūrimas - tai strateginis požiūris, kuriuo remiantis organizacija pristato save kaip patrauklų darbdavį, o jos unikali tapatybė ir

vertybės pristatomos tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams. Jis atspindi įmonės, kaip pageidaujamos darbo vietos, suvokimą ir yra labai svarbus siekiant pritraukti ir išlaikyti talentus konkurencingoje rinkoje, ypač mažosiose ir vidutinėse įmonėse, kurios dažnai stokoja žmogiškųjų resursų. Darbdavio prekės ženklo kūrimo veiksmingumą galima suprasti per keturis pagrindinius aspektus (žr. pav. 1): organizacijos kultūrą, kuri formuoja vidines vertybes ir normas, kuriomis vadovaujasi darbuotojai; įmonės strategiją, kuri nusako ilgalaikius organizacijos tikslus ir veiklos planus; įmonės reputaciją, atspindinčią, kaip įmonę vertina išorės suinteresuotosios šalys; atlygio sistemas, kurios apima įvairias darbuotojams siūlomas paskatas (tiek vidines, tiek išorines).



Paveikslas nr. 1. Darbdavio prekės ženklo kūrimo modelis. Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal B. Monteiro ir kt. (2020).

Kiekviena iš šių dimensijų tarpusavyje susijusi, kad sukurtų holistinį darbdavio prekės ženklą, kuriame stipri kultūra atitinka strateginius tikslus, teigiama reputacija pritraukia aukštos kvalifikacijos talentus, o gerai parengtos atlygio sistemos didina darbuotojų įsitraukimą ir išlaikymą, kartu skatindamos klestinčią organizacijos aplinką (Monteiro ir kt., 2020).

Įvaizdį formuoja ne tik vertybės ir siunčiamos žinutės, tačiau ir kaip vizualiai atrodo. Mačiūlienė ir Gulevičiūtė (2024) išskiria pagrindinius vizualinio identiteto elementus, kurie pasirinktai auditorijai turi sukelti tinkamas emocijas ir išlikti pasąmonėje. Darbdavio įvaizdį palaiko ne tik organizacijos pateikiamos žinutės, bet ir jų vizualinis identitetas: logotipas, spalvų paletė, tipografija, vizualiniai elementai bei jų išdėstymas. Pabrėžiama, kad vizualinis identitetas turėtų būti lankstus ir keistis kartu su prekės ženklu, kuris ir laikui bėgant išliktų aktualus, priklausomai nuo siūlomos prekės ar paslaugos (Mačiūlienė ir Gulevičiūtė, 2024).

Organizacijos vidinės komunikacijos kokybė, nuosekli, abipusė ir tinkamai pozicionuota lemia veiklos efektyvumą, savarankiškumą ir darbuotojų pasitenkinimo lygį. Efektyvi vidinė komunikacija tampa ne tik darbuotojų įsitraukimo didinimo priemone, bet ir organizacijos patrauklumo stiprinimo strateginiu įrankiu (Santos, 2023). Organizacinė kultūra, pasak L.

Šimanskienės (2008), užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai ir tampa pagrindine valdymo priemone, taip pat turi įtakos formuojant organizacijos įvaizdį. Ji padeda sukurti aplinką, kurioje atsižvelgiama į klientų ir darbuotojų poreikius, skatinamas kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimas ir užtikrinami draugiški tarpusavio santykiai. Tokiomis vertybėmis grįsta organizacinė kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, tampa svarbiu veiksnio, lemiančiu, kaip organizaciją suvokia išorinė aplinka – klientai, partneriai ir visuomenė. Skleisdama pozityvią atmosferą viduje ir puoselėdama aukštus elgesio standartus, organizacinė kultūra prisideda prie stipraus, patikimo ir patrauklaus įvaizdžio kūrimo, kuris svarbus konkurencinėje rinkoje.

Vertinant tai, kad organizacijoms svarbu išsiskirti iš konkurentų siekiant pritraukti potencialius vartotojus ar suinteresuotas vartotojų grupes, tarp jų ir būsimus darbuotojus, būtina ieškoti įvairių rinkodaros strategijų, padedančių išsiskirti iš gausybės kitų prekės ženklų. Pasak A. Korzh ir A. Estima (2022), prekės ženklai ir produktai iš dalies tampa žmonėmis (kalbant apie pavadinimus, sąvokas ir jų perduodamą žinutę), o į žmones dažniausiai žiūrima kaip į prekės ženklus. Šiame kontekste istorijų pasakojimas (*angl. storytelling*) (toliau - Storytelling) tampa ne tik prekės ženklo kūrimo, bet ir emocinio ryšio su auditorija užmezgimo priemonė. Moksliniame straipsnyje (Wetsby ir Cullata, 2016) nurodoma, kad Storytelling yra “pasakojimas apie tikrus ar netikrus chronologine tvarka įvykusius įvykius”. Strategiškai suplanuota, į vertybes orientuota ir turinti aiškų naratyvą komunikacija suteikia galimybę efektyviau kurti ryšį su kandidatais. Pabrėžiama, kad darbuotojų įtraukimas į komunikacijos turinio formavimą lemia jų našumą, pasitenkinimą darbu ir tikėjimą organizacijos sėkme. Atliktame tyrime (Sandham, 2025) nurodoma, jog Storytelling laikomas organizacijos komunikacijos gera praktika. Padeda informacijos gavėjui lengviau suprasti informaciją ir prasmę, tačiau tame pačiame tyrime siūlomas platesnis požiūris, grindžiamas alternatyvia (*angl. antenarrative*) samprata, kuria siūloma suprasti organizacijos istorijos pasakojimą kaip dinamišką ir kintantį, skirtingai nei istorijų pasakojimas, kuris numato chronologiją ir užbaigtumą. Pabrėžiama, jog svarbu ne tik tai, ką organizacija pasakoja apie save, bet ir kaip įvairūs suinteresuoti asmenys – darbuotojai, klientai, visuomenė – kuria savo pasakojimus, kurie gali skirtis ir net prieštarauti oficialiai komunikacijai. S. Sandham (2025) teigimu, ne visos organizacijų istorijos turi būti tvarkingos ir nuoseklios - daugelis jų gali atsirasti chaotiškai, fragmentiškai ir vis tiek turėti didelę vertę organizacijos tapatybės ir reputacijos formavimui. Išorinėje komunikacijoje tinkamai apibrėžta organizacijos tapatybė per įvairius kanalus (žiniasklaida, skaitmeninės platformos ir socialiniai tinklai) užtikrina informacijos sklaidos apie organizacijos veiklą, pasiekimus ir vertybes. Vartotojai vis dažniau ieško prekių ženklų, kurie rezonuoja su jų įsitikinimais kas skatina įsitraukimą bei lojalumą (Perales-Aguirre ir kt., 2024).

Organizacijos įvaizdis ir reputacija yra veikiami įvairių vidinių ir (ar) išorinių veiksnių, ypač organizacijai patiriant krizę. Situacijose, kurios daro įtaką įvaizdžiui ir reputacijai, tampa svarbus komunikacijos autentiškumas – tikros vertybės, kurios atsispindi tiek vidiniuose veiksmuose, tiek išorinėse žinutėse, padeda atkurti pasitikėjimą (Nuortimo ir kt., 2024). Pasitikėjimo organizacija formavimas glaudžiai susijęs su nuoseklia komunikacija – kai išorinis įvaizdis dera su darbuotojų patirtimi įmonės viduje (Men ir Yue, 2022). Pasak S. D. Schaefer ir kt. (2021), autentiška vidinė komunikacija stiprina darbuotojų įsitraukimą ir saugo įmonę nuo galimos reputacinės žalos išoriniuose kanaluose. Verta paminėti, jog reputacijos formavimui turi įtakos organizacijos socialinės atsakomybės veikla. Jei organizacijos darbuotojai socialinės atsakomybės žinutes vertina kaip patikimas, suderintas su organizacijos tapatybe ir vertybėmis, jie jaučia didesnę pasididžiavimą, įsitraukimą ir noriai dalijasi teigiama informacija apie darbdavį.

Apibendrinant reputacija tai ilgalaikių pastangų ir emociniu pagrindu grindžiamas vertinimas, formuojamas ne tik per oficialią išorinę komunikaciją, bet ir per darbuotojų patirtis, socialinę atsakomybę ir organizacinę kultūrą. Organizacijos įvaizdis kryptingai formuojamas per vizualinius ir komunikacinius elementus, tačiau jo patikimumas priklauso nuo suderinamumo vidinėje organizacijos tapatybėje. Efektyvus darbdavio prekės ženklo kūrimas apima tiek išorinių, tiek vidinių auditorijų įtraukimą, remiasi autentiškumu, strateginiu vertybių perteikimu bei nuoseklia komunikacija įvairiais kanalais, naudojant įvairias strategijas. Iš kitos pusės vidinė komunikacija, kaip darbuotojų pasitikėjimą ir įsitraukimą skatinantis veiksnys, sudaro pagrindą ilgalaikės reputacijos stiprinimui, todėl darbdavio komunikacija privalo būti strategiškai apgalvota, paremta organizacijos kultūra.

2. Z KARTOS ĮSITRAUKIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI KOMUNIKACIJOJE: TEORINĖ APŽVALGA

Kiekviena karta turi tiek panašių, tiek skirtingų vartojimo ypatumų, todėl tai, kas buvo efektyvu anksčiau, gali būti neaktualu dabar. Šioje baigiamojo darbo dalyje teoriniu lygmeniu siekiama surinkti informacijos apie Z kartos, kaip atskiros vartotojų grupės, ypatumus, būdingus bruožus analizuojant užsienio ir lietuvių autorių literatūrą. Taip pat siekiama nustatyti, kokie informacijos pateikimo būdai ir formos yra priimtini Z kartos atstovams, kad būtų galima juos įtraukti ir veiksmingai pasiekti kaip vartotojus.

2.1. Z kartos kaip vartotojų ir darbuotojų grupės ypatumai

Z karta, jauniausia iš kartų įsiliejusių į darbo rinką, kelianti organizacijoms iššūkių kaip vartotojų grupė. Literatūroje skirtingi autoriai (žr. lentelę 1) nurodo skirtingas šią grupę identifikuojančias gimimo metų ribas, kurios svyruoja nuo 1993 iki 2012 metų (Wolfinger ir McCrindle, 2014; White, 2017, Mahapatra ir kt., 2020; Goh ir Lee, 2018). G. P. Mahapatra ir kt. (2020), E. Goh ir C. Lee (2018) nurodo, jog Z kartos atstovai - naujausia karta, įsiliejusi į darbo rinką. Ši karta išsiskiria didžiausiu technologiniu raštingumu bei stipriu ryšiu su socialinių tinklų pasauliu. Šie bruožai pirmiausia buvo aprašyti Vakarų kontekste, kur susiformavo ir pagrindinės šios kartos sampratos (Mahapatra ir kt., 2020).

Lentelė nr. 1. Z kartą identifikuojančios gimimo metų ribos, pagal autorius

Autorius (-ai)	Z kartos gimimo metai
Wolfinger ir McCrindle (2014)	1995–2009
White (2017)	1993–2012
Mahapatra ir kt. (2020)	1995–2010
Goh ir Lee (2018)	1995–2010
Mažeikaitė ir Gruževskis (2018)	2003-2009

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Wolfinger ir McCrindle (2014), White (2017), Mahapatra ir kt. (2020), Goh ir Lee (2018), Mažeikaitė ir Gruževskis (2018).

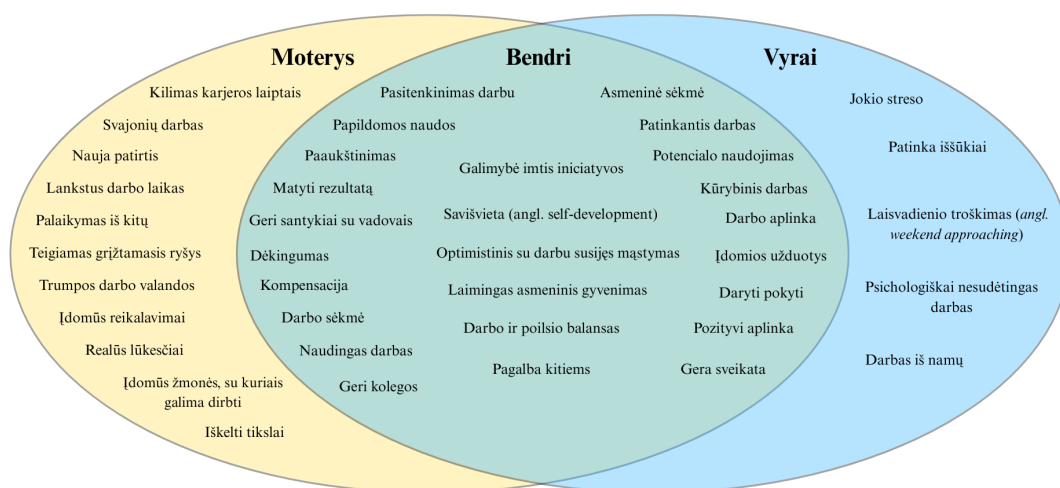
Mokslininkai (Egerova ir kt., 2021) nurodo, kad Z kartos atstovai nėra vieningai apibrėžti, kadangi jų atsiradimas nebuvo sietinas su istoriniais įvykiais, kaip karai, kurie turėjo įtakos globaliems pokyčiams. Pasak A. Dolot (2018), Z karta nėra taip gerai ištirta bei yra jauniausia karta darbo rinkoje. Z karta išsiskiria tuo, kad šiuo metu yra vienintelė karta kuri vadinama įvairiais pavadinimais dėl jos įsitraukimo į skaitmeninę erdvę ir aukšto skaitmenizuotumo lygio. Tarp dažniausiai vartojamų pavadinimų: „iGenerations“, „Gen Tech“, „Online Generation“, „Post-Millennials“, „Facebook Generation“, „Switchers“ ir „Always Clicking“ (Dolot, 2018). Z kartos nariams, autorių A. Dolot (2018) ir A. Sulyma (2022) nuomone, svarbus pastovus grįžtamasis ryšys, skaidri komunikacija, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir emocinio saugumo poreikis. Jie vertina neformalią, greitą komunikaciją, tačiau kartu gali stokoti gyvo bendravimo įgūdžių, gebėjimo išklausti, išreikšti nuomonę ar spręsti konfliktus be technologinio tarpininkavimo (Schroth, 2019). Remiantis moksliniu straipsniu (Çora, 2019), Z kartos atstovai darbo aplinkoje pasižymi didesniu realistiškumu darbo atžvilgiu, jie darbą atlieka noriai ir energingai, pasižymi kūrybiškumu, bendradarbiavimo gebėjimais bei savarankišku orientavimusi

(*angl. self-guidance*). Remiantis šiomis charakteristikomis, išskiriami teigiami bruožai: Z kartos atstovai aiškiai žino, ko nori, geba dirbti individualiai ir nepriklausomai, yra sąžiningi bei geba laisvai reikšti savo mintis. Taip pat išryškinamas jų didelis verslumo potencialas, poreikis spalvingam profesiniam gyvenimui, kuriame vertinami skirtumai ir mažinama hierarchija. Vis dėlto, Z kartos atstovai pasižymi ir neigiamais aspektais: mažesniu lojalumu organizacijoms, greitu nusivylimu, egocentiškumu, kurie gali apsunkinti komandinių užduočių vykdymą. Z kartos dažni lūkesčiai dėl paaukštinimo gali skatinti konkurencinę įtampą, o noras dirbti tik su įdomiomis, inovatyviomis užduotimis mažina motyvaciją atliekant kasdieninius darbus. Dėl polinkio į skubėjimą ir nekantrumą ilgalaikio įsipareigojimo reikalaujančios profesijos šiai kartai gali atrodyti mažiau patrauklios (Çora, 2019).

Autorių D. Mažeikaitės ir B. Gruževskio (2018) teigimu, darbo vertybės, kaip ir kitos žmogaus vertybės, yra subjektyvios ir formuojasi vykstant socializacijai, kuri yra neatsiejama nuo individo priklausymo kartai, laiko tarpsniu kuriuo jis augo, tiek psichologiniu požiūriu (bendraamžių įtaka), tiek bendra patirtimi. Moksliniame straipsnyje atliktos analizės metu įvardinta, jog Z kartos atstovai derina tiek išorines vertybes (materialinio ir socialinio saugumo, stabilumo), tiek vidines vertybes (susijusias su psichologiniais žmogaus poreikiais, tobulėjimu ir saviraiška), tačiau jų prioritetai dažnai priklauso nuo gyvenimo etapo ir darbo aplinkos. Moralinėms nuostatoms, vertybėms daro įtaką daugmaž tie patys veiksniai socializacijos procese, kurie lemia darbo vertybių formavimąsi: individuali branda (pvz.: perėjimo iš mokyklos į darbo rinką), patirtų istorinių įvykių įtaka, sociodemografinės charakteristikos (amžius, išsilavinimas, lytis, statusas, rasė, priklausymas kartai), makroveiksniai (gerovės valstybė, laisvė, socialinis ir istorinis kontekstas), pokyčiai mokymo ir socializacijos srityse (pvz.: aukštąjį išsilavinimą įgijusios visuomenės dalies didėjimas ir su juo siejamos ambicijos darbo rinkoje), darbo vietos (mikroaplinkos) organizacijos kultūra ir jos pokyčiai (Mažeikaitė ir Gruževskis, 2018). Mokslininkų (Goh ir Lee, 2018) atliktas tyrimas parodė, jog Z kartos atstovai, remiantis jų patiriamais sunkumais iš kurių formuojasi nuostatos, turi tam tikrų lūkesčių ir reikalavimų darbdaviams, todėl daugeliui tampa svarbesnės mokymosi galimybės, socialinė prasmė, lankstumas ir finansinė gerovė.

Z kartos motyvacija darbo aplinkoje pasižymi tam tikrais lyčių skirtumais, kurie gali būti svarbūs formuojant organizacijų komunikaciją ir žmogiškųjų išteklių strategiją. Remiantis mokslininkų (Lašakova ir kt., 2023) tyrimo rezultatais (žr. pav. 2), Z kartos moterys ir vyrai teikia prioritetą vidiniams motyvatoriams (įdomiam darbui, sėkmei, geriems santykiams su kolegomis ir vadovu). Tyrimas atskleidė, kad moterys labiau nei vyrai vertina socialinius aspektus, tokius kaip palaikymas, geri santykiai, teigiama atmosfera bei pripažinimas už atliktą darbą. Z kartos moterys dažniau mini asmeninio tobulėjimo galimybes, lankstų darbo laiką ir svajonių darbą kaip svarbius

motyvacijos šaltinius. Tuo tarpu vyrai išskyrė darbo aplinką be streso, iššūkius ir galimybę daryti prasmingą poveikį kaip jiems svarbius motyvacinius veiksnius. Šio tyrimo rezultatuose pabrėžiama, jog negalima kategoriškai teigti, jog Z kartai yra būdingi vieni ir tie patys vidiniai motyvai. Organizacijos, siekdamos sėkmingai motyvuoti, perteikti žinutę jauniausiai darbo rinkos kartai, turėtų atsižvelgti ne tik į kartos, bet ir į lyčių skirtumus, ypač planuojant motyvavimo priemones ir darbo sąlygų gerinimą.



Paveikslas nr. 2. Z kartos motyvacijos veiksnių paskirstymas pagal lytį. Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lašakova ir kt. (2023).

Verta pabrėžti, jog Z kartų lūkesčiai dėl darbo sąlygų, karjeros galimybių ir organizacijų vertybių skirtingose pasaulio šalyse nėra vienodi – juos lemia konkreti šalies ekonominė padėtis (Ngoc ir kt., 2022). Šalyse, kuriuose ekonomika dar yra vystymosi procese, Z kartos atstovai teikia pirmenybę greitam įsidarbinimui, o ne darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Tuo tarpu išsivysčiusiose ekonomikose Z karta nuo pat pradžių tikisi lanksčių darbo formų, karjeros augimo galimybių ir didelio dėmesio asmeninei gerovei (Ngoc ir kt., 2022). Z kartos lūkesčiai gali skirtis nuo jų priklausymo individualistinei ar kolektyvistinei visuomenei, todėl pabrėžiama, kad individualios charakteristikos, tokios kaip lytis, nacionalinė kultūra ir profesinė patirtis, gali turėti didesnę įtakos darbo lūkesčiams nei priklausomybė konkrečiai kartai (Egerova ir kt., 2021).

Y ir Z kartų komunikacijos ypatumai turi daug panašumų, pavyzdžiui, abiem svarbus grupinis darbas, aiškios taisyklės bei reguliarus grįžtamasis ryšys (Raslie ir Ting, 2020). Šios kartos vertina vizualinį turinį, asmeninį bendravimą skaitmeninėje erdvėje ir teikia pirmenybę santykiams, o ne užduotims. Z karta tikisi greito atsako ir neformalios skaitmeninės komunikacijos. Abi kartos pasižymi draugiškumu ir palankiu bendravimo stiliumi, kai kuriais atvejais gali stokoti įgūdžių

spresti konfliktus ar spresti iškilusias problemas savarankiškai. Taip pat pabrėžiama, kad kritika gali būti suvokiama jautriai (Raslie ir Ting, 2020).

