

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

RAMUNĖ STALIŪNAITĖ

**DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMAS:
ATVEJŲ, KAI ABSOLVENTAS TAMPA
DARBUOTOJU, TYRIMAS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

doc. dr. Gintarė Žemaitaitienė

VILNIUS, 2024

TURINYS

ĮVADAS	7
1. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO SAMPRATOS APŽVALGA	11
1.1. Darbdavio prekės ženklo kūrimo samprata ir jo raida	11
1.2. Pirmosios darbdavio prekės ženklo kūrimo užuomazgos	12
2. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO YPATUMAI AUKŠTOJO MOKSLO SRITYJE	27
2.1. Darbdavio ženklo valdymas aukštojo mokslo įstaigose	27
2.2. Subjektai turintys didžiausią įtaką darbdavio įvaizdžio formavimui aukštojo mokslo įstaigose.....	28
2.3. Užsienio universitetų gerosios patirties atvejų pristatymas	31
3. „ATVEJŲ, KAI ABSOLVENTAS TAMPA DARBUOTOJU” TYRIMAS	35
3.1. Empirinio tyrimo metodologija	35
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai	43
4. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO GAIRĖS AUKŠTOJO MOKSLO ĮSTAIGOMS	66
IŠVADOS	69
REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
SANTRAUKA	82
SUMMARY	84
PRIEDAI	84

PRIEDAI

1 priedas. Tiriamų universitetų nesutikimas būti identifikuotiems	86
2 priedas. Studijų metu kurto bendrystės su universitetu ryšio rezultatai	87
3 priedas. Universiteto sukurto darbdavio prekės ženklo reikšmė to paties universiteto alumno darbdavio pasirinkime	92
4 priedas. Priežastys, nulemiančios universitetą baigusio asmens pasirinkimą rinktis tęstinumą ir likti dirbti tame pačiame universitete aplinkoje.....	108
5 priedas. Universiteto darbdavio prekės ženklo puoselėjimo prasmė stengiantis išlikti pastebimu darbdaviu tarp kitų darbo rinkos dalyvių.....	111

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Skirtingos autorių darbdavio prekės ženklo sąvokos interpretacijos.....	12
2 lentelė. Davis (2002) piramidės ir Kennedžio (1977), Dowlingo (1986) bei Abratto (1989) modelių koreliacija	18
3 lentelė. Marylando (2020) ir Harvardo (2016) universitetų sudarytų darbuotojo įsidarbinimo į aukštojo mokslo įstaigą proceso gairių palyginimas.	32
4 lentelė. Interviu strategija	36
5 lentelė. Informantų charakteristikos	39

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatanti schema. Šaltinis: (Stuart, 1999, p. 201).....	13
2 pav. Dowlingo (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatanti schema. Šaltinis: (Stuart, 1999, p. 202).....	14
3 pav. R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatanti schema. Šaltinis: (Stuart, 1999, p. 203).....	15
4 pav. Darbdavio prekės ženklo įtaka darbuotojų išlaikymui ir įtraukimui. Šaltinis: Kicheva, 2019, p. 193.	17
5 pav. Prekės ženklo piramidė. Šaltinis: Davis, 2002.	18
6 pav. A. H. Maslow sudaryta poreikių hierarchijos teorija. Šaltinis: visuotinė Lietuvių enciklopedija.	25
7 pav. Įdarbinimo etapų atvaizdavimas. Šaltinis: Alashmawy ir Yazdanifard, 2019, p. 570.....	29
8 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto tikslo, vizijos ir vidinės kultūros supratimą	45
9 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie jų sąsajas su universitetu	46
10 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie pirminį informacijos apie jų darbo poziciją šaltinį.	47
11 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie juos žavėjusius aspektus apie universitetą.....	49
12 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto bendruomenės bruožus, veiklas, kurie prisidėjo prie apsisprendimo įsidarbinti	50
13 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie dažniausias jų ir universiteto vertybines sutaptis ...	52
14 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie darbovietės ir asmeninio įvaizdžio koreliaciją.	53
15 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie aspektus, kuriuos jie išskirtų rekomenduojant savo darbdavį	55
16 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie jų tęstinumo pasirinkimą nulėmusias priežastis	56
17 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto darbo skelbimų viešinimo platformas	58
18 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto ir darbdavio įvaizdžio sąsajas.	59
19 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto išskirtinumus, kuriuos informantai norėjo patirti per savo darbo patirtį.	61
20 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie jų siekį būti arčiau akademinės bendruomenės.	62

- 21 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie augimo pojūtį darbuotojo – studento virsme..... 64
- 22 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie rektoriaus asmenybės įtaką darbdavio pasirinkime 65

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Galimybė įsidarbinti tapo pagrindine aukštojo mokslo siekiamybe visame pasaulyje (Dearing ir Garrick, 1997). Šis požiūris nesikeičia ir dabar, tyrimai rodo, kad dauguma asmenų tvirtai sutinka su nuomone, jog aukštasis mokslas skirtas darbo pasauliui ir yra priskiriamas, kaip užimtumo prognozuotojas (Ali ir Jalal, 2018, p. 88). Šį teiginį patvirtina ir atlikti tyrimai Lietuvoje, tik juose papildomai yra atskleidžiama, jog aukštojo mokslo ir užimtumo, nedarbo ir realaus darbo našumo santykis dominuoja visose Europos Sąjungos 28-iose šalyse (Bernatonytė ir kt., 2019, p. 63). Atsižvelgiant į tai, kad 2020 m. Lietuvos aukštosios mokyklos parengė 24,8 tūkst. aukštojo mokslo specialistų (Oficialiosios statistikos portalas, 2020) ir Lietuva yra ketvirtoje vietoje ES pagal procentą jaunimo, turinčio aukštąjį išsilavinimą (Eurostat (a), 2022), baigę universitetą studentai turi galimybę pasirinkti ir yra motyvuoti rinktis iš plataus darbo pasiūlymų spektro. Tokiu atveju, universitetas atlieka jai priklausančią ugdymo funkciją ir į rinką išleidžia talentingus ir kvalifikuotus specialistus. Nors šis specialistų praradimas buvo pradėtas pastebėti jau seniai, universitetai įvaizdžio politikai tebeskiria palyginti mažai reikšmės, beveik visiškai nepaisydami jos aspektų, susijusių su savo, kaip darbdavio ženklo kūrimu ir stiprinimu (Baruk, 2016). Šio tyrimo metu yra aiškinamasi, kas po studijų baigimo studentus pritraukia likti ir tęsti profesinę karjerą toje pačioje įstaigoje ir remiantis rezultatais sudaromos darbdavio ženklo kūrimo gairės skirtos aukštojo mokslo įstaigoms. Aktualūs aspektai, kuriais vadovaujantis bus vykdoma universiteto, kaip darbdavio pasirinkimo priežasčių analizė:

1. Aukštojo mokslo įstaigose vis dažniau yra skiriamas dėmesys tarp studentų ir universiteto atsirandančio bendruomeniškumo ryšio puoselėjimui.
2. Jauni, ką tik į darbo rinką įžengę darbuotojai yra vis labiau linkę ieškoti darbo vietos, su kuria turėtų jau sukurtą tam tikrą sąsają, o universitete įsidarbinęs studentas jaučiasi kilstelėjęs laipteliu aukščiau.
3. Pastebimas didėjantis universitetų darbdavio ženklo puoselėjimas siekiant, kad universitetai būtų matomi kaip potencialūs darbdaviai tarp kitų darbo rinkos dalyvių.

Tyrimo iširtumas. Atsižvelgiant į tai, kad sukurtas ryšys tarp studento ir universiteto darbuotojo nulemia jo įsitraukimą į tolimesnę universiteto veiklą (Jorgenson ir kt., 2018), daugelis Lietuvos universitetų savo strateginiuose tiksluose jau yra numatę skatinti bendruomeniškumą, puoselėti bendruomenės darną (MRU 2016-2021m. strateginiai tikslai), vykdyti universiteto

kultūrą stiprinančius projektus ir iniciatyvas (VU 2021 – 2025 metų strateginiai tikslai), skatinti toleranciją ir bendrystę, glaudesnę darbuotojų ir studentų bendradarbiavimą bei pasitikėjimą (VDU 2021 – 2027 m. strateginiai tikslai), siekti bendruomenės vieningumo (KTU 2022 – 2024 m. prioritetiniai tikslai), telkti Universiteto bendruomenę, stiprinti tarpusavio ryšius tarp bendruomenės narių (LSMU 2021 – 2023 m. strateginiai tikslai). Jau yra žinoma, kad sąsajos su darbo vieta gali būti prilyginamos bendruomenės emociniam ryšiui, kuris sustiprėja tuomet, kai yra kartu išgyvenami svarbūs įvykiai, kurie priimami, kaip grupės ir asmens bendra istorija ir jai yra jaučiama pagarba (Nefas, 2021). Taip pat tyrimai rodo, kad dalis darbuotojo atlygio už darbą nebūtinai turi būti vertinama finansine išraiška, o dažnai svarbus aspektas yra ir profesinio augimo aspektas, bendruomenė bei prijautimas įmonės/organizacijos kultūrai (Chodynieceka ir kt., 2022). Gebėjimas pritraukti ir išlaikyti geriausius talentus sparčiai tampa pagrindine žmogiškųjų išteklių valdymo problema universitetuose (Brink ir kt., 2013). Universitetai yra arčiausiai šių asmenybių ir sukurdami patrauklų darbdavio ženklą gali pritraukti studentus likti dirbti universitete ir po studijų baigimo (Employer branding lessons from Ugandan universities: HR strategies for tackling the global talent retention challenge, 2019).

Tyrimo naujumas. Deja, bet ankstesnių tyrimų rezultatai, gauti iš įmonių aplinkos apie sėkmingą darbdavio prekės ženklo kūrimą, nėra lengvai perkeliama į universiteto kontekstą (Brosi ir Welp, 2015). Nepakankamas mokslinio ištyrimo lygmuo suteikia pagrindą tolesniems tyrimams, kurie analizuotų, kokie darbdavio prekės ženklo kūrimo aspektai nulemia absolventų pasirinkimą likti dirbti savo studijų vietoje. Atlikto tyrimo rezultatai padės geriau suprasti, kokios darbdavio ženklo kūrimo priemonės yra pritaikomos universitetuose, identifikuoti kokie konkretūs darbdavio ženklo kūrimo veiksmai labiausiai prisideda prie baigusio mokslus studento pasirinkimo likti dirbti savo studijų vietoje ir pateikti darbdavio ženklo kūrimo rekomendacijas, kurios universitetams padėtų pritraukti daugiau planuojančių likti dirbti studentų. Tyrimo rezultatai ir pateiktos išvalgos skatins universitetus atkreipti dėmesį į savo, kaip darbdavio ženklo kūrimą ir tai darys įtaką jaunų darbuotojų, kurie yra priimami po universiteto baigimo dirbti savo studijų vietoje skaičiaus augimui, o tokių rodiklių kilimas yra naudingas valstybei: byloja apie efektyvų švietimo įstaigos darbą, kuriamą akademinę bendruomenę bei gebėjimą palaikyti ir po studijų baigimo tebesitęsiančius ryšius.

Tyrimo problema. Kas nulemia studentų pasirinkimą rinktis studijų vietą savo darbovieta?

Tyrimo objektas. Darbdavio prekės ženklo kūrimas.

Tyrimo tikslas. Iširti, kas nulemia studentų pasirinkimą rinktis studijų vietą savo darbovietė ir remiantis išvadamis sudaryti universitetui palankias darbdavio prekės ženklo kūrimo gaires.

Tyrimo uždaviniai:

1. Taikant dokumentų analizės metodą, apžvelgti, palyginti ir apibendrinti darbdavio prekės ženklo raidą, jo reikšmę, esminius kūrimo aspektus.
2. Dokumentų analizės metodu išsiaiškinti darbdavio prekės ženklo kūrimo ypatumus universiteto aplinkoje.
3. Interviu metodu išsiaiškinti absolventų, kaip darbuotojų įtraukimą skatinančius aukštojo mokslo institucijų bruožus ir veiksmus.
4. Apžvelgus atlikto tyrimo rezultatus ir remiantis kitų autorių įžvalgomis, sudaryti darbdavio prekės ženklo kūrimo gaires, skirtas aukštojo mokslo įstaigoms.

Tyrimo klausimai:

- Kiek svarbus universiteto, kaip darbdavio pasirinkime tampa anksčiau sistemingai kurtas tarp studento ir universiteto bendruomenės ryšys?
- Kokią įtaką baigusio mokslus ir pretenduojančio į tos pačios aukštojo mokslo įstaigos darbo vietą asmens pasirinkime daro stiprus universiteto darbdavio prekės ženklas? Kokie jo bruožai?
- Kas nulemia jauno, karjerą pradedančio specialisto pasirinkimą likti jau pažįstamoje universiteto aplinkoje, kolektyve?
- Kaip turėtų būti formuojamas universiteto, kaip darbdavio prekės ženklas, kad universitetui būtų matomi kaip potencialūs darbdaviai tarp kitų darbo rinkos dalyvių?

Tyrimo metodai:

- Teoriniai metodai: dokumentų analizė, palyginimas, apibendrinimas, analogija.
- Empiriniai duomenų rinkimo metodai – apklausos: interviu raštu ir žodžiu.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, 4 pagrindiniai skyriai, 7 poskyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateiktos 5 lentelės ir 22 paveikslai.

Pirmajame skyriuje „Darbdavio prekės ženklo kūrimo sampratos apžvalga“ yra apžvelgiama darbdavio ženklo sąvoka, esminiai jo kūrimo aspektai.

Antrajame skyriuje „Darbdavio prekės ženklo kūrimo ypatumai aukštojo mokslo srityje“ yra analizuojami darbdavio ženklo kūrimo ypatumai universiteto aplinkoje bei absolventų, kaip darbuotojų įtraukimą skatinantys jau įgyvendinti universitetų veiksmai.

Trečiajame skyriuje „Atveju, kai absolventas tampa darbuotoju“ tyrimas yra detaliai aprašoma vykdomo tyrimo metodologija, strategija, duomenų rinkimo metodas, tiriamos institucijos, tyrimo imtis, duomenų rinkimo instrumentas ir procesas, duomenų apdorojimas ir tyrimo etika bei patikimumas. Taip pat, apžvelgiami atlikto tyrimo rezultatai ir išvados.

Ketvirtajame skyriuje „Darbdavio prekės ženklo kūrimo gairės aukštojo mokslo įstaigoms,, atsižvelgiant į šio darbo teorinės ir tyrimo dalių išvadas yra sudarytos darbdavio ženklo kūrimo gairės skirtos aukštojo mokslo institucijoms.

Raktiniai žodžiai

1. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO SAMPRATOS APŽVALGA

Šiame skyriuje bus apžvelgiama darbdavio prekės ženklo kūrimo samprata ir jo raida. Analizuojami pirmieji darbdavio ženklo kūrimo modeliai, skirtingų autorių nuomonės. Taip pat, apžvelgiama darbdavio prekės ženklo reikšmė šiomis dienomis, literatūroje pastebėti teiginiai yra pagrindžiami tyrimais. Stengiantis suprasti esminius darbdavio prekės ženklo kūrimo aspektus yra pateikiamos penki pagrindinės darbdavio prekės ženklui įtaką sudarančios dimensijos, aiškinama jų tarpusavio sąsaja ir taikymo eiliškumas. Pateikiamos dimensijų pritaikomumą apsunkinančios kliūtys, jos siejamos su prekės ženklo valdymo piramide. Išanalizavus darbdavio prekės ženklo kūrimo aspektus yra išskiriami ir paaiškinami pagrindiniai keturi darbdavio prekės ženklą stiprinantys veiksniai. Į minimus veiksnius bus atsižvelgiama šio darbo pabaigoje vykdant su aukštųjų mokyklų darbdavio prekės ženklu susijusį tyrimą.

1.1. Darbdavio prekės ženklo kūrimo samprata ir jo raida

Darbdavio prekės ženklo apibrėžimą tikslingiausiai galima suvokti apibrėžiant jo tikslą – „sukurti nuoseklų darbdavio ar užimtumo prekės ženklą, sudarytą iš finansinių, ekonominių, psichologinių ir simbolinių elementų, kurie kartu pagerina gebėjimą įdarbinti ir išlaikyti darbuotojus“ (Oxford Reference, 2023). Darbdavio prekės ženklo kūrimas dažnu atveju yra klaidingai suprantamas, kaip jo sudarymas nuo pat pradžios. Žarnauskaitė (2017) remdamasi Collins ir Stevens autorių teigimu pastebėjo, kad kiekviena įmonė apie kurią potencialūs darbuotojai turi bent kažkokią informaciją – jau yra pradėjusi kurti savo darbdavio prekės ženklą. Tad, „darbdavio įvaizdis gali būti apibrėžiamas kaip potencialių darbuotojų suvokimo rezultatas, reprezentuojantis organizaciją kaip darbdavį“ (Žarnauskaitė M., 2017, p. 107). Taigi, darbdavio prekės ženklas yra kuriamas net ir tuomet, kada įmonė daug dėmesio neskiria jo puoselėjimui, tačiau tokiu atveju, įmonė rizikuoja prarasti savęs reprezentavimo kontrolę.

1.2. Pirmosios darbdavio prekės ženklo kūrimo užuomazgos

Darbdavio prekės ženklo (angl. employer branding) terminą pirmasis įvedė Barrow (1990) ir nuo to laiko suteikė pradžią vykdyti tolimesnius tyrimus. Kiek vėliau, Barrow ir Ambleris (1996) darbdavio prekės ženklo kūrimo terminą apibrėžė, kaip „funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos, kurią suteikia užimtumas ir tapatinamas su įdarbinančia įmone, paketa“ (Ambler ir Barrow, 1996 m., p. 187). Poonam (2019) pastebėjo, jog gerai žinomi autoriai skirtingai suvokia darbdavio prekės ženklo sąvoka ir sudarė tai atvaizduojančią lentelę (žr.1 lentelė).

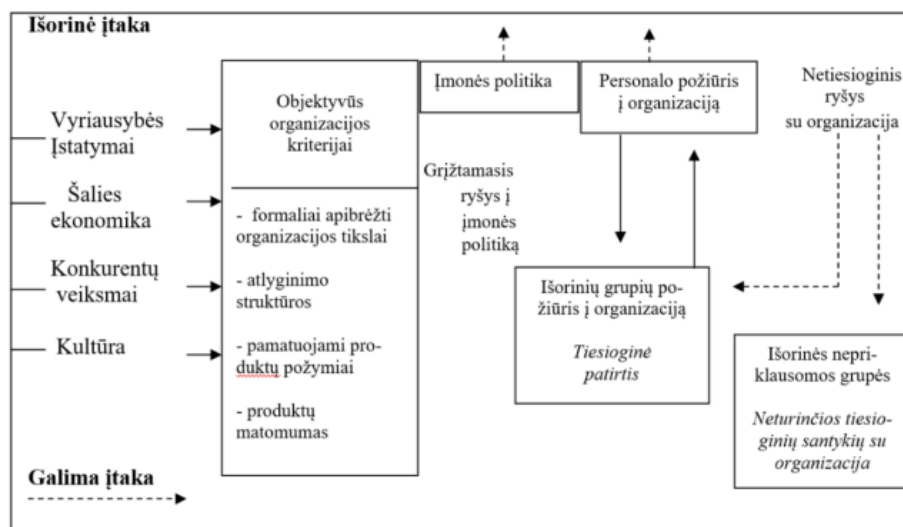
1 lentelė. Skirtingos autorių darbdavio prekės ženklo sąvokos interpretacijos

Metai	Autorius	Apibrėžimas	Pastaba
1996	Ambler and Barrow	Įdarbinimo teikiamos funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos paketas, identifikuojamas su įdarbinančia įmone.	Jie apibrėžė darbdavio prekės ženklo kūrimą kaip „naudos“ paketą.
2002	Lloyd	Įmonės pastangų visuma pristatant esamiems ir būsimiems darbuotojams, kad tai yra žavinga vieta dirbti.	Jis tai apibūdino kaip „įmonės pastangų visumą“, apibūdinančią, kad organizacija būtų geriausia vieta dirbti.
2004	Backhaus ir Tikoo	Identifikuojamos ir unikalios darbdavio tapatybės kūrimo procesas.	Jie teigė, kad darbdavio prekės ženklas naudojamas kuriant „unikalią tapatybę“.
2004	Backhaus ir Tikoo	Apibūdino, kaip įmonės koncepcija, kuri išskiria ją iš konkurentų.	Darbdavio prekės ženklas naudojamas siekiant sukurti „konkurencinę jėgą“.
2004	Sullivan	Tikslinga, ilgalaikė strategija, skirta valdyti sąmoningumą ir darbuotojų, potencialių darbuotojų ir susijusių suinteresuotųjų šalių suvokimą apie konkrečią įmonę.	Autorius apibrėžė darbdavio prekės ženklą kaip „strategiją“, skirtą valdyti esamus ir potencialius darbuotojus.
2009	Rosethorne	Darbdavio prekės ženklas iš esmės yra dvipusis organizacijos ir jos žmonių susitarimas dėl priežasties, kodėl jie pasirenka prisijungti, ir priežastis, dėl kurios jie pasirenka ir jiems leidžiama pasilikti. Darbdavio prekės ženklo kūrimo menas yra suformuluoti šį susitarimą taip, kad jis būtų išskirtinis, patrauklus ir tinkamas asmeniui, ir užtikrinti, kad jis būtų įgyvendinamas per visą darbuotojo toje organizacijoje gyvenimo ciklą.	Autorė darbdavio prekės ženklo kūrimą nusako, kaip „meną“, kuris yra skirtas suformuluoti darbuotojams geriausius pasiūlymus ir kaip pagalba skirta pritraukti bei išlaikyti darbuotojus.
2011	Martin et al.	Bendras pripažinimas, kad pagrindiniai suinteresuotieji subjektai yra žinomi dėl aukštos kokybės darbo patirties ir išskirtinio organizacijos tapatumo, kurį darbuotojai vertina, su kuriais bendradarbiauja ir jaučiasi	Autorius apibūdino darbdavio prekės ženklą, kaip „bendrąjį pripažinimą“, kurį supranta ir palaiko potencialūs darbuotojai bei visuomenė.

		pasitikintys ir laimingi galėdami reklamuoti kitiems.	
--	--	---	--

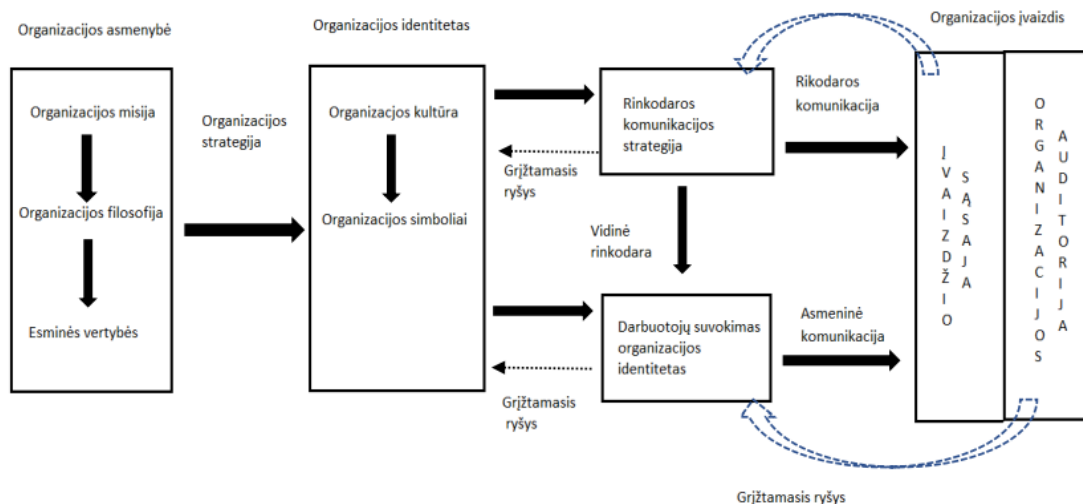
Šaltinis: pagal Poonam, 2019, p. 670.

Nors ir darbdavio prekės ženklo sąvoka yra interpretuojama skirtingai, bet jo kūrimo modeliai buvo pradėti pristatyti daug anksčiau. Balmer (2001) analizuodamas ankstyvuosius firmos identiteto/įvaizdžio valdymo ir formavimo modelius išskyrė pagrindinius tris ir juos aprašė (pav.). Pasak autoriaus, S. Kennedy buvo pirmasis asmuo 1977 metais pristatęs įmonės įvaizdžio kūrimo modelį, kuris nuosekliai nupasakoja visą jo kūrimo logiką. S. Kennedy didelę reikšmę suteikia darbuotojams, kurie pasak mokslininko yra labai svarbūs formuojant įmonės įvaizdį. Balmer (2001) išskyrė mokslininko S. Kennedžio suformuotą išvadą, jog darbuotojo nuomonę apie įmonę nulemia įmonės politika, įmonės produktai ir atlyginimų struktūra. Autorius pastebi, kad S. Kennedžio modelyje, kaip vienam svarbiausių elementų yra priskiriamas personalas, kuris prisideda prie įmonės įvaizdžio formavimo, tačiau jis nenagrinėja klausimo, ar būtinas vyresniųjų vadovų suvokimo ir veiksmų nuoseklumas.



1 pav. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatanti schema. Šaltinis: (Stuart, 1999, p. 201).

Antrasis Balmer (2001) minimas modelis yra G. Dowlingo modelis (2 pav.), kuris turi panašumų su S. Kennedy modeliu ir buvo pristatytas dar anksčiau – 1993 metais. Autorius pabrėžia pagrindinį šio modelio principą – tobulinant išorinę organizacijos identitetą ir kurti organizacijos vidinę charakteristiką. Argumentuodamas šį išskirimą, Balmeris (2001) teigė, kad



3 pav. R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatanti schema. Šaltinis: (Stuart, 1999, p. 203).

Taigi, atsižvelgiant į autoriaus Balmer (2001) išskirtus tris pagrindinius modelius, galima suprasti, jog darbdavio prekės ženklo įvaizdis dažniausiai yra sukuriamas pradedant nuo organizacijos vidaus, kai yra kuriamas organizacijos identitetas, tuomet – nuo įmonės politikos ir kultūros, vėliau – nuo dirbančio personalo požiūrio į įmonę ir tik vėliausiame etape yra pasitelkiamos rinkodaros priemonės, siekiant sustiprinti išorės grupių nuomonę apie organizacijos darbdavio įvaizdį.

1.3. Darbdavio prekės ženklo kūrimo reikšmė

Šiomis dienomis daugelis įmonių reikšmingai pabrėžia žmones, kaip svarbiausią jų verslo gyvavimo pagrindą. Dėl šio didelio masto daugelio įmonių suinteresuotumo, visais laikais gyvuoja kova dėl talentų – savo srities specialistų (Rosethorn, 2016). Įdarbinimo procesas paprastai susideda iš 4 pagrindinių etapų:

- Vykdomas darbuotojo paieškos procesas (potencialių kandidatų nustatymas);
- Vykdomas pritraukimas (galimų tikslinių kandidatų susidomėjimo sukėlimas ir skatinimas);
- Vykdomas įvertinimas (su darbu susijusių žinių, įgūdžių, gebėjimų ar kitų asmens ar grupės savybių nustatymas);

- Vykdomas įdarbinimas (perkant asmens paslaugas ar įdarbinant).

(International Organization for Standardization, 2016).

Šiuo metu, kai darbo rinkoje trūksta kvalifikuotų darbuotojų, pritraukimo etapas užima labai svarbų vaidmenį visose organizacijose. Tinkamas šio poreikio supratimas padeda įmonėms kelti produktyvumą, efektyviai pritraukti darbuotojus bei juos išsaugoti ir stiprina įmonės bendruomenę, jos įsitraukimą į įmonės tikslo siekimą. Jau kurį laiką įvairūs tyrėjai skatina prioritetine tvarka įmonėms sutelkti dėmesį į darbdavio prekės ženklo įvaizdžio kūrimą ir tinkamos jo kūrimo strategijos sudarymą, kuri pritrauktų potencialius darbuotojus (Brymer ir kt., 2014; Backhaus ir Tikoo, 2004; Kietzmann ir Canhoto, 2013; Minchington, 2006).

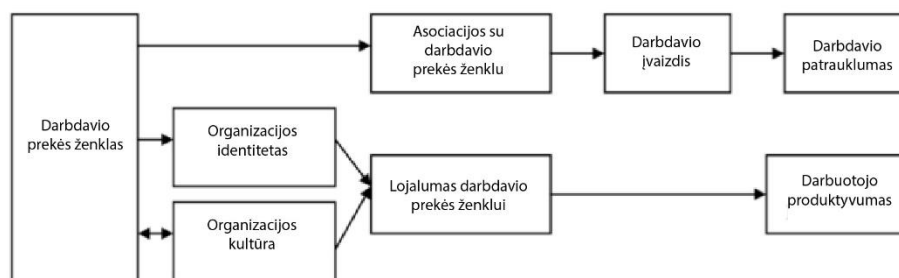
Buvo atliktas tyrimas, kurio metu parinkus atsitiktines Lietuvos įmones buvo siekiama įvertinti ryšį tarp darbdavio prekės ženklo ir Lietuvos įmonių darbuotojų įsitraukimo. Tyrimo metu buvo apklausti 429 Lietuvos įmonių darbuotojai (nuo < 18 metų iki > 65 metų), duomenys buvo renkami atliekant internetinę informantų apklausą bei siunčiant elektroninius laiškus 429 Lietuvos įmonių darbuotojams. Tyrimas parodė, kad darbdavio prekės ženklas tiesiogiai veikia Lietuvos darbuotojų įsitraukimą ir darbuotojai labiau įsitraukia tada, kai savo darbdavio prekės ženklą vertina teigiamai (Drūteikienė ir kt., 2023).

Szymańska (2014) remdamasi Collins ir Han tyrimu pastebėjo, kad stiprus darbdavio prekės ženklas padeda organizacijai veiksmingiau pritraukti savo srities specialistus ir plėsti bei tobulinti kandidatų grupę. Potencialių kandidatų pritraukimas yra lemiamas aspektas įdarbinimo procese, kuris yra labai svarbus organizacijoms, kadangi žmogiškasis kapitalas daro didelę įtaką jų konkurenciniam pranašumui (Brymer ir kt., 2014). Daugelis įmonių tokioje situacijoje atsigrežia į darbdavio prekės ženklo stiprinimą ir dažniausiai tai tapatina su reklaminės kampanijos kūrimu ar gerinimu. Nenuostabu, kadangi terminas ženklodara (angl. branding) yra apibūdinamas, kaip „rinkodaros procesas, kurio metu įmonė, produktas ar paslauga vartotojų sąmonėje įgyja savitą tapatybę – susiejama su tam tikromis vertybėmis, gyvenimo būdu ir reikšmėmis” (Oxford Reference, 2023).

Pastebėta, jog didėjantis susidomėjimas socialine žiniasklaida ir jos galia keičia įprastus darbuotojų paieškos metodus. Norėdami pažvelgti į darbdavio prekės ženklo ateitį, prognozavimui, planavimui, problemų nustatymui ir sistemos kūrimui Taikant „Delphi” techniką, buvo atliktas trijų dalių tyrimas, kuriame dalyvavo dvi informantų grupės: 11

akademikų ir 20 personalo specialistų. Tyrimu buvo siekiama iširti artimiausią darbdavio prekės ženklo ateitį per socialinę žiniasklaidą, kaip ją įsivaizduoja akademikai ir personalo specialistai. Pasak akademikų, personalo specialistai ateityje turės turėti žinių apie rinkodaros ir komunikacijos studijas bei internetines programas/ugdyti naujus įgūdžius. Jie mano, kad socialinė žiniasklaida paveiks žmogiškųjų išteklių įvaizdį organizacijose. Tuo tarpu, žmogiškųjų išteklių specialistai mano, kad jų veiklos ateitis priklausys nuo jų suvokimo apie įdarbinimo tendencijas, inovatyvaus žmogiškųjų išteklių mąstymo ir personalo tinklų kūrimo įgūdžių. Nors jų veiklos objektu išliks įdarbinimas, personalo specialistai turės nuolatos informuoti, kas naujo socialiniuose tinkluose atrankos srityje (Bondarouk ir kt., 2014).

Nepaisant to, Eger ir kt. (2019) pastebėjo, kad autorius Berthon ir kt. paneigdami įmonės orientacijos svarbumą tik į rinkodaros aspektą, siūlo išplėsti darbdavio prekės ženklo kūrimo modelį nuo trijų dimensijų iki penkių: ekonominės naudos, psichologinės naudos, kuri suskirstoma į interesų vertę ir socialinę vertę bei funkcinės naudos, kuri orientuota į plėtros ir taikymo vertes. Edger ir kt (2019) patvirtindamas šio skirstymo svarbą pabrėžia, kad šių penkių pagrindinių dimensijų modelis buvo plačiai naudojamas darbdavio prekės ženklo tyrimuose. Kicheva T., (2019) pastebėjo, kad Backhaus ir Tikoo 2004 metais pateikė dar tikslesnį segmentavimą ir išskyrė dvi pagrindines linijas (4 pav.).

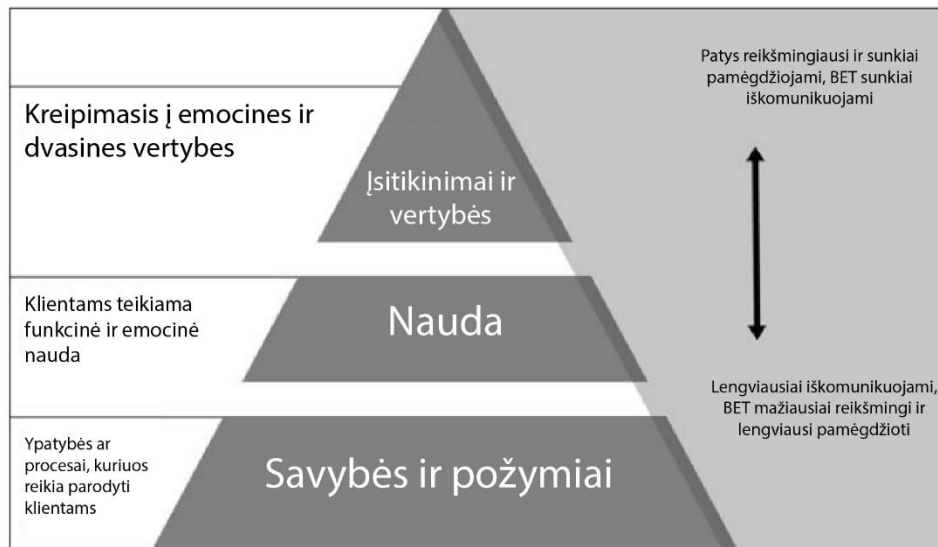


4 pav. Darbdavio prekės ženklo įtaka darbuotojų išlaikymui ir įtraukimui. Šaltinis: Kicheva, 2019, p. 193.

Schemoje galima pastebėti, jog lygiai taip pat, kaip ir praeitame skyriuje analizuojant S. Kennedžio (1977), Dowlingo (1986) ir Abratto (1989) modelius – darbdavio prekės kūrimo veiksniai yra nukreipiami į:

- Organizacijos išorę: asociacijomis su prekės ženklu, jo savybėmis, darbdavio įvaizdžio reputacija.

