**Atsakė, kodėl darbuotojai palieka ne darbą, bet darbdavį: klaida ne viena**

**Darbuotojų kaita neišvengiama, tačiau naujausi tyrimai rodo, kad daugeliu atvejų ji nesusijusi nei su atlygiu, nei darbo krūviu. Remiantis 2025 m. „Randstat Workmonitor“ duomenimis, žmonės drąsiau išeina iš darbo, jei darbdavys nesilaiko pažadų. Tai ypač aktualu šiandien, kai daugelis organizacijų kuria patrauklų įvaizdį, tačiau realybėje nesugeba pateisinti savo deklaruojamų vertybių. Apie pasikeitusius darbuotojų prioritetus ir kodėl net gerai veikiančios įmonės gali prarasti žmones, pasakoja darbdavio identiteto agentūros „DID Moons“ partnerė ir strategė Asta Mikalajūnienė.**

**Kai lūkesčiai nesutampa su realybe**

Anot ekspertės, viena iš dažniausių šiuolaikinių darbdavių klaidų yra noras pasirodyti kur kas patrauklesniems nei yra iš tikrųjų. Dažnu atveju įmonės persistengia ir daro sau meškos paslaugą **–** sukuria didelį atotrūkį tarp komunikacijos ir realios darbo aplinkos. Dėl to darbuotojai, tikėjęsi kitokios organizacijos kultūros, nusivilia ir nusprendžia išeiti ar net blogiau – lieka, tačiau tampa mažiau įsitraukę, ne tokie motyvuoti.

Tai patvirtina ir 2023 m. atliktas „Kincentric“ tyrimas. Jame teigiama, kad net 49 % darbuotojų jaučia, jog jų patirtis organizacijoje yra ne tokia, kokia buvo žadėta. Pasak ekspertės, toks neatitikimas tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą, produktyvumą bei ilgalaikę įmonės sėkmę.

„Pastebime, kad žmonių tolerancija toksiškai darbo aplinkai ir prastiems vadovams mažėja, tačiau paskutiniu metu vis dažniau girdime ir apie klaidingą organizacijos įvaizdį. Situacija labai paprasta – jei vidinė kultūra nėra tokia, kokią įmonė piešia savo išorinėje komunikacijoje ar atrankos metu, darbuotojai ne tik ilgai neužsibus, bet ir nesijaus motyvuoti stengtis. Jie gali likti dėl finansinių priežasčių, bet nebus įsitraukę, nejaus ryšio su organizacija ir greičiau taps skeptikais, o ne įmonės ambasadoriais. Ilgainiui tai gali stabdyti ir pačios organizacijos augimą“, – sako A. Mikalajūnienė.

Ši taisyklė, pasak strategės, galioja visur: nuo darbo skelbimų, socialinių tinklų turinio iki įvaizdinių kampanijų ar susitikimų gyvai darbo pokalbyje. Jei įmonė bando pateikti save kitokią nei yra iš tikrųjų, ji gal ir pritrauks labai gerų žmonių, bet šie nebūtinai tiks organizacinei kultūrai. A. Mikalajūnienė tikina, kad būtent iš to kyla tiek kaitos, tiek įsitraukimo problemos.

**Paviršutinė komunikacija nebeišgelbės**

Pasak ekspertės, su vidine kultūra nesutampanti komunikacija dažnai yra lemiama kitos darbdavių klaidos – įvaizdžio ir identiteto sąvokų painiojimo. Organizacijos neretai fokusuojasi į tai, kaip atrodo iš išorės, tačiau darbuotojai vertina ne tik įvaizdį, bet ir tikrąjį įmonės identitetą. Jei šie du dalykai nesutampa, nusivylimas neišvengiamas.

„Galite investuoti tūkstančius į reklamines kampanijas, kuriose pasakojate apie puikią organizacinę kultūrą, bet jei realybėje darbuotojai jaučia stresą dėl prastai valdomų procesų, susiduria su prastais vadovais, jie greitai supras, kad visa tai buvo tik fasadas. Nereikia stebėtis, kad jie ilgai neužsibus. Įvaizdis pritraukia, bet tikrasis organizacijos identitetas nulemia, ar darbuotojas joje liks, ar norės rekomenduoti įmonę savo draugams ir artimiesiems“, – pabrėžia A. Mikalajūnienė.

Tai patvirtina ir „DID Moons“ tyrimas „Darbuotojų lūkesčiai '24“. Net 99 % respondentų tikrina darbdavio reputaciją prieš priimdami darbo pasiūlymą, o vienas svarbiausių šaltinių – esamų ir buvusių darbuotojų atsiliepimai. Tai reiškia, kad jei įmonė deklaruoja viena, bet realybėje yra visai kitokia, tai ilgainiui atsigręš prieš ją pačią. „Anksčiau ar vėliau yla išlenda iš maišo“, – priduria ekspertė.

**Ką daryti darbdaviams?**

Kad įmonės ne tik pritrauktų, bet ir išlaikytų talentus, jos pirmiausia turi atsakyti į esminį klausimą – kas mes iš tikrųjų esame? Pasak strategės, tik aiškiai apibrėžta darbdavio vertės pasiūlymo strategija, paremta realiais veiksmais, gali užtikrinti ilgalaikę sėkmę.

„Autentiškumas, autentiškumas ir dar kartą autentiškumas. Jei įmonė yra griežta, struktūruota, su aiškiomis taisyklėmis – tai jokiu būdu nėra blogai. Tokia aplinka puikiai tiks žmonėms, vertinantiems stabilumą, aiškias atsakomybes, griežtas darbo etikos ribas. Tuo tarpu greitą augimą siūlantis startuolis, tikėtina, pritrauks tokią tikslinę auditoriją, kuri geriau jaučiasi neapibrėžtume, nori daugiau dinamikos ir greito augimo… Problema kyla, kai įmonės bando save parduoti kaip priešingą variantą – sudomina ne tuos kandidatus ir mato situaciją labai siaurai“, – sako A. Mikalajūnienė.

Ekspertė taip pat atkreipia dėmesį, kad skaidri komunikacija padeda ne tik išlaikyti darbuotojus, bet ir formuoti stipresnį įmonės įvaizdį rinkoje. Atviras dialogas su kandidatais, aiškus vertybių iškomunikavimas ir tikrų darbuotojų istorijos yra efektyviausi būdai įtikinti žmones, kad tai, ką organizacija žada, yra realu.