Apibendrinant, Z karta išsiskiria kaip unikali darbuotojų ir vartotojų grupė, kurios darbo rinkos elgsena formuojasi skaitmeninės visuomenės, socialinių tinklų kultūros ir didelio informacinio srauto aplinkoje. Šios kartos atstovams būdinga nuolatinė sąveika su technologijomis, dėl to jai būdingas poreikis aiškiai ir įtraukiai komunikacijai, greitam grįžtamajam ryšiui bei skaidrumui.

2.2. Komunikacijos ir kanalų pritaikymas Z kartai

Z karta, užaugusi skaitmeninio pasaulio aplinkoje, pasižymi savitu informacijos vartojimo stiliumi (Dolot, 2018). Darbdaviams, siekiantiems įtraukti Z kartos atstovus svarbu apgalvoti naudojamus komunikacijos kanalus bei turinį. Z kartai būdinga orientacija į vizualų ir interaktyvų bendravimą, reikalauja autentiškumo, greičio bei vertybinio nuoseklumo. S. M. A. El-Menawy ir P. S. Saleh (2023) nurodo, jog socialiniai tinklai yra efektyviausias būdas pasiekti Z kartos auditoriją, kadangi vykdo tarpininko funkciją. Žmogiškųjų išteklių valdymas (toliau - ŽV), kaip ir kitose organizacijų srityse, perėjo į skaitmenizuotą formą ir optimizavo tam tikrus procesus. Mokslininkai (Kotalkar, 2019, Bondarouk ir Fisher, 2020, Acikgoz, 2019, Khlebarodava ir Remeikienė, 2019) savo moksliniuose tyrimuose atskleidžia pagrindinius žmogiškųjų išteklių paieškos skaitmeninius metodus:

- karjeros internetinės svetainės;
- interaktyvūs darbo skelbimai;
- masiniai/automatizuoti laiškai ir žinutės kandidatams;
- automatinių sistemų naudojimas gyvenimo aprašymų vertinimui;
- duomenų bazės ir analitika, analizės metodas;
- pokalbių robotai (angl. Chatbot) (sukurti dirbtinio intelekto pagrindu);
- paieška per socialinius tinklus internete.

Mokslininkai (Khlebarodava ir Remeikienė, 2019) išskiria keturis pagrindinius kanalus, skirtus darbuotojų pritraukimui: organizacijos internetinę svetainę, darbo portalus, profesinius tinklus (pvz. LinkedIn) ir socialinius tinklus (pvz. "Facebook"). Įdarbinimas visada buvo pagrindinė darbo rinkos funkcija, ji naudojo tradicines laisvų darbo vietų uždarymo priemones, pavyzdžiui, reklamą socialinėje žiniasklaidoje, paiešką darbo agentūrose, darbo biržose ar iš lūpų į lūpas. H. Khlebarodavos ir R. Remeikienės (2019) teigimu, socialiniai tinklai padarė įtaką tam, kaip darbdaviai ieško naujų darbuotojų, lygiai taip pat smarkiai pakeitė ir tai, kaip darbo ieškantis randa naujas darbo vietas.

Z kartai būdingas trumpesnis dėmesio išlaikymas, todėl kuriant skaitmeninės rinkodaros strategijas būtina atsižvelgti į tai, kad pranešimas turi būti trumpas, vizualiai patrauklus ir aiškią vertę siūlantis (Munsch, 2021). Taipogi svarbu pabrėžti, jog Z karta vis dažniau nurodo nepasitikėjimą tradicinėmis reklamos formomis - pirmenybę teikia turiniui socialiniuose tinkluose „Tik Tok“, „Instagram“ ar kt. L. Ha (2019) teigimu, reklamos tikslas - atliepti vartotojų poreikius ir siūlyti sprendimus, dėl to, kad jei pažadai nepasiteisina, gali nukentėti vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo lygis. Augant reklamos srautui socialiniuose tinkluose „YouTube“ ar „Instagram“, vartotojų grupės gali būti pavargusios nuo informacijos kiekio. Tiek Y, tiek Z kartos sprendimus lemia jų vertybinės nuostatos: tvarumas, socialinė atsakomybė ir etiniai kriterijai (Munsch, 2021).

Išorinė komunikacija su potencialiais kandidatais padeda pasiekti platesnę žmonių grupę ir padidina tikimybę rasti tinkamus ir kvalifikaciją atitinkančius specialistus. Pasak mokslininko A. Frączek (2020), tradiciniai kandidatų paieškos būdai apima skelbimus specializuotuose žurnaluose, reklamą, taip pat darbuotojų ar artimų žmonių rekomendacijas. Minimas ir bendradarbiavimas su mokyklomis ir kitomis įstaigomis per dalyvavimą karjeros ar darbo mugėse, taip mezgant ryšį su potencialiais darbuotojais. Organizacijos vis dažniau naudoja darbo paieškos platformomis, duomenų bazėmis ar automatizuotais sprendimais, tokiais kaip personalizuoti el. laiškai ar pokalbių robotai. Organizacijos naudoja savo vidinius resursus, įdarbinimo įmones, socialinius tinklus, tokius kaip „LinkedIn“, „Glassdoor“ (Frączek, 2020).

Kaip pažymi H. Khlebarodova ir R. Remeikienė (2019), svarbiausiomis šiuolaikinio žmogiškųjų išteklių valdymo technologijomis Lietuvos kontekste laikomi dirbtinis intelektas, robotika, socialiniai tinklai, didžiųjų duomenų analitika ir virtualios realybės įrankiai. Šios priemonės yra ypač aktualios Z kartos darbuotojams, kurie į darbo rinką įžengia jau turėdami aukštą skaitmeninį raštingumą ir linkę darbo paiešką vykdyti internetu. Atsižvelgiant į tai, kad ši grupė dažniausiai pirmąjį išpūdį apie organizaciją susidaro per skaitmenines platformas, įmonėms būtina aktyviai formuoti savo įvaizdį virtualioje erdvėje, analizuoti komunikacijos kanalų efektyvumą ir adaptuoti strategijas pagal tikslinių grupių elgseną (El-Menawy ir Saleh, 2023). H. Khlebarova ir R. Remeikienė (2019) nurodo, jog tradiciniai kanalai ieškant potencialių darbuotojų tapo nebepopuliarūs, išskyrus gautas rekomendacijas iš kitų žmonių (*angl. recommendations from other people*). Inovatyvūs komunikacijos būdai su potencialiais kandidatais per socialines platformas, tokias kaip „Facebook“ ir „LinkedIn“, sulaukia daugiau dėmesio šių dienų rinkoje, kadangi gali pasiekti daugiau kandidatų tais atvejais, jei jie nėra susipažinę su internetiniais puslapiais skirtais darbo paieškai. Socialiniai tinklai, kur galima burtis į grupes ar bendruomenes sudaro sąlygas šia informacija dalintis laisvai.

Atsižvelgiant į atliktą tyrimą „Leading ways Generation Z consumers preferred to be contacted by brands in the United States as of June 2022”, 44 procentai Z kartos atstovų nurodė, kad jiems priimtinausias būdas, kad su jais susisiektų per socialinius tinklus, tačiau populiariausiu kanalu (57 proc.), kuriuo pageidauja susisiekti Z kartos atstovai, buvo nurodytas elektroninis paštas (Statista, 2023).

Tyrime (Darvidou, 2024) teigiama, kad nors kliūtys, tokios kaip duomenų integravimas iš skirtingų šaltinių, technologijų suderinimas ir nuoseklumo užtikrinimas įvairiuose kanaluose yra reikšmingi ir reikalauja strateginio bei išsamaus požiūrio, įmonės, kurios investuoja į šių iššūkių įveikimą, geba pasiūlyti geresnę klientų patirtį, išsiskirti konkurencingoje rinkoje ir užtikrinti ilgalaikę sėkmę. Remiantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad “omnichannel” komunikacijos strategija yra visapusiškas požiūris į organizacijos komunikacijos valdymą, leidžiantis efektyviai integruoti įvairias komunikacijos platformas ir kanalus siekiant sukurti vieningą vartotojo patirtį. Taikant šią strategiją naujų darbuotojų pritraukimo procese, organizacija gali pasiekti didesnį potencialių kandidatų auditorijos įsitraukimą, nes informacija apie karjeros galimybes pateikiama nuosekliai ir patraukliai per jų naudojamus kanalus – socialinius tinklus, įmonės svetainę, darbo skelbimų platformas ir net tiesiogines interakcijas. Tokia integruota komunikacija ne tik didina darbdavio patrauklumą, bet ir užtikrina, kad kandidatai patirtų sklandų ir profesionalų informacijos gavimo procesą, kuris stiprina organizacijos įvaizdį kaip modernios ir darbuotojams dėmesingos įmonės.

Vidinės komunikacijos svarba naujų darbuotojų pritraukimo kontekste, S. Santos ir kt. (2023) ir V. Valentukonytės - Urbanavičienės ir G. Simanauskaitės (2022) nuomone, yra svarbi didėjant konkurencijai tarp organizacijų. Tai reiškia, kad jos turi plėtoti strategijas, kaip išsiskirti. Vidinės komunikacijos naudojimas siekiant padidinti įmonės patrauklumą išorės talentams ir padidinti jos patrauklumą esamiems darbuotojams - viena iš siūlomų strategijų. Be to, vidinė komunikacija yra labai svarbi kuriant patrauklų darbdavio prekės ženklą, formuojant teigiamą darbuotojų patirtį, kuri paverčia juos prekės ženklo ambasadoriais (Vokič ir kt., 2022). Be to A. T. Verčič ir N. P. Vokič (2017) teigia, kad įsitraukimas tampa viena iš populiariausių paradigmų, apibūdinančių, kaip organizacijos bando bendradarbiauti su suinteresuotosiomis šalimis. Įsitraukimui įtakos turi vidinė komunikacija kuria galima veiksmingai perteikti organizacijos vertybes visiems darbuotojams ir įtraukti juos į organizacijos tikslus. Remiantis P. Norman ir kt. (2021) nuomone, net ir tais atvejais kai organizacija gali pervilioti darbuotojus iš savo konkurentų, jei organizacijos kultūra nėra palanki, tikėtina, kad darbuotojai bus nusivylę. Taip yra todėl, kad darbuotojus veikia jų aplinka, o jei ji nėra palanki, net ir kompetentingiausias darbuotojas jausis nepalankiai ir galiausiai iš jos pasitrauks. Darbovietė ir darbdavys atlieka svarbų vaidmenį žmogaus gyvenime, nes padeda tenkinti jo ekonominius, socialinius ir psichologinius poreikius. Žmonės į

organizacijos ateina turėdami savo siekių, todėl rinkdamiesi darbdavį asmenys stengsis įsitikinti, kad įmonė atitinka jų vertybes ir įsitikinimus. Autorius pabrėžia, kad realybėje ne visi darbo ieškantys asmenys turi galimybę rinktis pageidaujamą įmonę, todėl kartais asmenys gali būti priversti užimti kitą laisvą darbo vietą, net jei organizacijos vertybės nesutampa su jų vertybėmis. Dėl šios priežasties organizacijos pritraukia daugybę asmenų, turinčių skirtingą kilmę, įsitikinimus, vertybes, poreikius ir lūkesčius, o kartu su šia daugialype darbo jėga atsiranda poreikis sukurti bendrą tikslą. Jei organizacijai nepavyks suderinti individualių darbuotojų ir organizacinių tikslų, organizacija taps neveiksni. Dėl šios priežasties organizacijos turi aiškiai apibrėžti savo tikslus ir strategijas ir padėti darbuotojams suprasti, kaip jie gali prie jų prisitaikyti ir prie jų prisidėti. Organizacinė kultūra, pasak L. Šimanskienės (2008), užtikrina tapatumo jausmą, ugdo atsidavimą organizacijos misijai, tampa pagrindine valdymo priemone, padeda atsižvelgti į klientų ir tarnautojų poreikius, išskiria kiekvieno žmogaus vertingumo pripažinimą, sukuria draugiškus santykius su bendradarbiais, apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus (Tabudi, 2021).

Apibendrinant, Z kartai būdingas aukštas skaitmeninis raštingumas, trumpas dėmesio išlaikymo laikas ir poreikis gauti autentišką bei vertybiškai artimą informaciją. Dėl to tradiciniai įdarbinimo kanalai – tokie kaip spauda ar televizija – praranda aktualumą, o didžiausią įtaką daro skaitmeniniai sprendimai: socialinių tinklų platformos, interaktyvios karjeros svetainės, pokalbių robotai ir e-reklama. Z karta ne tik teikia pirmenybę skaitmeniniams kanalams, bet ir tikisi komunikacijos, atitinkančios jų vertybinius lūkesčius – tvarumo, socialinės atsakomybės ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso. Tinkamai įgyvendinta *omni-channel* strategija – koordinuotas ir nuoseklus komunikacijos kanalų valdymas – leidžia organizacijoms sukurti vientisą kandidatų patirtį, o tai didina darbdavio patrauklumą bei pasitikėjimą.

3. ORGANIZACIJOS KOMUNIKACIJOS VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ Z KARTOS ĮSITRAUKIMĄ Į DARBO RINKĄ, TYRIMAS

3.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

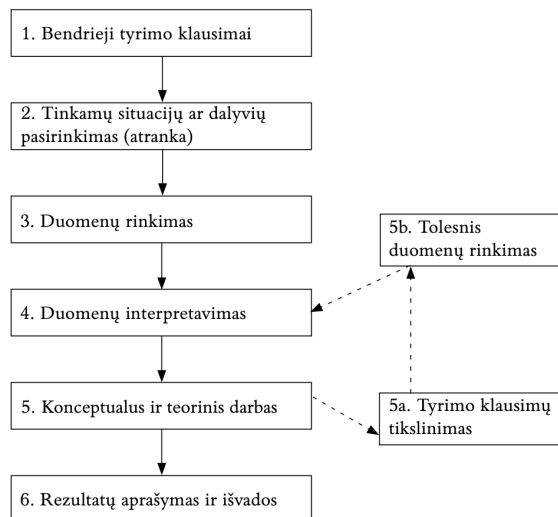
Šioje darbo dalyje pristatoma pasirinkta tyrimo metodologija, kuria buvo vadovaujamasi atliekant tyrimą, jo etapus. Teorinėje šio darbo dalyje buvo analizuojamos organizacijų komunikacijos strategijos, įvaizdžio formavimo būdai, bei naudojami komunikacijos kanalai, taip pat apžvelgti Z kartos atstovų vartojimo ypatumai bei jų naudojami komunikacijos kanalai. Empirinėje šio tyrimo dalyje siekiama įvykdyti numatytą **tikslą** - išanalizuoti darbdavių

komunikacijos strategijų elementus ar jų derinius ir nustatyti, kurie iš jų skatina Z kartos atstovų įsitraukimą į darbo rinką.

Tyrimo uždaviniai:

1. Kokias komunikacijos strategijas ir elementus naudoja organizacijos?
2. Per kokius komunikacijos kanalus Z kartos atstovai dažniausiai susiduria su organizacijų komunikacija ir kokią reikšmę jų požiūriui daro organizacijos suformuotas įvaizdis?
3. Kokią įtaką Z kartos atstovų suvokimui daro organizacijų komunikacijos forma, įskaitant dizainą, kalbos stilių ir toną?
4. Kokio pobūdžio organizacijų komunikacijos turinys yra aktualus ir patrauklus Z kartos atstovams?
5. Kokie organizacijų komunikacijos elementai lemia ryšio su Z kartos atstovais kūrimą ir stiprinimą?
6. Kokie organizacijų komunikacijos aspektai tampa motyvaciniais veiksniais, skatinančiais Z kartos atstovus įsitraukti ir imtis aktyvių veiksmų?

Tiriant darbdavių naudojamus komunikacijos elementus ar jų derinius ir siekiant nustatyti veiksnius skatinančius Z kartos atstovų įsitraukimą į darbo rinką pasirinkta **kokybinio tyrimo metodologija**. Ši metodologinė prieiga pasirinkta todėl, kad siekiama suprasti, kaip tiriamieji supranta tam tikrą socialinę tikrovę, kuri veikiama fiziniais, socialiniais ir psichologiniais veiksniais. Kokybinė tyrimų metodologija įvardijama kaip natūralistinė bei interpretacinė, dėl to, kad ji reikalauja ilgalaikės reiškinių analizės, taip pat pasiruošimo tyrimo duomenis interpretuoti (Kardelis, 2016). Vienas iš esminių kokybinio tyrimo rezultatų tinkamumą lemiančių veiksnių – subjektyvumo eliminavimas, nes tyrėjas rinkdamas duomenis apie tiriamąjį objektą turi įsijausti į tiriamąją situaciją, tačiau tuo pačiu metu turi išlikti subjektyvus registruodamas duomenis (Kardelis, 2016). Kokybinių tyrimų atlikimo eiga buvo vykdoma remiantis paveiksle nr. 3 pateiktu proceso modeliu.

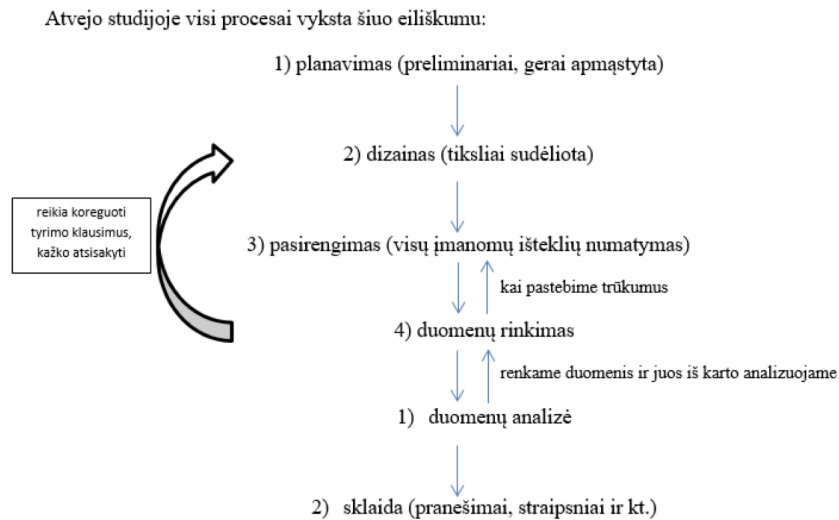


Paveikslas nr. 3. Kokybinio tyrimo procesas. Šaltinis: Bryman 2008, cit. iš Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 24.

Šiam tyrimui pasirinkta atvejo analizės metodologinė strategija (angl. *case study*), siekiant nuosekliai, detaliai ir iš įvairių perspektyvų ištirti organizacijų komunikaciją, susijusius su Z kartos įtraukimu į darbo rinką. Atvejo analizė leidžia tyrėjui gilintis į šiuolaikinius, realioje aplinkoje vykstančius reiškinius, kai jų ribos tarp konteksto ir pačio fenomeno nėra aiškiai apibrėžtos (Yin, 2014). Atvejo analizė pasižymi holistine prieiga: tyrėjas remiasi įvairiais duomenų šaltiniais (komunikacijos stebėjimu, interviu, dokumentų analize), siekdamas aprėpti platų kontekstinį ir interpretacinį lauką (Yin, 2014). Pasirinkta strategija leidžia atskleisti, kaip organizacijos komunikuoja savo kaip darbdavio įvaizdį skirtinguose kanaluose (el. svetainėse, socialiniuose tinkluose), kokiais naratyvais ir turinio formatais tai daroma, bei kaip šios žinutės suprantamos pačios Z kartos atstovų. Tyrimo tikslas – ne tik aprašyti fenomeną (komunikacijos turinį), bet ir paaiškinti jį, atskleisti dėsningumus ar galimas strategines priežastis. Todėl šiame darbe atvejo analizė orientuota į *aiškinamosios* (angl. *explanatory*) ir *instrumentinės* (angl. *instrumental*) atvejo studijos formas, kai atvejai pasitelkiami patikrinti ar plėtoti teorinį supratimą apie Z kartos įtraukimo mechanizmus per organizacinę komunikaciją (Stake, 1995; Tellis, 1997).

Tyrimo procesas buvo grindžiamas nuoseklia struktūra (žr. 4 pav.), kurioje planavimas, dizainas, pasirengimas, duomenų rinkimas, analizė ir sklaida sudaro loginę tyrimo eigą, tačiau galimi grįžtamieji žingsniai leidžia koreguoti tyrimo kryptį remiantis duomenų turiniu. Tokia tyrimo dinamika leidžia išlaikyti lankstumą ir užtikrinti analizės gilumą. Taikytas metodinis trianguliacijos principas, kuris užtikrina tyrimo patikimumą – fenomenas buvo analizuojamas iš kelių perspektyvų: vizualinio, tekstinio, institucinės komunikacijos bei žinutės gavėjo perspektyvos (interviu su Z

kartos atstovais) lygmenų (Kardelis, 2016). Tokia kombinacija leidžia atskleisti ne tik komunikacijos turinį, bet ir jos suvokimo bei interpretavimo variacijas. Tai atitinka konstruktyvistinę tyrimo paradigmą – daroma prielaida, kad socialinė tikrovė yra kuriama per prasmes, kurios formuojasi tiek institucijų komunikacijoje, tiek individualiose interpretacijose (Stake, 1995; Yin, 2003).



Paveikslas nr. 4. Atvejo studijų procesas. Šaltinis: Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017).