- Organizacijos vidų: komunikacija su jau esamais darbuotojais, organizacijos identitetą ir kultūrą.
- Dėl kokių priežasčių įmonėms yra sudėtinga šią schemą taikyti praktiškai kuriant darbdavio prekės ženklą galima paaiškinti remiantis Davis (2002) sudaryta prekės ženklo valdymo piramide (5 pav.).



5 pav. Prekės ženklo piramidė. Šaltinis: Davis, 2002.

Ši sudaryta piramidė jau yra tapusi klasikine, tačiau jos struktūra geriau paaiškina ką reiškia organizacijai darbdavio prekės ženklo kūrimą nukreipti į išorinius ir vidinius veiksnius (2 lentelė).

2 lentelė. Davis (2002) piramidės ir Kennedžio (1977), Dowlingo (1986) bei Abratto (1989) modelių koreliacija

Prekės ženklo valdymo aspektai remiantis Davis (2002) sudaryta piramide	Kennedžio (1977), Dowlingo (1986) ir Abratto (1989) modeliuose aprašomų kryptių priskyrimas
Sunkiausia iškomunikuoti prasmingiausius dalykus – <i>tikėjimą ir vertę.</i>	<i>Organizacijos vidus: organizacijos identiteto ir kultūros perteikimas.</i>
Vidutiniškai sunku, bet taip pat svarbu yra pristatyti <i>naudą.</i>	<i>Organizacijos išorė: kylančios asociacijos su prekės ženklu.</i>
Nesudėtingiausia ir mažiausiai reikšminga bei lengvai pamėgdžijama dalis yra komunikuoti apie <i>savybės ir pridėtines prekės ženklo vertes.</i>	<i>Organizacijos išorė: kylančios asociacijos su prekės ženklo savybėmis.</i>

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės remiantis lentelėje įvardintais autoriais.

Šios piramidės taikymą komunikuojant apie prekės ženklą vartotojui rezultatai autorius Minchington (2006) interpretavo, kaip situaciją, kai vartotojai žino tiek daug apie prekės ženklą –

kaip jį apibūdinti, jo teikiamus privalumus, vertybes – sunku nepradėti apie juos galvoti taip, kaip galvojame apie pažįstamus žmones. Ši teorija gali būti pritaikoma ir darbdavio prekės ženklui, kuomet kolektyvinės darbuotojų nuomonės ne tik formuoja esamų darbuotojų lojalumą, įsitraukimą ir išlaikymą, bet ir daro įtaką tam, kaip įmonės matomos viešai ir kaip jos gali pritraukti naujų talentų, kuriems įmonės įvaizdį sukuria jų artima aplinka. Kietzmann ir Canhoto (2013) pastebėjo, kad informacijos dalinimasis iš lūpų į lūpas įmonei gali atnešti arba labai didelės naudos arba gali labai greitai sugadinti jų reputaciją.

Taigi, darbdavio prekės ženklo kūrimą visais laikais lydi supratimas, kad tam yra reikalingas išorinių ir vidinių organizaciją apibūdinančių aspektų puoselėjimas. Organizacijos prekės ženklo įvaizdis kylantis iš jos vidaus priklauso nuo vidinės kultūros, politikos ir komunikacijos jau su esamais darbuotojais, o kylantis iš organizacijos išorės priklauso nuo identiteto, reputacijos ir įvaizdžio (asociacijų). Tačiau kuriant išorinį organizacijos identitetą reikia nepamiršti kurti ir organizacijos vidinę charakteristiką, tad abu šie segmentai yra tarpusavyje stipriai susiję. Vis dėl to, organizacija gali numatyti darbdavio įvaizdžio kūrimo, stiprinimo ar darbuotojų pritraukimo strategijas, tačiau tai tik iš dalies gali kontroliuoti bendrą įvaizdį rinkoje.

1.4. Pastebimi darbdavio prekės ženklą stiprinantys veiksniai

Žarnauskaitės (2017) teigimu „darbdavio įvaizdžio patrauklumas priklauso nuo organizacijos siūlomo naudų paketo ir potencialaus darbuotojo lūkesčių atitikties. Jeigu siūlomi psichologiniai socialinei ir susidomėjimo vertėms priskiriami elementai, funkciniai tobulėjimo ir pritaikymo vertėms priskiriami elementai bei ekonominių naudų vertei priskiriami elementai sutampa su potencialaus darbuotojo lūkesčiais – darbdavio įvaizdis tampa patrauklus, kas paveikia suinteresuotojo ateities veiksmus organizacijos kaip darbdavio atžvilgiu”.

Įmonės prekės ženklo žinomumas ir reputacija

Remiantis atpažinimo euristika, kurią sudarė Goldstein ir Gigerenzer 2002 metais, kai žmogus yra situacijoje, kuomet nežino teisingo atsakymo, jis yra linkęs rinktis variantą, kurį atpažįsta iš ankstesnės patirties vietoje to, kad rinktųsi apie kurį nieko nežino (Barreda ir kt., 2015). Lygiai taip pat veikia ir aukštas prekės ženklo žinomumo lygis (prisiminimas ir atpažinimas), kuris

gali prisidėti prie kitų prekės ženklo elementų, pvz.: prekės ženklo įvaizdžio ar lojalumo prekės ženklui formavimosi (Barreda ir kt., 2015).

Londone buvo atliekamas tyrimas, kurio metu tiriamieji turėjo pasirinkti vieną iš poros prekės ženklų, kuriems buvo suteiktas kokybės įvertinimas (teigiamas, neutralus ir neigiamas). Tyrime dalyvavo 62 žmonės, kurių amžiaus vidurkis buvo apie 32,2 m., iš jų – 40 buvo moterys. Rezultatai parodė, kad tiriamųjų pasirinkimas daugiausia buvo pagrįstas pripažinimu, nes garsiam prekės ženklui buvo teikiama pirmenybė net tada, kai dėl papildomų įvertinimų žvaigždutėmis jis buvo mažiau patrauklus. Taigi, panašu, kad pripažinimas naudojamas kaip pradinis svarbus pirmasis žingsnis sprendimų priėmimo procese (Volker ir Alwyn, 2013).

Prekės ženklo atpažįstamumą galima būtų prilyginti ir aukštam reputacijos lygio išlaikymui, o terminas „reputacija“ dažnai vartojamas kalbant apie terminą darbdavio prekės ženklas. Kai kurie autoriai apibrėžia reputaciją kaip neatsiejamą darbdavio prekės ženklo kūrimo dalį (Verčič ir Čorić, 2018; Salo, 2022), o autorius Dowling (2016) įmonės reputaciją apibūdina, kaip įmonės įsipareigojimą teisingumui, dėl kurio darbdavio ženklas aplinkiniams tampa patikimesniu. Kitas, nemažiau svarbus aspektas yra įmonei suformuoti pagrindinę temą, apie kurią asmuo pagalvotų tuomet, kai pažvelgtų į organizacijos prekės ženklą. Dowling (2016) remiantis Lange ir kt. (2011) nustatė tris dominuojančias įmonės reputacijos konceptualizacijas, t. y., kad įmonės reputacijos pobūdis yra toks, kad organizacija:

- Būtų gerai žinoma – organizacijos išskirtinumas arba iškilumas;
- Būti kažkuo žinomam – įsitikinimai apie išskirtines organizacijos savybes ir (arba) elgesį;
- Apibendrintas palankumas – bendras gero ar patrauklumo įvertinimas.

Atsižvelgiant į šias tris perspektyvas, potencialūs įmonei darbuotojai apie darbdavio ženklą individualiai gali susidaryti nuomonę ar organizacija yra išskirtinė bei pasidomėti organizacijos savybėmis, tačiau negali iširti jos elgesį be susipažinti su įmone iš jos vidaus. Dažnu atveju potencialūs darbuotojai turi mažai arba visai neturi galimybių suformuoti nuomonę apie darbdavio įvaizdį per asmeninę patirtį, todėl darbovietės reputaciją ir elgesį tikrina per jų esamus arba buvusius darbuotojus. Remiantis autoriaus Bromley žodžiais, Žarnauskaitė (2017) suformavo išvadą, jog „informacija, gauta iš asmeninės patirties su organizacija, turi didžiausią poveikumą darbdavio įvaizdžiui suinteresuotųjų sąmonėje.“ Šį teiginį pagrindžia „Darbdavio ID“ komandos Lietuvoje atliktas darbuotojų lūkesčių darbdaviui analizuojantis tyrimas. Tyrimo metu anoniminiu būtu, naudojant virtualią apklausą buvo apklausti 450 darbuotojai. Rezultatuose paaiškėjo, kad tik

3 proc. Informantų netikrina darbdavio reputacijos, o likusi informantų dalis nepaisant kartos ar pozicijos, renkasi ieškoti darbo įprastais kanalais („Rekvizitai.lt“, „Glassdoor“, „Pinokis“), ir per „Google“ paieškos sistemą arba tiesiogiai stengiasi gauti atsiliepimus iš esamų bei buvusių darbuotojų (DarbdavioID, 2022). Tiesa, šio tyrimo duomenys yra tik iš dalies reprezentatyvūs, tačiau jų rezultatus pagrindžia ir Lietuvoje atliktas tyrimas, kurio metu buvo stengiamasi suprasti patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo ypatumus orientuojantis į Lietuvos Y kartą atstovaujančius specialistus. Tyrimo duomenų rinkimo metodu buvo apklausta 12 informantų, kurie atitiko tyrime numatytiems kriterijams: priklausė Y kartai, turėjo aukštąjį išsilavinimą ir darbo patirtį. Tyrimo rezultate buvo nustatyta, jog darbuotojai yra linkę ieškoti papildomos informacijos apie organizaciją, leidžiančios sužinoti, ar organizacijos komunikacija atitinka jos reglamentuojamiems bruožams. Kandidatams yra svarbu, ką organizacijos darbuotojai mano apie ją kaip apie darbdavį, nes jų atsiliepimai gali paveikti darbdavio įvaizdį (Žarnauskaitė, 2017).

Bendruomenės patrauklumas

Organizacijose paprastai vadovai turi didelę įtaką priimant reikšmingus sprendimus, tačiau reikšmingiausiai prie organizacijos kultūros formavimo prisideda bendruomenė – įvairių specialistų grupių ir pogrupių darbuotojai (Szymańska, 2014). Kultūra, kurią organizacija ugdo kaip darbdavys, yra tokia pat svarbi jos sėkmei, kaip ir jos produktų ar paslaugų prekės ženklo įvaizdis. Ypatingai tais atvejais, kai įmonė yra pasiekusi savo brandą ir darbdavio prekės ženklas kuriamas siekiant formuoti korporacinę darbuotojų dvasią bei perteikti vertybes (Salo, 2022).

Osborne ir Hammoud (2017) remdamiesi kitų autorių išsakymais teigė, jog organizacijos turi sukurti psichologiškai saugią darbo vietą, kad pagerintų darbuotojų įsitraukimą, o psichologinės nuosavybės ir įsitraukimo kultūra prasideda tada, kai lyderiai sukuria psichologiškai saugią darbo vietą. Iqbal ir kt. (2017) pastebėjo, kad organizacijos kultūrą sukuriančius veiksnius galima būtų apibūdinti remiantis psichologo dr. Greet Hofsted sudaryta Nacionalinių kultūrų vertinimo ir diferencijavimo sistema. Jis surinko ir išanalizavo išsamius duomenis apie pasaulio vertybes, kurios daro įtaką organizacijos kultūrai. Modelyje teigiama, kad žmonės skiriasi tuo, kiek jie palaiko šešis vertybių matmenis:

- Galios atstumo indeksas (didelis ar mažas).
- Individualizmas prieš kolektyvizmą.
- Vyriškumas prieš moteriškumą.

- Neapibrėžtumo vengimo indeksas (aukštas ar žemas).
- Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija.
- Atlaidumas prieš santūrumą.

Šios kultūrinės dimensijos gali padėti organizacijoms sukurti atmosferą, kurioje darbuotojai jaustųsi energingesni ir labiau patenkinti, kad liktų organizacijose ilgam. Pavyzdžiui visų darbuotojų lojalumas ir strateginis įsipareigojimas, neatsižvelgiant į darbo pobūdį, gali būti sustiprinti per organizacines kultūras, kurios orientuotos į komandinį darbą, saugumą ir pagarbą atskiriems darbuotojams. Tuo tarpu organizacijose, kurios akcentuojamos tokios vertybės, kaip individualios iniciatyvos ir individualus atlygis už konkrečių darbo užduočių įgyvendinimą, darbuotojai neparodo savo lojalumo, nes organizacijos nesuteikia jiems ilgalaikio saugumo (Iqbal ir kt., 2017).

O štai Čekijoje buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo stengiamasi išsiaiškinti kam ieškodami darbo studentai teikia didžiausią reikšmę. Iš dviejų universitetų buvo apklausti 21–25 m. amžiaus 281 studentai (209 moterys ir 72 vyrai). Tyrimas parodė, kad Čekijos studentai iš pasirinktų universitetų socialinei vertei teikia didžiausią reikšmę. Į socialinę vertę tyrimo metu buvo priskiriami šie aspektai: darbas įdomioje aplinkoje, geri santykiai su kolegomis ir įmonės vadovu, organizacijos priėmimas ir pasijutimas jos dalimi (Eger ir kt., 2019). Šiuos rezultatus patvirtina ir Lietuvoje atliktas tyrimas, kurio metu buvo sukurta ir administruojama organizacijos, kaip darbdavio, patrauklumo vertinimo skalė. Tyrimai atskleidė, kad Lietuvos verslo sektoriuje labiausiai vertinamas yra organizacijos patrauklumas ir gera darbo atmosfera, o tik po to seka suinteresuotumas gauti aukštą atlygį (Bakanauskienė ir kt., 2017, p. 11–12).

Taigi, dažnu atveju visi įmonės vykdomi veiksmai vardan darbdavio prekės ženklo nepaperka darbuotojo, jeigu nėra dirbama ir su vidiniais principais: nėra apibrėžtos vertybių sistemos, nėra susidariusios aiškios kultūros, išskirtinio ir malonaus mikroklimato. Tai yra daroma tam, kad ne tik pritraukti naujus darbuotojus, bet ir būti patraukliais esantiems, kurie šią informaciją transliuos ir už įmonės ribų.

Vertybinių sutaptys

Terminas vertybė apibūdinamas, kaip „etinių įsitikinimų ir pirmenybių rinkinys, nulemiantis mūsų supratimą apie tai, kas yra teisinga ir neteisinga” (Oxford Reference, 2023). Alwi ir kt. (2014) įžvelgė vertybių reikšmę ir prekės ženklo kūrime, kadangi prekės ženklas turi pažintinių ir

emocinių savybių, o šios daro įtaką elgsenai ir emocinėms reakcijoms. Plėtodami šią mintį Wang ir kt. (2017) pabrėžė, kad vertybės gali būti nuoseklios tik tuomet, kai žmogaus ir organizacijos suvokime pastebimos jų sutaptys. Tačiau priešingai nei skyriuje, kuriame aptarėme įmonės reputacijos svarbą, pirminė darbdavio prekės ženklo vertybių samprata rodo, kad sprendimas, kokios vertybės siūlomos darbuotojams ir kaip gerai jos įgyvendinamos, vertinamas ne kitų bendradarbių, o pagrindinių darbuotojų suvokimo lygiu (Ghielen ir kt., 2021). Tai reiškia, kad kandidatas individualiai įvertina savo vertybinę sutaptį su įmonės reglamentuojama.

Pietų Korėjoje žinomų viešbučių prekių ženklų darbuotojams buvo atlikta apklausa. Jos metu buvo stengiamasi išsiaiškinti ar padidėjęs vertybių suderinamumas daro įtaką darbuotojų simpatizavimui darbdavio prekės ženklui. Analizei buvo panaudoti 256 informantų atsakymai. Daugiau nei pusė informantų buvo vyrai (62,9 proc.), o amžiaus vidurkis – 36,85 metų. Iš apklaustųjų 63,3% turėjo bakalauro laipsnį, pusė nebuvo vedę (50,4%). Pusė informantų dirbo vadovo lygmeniu (50,4 proc.), o maisto ir gėrimų skyriuje – 48,8 proc. Vidutinis įdarbinimo laikotarpis dabartiniame viešbutyje buvo 7,09 metų. Apžvelgus tyrimo rezultatus buvo sudaryta išvada, kad įmonės, kurios neįtraukia darbdavio prekės ženklo vertybių į darbuotojų darbo patirtį, gali patirti neigiamą darbuotojų elgesį, pvz., sumažėjusią aistrą darbdavio prekės ženklui ir įsipareigojimo jam stygių, o tai gali lemti didelę darbuotojų kaitą (Yunsik ir kt., 2021).

Taigi, remiantis tyrimo išvadomis ir atsižvelgiant į tai, kad tyrimas atliktas tik prieš kelis metus, galima daryti prielaidą, kad vis dažniau ne tik įmonės, bet ir patys darbuotojai ieškantys naujos darbo vietos kreipia dėmesį į įmonės reglamentuojamas vertybes ir ieško atsakymo ar jam yra artima įmonės vertybių struktūra, jos pozicija vienu ar kitu klausimu.

Galimybė realizuotis ir augti

Kiekvieno komandos nario prasmė yra tai, kad jis turi galimybę kiekvieną dieną naudoti savo stipriąsias puses (Buckingham ir Goodall, 2019). Darbuotojo suvokimas, jog jis vykdo prasmingą darbą ir yra vertingas organizacijai ir padidina jo įsitraukimą bei atsidavimą. Autorius Hutagaol (2014) darbuotojo įgalinimą (realizaciją) įmonėje apibūdina, kaip procesą, suteikiantį galimybę darbuotojams išsikelti su savo darbu susijusius tikslus, priimti sprendimus ir spręsti problemas savo atsakomybės ir įgaliojimų ribose. Tarsi pratęsdamas šią mintį, Bolman ir Deal (2014) teigė, kad naudojant apsisprendimo teoriją yra galimybė užtikrinti darbuotojų savarankiškumą, be to, darbuotojai gali daryti įtaką aplinkiniams. Ši įtaka pranoksta vidinio atlygio

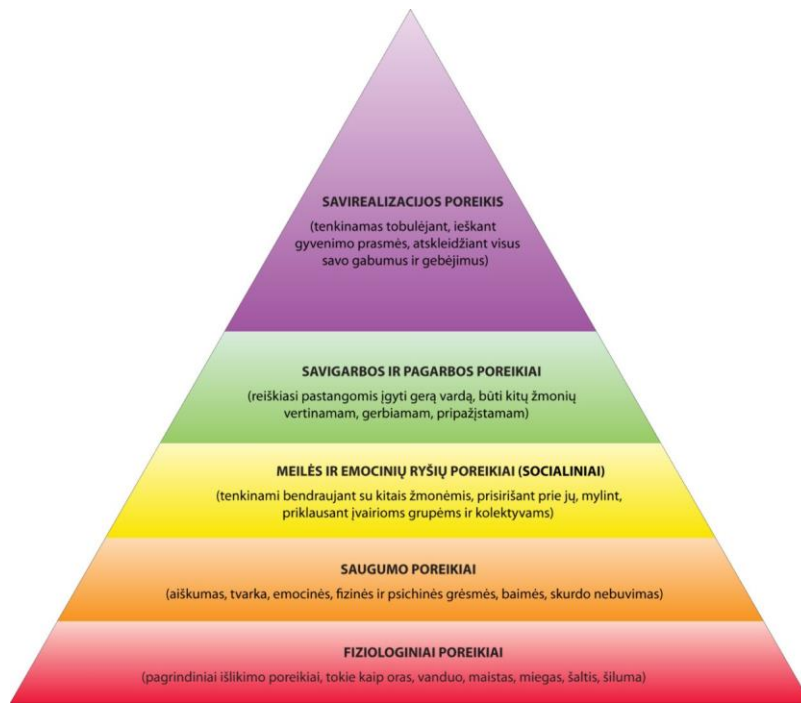
naudą, o prasmingas darbas leidžia padidinti darbuotojų dalyvavimą (Bolman ir kt., 2014). Taigi, kai darbuotojai patiria paramą savarankiškumui, jie paprastai jaučiasi labiau susiję su organizacija ir jaučiasi veiksmingesni (Deci ir kt., 2017).

Net 42% Z kartos informantų darbe nori įgyti įgūdžių, kurie ateityje padės vystyti savo idėją, verslą (DarbdavioID, 2022). Taip pat, Z kartos atstovai iš darbdavio nori karjeros ir net 66 proc. Informantų atsakė, kad nėra nusiteikę ilgai laukti karjeros galimybių, tam pasirengę skirti 2–3 darbo metus. Nors ir šio tyrimo rezultatai yra tik iš dalies reprezentatyvūs, atliktas tyrimas Norvegijoje atskleidė beveik identišką darbuotojų požiūrį. Parengtoje internetinėje apklausoje buvo apklausiami studentai - inžinieriai. Studentų buvo paprašyta nurodyti, kiek jie yra susipažinę su trimis gerai žinomomis inžinerijos įmonėmis jų regione. Visi pasirinkti studentai ieškojo darbo arba planavo tai daryti netolimoje ateityje. Iš viso į apklausą atsakė 184 inžinerijos studentai, 133 vyrai ir 51 moteris. 4 procentai apklaustųjų buvo jaunesni nei 20 metų, 90 procentų – nuo 21 iki 30 metų, 6 procentai – vyresni nei 31 metų. Darbo patirties neturinčių buvo 45 proc., mažesnę nei dvejų metų darbo stažą – 39 proc., ilgesnę nei dvejų metų – 16 proc. Tyrimo rezultatai parodė, jog dėmesys darbdavio prekės ženklo kūrimo kampanijoms ir įdarbinimui turėtų būti sutelktas į nepiniginius veiksmus. Visų pirma, atliktas tyrimas atsiskleidė psichologinių vertybių, inovacijų vertybių ir taikymo vertybių svarbą potencialiems darbuotojams tuo metu, kai jie vertina darbdavius. Tai apima naujovių galimybes, pasitikėjimo ir savivertės jausmą ir apskritai augimą, mokymąsi ir galimybę panaudoti savo įgūdžius ir žinias. Šie veiksniai yra svarbūs kuriant teigiamą įmonės reputaciją, kuri sustiprina potencialių darbuotojų ketinimus pretenduoti į darbą (Sivertzen ir kt., 2013).

Darbuotojo savirealizacijos poreikio atsiradimą paaiškina A. H. Maslow sudaryta poreikių hierarchija teorija (Visuotinė Lietuvių enciklopedija). Maslow buvo mokslininkas, kuris vykdydamas daug metų trukusią klinikoje buvusių pacientų stebėjimą, galų gale tai pavertė tyrimu ir darydamas išvadas išskyrė penkis asmenybės poreikių lygmenis (6 pav.):

- Pirmasis (žemiausias) lygmuo yra fiziologiniai poreikiai (oro, vandens, alkio, troškulio, miego, šalčio, šilumos ir kitų), kurių patenkinimas būtinas gyvybei palaikyti.
- Antrasis lygmuo – saugumo poreikiai (aiškumo, tvarkos, emocinės, fizinės ir psichinės grėsmės, baimės, skurdo nebuvimo ir kitų).

- Trečiasis lygmuo – meilės ir emocinių ryšių poreikiai (socialiniai), kuriuos žmogus tenkina bendraudamas su kitais žmonėmis, prisirišdamas prie jų, mylėdamas, priklausydamas įvairioms grupėms ir kolektyvams.
- Ketvirtasis lygmuo – savigarbos ir pagarbos poreikiai, kurie reiškiasi pastangomis įgyti gerą vardą, būti kitų žmonių vertinamam, gerbiamam, pripažįtamam.
- **Penktąjį (aukščiausią) lygmenį sudaro savirealizacijos poreikis – siekimas tobulėti, ieškoti gyvenimo prasmės, atskleisti visus savo gabumus ir gebėjimus.**



6 pav. A. H. Maslow sudaryta poreikių hierarchijos teorija. Šaltinis: visuotinė Lietuvių enciklopedija.

Pastebima, kad „poreikių hierarchijos teorijos ypač dažnai taikomos vadyboje, kaip svarbus veiksnys, lemiantis vartotojų elgseną, žmonių motyvaciją dirbti, jungtis į organizacijas ir priimti įvairius ekonominius sprendimus” (Visuotinė Lietuvių enciklopedija). Šios hierarchijos teorijos pritaikomumas išryškėja ir lyginant skirtingas darbuotojų grupes pagal jų darbo principą, tarkime, paprasčiausio principo darbus atliekantiems asmenims svarbiausias aspektas tampa darbo užmokestis ir darbo valandos, o štai administracinis arba akademinis personalas – iš darbo vietos tikisi perspektyvų, savęs realizavimo bei palankios vidinės darbo atmosferos.

Taip pat, „norėdami laimėti „karą” dėl talentų, vadovai turi sugebėti atpažinti didelį potencialą turinčius darbuotojus, įsitikinti, kad organizacija naudojasi šių žmonių talentais, ir

įtikinti juos dėl jų vertės, kad jie nebūtų nepatenkinti ir nepaliktų organizacijos” (Noe ir kt., 2019 p. 258). Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas gali būti sudėtinga užduotis daugeliui lyderių (Rodriguez ir Walters, 2017, p. 206). Nepaisant to, stengiantis, kad darbuotojai galėtų teigiamai paveikti organizacijos rezultatus įmonės į darbuotojų mokymą ir tobulėjimą per metus investuoja daugiau nei 126 mlrd. USD (Jehanzeb ir Bashir, 2013). Darbuotojų mokymas ir jų tobulėjimo siekimas gali padėti jiems jaustis efektyvesniais, produktyvesniais ir motyvuotais, kadangi jie jausis novatoriškai savo darbo vietoje (Elnaga ir Imran, 2013, p. 140).

Taigi, darbdavio įvaizdžio patrauklumas priklauso nuo organizacijos siūlomo naudų paketo ir potencialaus darbuotojo lūkesčių sutapties. Reikšmingiausi potencialaus darbuotojo lūkesčiai dažniausiai yra nukreipti į: įmonės prekės ženklo žinomumą ir reputaciją, bendruomenės patrauklumą, vertybines sutaptis ir galimybę realizuoti ir augti. Pastebėta, kad prekės ženklo atpažįstamumas turi koreliacijų su aukšto reputacijos lygio išlaikymu, tačiau priešingai nei įmonės reputacijos suvokime – įmonės reglamentuojamas ir įgyvendinamas vertybes darbuotojas įvertina asmeniškai, o ne remiantis kitų bendradarbių patirtimis. Tuo tarpu, galimybė darbuotojui užimti aukštesnes pareigas, o užimamose pareigose realizuoti savo sugebėjimus – tampa svarbūs darbuotojo motyvaciją ir įsitraukimą lemiantys veiksniai.

2. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO YPATUMAI AUKŠTOJO MOKSLO SRITYJE

Šiame skyriuje darbdavio prekės ženklo kūrimo aspektas yra priartinamas prie aukštojo mokslo srities. Įvertinamas darbdavio prekės ženklo valdymo aukštojo mokslo įstaigose pritaikomas bei identifikuojami subjektai, kurie yra suinteresuoti rūpintis šia sritimi.

2.1. Darbdavio ženklo valdymas aukštojo mokslo įstaigose

Yameen ir kt. (2020) atlikdami literatūros analizę išskyrė autoriaus Bellou et al. teiginį, kad tinkamų akademinų talentų pritraukimas ir išlaikymas leistų aukštojo mokslo įstaigoms tapti pasirenkamuoju darbdaviu (angl. *employer of choice*). Taip pat autorių pastebėta, kad aukštojo mokslo įstaigų darbdaviai turėtų įdiegti veiksmingą darbdavio ženklo strategiją, kuri perteiktų jų unikalią vidinę bei išorinę tapatybę ir tokiu būdu išskirtų įstaigą, kaip pageidaujamą darbdavį (Yameen ir kt., 2020, p. 34). Atliktame Radzevičienės ir kt. (2020) literatūros apžvalgos tyrime yra išskirtos keturios rekomendacijos, kurios padėtų sudarant universitetų darbdavio prekės ženklo kūrimo strategijas:

1. Siūloma tiksliai numatyti darbdavio prekės ženklo kūrimo vietą ir apimtį universiteto strateginiame plane (pvz.: rinkodaros strategijoje arba/ir personalo strategijoje). Taip pat, patariama sutelkti dėmesį į 3–5 veiklas, susijusias su talentų įdarbinimu ir išlaikymu (idealiai tinka atitinkamai akademiniam ir administraciniam personalui);
2. Pabrėžiama būtinybė apsibrėžti savo darbdavio prekės ženklo išskirtinius universiteto bruožus/požymius, kurių tikslinė auditorija siektų patirti per savo darbo patirtį;
3. Rekomenduojama deleguoti atsakomybę, kas imsis darbdavio prekės ženklo vadovavimo.
4. Siūloma komunikuoti apie darbdavio prekės ženklą tikslinei auditorijai (pretendentams ir potencialiems darbuotojams, mokiniams/stažuotojams, esamiems darbuotojams) pasirinktais komunikacijos kanalais (socialinė žiniasklaida, intranetas, kita) ir prekės ženklo ambasadoriais (žymūs akademikai, administracijos atstovai, alumnai ir kt.). (Radzevičienė ir kt., 2020, p. 456)

Taigi, lyginant autoriaus Yameen ir kt. (2020) tyrimą su Radzevičienės ir kt. (2020) tyrimu, pastebima svarbi tyrimų rezultatų sutaptis – siūloma aukštojo mokslo įstaigoms išsiskirti iš darbdavių rinkos stiprinant savo, kaip darbdavio išskirtinius bruožus: tapatybę ir galimybę suteikti unikalią pridėtinę naudą darbuotojui. Atsižvelgiant į ankstesniame skyriuje išskirtus keturis darbdavio prekės ženklą stiprinančius veiksnius – tapatybės kūrimui galima būtų priskirti aukštojo mokslo įstaigų reglamentuojamas vertybes, formuojamą bendruomenę bei įstaigos prekės ženklo reputaciją ir kadangi šios įstaigos yra suinteresuotos puoselėti akademinį personalą bei teikti mokslo paslaugas, jų unikali pridėtinė vertė darbuotojams tampa galimybė augti ir realizuotis.

2.2. Subjektai turintys didžiausią įtaką darbdavio įvaizdžio formavimui aukštojo mokslo įstaigose

Atsižvelgiant į privataus ir viešojo sektorių struktūros sutapimus, galima apžvelgti subjektus, šiuo atveju – pagrindinius skyrius ar pareigas, kurių darbas labiausiai nulemia institucijos kuriamą darbdavio įvaizdį.

Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius

Goswami (2018) pastebėjo, kad šiandien situacija pasikeitė: veiksmingumo vertinimai nėra pagrįsti tik finansinėmis priemonėmis (pvz., pelnu), o žmogiškųjų išteklių problemos yra ne tik antraeilis veiksnys. „Daugelis generalinių direktorių sutinka, kad vien finansinio paskatinimo neužtenka išlaikyti darbuotojų entuziazmą ir lojalumą arba atkreipti dėmesį į esminius verslo elementus, kad organizacija veiktų efektyviai” (Goswami, 2018, p. 132). Taigi, šiandien organizacijos turi būti suinteresuotos skirti didelį dėmesį žmogiškųjų išteklių skyriams, kurie prisideda prie organizacijos veiklos ir sėkmės pritraukiant bei išsaugojant darbuotojus.

Brosi ir kt. (2015) pabrėždami, kad žmogiškųjų išteklių valdymo aprėptis yra labai plati, aprašė Indijos personalo valdymo instituto apibrėžtą žmogiškųjų išteklių valdymo apimtį ir šią informaciją priskyrė trimis pagrindiniams aspektams:

- Personalo aspektas: tai susiję su darbo jėgos planavimu, įdarbinimu, atranka, perkėlimu, paaugštinimu, mokymu, tobulėjimu, atleidimu, sumažinimu, atlyginimu, paskatomis, produktyvumu ir kt.
- Gerovės aspektas: jis susijęs su darbo sąlygomis ir patogumais, pvz., valgyklomis, lopšeliais, poilsio ir pietų kambariais, būstu, transportu, medicinine pagalba, švietimu, sveikata ir sauga, poilsio patalpomis ir kt.

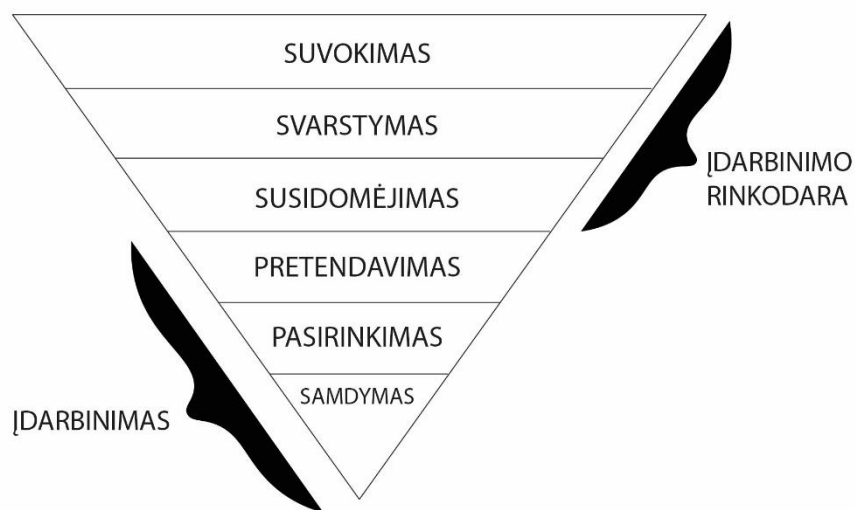
- Darbo santykių aspektas: tai apima profesinių sąjungų valdymą santykinai, bendros konsultacijos, kolektyvinės derybos, skundų ir drausminės procedūros, ginčų sprendimas ir kt.

(Brosi ir kt., 2015, p. 129-130)

Taip pat, autoriai remiantis Symanski mintimis pabrėžė, kad nepaisant to, jog universitetai užima pagrindinę vietą visuomenėje ir ekonomikoje, rengia aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus ir turi tiesioginę prieigą prie jų, priešingai nei didelėse įmonėse – universitetų žmogiškųjų išteklių skyriams vis dar trūksta daugumos žmogiškųjų išteklių praktikų taikymo (Brosi ir kt., 2015, p. 821).

Rinkodaros skyrius

Vis dėl to, darbuotojo paieška yra sudėtinis darbas: personalo atranką vykdančias asmenys yra suinteresuoti pritraukti ir atrasti tinkamą į darbo poziciją darbuotoją, tuo tarpu rinkodaros skyriaus tikslas tampa šią žinią efektyviai paviešinti. „Socialinės žiniasklaidos amžiuje turinio rinkodara atlieka veiksmingą vaidmenį perduodant įdarbinimo žinią ir didinant darbdavio prekės ženklo žinomumą tarp specialistų” (Alashmawy ir Yazdanifard, 2019, p. 570). Taip pat, autoriai pabrėžė, kad į įdarbinimą skatinančiai rinkodarai yra priskiriamos visos veiklos ir strategijos, kuriomis siekiama sukurti darbdavio prekės ženklą, didinti pasiekiamumą, nustatyti karjeros galimybes, valdyti komunikaciją ir kurti pirminius santykius su kandidatais (7 pav.).