3.2 Tyrimų metodų pagrindimas

3.2.1 Turinio analizė

Kai siekiama analizuoti verbalinę, rašytinę ir vizualinę informaciją elektroninėje erdvėje vis dažniau pasitelkiama kokybinės turinio analizės metodas, kuris padeda suformuoti požiūrį į tyrimo objektą ar temą (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pirmojo tyrimo etapo duomenų rinkimo metodu - stebėjimu - stebėta organizacijų komunikacija viešai prieinamoje elektroninėje erdvėje, kur duomenys nerenkami standartizuotai, nes dalyviai yra stebimi natūralioje aplinkoje. Pasitelkiant šiam tyrimo metodui būdingus interpretacinius reikšmių tyrimo būdus, siekiama įvertinti, kaip viešai prieinamoje internetinėje erdvėje organizacijos komunikuoja siekiant pritraukti Z kartos atstovus: kas būdinga jų skelbiamame turinyje organizacijų internetiniuose puslapiuose, pasirinktuose socialiniuose tinkluose ir jų darbo paieškos portaluose. Vadovaujantis stebėjimo tipologija, buvo taikomas neformalus (nestruktūruotas, žvalgomas) stebėjimas iš šalies, nedalyvaujant. Siekiant išlaikyti natūralumo kriterijų, stebėjimas vyko įprastoje aplinkoje, tiriamiesiems nežinant ir jų veiklai nedarant įtakos (Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė, 2008).

Atliekant kokybinę turinio analizę per stebėjimą buvo taikomi šie žingsniai:

1. Organizacijų skelbiamą turinį tyrėjas kelis kartus perskaito ir išskirsto į svarbiausias kategorijas, siekdamas sumažinti duomenų apimtį, o paskui kategorijas jungiant pagal prasmę;
2. Kategorijas sudaromos iš subkategorijų, kurios jungiamos į temą. Atvirojo kodavimo metu išskiriami prasminiai vienetai ir fiksuojamos tyrėjo pastabos;
3. Subkategorijos, kategorijos suskirstytos į temas ir gauti duomenys interpretuojami (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo imtis: atliekant turinio analizę pasirinkta netikimybinis imties sudarymo principas. Tikslinė tyrimo populiacija Lietuvos įmonės suteikiančios arba skelbiančios pozicijas prieinamas Z kartos atstovams, nekeliančios reikalavimų dėl atitinkamo išsilavinimo, patirties ar kitų papildomų reikalavimų. Atrinkti tyrimo imti buvo taikytas kriterinis atrankos būdas organizacijoms, kai iš populiacijos atrenkami vienetai taikant iš anksto nustatytus kriterijus (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Tyrimui atlikti buvo atrinkti atvejai (organizacijos), turintys ypatingų savybių, įgalintys tyrėją, pasitelkiant turimus išteklius, giliau suprasti tyrimo objektą ir pasiekti tyrimo tikslą (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017): tyrime išskirti atvejai (organizacijos) buvo apibrėžti remiantis konkrečiais įtraukimo ir atrankos kriterijais – veiklos trukme rinkoje (≥ 10 metų), atvirumu nepatyrusiems kandidatams (siūlo darbo vietas į kurias nėra numatomi būtini reikalavimai, kaip išsilavinimas ar kvalifikacija, patirtis ar kiti specialieji reikalavimai), taip pat sudaryta komunikacijos strategija, nuoseklaus reputacijos formavimo bei darbuotojų įsitraukimą skatinančių praktikų įgyvendinimo. Šie kriterijai leido apriboti tyrimo lauką ir užtikrinti atvejo ribotumą (angl. *bounded system*), kuris yra būtina sąlyga kokybinei atvejo analizei vykdyti (Creswell, 2003).

Nustatant imties dydį, buvo pasirinkta mažesnė imtis ir siekiama detaliau ištirti organizacijas. Organizacijų pirminė atranka buvo vykdoma peržiūrint internetiniuose darbo paieškų puslapiuose patalpintus skelbimus, o detalesnė atranka buvo vykdoma peržiūrint organizacijų internetinius puslapius, tikrinant juridinę informaciją puslapyje www.rekvizitai.lt. Iš viso buvo ištirtos 5 skirtingos organizacijos, veikiančios klientų aptarnavimo, rinkodaros ir pardavimų, maitinimo paslaugų bei mažmeninės prekybos sektoriuose.

Pirmasis tyrimo etapas buvo vykdomas 2025 m. kovo 28 – 2025 m. balandžio 10 dienomis, kuomet buvo stebima 5 organizacijų komunikacija jų internetiniuose puslapiuose ir socialiniuose tinkluose: „Facebook“, „Instagram“, „Linkedin“, „Youtube“ bei darbo paieškos portaluose. Kiekvienam iš šaltinių parengtos formos, kuriuose renkama ir sisteminama informacija pagal kriterijus. Buvo analizuojama kiekvienos organizacijos per pastaruosius šešis mėnesius skelbta informacija. Kokybinė turinio analizė pasižymi lankstumu, sistemingumu, pats tyrėjas yra tyrimo įrankis, siekiama išlaikyti jautrumą kontekstui, socialinėms aplinkybėms, o ne kurti universalius apibendrinimus, siekiama išsamiai aprašyti tiriamąją socialinę realybę, dėmesys sutelkiamas į

prasmę ir reikšmę bei sumažina duomenų apimtį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tai reiškia, kad tyrėjas koncentruojasi tik į tuos pasirinktus reikšminius aspektus, kurie susiję su bendruoju tyrimo klausimu, todėl atlikus pirminę kanalų atranką buvo pastebėta, jog organizacijos, nors ir turi reprezentacinius profilius įvairiose socialinėse medijose – tokiuose kanaluose kaip „Facebook“, „Instagram“, „YouTube“, „LinkedIn“ – nevienodai juos išnaudoja darbdavio įvaizdžio formavimo tikslais. Tam tikrais atvejais socialinis tinklas buvo naudojamas prekėms reklamuoti ar parduoti.

3.2.2 Interviu

Antrojo etapo tyrimo duomenų rinkimo metodas - interviu. Šio etapo duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu metodas ir pokalbis tarp tyrėjo ir informanto įrašomas ir transkribuojamas (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pusiau (iš dalies) struktūruotas interviu yra lankstus, kadangi yra iš anksto apsvaistytos pokalbio gairės ir kiekvienos temos klausimai (žr. Priedas 1), tačiau klausimų formuluotės gali kisti arba užduodami papildomi klausimai siekiant prisitaikyti prie interviu eigos (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Kokybiniu interviu norima iširti subjektyvias veikėjų patirtis, nuostatas, jausmus, motyvus bei sampratas kasdieniuose kontekstuose. Kitaip tariant, „identifikuoti socialiai konstruojamas prasmes apie reiškinį ir kontekstą, kuriame jis egzistuoja“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Interviu individualus, siekiant užtikrinti sąlygas kuo atviriau atsiskleisti subjektyviai kiekvieno interviu dalyvio nuomonei. Informantais šiame tyrimo etape tapo Z kartos atstovai, kurie pateikė savo nuomonę ir atskleidė požiūrį apie organizacijų komunikacijos ypatumus, reikšmingus jų įtraukimui į darbo rinką.

Tyrimo imtis: atlikti interviu taip pat pasirinkta **kriterinė atranka**, kuri tinkamiausiai suteiktų informaciją pagal nustatytą temą. Interviu dalyvių kriterijai:

- turi atitikti Z kartos apibrėžimą - gimę 1995 – 2010 m. (sudaryta autoriaus);
- asmuo turi turėti nors vieną darbo paieškos patirtį aplikuoiant į tirtas organizacijas.

Interviu dalyviai atrinkti laikantis sniego gniūžtės principo, kuomet vieni dalyviai rekomenduoja kitus potencialius pokalbių dalyvius pagal numatytus tyrimo kriterijus siekiant tyrimo prisotinimo principo, t.y. kai atsakymai pradeda kartotis (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Antrojo tyrimo etapas buvo vykdomas 2025 m. balandžio 11 – balandžio 20 dienomis. Šio etapo metu buvo paruošti septyniolika klausimų pusiau struktūruotam interviu, kurie buvo paremti atliktos literatūros analizės ir turinio analizės gautais duomenimis. Duomenų rinkimas buvo vykdomas mišriu būdu: „akis į akį“ ir nuotoliniu būdu per socialinį tinklą „messenger“, atsižvelgiant į intervantų išreikštus pageidavimus, siekiant sukurti komfortiškas sąlygas ir galimybes dalyvauti tyrime. Interviu buvo vykdomas gavus dalyvių sutikimus, informavus juos apie

tyrimo temą, objektą ir tikslą. Visų dalyvių atsakymai yra koduojami siekiant išsaugoti jų privatumą: Resp_1, Resp_2, Resp_3, Resp_4, Resp_5, Resp_6, Resp_7, Resp_8. Daugiausia skirtingos informacijos buvo gauta pirmųjų interviu metu. Atliekant 8 interviu pastebėta, jog informacija pradėjo kartotis ir naujų duomenų susijusių su tyrimo tikslu nebuvo atskleista. Interviu vykdymas su Z kartos atstovais buvo nutrauktas pasiekus prisotinimo principą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

3.3 Tyrimo etika ir apribojimai

Tyrimo etika. Tyrimo abu etapai vykdomi laikantis kokybinių tyrimų atlikimo etikos principų, kuriais siekiama apsaugoti tiriamuosius nuo galimos žalos. Atliekant organizacijų stebėjimą, renkami duomenis tik tie kurie viešai prieinami plačiai visuomenei. Duomenys, pateikti šiame darbe yra nuasmeninti, kad neatskleistų informacijos apie organizaciją ar duomenų, kurie gali padėti ją identifikuoti. Atliekant interviu buvo laikomasi šių kokybinių tyrimo etikos principų:

1. pagarbos asmens privatumui principas taikytas siekiant užtikrinti tiriamųjų teisę į autonomiją ir apsaugą nuo išnaudojimo, gerbiant jų asmeninį gyvenimą;
2. anonimiškumo principas buvo užtikrinamas koduojant organizacijų pavadinimus ir interviu dalyvių tapatybes, siekiant apsaugoti jų privatumą;
3. geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti.

Visiems interviu dalyviams buvo užtikrinta, kad tyrimo duomenys bus anonimizuoti siekiant apsaugoti nuo netyčinio asmens duomenų konfidencialumo pažeidimo (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo validumas. Kokybiniuose tyrimuose nėra būtina sudaryti didelę imtį, o validumą užtikrina (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017):

1. Duomenų sukaupimas - kai apibūdinant nagrinėjamus reiškinius užtenka bent vieną kartą paminėti tam tikro reiškinio savybes ar požymius, kad galima būtų pagrįsti teiginį;
2. Nesiekama apdoroti statistinių duomenų - ataskaitos kaip paplitę požymių dažniai, nesiejamos su kokybinio tyrimo rezultatais;
3. Imties sudarymo strategija kuriama, atsižvelgiant į temą ir tyrėjo metodologinį sprendimą;

V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017) nurodo, kad siekiant išlaikyti tyrimą validžiu reikia užtikrinti aiškius tiriamųjų atrankos kriterijus, taip pat išsamiai apibūdinti dalyvius (apibrėžiant amžių, profesinę patirtį ir pan.), todėl šio tyrimo rėmuose buvo taikomi keli atrankos kriterijai. Stebėjimas vyko nedalyvaujant ir nedarant įtakos tyrimo rezultatams.

Tyrimo apribojimai.

Pirmasis šiame tyrime taikytas metodas buvo stebėjimas, kuris turėjo tam tikrų ribotumą. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje veikia daugiau nei 151 tūkst. įvairios kilmės kapitalo ir įvairių ekonominės veiklos rūšių organizacijų (Lietuvos statistikos departamentas, 2025), atlikta penkių pasirinktų organizacijų analizė negali būti laikoma reprezentatyvia visos Lietuvos organizacijų komunikacijos tendencijų atspindžiu. Toks sprendimas buvo nulemtas tyrėjo turimų išteklių ir laiko sąnaudų ribotumo – po ilgo stebėjimo ir atrankos proceso organizacijų imtis buvo sąmoningai susiaurinta. Pažymėtina, kad organizacijos taiko skirtingas komunikacijos strategijas, naudoja skirtingus kanalus ir orientuojasi į skirtingas tikslines auditorijas, todėl kai kuriais atvejais duomenų surinkimas iš tų pačių komunikacijos kanalų buvo ribotas ar neįmanomas. Stebėjimas buvo vykdomas tik viešai prieinamuose informacijos šaltiniuose, todėl egzistuoja rizika, kad tam tikri komunikacijos duomenys nebuvo užfiksuoti – pavyzdžiui, dėl pašalintų socialinių tinklų įrašų, komunikacijos kitose platformose, apie kurių egzistavimą nebuvo pateikta nuorodų, ar dėl informacijos pateikimo tik uždaruose kanaluose.

Antrasis taikytas metodas – pusiau struktūruoti interviu su Z kartos atstovais – taip pat turi tam tikrų ribotumą. Intervantai pateikė atsakymus remdamiesi asmenine patirtimi, nuomone ir individualiomis nuostatomis, todėl jų požiūriai negali būti laikomi visos Z kartos atstovų nuomonės reprezentacija. Nors prieš interviu buvo renkama demografinė ir papildoma informacija, egzistuoja rizika, kad dalis pateiktos informacijos galėjo būti pateikta, pakoreguota remiantis subjektyviais motyvais. Be to, dalis interviu dalyvių į online formatu pateiktus klausimus atsakė trumpai ir lakoniškai. Yra tikimybė, kad gyvo kontakto metu galima būtų gauti išsamesnių įžvalgų. Tačiau dėl Z kartos atstovų komunikacijos ir motyvacijos ypatumų buvo sudėtinga juos paskatinti dalyvauti gyvuose interviu. Šie ribotumai rodo būtinybę vertinti tyrimo rezultatus kritiškai ir ateityje rekomenduoja plėsti organizacijų imtį, diversifikuoti duomenų rinkimo kanalus bei taikyti mišrias duomenų rinkimo metodikas, siekiant didesnio tyrimo rezultatų patikimumo ir platesnio pritaikomumo.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1 Kokybinės turinio analizės tyrimo rezultatų apžvalga

Stebėjimo metu surinkti pirminiai duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę (toliau - KTA). KTA palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per išskylančias temas, o kodavimo procedūrų (kategorijų/subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas (Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė, 2008). Prasminiais vienetais buvo laikomos tekstų ištraukos, kuriose buvo viena baigtinė mintis. Analizuojant duomenis buvo atliekamas atviras kodavimas (žr. Priedas 1)

(Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Analizuojant duomenis surinktus iš organizacijų – OR1, OR2, OR3, OR4 ir OR5 – **internetinio puslapio** surinktos tekstinės ir vizualinės informacijos išskirtos šios esminės komunikacijos kategorijos: darbdavio privalumai ir naudos, karjeros galimybės ir tobulėjimas, socialinė atsakomybė, organizacijos kultūra (žr. Priedas 3).

Tarp visų tiriamųjų organizacijų labiausiai akcentuojama komunikacijos kryptis yra susijusi su darbdavio privalumais ir naudomis (žr. lentelė 2). Ši kategorija buvo aiškiai išreikšta visų penkių organizacijų (OR3, OR1, OR2, OR4, OR5) komunikacijoje.

Lentelė nr. 2. Kategorijos „Darbdavio privalumai ir naudos“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.

Organizacija	Subkategorijos			
	Sveikatos apsauga	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo užmokestis	Papildomos materialinės naudos
OR1	✓	✓	✓	✓
OR2		✓	✓	✓
OR3	✓	✓	✓	✓
OR4	✓		✓	✓
OR5		✓	✓	✓

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi atlikto stebėjimo duomenys pateikiami priede nr. 3.

Subkategorija - sveikatos apsauga.

Organizacijos dažnai pabrėžia darbuotojų sveikatos apsaugą, akcentuodamos ne tik draudimą, bet ir emocinės gerovės palaikymą. Pavyzdžiui, viena organizacija nurodo siūlanti „sveikatos draudimą, kuris užtikrina jūsų gerovę“ _OR3, kita mini galimybę rinktis iš kelių draudimo variantų – „sveikatos draudimas su galimybe rinktis <...>“ _OR5. Taip pat akcentuojamas saugumo aspektas už darbo ribų, kai darbuotojams taikomas „draudimas nuo nelaimingų atsitikimų 24/7 (net ir ne darbo metu)“ _OR1. Dėmesys psichologinei ir socialinei gerovei išreiškiamas per nemokamas konsultacijas, kurios suteikiamos ne tik darbuotojams, bet ir jų šeimų nariams: „visi OR4 darbuotojai ir jų šeimos nariai turi galimybę anonimiškai ir nemokamai pasikonsultuoti su specialistais psichologiniais, teisiniais ar finansiniais klausimais“ _OR4.

Subkategorija - darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Darbo lankstumo ir asmeninio gyvenimo integracijos temos ypač aktualios Z kartos atstovams, kuriems svarbu išlaikyti gyvenimo kokybės ir darbo dermę. Organizacijos siūlo „lankstų darbo grafiką, pritaikytą tavo gyvenimo ritmui“ _OR1, taip pat išskiria tokias iniciatyvas kaip „darbo grafikas draugiškas studijoms“ _OR2 ar „hibridinis darbo modelis, leidžiantis lengviau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą“ _OR3. Dar viena organizacija savo pasiūlymų esmę įvardija

tiesiai – „pagrindiniai mūsų pasiūlymo elementai yra šie: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra“ _OR5.

Subkategorija - papildomos materialinės naudos

Šioje subkategorijoje atsiskleidžia platus spektras organizacijų siūlomų paskatų, kurios apima tiek kasdienes smulkmenas, tiek reikšmingesnes materialines naudas. Viena organizacija nurodo siūlanti „nemokamą maitinimą darbo pertraukos metu“, „darbuotojų nuolaidų kortelę“, „paramą nutikus nelaimėi“, „dovanas, premijas ir apmokamą poilsio dieną gimtadienio proga“ _OR1. Kita organizacija išskiria: „lojalumo programa visiems darbuotojams“ _OR3. Nuolaidos maistui ir gėrimams, taip pat transportavimo paslaugos darbuotojams, taip pat pateikiamos kaip vertingi priedai: „70% nuolaidą kavai ir 50% nuolaidą maistui visame tinkle“, „vėlai vakare baigus darbą – parvešime namo“ _OR2. Įtraukiami ir papildomi atostogų bei stipendijų pasiūlymai – „iki 6 papildomų atostogų dienų“, „stipendijų galimybės“ taip pat „Sporto ir poilsio patalpos (sporto salė, poilsio ir meditacijos kambariai)“ _OR5. Kai kurios organizacijos mini konkretesnes paskatinimo formas – pvz., „OR4 dovanų korteles“ _OR4.

Subkategorija - darbo užmokestis

Atlyginimo tematika dažnai iškomunikuojama siekiant pabrėžti skaidrumą ir motyvaciją per papildomas paskatas. Viena organizacija nurodo, kad darbuotojui mokami „priedai už pasiektus rezultatus“ _OR3, kita – kad siūlomas „x EUR/val. atlyginimas“ _OR1. Taip pat pabrėžiamas individualizuotas požiūris: „konkretus darbo užmokestis, pasibaigus atrankai, pasirinktam kandidatui siūlomas atsižvelgiant į jo patirtį ir kompetenciją“ _OR5. Skatinimo sistema papildoma kintamosiomis premijomis, pavyzdžiui, „kintama mėnesio premija iki 700 EUR neatskaičius mokesčių nuo asmeninių pardavimų rezultato“ _OR2. Kartais pasitelkiami ir bendresni šūkiei, tokie kaip „didžiausias atlyginimas mažmeninės prekybos sektoriuje“ _OR4, siekiant pabrėžti konkurencingą poziciją rinkoje.

Vertinant išskirtą kategoriją ir joje esančias subkategorijas galima teigti, kad organizacijos darbdavio naudų komunikacijoje vis dažniau peržengia bazines sąlygas, orientuodamosi į holistinį darbuotojo poreikių tenkinimą. Akcentuojamas ne tik atlyginimas ar sveikatos draudimas, bet ir emocinė gerovė, lankstus darbo organizavimas bei įvairios papildomos paskatos. Tyrimo duomenys rodo, kad Z karta iš darbo tikisi ne tik finansinės naudos, bet ir asmeninio augimo, vertybinio atitikimo bei gyvenimo balanso. Šios komunikacinės strategijos padeda kurti rūpestingo, į darbuotoją orientuoto darbdavio įvaizdį.

Antroji išskirta kategorija yra **karjeros galimybės ir tobulėjimas** susijusi su profesinio augimo galimybėmis ir darbuotojų įgalinimu. Išskirtos dvi subkategorijos: **karjeros galimybės ir mokymosi ir tobulėjimo galimybės** (žr. lentelė 3).

Lentelė nr. 3. Kategorijos „Karjeros galimybės ir tobulėjimas“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.

Organizacija	Subkategorijos	
	Karjeros galimybės	Mokymosi ir tobulėjimo galimybės
OR1	✓	✓
OR2	✓	✓
OR3		✓
OR4	✓	✓
OR5	✓	✓

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi atlikto stebėjimo duomenys pateikiami priede nr. 3.