7 pav. Įdarbinimo etapų atvaizdavimas. Šaltinis: Alashmawy ir Yazdanifard, 2019, p. 570.

Tai, kad didžioji dalis jaunų specialistų ieško darbo vietos internete patvirtina Kashive ir Khanna (2017) atlikta 200 vadybos studentų apklausa. Iš jų – anketą užpildė 148. 46,6 procento buvo 20–22 metų amžiaus grupėje, 50,0 procento – 23–25 metų amžiaus grupėje, likusieji – 26–28 metų amžiaus grupėje. Pagal lytį 41,2 procento buvo moterys ir 58,8 procento vyrai. Apie 64,2 procento neturėjo darbo patirties, o 18,9 procento – mažiau nei metus, 12,8 procento – 1–2 metus ir 4,1 procento – 3–5 metus. Paklausti, kaip jie ieško darbo – 57,4 procento studentų atsakė iš interneto, 16,9 procento iš tinklų, 7,4 procento iš įdarbinimo agentūrų, 6,1 procento iš skelbimų, 4,7 procento iš lūpų į lūpas ir 7,4 procento iš bet kokių kitas šaltinis (Kashive ir Khanna, 2017, p. 178–179).

Autorių Alashmawy ir Yazdanifard (2019) tyrimo metu nustatyta, kad kiekviena organizacija, norėdama sukurti efektyvią turinio rinkodaros strategiją, turėtų imtis 5 žingsnių:

1. Susegmentuoti tikslinę auditoriją.
2. Pabandyti įsivaizduoti kiekvieno segmento asmenį, įsijauti į jo vaidmenį.
3. Suprasti kokią informaciją kiekvienas segmentas norėtų gauti.
4. Viešinti informaciją ten, kur kiekvieno segmento auditorija jas skaito.
5. Užmegzti santykį su būsimu kandidatu.

Alashmawy ir Yazdanifard (2019) tyrimo išvadose siūloma rinkodaros skyriui sukurti tikslinę reklamą karjeros puslapiuose, platinti pritaikytą turinį organizacijos svetainės „Apie mus“ ir „Mūsų karjera“ skiltyse, svetainėje sukurti nuorodą į tinklaraštį, kuriame potencialūs darbuotojai galėtų stebėti jau organizacijoje dirbančius darbuotojus, pasakojančius organizacijos istoriją ir yra siūloma plėtoti buvimą socialinėje žiniasklaidoje, kadangi tai sukelia visuomenės susidomėjimą, padidina organizacijos tikimybę gauti aukštesnį SEO reitingą ir turi teigiamos įtakos reputacijai (Alashmawy ir Yazdanifard, 2019, p. 578).

Darbdavys

Nepaisant to, kad organizacijos ar įmonės vadovas yra atsakingas už kitų skyrių veiksmumą, jis taip pat yra tiesiogiai susijęs su darbdavio prekės ženklo reputacija ir tai pagrindžia autorių Buckingham ir Goodall (2019) sudarytas teiginys, jog vadovo elgesys, valdymo įgūdžiai, lyderystė ir bendravimas daro įtaką organizacijos patrauklumui (Buckingham ir Goodall, 2019).

Pavyzdžiui, tos įmonės, kurios „iškelia savo žmones – net virš klientų – nes jie pripažįsta, kad jų darbuotojai yra raktas į ilgalaikę vertę” (SHRM Foundations, 2016, p. 2) turės pranašumą kovoje dėl darbuotojo. SHRM Foundations (2016) išskyrė teigiamą koreliaciją: kai vadovas rūpinasi savo darbuotojais – jo dažniausiai ne tik klauso, bet ir bendras įvaizdis sukuriamas tokios įmonės išorėje yra tai, kad organizacija vertina savo darbuotojus. Taigi, šiuo atveju, toks pranešimas apie savo darbuotojais besirūpinantį tiesioginį įmonės vadovą turės teigiamą poveikį ir bendrai įmonės darbdavio prekės ženklo reputacijai. Tačiau „Repsense“ (2023) analizuodami populiariausių Lietuvos universitetų ir aukštųjų mokyklų CEO įvaizdį internete pastebėjo, kad „geras vadovo įvaizdis, kurį kuria pačios institucijos aktyvumas ir pozityvus citavimas internete, yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga geram bendrajam įvaizdžiui.” (Ereminaitė, „Repsense“ Duomenų analizės skyriaus vadovė, 2023). Analizės metu išryškėjo paradoksas, kai vienoje gerai žinomoje aukštojo mokslo institucijoje yra labai gerai vertinamas vadovo įvaizdis, bet matomas universiteto įvaizdis iš potencialaus studento ir darbuotojo perspektyvos yra kur kas prastesnis, o kitoje žinomoje aukštojo mokslo įstaigoje – atvirkščiai (Repsense, 2023). Bet kokių atveju, analizės išvadose teigiama, kad „pozityvus esamo vadovo aktyvumas kiek praskiedžia blogą *online* reputacijos kontekstą” (Repsense, 2023). Taigi tai tik pagrindžia teiginį, jog teigiamas įstaigos vadovo įvaizdis tuo pačiu gali skatinti ir pozityvius darbuotojų atsiliepimus bei gerinti bendrą įstaigos prekės ženklo įvaizdį.

2.3. Užsienio universitetų gerosios patirties atvejų pristatymas

Nuo pat pirmųjų studentavimo dienų jaunai asmenybei tampa svarbu ne tik pelnyti gerą išsilavinimą, bet ir atrasti tinkamą vietą darbo rinkoje. Norėdami kuo anksčiau įsivirtinti darbo rinkoje arba įgyti darbo patirties studentai pradeda ieškoti darbo ir dirbti ne visą darbo dieną, savaitgaliais arba laisvu nuo paskaitų metu dar studijų metu. Remiantis statistiniais duomenimis, 2021 m. iš ES valstybių narių 15–29 metų amžiaus studentų darbingumo lygis buvo didžiausias Nyderlanduose (70 %), Danijoje (49 %) ir Vokietijoje (42 %), o, mažiausia užimtumo dalis nustatyta Rumunijoje (2 %), Slovakijoje (4 %), Vengrijoje ir Bulgarijoje (abi 5 %) (Eurostat (b), 2022). Taigi, tampa nenuostabu, kad po aukštojo mokslo įstaigos baigimo net 84,9 procentai 20–34 m. amžiaus Europos sąjungoje gyvenančių asmenų sėkmingai įsidarbina (Eurostat (c), 2022). Kokybiško, pritaikomo darbo rinkoje išsilavinimo suteikimas tampa taip pat svarbus tikslas

universitetams. Aukštojo mokslo įstaigos varžosi dėl aukščiausio absolventų įsidarbinimo rodiklio įvairiose reitinguose (QS top universities, 2022; The times higher education, 2022) ir įkūrinėja bei stiprina savo karjeros centrus. Terzaroli ir Oyekunle (2019) analizavo Florencijos ir Lagoso universitetų karjeros paslaugų organizavimą ir atliktas tyrimas atskleidė, kad abiejų universitetų karjeros tarnybos taikomos tam tikros priemonės, skirtos didinti studentų įsidarbinimo rodiklius (pavyzdžiui: karjeros ugdymas, verslumo įgūdžių ugdymas, susitikimai su darbdaviais ir įsidarbinimo įgūdžių ugdymo veikla) yra geros priemonės, tiesiogiai padedančios skatinti studentų įsidarbinimo galimybes (Terzaroli ir Oyekunle, 2019). Darbuotojų paieškai naudojamos priemonės aukštojo mokslo paslaugas teikiančiose įstaigose skiriasi nuo naudojamų verslo sektoriuje. Tarkime, kuomet yra vykdoma vadovų paieška, verslo sektorius reguliariai samdo vykdomuosius įdarbintojus ir stengiasi visiškai slaptai surasti ir įdarbinti generalinius direktorius ar kitus vadovaujamas pareigas užimančius asmenis mažai arba visai nedalyvaujant darbuotojams, tuo tarpu aukštojo mokslo įstaigos dažnai naudoja paieškos priemones, kaip įmones/organizacijas užsiimančias akademinų padalinių darbuotojų paieška ir išsirinkti kandidatai pretenduojantys į darbo vietą prieš vykdant atranką yra viešai skelbiami (Harris Search Associates, 2018). Yra daugybė įmonių/organizacijų, įkūrusių internetines svetaines (pavyzdžiui: www.akadeus.com, www.higheredjobs.com, www.timeshighereducation.com, <https://www.universityjobs.com/>), kuriose yra susistemintai pateikiami aukštojo mokslo įstaigų darbo pasiūlymai.

Vašingtono Marylando (2020) ir Harvardo (2016) universitetai parengė rekomendacines naujo darbuotojo paieškos ir priėmimo į aukštojo mokslo įstaigą gaires, kuriose yra numatomi pagrindiniai šio proceso žingsniai (3 lentelė). Pastebima, kad dauguma svarbiausių iš numatytų skirtingų universitetų, esančių skirtinguose žemynuose, gairėse esančių punktų – sutampa.

3 lentelė. Marylando (2020) ir Harvardo (2016) universitetų sudarytų darbuotojo įsidarbinimo į aukštojo mokslo įstaigą proceso gairių palyginimas.

Rekomendaciniai naujo darbuotojo priėmimo žingsniai	
Marylando universitetas (2020)	Harvardo universitetas (2016)
<p>Parengiamas siūlomos pozicijos aprašymas ir paskelbiamas darbo skelbimas. Darbuotojui išėjus, atsiranda natūrali tendencija ieškoti pavaduojančio darbuotojo, kuris atitiktų išeinančio darbuotojo patirtį ir kvalifikaciją, tad tampa svarbu atsižvelgti į pareigoms keliamų reikalavimų ir pareigų numatymą. Šį darbą atlieka žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius ir (arba) skyriaus vadovas tuo metu,</p>	<p>Pareigų aprašo sudarymas. Sukuriamas aiškus pareigybės aprašas, kuriame būtų nurodytos pagrindinės kvalifikacijų ir patirčių reikalavimai. Stengiamasi, kad jie nebūtų tokie konkretūs, jog tai galėtų atgrasyti aukštos kvalifikacijos kandidatus.</p>

<p>kai yra sukuriama arba keičiama darbo vieta. Taip pat, fakulteto arba skyriaus esami darbuotojai dažnai turi galimybę prisidėti rengiant kandidato kvalifikacijų normatyvus.</p>	
<p>Numatomi darbo paieškos procesui priskirtų pagrindinių asmenų vaidmenys ir pareigos. Tam tikros suinteresuotosios šalys yra neatsiejama daugumos įdarbinimo procesų universitete dalis – patvirtinimo arba procesų vykdymo vaidmenyje. Suinteresuotojų šalių pavyzdžiai: Padalinio vadovas. Įdarbinimo vadovas. Paieškos koordinatorius. Tiesioginis darbuotojo paieškos proceso prižiūrėtojas. Universiteto žmogiškųjų išteklių skyrius. Fakulteto reikalų tarnyba. Kai kuriais atvejais: akcinio kapitalo administratorius, universiteto akcijų biuras.</p>	<p>Paieškos komiteto sudarymas. Paieškos komitete turėtų būti įvairių sluoksnių dėstytojų, kurie gali turėti naudingų ir skirtingų idėjų, galinčių sustiprinti pastangas įdarbinti ir įvertinti kandidatus.</p>
<p>Taikoma atsakomybės ir įgaliojimų struktūra. Kiekvienas pagrindinių padalinių vadovas (prezidentas, viceprezidentas arba dekanas) yra atsakingas už tai, kad jų skyrius, kolegija ar mokykla laikytųsi paieškos ir atrankos gairių. Pagrindiniai padalinių vadovai įgalioja nuosavybės administratorius veikti jų vardu, siekiant užtikrinti teisingumą ir įvairovę paieškos ir atrankos procese.</p>	<p>Pagrindinių taisyklių nustatymas. Komitetas turėtų nuspręsti, kaip bus priimti sprendimai. Visi paieškos komisijos nariai turi būti tikri, kad gali konfidencialiai pasidalinti savo nuomone apie kandidatą su kolegomis. Svarstymai dėl kandidatų turėtų būti atliekami asmeniškai Turi būti renkami įrašai/dokumentai, įskaitant: visus darbo skelbimus, kandidatų ir nominantų sąrašus, kandidatų dokumentų rinkinius, kandidatų reitingavimo užrašus bei interviu užrašus. Per komiteto posėdžius turi būti priimtas sutarimas išjungti telefonus ir nešiojamus kompiuterius, bendrauti pagarbiai ir leisti išklaudyti visus požiūrius.</p>
<p>Paieškos proceso metu yra saugomi būtini įrašai arba dokumentai. Viso paieškos ir įdarbinimo proceso metu turi būti saugomi pagrindiniai, patvirtinantys paiešką dokumentai, kaip: paieškos planas, paieškos komiteto protokolai arba oficiali samdymo santrauka ir finalininkų vertinimai. Ypač svarbu, kad paieškos komiteto posėdžių protokoluose būtų aiškiai ir glaustai užfiksuota, kaip paieškos komitetas vykdė savo veiklą: paieškos įrašuose turi būti nurodytas susitikimų laikas ir data, kas dalyvavo, kokie sprendimai buvo priimti ir į kokius kriterijus buvo atsižvelgta vertinant kandidatus. Paieškos pabaigoje sukuriama naratyviniai vertinimai, siekiant dokumentuoti finalininkų įvertinimą, remiantis paskelbtais kriterijais.</p>	<p>Paieškos ir atrankos plano kūrimas. Visoms paieškoms reikia parengti paieškos planą, kuriame būtų nurodyta, kaip ir kur bus skelbiamos pareigos, kas dalyvaus paraiškų peržiūroje ir kaip ta peržiūra vyks.</p>
<p>Vykdoma paraiškų peržiūra ir rekomendacijų teikimas. Darbuotojo paiešką vykdanti komanda peržiūrėjus pretendentų paraiškas – pradeda su jais vykdyti pokalbius. Kandidatai, kurie neatitinka minimalių reikalavimų ar kvalifikacijų – negali būti svarstomi. Visiems pašnekovams yra užduodamas tas pats pagrindinių klausimų rinkinys. Paieškos komisija gali</p>	<p>Paieškos plano sudarymas. Prieš sudarydamas paieškos komisiją, katedra, bendradarbiaudama su dekanatu, turėtų parengti pradinį paieškos planą, pagrįstą patvirtintu pareigybės aprašymu.</p> <p>Dokumentacijų peržiūra Jei įmanoma, visi komiteto nariai turėtų peržiūrėti visas paraiškas. Jei kandidatų yra šimtai, pirmininkas turėtų perskaityti visas paraiškas ir kiekvienam komiteto nariui priskirti pogrupius. Kiekvienas pareiškėjas turėtų gauti išsamią kelių komiteto narių apžvalgą, įskaitant kandidato darbo skaitymą.</p>

<p>vesti interviu telefonu, vaizdo konferencijoje arba asmeniškai.</p>	<p>Komiteto nariai turi įsipareigoti nuodugniai peržiūrėti kiekvieną priskirtą dokumentaciją. Skaitydami kiekvieną dokumentaciją įsivaizduokite, kaip skirtingų pageidavimų turintys skyriaus kolegos reaguotų į kandidato portfelį. Apsvarstykite visus įvairovės aspektus, įskaitant naujas sritis ar technologijas, geografinius regionus, darbo stilių ir intelektualinius ar politinius požiūrius, kartu su kitais aspektais, kuriuos stengiatės tobulinti. Bet koks „Google“ naudojimas informacijai apie kandidatus gauti turi būti apgalvotas ir susijęs su darbu.</p>
--	--

Šaltinis: Marylando (2020) ir Harvardo (2016) universitetai.

Įvertinus skirtingų universitetų rekomenduotinus taikyti metodus, galima daryti išvadą, jog skirtingai nei priimant naują darbuotoją į verslo sektorių, aukštojo mokslo įstaigoje vykdomi priėmimo procesai yra viešesni ir reikalauja griežtesnės struktūros laikymosi. Taipogi, pastebima, kad aukštojo mokslo įstaigos yra skatinamos, kaip darbuotojo paieškos priemonės rinktis internetines svetaines, tačiau nėra įtraukiamas punktas, kuris skatintų universitetus atkreipti dėmesį į savus studentus arba alumnų bendruomenę ir kreiptis į ją su darbo pasiūlymu. Tai atspindi silpną aukštojo mokslo įstaigų orientaciją naujo darbuotojo pritraukimo aspektu į savus, studijas greitai baigiančius arba baigusius studentus.

Taigi, stipraus darbdavio ženklo kūrimas aukštojo mokslo įstaigų kontekste yra ypatingai svarbus talentų pritraukimo/išlaikymo ir tapimo pasirenkamuoju darbdaviu aspektais. Aukštojo mokslo įstaigos vis aktyviau yra skatinamos sudaryti darbdavio prekės ženklo kūrimo strategijas, kurios padėtų išsiskirti iš darbdavių rinkos stiprinant savo, kaip darbdavio išskirtinius bruožus: tapatybę ir galimybę suteikti unikalią pridėtinę naudą darbuotojui. Aukštojo mokslo įstaigos darbuotojo paieškos procese yra neatsiejami ir įtraukiami žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, rinkodaros skyrius ir darbdavys. Nors ir darbuotojų paieškai naudojamos priemonės ir strategijos aukštojo mokslo paslaugas teikiančiose įstaigose skiriasi nuo naudojamų verslo sektoriuje, tačiau yra pastebima silpna aukštojo mokslo įstaigų orientacija naujo darbuotojo pritraukimo aspektu į savus, studijas greitai baigiančius arba baigusius studentus.

3. „ATVEJŲ, KAI ABSOLVENTAS TAMPA DARBUOTOJU” TYRIMAS

3.1. Empirinio tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija. Siekiant atskleisti, kas nulemia aukštojo mokslo įstaigų alumnų pasirinkimą rinktis buvusią savo studijų vietą esamą darbovietę ir kokias sąsajas su šiuo pasirinkimu turi institucijos, kaip darbdavio prekės ženklas, buvo pasirinktas vykdyti kokybinis tyrimas. Norint įgyvendinti šiame darbe keltą tikslą, išsiaiškinti absolventų, kaip darbuotojų įtraukimą skatinančius aukštojo mokslo institucijų bruožus ir veiksmus, tyrimo metu yra nagrinėjami atvejai, kai buvę universiteto absolventai pasirenka savo darbovietę tą pačią aukštojo mokslo įstaigą. Tyrimu yra apibrėžiama: kiek šiame pasirinkime buvo svarbus prieš tai sistemingai kurtas tarp studento ir universiteto bendruomenės ryšys, kokią įtaką šiam pasirinkimui darė aukštojo mokslo įstaigos darbdavio prekės ženklas ir kodėl buvo priimtas sprendimas rinktis tęstinumą – dirbti toje pačioje įstaigoje, kurioje ne vienerius metus studijavo. Tyrimui keliami klausimai buvo suformuoti remiantis teorinėje šio darbo dalyje autorių išskirtais svarbiais aspektais, kurie daro įtaką darbdavio pasirinkime. Nustatant būsimo interviu kontūrus, buvo pasirinkta interviu metu vadovautis struktūruotu klausimynu, kadangi tyrimu buvo siekiama ne tik išsiaiškinti pagrindines susidariusios situacijos kilmės priežastis, bet ir palyginti skirtingų aukštųjų mokyklų atvejus tarpusavyje. Nepaisant tyrimo sustruktūrizavimo, jis vis tiek išlaiko kokybinio tyrimo pradą, nes „struktūruoto kokybinio interviu klausimynas išlieka atvirų klausimų klausimynu, o „struktūruotumas“ kokybinio interviu atveju susijęs su klausimų eigos sudarymu.” (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 112). Kadangi į kokybinio tyrimo klausimus interviu metu dalyvis galėjo pateikti platesnį atsakymą, tuo pačiu nevengti aptarti tyrimui svarbių detalių, pernelyg neriboti savęs laiko rėmuose, tad būtent šis pasirinktas tyrimo principas leido suformuoti aiškias išvadas ir netgi atrasti sutaptis, kurios sustiprino išvadų tikslumą (žr. 2, 3, 4, 5 prieduose).

Tyrimo strategija. Tyrimui buvo pasirinkta taikyti atvejo analizės strategija, kuri remiantis autoriaus Yin (2014) mintimis yra tinkamiausia strategija tuomet, kai keliamiems klausimams prasidedantiems žodžiais „kaip“ arba „kodėl“ tyrėjas turi mažai įtakos ir negali kontroliuoti įvykių eigos, o visas dėmesys sutelkiamas į konkretaus reiškinio analizę esamame gyvenimo kontekste. Interpretacinio tyrimo struktūra buvo naudinga šiame tyrime, kadangi tyrimas nagrinėja reiškinį,

kuriam paaiškinti arba apie jį praplėsti suvokimą, buvo reikalinga analizuoti konkrečių (aukštojo mokslo) institucijų ir jų darbuotojų asmenines patirtis. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad buvo pasirinkta taikyti struktūruotą klausimyną, kuris nepaisant savo struktūruotumo leidžia informantams paatvirauti apie jų asmeninę patirtį bei išreikšti nuomonę, o tyrėjui esant poreikiui užduoti papildomus, nenumatytus klausimus (Rupšienė, 2018), buvo svarbu numatyti tą tyrimo strategiją, kuri leistų tirti realius institucijų atvejus ir išgauti kuo labiau realybę atspindinčius rezultatus. Taigi, pasirinkta tyrimo atvejo taip pat padeda kokybiškiau pasiekti užsibrėžtą tyrimo tikslą, kadangi konkrečių institucijų darbuotojams, buvusiems tos pačios institucijos studentams sudaroma galimybė savarankiškai liudyti apie priežastis, kas nulėmė jų pasirinkimą likti toje pačioje institucijoje.

Duomenų rinkimo metodas. Siekiant kuo labiau atliepti tyrimo tikslą ir kuo išsamiau išnagrinėti tyrimo dalyvių požiūrį bei įsigilinti į jų perspektyvą, buvo pasirinktas vykdyti individualus giluminis interviu. Pasirinkto metodo dėka numatytas interviu klausimynas galėjo įgauti lanksčią formą bei galėjo būti pagal poreikį išskelti papildomi klausimai. Visų pirma, buvo sudaryta interviu sistema (4 lentelė). Interviu sistemoje remiantis šio darbo teorinėje dalyje apžvelgtomis, tyrimo tikslui svarbiomis autorių įžvalgomis (žr. 11-34 psl.), buvo išskirtos 3 pagrindinės tiriamos kryptys. Tuomet remiantis numatytomis kryptimis ir joms priskirtomis autorių teorinėms nuostatomis, buvo suformuoti interviu klausimai ir apsibrėžta, ką konkrečiu klausimu norima sužinoti.

4 lentelė. Interviu sistema

Kryptis	Autoriai, teorinės nuostatos	Interviu klausimai	Klausimu siekiama sužinoti...
---------	------------------------------	--------------------	-------------------------------

<p>Universiteto alumno darbdavio pasirinkimo ir universiteto studijų metu sukurto bendruomenės ryšio sąsajos.</p>	<p>Kultūrinės dimensijos gali padėti organizacijoms sukurti atmosferą, kurioje darbuotojai jaustųsi energingesni ir labiau patenkinti, kad liktų organizacijose ilgam. Pavyzdžiui visų darbuotojų lojalumas ir strateginis įsipareigojimas, neatsižvelgiant į darbo pobūdį, gali būti sustiprinti per organizacines kultūras, kurios orientuotos į komandinį darbą, saugumą ir pagarbą atskiriems darbuotojams (Iqbal ir kt., 2017). Millard (2020) tyrė Birmingamo miesto universiteto įsidarbinusius iš įvairių fakultetų ir bakalauro studijų programų studentus. Tyrimo metu buvo apklausti 153, 20–24 metų amžiaus studentai, o jo rezultatai parodė, kad pradėjus dirbti ne visą darbo dieną universitete, daugiau nei 85% studentų jautė, kad jų santykiai su universiteto dėstytojais ir darbuotojais pagerėjo, o 90 % apklaustų studentų jautė didesnę priklausymą universitetui. „Socialinės žiniasklaidos amžiuje turinio rinkodara atlieka veiksmingą vaidmenį perduodant įdarbinimo žinią ir didinant darbdavio prekės ženklo žinomumą tarp specialistų” (Alashmawy ir Yazdanifard, 2019, p. 570).</p>	<p>- Ar būdamas studentu jautėte, jog aiškiai suvokiate institucijos vidinę kultūrą, tikslą ir viziją? - Ar buvote prieš tai susijęs su universitetu ne tik, kaip studentas? (Studentų atstovybės narys, aktyvus renginių dalyvis, praktikantas, savanoris ar pan.) Jeigu taip, papasakokite plačiau. - Kaip sužinojote apie jums patrauklią darbo poziciją universitete? (per viešinio priemonės, pasiūlė to paties universiteto bendruomenės narys ar pan.).</p>	<p>Ar studento priklausymas universiteto bendruomenei ir aktyvūs įsitraukimas į jo veiklas paskatina ateityje sieti savo darbo patirtį su universitetu.</p>
<p>Universiteto sukurto darbdavio prekės ženklo reikšmė to paties universiteto alumno darbdavio pasirinkime.</p>	<p>1. Remiantis atpažinimo euristicą, kurią sudarė Goldstein ir Gigerenzer 2002 metais, kai žmogus yra situacijoje, kuomet nežino teisingo atsakymo, jis yra linkęs rinktis variantą, kurį atpažįsta iš ankstesnės patirties vietoje to, kad rinktųsi apie kurį nieko nežino (Barreda ir kt., 2015). 2. Kultūra, kurią organizacija ugdo kaip darbdavys, yra tokia pat svarbi jos sėkmei, kaip ir jos produktų ar paslaugų prekės ženklo įvaizdis. Ypatingai tais atvejais, kai įmonė yra pasiekusi savo brandą ir darbdavio prekės ženklas kuriamas siekiant formuoti korporacinę darbuotojų dvasią bei perteikti vertybes (Salo, 2022). 3. Alwi ir kt. (2014) išvelgė vertybių reikšmę ir prekės ženklo kūrime, kadangi prekės ženklas turi pažintinių ir emocinių savybių, o šios daro įtaką elgsenai ir emocinėms reakcijoms. Plėtodami šią mintį Wang ir kt. (2017) pabrėžė, kad vertybės gali būti nuoseklios tik tuomet,</p>	<p>- Kokie pagrindiniai aspektai apie universitetą jus žavėjo prieš įsidarbinant? - Ar universiteto bendruomenės bruožai, veikla prisidėjo prie apsisprendimo rinktis universitetą savo darbdaviu? Jeigu taip, kodėl tai buvo jums svarbu? - Ar prieš įsidarbinant jautėte jūsų ir universiteto vertybines sutaptis? Kokios jos buvo? - Kaip jūsų darbovietė prisideda prie Jūsų asmeninio įvaizdžio kūrimo? Ar tai buvo viena iš priežasčių renkantis universitetą savo darbdaviu? - Kokius aspektus išskirtumėte rekomenduojant Jūsų darbdavį naujam potencialiam kolegai?</p>	<p>Ar universiteto prekės ženklo žinomumas ir reputacija, bendruomenės patrauklumas, reglamentuojamų vertybių ir būsimo darbuotojo vertybinės sutaptys bei suteikiamos galimybės darbuotojams realizuoti ir augti daro įtaką universiteto, kaip darbdavio pasirinkime.</p>

	<p>kai žmogaus ir organizacijos suvokime pastebimos jų sutaptys.</p> <p>4. Kiekvieno komandos nario prasmė yra tai, kad jis turi galimybę kiekvieną dieną naudoti savo stipriąsias puses (Buckingham ir Goodall, 2019). Autorius Hutagaol (2014) darbuotojo įgalinimą (realizaciją) įmonėje apibūdina, kaip procesą, suteikiantį galimybę darbuotojams išsikelti su savo darbu susijusius tikslus, priimti sprendimus ir spręsti problemas savo atsakomybės ir įgaliojimų ribose.</p>		
<p>Priežastys, nulemiančios universitetą baigusio asmens pasirinkimą rinktis tęstinumą ir likti dirbti toje pačioje universiteto aplinkoje.</p>	<p>Lyginant autoriaus Yameen ir kt. (2020) tyrimą su Radzevičienės ir kt. (2020) tyrimu, pastebima svarbi tyrimų rezultatų sutaptis – siūloma aukštojo mokslo įstaigoms išsiskirti iš darbdavių rinkos stiprinant savo, kaip darbdavio išskirtinius bruožus: tapatybę ir galimybę suteikti unikalią pridėtinę naudą darbuotojui. Atsižvelgiant į ankstesniame skyriuje išskirtus keturis darbdavio prekės ženklą stiprinančius veiksnius – tapatybės kūrimui galima būtų priskirti aukštojo mokslo įstaigų reglamentuojamas vertybes, formuojamą bendruomenę bei įstaigos prekės ženklo reputaciją ir kadangi šios įstaigos yra suinteresuotos puoselėti akademinį personalą bei teikti mokslo paslaugas, jų unikali pridėtinė vertė darbuotojams tampa galimybė augti ir realizuotis.</p>	<p>Išskirkite pagrindines priežastis, dėl kurių rinkotės dirbti įstaigoje, kurioje studijavote?</p>	
<p>Universiteto darbdavio prekės ženklo puoselėjimo prasmė stengiantis išlikti pastebimu darbdaviu tarp kitų darbo rinkos dalyvių.</p>	<p>Yameen ir kt. (2020) autorių pastebėta, kad aukštojo mokslo įstaigų darbdaviai turėtų įdiegti veiksmingą darbdavio ženklo strategiją, kuri perteiktų jų unikalią vidinę bei išorinę tapatybę ir tokiu būdu išskirtų įstaigą, kaip pageidaujamą darbdavį.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ar esate pastebėję savo darbovietės darbo skelbimus internetinėje erdvėje? Jeigu taip, kur konkrečiau? - Ar iki įsidarbinant galėjote sieti savo universitetą su darbdavio įvaizdžiu? Jeigu taip, ar universiteto sukurtas darbdavio įvaizdis turėjo įtakos jūsų darbdavio pasirinkime? - Ar prieš įsidarbinant universitete atkreipėte dėmesį į jo išskirtinius bruožus/požymius, kuriuos norėjote patirti per savo darbo patirtį? Kokie konkrečiau jie buvo? - Ar svarstėte rinktis universitetą savo darbdaviu dėl galimybės būti arčiau akademinės bendruomenės? -Ar įsidarbinus tame pačiame universitete, kurią baigėte, kuomet buvote studentu (-e) jautėte, kad 	<p>Siekiami išsiaiškinti kokie pagrindiniai universiteto kuriamo darbdavio prekės ženklo bruožai lėmė alumno pasirinkimą įsidarbinti universitete.</p>

		karjeros prasme „paaugote“? Jeigu taip, papasakokite plačiau. -Ar universiteto rektoriaus asmenybė/veikla turėjo įtakos jūsų darbdavio pasirinkime? Jūsų nuomone, kodėl?	
--	--	---	--

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės remiantis lentelėje įvardintais autoriais.

Tiriamos institucijos. Ištirtos 2 (X ir Y) aukštojo mokslo institucijos iš to paties didžiojo Lietuvos miesto.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtį sudarė 30 informantų, 15 iš jų dirba X aukštojoje mokykloje ir 15 dirba Y aukštojoje mokykloje (5 lentelė). Didžioji dalis informantų aukštojo mokslo institucijoje įsidarbino praėjus ne daugiau, nei 3 metams po studijų baigimo. Visi informantai yra tiesiogiai susiję su X arba Y aukštojo mokslo institucija šiuo aspektu: paskutinė studijų patirtis vyko toje aukštojo mokslo institucijoje, kurioje šiuo metu jis/ji dirba. Daugumos tyrimo dalyvių šiuo metu užimamos pareigos yra tiesiogiai susijusios arba iš dalies susijusios su baigtų studijų kryptimi: X ir Y aukštojoje mokslo įstaigose tokių atvejų buvo 93 proc. Potencialių tyrimui informantų duomenys buvo surinkti „Sniego gniūžtės“ atrankos būdu: kiekvieno tyrime sudalyvavusio informanto buvo teiraujama rekomendacijos, kuris asmuo (kolega) būtų tinkamas būti šio tyrimo informantu. Ši tyrimo strategija padėjo tyrimą vykdyti susiklosčius aplinkybėms, kuomet abi aukštojo mokslo iki šio tyrimo vykdymo nekaupė duomenų apie jų alumnus, kurie įsidarbino dirbti toje pačioje įstaigoje, kurioje baigė paskutines savo studijas (žr. 1 priede). Pasirinktas informantų atrankos metodas turėjo įtakos nustatant tyrimo imties dydį: buvo stengiamasi atrasti kuo daugiau informantų, kurie atitiktų keliamoms atrankos sąlygoms ir tuomet, kada institucijų darbuotojai (informantai) pradėjo siūlyti tuos pačius, jau apklaustus asmenis – tyrimo imtis nebe didėjo. Kadangi interviu sudalyvavę informantai prieš siūlydami potencialių informantų, jų kolegų kontaktus jau būdavo į juos kreipiasi, tai užtikrino visų kvieštų sudalyvauti tyrime informantų sutikimą. Tyrimui nebuvo pasirinkti akademinio personalo atstovai, kadangi jų tapimo aukštojo mokslo institucijos darbuotoju kelias skiriasi nuo neakademinio personalo darbuotojo: iš akademinio darbuotojo yra tikimasi įgyto magistrantūros arba doktorantūros mokslų laipsnio bei iki įsidarbinant vykdytos aktyvios mokslinės ar profesinės veiklos.