Subkategorija - karjeros galimybės

Organizacijos dažnai pabrėžia vidinę karjeros raidą kaip strateginį pranašumą. Viena jų teigia: „*padedame vertingą pagrindą ateičiai bei sukuriame plačias augimo galimybes*“ _OR1, kita nurodo konkrečias pozicijas ir profesinio kelio etapus – „*galimybę kopti karjeros laiptais, tapti vyr. barista, kavos meistru*“ _OR2. Karjeros pažanga grindžiama realiais skaičiais – „*daugiau nei 10 % darbuotojų kasmet kyla karjeros laiptais*“ _OR4, taip pabrėžiant, kad augimas nėra tik teorinė galimybė, bet praktinis procesas. Tuo pačiu darbuotojams komunikuojama apie abstrakčias karjeros galimybes, nenurodant tikslių galimybių: „*vidinės karjeros galimybės*“ _OR5.

Subkategorija - mokymosi ir tobulėjimo galimybės

Darbdaviai aiškiai iškomunikuoja investicijas į darbuotojų kompetencijų ugdymą. Viena organizacija teigia: „*savo darbuotojams siūlome aukšto lygio mokymus pagal specialiai parengtas programas, kurios yra vienos geriausių industrijoje*“ _OR1. Mokymasis siejamas ne tik su darbu, bet ir su platesniu profesiniu kontekstu – „*OR2 baristoms suteikiama galimybė dalyvauti čempionatuose ir renginiuose*“ ar „*susipažinti su tvarumo strategija bei dalyvauti įvairių mokymuose*“ _OR2. Iniciatyvos neretai pateikiamos kaip kompleksiniai ugdymo sprendimai, apimantys mentorystės programas, „*talentų laboratorijas*“ ir nuolatinės vidinės karjeros galimybes (OR5). Be to, įvardijamos labai konkrečios apimtys: „*vidinė platforma su daugiau nei 3000 kursų*“ _OR5, o mokymasis suvokiamas kaip bendruomeninis procesas: „*mes bendraujame, mokomės ir tobulėjame kartu*“ _OR3. OR4 nenurodo apimtys, tačiau nurodo abstrakčiai mokymosi galimybes: „*Skatiname darbuotojų tobulėjimą ir augimą - kiekvienam suteikiami tiek teoriniai, tiek praktiniai mokymai.*“ _OR4.

Vertinant šios kategorijos ir jai priskiriamų subkategorijų rezultatus, galima teigti, kad

organizacijos nuosekliai formuoja darbdavio įvaizdį kaip erdvę nuolatiniam augimui ir profesinei raidai. Šie teiginiai formuoja darbdavio ir organizacijos įvaizdį, kuri investuoja į darbuotoją. Tai sutampa su Z kartos orientacija į nuolatinį tobulėjimą, kompetencijų plėtrą ir aiškų augimo kelią organizacijoje (Singh ir Dangmei, 2016).

Kategorija „Socialinė atsakomybė“ atskleidžia, kaip organizacijos formuoja savo įvaizdį kaip etišką, atsakingą ir vertybiškai sąmoningą veikėjų. Visų organizacijų komunikacijoje socialinio atsakingumo naratyvas buvo pastebėtas. Šiai kategorijai priskirtos dvi subkategorijos – socialinė atsakomybė plačiaja prasme ir tvarumo praktikos (žr. lentelė 4).

Lentelė nr. 4. Kategorijos „Socialinė atsakomybė“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje

Organizacija	Subkategorijos	
	Socialinė atsakomybė	Tvarumo praktikos
OR1	✓	✓
OR2		✓
OR3	✓	✓
OR4	✓	✓
OR5	✓	

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi atlikto stebėjimo duomenys pateikiami priede nr. 3.

Subkategorija - socialinė atsakomybė

Organizacijos pabrėžia savo įsitraukimą į bendruomenės ir socialiai reikšmingas veiklas, taip stiprindamos vertybinį naratyvą. Komunikacijoje akcentuojama, kad „<...> darbuotojai dalyvauja mūsų visų aplinką gerinančiose iniciatyvose, aktyviai užsiima socialine veikla“_OR1, o taip pat – „prisidedame prie įvairių iniciatyvų ir socialinės atsakomybės projektų“_OR3. Tokiu būdu darbdaviai perteikia ne tik institucinio, bet ir darbuotojų asmeninio įsitraukimo vertę. Socialinė atsakomybė neretai siejama su įtrauktimi ir tolerancijos ugdymu, kaip nurodoma: „dalyvavimas socialinėse iniciatyvose, skatinančiose toleranciją ir įtraukti“_OR5. Organizacijos taip pat pabrėžia atsakingą vartojimą bei gamybos procesų peržiūrą – „investuodama į technologijas ir skatindama atsakingą vartojimą, įmonė stengiasi sumažinti prekių praradimą ir nešvaistyti išteklių“_OR4.

Subkategorija - tvarumo praktikos

Tvarumo temos komunikacijoje išryškinamos kaip strateginiai organizacijų tikslai ir konkretūs įsipareigojimai. OR3 atskleidžia, kad „tvarumas yra vienas pagrindinių strateginių tikslų – vykdomė miškasodį, mažiname atliekų kiekį, informuojame vartotojus apie tvarius

pasirinkimus“ _OR3. Kitos organizacijos pristato sisteminius sprendimus – „savo įsipareigojimus įgyvendiname šešiose srityse: biologinės įvairovės tausojimas, klimato apsauga, išteklių taupymas, sąžiningas elgesys, sveikatos stiprinimas ir įsitraukimas į dialogą“ _OR4. Taip pat akcentuojamos praktinės iniciatyvos, pvz., „naudojame elektrą iš saulės parkų, rūšiuojame atliekas, mažiname cukraus kiekį produktuose“ _OR2, arba konkrečiai įvardinti planai – „iki 2025 m. OR1 tikslas – pereiti prie žaislų, pagamintų tik iš aplinkai nekenksmingų medžiagų“ _OR1. Tokie teiginiai rodo įsipareigojimą aplinkai bei atsakomybę už poveikį visuomenei.

Vertinant kategorijos ir subkategorijų rezultatus, matyti, kad organizacijos socialinę atsakomybę ir tvarumą pozicionuoja kaip svarbią darbdavio tapatybės dalį. Tokie teiginiai sudaro etiško ir sąmoningo darbdavio įvaizdį.

Išskirta kategorija - **organizacinė kultūra**, kuri komunikacijoje atskleidžiama kaip viena iš kertinių vertybių, formuojanti darbuotojų patirtį ir emocinį ryšį su organizacija. Išskirtos trys subkategorijos – komandinė dvasia, įtrauktis ir įvairovė bei priklausymo jausmas (žr. lentelė 5), kurios drauge konstruoja pozityvios, palaikančios ir įtraukios darbo aplinkos naratyvą.

Lentelė nr. 5. Kategorijos „Organizacinė kultūra“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.

Organizacija	Subkategorijos		
	Komandinė dvasia	Įtrauktis ir įvairovė	Priklausymo jausmas
OR1	✓	✓	✓
OR2	✓		✓
OR3	✓		
OR4	✓	✓	✓
OR5	✓	✓	✓

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi atlikto stebėjimo duomenys pateikiami priede nr. 3.

Subkategorija - komandinė dvasia

Komandinės dvasios akcentavimas leidžia organizacijoms komunikuoti apie stiprius tarpusavio ryšius, bendradarbiavimą ir palaikymą. Organizacijos dažnai naudoja tokius raktažodžius kaip „draugiška komandinė kultūra“ _OR3 ar „draugiškas kolektyvas, nauji draugai“ _OR2, pabrėždamos žmogiškąją darbo aplinką. Kitur akcentuojama aplinka, kurioje „darbuotojai gali būti savimi ir nebijo klausti ar suklysti“ _OR5, o darbdavys pozicionuojamas kaip palaikanti bendruomenė: „palaikome vienas kitą ir esame vieningi, dirbame drauge ir sutelkiame savo stiprybes“ _OR4. Net ir darbuotojų įvairovė pateikiama kaip jungianti jėga – „mūsų darbuotojai yra skirtingi, bet juos vienija džiaugsmas dirbant kartu vienoje komandoje“ _OR1.

Subkategorija - įtrauktis ir įvairovė

Įvairovės ir įtraukties temos komunikuojamos per pagarbių santykių, lygiateisiškumo ir vertybinio atvirumo prizmę. Viena organizacija tiesiogiai įvardija: „*pagarba žmogaus teisėms – savaime suprantama. Skatiname atvirą, sąžiningą ir pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą be diskriminacijos*”_OR4. Kita teigia: „*puoselėjame įvairovę ir siekiame, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi pastebėtas, išgirstas ir įvertintas*”_OR5. Lygios galimybės ir įtraukianti kultūra akcentuojamos ir per aiškų pareiškimą – „*mes neskirstome žmonių pagal jų lytį, amžių, odos spalvą, darbo patirtį ar tautybę. Mes – už lygybę, lankstumą, galimybes ir augimą*”_OR1.

Subkategorija - priklausymo jausmas

Priklausymo jausmas stiprinamas per žinutes, kurios pabrėžia, kad kiekvienas darbuotojas yra svarbi komandos dalis. Pvz., OR2 teigia, jog „*kiekviena barista yra neatsiejama mūsų komandos dalis*”_OR2, o OR1 rašo: „*mūsų durys atviros visiems, mes augame ir tobulėjame kartu*”_OR1. Priklausymas kuriamas per lygiateisiškus santykius – „*bendraujame paprastai ir elgiamės vieni su kitais lygiavertiškai*”_OR4 – bei pasitikėjimo atmosferą, kur „*kolektyve puoselėjama paramos ir pasitikėjimo kultūra, kuri skatina įgyti naujų įgūdžių*”_OR5.

Vertinant šios kategorijos rezultatus, akivaizdu, kad organizacijos skiria daug dėmesio emocinei darbo aplinkai ir vertybinėms nuostatoms formuoti. Komunikacijoje nuosekliai kuriamas pozityvios, draugiškos, įtraukios ir atviros kultūros įvaizdis. Tokie elementai kaip komandinė dvasia, pagarba įvairovei ir priklausymo jausmas formuoja bendruomeniškumo naratyvą. Organizacijos, kurių komunikacijai būdinga autentiška ir bendradarbiavimo ar partnerystę pagrįsta kultūra, formuoja patrauklios ir etiškai veikiančios organizacijos įvaizdį.

Pažymėtina, jog visų organizacijų komunikacijoje dominuoja neformalus, draugiškas tonas, kartais papildytas žaismingomis ar motyvuojančiomis frazėmis. Tekstai parašyti lietuvių kalba, tačiau pasitaiko anglicizmų („career“, „team“, „championships“) – tai parodo norą būti šiuolaikiškiems ir priartėti prie jauno vartotojo. Tonas dažniausiai įgalinantis, pabrėžiantis darbuotojo svarbą: „*Kiekviena barista yra neatsiejama mūsų komandos dalis <...>*“ arba „*Būkite savimi – mes jus palaikome.*“. Iliustracijose dažnai naudojami realių darbuotojų atvaizdai, šiltos darbo aplinkos nuotraukos, taip pat vizualiniai simboliai, susiję su įvairove (rankų susikibimas, šypsenos, žaluma). OR5 ir OR4 dažniau naudoja formalų vizualinį stilių, tuo tarpu OR2 ir OR1 renkasi jaunatviškesnę estetiką – tai dar labiau sustiprina orientaciją į Z kartos auditoriją. OR5 organizacija taip pat naudoja storytelling strategiją, integruodama darbuotojų pasakojimus į savo viešąją komunikaciją. Šie pasakojimai padeda ne tik formuoti autentišką organizacijos įvaizdį, bet ir atspindi realias darbuotojų patirtis, kurios gali būti svarbios tikslinei auditorijai, vertinančiai asmeninį identitetą, prasmę ir emocinį ryšį su darbdaviu. OR5 nurodo „*OR5 skatina aplinką,*

kurioje darbuotojai gali būti savimi ir nebijo klausti ar suklysti“. Vertinama, kad organizacijos siekia perteikti organizacinę kultūrą, individualizuoja darbuotojo patirtį, kurdamos asmeninį, emocionalų ryšį tarp darbdavio ir potencialaus darbuotojo.

Remiantis penkių organizacijų socialiniuose tinkluose „Instagram“, „Facebook“, „LinkedIn“ ir „Youtube“ komunikacijos turinio analize, buvo siekiama identifikuoti, kokias komunikacines strategijas organizacijos naudoja pritraukiant Z kartos atstovus, ir kokie naratyviniai elementai vyrauja jų turinyje. Analizuoti tik tie įrašai, kurie tematiškai atitiko tyrimo objektą – t. y. naratyvas buvo susiję su darbuotojų įtraukimu, organizacijos kultūra, karjera, mokymusi ar socialine atsakomybe. Svarbu paminėti, jog skirtingi socialiniai tinklai buvo analizuoti kartu, kadangi skirtingos įmonės diferencijavo socialiniuose tinkluose tikslingai pasirinktą komunikacijos strategiją, pritaikytą skirtingoms auditorijoms ir platformų specifikai, pvz.: OR4 organizacijos „Instagram“ ir „Facebook“ socialiniame tinkle skelbia tik informaciją apie produktus, akcijas ir kitą informaciją skirtą kitoms suinteresuotoms šalims (žr. priedą nr. 2).

Stebėjimo metu socialinėje medijoje išryškėjo stipri darbdavio siūlomos vertės komunikacija (kategorija – darbdavio siūloma vertė), kuri telkiama į emocinį ryšį, žmogiškuosius santykius ir įkvepiančias patirtis. Šiai kategorijai identifikuotos trys subkategorijos: kolegiškumas ir draugystė, mentorystė ir palaikymas, karjeros galimybės (žr. lentelę 6).

Lentelė nr. 6. Kategorijos „Darbdavio siūloma vertė“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.

Organizacija	Subkategorijos		
	Kolegiškumas ir draugystė	Mentorystė ir palaikymas	Karjeros galimybės
OR1	✓		✓
OR2	✓		✓
OR3	✓	✓	✓
OR4	✓	✓	
OR5	✓	✓	✓

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi atlikto stebėjimo duomenys pateikiami priede nr. 3.

Subkategorija - kolegiškumas ir draugystė

Analizuojant penkių tiriamųjų organizacijų socialinių tinklų turinį, identifikuota aiški komunikacijos kryptis, akcentuojanti kolegiškumą, draugystę. Socialinėje medijoje organizacijos siekia parodyti, kad darbas nėra tik profesinė veikla, bet ir žmogiškų santykių erdvė. Organizacijų komunikacijoje, socialiniuose tinkluose pasikartoja naratyvas siekiant parodyti darbovietės

papildomą vertę per emocinio ryšio ir pozityvios atmosferos tarp žmonių kūrimą: „OR3 – vieta, kur draugystė tampa stiprybe!“_OR3, „<...> Nemokamas maistas ir draugais jau tapę kolegos“_OR1, „kai darbas su drauge tampa kelione, kupina smagių akimirų ir profesinio augimo“_OR3, „darbo pradžia kaip kolegės, bet dabar – viena kitai esame šeima“_OR3. Darbo vieta taip pat pateikiama kaip reikšmingą prasmę turinti bendruomenė – „čia darbas turi prasmę – tu padedi spręsti realias žmonių problemas“_OR5. Komanda apibūdinama kaip stiprybė ir pasididžiavimas: „ateik dirbti į OR4 ir prisijunk prie galingos komandos“_OR4, „mūsų komanda yra pasiryžusi neatsilikti“_OR5, o vienybė pabrėžiama per bendrus pasiekimus – „pirmos vietos auksas didžiausioje bėgimo šventėje Lietuvoje <...> OR5 esame vieningi ir vienybėje galime pasiekti daugiau“_OR5. Įvairovė taip pat pateikiama pozityviai – „Džiaugiamės ir didžiuojamės, kad didžiąją dalį mūsų komandos sudaro moterys – jų mūsų organizacijoje yra 69 proc. <...> Šie skaičiai atspindi mūsų siekį kurti aplinką, kurioje kiekvienas turi vienodas galimybes augti ir tobulėti <...>“_OR4, o tai perteikiama kaip papildomos vertės aspektas rodantis lyčių lygybę ir palaikymą kolektyve.

Subkategorija - mokymasis ir mentorystė

Subkategorijoje „mentorystė ir palaikymas“ socialiniai tinklai išryškina labai asmeniškus darbuotojų liudijimus apie tai, kaip svarbūs buvo kolegų palaikymas, mokymai ar mentorystė jų profesiniame kelyje ir tai pateikia kaip papildomą vertę organizacijoje: „Esu dėkinga, kad turėjau mentorę, kuri mane palaikė kiekviename žingsnyje“_OR3. Mokymasis taip pat pristatomas per asmeninę patirtį: „mokymai su ekspertais man padėjo labiau pasitikėti savimi konsultuojant klientus“_OR3. Atkreipiamas dėmesys į kolegų įtaką: „didžiausią profesinį ir asmeninį augimą patyriau dėl užmegztų ryšių su kolegomis. Jie nuolat įkvėpdavo mane siekti daugiau ir tobulėti“_OR5. Organizacijos pozicionuoja save kaip socialiai atsakingas, skatinančias lygybę ir lyderystę: „<...>kviesime dalyvauti prasmingose iniciatyvose, skirtose profesiniam ir asmeniniam moterų augimui“_OR4, taip pat „mūsų organizacijos tikslas – ne tik atkreipti dėmesį į lyčių lygybės svarbą, bet ir skatinti moterų lyderystę tiek organizacijos viduje, tiek visuomenėje“_OR4.

Subkategorija - karjera ir augimas

Socialinėje medijoje karjeros tema dažnai siejama su asmeniniu augimu, atradimais ir ilgalaike motyvacija. Profesinė veikla pristatoma kaip prasminga, dinamiška, daugialypė kelionė: „Barista – tai ne tik darbas, tai tikras talentas“_OR2, „prisijunk prie Jaunimo laboratorijos – vasara gali būti prasminga“_OR5, „atrask savo potencialą – tarptautinė patirtis, ryšiai ir žinios laukia“_OR5. Karjeros keliai pristatomi per įkvėpiančius liudijimus: „grįžau po motinystės atostogų ir vėl iš naujo atradau save profesinėje srityje“_OR3, „OR5 praktiką baigiau su naujais draugais, žiniomis ir aiškiu keliu į priekį“_OR5, „OR1 buvo mano pirmasis darbas – dabar aš jau pamainos vadovas“_OR1, „Santykių vertinimas ir mėgavimasis darbu su žmonėmis – būtent tai

apibūdina Aušrą. <...> ji dirba jau daugiau nei septynerius metus ir kasdien atranda naujų būdų, kaip kurti malonią darbo aplinką. Prisijunk prie mūsų" _OR5. Šie pasakojimai formuoja žinutę, kad augimas – prieinamas kiekvienam.

Socialinės medijos komunikacijoje organizacijos siūloma vertė konstruojama per emocinį artumą, bendrystę ir asmeninę patirtį, kuri dažnai lieka nematoma formalesnėje komunikacijoje. Organizacijos kuria papildomą vertę ne tik per oficialius pasiūlymus, bet ir per santykius – draugišką atmosferą, mentorystę, palaikymą bei galimybes augti. Ši vertė perteikiama autentiškais darbuotojų liudijimais ir įkvepiančiomis istorijomis, kurios padeda formuoti darbdavio įvaizdį kaip žmogiško, įtraukiančio ir vertybėmis grįsto. Tokia komunikacija ypač svarbi Z kartai, kuriai emocinė darbo aplinka, savirealizacija ir prasmingi ryšiai yra esminės darbo patirties sudedamosios dalys.

Analizuojant socialinių tinklų turinį buvo išskirta antroji kategorija - tvarumas ir socialinės atsakomybė. Šiai kategorijai identifikuotos dvi subkategorijos: ekologiniai sprendimai ir socialinė atsakomybė (žr. lentelė 7). Socialinės medijos turinyje, išskyrus OR1, vertybės perteikiamos ne tik deklaratyviai, bet ir per konkrečius veiksmus – dalinamasi įgyvendintomis iniciatyvomis, renginiais, darbuotojų įsitraukimu bei pasiektais rezultatais. Tai išskiria šią komunikaciją iš dažnai formalesnio, strateginiu lygiu apsiribojančio internetinių svetainių turinio.

Lentelė nr. 7. Kategorijos „Tvarumas ir socialinės atsakomybė“ subkategorijų raiška tiriamų organizacijų komunikacijoje.

Organizacija	Subkategorijos	
	Ekologiniai sprendimai	Socialinė atsakomybė
OR1		
OR2	✓	
OR3		✓
OR4	✓	✓
OR5	✓	✓

Šaltinis: sudaryta autorės. Visi atlikto stebėjimo duomenys pateikiami priede nr. 3.

Subkategorija – ekologiniai sprendimai

Organizacijos (OR2, OR4 ir OR5) aktyviai perteikia savo įsitraukimą į ekologiškas iniciatyvas per konkrečius veiksmus ir simbolinius gestus, kurie sustiprina ryšį su vartotoju: *„Dėkojame visiems, kurie renkasi mūsų EKO puodelius – mažais žingsniais kuriame didelius pokyčius“ _OR2*, o kitame įrašė sieja produktą su vertybėmis: *„kiekviename gurkšnyje slypi žmonės,*

tradicijos ir rūpestis aplinka“_OR2. OR4 įvaizdis grindžiamas lyderystės pozicija – „aplinkai draugiškiausia įmonė Lietuvoje“, o pelnytas įvertinimas siejamas su „nuoseklia tvarumo strategija, atsakingu žaliavų naudojimu ir klimato kaitos mažinimo sprendimais“_OR4. Tai sukuria patikimos, savo veiksmus pagrindžiančios organizacijos įspūdį. Kitos ekologinės iniciatyvos remiasi partnerystėmis: „prisidedame prie @eko‘x’ iniciatyvos – kartu už tvaresnį rytojų“_OR2, o technologijos įvardijamos kaip neatsiejama tvarumo dalis: „tvarumas reiškia atsakingus sprendimus ir tvarias praktikas tiek įmonės viduje, tiek išorėje“_OR5.

Subkategorija - socialinė atsakomybė

Šioje subkategorijoje socialinė medija tampa erdve realiems veiksams rodyti – ne tik kalbama apie vertybes, bet ir vizualiai bei pasakojimo būdu dalinamasi, ką organizacijos daro bendruomenių labui: „Maisto banko“ akcijoje, pabrėždama augančias savanorių gretas: „savanorių gretos kaskart – tik auga“_OR4. OR5 pristato edukacines iniciatyvas: „mokyklose bei kitose bendruomenėse dalinomės finansinio raštingumo žiniomis <...> pasiekėme daugiau nei 1600 jaunuolių“_OR5, taip pat nurodoma dalyvavimas paramos projektuose: „už kepinius surinktos lėšos keliauja į Išsipildymo akcijos fondą“_OR5. Be to, OR5 akcentuoja bendradarbiavimą su mokslo institucijomis: „prisidedame prie verslo ir aukštojo mokslo kolaboracijos Lietuvoje stiprinimo <...>“, kuris pristatomas kaip „žingsnis skatinant inovacijas ir stiprinant Lietuvos talentų ugdymo ekosistemą“_OR5. OR3 savo ruožtu įvardija platų veiklų spektrą: „Švarių rankų dienos iniciatyva, senjorų namų lankymas, miško švarinimas, medžių sodinimas“_OR3 – šie pavyzdžiai parodo, kad socialinė atsakomybė yra kasdienė, gyva praktika, įtraukianti įvairių padalinių darbuotojus.

Nė viena organizacija socialiniuose tinkluose nevartoja griežto, hierarchinio, formalaus tono. Priešingai, dominuoja lengvas, suprantamas, dažnai emocionalus tonas. Pasirenkamas žaismingas žodynas, vartojami lietuvių ir anglų kalbos hibridai, tokie kaip „vibe“, „trust the process“, „naktinė pelėda“. Vizualinė raiška taip pat atitinka socialinės medijos dinamiką – dažniausiai naudojamos portretinės nuotraukos, trumpi vaizdo įrašai, minimalistiniai dizainai. Tyrimo metu pastebėta, jog daugelis organizacijų naudoja „Storytelling“, kai darbuotojų pasakojimai tampa pagrindiniu informacijos perteikimo šaltiniu. Tai leidžia auditorijai tapatintis su įrašų veikėjais, o turiniui – atrodyti autentiškam ir patikimam. OR1 organizacija naudoja klausimų ir atsakymų formatą, kas leidžia reaguoti į potencialius kandidatų lūkesčius.

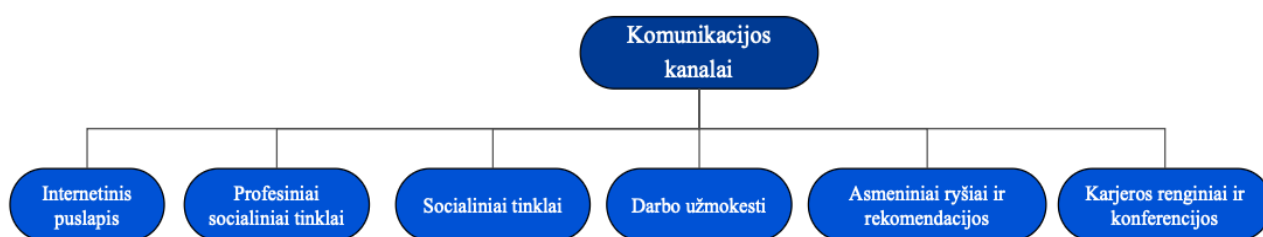
Apibendrinant, atlikus tiriamųjų organizacijų komunikacijos analizę skirtinguose kanaluose išryškėjo keli pagrindiniai bruožai. Visų pirma, organizacijos siekia stiprinti emocinį, vertybinį ir profesinį ryšį su potencialiais darbuotojais, taikydamos autentišką ir emociškai patrauklią komunikaciją. Dominuojanti strategija yra darbuotojų asmeninių patirčių pristatymas, kuris padeda kurti tikrovišką ir artimą organizacijos įvaizdį. Vertybinės komunikacijos aspektas labai išryškėjęs:

įmonės pabrėžia draugiškumo, lygybės ir tvarumo principus, taip atitinkančias Z kartos socialinius ir moralinius lūkesčius. Taip pat akcentuojama motyvacinė ir įgalinanti komunikacija, kurioje pabrėžiamos karjeros galimybės, mentorystė ir profesinio augimo perspektyvos. Analizė atskleidė ir aktyvų socialinės atsakomybės bei tvarumo temų integravimą, siekiant pabrėžti įmonių įsipareigojimą socialinėms vertybėms. Be to, organizacijos naudoja klausimų–atsakymų (*angl. Q&A*) strategiją, siekdamas skatinti dvipusį dialogą. Visos analizės apimtis rodo, kad komunikacija yra neformali, žaisminga, ir orientuota į horizontalius ryšius, kas padeda sukurti artimą ir draugišką atmosferą potencialiems darbuotojams. Vizualinė estetika ir kalbėjimo stilius dažnai atspindi šį neformalaus ir žaismingo tono naudojimą. Apibendrinant, organizacijų taikomos kompleksinės komunikacijos strategijos apjungia emocinį įtraukimą, vertybinį atitikimą ir profesines galimybes, kurdamos daugiasluksnį darbdavio įvaizdį skaitmeninėje erdvėje. Šie rezultatai patvirtina, kad efektyvi Z kartos pritraukimo komunikacija reikalauja sąmoningo naratyvų kūrimo ir strateginio platformų išnaudojimo.

4.1 Kokybinio interviu tyrimo rezultatų analizė

Interviu duomenys rinkti atliekant pusiau struktūruotą interviu su Z kartos atstovais (Resp1, Resp2, Resp3, Resp4, Resp5, Resp6, Resp7, Resp8). Tyrimo dalyviai yra aktyvūs darbo rinkos dalyviai arba jos siekiantys, ir galėjo reflektuoti savo sąlyčio su organizacijomis, kaip darbdaviais, komunikacijos patirtį. Interviu struktūra buvo grįsta tyrimo klausimais ir numatytu tyrimo tikslu, o klausimai orientuoti į komunikacijos kanalų naudojimą, turinio suvokimą, komunikacijos formos poveikį, ryšio su organizacijomis kūrimą bei motyvaciją įsitraukti.

Tyrimo duomenų analizė, siekiant atsakyti į klausimą – per kokius komunikacijos kanalus Z kartos atstovai dažniausiai susiduria su organizacijų komunikacija ir kokią reikšmę jų požiūriui daro organizacijos suformuotas įvaizdis – leido išskirti dvi pagrindines kategorijas: komunikacijos kanalai (žr. pav. 5) ir organizacijos įvaizdis (žr. pav. 6).



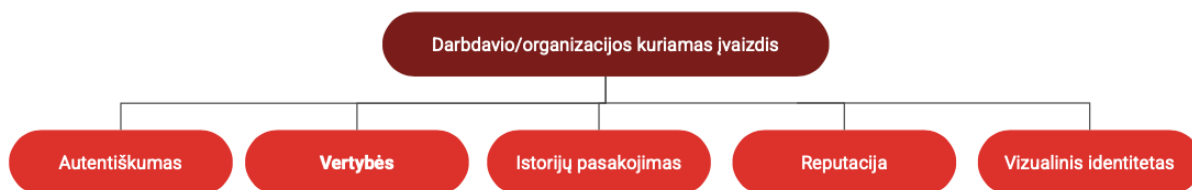
Paveikslas nr. 5. Kategorija „Komunikacijos kanalai“ ir jos subkategorijos. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Interviu metu gauti duomenys rodo (žr. priedas nr. 3), kad Z kartos atstovai ieškodami darbo ir vertindami organizacijas remiasi įvairiais informacijos šaltiniais, tiek skaitmeniniais, tiek asmeniniais ryšiais. Vienu pagrindinių informacijos kanalų laikoma skaitmeninė erdvė. Interviu dalyviai (Resp5 ir Resp7) pažymi, kad vienas iš jų lankomų šaltinių yra organizacijos internetinis puslapis: "*<...> pasigooglinu, tai žiūriu ir į jų puslapius <...>.*"_Resp7. Taip pat reikšmingą vaidmenį atlieka profesiniai socialiniai tinklai, ypač „LinkedIn“, kuris dažnai naudojamas formalesnei informacijai apie organizacijos veiklą ir komunikacijos pobūdį įvertinti: „*„LinkedIn, esu atradusi ten praktikos vietų, draugų rekomendacijų, <...>”*Resp3. Šią tendenciją aprašo El-Menawy ir Saleh (2023), pabrėžiantys, kad būtent socialinės medijos platformos stiprina darbdavio patrauklumą Z kartos akimis. Kartu interviu dalyviai (Resp3, Resp4, Resp5, Resp7, Resp8), aktyviai naudoja socialinius tinklus, tokius kaip „Instagram“ ir „Facebook“, siekdami susidaryti įspūdį apie organizacijos atmosferą bei vidinę kultūrą: „*<...> Naudojuosi daugiausiai socialiniais tinklais, jei žinau tą žmogų, matau jo asmenybę, tai aš visai juo pasitikiu. Ir tada pamačiusi jo kuriamas veiklas sprendžiu ar noriu prisidėti ir rašau jam su prašymu ar galiu prisidėti, galėčiau įsidarbinti. <...> darbo pasirinkimui turi įtakos instagramas - storiiai. <...>.*"_Resp3. Tokia elgsena atliepia Munsch (2021) įžvalgas, jog Z karta labiau pasitiki neformalia, vaizdine komunikacija nei tradicinėmis priemonėmis. Darbo paieškos platformos taip pat buvo paminėtos interviu dalyvių (Resp3, Resp4, Resp7), kaip pirmasis žingsnis ieškant darbo: "*Tai dažniausiai, darbo skelbimų puslapiuose kaip cv.lt, cvbankas.lt <...>”*_Resp7. Svarbu paminėti, kad darbo paieškos puslapiai naudojami, kaip pirminis informacijos rinkimo šaltinis, po kurio organizacijos informacija yra nagrinėjama per kitus kanalus. Ne mažiau svarbūs ir neformalūs kanalai – asmeniniai ryšiai bei rekomendacijos iš pažįstamų ar artimųjų. Interviu dalyviai (Resp3, Resp4, Resp5, Resp7) nurodo, kad suteiktos rekomendacijos turi įtakos domėtis ir aplikuoti į siūlomą organizaciją: "*<...> nu jei tiesa sakant man svarbios yra rekomendacijos iš pažįstamų, kurie ten dirbo ar dirba ten.<...>”*_Resp4. Vertinama, kad organizacijos darbdavio įvaizdis formuojamas ne tik per oficialius komunikacijos kanalus, bet ir per esamus ar buvusius darbuotojus, kurie, tapdami organizacijos ambasadoriais, neformaliai platina informaciją apie darbo patirtį ir taip prisideda prie pozityvaus darbdavio įvaizdžio kūrimo bei naujų kandidatų pritraukimo. Galiausiai, kai kurie intervantai (Resp2 ir Resp8) išskyrė tiesioginio kontakto svarbą – karjeros mugės ar profesiniai renginiai padeda susidaryti įspūdį apie organizaciją ir stiprina pasitikėjimą: "*<...> karjeros mugėse arba konferencijose, kuriose lankausi, pavyzdžiui, “LiMa” konferencijose.”*_Resp2.

Apibendrinant, Z kartos atstovai informaciją apie potencialius darbdavius, kaip išoriniai vartotojai, renka iš įvairių, tarpusavyje susijusių kanalų. Skaitmeniniai šaltiniai – interneto

svetainės, profesiniai ir asmeniniai socialiniai tinklai – veikia kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai, o asmeniniai ryšiai, rekomendacijos bei tiesioginiai kontaktai (renginiai) padeda sustiprinti emocinį ryšį ir pasitikėjimą organizacija.

Z kartos atstovai sprendimą domėtis darbdaviu priima ne tik pagal tai, kiek informacijos prieinama, bet ir pagal tai, kaip organizacija save pateikia. Išryškėja penkios svarbios subkategorijos, susijusios su darbdavio įvaizdžiu: autentiškumas, vertybės, istorijų pasakojimas, reputacija ir vizualinis identitetas (žr. pav. 6).



Paveikslas nr. 6. Kategorija „Darbdavio/organizacijos kuriamas įvaizdis“ ir jos subkategorijos. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Siekiant surinkti Z kartos atstovų įžvalgas apie organizacijų skelbiamą įvaizdį - išskirta subkategorija “autentiškumas”. Interviu dalyviai skeptiškai vertina dirbtinai reklaminį ar pernelyg korporatyvinį turinį: *"Būti autentiškiems, nuoširdiems ir išlikti savimi. Kartais yra pernelyg stengiamasi "įtikti" tam tikros kartos žmonėms ir jaučiasi persistengimas, kuris tampa nenatūralus."* _Resp2. Taip pat dalyviai (Resp2, Resp4 ir Resp8) nurodo (žr. priedas nr. 3), kad autentiškas organizacijos įvaizdis, kuris turi įtakos jų požiūriui turi sietis su jų patiriamomis problemomis: *"Kai komunikuoja apie man aktualias problemas, naujoves.<...> Turėtų įkvėpti, motyvuoti, įvertinti."* _Resp2. Autentiška komunikacija kuria pasitikėjimą tarp organizacijos ir potencialaus kandidato ir turi įtakos tinkamai suformuotam organizacijos įvaizdžiui, todėl vien tik reklaminių teiginių nepakanka – svarbu, kad perteikiama informacija būtų pagrįsta realia patirtimi ir atspindėtų tikrą organizacijos kultūrą.

Interviu dalyviai (Resp1, Resp3, Resp4) patvirtina, jog į vertybės atkreipia dėmesį į tai, ar deklaruojamos vertybės sutampa su jų pačių požiūriu, ir ar tos vertybės realiai atsispindi organizacijos veikloje: *"<...> vertybės kurias skelbia įmonė, mano nuomone, jos labai retai realybėje taip pat kai jie skelbia. Visada jie garsiai sako apie jas, labai retai jie jų laikosi <...>"* _Resp4. Ši įžvalga rodo, kad Z kartos atstovai yra kritiškai nusiteikę vertybinės komunikacijos atžvilgiu ir linkę tikėti tik tuomet, kai komunikacija atitinka organizacijos elgseną bei vidinę kultūrą. Autentiška, vertybėmis pagrįsta komunikacija yra vertinama siekiant sukurti pasitikėjimu grįstą santykį su potencialiais kandidatais.

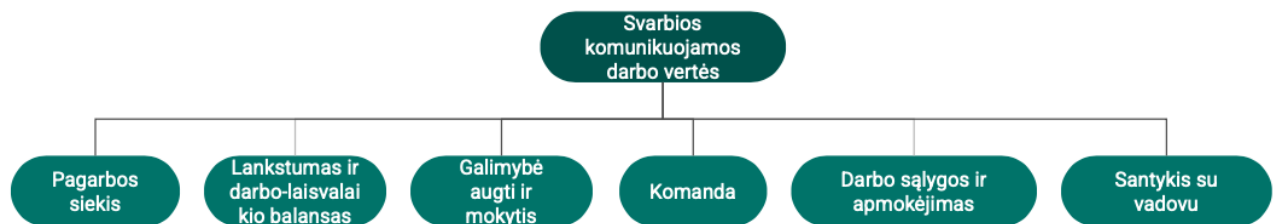
Istorijų pasakojimas arba „storytelling“ išryškėja kaip emocinio ryšio kūrimo įrankis – pasak interviu dalyvių (Resp1, Resp4 ir Resp5), tikros istorijos iš darbuotojų gyvenimo sukuria stipresnį įspūdį ir jos yra integruotos į skelbiamą turinį: <...> *Esu mačiusi, kad organizacijos dalinasi savo darbuotojų patirtimi, pvz. barmenų. <...>. Pritraukė dėmesį, man juokinga, tačiau faina, kad stengiasi ir bando taip pasirodyti.*”_Resp5. Surinkti duomenys rodo, kad interviu dalyviai tikisi ne tik faktais grįsto, bet ir emocinio, žmogiško turinio, kuris leistų jiems pasijusti arčiau būsimos darbo aplinkos, atskleistų daugiau su darbu susijusių aspektų. Tokie komunikacijos sprendimai gali turėti įtakos formuojant pasitikėjimą organizacija ir gerinant įvaizdį per gautą patirtį, o ne reklamą.

Sekanti subkategorija susijusi su reputacija taip pat įvardijama kaip svarbus veiksnys (Resp_1, Resp_2, Resp_4) – intervantai pasitiki įmonėmis, apie kurias girdi gerų atsiliepimų iš kitų žmonių ar yra garsi savo srityje: *"Man svarbu, ar įmonė žinoma mano profesijos srityje. Jei žinau juos kaip klientė, tai įdomu, kaip viskas atrodo iš darbuotojo perspektyvos. <...>"*_Resp1. Tačiau verta paminėti, kad organizacijų pateikiami teigiami atsiliepimai apie savo veiklą ir pan. vertina įtartinai: *"Jeigu įmonė prie skelbimo dėtų savo darbuotojų atsiliepimus, tai nežinau kiek aš jais pasitikėčiau, kur garantija, kad įmonė nededa tik tai kas jai paranku."*_Resp4.

Paskutinė išskirta subkategorija, susijusi su organizacijos kuriamu įvaizdžiu yra “Vizualinis identitetas” (tiek tinklalapyje, tiek socialinėje erdvėje) formuoja pirminį pasitikėjimą: *"Įvaizdis, kaip ir pas žmones yra tas pats, kuo draugiškiau ir prieinamiau pateikti save, tuo daugiau dėmesio sulauksi <...> "*_Resp5, *"Jei matau blogą vizualą, spalvas kurios perduoda blogas emocijas. Geras prekės ženklas duoda suprasti tai apie ką ta organizacija, kokias emocijas ji atneša. Jeigu man informacija yra aktuali ir įmonė laikosi tos pasirinktos žinutės tono, tai tik plusą pridėdau prie organizacijos."*_Resp3, *"Kai yra vientisas dizainas ir stilius, tai jis pritraukia daugiau dėmesio <...> "*_Resp5. Autoriai (Goh ir Lee, 2018; Mačiulienė ir Gulevičiūtė, 2024) sutaria, kad šiuolaikiškas dizainas yra reikšmingas skaitmeninio turinio priėmimui, ypač tarp jaunesnių auditorijų. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad kai kurie interviu dalyviai (pvz., Resp1, Resp4) pabrėžia – organizacijos kuriamas įvaizdis jiems nėra pagrindinis veiksnys renkantis darbdavį, o tik viena iš informacijos vertinimo dalių. Kaip teigia Resp4: *„Įvaizdis, kurį sukuria įmonės, man yra svarbu, tačiau ne pirmoje vietoje – kaip atrodo ir pan.“*_Resp4. Apibendrinant, remiantis interviu duomenimis ir išskirtomis subkategorijomis, Z kartos įsitraukimą skatina organizacijos įvaizdis, kuris yra tikras, vertybiškai artimas, emocionaliai paveikus ir vizualiai patrauklus, taip pat paremtas reputacija ir kitų žmonių rekomendacijomis.

Atsakant į tyrimo klausimą – kokio pobūdžio organizacijų komunikacijos turinys yra aktualiausias ir patraukliausias Z kartos atstovams – interviu duomenų analizė (žr. priedas nr. 3) leido išskirti vieną pagrindinę kategoriją: Z kartai svarbios darbo vertės. Interviu dalyvių atsakymai

atskleidė, jog juos įtraukia toks turinys, kuris atliepia jų asmeninius ir profesinius poreikius, bei leidžia suprasti, kokią darbo aplinką ir patirtį siūlo organizacija. Analizė parodė, kad komunikacijoje Z karta ieško ne vien techninės informacijos, bet ir emocinio ryšio, vertybių atitikimo bei skaidrumo. Išskirtos šešios subkategorijos – pagarbos siekis, lankstumas ir darbo-laisvalaikio balansas, galimybė augti ir mokytis, komanda, darbo sąlygos ir apmokėjimas, santykis su vadovu (žr. pav. 7) atspindi temas, kurios pokalbyje su Z kartos atstovais buvo aptariamoms.