5 lentelė. Informantų charakteristikos

Informanto kodas	Darbuotojo pareigų sritis	Darbo pareigų aprašymas
------------------	---------------------------	-------------------------

X1	Rinkodaros vadyba	Yra atsakingas už reklamos turinio planavimą, kampanijų kūrimą ir idėjų įgyvendinimą, siekiant geriausių reklamos atsiperkamumo rezultatų.
X2	Komunikacijos vadyba	Rengia ir įgyvendina išorinės komunikacijos strategiją, yra suinteresuotas didinti išorinės komunikacijos priemonių efektyvumą, užmegzti ir plėtoti ryšius su žiniasklaida, ruošti pranešimus spaudai, rengti atsakymus žurnalistams, prisideda prie kitų komunikacijos skyriaus organizuojamų iniciatyvų.
X3	Rinkodaros vadyba	Vadovauja rinkodaros skyriaus specialistams/komandai, deleguoja užduotis, rengia veiksmų strategijas, bendrauja su kitų skyriaus vadovais.
X4	Komunikacijos vadyba	Vadovauja komunikacijos skyriaus specialistams/komandai, deleguoja užduotis, rengia veiksmų strategijas, bendrauja su kitų skyriaus vadovais.
X5	Komunikacijos vadyba	Rūpinasi įmonės vidinės komunikacijos turinio kūrimu.
X6	Biblioteka	Palaiiko studentų ir akademinio personalo tyrimų ir studijų poreikius, teikia akademinio raštingumo mokymus, individualias konsultacijas, konsultuoja informacijos išteklių paieškos, tvarkymo ir naudojimo klausimais bei užtikrina, kad biblioteka turi reikiamus informacijos išteklius bei informacijos paieškos ir tvarkymo įrankius.
X7	Studijų vadyba	Vykdo studijų programų koordinavimą, studijų proceso rodiklių stebėseną ir atsiperkamumo vertinimą. Taip pat, bendradarbiauja su studijų programų komitetais, teikia metodinę pagalbą bei siekiant užtikrinti studijų kokybę tobulina studijų procesą, vykdo apklausas ir tyrimus.
X8	Biblioteka	Palaiiko studentų ir akademinio personalo tyrimų ir studijų poreikius, teikia akademinio raštingumo mokymus, individualias konsultacijas, konsultuoja informacijos išteklių paieškos, tvarkymo ir naudojimo klausimais bei užtikrina, kad biblioteka turi reikiamus informacijos išteklius bei informacijos paieškos ir tvarkymo įrankius.
X9	Studijų vadyba	Vykdo studijų programų koordinavimą, studijų proceso rodiklių stebėseną ir atsiperkamumo vertinimą. Taip pat, bendradarbiauja su studijų programų komitetais, teikia metodinę pagalbą bei siekiant užtikrinti studijų kokybę tobulina studijų procesą, vykdo apklausas ir tyrimus.
X10	Projektų vadyba	Yra atsakingas už tam tikrus projektus, rengia strategijas, skirsto darbus komandos nariams, rengia projekto ataskaitą, stebi projekto atsiperkamumo/pasisekimo rodiklius.
X11	Kultūros skyrius	Visapusiškai propaguoja ir tyrinėja eksponatus, renka istorinę, archyvinę ir bibliografinę medžiagą. Taip pat, rengia ir įgyvendina edukacines programas, organizuoja ir veda kultūrinės ekskursijas.
X12	Tarptautinė rinkodara	Planuoja ir rūpinasi reklamos kampanijos skirtos užsienio rinkai įgyvendinimu. Skiria darbus komandos nariams, rengia veiksmų strategijas, numato kampanijos tikslus, stebi pasisekimo rodiklius, rengia ataskaitas.
X13	Komunikacijos vadyba	Rūpinasi įmonės vidinės komunikacijos turinio kūrimu.
X14	Biblioteka	Palaiiko studentų ir akademinio personalo tyrimų ir studijų poreikius, teikia akademinio raštingumo mokymus, individualias konsultacijas, konsultuoja informacijos išteklių paieškos, tvarkymo ir naudojimo klausimais bei užtikrina, kad biblioteka turi reikiamus informacijos išteklius bei informacijos paieškos ir tvarkymo įrankius.
X15	Komunikacijos vadyba	Rūpinasi įmonės vidinės komunikacijos turinio kūrimu.
Y1	Studijų vadyba	Rūpinasi studijų programų kokybe, užtikrina jų asortimento įvairovę, sudaro rekomendacijas atskiriems padaliniais dėl studijų programų turinio, vertina studijų programų populiarumą, rengia analizes, sprendžia su studijų programų neatitikimu/nesuderinamumu iškilusius iššūkius.

Y2	Asistentas/patarėj as	Padeda spręsti kilusius iššūkius, priimti sprendimus, rengti tolimesnių veiksmų strategijas, spręsti kilusius teisinius klausimus.
Y3	Projektų vadyba	Yra atsakingas už tam tikrus projektus, rengia strategijas, skirsto darbus komandos nariams, rengia projekto ataskaitą, stebi projekto atsiperkamumo/pasisekimo rodiklius.
Y4	Tarptautinės rinkodaros vadyba rašykite kaip X12	Planuoja ir rūpinasi reklamos kampanijos skirtos užsienio rinkai įgyvendinimu. Skiria darbus komandos nariams, rengia veiksmų strategijas, numato kampanijos tikslus, stebi pasisekimo rodiklius, rengia ataskaitas.
Y5	Karjeros vadyba	Atsakingas už karjeros renginių organizavimą, absolventų tinklo įtraukimo į organizuojamas veiklas, palaiko ryšius tarp universiteto ir išorės institucijų, kaupia informaciją apie universiteto studentų karjerą bei jų įsidarbinimą.
Y6	Komunikacijos ir rinkodaros vadyba	Turi sukaupęs komunikacijos ir rinkodaros srityje kompetencijų, kurios praverčia patariant dėl šioje srityse sudaromų strategijų, įvedamų naujovių, rinkodaros ir komunikacijos pritaikymo prie šių dienų aktualijų.
Y7	Komunikacijos ir rinkodaros vadyba	Turi sukaupęs komunikacijos ir rinkodaros srityje kompetencijų, kurios praverčia patariant dėl šioje srityse sudaromų strategijų, įvedamų naujovių, rinkodaros ir komunikacijos pritaikymo prie šių dienų aktualijų.
Y8	Studijų vadyba	Rūpinasi studijų programų kokybe, užtikrina jų asortimento įvairovę, sudaro rekomendacijas atskiriems padaliniais dėl studijų programų turinio, vertina studijų programų populiarumą, rengia analizes, sprendžia su studijų programų neatitikimu/nesuderinamumu iškilusius iššūkius.
Y9	Komunikacijos vadyba	Rūpinasi įmonės vidinės komunikacijos turinio kūrimu.
Y10	Studentų priėmimų vadyba	Rūpinasi studentų priėmimo proceso tobulinimu, sklandžia į studijų programas priėmimo tvarka. Bendradarbiauja su padaliniais, sprendžia studentų priėmimui kilusius iššūkius.
Y11	Tarptautinių studentų priėmimų vadyba	Rūpinasi tarptautinių studentų priėmimo proceso tobulinimu, sklandžia į studijų programas priėmimo tvarka. Bendradarbiauja su padaliniais, sprendžia tarptautinių studentų priėmimui kilusius iššūkius.
Y12	Tarptautinių studentų priėmimų vadyba	Rūpinasi tarptautinių studentų priėmimo proceso tobulinimu, sklandžia į studijų programas priėmimo tvarka. Bendradarbiauja su padaliniais, sprendžia tarptautinių studentų priėmimui kilusius iššūkius.
Y13	Mokslo vadyba	Aktyviai domisi mokslo veiklos kryptimi, prisideda prie projektų rengimo, investicijų šaltinių paieškos, inicijuoja ir koordinuoja centro rengiamus renginius ar iniciatyvas.
Y14	Studentų vadyba	Vykdo studentų konsultavimą, rūpinasi jų priėmimo sistema, ją koordinuoja. Administruoja studentų duomenų bazes, renka statistinę informaciją susijusią su stojimais ir ją teikia universiteto administracijai, padaliniais, valstybės institucijoms ir įstaigoms.
Y15	Mokslo vadyba	Rūpinasi mokslo ir verslo bendradarbiavimu, mokslu grįstų inovatyvių sprendimų vystymu, iniciatyvų organizavimu. Taip pat, skatina universiteto tarptautinį bendradarbiavimą mokslo ir inovacijų srityje.

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės.

Duomenų rinkimo instrumentas ir procesas. Tyrimo interviu metodo vykdymui buvo pasirinkta naudoti nuotolinių pokalbių platformą „MS Teams“. Ši platforma buvo pasirinkta atsižvelgiant į tai, jog abiejų tiriamų institucijų darbuotojai savo darbo praktikoje intensyviai šia platforma naudojami ir tai nekelia jiems keblumų jungiantis į nuotolinį pokalbį. Susitikimui prasidėjus, kiekvienam informantui buvo pristatoma tyrimo tema, tikslas, darbdavio įvaizdžio

sąvokos reikšmė bei pasiteiraujama dėl kylančių su tyrimu susijusių klausimų. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog tyrimo klausimai bus griežtai susiję tik su tyrimo tema ir nebus atskleidžiami jų vardai bei įstaigų pavadinimai. Taip pat, informantai buvo informuoti, jog interviu pokalbis bus įrašomas. Kadangi tyrimui buvo pasirinkta taikyti interviu metodą, tai tyrėjas interviu metu užėmė pagrindinį vaidmenį temos valdyme bei gero mikroklimate kūrime. Buvo juntama, jog interviu pradžioje informantas jaučiasi įsitempęs, jį slepią atsakomybė, tačiau įsibėgėjęs interviu – tyrėjo sukurtas palankus emocinis mikroklimatas leisdavo informantui sklandžiai ir nuoširdžiai dalintis informacija.

Tyrimo patikimumas ir ribotumas. Tiek X, tiek Y aukštosios mokyklos pranešė, jog neturi duomenų bazės, kurioje būtų kaupiami duomenys apie baigusius jų aukštąją mokyklą bei likusius dirbti toje pačioje įstaigoje asmenis (1 priedas). Nepaisant to, tyrimo imties patikimumą pagrindžia faktas, kad kuomet buvo renkami informantų kontaktai iš tų asmenų, kurie tyrime jau sudalyvavo ir kontaktų siūlymai buvo pradėję kartotis – tai buvo laikoma, kaip faktas, kad taikant „sniego gniūžtės“ atrankos būdą buvo pasiektas tyrimo imties maksimumas. Taip pat, buvo užtikrinama, kad visų tyrime dalyvavusių informantų paskutinė studijų patirtis būtų vykusį dabartinėje jų darbo vietoje – aukštojo mokslo įstaigoje. Šis kriterijus leido surinkti informantų grupę, kuri būtų tiesiogiai susijusi su tyrimo tikslu (5 lentelė). Žinoma, atsižvelgiant į pradžioje minėtą duomenų bazės ribotumą, išlieka tikimybė, jog nebuvo apklausti visi tyrimo sąlygas atitinkantys X ir Y aukštųjų mokyklų darbuotojai. Kitas ribotumas yra tai, jog tyrimui nebuvo pasirinkti akademinio personalo atstovai, kadangi jų tapimo aukštojo mokslo institucijos darbuotoju kelias skiriasi nuo neakademinio personalo, kuris į tokio pobūdžio instituciją turi galimybę įsidarbinti, kaip bet kuris viešojo sektoriaus darbuotojas. Taip pat, nebuvo numatyta sąlyga, kad informantai turėtų atitikti tam tikrą amžiaus cenzą, kadangi šios sąlygos laikymasis stipriai sumažintų tyrimo imtį, kuriai duomenys yra renkami „sniego gniūžtės“ atrankos būdu ir turėtų įtakos tyrimo tikslui, kadangi būtų lyginamos grupių nuostatos, bet ne informantų pažiūros bendrai tiriamu aspektu. Kaip dar vieną tyrimo ribotumo aspektą galima įvardinti ir tai, jog tyrime dalyvavusių informantų paskutinė studijų patirtis buvo skirtinga: vieni informantai buvo tame pačiame universitete baigę bakalauro studijas, kiti – magistrantūrą. Ši skirtingų studijų pakopų informantų patirtis galėjo nulemti pastebėtus tam tikrus skirtingumus jų atsakymuose.

Duomenų apdorojimas. Po įvykusio susitikimo su informantu, interviu pokalbio garso įrašas buvo transkribuojamas, o taikant turinio analizės principą, informantų atsakymai koduojami

bei priskiriami tam tikrai kategorijai. Išanalizavus visų informantų interviu atsakymus – kiekvienas kodas buvo priskiriamas tam tikrai grupei. Grupėms priskirtus informantų atsakymus buvo lengviau analizuoti bei sudaryti teorijas.

Tyrimo etika. Vykdamas tyrimą buvo laikomasi tyrimo etikos principų Dėl Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairių tvirtinimo (Teisės aktų registras), kurie informantų atžvilgiu jų teiktai informacijai užtikrino tyrėjo pagarbą, teisingumą, konfidencialumą, o informantams – informuotumą. Atsižvelgiant į 48.1.1 principą, prieš pradėdamas interviu, informantas buvo supažindinamas su tyrimo tema, tikslu bei eiga. Taip pat, atsižvelgiant į 48.1.3. bei 48.4.3. principus, prieš pradėdamas tyrimą, informanto buvo teirujamasi ar jis sutinka su pateiktomis tyrimo sąlygomis ir ar turi papildomų, su tyrimu susijusių klausimų. Remiantis 48.1.9. principu ir atsižvelgiant į tai, kad tyrimo tikslas buvo susijęs su informantų asmenine darbo patirtimi, santykiu su darbdaviu bei įmone, kas galėjo būti susiję su gera arba bloga patirtimis bei perspinti su informantų jausmais, informantas turėjo galimybę pateikti tiek informacijos, kiek jam atrodo patogiu išsakyti arba turėjo galimybę bet kada sustabdyti tyrimo procesą. Atsižvelgiant į 48.4.2. punktą, prieš prasidedam interviu, informantui buvo suteikta tyrėjo kontaktinė informacija, informacija apie mokslinio tyrimo temą, tikslą, duomenų rinkimo būdą, numatomą trukmę bei duomenų rinkimo tikslą. Remiantis 50.1 principu, informanto pateikta informacija buvo kruopščiai koduojama, siekiama jai užtikrinti anonimiškumą.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatai

Atlikus kokybinį tyrimą, buvo atliekama turinio analizė, o informantų atsakymai buvo struktūrizuojami į kategorijas, kurios buvo sugrupuojamos į skirtingas lenteles. Kiekvienos lentelės *ašis* yra interviu klausimas, kuris buvo užduodamas informantui. Tuomet informantų atsakymai yra priskiriami tam tikrai kategorijai (teiginiui). Ir galiausiai, lentelėse yra pateikiami informantų teiginiai iš kurių buvo galima nuspręsti, kokia būtų tinkamiausia kategorija, kuri apibendrintų teiginį. Susisteminant informantų atsakymus į kategorijas, buvo stengiamasi išsiaiškinti, kas nulemia aukštojo mokslo įstaigų alumnų pasirinkimą rinktis buvusią savo studijų vietą esamą darbovietę bei ištirti ar šis pasirinkimas turi sąsają su sukurtu ryšiu su bendruomene.

Universiteto vidinės kultūros, tikslo ir vizijos suvokimas darbuotojų akimis. Atlikta duomenų analizė parodė, kad daugiausiai X ir Y aukštojo mokslo įstaigas baigusių informantų įvardina, jog apie universiteto tikslą, misiją ir viziją sužinojo iš buvimo bendruomenėje. Informantas X4 teigia, kad net gi nesidomėdamas, kokie yra nustatyti įstaigos strateginiai tikslai, bet dalyvaudamas bendruomenės susibūrimuose, jis gerai pažino universiteto vidinę kultūrą, nujautė, kuo institucija vadovaujasi ir kokios yra jos vertybės. O informantas Y3 bendruomenės susibūrimų naudą stengiantis pažinti universiteto vidinę kultūrą, tikslą, misiją ir viziją pajuto būdamas studentų atstovybėje, kuomet bendravo su skirtingų padalinių atstovais ir dalyvavo neformaliuose susitikimuose. Taip pat, stebėtina, kad tiek X, tiek Y aukštųjų mokyklų informantų atsakymuose dažnai buvo minimas suvokimas apie įstaigos vidinę kultūrą, nors ir tyrimo pirmajame klausime ši sąvoka nebuvo apibrėžta. Tai tik įrodo, jog X ir Y įstaigos atitinka šio darbo teorinėje dalyje 1.4 skyriuje analizuojant kokią įtaką kuriant darbdavio prekės ženklą turi bendruomenės patrauklumas, buvo sudaryta išvada, jog visi įmonės veiksmai nukreipti į darbdavio prekės ženklo gerinimą nėra tokie vertingi, jeigu joje nėra puoselėjami vidiniai principai, tokie kaip vertybių sistemos, vidinė kultūra ir malonus mikroklimatas. Visgi, nemaža informantų dalis teigia, jog kuomet buvo studentais, apie universiteto tikslą, misiją ir viziją apskritai nežinojo ir didžioji dalis (X atveju – visi, Y atveju – beveik pusė) šių asmenų sekančio interviu klausimo metu pateikė atsakymą, jog jų prioritetas buvo studijos, o po paskaitų aktyviai neįsitraukė į aukštosios mokyklos bendruomenės inicijuotas veiklas. Taigi, šis tyrimo analizės metu identifikuotas atitikimas parodo, jog studento suvokimas apie universiteto reglamentuojamus tikslus, misijas ir vizijas priklauso nuo jo įsitraukimo į bendruomenės veiklas, nes per bendruomenės susibūrimus ši informacija yra lengviausiai įsisavinama. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 8 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 2 priede.

AR BŪDAMA STUDENTE/-U JAUTĖTE, JOG AIŠKIAI SUVOKIATE INSTITUCIJOS VIDINĘ KULTŪRĄ, TIKSLĄ IR VIZIJĄ? JEIGU TAIP, PAPASAKOKITE IŠ KUR TAI ŽINOJOTE?

RESPONDENTO ŽYMĖJIMAS	SUŽINOJO PER VYKUSIŲ RENGINIŲ TURINĮ	SUŽINOJO IŠ PASKAITŲ TURINIO	SUŽINOJO IŠ UNIVERSITETO BENDRUOMENĖS	SUŽINOJO UNIVERSITETO BENDRUOMENĖS VEIKLŲ METU	SUŽINOJO MOKSLINIO DARBO RENGIMO METU	NEŽINOJO
X	1	✓	✓			
	2					✓
	3					✓
	4			✓		
	5	✓	✓			
	6				✓	✓
	7					✓
	8	✓		✓		
	9			✓		
	10			✓		
	11			✓		
	12					✓
	13				✓	
	14		✓			
	15					✓
Y	1					✓
	2					✓
	3			✓		
	4	✓		✓		
	5			✓		
	6					
	7					✓
	8					✓
	9					✓
	10					✓
	11		✓			
	12		✓			
	13					✓
	14	✓				
	15			✓		

8 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto tikslo, vizijos ir vidinės kultūros supratimą

Universiteto darbuotojų sąsajos su universitetu jų studijų laikais. Atsakymai, kurie yra tiesiogiai susiję su įsitraukimu į bendruomenės susibūrimus, yra informantų pateikiami užduodant ir antrąjį klausimą, kuriuo teiraujamasi, ar informantai buvo susiję su universitetu ne tik kaip studentai, bet ir įsitraukdavo į papildomas universiteto bendruomenės inicijuojamas veiklas. Dauguma X aukštąją mokyklą baigusių informantų prisimena, jog daugiausiai įsitraukdavo per dalyvavimą renginiuose arba juos inicijuojant. Pavyzdžiui, informantas X4 dalyvavo jo studijų programos iniciatyva organizuojuose renginiuose ir vėliau pats juos iniciavo, tuo tarpu informantas X6 organizavo renginius pačiame fakultete ir teigė, jog tai yra įprasta fakultetui praktika. O štai Y aukštąją mokyklą baigę informantai dažniausiai savo atsakymuose minėdavo įsitraukimą į studentų atstovybę ar buvimą panašios bendruomenės sudėtyje. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 9 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 2 priede.

AR BUVOTE PRIEŠ TAI SUSIJĘS SU UNIVERSITETU NE TIK, KAIP STUDENTAS? JEIGU TAIP, PAPANOKITE PLAČIAU.

RESPONDENTO ŽYMĖJIMAS	AKTYVIAI DALYVAVO RENGINIuose, JUOS INICIJAVO	BUVO STUDENTŲ ATSTOVYBĖS NARYS AR PANAŠIOS BENDRUOMENĖS SUDETYJE	AKTYVIAI ĮSITRAUKĖ Į BENDRUOMENĖS VEIKLĄ PO PASKAITŲ	ATLIKO PRAKTIKĄ UNIVERSITETE	DALYVAVO MENTORYSTĖS PROGRAMOJE	Į PAPILDOMAS VEIKLAS NEJSITRAUKĖ
X	1	✓	✓		✓	
	2				✓	✓
	3					✓
	4	✓				
	5	✓	✓	✓		
	6	✓	✓			
	7					✓
	8	✓	✓			
	9	✓				
	10				✓	✓
	11		✓	✓		
	12					✓
	13			✓		
	14					✓
	15					
Y	1	✓				
	2		✓		✓	✓
	3		✓			
	4		✓	✓		
	5		✓			
	6					✓
	7		✓			
	8					✓
	9					✓
	10					
	11					✓
	12			✓		
	13	✓				
	14	✓				
	15					✓

9 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie jų sąsajas su universitetu

Pirminės informacijos apie darbo poziciją šaltinis. Įsitraukimo į bendruomenės inicijuojamas veiklas svarba taip pat pastebima skaičiuojant, kiek X ir Y universitetus baigusių informantų apie darbo poziciją sužinojo iš bendruomenės nario ir X atveju – pusė, Y atveju – daugiau nei pusė tokį atsakymą pateikusiųjų, praeitame klausime teigė, jog jiems buvo svarbu ne tik studijuoti, bet ir įsitraukti į bendruomenės siūlomas veiklas ar iniciatyvas. Taip pat, Y universitetą baigusių informantų praeito klausimo atsakymuose minėtas buvimas studentų

atstovybės ar panašios bendruomenės sudėtyje yra tarsi argumentas, kodėl daugiausiai tų pačių informantų sekančiame klausime teigė, jog apie šiuo metu užimamą darbo poziciją universitete sužinojo iš bendruomenės nario. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 10 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 2 priede.

Kaip sužinojote apie jums patrauklią darbo poziciją universitete?

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	SUŽINOJO PER DARBO PAIEŠKOS PORTALUS	SUŽINOJO IŠ POPIERINIO DARBO SKELBIMO FORMATO	SUŽINOJO IŠ DARBO SKELBIMO UNIVERSITETO TINKLALAPYJE	SUŽINOJO IŠ SOCIALINIŲ TINKLŲ TURINIO	SUŽINOJO IŠ UNIVERSITETO BENDRUOMENĖS NARIO	DARBO POZICIJĄ PASIŪLĖ PO ATLIKTOS PRAKTIKOS UNIVERSITETE	
X	1	✓					
	2		✓				
	3	✓					
	4					✓	
	5	✓					
	6			✓			
	7			✓			
	8				✓		
	9					✓	
	10					✓	
	11						✓
	12	✓					
	13	✓					
	14					✓	
	15			✓	✓		
Y	1				✓		
	2				✓		
	3				✓		
	4				✓		
	5				✓		
	6				✓		
	7	✓					
	8					✓	
	9					✓	
	10					✓	
	11					✓	
	12	✓					
	13				✓		
	14					✓	
	15					✓	

10 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie pirminį informacijos apie jų darbo poziciją šaltinį.

Žavintys aspektai apie universitetą. Pirmas daugiausiai X ir Y informantų atsakymuose paminėtas aspektas buvo, jog juos žavėjo iki įsidarbinimo pažįstama universiteto aplinka, kultūra ir faktas, kad universitete buvo praleista daug laiko. Atsižvelgiant į 2 priede pateikiamus duomenis ir išvadas, jog universiteto bendruomenėje buvo praleista daug laiko, buvo vykdytos veiklos kartu, o vėliau dauguma atvejų jiems buvo pasiūlyta darbo pozicija universitete būtent iš bendruomenės

nario, tad tampa nenuostabu, jog daugiausiai X ir Y atsakymus teikusių informantų uždavus klausimą apie juos žavinčius universiteto bruožus teikė pirmenybę išsakyti apie jau pažįstamą kultūrą bei didelę dalį laiko praleisto jame. Tarkime, X4 informantas savo atsakyme minėjo tos pačios bendruomenės žavesį ir tai, jog darbo pasiūlymo gavimas iš konkretaus universiteto bendruomenės asmens prilygo patikinimui, kad universiteto vertybės yra artimos informantui. Panašiai apie prieš įsidarbinant pajautą žavesį universitetu kalbėjo informantas Y1, kuris teigiamai išskyrė darbą su tais pačiais, pažįstamais asmenimis, pabrėžė tuometį jo tikėjimą, kad dirbant su pažįstamais asmenimis yra sukuriama saugi, neproblematiška, smagi darbo aplinka. Tad pastebėta sutaptis su anksčiau informantų pateiktais atsakymais ir pats atvejis tik įrodo vieningos bendruomenės kūrimo prasmę ir teigiamą įtaką universiteto darbdavio ženklui. Antras daugiausiai X ir Y informantų atsakymuose paminėtas aspektas buvo, jog juos žavėjo universitete sukuriama sąlyga tobulėjimui, jų mokslinės veiklos vykdymui, papildomiems mokymams bei gavimas įvairių nuolaidų studijoms. Pabrėžiamas siekis tobulėti ir pokyčių priėmimas identifikuoja, jog tyrime dalyvauja informantų dalis, kurie, remiantis teorinėje šio darbo dalyje A. H. Maslow hierarchijos teorija, yra hierarchinės piramidės aukštumuose ir jiems yra svarbus savirealizacijos poreikis. Tarkime, X11 informantas teigė, jog jam yra svarbios pačioje darbo pozicijoje suteikiamos tobulėjimui sąlygos, tokios kaip veikla bendruomenėje, vykimas į konferencijas ar komandiruotes, bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis. Tuo tarpu Y2 informantas neatsižvelgiant į galimybes augti, tobulėti pačiame universitete taip pat, kaip privalumą išskyrė studijas bei papildomas studijas ir tokiu būdu galimybę pasikeisti profesinę kryptį. Pastebėta, kad Y2, Y6, Y11 informantai, priešingai nei bet kuris X universiteto informantas, savo atsakymuose pabrėžė universiteto iššūkių kėlimo ir vis skirtingos darbo dienos svarbą. Informantų siekį tobulėti pagrindžia ir trečias daugiausiai X ir Y atsakymuose paminėtas aspektas – žavesys universitete dirbančiais įdomiais žmonėmis, akademinė bendruomenė. Išsakant šį aukštosios įstaigos privalumą, nei vienas informantas (X8, X9, X10, Y8, Y14) savo atsakymu nesiplėtojo, tik minėjo darbo akademinėje aplinkoje, tarp išsilavinusių žmonių įdomumo faktorių. Taip pat, daugiausiai išskirtinai X informantų (X3, X4, X12, X13) atsakymuose buvo paminėtas žavesys institucijos tikslu, veiklos kryptimi ir prasme. Tuo tarpu Y informantai, skirtingai nei X informantai daugiau kartų paminėjo tarptautiškumo aspektą (Y4, Y7, Y12), patogią atvykti darbo vietos lokaciją (Y4, Y6), darbuotojų jaunumą (Y12, Y15) ir galimybę dirbti iš namų (Y9), kas galėtų labiau prilygti privataus sektoriaus puoselėjamos, ieškant darbuotojų darbo apraše

pateikiamoms vertybėms. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 11 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 3 priede.

Kokie pagrindiniai aspektai apie universitetą jus žavėjo prieš įsidarbintą?

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	APLINKA IR UNIVERSITETO KULTŪRA JAU BUVO IS SENIAU PAŽĪSTAMA	PATOGI ATVIKTI UNIVERSITETO LOKACIJA	UNIVERSITETE DIRBANTYS ŽMONĖS IR AKADEMINE APLINKA	IŠSŪKIALI DARBO DINAMIŠKUMAS	UNIVERSITETO SKATINAMAS KŪRYBIŠKUMAS	SUTEIKIAMOS GALIMYBĖS TOBULĖTI, SAUTI SAVIUGDOS VEIKLOMS NUOLAIDŲ	UNIVERSITETO TIKSLAS, JOS VEIKLOS KRYPTIS, PRASMĖ	UNIVERSITETO PUSSELEJIMAS TARP TAUTIŠKUMA	UNIVERSITETO VEIKLOS PASTOVUMAS	GALIMYBĖ DIRBTI HIBRIDINIŲ BUDŲ	UNIVERSITETO KULTŪRA, TRADICIJOS	UNIVERSITETO KOMUNIKACIJA	UNIVERSITETO DARBUOTOJŲ BENDRUOMENISKUMAS	UNIVERSITETAS SUINTERESUOTUMAS ĮDARBINTI SAVO ALUMNUS	UNIVERSITETO DARBUOTOJŲ JAUNUMAS	ISTORINĖ O UNIVERSITETO APLINKA	UNIVERSITETO DARBAS SU STUDENTAIS	UNIVERSITETO ĮVAIZDIS	UNIVERSITETO MODERNUMAS	UNIVERSITETO KŪRIMASIS
X	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
	5																			
	6																			
	7																			
	8																			
	9																			
	10																			
	11																			
	12																			
	13																			
	14																			
	15																			
Y	1																			
	2																			
	3																			
	4																			
	5																			
	6																			
	7																			
	8																			
	9																			
	10																			
	11																			
	12																			
	13																			
	14																			
	15																			

11 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie juos žavėjusius aspektus apie universitetą.

Universiteto bendruomenės bruožai, veikla prisidėję prie apsisprendimo įsidarbinti.

Analizuojant universiteto bendruomenės bruožus ar veiklą, kurie prisidėjo prie informantų apsisprendimo įsidarbinti tame pačiame universitete, buvo pastebėta, jog informantų nuomonė mažai išsiskyrė. Daugiausia X ir Y informantų atsakymuose paminėtas aspektas buvo, jog visi bendruomenėje esantys nariai yra komandiški bei priimantys naujus kolegas, padedantys jiems integruotis. Tarkime, X5 informantas minėjo, jog nepaisant to, ar bendruomenės narys yra studentas, ar darbuotojas, ar dėstytojas – jis yra įtraukiamas į bendruomenės veiklas ir renginius. Tai anot informanto X5 parodo universiteto atvirumą, sukuriamas palankias sąlygas integracijai. Tuo tarpu Y3 informantas pabrėžė, kaip teigiamai veikusį jo apsisprendimą įsidarbinti universiteto bruožą – nedidelę bendruomenę ir glaudžias sąsajas. Anot Y3 ir Y11 informantų maža bendruomenė leidžia kurti labai šeimyniškus santykius. Taip pat, buvo pastebėta, jog informantai, kurių darbovietė yra X universitetas (X1, X2, X4, X8, X9, X14), skirtingai nei Y universiteto darbuotojai, savo atsakymuose dažnai, kaip bendruomenės teigiamą bruožą minėjo inteligentiškumą, profesionalumą ir išsilavinimą. Taip pat, X informantai dažniau nei Y

informantai akcentavo prasmingą bendruomenės veiklą (X4, X6, X7) ir aktyvią bei motyvuotą dirbti ir mokytis bendruomenę (X8, X10, X11). Vis gi Y, priešingai nei X, informantų atsakymuose dažniau buvo, kaip teigiamas bendruomenės bruožas išskiriamas pagarbus požiūris į studentus ir apskritai į žmogų (Y5, Y13, Y15) bei tarptautiskumo puoselėjimas (Y4, Y7, Y12), kuris kaip aspektas buvo dažniau Y informantų minėtas teiraujantis dėl žavesį kėlusią paties universiteto bruožų. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 12 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 3 priede.

Kokie universiteto bendruomenės bruožai, veikla prisidėjo prie apsisprendimo rinktis universitetą jūsų darbdaviu?

RESPONDENTŲ ŽYMEJIMAS	INTELEKTINGA, PROFESIONALI, IŠSILAVINUSI BENDRUOMENĖ	UNIVERSITETO BENDRUOMENĖS INICIATYVOS	VEIKLA SUSIJUSI SU VISUOMENĖS ŠVIETIMU	BENDRUOMENĖS NAUJŲ NARIŲ ŠILTAS PRIĖMIMAS	PRASMINGA BENDRUOMENĖS VEIKLA	PAGARBUS POŽIŪRIS Į STUDENTĄ	AKTYVI, INICIATYVI, MOTYVUOTA DIREKTI BEI MOKYTIS BENDRUOMENĖ	SMALSUMAS PATIRTI DĖSTYTOJO/NEAKADEMINIO UNIVERSITETO DARBUOTOJO DARBO UŽKULIUS	UNIVERSITETO BENDRUOMENĖS AKTYVUMAS VIESAME VISUOMENĖS GYVENIME	TARPTAUTISKUMO PUOSELĖJIMAS	TRADICIJŲ PUOSELĖJIMAS	AIŠKUS IR TVIRTAS POŽIŪRIS KRIZIŲ AKIVAIZDOJE	UNIVERSITETE DIRBANČIŲ VADOVŲ SAVYBĖS
X	1	✓	✓	✓									
	2	✓											
	3												
	4	✓				✓							
	5				✓								
	6					✓							
	7					✓							
	8	✓						✓					
	9	✓											
	10							✓	✓				
	11							✓					
	12				✓			✓					
	13						✓			✓	✓		
	14	✓										✓	
	15				✓								
Y	1			✓								✓	
	2												✓
	3			✓									
	4									✓			
	5						✓						
	6		✓										
	7												
	8												
	9				✓								
	10					✓				✓			
	11				✓								
	12												
	13						✓						
	14				✓								
	15				✓		✓						

12 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto bendruomenės bruožus, veiklas, kurie prisidėjo prie apsisprendimo įsidarbinti

Dažniausios informantų ir universiteto vertybinės sutaptys. Atsakant į klausimą apie informantų vertybines sutaptis su universitetu tiek X, tiek Y universitetų darbuotojų atsakymuose buvo maksimaliai dažniausiai minimas vertybiškai sutapęs siekis tobulėti, įgauti išsilavinimą, išsikelti didesnius tikslus, būti jaunatviškiems, vykdyti mokslinius atradimus. Tarkime,

informantas X1 teigė, jog jis pats yra linkęs siekti geriausių rezultatų ir jaučia artimą ryšį su savo darbovieta, šiuo atveju universitetas, kuris taip pat nuolatos siekia tobulėti ir yra suinterasuota siekti aukštumų. Tuo tarpu Y1 ir Y3 informantai, kurie taip pat kalbėjo apie jiems svarbią tobulėjimo vertybę, savo atsakymuose dažniau šią mintį išreiškė naudodami jaunatviškumo ir modernumo sąvokas. Kita vertybinė sutaptis, kuri buvo dažnai minima tiek X, tiek Y informantų atsakymuose buvo išreikšta per palaikymo, noro padėti, sąžiningo elgesio prizmę. Informantas X2 atsakydamas minėjo, kad jam labiausiai įsiminė tai, kad universitetas yra linkęs padėti kiekvienam darbuotojui atrasti savą vietą šioje įstaigoje ir dėl šio išreikšto rūpesčio informantas savo darbovieta pradėjo laikyti šeima. Tarsi paantrindamas X2 informantui, Y2 informantas savo vertybinę sutaptį su universitetu išreiškia per netoleruojamo darbuotojų „mobingo“ aspektą. Pasak jo, X universiteto kolektyvas yra labai palaikantis, drąsiai kalba tarpusavyje ir siūlo kolegoms galimybes tobulėti. Taip pat, buvo pastebėta, jog X universiteto darbuotojai dažnai minėjo vertybiškai su universitetu sutampantį norą prisidėti prie švietimo ir mokslo gerinimo bei puoselėti intelektualinę kultūrą. Pavyzdžiui, informantas X7 savo atsakyme pabrėžė jo ir jo darbovietės siekį prisidėti prie Lietuvos švietimo ir kultūros gerinimo, o informantas X9 apibūdino, kaip vertybišką jo sutaptį su universitetu – pagarbą mokslui ir žinioms. Tuo tarpu, Y informantai dažniau savo atsakymuose minėjo atsakingumo bei sąžiningumo vertybes bei tarptautiškumą, kuris Y universiteto darbuotojų buvo taip pat minėtas atsakant į ankstesnius klausimus. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 13 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 3 priede.

Ar prieš įsidarbinant jautėte jūsų ir universiteto vertybines sutaptis? Kokios jos buvo?

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	ATSAKINGUMAS, SAŽININGUMAS	SIEKIS TOBULĖTI, IGAUTI IŠSILAVINIMĄ, IŠSIKELTI DIDESNIUS TIKSLUS	SIEKIS AKTYVIAI DIRBTI	KITO ŽMOGAUS PALAIKYMAS, NORAS JAM PADĖTI, SAŽININGAS ELGESYS	NORAS PRISIDĖTI PRIE ŠVIETIMO/MOKSLO GERINIMO, INTELEKTINĖS KULTŪROS PUOSELĖJIMO	SIEKIS PUOSELĖTI TRADICIJAS	TOLERANCIJOS PUOSELĖJIMAS	NEABEJINGUMAS LIETUVOS IR UŽSIENIO POLITIKAI, PAGALBA KITŲ TAUTYBIŲ ASMENIMS	SIEKIS IŠLIKTI ILGAAMŽISKAIS	TARPTAUTIŠKUMO PUOSELĖJIMAS	SIEKIS PUOSELĖTI KŪRYBIŠKUMĄ	SIEKIS ATSKIRTI DARBĄ NUO LAISVALAIKIO IR KRITIŠKAI VERTINTI VIRŠVALANDŽIUS
X	1	✓	✓									
	2			✓	✓							
	3					✓						
	4											
	5		✓		✓							
	6					✓						
	7					✓						
	8		✓		✓							
	9		✓			✓	✓					
	10		✓			✓						
	11		✓									
	12					✓						
	13							✓		✓		
	14					✓	✓					
	15		✓							✓		
Y	1		✓									
	2	✓	✓							✓	✓	
	3		✓									
	4		✓		✓							
	5		✓							✓		
	6		✓		✓							
	7		✓			✓						✓
	8	✓										
	9	✓										
	10		✓									
	11									✓		
	12				✓							
	13											
	14			✓	✓							
	15							✓				

13 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie dažniausias jų ir universiteto vertybines sutaptis

Darbovietės ir asmeninio įvaizdžio koreliacija. Šio darbo teorinėje dalyje 1.4 skyriuje remiantis autorių mintimis, buvo sudaryta išvada, jog įmonėms ar įstaigoms yra svarbi reputacija ir ji teigiamai veikia jų darbdavio ženklą. Tačiau tyrime dalyvavusių tiek X, tiek Y aukštojo mokslo įstaigų darbuotojų atsakymuose itin dažnai buvo įvardijama, jog darbdavio reputacija nebuvo viena iš priežasčių renkantis darbdavį. Tarkime, informantai X12 ir X15 atsakydami laikėsi pozicijos, jog šiems asmenims įstaigos įvaizdis nėra aktualus, kadangi tai nėra jų vertybė ar kriterijus, pagal kuriuos jie renka būsimą darbdavį. Tuo tarpu informantas X14 atsakyme minėjo, kad jam apskritai darbo vieta universitete neturi asociacijų su prestižu, priešingai, jo teigimu – tai savotiškas asmeninis pašaukimas. Įdomu tai, kad kuomet buvo pasiteirauta apie darbdavio įvaizdžio reikšmę jų darbovietės pasirinkime, informantų Y2 ir Y11 atsakymuose galima buvo išvelgti nusivylimus ir nuoskaudas, kad vis gi darbdavio įvaizdis labiau kenkia jų asmeniniam įvaizdžiui užuot jį gerinęs. Kitas aspektas, kurį tiek Y, tiek X universitetų darbuotojai dažniausiai paminėjo buvo tai, kad apskritai visuomenėje pati universiteto sąvoka turi gerą reputaciją.

Pavyzdžiui, informantas X10 pasakojo, kaip jam solidus darbo įstaigos įvaizdis padeda elementariausiose kasdieninėse situacijose, kad ir užsakant darbo pietus restorane ir paminint, jog užsakovas yra universitetas. Informantas X10 pastebėjo, jog visuomenės požiūris į aukštojo mokslo institucijas yra pagarbus. Panašų atsakymą pateikė informantas Y3, kurio teigimu kiekvienas asmuo yra nepajėgus žinoti apie kiekvieną įmonę, tačiau kiekvieną universitetą žino visi visuomenės asmenys, tad visuomenės akimis yra garbinga dirbti aukštojo mokslo institucijoje. Visuomenės nuovokumą apie valstybės universitetus pagrindžia taip pat dažnai minėtas X informantų atsakymas, jog universiteto prekės ženklas yra gerai žinomas visuomenėje, nes dauguma asmenų jį yra baigę ir teigiamai jį įvertina, o tai gerina įstaigos darbuotojų asmeninį įvaizdį. Pavyzdžiui, informantas X10 teigė, jog jo darbinė uniforma, ant kurios yra universiteto logotipas, dažnu atveju būna pirmas postūmis naujai pažinčiai užmegzti, kadangi žmonės lengvai identifikuoja universitetą ir dažnai turi asmeninių sąsajų su juo. Taip pat, buvo pastebėta, kad informantas X1 savo atsakyme minėjo, kad darbas universitete jo asmeninį įvaizdį teigiamai veikia tik esamuju laiku, kai jis jau kuris laikas dirba įstaigoje, o iki jam įsidarbinant – darbdavio ženklas įtakos jo darbovietės pasirinkimui neturėjo. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 14 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 3 priede.

Kaip jūsų darbovietė prisideda prie Jūsų asmeninio įvaizdžio kūrimo? Ar tai buvo viena iš priežasčių renkantis universitetą savo darbdaviu?

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS SUTEIKIA PASIDIDŽIAVIMO SAVO DARBOVIETĖ POJŪTĮ	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS SUTEIKIA GALIMYBĘ TŪRĖTI GERESNIUS DARBO REZULTATUS GEROS REPUTACIJOS ĮSTAIGOJE	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS ĮPAREIGOJA NEŠTI ATSAKOMYBĘ UŽ SAVO DARBUS, O TAI GERINA ASMENINĮ ĮVAIZDĮ VISUOMENĖJE	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS YRA GERAI ŽINOMAS VISUOMENĖJE, DAUGUMA ASMENŲ JY YRA IR BAIGĘ, JY RENKASI, TAD UNIVERSITETO ŽINOMUMAS GERINA IR ASMENINĮ ĮVAIZDĮ	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS YRA ASOCIJUOJAMAS VISUOMENĖJE SU LYDERyste, TAD TAI YRA LABIAU PASTEBIMAS PREKĖS ŽENKLAS GERAJA PRAŠME	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS ASOCIJUOJAMAS SU DIDELE BENDRUOMENE, ĮSTAIGA IR DARBOVIETĖ, TAD TAI PRIDUODA ĮSTAIGAI DIDINGUMO, ĮSTAIGOS SVARBUS POJŪTIS IR GERINA ASMENINĮ ĮVAIZDĮ	APSKRITAI UNIVERSITETO SAVOKA TURI UŽSTARNAVUS GERĄ REPUTACIJĄ VISUOMENĖJE	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS PRISIDEDA PRIE ASMENINĖS KARJEROS ĮVAIZDŽIO GERINIMO, TAD TUO PAČIU GERINA IR ASMENINĮ ĮVAIZDĮ	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS GERINA ASMENINĮ ĮVAIZDĮ, NES MAŽAI KAS TIKISI, JOG JAUNAS ŽMOGUS GALI BŪTI PRIKINTAS DIRBTI Į UNIVERSITETĄ	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS GERINA ASMENINĮ ĮVAIZDĮ, NES JAME DAUG GERAI LIETUVOS VISUOMENĖJE GERIAMŲ ŽMONIŲ, KURIAS YRA ĮJUNGIAMŲ IR DARBUOTOJAI	UNIVERSITETO PREKĖS ŽENKLAS GERINA ASMENINĮ ĮVAIZDĮ, NES JAME DIRBA DAUG VISUOMENĖJE GERIAMŲ ŽMONIŲ, MOKSLININKŲ, PROFESORIŲ	UNIVERSITETO ĮVAIZDIS NEBUVO VIENA IS PRIEŽASČIŲ RENKANTIS DARBDAVĮ	
X	1												✓
	2		✓										
	3	✓											✓
	4												✓
	5			✓									
	6												
	7												
	8				✓	✓							
	9				✓								
	10				✓		✓						
	11				✓			✓					
	12												✓
	13								✓				
	14												✓
	15												✓
Y	1												✓
	2									✓			
	3												✓
	4							✓					
	5									✓	✓		
	6												✓
	7											✓	
	8												✓
	9												✓
	10						✓						✓
	11												✓
	12												✓
	13												✓
	14							✓					✓
	15												✓

14 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie darbovietės ir asmeninio įvaizdžio koreliaciją.

Aspektai, dėl kurių informantai rekomenduotų savo darbdavį. Pasiteiravus informantų, kokius aspektus jie išskirtų rekomenduojant savo darbdavį naujam, potencialiam kolegai, vis gi dažniausiai savo atsakymuose akcentavo bendruomeniškumą. Šis aspektas buvo dažniausiai minimas ir tuomet, kai informantų buvo teiraujama apie bendruomenės bruožus, dėl kurių jie įsidarbino dirbti universitete. Taigi, atsižvelgiant į šią sutaptį, galima daryti prielaidą, jog informantai socialinius poreikius išskiria, kaip svarbiausius, net ir tuomet, kai užklausa nėra tiesiogiai nukreipta į bendruomenės kontekstą. Pavyzdžiui, X8 informantas pateikdamas atsakymą pabrėžė, kad jam yra svarbu jaustis bendruomenės dalimi ir komandiškai atstovauti instituciją ir jis šią savybę išskirtų rekomenduojant savo darbdavį naujam kolegai. Tuo tarpu Y8 informantas atsakyme kaip darbovietės išskirtinumą apibrėžia padedantį bei patariantį kolektyvą, jam bendruomeniškumas praverčia darbo praktikoje. Labai panašiu rezultatu, kaip ir bendruomeniškumo aspektas, informantų atsakymuose dažnai buvo minima darbdavio suteikiama galimybė tobulėti, kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose ar papildomuose užsiėmimuose. Informantas X3 teigė, jog jo darbovietėje yra daug galimybių daryti horizontalią karjerą, tai yra derinti darbą su mokymais ir pabaigus mokymus – toje pačioje darbo pozicijoje keltis kvalifikaciją arba toje pačioje darbovietėje keisti pareigas, veiklos kryptį. Tuo tarpu X7, X10 ir X13 informantai vis gi savo atsakymuose dažniau minėjo darbdavio suteikiamas studijoms nuolaidas, kas jų nuomone, gali motyvuoti asmenį, kuris svarsto įsidarbinti aukštojo mokslo įstaigoje. Universitete Y dirbančių informantų atsakymuose buvo išskirti tie patys, X kategorijos informantų jau minėti aspektai ir galimybės mokytis iš jų specifinės darbo praktikos, darbo kasdienybės. Pavyzdžiui, informantas Y15 teigė, jog jo kiekviena darbo diena yra skirtinga, kelia vis naujų iššūkių, atsiranda poreikis daugiau skaityti ir gilintis į galimus situacijos sprendimo būdus ir dėl šių priežasčių informantas jaučiasi kasdien sukaupiantis vis daug daugiau žinių. Taip pat pastebėta, kad informantai savo atsakymuose ne tik gausiai liaupsino darbdavį už suteikiamas galimybes tobulėti ir mokytis, bet ir dauguma vardino su tobulėjimu susijusius aspektus – universitete dirbančius išsilavinusius asmenis bei studijų ir darbo suderinamumą. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 15 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 3 priede.

Kokius aspektus išskirtumėte rekomenduojant Jūsų darbdavį naujam potencialiam kolegai?

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	BENDRUOMENĖ, KOMANDISKUMAS, STIPRŲ ĮTRAUKUMAS Į BENDRUOMENĖS VEIKLAS/SUDĖTĮ	UNIVERSITETAS YRA GERAS STARTAS JAUNIEMS ŽMONĖMS	UNIVERSITETAS YRA UGDANTI INSTITUCIJA, KURIA SUDARO DAUG IŠSILAVINUSIŲ ŽMONIŲ	GERAS SOCIALINĖS GARANTIJAS	UNIVERSITETAS SUTEIKIA ERDVĖS KŪRYBAI IR SAVIRAIŠKAI	SAUGL, STABILO DARBINĖ APLINKA	GALIMYBĖ DERINTI STUDIJAS SU DARBU	GALIMYBĖ TOBULETI, GAUTI MOKYMUS, PO DARBO ĮSITRAUKTI Į PAPILDOMUS UŽSIEMIMUS	DARBO ORGANIZUOTUMAS, TAKSLUMAS, DARBUOTOJŲ ATSAKINGUMAS	DARBO KULTŪRINIAME KONTEKSTE ASPEKTĄ	NUOŠIRDŽIAS UNIVERSITETO PASTANGAS ĮSILAIKYTI SAVO DARBUOTOJUS	UNIVERSITETO ATVIRUMAS NAUJOMS IDEJOMS	DINAMIŠKA, KELIANTĮ IŠŠŪKIUS DARBA	PRASMINGA DARBO KRYPTĮ	UNIVERSITETO PASTANGAS PRIIMTI VIS DAUGIAU JAUNŲ ŽMONIŲ	GALIMYBĖ VARIJUOTI TARP SKIRTINGŲ PAREIGYBIŲ	IŠORINĖ UNIVERSITETO APLINKA
X	1	✓	✓									✓		✓			
	2		✓	✓	✓												
	3			✓					✓				✓				
	4			✓			✓	✓	✓			✓					
	5			✓													
	6	✓			✓		✓	✓	✓								
	7							✓	✓								
	8	✓						✓	✓								
	9			✓	✓						✓						
	10					✓			✓								✓
	11	✓				✓						✓					
	12	✓		✓				✓									
	13	✓				✓			✓			✓					
	14	✓				✓						✓					
	15						✓		✓								
Y	1	✓	✓									✓					
	2																
	3			✓											✓		
	4	✓														✓	
	5		✓					✓		✓						✓	
	6	✓							✓							✓	
	7		✓														
	8	✓															
	9							✓									
	10			✓						✓							
	11			✓													
	12								✓			✓					
	13	✓						✓		✓							
	14								✓					✓			
	15								✓			✓					

15 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie aspektus, kuriuos jie išskirtų rekomenduojant savo darbdavį

Tęstinumo pasirinkimo priežastys. Dažniausiai X ir Y aukštųjų mokyklų darbuotojai teigė, jog jie savo darbovieta rinkosi tą pačią įstaigą, kurioje baigė studijas, nes tai buvo pažįstama aplinka, veikla ir organizacija. Labai panašios intencijos buvo išsakytos X ir Y informantų, kuomet praeitame klausime jų teiravomės apie juos labiausiai žavėjusius darbovietės bruožus prieš įsidarbinant. Atsakydami tiek apie tęstinumo priežastis, tiek apie žavinčius darbovietės bruožus informantų atsakymuose dažniausiai buvo minimi aspektai, kad tai jie jaučiasi universiteto alumnais, puikiai supranta kultūrą, pažįsta bendruomenę, įstaigos veikimo principus bei artimus dėstytojus, kurie šiuo metu yra informantų kolegos. Vertinant kitus informantų atsakymus, pastebima didelė atskirtis nuo to, ką pabrėžė X ir Y universitetų informantai: X informantai dažniau minėjo, kad sprenddami, ar likti dirbti toje pačioje įstaigoje, kurioje studijavo, jie mąstė, kad darbas bus jiems asmeniškai įdomus, prasmingas, jiems buvo artima švietimo ir kultūros sritis, tuo tarpu Y informantai atsakydami į tą patį klausimą dažniau pabrėžė, kad juos priimti sprendimą įkvėpė dėstytojo asmenybė ir pats faktas, kad savo darbo kasdienybėje jie sutiks daug išsilavinusių asmenų. Pavyzdžiui, X2 ir X5 informantų teigimu yra sudėtinga atrasti alternatyvą tokiam įdomiam darbui aukštojo mokslo institucijoje, o Y2 ir Y6 informantai atsakydami stipriau pabrėžė, kad juos įsidarbinti toje pačioje įstaigoje pastūmėjo juntamas smalsumas, ką reiškia dirbti su tais

pačiais žmonėmis, kurie jiems dėstė. Dviejų skirtingų X ir Y informantų grupių atsakymai nurodo, kad renkantis tęstinumą, darbą toje pačioje aukštojo mokslo įstaigoje, kurią asmuo yra baigęs, yra svarbus sukurtas ryšys su universiteto bendruomenę, asmeniškai juntamas žavesys dėstytojais, prasmingu darbu švietimo bei kultūros srityse. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 16 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 4 priede.

Išskirkite pagrindines priežastis, dėl kurių rinkotės dirbti įstaigoje, kurioje studijavote?

RESPONDENTŲ ŽYMEJIMAS	ŽAVĖJO TAI, KAD TAI YRA TA PATI, PAŽYSTAMA INSTITUCIJA IR BENDRUOMENĖ	ŽAVĖJO, KAD TAI YRA INSTITUCIJA SUTEIKIANTI ASMENIŠKAI ĮDOMŲ, PRASMINGĄ DARBĄ	ŽAVĖJO GEROS SOCIALINĖS GARANTIJOS	ŽAVĖJO, KAD TAI YRA INSTITUCIJA SUTEIKIANTI GALIMYBĘ TURĖTI LANKSTŲ DARBO GRAFIKĄ	ŽAVĖJO DARBAS ŠVIETIMO IR KULTŪROS SRITYSE, VIEŠASIS SEKTORIUS	NORĖJO TĖSTI SAVO MOKSLINĖ VEIKLĄ	ĮKVĖPĖ DĖSTYTOJO ASMENYBĖ, JO VEIKLA	UNIVERSITETO STIPRUS PREKĖS ŽENKLĄ	TAI NUTIKO ATŠITIKTINUMO DĖKA
X	1	✓							
	2	✓		✓					
	3	✓							
	4		✓		✓				
	5	✓	✓						
	6					✓			
	7	✓				✓			
	8		✓						
	9	✓							
	10				✓				
	11						✓		
	12				✓				
	13								
	14		✓					✓	
	15	✓				✓			✓
Y	1	✓						✓	
	2	✓					✓		
	3	✓							
	4		✓						
	5	✓							
	6	✓					✓		
	7						✓		
	8							✓	
	9	✓							
	10	✓							
	11	✓							
	12								
	13		✓						
	14	✓							
	15								✓

16 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie jų tęstinumo pasirinkimą nulėmusias priežastis

Universiteto darbo skelbimų viešinimas. Įdomu tai, kad kuomet informantų buvo teiraujama, kaip jie sužinojo apie savo darbo poziciją ir kur pastebėjo su tuo susijusį darbo skelbimą, dauguma iš jų atsakė, jog jiems darbo poziciją pasiūlė universiteto bendruomenėje buvę nariai, o socialinius tinklus minėjo tik keli informantai (X8, X15). Tačiau tuomet, kai tų pačių informantų teiravomės, kur jie šiuo metu dažniausiai pastebi universiteto darbo skelbimus, jų atsakymuose dažniausiai buvo minimi internetiniai darbo skelbimų portalai ir universiteto socialinių tinklų kanalai, o „bendruomenės“ sąvoka buvo paminėta tik naujienlaiškių bendruomenei kontekste. Taigi, detaliau analizuojant X ir Y

informantų atsakymus dažniausiai buvo minima, kad šiuo metu universiteto darbo skelbimus informantai pastebi „CV banko“ internetinėje platformoje, universiteto internetiniame puslapyje ir universiteto arba padalinio socialiniuose tinkluose. X5 informanto teigimu, jam dažniausiai yra smalsu peržiūrėti universiteto internetiniame puslapyje informaciją, kokios pozicijos šiuo metu universitete yra laisvos ir kas yra siūloma bei kokie reikalavimai yra keliami jo būsimiems kolegoms. Tuo tarpu Y1 ir Y12 informantai patikslino, jog jų universiteto internetinė svetainė turi „karjeros“ skiltį, kurioje dažniausiai ir pastebi darbo pasiūlymus. Visgi, kuomet informantai kalbėjo apie pastebimus darbo skelbimus socialiniuose tinkluose, jie dažniau pabrėždavo, kad juos matė pagrindiniame universiteto „Facebook“ socialinių tinklų kanale, o ne konkretaus padalinio. Pastebėti buvo ir keli skirtumai, kuomet informantų atsakymuose dažniau buvo minimi kiti alternatyvūs kanalai: X informantai dažniau, kaip kitus alternatyvius darbo skelbimų sklaidos kanalus minėjo „CV online“ internetinį darbo skelbimų portalą ir bendruomenei skirtus naujienlaiškius, o Y informantai – LinkedIn platformą. Taip pat, buvo pastebėta, jog tuo tarpu, kai X11, X12 ir X13 informantai universiteto darbo skelbimus dažniau pastebi jiems siunčiamuose bendruomenės naujienlaiškiuose, Y11 informantas įvardino, kad jis el. Laiškus apie ieškomus darbuotojus gauna asmeniškai iš universiteto bendruomenės narių. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 17 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 5 priede.

Ar esate pastebėję savo darbovietės darbo skelbimus internetinėje erdvėje? Jeigu taip, kur konkrečiau?

		CV BANKO PORTALE	CV ONLINE PORTALE	LINKEDIN PLATFORMOJE	UNIVERSITETO INTERNETINIAME PUSLAPYJE	UNIVERSITETO ARBA PADALINIŲ SOCIALINIŲSE TINKLUOSE	UNIVERSITETO BENDRUOMENĖS NARIŲ SOCIALINIŲSE TINKLUOSE	BENDRUOMENEI SKIRTUOSE NAUJIENLAIŠKIUOSE	BENDRUOMENĖS NARIŲ SIUNČIAMUOSE EL. LAIŠKUOSE	NĖRA PASTEBĖJĘS
X	1	✓	✓	✓						
	2		✓							
	3		✓							
	4	✓	✓			✓				
	5	✓			✓					
	6	✓	✓		✓	✓				
	7									✓
	8				✓					
	9				✓	✓				
	10	✓	✓				✓			
	11					✓		✓	✓	
	12							✓	✓	
	13							✓	✓	
	14									
	15	✓			✓					
Y	1				✓					
	2			✓		✓				
	3	✓		✓		✓				
	4	✓								
	5									✓
	6				✓	✓				
	7	✓								
	8				✓					
	9	✓		✓	✓	✓				
	10					✓				
	11								✓	
	12				✓					
	13						✓			
	14	✓								
	15		✓				✓			

17 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto darbo skelbimų viešinimo platformas

Universiteto ir darbdavio įvaizdžio sąsajos. Pasiteiravus X ir Y informantų apie universitetų puoselėjamą darbdavio ženklą, visgi daugelis iš jų atsakė, jog universitetas nėra suinteresuotas jį puoselėti ir universiteto darbdavio ženklas neturėjo įtakos informantams, kuomet jie rinkosi savo darbdavį. Pavyzdžiui, informantas X3 atsakydamas minėjo, jog jis labiau darbdavio ženklo kūrimo procesą įsivaizduoja verslo sektoriuje, bet universitete nelabai aktyviai buvo tuo rūpinamasi ir nebuvo skiriama dėmesio specifiniam darbdavio įvaizdžio kūrimui. Tuo tarpu X10 informanto teigimu, ypatingai jaunam žmogui apskritai yra sunku sieti universitetą su potencialia darbo vieta. Informanto Y2 teigimu, universitetas netgi ir suvokdamas darbdavio ženklo kūrimo prasmę šiais laikais, vis tiek nesiima veiksmų tuo rūpintis ir neįžvelgia tame prasmės. Tuo tarpu Y7 ir Y8 informantai kuomet studentais nesitikėjo, jog kada nors taps to paties universiteto darbuotojais ir todėl apie universiteto kuriamą darbdavio įvaizdį net nesusimąstė. Kitai daliai X ir Y informantų apie universiteto, kaip darbdavio įvaizdį pasakojo ten tuo metu dirbantys pažįstami asmenys. Pavyzdžiui, X11, X14 ir Y4, Y5, Y10 informantai bendravo su universitete įsidarbinusiais studentais ar pažįstamais ir dėl to jie lengviau įsivaizdavo universitetą,

kaip potencialią darbo vietą ir jiems patiems. Visgi X informantai, lyginant su Y informantais, dažniau savo atsakymuose pabrėžė, jog renkantis darbdavį universiteto darbdavio įvaizdis iš tiesų turėjo įtakos, o X5 ir X13 informantai net gi pasakojo, kad jų nuomonė apie darbdavio įvaizdį studijų metu buvo susidariusi prastesnė, o įsidarbinus – pagerėjo. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 18 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 5 priede.

Ar iki įsidarbinant galėjote sieti savo universitetą su darbdavio įvaizdžiu? Jeigu taip, ar universiteto sukurtas darbdavio įvaizdis turėjo įtakos jūsų darbdavio pasirinkime?

RESPONDENTŲ AYSKYMŲ ŽYMĖJIMAS	UNIVERSITETO DARBDAVIO ĮVAIZDIS TURĖJO ĮTAKOS DARBDAVIO PASIRINKIME	NUOMONĖ APIE DARBDAVIO ĮVAIZDĮ STUDIJŲ METU BUVO SUSIDARIUSI PRASTESNĖ, O ĮSIDARBINUS – PAGERĖJO	UNIVERSITETAS YRA ŽINOMAS VISUOMENĖJE IR VYKDO VISUOMENEI ŽINOMAS VEIKLAS, TAD TAI DARĖ ĮSPŪDĮ IR RENKANTIS JĮ, KAIP DARBDAVĮ	DAR KAI BUVO STUDENTŲ ATSIKIRTO SIEKIAMYBĖ ĮSIDARBINTI PRESTIŽINĖJE ĮSTAIGOJE, VIENAME GERIAUSIŲ UNIVERSITETŲ	APIE UNIVERSITETO DARBDAVIO ŽENKLĄ KALBĖJO TEN DIRBANTYS PAŽĪSTAMI ASMENYS, TAD BUVO LENGVA APSISPŪSTI IR RINKTIS	DARBDAVIO ĮVAIZDIS PASKATINO DARBO PAIEŠKAS VYKDYTI KONKREČIAI ŠIOJE INSTITUCIJOJE IŠ GAUSYBĖS RINKOJE ESANČIŲ	UNIVERSITETO DARBDAVIO ĮVAIZDIS NETURĖJO ĮTAKOS DARBDAVIO PASIRINKIME
X	1	✓					
	2						✓
	3						✓
	4						✓
	5		✓				
	6	✓					
	7	✓					
	8			✓			
	9				✓		
	10						
	11					✓	
	12						✓
	13		✓				
	14					✓	
	15						✓
Y	1					✓	✓
	2						✓
	3						✓
	4					✓	
	5					✓	
	6						✓
	7						✓
	8						✓
	9						✓
	10					✓	
	11					✓	
	12						✓
	13						✓
	14						✓
	15						✓

18 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto ir darbdavio įvaizdžio sąsajas.

Universiteto išskirtinimai, kuriuos informantas norėjo patirti per savo darbo patirtį.

Pasiteiravus informantų apie išskirtinius universiteto bruožus arba požymius, kuriuos jis dar prieš įsidarbinant norėjo patirti per savo darbo praktiką ateityje, tiek X, tiek Y informantų atsakymai turėjo mažai tarpusavio sutapčių, informantų nuomonės gana stipriai šiuo klausimu išsiskyrė. Nepaisant to, apie siekį turėti kontaktą su mokslininkais/akademine bendruomene ir būti jos dalimi bei vykdyti specifines iniciatyvas/veiklas tiek X, tiek Y informantai atsakydami į klausimą minėjo

panašiu dažnumu. X12 ir X13 informantai siekį ateityje būti akademinės bendruomenės dalimi apibūdina, kaip norą priklausyti intelektualiai bendruomenei bei naudingų karjerai bei saviugdai ryšių palaikymą. Tuo tarpu Y7 ir Y10 informantai žavėjosi akademinė bendruomene ir norėjo patys vykdyti panašias veiklas, perimti jų gabumus ir būti pavyzdžiu studentams. Kitas taip pat dažnai informantų atsakymuose minėtas aspektas buvo siekis vykdyti specifines veiklas/iniciatyvas, kurių iniciavimą informantai pastebėjo būdami studentais. Šiuo aspektu tiek X, tiek Y informantų atsakymų prasmė buvo itin panaši ir abiejų universitetų darbuotojai minėjo susidomėjimą tokių veiklų/iniciatyvų organizavimu bei savęs išbandymą prisiimant tokią atsakomybę. Visgi yra aspektas, kuris dažniau buvo išreikštas X universiteto darbuotojų atsakymuose – galimybė tobulėti. X informantai, lyginant su Y universiteto darbuotojais, dažniau savo atsakymuose kalbėjo apie prieš įsidarbinant jaučiamą siekį turėti galimybę tobulėti. Papildomi mokymai, nauji įgūdžiai, įgyjama išmintis naujuose srityse ir laukiantys iššūkiai X informantus intrigavo labiausiai. Tuo tarpu, Y informantai, lyginant su X informantais, dažniau savo atsakymuose minėjo siekį prisidėti prie tarptautiškumo puoselėjimo, siekti modernumo ir pažangos, būti aplinkoje, kurioje yra neribojamas kūrybiškumas bei suteikiama pagalba studentams. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 19 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 5 priede.

**Ar prieš įsidarbinant universitete atkreipėte dėmesį į jo išskirtinius bruožus/požymius, kuriuos norėjote patirti per savo darbo patirtį?
Kokie konkrečiau jie buvo?**

RESPONDENTŲ AISKYMŲ ŽYNEJIMAS	TOBULĖJIMO GALIMYBES	PSIHOLOGINIAI ORGANIZACIJOJE ESANČIŲ ŽMONIŲ SANTYKIAI	GALIMYBĖ TURĖTI KONTAKTĄ SU MOKSLININKAIS, AKADEMINĖ BENDRUOMENĖ, BŪTI JOS DALIMI	VYKDOMOS IŠSKIRTINĖS INICIATYVOS, SPECIFIKŠKA VEIKLA	BENDRUOMENĖS IR ORGANIZACIJOS DYDIS	MODERNUMO IR PAŽANGOS SIEKIS	BENDRUOMENĖ TURI SVARŲ BALSA VISUOMENĖJE, TVIRTAI LAIKOSI SVO VERTYBIŲ	DINAMIŠKAS DARBAS	SUTEIKIAMA PAGALBA STUDENTAMS, ATSAKINGAI VYKDOMI SU JAIS DARBAS	TARPTAUTIŠKUMO PUOSELĖJIMAS	KŪRYBINIO DARBO PUOSELĖJIMAS	VEIKLOS REIKALAUJANČIOS PRIŠIIMTI ATSAKOMYBĖ	JAUNA, ATVIRA AKADEMINĖ BENDRUOMENĖ	APIE IŠSKIRTINIUS BRUOŽUS/POŽYMIUS NESUSIMĀSTĖ
X	1													✓
	2	✓	✓											
	3													
	4							✓						
	5	✓												
	6				✓									
	7	✓												
	8				✓									
	9						✓							
	10							✓						
	11													✓
	12			✓										
	13	✓		✓										
	14			✓	✓									
	15				✓	✓								
Y	1							✓						
	2								✓					
	3				✓					✓				
	4						✓				✓	✓		
	5										✓			✓
	6	✓												
	7			✓										
	8				✓									
	9				✓									
	10			✓										
	11								✓					
	12									✓	✓		✓	
	13													✓
	14						✓							
	15													✓

19 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie universiteto išskirtinumus, kuriuos informantai norėjo patirti per savo darbo patirtį.

Universiteto darbuotojų siekis būti arčiau akademinės bendruomenės. Pasiteiravus informantų, ar jie rinkosi universitetą dėl galimybės būti arčiau akademinės bendruomenės, daugelis X ir Y informantų teigė, kad su tuo nesutinka. Tik maža dalis X ir Y darbuotojų teigė, kad norėjo užmegzti bendradarbiavimo ryšius su akademikais, nes juos motyvavo tikslas ateityje tęsti savo asmeninę mokslinę veiklą. Pavyzdžiui, informantai X11 ir X12 minėjo siekį ateityje studijuoti doktorantūrą ir dėl to jam buvo svarbu megzti bendrystės ryšius su akademinė bendruomene. Tuo tarpu informantams Y7 ir Y10 buvo svarbu būti apsuptiems akademinės bendruomenės, nes jie tikėjosi tapti panašiais į akademinis asmenis, įgyti panašius sugebėjimus ir įsisavinti iš jų žinias. Pastebėta, kad didžioji dalis šių informantų (X12, Y7 ir Y10) apie buvimo akademinės bendruomenės apsuptyje svarbą kalbėjo ir tuomet, kai jų buvo pasiteirauti apie išskirtinius bruožus/požymius, kuriuos jie norėtų patirti per savo darbo patirtį. Žvelgiant į visų informantų atsakymus, galima pastebėti, jog X informantai, lyginant su Y informantų grupe, kalbėdami apie norą būti arčiau akademinės bendruomenės dažniau minėjo augimo, domėjimosi

ir atradimo sąvokas. Pavyzdžiui, X9 informanto teigimu, visi (tarp jų ir jis pats) rinktūsi leisti kasdieninį laiką tarp protingų, mandagių ir išsilavinusių žmonių, kad taptų bent šiek tiek panašiai į juos pačius. Visgi X informantų atsakymuose buvo pastebėti ir kiti, Y informantų atsakymuose neminėti aspektai: pavyzdžiui X4 ir X7 informantai norėjo būti arčiau akademinės bendruomenės, nes jiems buvo įdomu sužinoti, kas šiuo metu yra aktualu mokslo srityje, kokie yra rengiami tyrimai, o X3 ir X10 informantai norėjo pamatyti, kaip vyksta akademinio asmenio darbas. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 20 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 5 priede.

Ar svarstėte rinktis universitetą savo darbdaviu dėl galimybės būti arčiau akademinės bendruomenės?

RESPONDENTŲ AYSKYMŲ ŽYMEJIMAS	TAIP, NES NORĖJO KARTU SU JA AUGTI IR DOMĖTIS/ATRASTI	TAIP, NES NORĖJO SUPRASTI KUO ŠIUO METU YRA DOMIMASI, KAS YRA AKTUALU MOKSLO SRITYJE, KOKIE RENGIAMSI TYRIMAI	TAIP, NES NORĖJO PAMATYTI KAIP DIRBA AKADEMINĖ BENDRUOMENĖ	TAIP, NES NORĖJO UŽMEGZTI SU AKADEMIKAIŠ BENDRADARBIAVIMO RYŠIUS IR TĖSTI SAVO MOKSLINĖ VEIKLĄ	TAIP, NES TIKĖJOSI, KAD AKADEMINĖ APLINKA SKATINS UŽSIBRĖŽTI AUKŠTESNIUS TIKSLUS IR SAVO ASMENINEJE DARBO PATIRTITYJE	NE, APIE GALIMYBĘ BŪTI ARČIAU AKADEMINIŲ ASMENŲ NESVARSTĖ
X	1	✓				
	2					✓
	3			✓		
	4		✓			
	5	✓				
	6					✓
	7		✓			
	8					✓
	9	✓				
	10			✓		
	11				✓	
	12				✓	
	13					✓
	14	✓				
	15	✓				✓
Y	1				✓	
	2					✓
	3					✓
	4					✓
	5					✓
	6					✓
	7				✓	
	8					✓
	9					✓
	10				✓	
	11					✓
	12					✓
	13					✓
	14	✓				
	15					✓

20 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie jų siekį būti arčiau akademinės bendruomenės.