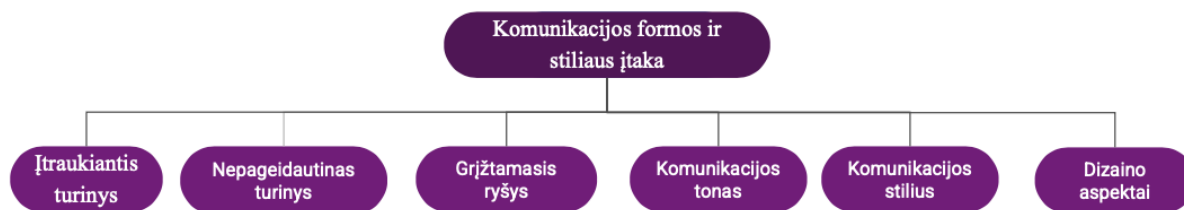
Paveikslas nr. 7. Kategorija „Svarbios komunikuojamos darbo vertės“ ir jos subkategorijos. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant interviu duomenis paaiškėjo, kad visiems Z kartos atstovams svarbus komunikacijos turinys yra tas, kuris atspindi jiems svarbias vertybes ir asmeninius lūkesčius. Viena iš pagrindinių temų – pagarbos poreikis. Interviu dalyviai (Res2, Resp3 ir Resp7) išreiškė pageidavimus, kad organizacija kalbėtų su žmogumi ne kaip su funkcijas atliekančiu žmogumi, o kaip su asmenybe: "*<...> Aš negaliu dirbti ten, kur jaučiuosi negerbiama. <...> Man svarbiausia – pagarba, tarpusavio ryšys, žmogiškumas.*" _Resp2; "*Na, aiškumą, pagarbą ir realumą <...>.*" _Resp7, "*Net nežinau ar skaitytusi, kad laiškuose parašo mano vardą.*" _Resp3. Tokie atsakymai rodo, kad turinys, kuriame atsispindi pagarba darbuotojui, yra vertinami Z kartos atstovų (Egerová ir kt., 2021). Kita svarbi subkategorija – lankstumas ir darbo-laisvalaikio balansas. Z kartai svarbu (Resp2, Resp4, Resp7), kad komunikacijoje atsispindėtų ne tik užduočių apimtis, bet ir darbo grafiko lankstumas bei galimybė prisitaikyti: "*<...> darbo grafiką, ar yra galimybė dirbti iš namų. <...> Labai gundo hibridinio darbo galimybės <...>*" _Resp4. Tokios detalės lemia ne tik informacinį pasitenkinimą, bet ir motyvaciją domėtis. Galimybių augti ir mokytis tema taip pat išryškėja kaip vienas patraukliausių turinio elementų. Z karta vertina (Resp1, Resp1, Resp2, Resp3 ir Resp7), kai darbdavys komunikuoja apie tobulėjimo kelius, siūlomas mokymosi programas, karjeros augimo perspektyvas: "*Taip pat atkreipiu dėmesį į tai kaip aš galėčiau augti toje organizacijoje, ko galėčiau išmokti, kas įeina į darbą. <...> Labai svarbu, kai į tave investuoja į mokymus. Kai pati dirbau, tai buvo mane išsiuntę į mokslus ir buvo tikrai geras jausmas, jautiesi komandos dalimi ir gali augti.*" _Resp3. Reikšmės komunikacijos žinutėje turi ir komanda,

kolektyvo atmosfera interviu dalyviams (Resp2, Resp3, Resp5, Resp7). Intervantai pabrėžia, kad įdomiausias turinys – tai, kuris perteikia ne tik darbinės užduoties, bet ir santykius tarp darbuotojų: *"Atkreipiu dėmesį, ir vertybė, kaip bendradarbiavimas, gera aplinka su kolektyvų yra gana svarbu. Tai padėtų pliusą, kad norėčiau "aplyinti"."* _Resp3. Tokiu būdu Z kartos atstovai siekia numatyti, ar organizacijoje jausis saugiai ir komfortiškai. Praktiniai aspektai, tokie kaip darbo sąlygos ir apmokėjimas, taip pat dažnai minimi (Resp3, Resp4, Resp5, Resp7). Z karta pageidauja skaidrumo, konkretumo ir iš anksto aiškos informacijos apie tai, kas jų laukia: *"Be atlyginimo žiūriu į papildomas naudas <...> laisvadienis gimtadienio proga <...> Jau jau nekalbu apie darbo priemones - kompiuterį ir telefoną. <...> Man svarbu, kad jei darbas ofise <...> būtų kambariai privačiam pokalbiui telefonu, poilsio zona, virtuvėlė su kava ir skanėstais su visais privalumais."* _Resp4, " <...> alga, siūlomos galimybės, aprašymas darbo, grafikas, vieta. <...> " _Resp3, *"Papildomos naudos, kaip sveikatos draudimas ar papildomos atostogų dienos, tikrai motyvuoja kandidatuoti."* _Resp5. Iš gautų duomenų matoma, kad Z kartos motyvaciją stiprina ne vien didelės privilegijos, o būtent personalizuotos ir į gyvenimo kokybę orientuotos naudos – tokios kaip papildomos atostogų dienos, galimybė dirbti hibridiniu būdu, ar net simboliniai gestai, kaip laisvadienis gimtadienio proga. Interviu dalyviai (Resp1 ir Resp5) nurodė, kaip svarbų aspektą - santykį su vadovu. Z kartai svarbu, kad vadovas būtų ne tik kontroliuojantis, bet ir palaikantis: *"Man patiktų turėti gerą ryšį su vadovu, kuris žiūrėtų į viską žmogiškai. Pagrindinis žodis man – pagarba."* _Resp1, *"Tuo pačiu kaip vadovas bendrauja, kaip perduoda ir, kad tiesiogiai tave informacija tave tiesiogiai pasiektų, kad pridėtų prie grupės <...>"* _Resp5.

Iš surinktų tyrimo duomenų vertinama, kad Z kartos atstovams aktualus turinys yra tas, kuris atspindi jų gyvenimo būdą, vertybes ir emocinius lūkesčius – pagarba, lankstumas, augimas, saugi komanda, aiškos sąlygos ir palaikantis vadovas. Tokie turinio aspektai sukuria informacinį ir emocinį įsitraukimą, kuris lemia domėjimąsi bei sprendimą kandidatuoti.

Siekiant rasti duomenų į tyrimo klausimą – kokią įtaką Z kartos atstovų suvokimui daro organizacijų komunikacijos forma, įskaitant dizainą, kalbos stilių ir toną – interviu duomenys atskleidė, kad Z kartai svarbus ne tik pats informacijos turinys, bet ir tai, kaip ši informacija yra pateikiama. Komunikacijos forma veikia tiek emocinį atsaką, tiek pasitikėjimo lygį, todėl organizacijos, siekiančios pritraukti šios kartos atstovus, turi atkreipti dėmesį į turinio vizualumą, kalbos natūralumą ir atsako greitį. Šioje analizėje išskiriama viena pagrindinė kategorija – komunikacijos formos ir stiliaus įtaka, kuri apima šešias subkategorijas (žr. pav. 8): įtraukiantį turinį, nepageidautiną turinį, grįžtamąjį ryšį, komunikacijos toną, stilių bei dizaino aspektus. Toliau aptariama, kaip šie elementai formuoja Z kartos atstovų požiūrį į organizacijas.



Paveikslas nr. 8. Kategorija „Komunikacijos formos ir stiliaus įtaka“ ir jos subkategorijos. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant interviu duomenis paaiškėjo (žr. priedas nr. 3), kad Z kartos atstovams svarbu ne tik tai, ką organizacijos komunikuoja, bet ir kaip tai daro. Viena pagrindinių tyrime išryškėjusių temų – komunikacijos formos ir stiliaus įtaka jų suvokimui. Interviu dalyviai išreiškė aiškius lūkesčius dėl turinio pateikimo būdo – nuo dizaino ir kalbos tono iki interaktyvumo bei grįžtamojo ryšio. Įtraukiantis turinys yra viena stipriausių šioje analizėje išryškėjusių subkategorijų. Dalyviai (Resp1, Resp3, Resp4 ir Resp7) akcentuoja, kad jiems aktualus vizualiai patrauklus, emocionaliai paveikus ir kūrybiškas turinys: *Kai padaro ką nors paprasto – pvz., video apie komandą arba "story", kur rodo realų biuro gyvenimą – tai žiauriai patraukia. Šiaip man patiko kai pamačiau, kad baristos varo į čempionatą, tai pasirodė "fun".* _Resp7. Taip pat patrauklumą kuria interaktyvios formos, pvz., video, “gif”, ir “story” apie darbo aplinką ar darbuotojų patirtis, kurios sukuria artumo jausmą. Interviu dalyviai (Resp1, Resp 2, Resp5 ir Resp7) dažnai orientavosi į nepageidautino turinio aptikimą, nurodant kaip kliūtis domėtis organizacija. Interviu dalyviai kritiškai vertina komunikaciją, kuri perteikiama per formalią, neasmenišką ar per daug reklaminę kalbą: *„Jei viskas parašyta labai formaliai, sausiai, tai tiesiog atmuša norą skaityti.“* _Resp2. Tai rodo, kad Z kartai svarbu ne tik informacijos kiekis, bet ir jos pateikimo forma – jei ji neįdomi ar griežta, informacija tampa mažiau patraukli. Kita reikšminga tema – grįžtamasis ryšys. Intervantai (Resp1, Resp3, Resp4 ir Resp7) tikisi bent simbolinio atsako į savo veiksmus, pvz., po darbo paraiškos pateikimo: *„Bent jau automatinis atsakymas būtų gerai, tada jaustumeisi, kad jie gavo tavo CV.“* (Resp4). Tai atspindi komunikacijos abipusiškumo lūkestį, kuris stiprina ryšį su organizacija. Komunikacijos tonas taip pat daro tiesioginę įtaką suvokimui. Dalyviai (Resp2, Resp4, Resp5 ir Resp8) nurodo, kad šiltas, žmogiškas tonas padeda pasijusti suprastam, pvz.: *„Kai komunikacija šilta, natūrali, tada susidaro jausmas, kad tai tikra.“* _Resp5. Kita vertus, per daug šaltas ar instituciškai nutolęs tonas kuria atstumą tarp kandidato ir organizacijos. Šalia tono – gauta duomenų (Resp1, Resp2, Resp3) ir apie komunikacijos stilių. Z karta vertina laisvą, draugišką kalbą, net jei turinys pateikiamas oficialioje erdvėje: *"<...> neformalus stilius visai tinka. Atrodo, kad dirba jauni žmonės, laisva atmosfera. Bet jei tai valstybinė įstaiga – neįsivaizduoju, kad ten būtų neformalus tonas. Bet tai*

*nereiškia, kad ten neeisiu. Man labiau patinka neformalus bendravimas, atrodo, kad tokiose įmonėse daugiau kūrybos ir laisvumo."*_Resp1. Vertinama, kad stilius tampa įrankiu, per kurį perteikiama organizacijos kultūra ir nuostatos, todėl komunikacijos stilius turi tiesioginę įtaką Z kartos atstovų požiūriui į organizaciją ir jų apsisprendimui įsitraukti.

Galiausiai, interviu rasta patvirtinimų (Resp1, Resp3, Resp4, Resp5, Resp7), kad dizaino aspektai (spalvos, šriftas, vaizdo kokybė) veikia Z kartos informacijos priėmimą: *"Kai yra vientisas dizainas ir stilius, tai jis pritraukia daugiau dėmesio ir tie patys naudojami "trendai", tai ne veltui jie taip vadinasi, pritraukia dėmesį žmonių, nes tam pačiam tiktoke yra daug ads'ų, kurie pritraukia dėmesį."*_Resp5. Ši kartos grupė yra įpratusi prie vizualiai struktūruoto, moderniai atrodančio turinio – dizainas čia tampa fonu, bet dalyviai (Resp1 ir Resp4) pabrėžia, kad vizualinė estetika netampa pagrindiniu veiksniumi įtakančiu jų sprendimų priėmimą: *"Man svarbiau, kad bendravimas būtų kokybiškas. Estetika – ne pirmoje vietoje."*_Resp1. Vertinama, kad Z karta yra jautri skaitmeniniam dizainui – jei turinys atrodo neprofesionaliai ar pasenęs, jis praranda jų dėmesį. Tačiau svarbu, kad dizainas nedominuotų turinio autentiškumo sąskaita.

Z kartos atstovų suvokimui didelę reikšmę daro ne vien informacinis turinio lygmuo, bet ir visa komunikacijos forma: dizainas, tonas, kalbos stilius, atsako būdai. Z kartos požiūriui itin svarbu ne tik perduodamos informacijos turinys, bet ir jos pateikimo būdas. Interviu dalyviai į komunikaciją žvelgia kaip į bendravimo formą, kuri turi būti vizualiai patraukli, kalbiniu požiūriu natūrali ir įtraukianti. Jeigu komunikacija atrodo žmogiška, vizualiai kokybiška, interaktyvi ir ne per daug formali, ji įtraukia, sudomina ir padeda sukurti emocinį ryšį su organizacija.

Siekiant išsiaiškinti, kokie organizacijų komunikacijos elementai lemia ryšio su Z kartos atstovais kūrimą ir stiprinimą – analizuojant interviu duomenis paaiškėjo, kad ryšį su Z kartos atstovais padeda kurti tie komunikacijos elementai, kurie yra nuoseklūs, skaidrūs, emociškai paveikūs ir vertybiškai tvirti. Šiame tyrimo etape išskirta viena pagrindinė kategorija – santykį įtakojojantys veiksniai, apimanti dvi subkategorijas: patikimumo ir skaidrumo kriterijus bei reikšmingus pažadus (žr. pav. 9).



Paveikslas nr. 9. Kategorija „Santykį su darbdaviu įtakojojantys veiksniai“ ir jos subkategorijos. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pirmiausia, išryškėja patikimumo ir skaidrumo svarba. Interviu dalyviai (Resp1, Resp2, Resp, Resp4, Resp5, Resp7) (žr. priedas nr. 3) pabrėžė, kad ryšį su organizacija kuria tada, kai komunikacija yra atvira, autentiška ir konkreti. Kaip teigia keli dalyviai: *"Labiausiai patiko, kai gavau tokį el. laišką, kur viskas buvo aiškiai išdėliota: kas, kur, kada, nuorodos, net memą įdėjo pabaigoje, kad nebūtų taip oficialu. Tai iškart faina."*_Resp7, *"Jei skelbimas aiškus, logiškai sudėliotas – labai gerai. Toks įspūdis, kad jei tvarka skelbime, tai ir įmonėje bus tvarka."*_Resp1. Kitas svarbus elementas – poreikis gauti galimybę naršyti per skirtingus organizacijos kanalus, kad susipažinti su papildoma informacija. Dalyviai stokoja nuorodų į kitus kanalus, kurie galėtų padėti formuoti ryšį ir padėti užmegzti santykį (Resp4, Resp5), pvz.: *"<...> Darbo skelbimuose galėtų įtraukti visus linkus į jų svetaines, soc. tinklus, kad pačiam neieškoti, kad susipažinti su tuo ką jie daro. Vieniems patiks, kitiems ne, tačiau lai iš karto susipažįsta su organizacija ir susidarytų įspūdį <...>."*_Resp4, *"<...> idėti linkai. Linkus retai matau. <...>"*_Resp5. Šie atsakymai rodo, kad skaidrumas ir informacijos prieinamumas Z kartai nėra tik pageidautinas bruožas – tai esminis ryšį kuriantis veiksnys. Skaidrumas, įtraukiantis kalbos tonas bei struktūrizuotas informacijos pateikimas yra kertiniai motyvaciniai veiksniai, padedantys kandidatui priimti sprendimą įsivertinti, ar organizacijos aplinka, kultūra jam tinka. Be to, interviu duomenys atskleidžia, kad Z kartos atstovams svarbu turėti galimybę gilinti pažintį su organizacija per integruotus komunikacijos kanalus, neapsiriboti tik skelbime ar internetinio puslapio informacija, tačiau susipažinti su kita informacija kituose kanaluose, tai reiškia, kad kandidato patirtis formuojama per tarpusavyje susijusius ir sklandžiai veikiančius kanalus.

Tuo tarpu Z kartos atstovams reikšmingi pažadai tampa prasmingi tik tada, kai organizacijos komunikacijoje aiškiai perteikiama saugi, įtrauki ir žmogiška organizacijos kultūra (Resp1, Resp3, Resp5). Intervantai tikisi ne abstrakčių šūkių, o aiškių signalų, kad jie bus laukiami komandoje: *„Mums svarbiausia – <...> žmogiškas požiūris. Norisi jaustis laukiamais komandos nariais.“*_Resp1. Gauti duomenys rodo, kad emocinės kultūros raiška per vidinę bei išorinę komunikaciją lemia darbuotojų pasitikėjimą ir organizacinį lojalumą dar prieš įsidarbinant.

Aiškiai pateikta informacija, personalizuotas tonas ir galimybė gilinti pažintį per skirtingus kanalus stiprina pasitikėjimą ir padeda įsivertinti organizacijos tinkamumą. Tuo pačiu, Z kartai svarbu jaustis laukiamiems – organizacijos žinutės apie įtraukimą ir žmogišką kultūrą turi būti ne tik deklaratyvios, bet ir įtikinamai perteikiamos. Tik taip sukuriamas emocinis ryšys, kuris lemia sprendimą įsitraukti į organizacijos gyvenimą.

Ieškant atsakymų į klausimą susijusį su organizacijų komunikacijos aspektais tampančiais pagrindiniais motyvaciniais veiksniais, skatinančiais Z kartos atstovus, tyrimo duomenų analizėje išskirta viena pagrindinė kategorija – asmeninė patirtis/reakcijos, kuri apima dvi subkategorijas:

pozityvius įspūdžius ir tikėjimą žadama verte (žr. pav. 10), kurios, remiantis interviu dalyvių pasisakymais parodo (žr. priedas nr. 3), kaip konkrečios Z kartos atstovų patirtys leidžia numatyti, kokios komunikacijos kryptys turėtų būti plėtojamos.



Paveikslas nr. 10. Kategorija „Asmeninė patirtis / reakcijos“ ir jos subkategorijos. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant interviu dalyvių atsakymus paaiškėjo, kad vienas svarbių organizacijos komunikacijos strategijos aspektų yra gebėjimas kurti pozityvius, emocinį ryšį stiprinančius įspūdžius. Interviu dalyviai (Resp2, Resp6, Resp7, Resp8) nurodo, kad įsimintinas turinys, kuris perteikia nuoširdumą, šilumą ar švelnų humorą, padeda lengviau užmegzti kontaktą su organizacija: *<...> buvo aiškus skelbimas ir normalus bendravimas – nebuvo nei pasikėlimo, nei bereikalingo miglos pūtimo <...>*”_Resp7, *“<...> Vertinu, kai sukuria aplinką, kurioje galima jaustis laisvai ir nesusikauščius.”*_Resp2. Tokie turinio pavyzdžiai parodo, kad kandidatai vertina ne tik informatyvumą, bet ir emocinę kokybę – tai rodo, jog komunikacija turi būti empatiška ir kontekstinė, su galimybe būti savimi. Taip pat interviu dalyviai dalindamiesi savo patirtimi pamini išorinius motyvacinčius veiksnius, susijusius su tuo metu esamomis aplinkybėmis: *“Nežinau, reikėjo vasarai darbo”*_Resp6, *“Pinigai <...>”*_Resp_8. Pozityvūs įspūdžiai ir žmogiškas bendravimas kuria pirminį pasitikėjimą bei skatina kandidatų susidomėjimą. Be to, sprendimas įsitraukti į organizacijos veiklą gali būti lemtingas ir konteksto – laiko, finansinių poreikių ar situacinio motyvo – veiksnys, todėl svarbu, kad komunikacija būtų ne tik strategiškai apgalvota, bet ir lanksti bei atliepianti individualias aplinkybes.