Augimo pojūtis studento – darbuotojo virsme. Pasiteiravus informantų, ar jie nuo tada, kuomet buvo studentais iki dabar, kada yra to paties universiteto darbuotojai, jaučiasi karjeros prasme paauęę, dauguma informantų sutiko ir šį pojūtį apibūdino pasakodami apie pasikeitusį santykį su dėstytojais. Pavyzdžiui, X11 informantas atsakydamas pabrėžė, kad jo universitetas visuomet skyrė daug pastangų stengiantis sukurti tvirtus studentų ir dėstytojų santykius. Tuo tarpu X2 ir X15 informantai atsakydami atkreipė dėmesį apie etapą, kuomet sukurtas santykis su

dėstytojais studentavimo laikais jiems tapus darbuotojais įgavo naują pavidalą ir tapo partneryste. Y informantų grupė daugiau pasakojo apie dėstytojo ir studento virsmą įgaunant naują santykių pavidalą, pavyzdžiui: Y1 informantui – buvo keista, kad profesoriai tapo jo kolegomis, Y2 informantui – susidarė aplinkybės tinklaveikai, Y3 informantas – pastebėjo skirtumą, kuomet kreipiasi į dėstytojus raštu, o Y15 informantas – džiaugiasi, kad dėstytojai prisimena jį sėdintį studento suole. Žvelgiant į visus Y informantų atsakymus galima susidaryti įspūdį, jog Y universitete, priešingai nei X universitete, kadangi ryšys su dėstytoju buvo mažiau puoselėjamas studijų proceso metu, Y informantams tapus darbuotojais – santykiyje su dėstytoju buvo aiškiau juntamas skirtumas. Ši įžvalga gali paaiškinti ir tai, jog daugiau X informantų teigė, net nepajutę pasikeitimo ar paaugimo nuo tada, kai buvo studentais iki dabar, kai yra to paties universiteto darbuotojais. Tuo tarpu Y informantai atsakydami dažniau minėjo universiteto suteiktą galimybę tobulėti, išsipildytus norus, suteiktas karjeros galimybes ir tai tik patvirtina, jog Y informantams, lyginant su X informantais „paaugimo“ pojūtis buvo stipresnis. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 21 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 5 priede.

Ar įsidarbinus tame pačiame universitete, kurį baigėte, kuomet buvote studentu (-e) jautėte, kad karjeros prasme „paaugote“? Jeigu taip, papasakokite plačiau.

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	PASIKEITĖ PARTNERYSTĖS RYŠYS SU DĖSITYTOJAIS, SUSTIPRĖJO TINKLAVEIKA	GALIMYBĖ PAGELBĖTI DĖSITYTOJAMS JŲ DARBO SPECIFIKOJE	TAI BUVO VIENA IŠ PIRMŲJŲ RIMTŲ DARBO PATIRČIŲ	SUPRATIMAS, KAD IGIJAI AUKŠTESNĮ SVARBESNĮ STATUSĄ INSTITUCIJOJE	PASIKEITĖ Į GERĄJĄ PUSĖ POZIŪRIS Į MOKSLĄ, Į STUDIJAS IR Į UNIVERSITETO DARBUOTOJUS	ATSIRADO SAŽININGUMO IR ATSAKINGUMO SIEKIS	PASIKEITĖ TAI, KAD IŠ BUVIMO STUDENTU, KURIU RŪPINOSI, DABAR TURI RŪPINTIS KITAIŠ STUDENTAIŠ	JAUTĖ, KAD APLINKA SUTEIKIA GALIMYBES TOBULĖTI	NEPAJUTO „JOG BŪTŲ „PAAUGĘ“
X	1								✓
	2	✓							
	3								✓
	4								✓
	5		✓						
	6			✓					
	7				✓				
	8	✓							
	9				✓				
	10					✓	✓		
	11	✓							
	12								✓
	13							✓	
	14							✓	
	15	✓							
Y	1	✓							
	2	✓							
	3	✓							
	4							✓	
	5								✓
	6							✓	
	7					✓			
	8							✓	
	9							✓	
	10							✓	
	11								✓
	12						✓		
	13							✓	
	14						✓		
	15	✓							

21 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie augimo pojūtį darbuotojo – studento virsme.

Rektoriaus asmenybės įtaka darbdavio pasirinkime. Analizuojant informantų atsakymus į klausimą, ar jų universiteto rektoriaus asmenybė, jos veikla turėjo įtakos jų darbdavio pasirinkime, visgi buvo pastebėta, kad daugeliui informantų rektoriaus asmenybė neimponavo jų darbdavio pasirinkime. Argumentacijų kodėl, buvo pateikta ir pačiuose informantų atsakymuose, kadangi tiek X, tiek Y informantai dažniausiai pasakojo, jog jų pozicija paprasčiausiai yra per toli rektoriaus užimamų pareigų ir pozicijos tarpusavyje neturi jokių sankirtos taškų, o studijų metu – dažnam informantui net sunku prisiminti, kas buvo jų rektorius. Šios informantų išvalgos suformuoja aiškią išvadą, kad universitetų vadovo įvaizdis nėra priklausomas nuo universiteto rektoriaus, vadovo įvaizdis dažniau yra suprantamas, kaip universiteto prekės ženklo reputacija, kuri nėra priklausoma nuo konkretaus asmens įvaizdžio. Visgi, buvo dalis ir tų informantų, kurie studijuodami domėjosi arba buvo labiau susiję su universiteto rektoriumi. Pavyzdžiui, X5, X13 ir Y1, Y3 informantų atsakymuose buvo minima, kad juos studijų metu įkvėpė rektoriaus karjera bei jo augimas pačiam universitete, o X3, X4, X15 informantų atsakymuose buvo minima, kad juos

įkvėpė rektoriaus asmenybė bei jo puoselėjamos vertybės. Susisteminti informantų atsakymų duomenys yra atvaizduojami 22 pav., o pilni informantų atsakymų variantai pateikiami šio darbo 5 priede.

Ar universiteto rektoriaus asmenybė/veikla turėjo įtakos jūsų darbdavio pasirinkime? Jūsų nuomone, kodėl?

RESPONDENTŲ ŽYMĖJIMAS	JKVĖPĖ REKTORIAUS ASMENYBĖ, JO VERTYBĖS, ĮVAIZDIS	JKVĖPĖ REKTORIAUS KARJERA, JO AUGIMAS UNIVERSITETE	NETURĖ JO ĮTAKOS DARBDAVIO PASIRINKIME	
X	1		✓	
	2		✓	
	3	✓		
	4	✓		
	5		✓	
	6			✓
	7			✓
	8			✓
	9			✓
	10			✓
	11			✓
	12			✓
	13		✓	
	14			✓
	15	✓		
Y	1	✓		
	2		✓	
	3		✓	
	4			✓
	5			✓
	6			✓
	7			✓
	8			✓
	9	✓		
	10			✓
	11			✓
	12			✓
	13			✓
	14			✓
	15			✓

22 pav. Tyrimo dalyvių atsakymų duomenys apie rektoriaus asmenybės įtaką darbdavio pasirinkime

Taigi, remiantis tyrimo dalyvavusių informantų atsakymų apžvalga, galima išskirti pagrindines informantų minėtas, jų pasirinkimą lėmusias sritis: bendruomenė (bendruomenės inicijuojami renginiai, bendruomenės pagalba atrandant tinkamą institucijoje vietą bei joje integruojantis), artima sentimentaliai aplinka, išsilavinimas (institucijos siekis puoselėti intelektinę kultūrą, institucijoje vyraujanti akademinė aplinka, suteikiamos darbuotojams galimybes tobulėti) ir ryšiai su mokslininkais/akademine bendruomene. Mažiausiai prieš įsidarbinant informantams buvo aktualus universiteto vadovo asmenybė ir aiškus suvokimas apie institucijos darbdavio prekės ženklą.

4. DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO GAIRĖS AUKŠTOJO MOKSLO ĮSTAIGOMS

Kadangi darbuotojų pritraukimas ir darbdavio ženklo kūrimas reikalauja netradicinių, visoje rinkoje išsiskiriančių sprendimų, prieš pradėdami kurti darbdavio prekės ženklą universitetams reikėtų atsakyti į kelis pagrindinius klausimus:

1. Kokią vertę, realias naudas universitetas gali suteikti savo darbuotojams?
2. Kokią kultūrą universitetas yra pasiryžęs kurti?
3. Kas yra atsakingas už darbdavio prekės ženklo priežiūrą?

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir jame dalyvavusių informantų patirtimi, universiteto suteikiama vertė ir reali nauda darbuotojams gali būti:

- Universiteto koncentracija į darbuotojus (komandiškos aplinkos sukūrimas, bendruomeniškumo puoselėjimas)
- Akademinė aplinka, bendradarbiavimas su išsilavinusiais asmenimis (naujų žinių įsisavinimas, artimas ryšys su akademinė bendruomene).
- Galimybė darbuotojams gauti nuolaidas studijoms, nemokamus mokymus ir galimybę išvykti stažuotis užsienyje (tobulėjimo, išsilavinimo siekimas)

Kuriant universitete vyraujančios kultūros nuostatas galima remtis šiais esminiais aspektais, kurie buvo dažniausiai minimi tyrime dalyvavusių informantų atsakymuose:

- Išsilavinimas, tobulėjimas.
- Savirealizacija, kūrybiškumas.
- Mokymasis, naujų žinių paieškos.
- Bendruomeniškumas, komandinis darbas.
- Priklausymas grupei, komandai.
- Intelektinės kultūros puoselėjimas.
- Tvirtas požiūris krizių akivaizdoje.
- Intelligentiškumas, profesionalumas.

Taip pat, vertėtų nepamiršti, kad didžiąją dalį universiteto kultūros sukuria joje esantys žmonės: dėstytojai, studentai, neakademiniai darbuotojai. Palanki universiteto įvaizdžiui kultūra gali būti sukuriama tik iš teigiamų darbuotojų emocijų, jaučiamo saugumo, rūpesčio,

komandiškumo. Aukštojo mokslo įstaigoms, kurios siekia įdarbinti gabius, tą pačią įstaigą baigusius, savus studentus, rekomenduojama skirti didelį dėmesį žinių apie įstaigos tikslą, viziją bei kultūrą integracijai į ugdymo procesą ir terpių kūrimui bendruomenės susibūrimams. Taip pat, aukštojo mokslo įstaigoms rekomenduojama kurti palankų požiūrį į studento įsitraukimą, jo aktyvumą bei skatinti tai suteikiant pagalbą, palaikymą ir lėšų įvairioms universiteto bendruomenės grupėms ar sąjungoms. Visi veiksmai nukreipti į bendruomenės susibūrimų vietų kūrimą bei jos aktyvaciją ilginiui atsiperka, nes tokią patirtį turėję studentai, kurie po studijų įsidarbina į universitetą yra labiau suinteresuoti eiti bendro institucijos tikslo link, lyginant su tais, kurie ateina iš išorės.

Norint suprasti, kas turėtų būti atsakingas universitete už darbdavio prekės ženklo priežiūrą, reikėtų atsižvelgti į šiame darbe dokumentų analizės metodu išskirtus autorių Goswami (2018), Alashmawy ir Yazdanifard (2019), Buckingham ir Goodall (2019) teiginius, jog esminės darbdavio prekės ženklą prižiūrinčios grandys yra žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, rinkodaros skyrius ir vadovas (universitetų atveju – rektorius).

Žmogiškųjų išteklių valdymo bei komunikacijos ir rinkodaros skyriai. Dažnu atveju žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius gali dirbti išvien su rinkodaros skyriumi. Skirtumas tas, kad dažniausiai, žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius analizuoja darbuotojų poreikį, o rinkodaros skyrius yra atsakingas už darbuotojų poreikio viešinimą. Šių skyrių veiklos ašis galėtų būti apsibrėžti aspektai, kurie konkretų universitetą, kaip darbdavį išskiria bendroje darbo rinkoje. Prieš sudarant aspektų sąrašą verta apžvelgti tas sritis, kurias dažniausiai minėjo tyrime dalyvavę informantai (žr. 66 psl.):

- Tyrime dalyvavusiems informantams buvo svarbus išsilavinimas, tobulėjimas, savirealizacija, tad tokiems darbuotojams būtų verta viešinti informaciją apie nuolaidas studijoms, mokymams.
- Tyrime dalyvavusiems informantams buvo svarbus bendruomeniškumas, komandinis darbas priklausymas grupei, todėl tokiems darbuotojams būtų verta viešinti informaciją apie universitete susidariusias specifines bendruomenės grupes, veiklas, iniciatyvas bei po darbo vykstančius užsiėmimus.
- Tyrime dalyvavusiems informantams buvo svarbus inteligentiškumas, profesionalumas bei intelektualinės kultūros puoselėjimo sritis, todėl tokiems darbuotojams būtų verta viešinti

informaciją apie universiteto, kaip aukštojo mokslo institucijos tikslą, joje susiburiančią akademinę bendruomenę bei jos pasiekimus.

Žinoma, visas panašias vertes nukreiptas į potencialių universitetui darbuotojų pritraukimą yra verta viešinti pasitelkiant darbuotojų paieškos skelbimus. Įdomu tai, kad tarp tyrime minėtų standartinių darbo skelbimų platformų (CV online, CV bankas, LinkedIn ir kiti socialiniai tinklai) informantai minėjo ir rečiau skelbimams naudojamas priemonės: bendruomenei skirtus naujienlaiškius ir bendruomenės narių persiunčiamą informaciją apie ieškomus darbuotojus el. paštu. Taigi, atsižvelgiant į tai, kad daugelio aukštojo mokslo įstaigų, kaip ir kitų viešojo sektoriaus institucijų pagrindinis komunikacijos kanalas yra elektroninis paštas – būtų naudinga apsvarstyti apie visas alternatyvas naudoti šią priemonę skelbiant informaciją apie atsilaisvinusias darbo vietas ar naujai ieškomus darbuotojus.

Universiteto vadovas. Remiantis tyrime dalyvavusių informantų atsakymais, universiteto darbdavio įvaizdis nėra tiesiogiai susijęs su institucijai vadovaujančiu žmogumi, vadinasi net gi rektoriui pasikeitus – institucijos darbdavio įvaizdis visuomenėje liks nepasikeitęs. Nepaisant to, universiteto rektorius tampant sektinu pavyzdžiu visuomenei gali tuo pačiu viešinti universitetą, kaip potencialų darbdavį. Taigi, išėjus universiteto vadovui – universiteto darbdavio įvaizdis nuo to nenukenčia, bet vadovui tapus sektinu pavyzdžiu visuomenei – universiteto darbdavio įvaizdis gali sustiprėti.

Šios sudarytos gairės padės aiškiai pamatyti etapus, kuriuos yra rekomenduojama pereiti tirtoms aukštosioms mokykloms siekiant pritraukti darbuotojus jau aiškiai numanant, kas juos labiausiai motyvuoja rinktis šį sektorių. Nepaisant to, aprašytos gairės yra rekomendacinio pobūdžio, kadangi vykdytas tyrimas padėjo pamatyti situaciją iš tam tikrų sričių darbuotojų perspektyvos, tačiau siekiat išsiaiškinti, kokia yra reali situacija aukštojo mokslo institucijose iš jos vidinės perspektyvos (vertinant institucijos vykdomus darbuotojų paieškos ir atrankos procesus, vidinę komunikaciją ir pan.) rekomenduojama ateityje tirti konkrečiai prie darbuotojų įdarbinimo srities prisidedančius aukštojo mokslo įstaigų darbuotojus.

IŠVADOS

1. Darbdavio prekės ženklo kūrimas susideda iš finansinių, ekonominių, psichologinių bei simbolinių elementų ir prasideda nuo asmenų, kurie turi apie įmonę bent kažkokią informaciją, iš kurios gali susidaryti nuomonė. Kadangi darbdavio prekės ženklas prasideda nuo potencialių darbuotojų suvokimo rezultato, kuris yra sunkiai nuspėjamas, pati sąvoka turi skirtingas autorių interpretacijas ir yra apibūdinama kaip: naudos paketas, įmonės pastangų visuma, unikali tapatybė, konkurencinė jėga, strategija, menas formuojant darbuotojams geriausius pasiūlymus, bendrasis pripažinimas. Darbdavio prekės ženklo kūrimo modeliuose yra minima personalo (darbuotojų) požiūrio į įmonę svarba, įmonės politika, kultūra ir identitetas. Pastebėtas skirtumas, kad anksčiausiai pristatytuose modeliuose yra minima išorinių grupių požiūrio į organizaciją svarba (reputacija), o vėlesniuose – pradedama minėti rinkodaros svarba. Visgi, ypatingai šiomis dienomis, kuomet darbdavių rinka yra išaugusi, darbdavio prekės ženklo pagrindinė reikšmė įmonei yra darbuotojų pritraukimas. Yra žinoma, kad įtaka darbuotojų išlaikymui ir įtraukimui gali būti sukurta į viešumą komunikuojant daugiau informacijos apie įmonės teikiamus privalumus, vertybes ir kultūrą, kadangi kai vartotojai žino tiek daug apie prekės ženklą, jiems tampa sunku nepradėti apie jį galvoti taip, kaip galvojame apie pažįstamus žmones. Taigi, darbdavio prekės ženklas gali būti stiprinamas gerinant įmonės prekės ženklo žinomumą ir reputaciją, bendruomenės patrauklumą, vertybines nuostatas, darbuotojams galimybes realizuoti ir augti.

2. Aukštojo mokslo įstaigoms autoriai siūlo išsiskirti iš darbdavių rinkos stiprinant savo, kaip darbdavio išskirtinius bruožus: tapatybę ir galimybę suteikti unikalią pridėtinę naudą darbuotojui. Tapatybės kūrimui galima būtų priskirti aukštojo mokslo įstaigų reglamentuojamas vertybes, formuojamą bendruomenę bei įstaigos prekės ženklo reputaciją ir kadangi šios įstaigos yra suinteresuotos puoselėti akademinį personalą bei teikti mokslo paslaugas, jų unikali pridėtinė vertė darbuotojams tampa galimybė augti ir realizuoti.

3. Remiantis interviu metodu vykdyto tyrimo rezultatais, aukštojo mokslo institucijos skirdamos dėmesio studentų ir bendruomenės ryšio stiprinimui tuo pačiu puoselėja palankesnę potencialaus darbuotojo (alumno) supratimą apie universiteto vidinę kultūrą, tikslą ir viziją bei didina tikimybę, jog studentui prioritetu taps galimybė įsidarbinti gerai pažįstamoje, vertybiškai jam svarbioje institucijoje. Taip pat, stiprus studentų įsitraukimas į bendruomenišką veiklą bei

palaukiami artimi santykiai su akademiniais darbuotojais, didina tikimybę, jog apie darbo poziciją studentas sužinos iš jam svarbaus, autoritetingo bendruomenės nario. Ši aplinkybė stiprina studento suinteresuotumą apsvarstyti darbo pasiūlymą bei galimybę likti dirbti toje pačioje įstaigoje, kadangi jie jaučiasi pažįstantys aplinką, bendruomenės narius ir jaučiantys išskirtinį jų suinteresuotumą padėti integruotis. Aukštojo mokslo institucijoms yra svarbu darbuotojo paieškos procese komunikuoti apie siekį prisidėti prie švietimo ir mokslo gerinimo, intelektinės kultūros puoselėjimo, galimybę būti žingeidžių, akademinės bendruomenės narių apsuptyje, kadangi šie aspektai tyrime informantų buvo išskirti, kaip vertybiškai juos labiausiai žavintys. Visgi vertėtų universitetams atsižvelgti ir į informantų išreikštą tobulėjimo bei išsilavinimo siekimą, kas reiškia, jog aukštojo mokslo siūlomos nuolaidos darbuotojų studijoms, mokymams ir pan. didina darbuotojų paieškos efektyvumą.

4. Remiantis teorine šio darbo dalies ir atlikto tyrimo išvadomis yra sudarytos gairės, kurios gali būti taikomos kiekvienai aukštojo mokslo institucijai siekiančiai kurti arba stiprinti savo darbdavio prekės ženklą. Gairėse yra išskiriamos pagrindinės trys rekomendacijos: pirmiausiai aukštojo mokslo institucijoms siūloma tikslingai apsibrėžti teikiamas naudas, vertes esamiems bei potencialiems darbuotojams, tuomet siūloma puoselėti kultūrą bei burti bendruomenę ir galiausiai siūloma atsakingai numatyti asmenis, kurie rūpinsis darbdavio prekės ženklo priežiūra.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į tai, kad viename iš šio darbo skyrių (žr. 67-69 psl.) buvo sudarytos gairės (rekomendacijos) skirtos aukštojo mokslo įstaigoms, todėl šiame skyriuje rekomendacijos yra teikiamos konkrečiai tik potencialiems tyrėjams. Atkreipiant dėmesį į išskirtus tyrimo ribotumus (žr. 42 psl.) ir siekiant juos išspręsti ateityje, tyrėjams rekomenduojama:

1. Rengti kokybinius tyrimus, analizuojančius aukštojo mokslo įstaigų vidinės komunikacijos veiksmingumą. Šis tyrimas atskleidė, jog įtaką absolventų pasirinkimui būti tos pačios įstaigos darbuotoju turėjo pasitelkiant **vidinę komunikaciją** stimuliuojami aspektai: institucijos tikslo, vizijos, kultūros įsisąmoninimas bei vertybinės sutaptys, glaudūs ryšiai su bendruomenės nariais (ypatingai akademinio personalu) ir bendruomenės suinteresuotumas padėti integruojantis. Taip pat, vykdant kokybinius tyrimus rekomenduojama detaliai **susegmentuoti informantų grupes** (jeigu tai atlikti galima dėl pakankamo potencialių informantų skaičiaus).
2. Rengti kiekybinius tyrimus, analizuojančius aukštojo mokslo institucijų akademinio personalo (dėstytojų) įsidarbinimo patirtį ir kokią įtaką jų pasirinkime turėjo darbovietės darbdavio prekės ženklas.
3. Rengti kokybinius tyrimus, tirsiančius aukštojo mokslo institucijų žmogiškųjų išteklių ir rinkodaros skyrių indėlį į darbdavio prekės ženklo kūrimo procesą.

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2024 -05-13
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Žmogaus ir visuomenės studijų, Komunikacijos instituto, Komunikacijos ir kūrybinių technologijų studijų programos _____

(fakulteto / mokyklos/akademijos, programos pavadinimas)

studentas (-ė) _____ Ramunė Staliūnaitė _____,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / kursinis / bakalauro/ magistro baigiamasis darbas

„Darbdavio prekės ženklo kūrimas: atveju, kai absolventas tampa darbuotoju tyrimas“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.



(parašas)

Ramunė Staliūnaitė
(vardas, pavardė)

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Kardelis K., (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Prieiga per internetą: <https://verslas09.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/01/mtp.pdf>
2. Alashmawy A. ir Yazdanifard R., (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. Vol. 6, No. 7. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/1644148/Downloads/AReviewoftheRoleofMarketinginRecruitmentandTalentAcquisition.pdf>
3. Ali M., S., ir Jalal, H., (2018). Higher Education as a Predictor of Employment: The World of Work Perspective. *Bulletin of Education and Research*, 40(2), 79.
4. Alwi S., F., S. ir Kitchen P., J., (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes? *Journal of Business Research*, 67(11), 2324-2336. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.020>
5. Ambler T. ir Barrow S., (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. p.p. 187. doi:<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
6. Bakanauskiene I., Bendaravičienė R., Barkauskė L., (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*. 15(2), 4 - 18. doi:10.21511/ppm.15(2).2017.01
7. Balmer J., M., T., (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Iss 3/4 pp. 248 – 291. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110694763>
8. Barreda A., A., Bilgihan A., Nusair K., Okumus F., (2015). Generating brand awareness in online social networks. *Computers in Human Behavior*. p.p. 600–609. doi: <10.1016/j.chb.2015.03.023>
9. Baruk A., I. (2016). Perception of the university as an employer among young potential employees. *MINIB*, Vol. 21, Issue 3, p. 1–18. doi:<10.14611/minib.21.09.2016.07>.
10. Bernatonyte D., Ciburiene J., Simanaviciene Z., Startienė G., (2019). The impact of higher education on employment in the labour market: Lithuanian case. *Contemporary Educational Researches Journal*, 9(1), 56–64. <https://doi.org/10.18844/cej.v9i1.3821>

11. Bolman, L., G. ir Deal T., E., (2014). *How great leaders think: The art of reframing*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
12. Bondarouk R., H., Axinia E., Arama R., (2014). What Is the Future of Employer Branding Through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. In *Social Media in Human Resources Management* (Vol. 12, pp. 23–57). Emerald Group Publishing Limited. doi: [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012006](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012006)
13. Brymer, Molloy J., C., Gilbert B., A., (2014). Human Capital Pipelines. *Journal of Management*, 40(2), 483–508. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206313516797>
14. Brosi P., Welpel I., M., (2015). Employer branding for Universities: what attracts international postdocs? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. Vol.85 (7), p.817-850. doi: 10.1007/s11573-014-0754-0
15. Buckingham M. ir Goodall A., (2019). *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Harvard Business Review Press.
16. Chodynieceka E., Smet D., A., Dowling B., Baldocchi M., M., (2022). Great Attrition research: Money can't buy your employees' loyalty. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/money-cant-buy-your-employees-loyalty> Žiūrėta: 2023-02-26.
17. DarbdavioID, (2022). Darbuotojų ir kandidatų lūkesčiai darbdaviams. Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/file/d/1OV7oC4jTLDDdyIW267gUnksEtAggMxZb/view>
18. Davis S., M., (2002). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. Jossey-Bass; 1st edition.
19. Dearing, S., R. ir Garrick, S., R., (1997). Higher Education in the Learning Society, her Majesty's Stationery Office, London, pp. 9-44.
20. Deci E., L. Olafsen A. H. ir M. Ryan R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032516-113108>

21. Dowling G., R., (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223. doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12081>
22. Drūteikienė G., Savicke J., Skarupskienė D., (2023). The impact of employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193 - 203. doi:10.21511/ppm.21(1).2023.17
23. Eger L., Micik M., Gangur M., Řehor P., (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. Volume 25 Issue 3: 519–541. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/1644148/Downloads/9387-Article%20Text-24142-3-10-20190426%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1644148/Downloads/9387-Article%20Text-24142-3-10-20190426%20(1).pdf)
24. Elnaga A. ir Imran A., (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>
25. Employer branding lessons from Ugandan universities: HR strategies for tackling the global talent retention challenge. *Human resource management international digest*, (2019). Vol.27 (1), p. 27-29. doi: 10.1108/HRMID-01-2019-0013.
26. Eurostat (a), (2022). Tertiary education attainment by age groups, 2020. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_attainment_statistics
27. Eurostat (b), (2022). How many students worked while studying in 2021? Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220829-1>
28. Eurostat (c), (2022). Employment rates of recent graduates. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_rates_of_recent_graduates#:~:text=Employment%20rates%20of%20recent%20graduates%20over%20time,-When%20looking%20into&text=The%20share%20rose%20to%2085.0,before%20the%20COVID%2D19%20pandemic.
29. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
30. Ghielen S., T., S., De Cooman R. ir Sels L., (2021). The interacting content and process of the employer brand: Person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal*

- of Work & Organizational Psychology, 30(2), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>
31. Goswami A., (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education. Vol 15, 3 skyrius. doi: 10.29070/JASRAE
 32. Hammoud, M. S. ir Osborne, S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. International Journal of Applied Management and Technology. Volume 16, Issue 1, Pages 50–67. Prieiga per internetą: [Effective Employee Engagement in the Workplace \(waldenu.edu\)](http://www.waldenu.edu)
 33. Harris Search Associates, (2018). A guide to effective searches in higher education: roles, responsibilities and rewards. Prieiga internetu: [https://harrissearch.com/web/pdf/Guide to Effective Higher Education searches 402.pdf](https://harrissearch.com/web/pdf/Guide%20to%20Effective%20Higher%20Education%20searches%20402.pdf)
 34. Harvardo universitetas, (2016). Best practices for conducting faculty searches. Prieiga internetu: [https://faculty.harvard.edu/files/fdd/files/best practices for conducting faculty searches v1.2.pdf](https://faculty.harvard.edu/files/fdd/files/best_practices_for_conducting_faculty_searches_v1.2.pdf)
 35. Hofstede G., (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). doi: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
 36. Hutagaol I., M., (2014). Employee Empowerment on Organizational Commitment in Bank Indonesia Representative in North Sulawesi. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi. 2(3), 921–930. doi: <https://doi.org/10.35794/emba.2.3.2014.5732>
 37. Yameen M., Bharadwaj S., Ahmad I., (2021). University brand as an employer: demystifying employee attraction and retention. Vilakshan (XIMB Journal of Management). Vol.18 (1). p. 26-41. doi: 10.1108/XJM-08-2020-0061.
 38. International Organization for Standardization. Human resource management – guidelines on recruitment, 2016. (ISO 30405). Prieiga per internetą: <https://www.iso.org/standard/64149.html>
 39. Iqbal S., Guohao L. ir Akhtar S., (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. doi: 10.4172/2315-7844.1000229

40. Yunsik K., K. ir Legendre T., S., (2021). The Effects of Employer Branding on Value Congruence and Brand Love. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. doi: 10.1177/10963480211062779
41. Jehanzeb K. ir Bashir N., A., (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/274704136_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study
42. Kashive N. ir Khanna V., T. (2017). Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. Volume 18, Issue 3. Prieiga per internetą: <https://journals-sagepub-com.skaitykla.mruni.eu/doi/10.1177/0972150917693334>
43. Kauno technologijos universitetas (2022). 2022 – 2024 metų strateginio veiklos plano projektas. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/wp-content/uploads/2021/11/Strateginio-veiklos-plano-2022-2024-projektas.pdf>
44. Kicheva T., (2019). Enhancing Organizational Attractiveness for Young Talents Through Employer Branding. Pranešimas konferencijoje: 2019 International conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth. Prieiga internetu: <file:///C:/Users/1644148/Downloads/DokladCrebus.pdf>
45. Kietzmann, J., H. ir Canhoto, A., (2013). *Understanding and managing electronic word of mouth*. *Journal of Public Affairs*, 13(2), 146-159. doi: <https://doi.org/10.1002/pa.1470>
46. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (2021). 2021 – 2023 metų strateginis veiklos planas: valstybės biudžeto tiesioginiai asignavimai. Prieiga per internetą: https://lsmu.lt/wp-content/uploads/2022/05/LSMU_Strateginis_Veiklos_Planas_2021-2023.pdf
47. Ludvík E., Michal M., Mikuláš G., Petr Ř., (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/1644148/Downloads/9387-Article%20Text-24142-3-10-20190426%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1644148/Downloads/9387-Article%20Text-24142-3-10-20190426%20(1).pdf)
48. Marylando universitetas, (2020). Hiring at the university of Maryland: EQUITY GUIDELINES FOR SEARCH & SELECTION. Prieiga per internetą:

<https://diversity.umd.edu/uploads/files/default/equity-guidelines-for-search-and-selection.pdf>

49. Michington, B. (2015). 15 Employer Branding Best Practices You Need to Know. Žiūrėta 2023-03-04. Prieiga per internetą <https://www.eredia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-youneed-to-know/>
50. Mykolo Romerio universitetas (2021). Mykolo Romerio universiteto 2021-2023 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/wp-content/uploads/2021/01/Mykolo-Romerio-universiteto-2021%E2%80%932023-metu%CC%A8-strateginis-veiklos-planas_el.versija.pdf
51. Minchington B., (2006). *Your Employer Brand: attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
52. Noe R., A., Hollenbeck J., R., Gerhart B., Wright P., M., (2019). Employees for Future Success. *Fundamentals of Human Resource Management*. 9 skyrius. Prieiga per internetą: <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Fundamentals%20Of%20Human%20Resource%20Management%204th%20Edition%20-%20Noe%20Hollenbeck%20Gerhart%20Wright/Chapter%209%20-%20Developing%20Employees%20for%20Future%20Success.pdf>
53. Oficialiosios statistikos portalas, (2020). Lietuvos švietimas, kultūra ir sportas (2021 m. leidimas). Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-svietimas-kultura-ir-sportas-2021/aukstasis-mokslas>
54. Oxford Reference, (2023). Branding. Žiūrėta 2023-03-04. Prieiga per internetą: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095524504;jsessionid=442331B9AC50DDED5C368029AE4FB4B7>
55. Poonam P. D., (2019). The history and importance of employer branding. *Research Scholar in Management*, Xavier Institute of Management, Bhubaneswar, India. p. 670. Prieiga per internetą: <https://www.ijamtes.org/gallery/79-jan19.pdf>
56. QS top universities, (2022). QS Graduate Employability Rankings 2022. Prieiga per internetą: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2022>

57. R. K. Yin, (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). Prieiga per internetą: https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf
58. Radzevičienė A. ir Sokolova A. (2020). Employer branding as recruitment and retention tool for the universities. Conference: International Conference on Education and New Developments 2020. doi: 10.36315/2020end096
59. Repsense, (2023). Universitetų įvaizdis „Google“ paieškoje: stipraus vadovo vardo neužtenka. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/rinkodara/2023/10/11/universitetu-ivaizdis-google-paieskoje-stipraus-vadovo-vardo-neuztenka>
60. Rodriguez J. ir Walters K., (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development. Prieiga per internetą: <https://wwjmr.com/upload/1509114292.pdf>
61. Rosethorn H., (2016). The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315616032>
62. Rupšienė L., (2018). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf#
63. Salo Y., (2022). Features of employer brand formation. Науковий погляд: економіка та управління, NO.2 (78). doi: [10.32836/2521-666X/2022-78-14](https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14)
64. SHRM Foundation's. Creating a more human workplace where employees and business thrive. Effective Practice Guidelines Series. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/human-workplace.pdf>
65. SHRM Foundations, (2016). Creating a More Human Workplace Where Employees and Business Thrive. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/human-workplace.pdf>
66. Sivertzen A., M., Nilsen E., R., Olafsen A., H., (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. The Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473–483. doi: <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

67. Stuart H., (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal* Volume 4. Number 4. pp. 200-207. Prieiga per internetą: <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/13563289910299328/full/pdf?title=towards-a-definitive-model-of-the-corporate-identity-management-process>
68. Szymańska A., K. (2014). The impact of organisational culture on employer branding. Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/1644148/Downloads/Theimpactoforganizationalcultureonemployerbranding-AnetaSzymaska%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/1644148/Downloads/Theimpactoforganizationalcultureonemployerbranding-AnetaSzymaska%20(1).pdf)
69. Štrimaitis A., (2016). Darbdavio prekės ženklo formavimas IT įmonėse: integruotos komunikacijos priemonių taikymas (magistro darbas). Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/1644148/Downloads/15107197.pdf>
70. Teisės aktų registras. Dėl Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairių tvirtinimo (nuo 2022-06-07). Prieiga per internetą: [V-60 Dėl Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairių tvirtinimo \(e-tar.lt\)](V-60 Dėl Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gairių tvirtinimo (e-tar.lt))
71. Terzaroli C. ir Oyekunle Y., (2019). Career service as a measure to support employability: a comparison between the university of florence and the university of lagos. Prieiga per internetą: file:///C:/users/1644148/downloads/terzaroli-oyekunle_careerservicecomparativestudies.Pdf
72. The times higher education, (2022). Best universities for graduate jobs: Global University Employability Ranking 2022. Prieiga per internetą: <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-graduate-jobs-global-university-employability-ranking>
73. Van den Brink, M., Fruytier B. ir Thunnissen M., (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*. Vol. 23, No. 2. pp. 180-195, doi: 10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x.
74. Verčič, T., A. ir Ćorić, S., D., (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44, 444-452. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
75. Vilniaus universitetas (2021). Vilniaus universiteto strateginis planas 2021-2025. Prieiga per internetą:

https://www.vu.lt/site_files/VILNIAUS_UNIVERSITETO_STRATEGINIS_PLANAS_20212025.pdf

76. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Paskutinį kartą žiūrėta: 2023-03-12. Prieiga internetu: <https://www.vle.lt/straipsnis/poreikiu-hierarchija/>
77. Vytauto Didžiojo universitetas (2021). Vytauto Didžiojo universiteto 2021-2027 m. strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/wp-content/uploads/2020/11/VDU-Strateginis-veiklos-planas-2021-2027-1.pdf>
78. Volker T. ir Alwyn W., (2013). The devil you know: The effect of brand recognition and product ratings on consumer choice. *Judgment and Decision Making*, Vol. 8, No. 1. pp. 34–44. Prieiga per internetą: <https://journal.sjdm.org/12/12703/jdm12703.pdf>
79. Wang J., J. ir Zhang C., (2017). The impact of value congruence on marketing channel relationship. *Industrial Marketing Management*, 62(April), 118-127. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.004>
80. Žarnauskaitė M., (2017). Organizacijos kaip patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/1644148/Downloads/10709-Article%20Text-11475-1-10-20170526.pdf>

Staliūnaitė R. (2024). *Darbdavio prekės ženklo kūrimas: atveju, kai absolventas tampa darbuotoju, tyrimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva yra priskiriama aukštam „ilgalaikės orientacijos“ rodikliui, galima teigti, jog lietuviams yra itin svarbi darbo pozicija ir kylimo aspektas bei ilgalaikis karjeros kūrimas. Dažnu atveju baigę studijas studentai yra pasirengę dalyvauti darbo rinkoje ir palikdami universitetą renkasi potencialų darbdavį. Nieko nelaukdami universitetai taip pat sparčiai tobulina savo veiksmų planą ir stengiasi tapti potencialiais darbdaviais jų ugdomiems studentams. Dėl šios priežasties buvo iškelta pagrindinė šio tyrimo problema – universitetų konkurencija nacionalinėse ir pasaulio rinkose dėl geriausių darbuotojų - specialistų, akademinio ir administracinio personalo. Tyrimo objektas – universiteto, kaip darbdavio prekės ženklo kūrimas. Pagrindinis tyrimo tikslas yra ištirti kas nulemia studentų pasirinkimą rinktis studijų vietą savo darbovieta ir remiantis išvadamis sudaryti darbdavio ženklo kūrimui universitetui palankias gaires. Atsižvelgiant į išsikeltą tikslą buvo suformuoti tyrimo uždaviniai: taikant dokumentų analizės metodą, apžvelgti, palyginti ir apibendrinti darbdavio prekės ženklo raidą, jo reikšmę, esminius kūrimo aspektus, išsiaiškinti darbdavio ženklo kūrimo ypatumus universiteto aplinkoje, suprasti darbdavio ženklo kūrimo ypatumus universiteto aplinkoje, išsiaiškinti absolventų, kaip darbuotojų įtraukimą skatinančius aukštojo mokslo institucijų bruožus ir veiksmus bei apžvelgti atlikto tyrimo rezultatus ir remiantis kitų autorių įžvalgomis, sudaryti darbdavio prekės ženklo kūrimo gaires, skirtas aukštojo mokslo įstaigoms.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta pagrindinė hipotezė: vykdomi universiteto, kaip darbdavio ženklo kūrimo veiksmai skatina baigusius universitetą studentus pasirinkti dirbti toje pačioje įstaigoje. Ekspertinio tyrimo metu išaiškėjo, jog aukštojo mokslo institucijos skirdamos dėmesio studentų ir bendruomenės ryšio stiprinimui tuo pačiu puoselėja palankesnę potencialaus darbuotojo (alumno) supratimą apie universiteto vidinę kultūrą, tikslą ir viziją bei didina tikimybę, jog studentui prioritetu taps galimybė įsidarbinti gerai pažįstamoje, vertybiškai jam svarbioje institucijoje. Taip pat, stiprus studentų įsitraukimas į bendruomenišką veiklą bei palaikomi artimi santykiai su akademiniais darbuotojais, didina tikimybę, jog apie darbo poziciją studentas sužinos iš jam svarbaus, autoritetingo bendruomenės nario. Ši aplinkybė stiprina studento suinteresuotumą apsvarstyti darbo pasiūlymą bei galimybę likti dirbti toje pačioje įstaigoje, kadangi jie jaučiasi pažįstantys aplinką, bendruomenės narius

ir jaučiantys išskirtinį jų suinteresuotumą padėti integruotis. Aukštojo mokslo institucijoms yra svarbu darbuotojo paieškos procese komunikuoti apie siekį prisidėti prie švietimo ir mokslo gerinimo, intelektinės kultūros puoselėjimo, galimybę būti žingeidžių, akademinės bendruomenės narių apsuptyje. Visgi vertėtų universitetams atsižvelgti ir į informantų išreikštą tobulėjimo bei išsilavinimo siekimą, kas reiškia, jog aukštojo mokslo siūlomos nuolaidos darbuotojų studijoms, mokymams ir pan. didina darbuotojų paieškos efektyvumą.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai dėl atvejų, kai absolventas tampa darbuotoju didinimui.

Staliūnaitė R. (2024). Employer branding: research on case when graduate becomes employee (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

Given that Lithuania has a high "long-term orientation" index, it can be argued that Lithuanians place a high value on job position and the upward mobility aspect, as well as long-term career development. In many cases, students graduate ready to participate in the labour market and choose a potential employer when leaving university. Universities are also rapidly developing their roadmap to become potential employers for the students they educate. For this reason, the main issue of this study was the competition between universities in national and global markets for the best employees - professional, academic and administrative staff. The object of the study is the branding of the university as an employer. The main objective of the study is to investigate what determines students' choice of their place of study as their workplace and, based on the findings, to draw up guidelines for the development of an employer's brand for the university. The objectives of the study were: to review the evolution of the employer brand, its meaning, key aspects of its development, to find out the peculiarities of employer branding in the university environment, to understand the peculiarities of employer branding in the university environment, to find out the features and actions of HEIs that promote the engagement of graduates as employees and to review the results of the study and to draw up guidelines for employer branding in HEIs based on the insights from other authors.

The empirical study has put forward the following main hypothesis: the employer branding activities of a university encourage graduating students to choose to work at the same institution. The empirical study found that HEIs focusing on strengthening the connection between students and the community simultaneously fosters a more positive perception of the internal culture, purpose and vision of the university among potential employees (alumni) and increases the likelihood that students will prioritise the opportunity to work in an institution they know well and value. Also, strong student involvement in community activities and close relationships with academic staff increase the likelihood that a student will hear about a position from an important, authoritative member of the community. This circumstance strengthens the student's interest in considering a job offer and the possibility of staying at the same institution, as they feel they know the environment, the community members and feel they have a special interest in helping them integrate. It is important for higher education institutions to


communicate in the recruitment process their desire to contribute to the improvement of education and science, to foster intellectual culture, and to be surrounded by inquisitive members of the academic community. However, it is also worthwhile for universities to take into account the informants' expressed desire for development and education, which implies that discounts offered by higher education for study, training, etc. increase the efficiency of recruitment.

The Master's thesis concludes with conclusions and suggestions for increasing the incidence of graduates becoming employees.




PRIEDAI

1 PRIEDAS

TIRIAMŲ UNIVERSITETŲ NESUTIKIMAS BŪTI IDENTIFIKUOJAMIEMS




Kam: Ramunė Staliūnaitė 2023-07-05, Tr 15:34



Laba diena,
Gavome Jūsų užklausą.
Pasitarėme su vadovais ir sutarėme, kad  vardas neturėtų būti minimas Jūsų darbe.
Informacija, kas yra baigęs , yra asmens duomenys, kurių negalime atskleisti, o ir nelengva būtų ją išgauti iš mūsų bazės.
Siūlyčiau apklausti darbuotojus pagal skyrių bendrus paštus ar išsirinkti dominančius padalinius iš telefonų knygos. Gal laiške reiktų pažymėti, kad prašote pildyti tų, kas yra baigę . Čia bandau sugalvoti, kaip geriau padaryti.
Nebent dar kažkuo galime padėti.

Ramunei Staliūnaitėi
rastaliunaite@stud.mruni.eu

2023-07- Nr. 3AE(11.21E-32005)-
2023-06-19 Nr. 4A (2.37-21601)-333

DĖL LEIDIMO ATLIKTI MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIMĄ UNIVERSITETE

 universitetas, išnagrinėjęs gautą užklausą, informuoja, kad leidžia vykdyti magistrinio darbo tyrimą  universitete apie tai, kas nulemia studentų pasirinkimą rinktis savo buvusią studijų vietą savo darbovietai, ir remiantis išvadomis sudaryti universiteto, kaip darbdavio prekės ženklui kūrimui palankias gaires. Dėl duomenų ir tyrimo aprėpties prašome kontaktuoti su Personalo valdymo centro vadove 

 universitetas neleidžia magistro baigiamojo darbo pavadinime, tekste ir susijusiose akademinėse publikacijose naudoti/atskleisti  universiteto pavadinimą.

STUDIJŲ METU KURTO BENDRYSTĖS SU UNIVERSITETU RYŠIO REZULTATAI

Interviu klausimai	Atsakymų kategorija	Aukštojo mokslo institucija	Informantų teiginiai
Ar būdama studente/-u jautėte, jog aiškiai suvokiate institucijos vidinę kultūrą, tikslą ir viziją? Jeigu taip, papasakokite iš kur tai žinojote?	Apie įstaigos tikslą, viziją ir misiją sužinojo per vykusią renginių turinį	X	X1: „turi įvairius bendruomenės vakarus ir jų metu niekam nekilo klausimų apie tai, ar galima universitetą matyt kažkaip kitaip, nei yra deklaruojama.” X5: „jeigu tu nedalyvauji labai kažkokiose veiklose, tai tu iki galo nesuprasi, nes universitetas yra milžiniška institucija, kurios yra sudėtingas veikimas” X8: „ir aišku, studijų metu, nes aš pati buvau į Erasmus programą išvykusi ir kažkaip taip aktyviai savanoriauau <...> įvairių renginių organizavimas”
		Y	Y4: „įsitraukus tikrai į tam tikras socialines veiklas” Y14: „žinojau tai iš renginių, kurie vyko universitete, veiklos ataskaitos, mugės.“
	Apie įstaigos tikslą, viziją ir misiją sužinojo iš paskaitų turinio	X	X1: „kai mokiausi fakultete nuo pat pradžių labai aiškiai buvo komunikuojamos ne tik fakulteto, bet ir universiteto vertybės” X5: „Mes tai turėjome būtent įvadinėje dalyje” X14: „Galbūt, kaip dėstytojai kalbėdavo ir panašiai. Buvo ir viena paskaita apie universitetą, tikrai gerai prisimenu, nes tuo metu atrodė labai sunki ten visa istorija.”
		Y	Y11: „Gal žinot, daugiau iš paskaitų” Y12: „Kai per įvadinę savaitę buvo, tai labai daug pasako tai apie universitetų kultūrą, tikslą, viziją.”
	Apie įstaigos tikslą, viziją ir misiją sužinojo būdamas (-a) bendruomenėje, organizacijoje	X	X4: „Tai va, tokie visokie bendruomenės susibūrimai labai gerai atskleidžia tą vidinę kultūrą. Manau, ir nors tu nežinai pagal strategiją, kad būtent tie tikslai šiemet yra (tarkim: tvarumas, tarptautiškumas ir ten dar kas nors...), bet tu vis tiek kažkaip tarp eilučių supranti apie ką čia.” X6: „nes buvau toks gana aktyvus studentas ir universitete ir toj pačioj bibliotekoje nemažai laiko praleisdavau” X8: „žinokit, turbūt ir taip ir taip, ir iš bendruomenės narių <...> bendravimas su kolegomis” X9: „suprantu visus tokius pagrindinius dalykus iš pačio buvimo bendruomenėje” X10: „Todėl būdamas studentas tu jau pradedi jausti organizacinę kultūrą vienai ar kitaip bendradarbiauji su dėstytojais, su darbų vadovais ir panašiai” X11: „vis tiek nori/ nenori, bet tu daugiau į tai įsigyveni ir daugiau domiesi. Tai labiausiai jo, kažkaip buvo vis tiek toks uždaresnis ratas, būtent fakultetas.”
			Y

			<p>Y7: „Man galbūt pasisekė, gal yra visokių nuomonių, bet aš iš asmeninės patirties galiu pasakyti, kad man patiko dėstytojais buvo labai įdomūs, labai prieinami ir prieit pasiklaust pakalbėti, ir parašyt visada atsako, tai man va tas toks betarpiškas bendravimas”</p> <p>Y15: „nes sakykim, na ir bendravime pačių studentų ir su dėstytojais <...> Tai, sakykim, to buvimo universitete galbūt buvo mažiau, bet bendravimo vis tiek su dėstytojais, tiek su grupiokais buvo daug.”</p>
	Apie įstaigos tikslą, viziją ir misiją sužinojo per universiteto kultūrinės veiklas, užsiėmimus po paskaitų	X	X13: „didžiąją studijų laiko dalį įsitraukus aktyviai į kultūrinę universiteto veiklą. Tai viename teatre šokau, po to dramos teatre vaidinau, tai man kažkaip gal labiau universitetas asocijavosi su tokia kultūrine, aktyvia veikla, daugiau/mažiau aktyvia ir su tam tikromis tradicijomis, ilga ir sena istorija, tai aš iš to taip ir supratau tą kultūrą”
	Apie įstaigos tikslą, viziją ir misiją sužinojo tik todėl, kad domėjosi vykdydamas (-a) savo mokslinį darbą	Y	Y6: „Kai jau buvau vyresnė ir mokiausi magistrą, tai tiesiog pati domėjausi”
	Apie įstaigos tikslą, viziją ir misiją nežinojo	X	<p>X2: „Ne, nesuvokiau tiesą sakant”</p> <p>X3: „Kultūros... nežinau, tiesą pasakius, man atrodo čia gal pastarųjų dienų, metų koncepcija tokia yra, o anksčiau -- nelabai buvo”</p> <p>X7: „aš neturėjau apie juos idėjos pradžioj, nes aš esu studijavęs ir kitame universitete, tai man tas perėjimas buvo tiesiog į didesnį vienetą”</p> <p>X12: „Galėčiau pasakyti, kad kai studijavau visiškai apie tai nieko nežinojau”</p> <p>X15: „Būdama BA ir MA studente tikrai ne”</p>
		Y	<p>Y1: „aš asmeniškai tiesiog gal nesigilinau į tai”</p> <p>Y2: „Tai tos informacijos trūko”</p> <p>Y8: „Gal nesuvokiau taip visko tiksliai”</p> <p>Y9: „tai tikrai nenusimaniau, nežinojau, kokia ta vidinė kultūra, kaip ten darbas organizuojamas, kaip administracija dirba ar kiti visi padaliniai”</p> <p>Y10: „tiesą sakant, ne, aš taip negalvojau apie tai”</p> <p>Y13: „Ne, negaliu pasakyti, kad visa tai jutau ir žinojau”</p>
Ar buvote prieš tai susijęs su universitetu ne tik, kaip studentas? (Studentų atstovybės narys, aktyvus renginių dalyvis, praktikantas,	Aktyviai dalyvavo renginiuose, juos iniciavo	X	<p>X1: „Taip pat dalyvavau įvairiuose renginiuose, rengiant renginius pirmakursiams, kuratorė buvau pirmakursių”</p> <p>X4: „dalyvavau būtent savo studijų programos, renginių organizavime ir kaip organizatorė ir kaip dalyvė”</p> <p>X5: „ypatingai kultūriniai renginiai, tai tiek su kultūros centru tekdavo bendradarbiauti”</p> <p>X6: „teko keletą renginių organizuoti čia, fakultete, tuo metu būdavo rengiami tokie studentų organizuojami renginiai, prie kelių teko prisidėt taip.”</p> <p>X8: „tai tikrai nemažai buvo tokio įsitraukimo, įvairių projektų ir renginių”</p> <p>X9: „Kaip tokios organizacijos renginiuose, universiteto bendruose, tai dalyvaudavau, taip”</p>

savanoris ar pan.) Jeigu taip, papasakokite plačiau.		Y	Y13: „Teko savanoriauti, prisidedant prie vieno universiteto renginio” Y14: „Dalyvavau renginiuose kaip žiūrovas; dalyvavau universiteto mugėse, karjeros dienose.” Y1: „Tikrai, jeigu ten vykdavo kažkoks renginys, aš stengdavausi padėti, ypač jeigu kažkas susiję su mūsų fakultetu arba vykdavo mūsų fakultete, tai jo, iš tikrųjų tekdavo padėti ir dalyvauti tokiuose renginiuose”
	Buvo studentų atstovybės narys (-ė) ar panašios bendruomenės sudėtyje	X	X1: „buvau ir studentų atstovybės narė ir korporacijos narė.” X5: „buvau kelių korporacijų dalyvė” X6: „turėjom studentų mokslinę grupę, buvau ten narys” X8: „bet mes labai bendradarbiaudavom, galima sakyti, kažkaip studentų atstovybės irgi viena iš veiklų” X11: „Aš priklausiau fakulteto sąjungai”
		Y	Y2: „Kadangi studijavau teisę, tai mes turim tą tokią specializuotą, sakykim, studentų atstovybę. Tai dalyvavau tenai ir turėjom vykdyti iniciatyvas” Y3: „Visus studijų metus buvau studentų atstovybėje” Y4: „Į studentų atstovybę nebe ėjau, kadangi ten veiklos labai daug laiko užėmė, kai aš buvau tenai vienu metu ir vice vadovė, nu ne vadovė, kažkaip kitaip vadina tuos koordinatorius ir tenai kažkiek dirbau” Y5: „Tai buvau 3 metus studentų atstovybės narė, buvau ten vieno skyriaus pirmininkė, valdybos narė” Y7: „aš pretendavau ir mane išrinko studentų atstovybė būti senate”
	Aktyviai įsitraukė į bendruomenės veiklą po paskaitų (choras, šokiai, biblioteka, muziejai ir t.t.)	X	X5: „taip pat dalyvavau ir dainavau chore” X11: „bendradarbiau daugiausiai su kultūros skyriumi” X13: „Aha, taip <...> buvau kultūrinės daugiau dalies atstovė”
		Y	Y4: „Esu šokusi tautinius šokius pas mūsų vadovę, dar ir dabar dirbančią ir esu dainavus chore, užsiėmiau sportu...” Y12: „Buvo renginiai kartu organizuoti su kitos aukštosios mokyklos choru”
	Atlikinėjo praktiką viename iš universiteto skyrių	Y	Y1: „Taipogi, aš savo studijų metu atlikinėjau praktiką vienoje iš mūsų tarnybų, kaip sakant, viename iš mūsų universiteto organų” Y2: „taip pat buvo labai daug tokių galimybių papildomų: tai yra įvairios praktikos, šešėliavimo galimybės” Y10: „dirbau praeitą vasarą priėmimo skyriuje”
	Dalyvavo mentorystės programoje	Y	Y2: „<...> įvairios mentorystės sesijos”
	Į papildomas veiklas neįsitraukė	X	X2: „Nebuvau visiškai niekaip susijusi su universitetu kitaip nei studentė.” X3: „Ne, nebuvau.” X7: „Ne, aš buvau gana pasyvus” X10: „Ne, ne, ne. Jokių ryšių tokių tiesioginių savo universitetų neturėjau” X12: „Ne, nepasakyčiau tiesą pasakius, kad būčiau” X14: „Ne, nebuvau.” X15: „Niekada nebuvau įsitraukus anksčiau”
Y		Y6: „Tai ne, neidavau aš į renginius per daugiausiai ir kažkaip nežinau, nebuvau iš tų labai jau aktyvių studentų” Y8: „Ne, buvau tiesiog studentė, nebuvau atstovybėje” Y9: „Nebuvau nei studentų atstovybei, nei kažkur kitur.” Y11: „nebuvau aktyvi”	

			Y15: „Ne, ne, deja ne. Tiktai studijos”
Kaip sužinojote apie jums patrauklią darbo poziciją universitete? (per viešinimo priemones, pasiūlė to paties universiteto bendruomenės narys ar pan.)	Apie darbo vietą sužinojo per darbo paieškos portalus	X	X1: „Iš darbo paieškų portalų.” X3: „Internete, per darbo skelbimus.” X5: „Ieškojau būtent per darbo skelbimus.” X12: „Realiai tai per internetinius skelbimus.” X13: „Aš tai sužinojau per darbo skelbimų portalą”
		Y	Y7: „Tai buvo <i>CV Online</i> ar <i>CV Bankas</i> ” Y12: „tai ir aplikavau ir gavau kvietimą <...> Taip, taip, taip čia <i>CV Bankas</i> ”
	Apie darbo poziciją sužinojo iš popierinio darbo skelbimo formato	X	X2: „Skelbimas buvo tik popierinis ir buvo skelbiama instituto skelbimų lentoj”
	Apie darbo poziciją sužinojo iš darbo skelbimo universiteto tinklalapyje	X	X6: „po to universiteto tinklapį pasižiūrėjau, kokios yra laisvos darbo pozicijos ir <i>aplūkavau</i> ” X7: „Radau bibliotekos berods, puslapyje ten, kartas nuo karto yra paskelbiama darbo vietos.” X15: „<...> ir universiteto tinklalapyje mačiau”
	Apie darbo poziciją sužinojo iš socialinių tinklų turinio	X	X8: „per medijas nes matot, mes vis tiek studijavom tą dalyką, tai ir dėstytojai buvo susiję, tai mes turėdavom ir savo Facebook grupę” X15: „Per viešinimo priemones: universiteto <i>Facebook</i> paskyrą”
		Y	Y13: „Pamačiau, kad darbo skelbimu pasidalino viena iš MRU dėstytojų savo socialinio tinklo <i>Facebook</i> profilyje.”
	Apie darbo poziciją sužinojo iš universiteto bendruomenės nario	X	X4: „Man pasiūlė mano kursiokai, kurie tuo metu dirbo šitam skyriui, kur aš dabar dirbu.” X9: „Per kolegas ir dėstytojus” X10: „atėjęs profesorius į paskaitą, sako: kolegos, aš jums turiu nerealų darbo pasiūlymą. Žinokit nu, superinis pasiūlymas. Aš ieškau asistento į katedrą ir va, gal kas norėtų?” X14: „Man pasiūlė. Jau tada žmogus irgi dirbo universitete”
		Y	Y1: „Tai man iš tikrųjų asmeniškai pasiūlė darbą fakulteto prodekanas” Y2: „iš tikrųjų mane pakvietė dirbti dekanė” Y3: „pasiūlė tiesiog padalinio vadovas” Y4: „Darbuotojai. Tai tiesiog, aš taip galvoju, kad iš vidinės tiesiog komunikacijos pamatė mano aktyvumą” Y5: „kartu su savo komandos nariais padėjome organizuoti universitetui įvadinę savaitę ir turėjau bendrystės su karjeros centro vadove <...> Ji man pasiūlė dirbti” Y6: „Aš sužinojau iš dėstytojo buvusio.” Y8: „Pasiūlė universiteto bendruomenės narys” Y9: „Iš tikrųjų sužinojau iš praktikos vadovės” Y10: „Mano sesė dirbo šitoj vietoj” Y11: „Su manim susisiekė buvęs dėstytojas” Y14: „Pasiūlė to paties universiteto bendruomenės narys” Y15: „Per pažįstamus <...> universiteto bendruomenėje buvusius žmones”
Darbo poziciją pasiūlė bendruomenės narys po atliktos	X	X11: „bakalauro studijų metu ir tada magistre irgi atlikinėjau praktiką ir po praktikos pasiūlė šį darbą”	

	praktikos universitete		
--	---------------------------	--	--

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

**UNIVERSITETO SUKURTO DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO REIKŠMĖ TO PATIES
UNIVERSITETO ALUMNO DARBDAVIO PASIRINKIME**

Interviu klausimai	Atsakymų kategorija	Aukštojo mokslo institucija	Informantų teiginiai
Kokie pagrindiniai aspektai apie universitetą jus žavėjo prieš įsidarbinant?	Aplinka ir universiteto kultūra jau buvo iš seniau pažįstama	X	<p>X3: „Na, tiesiog yra sentimentai, yra mano alma mater <...> Be to, šiek tiek žinojau čia dirbančius žmones, savo būsimą vadovę iš ankstesnės savo darbo patirties, tai man tai irgi imponavo, nes žinojau, kad ji yra tikrai stipri specialistė”</p> <p>X4: „nes vėlgi tai yra ta pati bendruomenė, iš kurios aš atėjau. Mes abi su drauge turėjome panašias vertybes, tai jeigu ji siūlo man, tai tikriausiai čia kažkas kažkaip susiję”</p> <p>X6: „Man tai atrodė, kad bus kažkiek paprasčiau, nes pati ta aplinka yra geriau pažįstama.”</p> <p>X7: „Aš ją pažinojau ir pati įstaiga ją jau pabaigus, kaip universitetas liko atminty gerąja prasme, kažkaip norėjau prisidėti prie to viso dalyko, nepaleisti, nepamesti.”</p> <p>X11: „kadangi jau buvau visiškai tame ir labiau vieta žinoma, ir darbdaviai, ir darbo vieta buvo artima man”</p> <p>X15: „Mano Alma Mater, už kurią sergu, norėjau įsidarbinti viešajame sektoriuje ir tokioje organizacijoje, kurią tikrai palaikyčiau.”</p>
		Y	<p>Y1: „<...> kai pasiūlė tą darbą ir aš žinojau, kad aš dirbsiu būtent su tais žmonėmis, tame fakultete, kuriame aš pati mokiausi, mane tai tiesiog labai sužavėjo, nes aš žinojau, kad na, iš tikrųjų bus gerai, tikrai problemų aš neturėsiu, tikrai bus labai saugi, smagi ir pilna įvairiausių išpūdžių darbo vieta”</p> <p>Y3: „Tikriausiai visi praleisti metai čia, praleistas laikas pačiame universitete. Buvo sunku turbūt išeiti iš tos vietos, kur iš tikrųjų daug išmokau”</p> <p>Y5: „Mhm, tai pirmas, tai, kad buvo pažįstama kultūra iš studentų atstovybės tai, kad buvo labai patogu”</p> <p>Y6: „Labiausiai imponavo tai, kad pažįstamas tas universitetas, kad aš čia mokiausi tiek bakalaurą, tiek magistrą, kad tikrai ir aplinka pažįstama.”</p>
	Patogi atvykti universiteto lokacija	Y	Y4: „Be to, tuo metu dar gyvenau bendrabutyje, buvo tiesiog artima aplinka, patogu ir atvykti”

			Y6: „Aš gyvenu netoli šio universiteto, tai labai patogiu yra atvykti darbą, kai nereikia ten tau kamštyje stovėti, nežinau, gal pusantros valandos.”
Universitete dirbantys žmonės ir akademinė aplinka	X		X8: „įdomūs žmonės dirbantys” X10: „Tai yra be galo charizmatiškų, įdomių, ir unikalių žmonių bendruomenė” X9: „Visa ta akademinė aplinka atrodė artima tikrai”
	Y		Y8: „<...> visi tokie turtingi žiniomis akademikai, tas ir žavėjo” Y14: „Darbas akademinėje bendruomenėje”
Iššūkiai, darbo dinamiškumas	Y		Y2: „<...> man patiko tuo, kad mane kvietė priimti iššūkius” Y6: „Aš labai įvairius dalykus darau, tai va ir tas, aišku, sužavėjo, nes kitu atveju žinot, į bet kokį neitum vien dėl to, kad arti namų.” Y11: „tobulėti, augti, visą laiką spręsti. Aš jau čia dirbu trečius metus ir aš neturiu nei vienos vienodos dienos, neturėjau niekada”
Universiteto skatinamas kūrybiškumas	Y		Y2: „<...>dėl ko aš sutikau ateiti – ta kūrybiška žadėta aplinka”
Suteikiamos galimybės tobulėti, gauti saviugdodos veikloms nuolaidų	X		X7: „Ir kitas dalykas -- gauni įvairių nuolaidų, kaip darbuotojas yra finansinės nuolaidos ir kitos paskatos.” X8: „patys galime išvažiuoti mokytis <...> yra ir daug įvairiausių veiklų” X11: „Taip pat universiteto darbo pozicijose suteikiamos galimybės tobulėti, nes tikrai suteikiama daug įvairiausių nuo čia bendruomenėje veikimo iki pat konferencijų, komandiruočių, bendradarbiavimo ir taip toliau”
	Y		Y2: „<...> galimybė čia augti, tobulėti, studijuoti papildomosiose studijose, galbūt kažkokią kitą kryptį, tai tokie būtų aspektai” Y4: „Be to, tai yra ir kelionės, tai yra ir komandiruotės į užsienį, kurios nebuvo žadamos, tai va tokie papildomi tie vadinami privalumai” Y10: „Nes turi universitetas ir kursų darbuotojam ir visokių programų, kur darbuotojai gali save kažkaip parodyt.” Y13: „sudaromas galimybes gauti aukštos kokybės studijas”
Universiteto tikslas, jos veiklos kryptis, prasmė	X		X3: „jos misija yra labai tokia garbinga, prasminga, kas man buvo svarbu renkantis. Kai tik atėjau aš sakiau, kad man yra smagu, kad tu čia neskatinsi pasiimti žmogaus dar vieną kreditą, bet skatinsi rinktis aukštąjį mokslą.” X4: „Tai man tas grynai prasmės ir vertybių suvokime buvo svarbiausias pasirinkimas” X12: „Kad įkvėpimo gausi ir tu dirbi dėl kažko, kaip čia pasakius? Gal dėl kažko

			<p>aukščiau, kad kažkas suteiks vertę, o ne kažkienu į piniginę nueis, bet toksai, kad kuri ateity, prisidedi prie tos ateities kūrimo”</p> <p>X13: „Ir galų gale, tu gali dirbant prisidėti prie švietimo, prie kultūros, prie žodžio, prie Lietuvai aktualių aspektų.”</p>
		Y	Y5: „darbo pobūdis, kuris sužavėjo buvo -- dirbti su studentu kompetencijoms, pačiais studentais”
	Universiteto puoselėjamas tarptautiškumą	X	X8: „tai man irgi labai tas buvo svarbu tarptautiškumas”
		Y	Y4: „Hm, tai matyt tarptautiškumas” Y7: „Taip, aš pasidomėjau iš tikrųjų, pasiskaičiau ir man patiko, kad tarptautiškas labai universitetas” Y12: „Tai va, ir po to galimybė tarptautiškumo tarnyboje būtent būti <...> Tikrai žinau, kad mes priimame labai daug delegacijų iš įvairių šalių. Aš tiesiog žinau, kad labai daug svečių”
	Universiteto veiklos pastovumas	Y	Y8: „Atrodė, kad universitetas tokia įstaiga rimta” Y14: „<...>stabilumas”
	Galimybė dirbti hibridiniu būdu	Y	Y9: „Nu tikrai buvo labai geras dalykas, kad pas mus galima 4 dienas nuotolinio dirbti per mėnesį, tai tas labai motyvavo”
	Universiteto kultūra, tradicijos	X	X1: „Kadangi baigiau šį universitetą, tai bendra kultūra” X5: „, ir dar tai, kad tai yra tos vertybės, kuriomis aš iš tikrųjų tikiu” X8: „, Tai turbūt toks tradicijų išlaikymas”
		Y	Y9: „tai iš esmės per tą laiką nu sužavėjo ta visa universiteto kultūra”
	Universiteto komunikacija	Y	Y10: „Šiaip čia yra labai daug komunikacijos, tai čia pagrindinis dalykas, kuris man labai patiko”
	Universiteto darbuotojų bendruomeniškumas	X	X5: „Tai apskritai ką tikriausiai rašo universitetas, labai tiksliai, visuose darbo skelbimuose, tai yra -- bendruomeniškumas”
		Y	Y11: „man yra labai svarbu, kad kolegos būtų žmogiški, pagarbūs vieni kitiems, kad nebūtų intrigu” Y15: „<...> tai, kad daug žmonių, kad bus to socialinio daug bendravimo”
	Universitetas suinteresuotumas įdarbinti savo alumnus	Y	Y12: „Žinoma, kad kiekvienas universitetas yra susidomėjęs galimybe įdarbinti savo alumną, nes tai yra irgi toks, kaip ir pramušimo dalykas”
	Universiteto darbuotojų jaunumas	Y	Y12: „Beje kolektyvas yra labai jaunas” Y15: „Atrodė, kad pakankamai viskas nauja ir jauna”