Kita išryškėjusi subkategorija – tikėjimas žadama verte – siejasi su komunikacijos nuoseklumu. Intervantai (Resp4, Resp7), per savo patirtį, skeptiškai vertina organizacijų komunikuojamas vertes: *“Pagal savo patirtį aš nelabai kreipiu į tai ką jie rašo apie savo vertybes, ar mes tvarūs, ar mes ekologiški, nes kol aš nepadirbsiu įmonėje, aš negalėsiu tikėti tais žodžiais, nes manau, kad jie gali parašyti bet ką <...>”*_Resp4, *“<...> kad būtų “real expectations”, o ne tik “gaslitinimas”.*”_Resp7. Tai rodo, kad autentiškumo stoka komunikacijoje gali sugriauti kandidato pasitikėjimą dar prieš bet kokią kontaktą su įmone. Daromos išvados, kad organizacijos norėdamos

įtraukti Z kartos atstovus, turi ne tik deklaruoti vertybes, bet ir pagrįsti jas konkrečiais pavyzdžiais, darbuotojų patirtimis ar realiais veiksmais

Apibendrinant pusiau struktūruoto interviu su Z kartos atstovais gautus rezultatus, jie dažniausiai susiduria su organizacijų komunikacija per skaitmeninius kanalus, tokius kaip oficialios organizacijų svetainės, profesiniai socialiniai tinklai („LinkedIn“), vizualiniai kanalai („Instagram“, „Facebook“) bei darbo paieškos platformas. Taip pat reikšmingą vaidmenį atlieka asmeniniai kontaktai ir rekomendacijos, kurios stiprina pasitikėjimą ir formuoja pradinį įvaizdį. Z kartos atstovai vertina organizacijos suformuotą įvaizdį ne tik pagal informacijos prieinamumą, bet ir pagal jos autentiškumą, vertybinį atitikimą, vizualinę išraišką bei tai, ar įvaizdis atspindi realią darbo aplinką. Įtikinamiausias įvaizdis kuriamas per emocinį pasakojimą, darbuotojų istorijas ir vizualiai išlaikytą identitetą. Tyrimo metu gauti duomenys nurodo, kad Z karta itin jautri komunikacijos formai – turinys turi būti vizualiai struktūruotas, stilingas, modernus, bet tuo pačiu neperkrautas. Vizualiniai elementai, tokie kaip spalvų dermė, šriftas ir vientisas dizainas, padeda sukurti pirminį pasitikėjimą, nors, kaip nurodė kai kurie dalyviai, estetika neturi dominuoti turinio prasmingumo sąskaita. Kalbos stilius ir tonas turi būti žmogiškas, šiltas, neformalus, vengiant pernelyg oficialių formuluočių. Tokia forma padeda kurti emocinį ryšį, leidžia kandidatui jaustis priimtam ir suprastam. Vertinamas ir grįžtamasis ryšys, net jei tai tik automatinis atsakymas, nes tai sustiprina abipusiškumo pojūtį. Z kartos atstovams aktualus tas turinys, kuris atspindi jų vertybes ir gyvenimo būdą: perteikia pagarbą, žmogiškumą, bendruomeniškumą (pvz., santykis su vadovu, saugi komanda), nurodo lankstų darbo grafiką ir darbo-laisvalaikio balansą, pateikia aiškią informaciją apie galimybes augti ir mokytis, komunikuoja darbo sąlygas, atlyginimą, papildomas naudas, sukuria ir dalinasi realistišku vaizdu apie komandą, atmosferą ir santykius darbe. Ryšį kuria skaidri, konkreti ir nuosekli komunikacija, kuri suteikia galimybę kandidatui susidaryti aiškų ir patikimą įspūdį. Z kartos atstovai nurodo, ryšio stiprinimą skatina aiškus ir logiškai išdėstytas turinys (pvz. aiškūs darbo skelbimai, personalizuoti laiškai), nuorodos į kitus organizacijos kanalus (kad kandidatas galėtų gilinti pažintį), neformalus tonas ir šilta kalba, kurie leidžia kandidato patirčiai atrodyti žmogiškai, vizualinė dermė, kuri padeda susiformuoti profesionalų ir patrauklų pirmąjį įspūdį. Z kartos atstovai nurodo, kad motyvaciniais veiksniais įsitraukti į organizaciją gali tapti: pozityvių emocinių patirčių (nuoširdumas, švelnus humoras, laisva atmosfera), tapatumo ir vertybių atitikimo – kai matomas kultūros atitikimas su asmeniniais lūkesčiais, autentiško turinio – tikros darbuotojų istorijos, aiškūs veiklos pavyzdžiai, o ne vien šūkiei, realistiškai komunikuojamų vertybių – dalyviai linkę netikėti žinutėms be pagrindimo. Lyginant kokybinės turinio analizės metu gautus rezultatus su išvados gautomis pusiau struktūruoto interviu metu su Z kartos atstovais, galima matyti dviejų tyrimų rezultatų tarpusavio papildomumą. Pirmojo tyrimo metu nustatyta, kad

organizacijos aktyviai naudoja įvairius kanalus: internetinius puslapius, socialinius tinklus, vizualinę mediją. Tai atitinka antrojo tyrimo išvadas, jog Z kartos atstovai šią informaciją vertina kaip svarbiausią pirmojo sąlyčio tašką. Pirmojo tyrimo duomenyse dominuojantis vizualinis identitetas (draugiškas tonas, autentiškos nuotraukos, neformalus stilius) tiesiogiai atitinka Z kartos lūkesčius dėl natūralaus ir kūrybiško turinio pateikimo. Abi analizės atskleidė komunikacijos turinio orientaciją į darbuotojų gerovę. Pirmojo tyrimo kategorija „Darbdavio privalumai ir naudos“ (pvz., sveikatos draudimas, papildomos atostogos, lankstus darbo grafikas) atitinka interviu dalyvių išreikštus poreikius aiškiai matyti ne tik finansinį atlygį, bet ir asmeninį rūpestį. Pirmojo tyrimo kategorija „Karjeros galimybės ir tobulėjimas“ glaudžiai siejasi su Z kartos interviu atsakymais, kur mokymosi galimybės, mentorystė ir augimas buvo įvardijami kaip motyvaciniai veiksniai. Pirmojo tyrimo organizacijos (OR1, OR2, OR5) naudojo storytelling'ą pristatydamos karjeros istorijas, kas atitinka Z kartos poreikį matyti realius pavyzdžius. Stebėjimo rezultatai parodė, jog akcentuojamos komandinės dvasios, įvairovės, priklausymo jausmo temos koreliuoja su antrajame tyrime išryškėjusiu poreikiu jaustis priimtam ir vertinamam. Organizacijos, kurios pabrėžė atvirumą, palaikymą ir saugią aplinką, atliepė interviu dalyvių lūkesčius dėl įtraukaus bendravimo stiliaus ir empatijos. Pirmame tyrime išryškėjo stipri socialinės atsakomybės komunikacija, ypač per partnerystes, iniciatyvas ir tvarumo principus (OR3, OR4, OR5). Interviu duomenys parodė, kad Z karta šias temas vertina skeptiškai, jei jos nėra pagrįstos konkrečiais veiksmais, tad tik socialinės atsakomybės ir tvarumo komunikacija paremta veiklomis gali užtikrinti įtraukimą.

DISKUSIJA

Lyginant kokybinės turinio analizės metu gautus rezultatus su rezultatais gautais pusiau struktūruoto interviu metu su Z kartos atstovais, galima matyti dviejų tyrimų rezultatų tarpusavio papildomumą. Pirmojo tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos aktyviai naudoja įvairius kanalus: internetinius puslapius, socialinius tinklus, vizualinę mediją. Tai atitinka antrojo tyrimo išvadas, jog Z kartos atstovai šiuos kanalus vertina kaip svarbų pirmojo kontakto tašką. Gauti tyrimo rezultatai patvirtina teorijoje minimų mokslininkų (Globočnik Žunac ir kt., 2021) nuomonę, jog Z karta pasiekama skirtingais komunikacijos kanalais. Taipogi koreliuoja su H. Khlebarodavos ir R. Remeikienės (2019) tyrimu, kuriame pabrėžiama, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje pagrindiniai darbuotojų pritraukimo kanalai yra socialiniai tinklai, organizacijų internetinės svetainės ir profesiniai tinklai, tokie kaip „LinkedIn“. Pirmojo tyrimo duomenyse dominuojantis vizualinis identitetas (draugiškas tonas, autentiškos nuotraukos, neformalus stilius) tiesiogiai atitinka Z kartos lūkesčius dėl natūralaus ir kūrybiško turinio pateikimo. Šią sąsają pagrindžia M. Mačiulienės ir G.

Gulevičiūtės (2024) įžvalgos dėl vizualinio identiteto, kuris turi būti estetiškai patrauklus, bet ir lankstus, prisitaikantis prie auditorijos lūkesčių bei padedantis sukurti emocinį ryšį su tiksline grupe. Abi analizės atskleidė komunikacijos turinio orientaciją į darbuotojų gerovę. Pirmojo tyrimo kategorija „Darbdavio privalumai ir naudos“ (pvz., sveikatos draudimas, papildomos atostogos, lankstus darbo grafikas) atitinka interviu dalyvių išreikštus poreikius aiškiai matyti ne tik finansinį atlygį, bet ir asmeninį rūpestį. Pirmojo tyrimo kategorija „Karjeros galimybės ir tobulėjimas“ glaudžiai siejasi su Z kartos interviu atsakymais, kur mokymosi galimybės, mentorystė ir augimas buvo įvardijami kaip motyvaciniai veiksniai. Kaip teigia R. D. Smith (2020), Z karta vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, todėl ieško darbdavių, kurie gali suteikti šias naudas. Pirmojo tyrimo organizacijos (OR1, OR2, OR5) naudojo storytelling'ą pristatydamos karjeros istorijas, kas atitinka Z kartos poreikį matyti realius pavyzdžius. Stebėjimo rezultatai parodė, jog akcentuojamos komandinės dvasios, įvairovės, priklausymo jausmo temos koreliuoja su antrajame tyrime išryškėjusiu poreikiu jaustis priimtam ir vertinamam. Gauti rezultatai atliepia C. Wetsby ir B. Cullata (2016), X. Wang ir Y. H. C. Huang (2023) teiginius, kad storytelling – kaip vertybių perteikimo ir emocinio ryšio kūrimo priemonė, kuri leidžia Z kartai perteikti prasmę suprantamu formatu. Organizacijos, kurios pabrėžė atvirumą, palaikymą ir saugią aplinką, atliepė interviu dalyvių lūkesčius dėl įtraukaus bendravimo stiliaus ir empatijos. Pirmame tyrime išryškėjo stipri socialinės atsakomybės komunikacija, ypač per partnerystes, iniciatyvas ir tvarumo principus (OR3, OR4, OR5). Interviu duomenys parodė, kad Z karta šias temas vertina skeptiškai, jei jos nėra pagrįstos konkrečiais veiksmais, tad tik socialinės atsakomybės ir tvarumo komunikacija paremta veiklomis gali užtikrinti įtraukimą. Šie gauti rezultatai siejasi su autorių K. Nuortimo ir kt. (2024), L. R. Men ir C. A. Yue (2022) teiginiais, kad autentiškumas komunikacijoje Z kartos atstovams yra pasitikėjimo formavimo veiksnys.

IŠVADOS

1. Organizacijos, siekdamos pritraukti Z kartos atstovus, taiko kompleksines komunikacijos strategijas, kurios apjungia emocinį įtraukimą, vertybių perteikimą ir profesinių galimybių pristatymą. Reputacija tai ilgalaikių pastangų ir emociniu pagrindu grindžiamas vertinimas, formuojamas ne tik per oficialią išorinę komunikaciją, bet ir vidinę: darbuotojų patirtis, socialinę atsakomybę ir organizacinę kultūrą. Organizacijos įvaizdis kryptingai formuojamas per vizualinius ir komunikacinius elementus, tačiau jo patikimumas priklauso nuo suderinamumo vidinėje organizacijos tapatybėje. Efektyvus darbdavio prekės ženklo kūrimas apima tiek išorinių, tiek vidinių auditorijų įtraukimą, remiasi autentiškumu, strateginiu vertybių perteikimu bei nuoseklia komunikacija įvairiais kanalais, naudojant įvairias strategijas. Iš kitos pusės vidinė komunikacija, kaip darbuotojų pasitikėjimą ir įsitraukimą skatinantis veiksnys, sudaro pagrindą ilgalaikės reputacijos stiprinimui, todėl darbdavio komunikacija privalo būti strategiškai apgalvota, paremta organizacijos kultūra.

2. Z kartos elgsena formuojasi skaitmeninės visuomenės, socialinių tinklų kultūros ir didelio informacinio srauto aplinkoje. Šios kartos atstovams būdingas nuolatinis ryšys su technologijomis, poreikis greitam grįžtamajam ryšiui, skaidrumui, įtraukumui ir nuosekliai komunikacijai. Darbo vietoje jie ieško ne tik ekonominio saugumo, bet ir prasmingos veiklos, profesinio augimo, galimybės reikšti individualumą bei kurti socialinį ryšį. Atsižvelgiant į šiuos ypatumus, Z karta reikalauja lankstaus, vertybiškai grįsto darbdavio požiūrio, gebančio prisitaikyti prie individualių poreikių, skatinti įsitraukimą ir užtikrinti nuosekliai bei prasmingą komunikaciją organizacijos viduje. Z kartai būdingas aukštas skaitmeninis raštingumas, trumpas dėmesio išlaikymo laikas ir poreikis gauti autentišką bei vertybiškai artimą informaciją. Z karta teikia pirmenybę skaitmeniniams kanalams, tikisi komunikacijos, atitinkančios jų vertybinius lūkesčius – tvarumo, socialinės atsakomybės ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso.

3. Empirinėje dalyje atlikta duomenų analizė, naudojant stebėjimo ir pusiau struktūruoto interviu metodą, nustatė, kad Z kartos įsitraukimą lemia organizacijų komunikacijos kompleksiniai, tarpusavyje susiję komunikacijos strategijų elementai. Abiejų tyrimo dalių analizė, leido identifikuoti naudojamų komunikacijos kanalų įvairovę: oficialios interneto svetainės, profesiniai tinklai (pvz., „LinkedIn“), socialinių tinklų platformos („Instagram“, „Facebook“) bei darbo skelbimų portalai – yra esminiai informacijos šaltiniai, formuojantys pirmąjį kontaktą su organizacija. Šalia skaitmeninių priemonių reikšmingą vaidmenį atlieka neformalūs kanalai, tokie kaip rekomendacijos, kurie sustiprina organizacijos įvaizdį ir pasitikėjimą. Tyrimo duomenys taip

pat atskleidė, kad organizacijos įvaizdis yra formuojamas per nuoseklią, su organizacijos kultūra atitinkančią komunikaciją, kuri leidžia kandidatui susidaryti tikrą, vertybėmis ir patirtimi grįstą organizacijos portretą. Ž kartai svarbus ne tik komunikacijos turinys, bet ir jo forma – informacija turi būti pateikiama vizualiai šiuolaikiškai, aiškiai, struktūruotai, naudojant šiltą ir neformalų kalbos stilių, taip pat suteikiant galimybę gauti grįžtamąjį ryšį. Organizacijų skelbiamo turinio aktualumas grindžiamas vertybiniu atitikimu: komunikacija turi perteikti pagarbą grįstus santykius, darbo lankstumą, augimo ir mokymosi galimybes, stiprią komandinę kultūrą bei aiškias ir skaidrias darbo sąlygas. Autentiškumas, vertybių nuoseklumas ir komunikacijos konkretumas buvo įvardyti kaip sąlygos pasitikėjimui ir emociniam ryšiui kurti. Motyvaciniai Ž kartos įsitraukimo veiksniai išryškėjo per teigiamą emocinę patirtį: empatiškas tonas, tikros darbuotojų istorijos ir autentiškas turinys padeda sukurti įtraukią, saugią ir į žmogų orientuotą organizacijos atmosferą.

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

- Lietuvos organizacijoms, siekiančioms pritraukti Z kartos atstovus, rekomenduojama be organizacijos internetinio puslapio naudoti komunikacijos kanalus ir formas, artimas šiai kartai, pvz.: „Instagram“, „LinkedIn“, trumpus vaizdo įrašus ar animuotus paaiškinimus. Z karta vertina greitą, vizualiai patrauklų, personalizuotą ir interaktyvų turinį, todėl svarbu palaikyti dvipusį dialogą ir užtikrinti galimybę gauti grįžtamąjį ryšį realiu laiku.

- Rengiant komunikacijos turinį, organizacijoms rekomenduojama atsispirti nuo Z kartos atstovams aktualių temų ir problemų. Turinys turėtų būti autentiškas, pagrįstas realiais darbo proceso, organizacijos kultūros ir kolektyvinio gyvenimo atvaizdais. Šios kartos atstovai vertina skaidrumą ir tikrumą, todėl dirbtinai idealizuotas ar vienpusiškai pozityvus įvaizdis dažnai vertinamas neigiamai. Svarbu parodyti ne tik privalumus, bet ir darbo aplinką, kasdienybę bei su ja susijusius iššūkius – taip kuriamas pasitikėjimu grįstas santykis su potencialiu darbuotoju.

- Lietuvos organizacijoms rekomenduojama užtikrinti nuoseklų ir reguliary grįžtamojo ryšio teikimą. Atsižvelgiant į turimus žmogiškuosius ir technologinius išteklius, siūloma apsvarstyti galimybę naudoti tiek individualius, tiek automatizuotus sprendimus (pvz., el. laiškų šablonus ar pokalbių robotus). Net ir minimalus atsakas į kandidato veiksmus (pvz., paraiškos pateikimą) Z kartos atstovų akimis yra svarbus pagarba pagrįstos komunikacijos ženklas.

- Lietuvos organizacijoms, siekinčioms pritraukti Z kartos atstovus, formuojant vertybinę ir socialinę komunikaciją, organizacijoms svarbu užtikrinti nuoseklumą tarp vidinės ir išorinės komunikacijos žinučių. Vertybės, kurios deklaruojamos viešojoje erdvėje, turėtų būti nuosekliai įgyvendinamos organizacijos vidinėje kultūroje ir praktikoje. Z kartos atstovai jautriai reaguoja į vertybių nenuoseklumą – jei deklaracijos nesutampa su realybe, tai mažina jų pasitikėjimą bei motyvaciją įsitraukti.

- Rekomenduojama stiprinti vidinę organizacijos komunikaciją, įtraukiant darbuotojus į organizacijos procesus ir kultūrinį gyvenimą. Vadovų komunikaciniai gebėjimai turi būti nuolat ugdomi, skatinant atvirą grįžtamojo ryšio kultūrą. Taip pat siūloma aktyviai įtraukti darbuotojus į darbdavio įvaizdžio formavimą, paskiriant juos kaip vidinius įvaizdžio ambasadorius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
2. Armstrong, M. ir Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Philadelphia: Kogan Page. Prieiga per internetą: https://archive.org/details/armstrongshandbo0000arms_p9z0_13thedition
3. Baker, K. A. (2008). Organizational communication. *The International Encyclopedia of Communication*, 1-15. Prieiga per internetą: <http://wachum.com/eBook/1065106/commutheory3.pdf>
4. Benoit-Barné, C. ir Martine, T. (2021). Voice: A Metaphor and Its Significance for Organizational Communication. In *Speaking With One Voice* (pp. 1-18). Voice: A Metaphor and Its Significance for Organizational Communication
5. Bińczycki, B., Łukasiński, W. ir Dorocki, S. (2023). Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0—The Gen Z perspective. *Sustainability*, 15(15). Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/15/12069>
6. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybiųjų tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Biswas, M. K. ir Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72. Prieiga per internetą: [Antecedents and consequences of employer branding](#)
8. Bondarouk, T. ir Fisher, S. (2020). Encyclopedia of Electronic HRM. In T. Bondarouk & S. Fisher (Eds.), *Encyclopedia of Electronic HRM*. Prieiga per internetą: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/221637852/Encyclopedia_of_Electronic_HRM_Front_matter.pdf
9. Borca, C. ir Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814020606>

10. Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5th ed.). Prieiga per internetą: <https://contents.lspr.ac.id/2022/05/2004-Joep-Cornelissen-Corporate-Communication.pdf>
11. Chen, H. M. ir Chung, H. M. (2016). How to Measure Personal Brand of a Business CEO. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(04), 305–324. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.44030>
12. Dahlman, S. ir Heide, M. (2020). Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture (1st ed.). Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.4324/9781003005728>
13. Darvidou, K. (2024). Omnichannel marketing in the digital age: Creating consistent, personalized and connected customer experiences. *Technium Business and Management*, 10, 34–54. doi: 10.47577/business.v10i.11903
14. Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. Prieiga per internetą: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
15. Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=737237>.
16. Egerová, D., Komárková, L. ir Kutlák, J. (2021). „Generation Y and Generation Z Employment Expectations: A Generational Cohort Comparative Study from Two Countries“. *E+M Ekonomie a Management*, 24(3), 93–109. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/354604699_GENERATION_Y_AND_GENERATION_Z_EMPLOYMENT_EXPECTATIONS_A_GENERATIONAL_COHORT_COMPARATIVE_STUDY_FROM_TWO_COUNTRIES
17. Egerová, D., Kutlák, J. ir Eger, L. (2021). Millennial job seekers' expectations: How do companies respond? *Economics & Sociology*, 14(1), 46-60. Prieiga per internetą: https://www.proquest.com/docview/2509034437?pq-origsite=primo_ra&sourcetype=Scholarly%20Journals
18. El-Menawy, S. M. A. ir Saleh, P. S. (2023). How does the mediating role of the use of social media platforms foster the relationship between employer attractiveness and generation Z intentions to apply for a job? *Future Business Journal*, 9(1), 65–13. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00233-0>
19. Frączek, A. (2020). Social media in the employee recruitment process. *Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość*, 17, 253–266. doi: 10.5604/01.3001.0014.9091
20. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: registru centras.

21. Gajdosikova, D. (2021). The importance of communication during the hiring process as a part of global recruitment strategy. *Globalization and its Socio-Economic Consequences* 2021, 129, 2-10. Prieiga per internetą: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/40/shsconf_glob2021_02005.pdf
22. Gao, L. (Xuehui), Melero, I. ir Sese, F. J. (2019). Multichannel integration along the customer journey: A systematic review and research agenda. *The Service Industries Journal*, 40(15–16), 1087–1118. doi: 10.1080/02642069.2019.1652600
23. Globočnik Žunac, A., Kocijan, S. ir Martinčević, I. (2021). Impact of modern communication channels on business processes. *ENTRENOVA-ENTERprise REsearch InNOVation*, 7(1), 44-51. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.54820/RJFK3212>
24. Goh, E. ir Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.01.016
25. Ha, L. (2019). Advertising effects and advertising effectiveness. Iš T. Dixon (Red.), *Media effects*, 275 - 289. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/113839512/Media_Effects
26. Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E. ir Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of applied psychology*, 94(3), 782. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/a0013934>
27. Johansson, C. (2007). Research on organizational communication: The case of Sweden. *Nordicom Review*, 28(1), 93–110. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/277989695_Research_on_Organizational_Communication_The_Case_of_Sweden
28. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
29. Khlebarodova, H. ir Remeikienė R. (2019). Opportunities of e-Recruitment through Social Media Platforms and its Development in Lithuania. *Journal of Management*, 1(34), 25–35. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2019~1619599239492/J.04~2019~1619599239492.pdf>
30. Korzh, A. ir Estima, A. (2022). The power of storytelling as a marketing tool in personal branding. *International Journal of Business Innovation*, 1(2). doi: 10.34624/ijbi.v1i2.28957
31. Kotalkar, M. S. G. (2019). Role of Robotics in HR: Currents Trends and Impact. Prieiga per internetą: https://www.aimsjournal.org/abstract.php?article_id=6559

32. Lašakova, A., Vojtekova, M. ir Procházková, L. (2023). What (de)motivates Gen Z women and Gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771–796. doi: 10.3846/jbem.2023.20439
33. Lietuvos statistikos departamentas (2025). *Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje pagal EVRK. (žiūrėta 2025-04-28). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=59deecf5-06bd-41a8-a3aa-04d72bd50d9e#/>*
34. Lievens, F. ir 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 behavior*, 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
35. Lipskytė, T., Matkevičienė, R., Barkauskaitė, O., Vaičeliūnaitė, G. ir Norvaišienė, B. (2018). *Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas*. Vilnius: Lietuvos komunikacijos asociacija. Prieiga per internetą: <https://www.ltka.eu/wp-content/uploads/2020/01/LTKA-termin%C5%B3-%C5%BEodynas.pdf>
36. Mačiulienė, M. ir Gulevičiūtė, G. (2024). *Skaitmeninė komunikacija: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
37. Mahapatra, G. P., Bhullar, N. ir Gupta, P. (2022). Gen Z: An Emerging Phenomenon. *NHRD Network Journal*, 15(2), 246-256. Prieiga per internetą: <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/26314541221077137>.
38. Mažeikaitė, D. ir Gruževskis, B. (2018). The Position and Shifts of Work Values in the Context of Different Generations in Lithuania. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 17, 108-131. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2018.17.11934>
39. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Mark-Mccrindle/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations/links/5bc7c9d692851cae21ad1d6d/The-ABC-of-XYZ-Understanding-the-Global-Generations.pdf
40. Men, L. R. ir Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101 - 764. doi: 10.1016/j.pubrev.2019.03.002
41. Mishra, A. ir Vijay, T. S. (2024). Creativity and advertising classification. In *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing* (psl. 98–118). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781003458593-6>

42. Monge, P., ir Poole, M. S. (2008). The evolution of organizational communication. *Journal of Communication* 58(4), 679 - 692. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/229556773_The_Evolution_of_Organizational_Communication
43. Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J. ir Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/12/574>
44. Munsch, A. (2021). Millennial And Generation Z Digital Marketing Communication And Advertising Effectiveness: A Qualitative Exploration. *Journal Of Global Scholars Of Marketing Science*, 31, 10 - 29. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/21639159.2020.1808812>. <https://www-tandfonline-com.skaitykla.mruni.eu/doi/epdf/10.1080/21639159.2020.1808812?needAccess=true>
45. Navickienė, V., Sederevičiūtė-Pačiauskienė, Ž., Tamulevičiūtė-Šekštelienė, A. ir Žemienė, A. (2023). Įtaigi viešoji komunikacija. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas
46. Ngoc, T. N., Dung, M. V., Rowley, C. ir Bach, M. P. (2022) Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1–13. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
47. Nuortimo, K., Harkonen, J. ir Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*, 1–22. doi: 10.1057/s41270-024-00353-8
48. Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W. ir El-Ansary, A. I. (2019). *Marketing channel strategy: An omni-channel approach* (9th ed.). doi: 10.4324/9780429291999
49. Perales-Aguirre, A. M., Cotito Mujica, A., Turriate-Guzman, A. M., Alarcón-Llontop, L. R., Acevedo-Carrillo, M., Caldas-Gayoso, N. I. ir Córdova-Robles, C. (2023). External Communication: A Systematic Literature Review 2019–2023. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (psl. 261-269). Singapore: Springer Nature Singapore. doi: 10.1007/978-981-99-8111-3_24
50. Raslie, H. ir Ting, S. H. (2021). Gen Y and Gen Z communication style. *Studies of Applied Economics*, 39(1). doi:10.25115/eea.v39i1.4268
51. Saini, G. K., Lievens, F. ir Srivastava, M. (2022), "Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years", *Journal of Product & Brand*

Management, 31(8), 1196-1221. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>

52. Sandham, S. (2024). Sensemaking In Organizational Storytelling: From Linear Storytelling To Antenarrative. *Public Relations Inquiry*, 14(1). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/2046147x241301438>.

53. Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P. ir Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. doi: 10.3390/admsci13100223

54. Schaefer, S. D., Terlutter, R. ir Diehl, S. (2021). Talking about CSR matters: Employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. In S. Yoon, Y. K. Choi ir C. R. Taylor (Eds.), *Leveraged marketing communications: The importance of studying the transfer of object-to-brand associations*. doi: 10.4324/9781003155249

55. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. doi: 10.1177/0008125619841006

56. Singh, A. ir Dangmei, J. (2016). *Understanding the Generation Z: The future workforce*. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5. Prieiga per internetą: <https://bk.unipasby.ac.id/morevej/2018/05/UNDERSTANDING-THE-GENERATION-Z-THE-FUTURE-WORKFORCE.pdf>

57. Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations* (6th ed.). Prieiga per internetą: [317778687 Strategic planning for public relations Fifth edition](https://doi.org/10.1177/0008125619841006)

58. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

59. Statista. (2022). *Gen Z: Channels used to contact brands in the U.S. 2022*. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/1338276/gen-z-channel-contact-brands-usa/>

60. Sulyma, A. (2022). Classification of communication barriers with Z generation in the workplace. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 17(2), 65–77. doi:10.37055/nsz/152766

61. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (15), 175-179. Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:2472107/>

62. Tabudi, T. (2021). Increasing social capital through employee engagement. Iš P. Norman (Red.), *HR: The new agenda*, 9,123–135. Prieiga per internetą: [https://www.proquest.com/docview/2619741254/\\$N?sourcetype=Books](https://www.proquest.com/docview/2619741254/$N?sourcetype=Books)

63. Turner, D. W. III. (2022). *Qualitative interview design*. In *Howdy or Hello: A guide for qualitative researchers*. Texas A&M University. Prieiga per internetą: <https://odp.library.tamu.edu/howdyorhello/back-matter/appendix-qualitative-interview-design/>
64. Valentukonytė - Urbanavičienė, V. ir Simanauskaitė, G. (2022). *Organizacija, kuri susikalba*. Vilnius: MB "Partners ir Comms"
65. Valkenburg, P. M., Peter, J. ir Walther, J. B. (2016). Media effects: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 67, 315–338. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033608>
66. Verčič, A. T., Einwiller, S., Tench, R., ir Verčič, D. (2024). Developing the Digital Communication Acceptance Scale (DICAS) for measuring employee acceptance of digital communication technologies in the workplace. *International Journal of Business Communication*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/23294884251322492>
67. Verčič, A. T., ir Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public relations review*, 43(5), 885-893. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811116303848>
68. Vokić, N. P., Verčič, A. T. ir Ćorić, D. S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. doi: 10.1108/BJM-02-2022-0070
69. Wang, X. ir Huang, Y. H. C. (2023). Uncovering the Role of Strategic Orientation in Translating Communication Strategies to Organizational Performance: An Analysis of Practitioners From Two Chinese Societies. *International journal of business communication*, 60(1), 234-259. doi: 10.1177/2329488420924839
70. White, M. J. (2017). *Digital recruitment: Understanding employer branding and candidate experience through social media*. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12–21. Prieiga per internetą: <https://www.jhrm.eu/?s=Digital+recruitment%3A&id=1401>
71. Westby, C. ir Culatta, B. (2016). Telling tales: Personal event narratives and life stories. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 47(4), 260-282. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/308710831_Telling_Tales_Personal_Event_Narratives_and_Life_Stories
72. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
73. Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications

74. Žemaitaitienė, G., Valentinavičius, V. ir Ivanovas, A. (2021). Kartų skirtumai ir rinkodara: naujausių studentų pritraukimo į komunikacijos studijas atvejų analizė. *Societal Studies*, 12(1), 117-141. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13165/SMS-21-12-1-07>
75. Žydžiūnaitė, V., ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
76. Çora, H. (2019). The effects of characteristics of generation Z on 21st century business strategies. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 909-926. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=821112>

SANTRAUKA

Z kartos atstovų skaičiui darbo rinkoje nuolat augant, jų vertybės, darbo įpročiai ir komunikaciniai lūkesčiai vis labiau formuoja organizacijų personalo valdymo praktiką. Jaunosios kartos darbuotojai kelia iššūkių tiek valstybiniam, tiek privačiam sektoriui – jaunų specialistų pritraukimas tampa vis sudėtingesnis. Z kartos atstovų darbo lūkesčiai reikšmingai skiriasi nuo ankstesnių kartų – jie ieško prasmingos veiklos, vertybinio atitikimo ir aiškaus organizacinio tikslo, todėl darbdaviams būtina peržiūrėti ir adaptuoti savo komunikacijos strategijas, siekiant tiek pritraukti, tiek išlaikyti šios kartos darbuotojus.

Ištirti darbo objektą - darbdavio komunikacijos elementai ar jų deriniai lemiantys Z kartos atstovus įsitraukti į darbo rinką. Tikslui pasiekti suformuoti uždaviniai: 1) Identifikuoti darbdavių naudojamas komunikacijos strategijas bei elementus ar jų derinius naudojamus pritraukiant darbuotojus; 2) Teoriškai pagrįsti Z kartos, kaip vartotojų, ypatumus, lemiančius jų įsitraukimą į darbo rinką; 3) Empiriškai išanalizuoti darbdavių komunikacijos strategijų elementus ar jų derinius ir nustatyti, kurie turi įtakos Z kartos atstovų įsitraukimui į darbo rinką; 4) Pateikti rekomendacijas tolesnėms studijoms atlikti bei komunikacijos strategijų kūrimui siekiant tobulinti Z kartos atstovų integraciją į darbo rinką. Empirinėje magistro baigiamojo darbo dalyje taikytas kokybinis turinio analizės bei pusiau struktūruoto interviu metodas. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą - taikytas trianguliacijos principas. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys: įvadas, teorinė ir empirinė darbo dalys. Visose darbo dalyse siekiama įgyvendinti iškeltą tikslą, remiantis numatytais uždaviniais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbdavio komunikacija, skirta Z kartos atstovų pritraukimui, pasižymi kompleksinėmis komunikacijos strategijomis, orientuotomis į emocinį, vertybinį ir profesinį ryšį. Efektyvi darbdavio įvaizdžio formavimo praktika grindžiama autentiškumu, vertybiniu nuoseklumu ir nuosekliai plėtojamu vizualiniu bei naratyviniu turiniu. Didžiausią įtaką daro šiuolaikiniai komunikacijos kanalai, ypač socialinė medija ir rekomendacijų tinklai, kurie leidžia kurti personalizuotą ryšį ir formuoja pirmąjį įspūdį apie organizaciją. Z karta komunikaciją vertina holistiškai – svarbus ne tik informacijos turinys, bet ir kalbos stilius, pateikimo forma bei vertybių atitikimas. Siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir sėkmingo talentų pritraukimo, organizacijoms būtina užtikrinti skaidrią, vertybiškai pagrįstą ir įtraukiančią komunikaciją, atspindinčią šiuolaikinės jaunimo kartos lūkesčius.

Raktiniai žodžiai (lietuvių k.) - darbdavio komunikacija, komunikacijos kanalai, komunikacijos strategijos, darbdavio įvaizdis, Z karta, žmogiškųjų išteklių valdymas, talentų pritraukimas, socialinė medija.

SUMMARY

As the number of Generation Z representatives in the labor market continues to grow, their values, work habits, and communication expectations are increasingly shaping organizational human resource management practices. Young employees present challenges to both the public and private sectors, as attracting young professionals is becoming increasingly difficult. The work-related expectations of Generation Z differ significantly from those of previous generations—they seek meaningful employment, value alignment, and a clear organizational purpose. Therefore, employers must revise and adapt their communication strategies to not only attract but also retain this new generation of talent.

This research focuses on employer communication elements and their combinations that influence Generation Z's engagement in the labor market. To achieve this goal, the following objectives were set: (1) to identify the communication strategies and elements used by employers to attract employees; (2) to theoretically substantiate the characteristics of Generation Z as consumers that influence their labor market participation; (3) to empirically analyze employer communication strategies and determine which elements impact Generation Z's engagement; (4) to provide recommendations for future research and strategy development to enhance Generation Z's integration into the labor market.

The empirical part of the thesis employed qualitative content analysis and semi-structured interviews. To ensure the reliability of the study, triangulation was applied. The thesis is structured into three main parts: introduction, theoretical framework, and empirical research. Each part contributes to achieving the overall aim by addressing the defined objectives.

The research findings revealed that employer communication targeting Generation Z is characterized by complex strategies focused on emotional, value-based, and professional connection. Effective employer branding is based on authenticity, value consistency, and a coherent narrative and visual identity. Modern communication channels—particularly social media and informal recommendation networks—play a central role in shaping initial perceptions and fostering personalized engagement. Generation Z evaluates employer communication holistically: not only the content itself, but also the tone, presentation style, and alignment with personal values are of key importance. To ensure effective human resource management and successful talent acquisition, organizations must implement transparent, value-driven, engaging,

and interactive communication that reflects the expectations and lifestyle of today's young workforce.

Raktiniai žodžiai (anglų k.) - employer communication, communication channels, communication strategies, employer branding, Generation Z, human resource management, talent acquisition, social media.

PRIEDAI

Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas interviantams

Eil nr.	Tyrimo klausimas	Autoriai	Klausimas
1.	Per kokius komunikacijos kanalus Z kartos atstovai dažniausiai susiduria su organizacijų komunikacija ir kokią reikšmę jų požiūriui daro organizacijos suformuotas įvaizdis?	Khlebarodava ir Remeikienė, 2019; Bondarouk ir Fisher, 2020; Kotalkar, 2019; Munsch, 2021; Ha, 2019; El-Menawy ir Saleh, 2023; Lievens ir Slaughter, 2016.	1. Kur pastebite informaciją apie potencialų darbdavį? 2. Kokie informacijos šaltiniai jums atrodo patikimiausi (socialiniai tinklai, įmonės svetainė, atsiliepimų platformos ir kt.)? 3. Kokį vaidmenį atlieka darbdavio įvaizdis socialinėje erdvėje jūsų sprendime domėtis darbo vieta?
2.	Kokio pobūdžio organizacijų komunikacijos turinys yra aktualiausias ir patraukliausias Z kartos atstovams?	Santos, 2023; Sandham, 2025; Deloitte, 2024; Dolot, 2018; Munsch, 2021.	4. Kokią informaciją apie darbdavį jums svarbiausia rasti (vertybės, atlyginimas, karjeros galimybės, komanda, projektai ir pan.)? 5. Ar dažnai susiduriate su tuščia, neinformatyvia komunikacija iš darbdavių pusės? 6. Kokie komunikacijos turinio bruožai jus skatina įsitraukti (pvz., atvirumas, autentiškumas, aiškumas)?
3.	Kokią įtaką Z kartos atstovų suvokimui daro organizacijų komunikacijos forma, įskaitant dizainą, kalbos stilių ir toną?	Lievens ir Slaughter, 2016; Korzh ir Estima, 2022; Mačiūlienė ir Gulevičiūtė, 2024; Santos, 2023;	7. Kaip vertinate darbdavio vizualinį įvaizdį (logotipas, spalvos, socialinių tinklų dizainas ir kt.)? 8. Ar komunikacijos stilius (formalus/neformalus,

		Verčič ir kt., 2024; Goh ir Lee, 2018.	įtraukus/story telling, žargono naudojimas) daro įtaką jūsų požiūriui į darbdavį? 9. Kokie žodinės komunikacijos elementai (pvz., kreipimosi forma, kalbos tonas) jums atrodo patraukliausi?
4.	Kokie organizacijų komunikacijos elementai lemia ryšio su Z kartos atstovais kūrimą ir stiprinimą?	Men ir Yue, 2019; Santos, 2023; Sandham, 2025; Korzh ir Estima, 2022; Schaefer ir kt., 2021.	10. Kiek svarbu jums, kad darbdavio vertybės sutaptų su jūsų? Kokios Jūsų vertybės (kas svarbu?)? 11. Kaip suprantate, kad darbdavio komunikacija yra „skirta jums“?
5.	Kokie organizacijų komunikacijos aspektai tampa pagrindiniais motyvaciniais veiksniais, skatinančiais Z kartos atstovus įsitraukti ir imtis aktyvių veiksmų?	Mažeikaitė ir Gružebskis, 2018; Goh ir Lee, 2018; Lašakova ir kt., 2023; Egerová ir kt., 2021; Deloitte, 2024; Gajdosikova, 2021.	12. Kas labiausiai paskatino jus kandidatuoti į paskutinę darbovietę? 13. Ar kada nors buvote nusiteikę kandidatuoti ar net kandidatavote, bet darbdavio komunikacija jus atstūmė? Kodėl? 14. Ką turėtų parodyti organizacija, kad jūs norėtumėte tapti jos komandos dalimi?
6.	Kaip organizacijos galėtų tobulinti savo komunikacijos strategijas siekdamos efektyviau pasiekti ir įtraukti Z kartos atstovus?	Papildomi klausimai siekiant surinkti papildomų duomenų	15. Ką rekomenduotumėte darbdaviams, kad jų komunikacija būtų patrauklesnė jums ir jūsų kartai? 16. Kaip, jūsų nuomone, keisis darbdavio komunikacija ateityje? 17. Ar norėtumėte aktyvesnio bendravimo iš darbdavių pusės? Jei taip – kokio?

Organizacijų naudojamų skaitmeninių komunikacijos kanalų ir tiriamo turinio aptikimas

Skaitmeniniai komunikacijos kanalai	Organizacija				
	OR1 ¹	OR2 ²	OR3 ³	OR4 ⁴	OR5 ⁵
Internetinis puslapis	Analizuotas	Analizuotas	Analizuotas	Analizuotas	Analizuotas
<i>Facebook</i>	Analizuotas	Analizuotas	Analizuotas	Neaptikta tiriamo turinio (vaizdo įrašai susiję tik su prekių pardavimais)	Analizuotas
<i>Instagram</i>	Analizuotas	Analizuotas	Analizuotas	Neaptikta tiriamo turinio (vaizdo įrašai susiję tik su prekių pardavimais)	Analizuotas
<i>Youtube</i>	Neaptikta tiriamo turinio (publikacijos nepatenka į tiriamą laikotarpį)	Neaptikta tiriamo turinio (publikacijos nepatenka į tiriamą laikotarpį)	Neaptikta tiriamo turinio (vaizdo įrašai susiję tik su prekių pardavimais)	Analizuotas	Neaptikta tiriamo turinio (vaizdo įrašai susiję organizacijos finansine veikla, turinys skirtas kitai tikslinei grupei)
<i>LinkedIn</i>	Neturi užregistruotos paskyros	Neturi užregistruotos paskyros	Neturi užregistruotos paskyros	Analizuotas	Analizuotas
<i>TikTok</i>	Neturi užregistruotos paskyros	Neturi užregistruotos paskyros	Neaptikta tiriamo turinio (vaizdo įrašai susiję tik su prekių pardavimais)	Neturi užregistruotos paskyros	Neturi užregistruotos paskyros

¹ **OR1** - įmonėje dirba 1192 darbuotojai - apdraustieji. Veiklos sektorius - Maisto gamyba, pardavimai, klientų aptarnavimas. Įmonės amžius - 29 m. Veikla vykdoma visoje Lietuvoje.

² **OR2** - įmonėje dirba 806 darbuotojai - apdraustieji. Veiklos sektorius - Pardavimai, maisto gaminimas, klientų aptarnavimas. Įmonės amžius - 28 m. Veikla vykdoma visoje Lietuvoje.

³ **OR3** - įmonėje dirba 2 888 darbuotojai - apdraustieji. Veiklos sektorius - Mažmeninė prekyba, maisto parduotuvės. Įmonės amžius - 22 m. Veikla vykdoma visoje Lietuvoje.

⁴ **OR4** - įmonėje dirba 479 darbuotojai - apdraustieji. Veiklos sektorius - Mažmeninė prekyba, el. parduotuvė. Įmonės amžius - 23 m. Veikla vykdoma visoje Lietuvoje.

⁵ **OR5** - įmonėje dirba 1 482 darbuotojai - apdraustieji. Veiklos sektorius - Klientų aptarnavimas, paslaugos, finansai. Įmonės amžius - 34 m. Veikla vykdoma visoje Lietuvoje.

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo instrumentai, aktyvios nuorodos

Kokybinės turinio analizės duomenų analizė, kodavimas:

1. <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YPrFbgQSDwhgmEw9jm99oRNkkGjhP58rOAqDhu5A1nw/edit?usp=sharing>

Pusiau struktūruoto interviu duomenų analizė, kodavimas:

1. <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1e3EWashOOuIj7loe-2LdGB9ZeRszPX5GYT0qK7kPOI/edit?usp=sharing>