	Istorinė universiteto aplinka	X	X12: „kad tu dirbsi tokioje istorinėje vietoje, pati atmosfera, sakykim pastatai pridedantys tokį romantizuotą jausmą” X15: „Vienas seniausių universitetų”
		Y	Y15: „Jau ir tuo laiku žavėjo tai, kad na, vis dėlto graži ta aplinka, universiteto infrastruktūra”
	Universiteto darbas su studentais	Y	Y13: „atsižvelgdavo į studentų interesus, jo lankstumas<...> patiko daugelio dėstytojų požiūris į studentą” Y14: „<...>aktyvus darbas su studentais”
	Universiteto įvaizdis	X	X1: „<...> lygis institucijos” X2: „vienintelis stereotipas ir vienintelis įvaizdis, kurį aš turėjau, kad tai tiesiog yra geriausia ugdymo įstaiga” X3: „tai yra tikrai aukštos reputacijos įmonė” X13: „žavėjo tai, kad žinau, kad vis tiek yra, na, sakykim, vienas geriausių Lietuvos švietimo įstaigų, universitetas, turintis gerą reputaciją.”
	Universiteto modernumas	X	X8: „kad tai yra estetiškas, senas, bet tuo pačiu ir toks modernus, dinamiškas. Tai man tikrai atrodė labai įdomu ir tai, kad ir istoriškai duomenys yra labai įdomūs, bet taip pat ir besikeičiantis modernus ir pati kaip organizacija”
	Universiteto kūrimasis	X	X14: „Viskas, galima sakyti kūrėsi taip nuo pradžių nu, kaip ir neturint jokios kažkokios tvirtos bazės, nu tai gal tas irgi buvo kartu įdomu, nes kažką gali naujo pradėt.”
Kokie universiteto bendruomenės bruožai, veikla prisidėjo prie apsisprendimo rinktis universitetą jūsų darbdaviu?	Inteligentiška, profesionali, išsilavinusi bendruomenė	X	X1: „Bendruomenė turiu galvoj, čia susibūrusia inteligentiška bendruomenė” X2: „kad čia yra nu tikrai daug intelektualų, daug svarbių žmonių, reikšmingų žmonių <...> kad čia yra nu tikrai daug intelektualų, daug svarbių žmonių, reikšmingų žmonių.” X4: „Man labai patiko, kad tu gali dirbti apsuptas edukacijos, sakykim, mokslo žmonių, tų, kuriems rūpi ir jaunimo ateitis, kurie po mokyklos čia ateina studijuoti ir apskritai jiems rūpi visos ir Lietuvos, ir pasaulio ateitis, nes jie daro tokius mokslinius tyrimus” X8: „taip pat profesionalūs” X9: „Tiesiog tai yra vis tiek išsilavinę žmonės, kritiškai mąstantys žmonės, kultūriškai išsilavinę kolegos, tai va tas.” X14: „Studijų metu sutikti dėstytojai ir su kai kuriais aš ir dabar dirbu tai kažkokį gerą tokį įspūdį paliko, stiprų. Tai va, irgi, gal kažkaip norėjos nu va toliau tęsti, šalia būti ir toliau

			kažkaip mokytis iš jų. Tai taip, žmonės irgi turėjo įtakos.”
Universiteto bendruomenės iniciatyvos	X		X1: „<...> bei tai, ką institucija daro: įvairūs renginiai, seminarai skirti plačiajai visuomenei”
	Y		Y6: „Tai va gal tas labiausiai: pačios bendruomenės veiklos, atsiminimai iš studijų metų, kad ten yra tų renginių, kad įtraukiama yra ir studentų bendruomenė, ir darbuotojai.”
Veikla susijusi su visuomenės švietimu	X		X1: „Ir apskritai tas žinios nešimas ir mokslo nešimas, platinimas”
Bendruomenės naujų narių šilts priėmimas	X		X5: „Visi žmonės, kurie dirba universitete, ne tik dirba, studijuoja, kurie yra ir akademinės bendruomenės dalis – jie visi yra integruojami, yra visi laukiami <...> Būtent tas atvirumas toksai, kad žmonės, įtraukia būtent į visas veiklas, nes jeigu yra renginys, tai mes įtrauksime visus” X12: „komandiškumas” X15: „kad ši bendruomenė suinteresuota savo darbuotojų tobulėjimu”
	Y		Y1: „Esantys žmonės iš tikrųjų stengiasi labai padėti vienas kitam, stengiasi padėti studentui, nesvarbu, koku klausimu, kas nutiko – visada gausi iš jų atsakymą” Y9: „Žmonės dirbantys šiame universitete tikrai man atrodė geranoriški, daug ką padėjo <...> Tai iš tikrųjų tikrai motyvavo, visi padėjo ir kas, kaip galėjo, prisidėjo, tai tikrai, tikrai patiko.” Y11: „paslaugūs, draugiški, pagarbūs <...> o ir po darbo, ir leidžiam laiką kartu, šeimos draugauja” Y3: „Mane žavi ši bendruomenė tuo, kad ji nėra per didelė <...> yra glaudžiai susijus <...> šeimyniškai jautiesi” Y14: „Draugiškumas, atvirumas, orumas. Man yra labai svarbu dirbti komandoje, kur yra gera ir patogų” Y15: „mandagumas, nes visi labai korektiškai ir mandagiai vienas su kitu bendraudavo”
Prasminga bendruomenės veikla	X		X4: „Ir aš galvoju, kad jeigu aš galėsiu kažkaip prisidėti prie visų šitų svarbių darbų garsinimo, tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų, man jau bus labai smagu vien dėl to.” X6: „Prasminga turbūt atrodė, kad dirbdamas universitete tu pats kažkiek tai prisidedi prie to universiteto veiklos. Kas man atrodytų, būtų visai prasminga veikla, nes tai yra tokia pagrindinė mokslo įstaiga Lietuvoje nu lyderiaujanti mokslo įstaiga Lietuvoje”

			X7: „Tas apeliavo, kad tu dirbti kažkokį lyg ir prasmingą darbą”
		Y	Y10: „Toliau, vėlgi universitetas turi labai daug projektų ir kiekvienas fakultetas rengia labai daug konferencijų, tai irgi tas sužavėjo.”
	Pagarbus požiūris į studentą	X	X12: „<...> požiūris į žmogų, vertinimas žmogaus ir jo gebėjimų”
		Y	Y5: „noras kuo artimiau bendrauti su studentu ir kuo aiškiau išgirsti jo nuomonę.” Y13: „Patiko požiūris į studentą bei visa akademinė bendruomenė” Y15: „Sakykim, netgi dėstytojas su studentu santykiuje, net nejausdavai, kad kažkaip esi žemesnio luomo ar kažką. <...> nu matyt, iš tos pusės, kad visą laiką būdavo tikrai gražiuoju. Jeigu paklausi -- gausi informaciją, tai va iš tos pusės, matyt, ir žavėjo”
	Aktyvi, iniciatyvi, motyvuota dirbti bei mokytis bendruomenė	X	X8: „motyvuoti, iniciatyvūs žmonės <...> besidomintys, smalsūs, tobulėjantys, tikrai siekiantis tobulėti, mokytis, sužinoti daugiau.” X10: „žingeidumas, noras tobulėti ir akademinis, išsilavinęs personalas” X11: „žingeidumas ir domėjimasis naujomis sritimis”
	Smalsumas patirti dėstytojo/neakademini o universiteto darbuotojo darbo užkulusius	X	X10: „įdomu pati akademinė dėstytojo karjera. Man kažkaip visą laiką atrodė, kad tai yra gana įdomus kelias ir aš šeimoj turiu dėstytojus”
	Universiteto bendruomenės aktyvumas viešame visuomenės gyvenime	X	X13: „universitetas ganėtinai yra aktyvus viešajame gyvenime, nes vis tiek čia tas ir pastaruoju metu įvairių įžymių asmenybių apsilankymai būna šiame universitete”
	Tarptautiškumo puoselėjimas	X	X13: „<...> ir galų gale, atrodo, kad tuos tarptautinius ryšius universitetas labai kuria”
		Y	Y4: „Hm, tai matyt tarptautiškumas” Y10: „Pirmas tai galbūt tarptautiškumas”
	Tradicijų puoselėjimas	X	X14: „<...> kad jau tradicijos senos, jau didelis yra įdirbis”

	Aiškus ir tvirtas požiūris krizių akivaizdoje	Y	Y1: „Net ir Covid pandemijos akivaizdoje atlaikydavo iššūkius, kokybiškai atlikdavo savo paslaugas <...> sakyčiau, kad atlaikė ir tikrai atradome ir naujus dalykus ”
	Universitete dirbančių vadovų savybės	Y	Y2: „Tiesioginio vadovo lyderystė”
Ar prieš įsidarbinant jautėte jūsų ir universiteto vertybines sutaptis? Kokios jos buvo?	Atsakingumas, sąžiningumas	X	X1: „Skaidrumą, atvirumą”
		Y	Y2: „<...> taip pat -- sąžiningumas” Y8: „Na, aš sakyčiau, kad dirbant reikia būti atsakingu, tai atsakingumas, sąžiningumas vertybiškai sutapo” Y9: „Tiek ir universiteto bendruomenėje tos vertybės, kaip patikimumas man labai patiko ir kažkaip sutapo mūsų požiūris į tai su universiteto.”
	Siekis tobulėti, įgauti išsilavinimą, išsikelti didesnius tikslus	X	X1: „Siekį tobulėti ir siekti aukštumų. Nežinau, kaip kitaip įvardinti, bet vis dėlto, visą laiką siekiau geriausią rezultatą ir manau, kad universitetas daro lygiai taip pat ir manau, tai yra gana artima man.” X5: „Taip pat, tas toksai smalsumas/žingeidumas, kuris yra universitete” X8: „Tą tokį norą mokytis, tobulėjimą” X9: „Nuolatinis toks tobulėjimas” X10: „Sakyčiau, tas žingeidumas ir noras pažinti <...> atrasti galbūt naujoves, kažkokius mokslinius aspektus, kurių kiti nėra matę ir neatradę tas yra labai svarbu ir labai įdomu, ir man tai buvo be galo svarbu.” X11: „mokslo įstaiga būtent, kaip universitetas irgi toks išskirtinumas ir visokių kitokių galimybių suteikimas” X15: „Tobulėjimas”
Y		Y1: „Kad jis toks labai šiuolaikiškas <...> Ir man labai patinka, kad jie nestovi vietoje, jie juda į priekį, ta prasme ir kaip tu pats esi jaunas žmogus, ir kai įsidarbini tokioj vietoj iš tikrųjų tas yra labai smagu, kai į tave nežiūri, kaip į vaiką ir kai tu esi gerbiamas, kaip sakant ir mylimas už tai, ką darai.” Y2: „<...> atvirumas patirčiai, naujovėms” Y3: „Galbūt jaučiau tą jaunatviškumą. Ten ne istorinį kažkokį paveldą ar tokias vertybes, kaip istorija, bet tokį jaunatviškumą, modernumą kažkas iš tos pusės.” Y4: „Tai yra na tam tikra prasme, erudicija, išsilavinimas, kas man yra asmeniškai svarbu” Y5: „Universitetas labai kažkaip nori tą naujoviškumo paimti, kad būti inovatyvūs ir	

			<p>man tas labai patiko, kad nori kuo daugiau keistis, augti.”</p> <p>Y6: „Gal sužaidė, kad nu, tu gali augti ir kaip specialistas kažkokios srities ir kaip asmenybė tiesiog dirbant”</p> <p>Y7: „<...> norą nuolat mokytis naujų dalykų, nuolat tobulėti, nuolat kažką naujo sužinot, tai universitetas būtent ta vieta ir yra.”</p> <p>Y10: „Šiaip man buvo pagrindinis tai tobulėjimas, nes dirbant galima ir mokytis nemokamai. Tai tada galima kelti kvalifikaciją ir po to tiesiog pradėti ir dėstytoju, ar tiesiog eiti toliau. Tai čia gal karjeros galimybės geros, tikrai labai geros.”</p>
	Siekis aktyviai dirbti	X	X2: „Pagrindinis dalykas, ko tikėjau ir kas ir buvo įsidarbinus, kad reikės tikrai kokybiškai rimtai dirbti ta prasme, kad čia bus ne tas darbas, kur galėsi tinginiauti ir sėdėt įstaigoje valstybinėje ir gerti kavutę.”
		Y	Y14: „Aktyvus darbas”
	Kito žmogaus palaikymas, noras jam padėti, sąžiningas elgesys	X	<p>X5: „Pati svarbiausia dalis, tai, be abejo, tas atvirumas visiems.”</p> <p>X2: „Tai sakyčiau savybė pamatyti žmoguje tokių savybių, kurios tiktų būtent toms funkcijoms atlikt. <...> jaučiausi kaip į šeimą atėjus, kad nebuvo patogų paklausti, nebuvo, nepatogu suklysti ar ten kažkaip tai nu žodžiu, visi labai jautėsi, kad padeda žinai ir panašiai.”</p> <p>X8: „taip pat tokį na, dėmesį į žmogų vis tiek universitetas tai yra apie studentus, apie dėstytojus, apie rūpestį žmogumi, dėmesį, norą, kad tas žmogus tikrai tobulėtų, jis gerai jaustųsi, jis rastų save <...> , jeigu kyla kažkokių problemų ir sunkumų -- tai padėti. Aš irgi tai jutau, kai pati studijavau ir dirbau -- tą nuoširdų norą padėti”</p>
		Y	<p>Y4: „Tai yra šilta, priimanti aplinka, aplinka, kuri laikosi tam tikro etiketo, mandagumo normų”</p> <p>Y6: „Kiek man pasakojo apie galimybes tobulėti apie patį kolektyvą, kad čia palaiko, tikrai nėra kažkokio mobingo, kaip ten kitur išlenda, ar kažkas tai tokie dalykai...”</p> <p>Y12: „Turbūt dėl priėmimo <...> turbūt tas palaikymas”</p> <p>Y14: „nuolankus požiūris, noras padėti.”</p>
	Noras prisidėti prie švietimo/mokslo gerinimo, intelektinės kultūros puoselėjimo	X	<p>X3: „Mokslo svarba. <...> Mokslo svarba <...> čia yra ta institucija, kuri tikrai vertina išsilavinimą, remiasi mokslu, siekia, kad visuomenė mūsų būtų geresnė.”</p> <p>X6: „Man kažkaip buvo visą laiką įdomu na, tas švietimas, mokslo šitos temos.”</p>

			<p>X7: „Taip, tai yra kažkaip prisidėti prie Lietuvos švietimo, kultūros gerinimo savo žiniomis, gebėjimais”</p> <p>X9: „pagarba mokslui ir žinioms bei mokymuisi”</p> <p>X10: „tas intelektualinės kultūros puoselėjimas <...> tas intelektualinis kapitalas, kuris yra sutelktas universitete”</p> <p>X12: „Kaip minėjau, aplinka, įsivaizdavimas, kad tu kuri jau žmonių ateitį, prisidedi prie kažkokio geresnio rytojaus”</p> <p>X14: „ir studijų metu sutikti dėstytojai ir su kai kuriais aš ir dabar dirbu tai kažkokį gerą tokį įspūdį paliko, stiprų. Tai va, irgi, gal kažkaip norėjos nu va toliau tęsti, šalia būti ir toliau kažkaip mokytis iš jų. Tai taip, žmonės irgi turėjo įtakos.”</p>
		Y	Y7: „kadangi turiu įvairių patirčių ir man tas švietimas labai aktualus, todėl aš manau ir įsidarbinau”
	Siekis puoselėti tradicijas	X	X9: „tradicijų išlaikymas” X14: „kad jau tradicijos senos, jau didelis yra įdirbis”
	Tolerancijos puoselėjimas	X	X13: „tai yra universitetas ir jisai palaiko toleranciją”
		Y	Y15: „Tai turbūt va ta tolerancija, tolerancija bet kokiam žmogui”
	Neabejingumas Lietuvos ir užsienio politikai, pagalba kitų tautybių asmenims	X	X13: „palaiko tam tikras Lietuvos užsienio politikos kryptis”
	Siekis išlikti ilgaamžiškais	X	X15: „Ilgalaikiškumas”
	Tarptautiškumo puoselėjimas	Y	Y2: „Tarptautiškumas tikrai būtų ta bendra tokia vertybė” Y4: „Kas man tiko ir kažkokių tai siekia vis tiek rezultatų, kad ir tarptautiškume, kas man irgi atrodo, kad tai turi būti. <...> Ir mano supratimu, tai yra atviras universitetas” Y11: „Ir dabar va dirbu vien tas faktas man yra labai svarbus, kad būtų tas tarptautiškumas”
	Siekis puoselėti kūrybiškumą	Y	Y2: „<...> kūrybiškumas. Tokios tikriausiai vertybinės nuostatos.”
	Siekis atskirti darbą nuo laisvalaikio ir kritiškai vertinti viršvalandžius	Y	Y6: „Kad visgi čia yra į na, atskiriamas darbas nuo laisvalaikio, kad tu turi laisvalaikį, tu turi atostogas”

Kaip jūsų darbovietė prisideda prie Jūsų asmeninio įvaizdžio kūrimo? Ar tai buvo viena iš priežasčių renkantis universitetą savo darbdaviu?	Universiteto prekės ženklas suteikia pasididžiavimo savo darbovietėje pojūtį	X	X1: „Bet pačiu universiteto prekės ženklu aš didžiuojuosi”
	Universiteto prekės ženklas suteikia galimybę turėti geresnius darbo rezultatus geros reputacijos įstaigoje	X	X2: „Pasvarstau, kad jeigu aš dirbčiau kitame universitete, tai nu aš tiesiog perbėgu tuos visus scenarijus, kaip aš elgčiausi, jeigu gaučiau reitingų rezultatus ir nebūčiau top. Ir kaip man reikėtų reklamos prasmė daug daugiau pastangų įdėti ir pritempti tą pranešimą, padaryti jį labiau reklamuojantį negu, kad iš tiesų visa situacija yra.”
	Universiteto prekės ženklas įpareigoja nešti atsakomybę už savo darbus, o tai gerina asmeninį įvaizdį visuomenėje	X	X5: „O prie įvaizdžio, kaip prisideda tai vien dėl to, kad tai yra tikriausiai prestižinė institucija, kad na ji turi atsakomybę didelę. Tai vien dėl tos atsakomybės ir tavo įvaizdis yra geresnis, nes tu jauti, kad tu neši atsakomybę kartu”
	Universiteto prekės ženklas yra gerai žinomas visuomenėje, dauguma asmenų jį yra ir baigę, jį renkasi, tad universiteto žinomumas gerina ir asmeninį įvaizdį	X	X8: „Tai lėmė iš dalies, nes didelis universitetas, žinomas, nemažai studentų ir renkasi jį” X9: „Labai aiškus visiems profilis iškart -- kas tai per įstaiga, tas žinomumas, prestižas” X10: „Mano uniforma labai dažnai yra nešiojama tikslingai, nešioju universiteto logotipus ir tai yra labai puiki mažo pokalbio pradžia, visada žmonės pakalbina” X11: „Jo, šitas yra momentas, kad būtent šiame universitete”
	Universiteto prekės ženklas yra asocijuojamas visuomenėje su lyderyste, tad tai yra labiau pastebimas prekės ženklas gerąją prasme	X	X8: „Šiuo metu dėl paties universiteto ir veiklų bei matomumo ir pandemijos metu tokio tikrai lyderystės prisiėmimo <...> labiau matomas yra, daugiau deda tam pastangų...”
	Universiteto prekės ženklas asocijuojamas su didele bendruomene, įstaiga ir darbovietė, tad tai priduoda įstaigai didingumo, įstaigos svarbos pojūtį ir gerina asmeninį įvaizdį	X	X9: „Didelė ta mūsų darbuotojų bendruomenė, nu tai va, tas, kad ir didelė įstaiga, visgi didelė darbovietė”
		Y	Y9: „Nu vis tiek universitetas nėra tokia maža institucija, tai manau, kad kažkiek tą įvaizdį tikrai kuria”
	Apskritai universiteto sąvoka turi užsitarnavus gerą reputaciją visuomenėje	X	X7: „Be abejo, tai buvo nu tai toksai pagal nutylėjimą punktas, kad tai tokia gana prestižinė, bent jau kultūros prasme vieta.” X10: „Be abejo, nulėmė, kad tu čia kažkokiam dirbi darbe, ar tu dirbi universitete, tai skamba visiškai kitaip. Skamba daug solidžiau. Ir iki šiol aš manau,

			<p>kad tas yra labai prisidedantis dalykas, kai reikia elementariai pasiskambinti į restoraną, sakyti, kad svečiai iš universiteto nori padaryti rezervaciją”</p>
		Y	<p>Y3: „Manau, kad taip, nes aplinka pažįsta ne kiekvieną įmonę, bet pažįsta kiekvieną universitetą <...> tas universiteto vardas suteikia kažkokios garbės ant savo pečių.”</p> <p>Y12: „Kad tu dirbi universitete, tai, be abejo, yra prestižas tam tikras ir jau prisideda prie mano įvaizdžio kūrimo”</p> <p>Y14: „Mano manymu, darbas universitete yra prestižinis”</p>
	Universiteto prekės ženklas prisideda prie asmeninės karjeros įvaizdžio gerinimo, tad tuo pačiu gerina ir asmeninį įvaizdį	X	X13: „Tai vadinasi, galbūt bus ir toliau paprasčiau kurti bendrą karjeros istoriją”
	Universiteto prekės ženklas gerina asmeninį įvaizdį, nes mažai kas tikisi, jog jaunas žmogus gali būti priimtas dirbti į universitetą	Y	<p>Y1: „Gal turi iš tos pusės labiau, kad mažai kas tikisi, kad va, jaunas žmogus, ką tik baigęs universitetą sako, kad aš dirbu universitete”</p> <p>Y5: „Jo, tai iš karto teigiamai žiūri, kad dirbi universitete, nes galvoja, kad kažkas čia yra wow ir kad čia tiesiog neįmanoma dirbti jaunam ir čia turi būti labai protinga, kad dirbtum”</p>
	Universiteto prekės ženklas gerina asmeninį įvaizdį, nes universitete vyksta daug gerai Lietuvos ir užsienio žmonėms žinomų iniciatyvų į kurias yra įjungiami ir darbuotojai	Y	<p>Y4 „Įtraukė mane į va tokį įvaizdį, kad man patinka būti tarp įvairių žmonių, tiek nacionalinių lietuvių, tiek tarptautinių žmonių ir visur ten tas mano veidas kažkur sušmėžuoja ir visur ten kažkur tai užsidegi. Na ir tas mano asmeninis, bendras irgi kažkiek tai kinta įvaizdis. Vis tiek, esu matoma su tarptautiniais žmonėmis, esu matoma su kažkokiu tai vice rektoriumi renginiuose, kartu su žinomais žmonėmis ir panašiai”</p>
	Universiteto prekės ženklas gerina asmeninį įvaizdį, nes jame dirba daug visuomenėje gerbiamų žmonių, mokslininkų, profesorių	Y	<p>Y7: „Tai aš ir pagalvojau, kad va, jeigu pradėsiu dirbt universitete, tai daug kontaktų, daug visokių ir tarptautinių projektų, ta tinklaveika, kaip žinoma, yra pats turbūt svarbiausias dalykas ir įvaizdžiui ir galimybėms susikurti. Tai turbūt ir buvo viena iš priežasčių, kad daug labai žmonių, profesorių”</p>
	Universiteto įvaizdis nebuvo viena iš priežasčių renkantis darbdavį	X	<p>X1: „Ne nebuvo, kadangi savęs aš su universitetu netapatinu”</p> <p>X3: „Geras klausimas, aš taip nemaščiau, tiesą pasakius”</p> <p>X4: „Ne, aš nesirinkau darbovietės, kad man padėtų asmeninį įvaizdį kurti”</p> <p>X6: „Asmeninis įvaizdis nežinau, čia gal nelabai susiję iš tikrųjų, aš nematyčiau čia labai didelio ryšio”</p>

			<p>X12: „Ne, aš labiau žiūrėjau į tai, kad darbdavys, vadinkim, vertintų žmones, kad tu jaustum, kad gali tobulėti, nebūtų stagnacija.”</p> <p>X14: „Bet tai iš savęs nėra prestižinė, galbūt specialybė tai čia toks, gal labiau pašaukimo reikalas, kaip sakau”</p> <p>X15: „Kaip ir minėjau, ieškodama darbo kreipiau dėmesį į darbdavio propaguojamas vertybes, tačiau tikrai ne santykyje su mano asmeniniu įvaizdžiu”</p>
<p>Kokius aspektus išskirtumėte rekomenduojant Jūsų darbdavį naujam potencialiam kolegai?</p>	<p>Bendruomenę, komandiškumą, stiprų įtraukumą į bendruomenės veiklas/sudėtį</p>	<p>Y</p>	<p>Y2: „To pasekoje galima sakyti, kad jau pradeda daryti ir neigiamą įtaką <...> Ne, tokių minčių nebuvo, tai buvo daugiau, kaip ir sakiau, pasiūlyta galimybė kartu su mano kompetencijomis”</p> <p>Y6: „Aš šiaip aš iš tų žmonių esu kur, pavyzdžiui, savo atvaizdavimo socialiniuose tinkluose nesieju niekada su savo dirbamu darbu. Na jau žinau, kad labai nebedaug yra likę tokių žmonių, bet aš vis dar esu iš tų, tai neprisideda niekaip universitetas prie mano asmeninio įvaizdžio”</p> <p>Y8: „Ne, aš šiaip apie tai negalvojau, aš gal labiau darbinausi, nes kai įsidarbinau supratau, kad man patinka tiesiog dirbti su studentais”</p> <p>Y9: „Ne, apie kažkokį įvaizdį nelabai daug galvojau, nes ta prasme aš nesu žmogus tas, kuris žiūrėtų į tą įvaizdį, daug kreiptų dėmesį, kad ten nu, kad labai aukštas pareigas užimtų ar kažką...”</p> <p>Y10: „Šiaip gal, gal, gal neutraliai vis dėlto <...> bet ne, man tiesiog pasiūlė ir čia nebuvo jokios gražios istorijos.”</p> <p>Y11: „Nu tikrai nemeluosiu ir nepiešiu gražiau nei yra -- šiek tiek jaučiamės pamišti ir tikrai ne vienas iš mūsų.</p> <p>Y13: „Tačiau, tai nebuvo priežastis darbinantis.”</p> <p>Y15: „Ne, ne žinokit. Buvau tik po studijų, kažkaip negalvojau tada apie įvaizdį”</p>
		<p>X</p>	<p>X1: „<...> ir bendruomenę. Vis dėlto, kad ir kaip bebūtų, bet universitetas turi labai didelę bendruomenę ir ne tik besimokantieji fakultete, bet taip pat ir darbuotojai”</p> <p>X6: „Tai, aš manau, kad mes turim gerą, bendruomenišką kolektyvą”</p> <p>X8: „Išskirčiau tokį bendruomeniškumą, tai yra buvimą bendruomenės dalimi ir jautimąsi tikrai bendruomenės, kad supranti, kokią instituciją atstovauji ir čia stengiamasi tikrai įtraukti darbuotojus, kad jie jaustųsi, kad yra dalis universiteto. Nežinau, dabar gal kol kas šitie dalykai galvoje.”</p> <p>X11: „Man tai tas, gal bendruomeniškumas labai patinka ir tokie mezgami ryšiai, kur</p>

			<p>tikrai labai smagiai bendraujam su kolegom labai fainai.”</p> <p>X12: „Visa universiteto draugiška bendruomenė yra.”</p> <p>X13: „Gal rekomenduojant pasakyčiau, kad draugiškas kolektyvas”</p> <p>X14: „Nu yra būtent gal bendruomenė stipri, tai yra tas bendruomenės jausmas”</p>
		Y	<p>Y1: „Tai aš išskirčiau iš tikrųjų, kad tas toks bendruomeniškumas, čia būtų pirmas dalykas”</p> <p>Y4: „Bet kaip universitetas taip suprantu, gali suteikti palaikančią bendruomenę”</p> <p>Y6: „Didžioji dalis tų kolegų yra geri, palaikantys, draugiški, skatinantys tobulėti”</p> <p>Y8: „Labai padedantys žmonės, su kuriais aš galiu susitarti, pasitarti <...> Tai tiesiog, aplinka tokia labai šilta.”</p> <p>Y13: „Bendradarbiavimas, draugiškumas”</p>
	Universitetas yra geras startas jauniems žmonėms	X	<p>X2: „O ir iš patirties pastebėjau ir iš kitų darbuotojų patirties matau, kad universitetas yra labai geras startas jauniems žmonėms.”</p>
		Y	<p>Y1: „Jeigu tai yra specialistas, kuris turi mažai patirties, tai tikrai savo portfolio verta įsirašyti universitetą kaip darbovietę dėl to, kad čia bus sudarytos sąlygos eksperimentuoti <...> Bet sakau, va, ar studentai ar bakalaurai, ar tik magistrą pabaigę – tai tikrai, visai smagiai gali dirbuotis.”</p> <p>Y5: „Taip pat, yra lengvas kelias, jeigu tu nori augti karjeros prasme. Manau, vienas pagrindiniai aspektui, kad augimui tai gera vieta karjeros pradžiai.”</p> <p>Y7: „Na, kam reikia profesinių pirmų žingsnių, tai puiki terpė <...> Tai tikrai rekomenduočiau, kam reikia tokio gero pirminio patyrimo profesinio. Tai čia tikrai yra labai gera vieta.”</p>
	Universitetas yra ugdanti institucija, kurią sudaro daug išsilavinusių žmonių	X	<p>X1: „Žinoma, yra kiek daug profesorių tiek ir viešuma besireiškiančių <...> Aš manau, kad universitetas yra labiau turtingas ne tais papildomomis naudomis, bet va būtent to tobulėjimo aspekto.”</p> <p>X2: „Tai iš esmės toks nežinau, man yra universitetas, ugdanti institucija, kuri iš esmės ir turėtų tą visą gyvenimą. Tai man tai yra svarbu, nes man darbe yra svarbu mokytis kiekvieną dieną. <...> Tas bendravimas su protingais žmonėm tau duoda tą suvokimą, kas tu esi?”</p> <p>X3: „Apskritai, organizacija labai yra didelė, bendrauju su daug skirtingų žmonių, intelektualių, žmonių, įdomių žmonių, tai tas irgi tave įkvepia, motyvuoja.”</p>

			<p>X5: „Ir iš tikrųjų daug erdvės augimui apskritai tiek pasaulėžiūros plėtimui, dėl to, kad tu susipažįsti su labai daug skirtingų aspektų”</p> <p>X9: „ Intelektualinę aplinką <...> darbas tikrai su maloniais, protingais, išsilavinusiais žmonėmis”</p> <p>X12: „<...> galimybės tobulėti”</p>
		Y	<p>Y3: „Ir galbūt tas aspektas mokytis čia yra tikrai daug patyrusių žmonių, iš kurių galima pasimokyti.”</p> <p>Y10: „Anglų kalbos žinios, dar visokių tų Microsoft, Word, Excel programų gerinimas.”</p> <p>Y11: „Tikrai išmokau, nemažai išmokau pritaikyti žmogų, pažinti kultūrą, atitinkamai mokėti bendrauti su tam tikromis kultūromis <...> O šiaip tai faktas, tai sakau, augimas, mokaisi pastoviai”</p>
	Geras socialines garantijas	X	<p>X2: „Svarbus motyvas, kurį aš visą laiką vis atsimenu, tai socialinės garantijos”</p> <p>X9: „Tada -- pats darbo stabilumas, darbo garantijos”</p>
	Universitetas suteikia erdvės kūrybai ir saviraiškai	X	<p>X5: „Tai iš tikrųjų yra labai daug erdvės kažką sukurti labai daug erdvės saviraiškai”</p> <p>X10: „Aš visada sakau, kad tai yra neribotų galimybių kelias, kur tu gali tapti, kuo nori.”</p> <p>X11: „Jei turi daug idėjų ir daug to potencialo vidinio daryti kažką, tai tikrai irgi duoda erdvę, duoda išteklius tai daryti, taip garsinant pačio universiteto vardą. Tai čia tas irgi jau yra didelis plusas. <...> nesijaučia ribojamas kažkurioj vietoj. <...> tiek idėjos, tiek kūryba, gali sau leisti išsipildyti”</p> <p>X13: „Galimybės tobulėti bei laisvė saviraiškai”</p> <p>X14: „Aš bent jau taip jaučiuosi, sąlygos yra sudaromos, jeigu tu kažką nori, daryt kažko nori siekti nu tikrai pasistengia tiek, kiek išeina <...> , bet tikrai bando grynai atsižvelgti, kad kažkaip tau irgi gerai būtų”</p>
	Saugi, stabili darbinė aplinka	X	<p>X4: „Patikimas darbdavys”</p> <p>X6: „ yra pakankamai gera darbinė aplinka, tokia saugi zona”</p> <p>X15: „<...> stabilumą”</p>
	Galimybę derinti studijas su darbu	X	<p>X4: „Tai aš manyčiau, kad pakankamai lanksčios darbo sąlygos”</p> <p>X6: „Na, suderinamumas tavo, jeigu reikia studijų suderinamumo su darbu”</p> <p>X7: „Pirmas tai būtų praktinis dalykas tai -- pakankamai geros darbo sąlygos, kada darbas iš namų”</p> <p>X8: „Pabrėžčiau apie tobulėjimo siekį”</p> <p>X12: „Modeliavimas savo darbų”</p>

		Y	Y5: „Kad yra labai lankstu dirbti universitete” Y9: „Darbas nuotoliu nes siūlomos tokios 4 dienos per mėnesį, tai vis tiek tai yra motyvuojanti priemonė.” Y13: „<...> lankstumas”
	Galimybę tobulėti, gauti mokymus, po darbo įsitraukti į papildomus užsiėmimus	X	X3: „Ir čia yra daug, sakyčiau, turbūt tokių galimybių dar ir daryti kažkokią horizontalią karjerą ar papildomai įgyti žinių. Žinau, kad daug kas irgi pasinaudoja dirbdami čia šia galimybe, pavyzdžiui – mokytis papildomai” X4: „<...> įvairios darbo funkcijos, projektų galimybes, kurias būtent suteikia” X6: „Ir kvalifikacijos kėlimui va, sąlygos jos yra. Iš tikrųjų, na, tų galimybių yra.” X7: „Paskata studijuoti ir galimybės gilinti savo žinias metu gali stoti į kursus, gali eiti į paskaitas ir gauti šiaip na, pakankamai neblogų nuolaidų akcijų už akademinės valandas ir dalyvavimas mokymuose, šiaip nemažai mokymų vyksta, įvairių sričių mokymų tai irgi toks plusas” X8: „<...> galimybes mokytis, kelti kvalifikaciją, išmokti/pagerinti naujus įgūdžius.” X10: „Žiūrėk, pastudijuok pas mus, va, čia gi darbuotojams nuolaidas studijuojant.” X13: „Taip pat yra tam tikros nuolaidos, perspektyvos darbuotojams. Jie gali, pavyzdžiui, kiek žinau, su nuolaida, tarkim, studijuoti kažką tai, gali dalyvauti kultūrinėje veikloje, pavyzdžiui chore, teatre, lankyti ten tam tikrus mokymus, kursus kalbų ir panašiai.” X15: „Galimybės tobulintis”
		Y	Y6: „Tada, visos bendruomenės veiklos <...> tai galimybės lankyti įvairius užsiėmimus, jeigu galima taip pavadinti, tai būtų ten tiek šokių, tiek dainavimą, tiek sportą” Y12: „Tai galimybė studijuoti magistrantūroje nemokamai” Y14: „Savarankiškumas, galimybė augti ir pastoviai mokytis, bonusai studijoms universitete” Y15: „Sakykim, tai vieta, kur tu gali nuolat mokytis, nes kiekvieną dieną susiduri su situacijom, kurios tave arba verčia papildomai skaityti, papildomai domėtis, arba tu krauni savo patirties bagažą.”
	Darbo organizuotumą, tikslumą, darbuotojų atsakingumą	X	X3: „Ir čia yra tai galbūt, kas labai mėgsta tokį apibrėžtą darbą su konkrečiomis taisyklėmis”
		Y	Y1: „Antras dalykas būtų sakyčiau organizuotumas”

			Y5: „Kad nėra sudėtinga ir yra labai aiškus kelias, kuriuo eini” Y10: „Pasakysiu, kad atsakingumas” Y13: „Konkretumas”
	Darbo kultūriniame kontekste aspektą	X	X9: „Mhm tai -- kultūrinę aplinką <...> kultūrinės ir veiklos ir darbų pobūdį”
	Nuoširdžias universiteto pastangas išlaikyti savo darbuotojus	X	X10: „Na, yra tas noras tikrai nuoširdus ir nuoširdžios pastangos išlaikyti tą darbuotoją, tai yra matoma ir jaučiama.” X14: „Bendri bruožai turbūt pats rūpestis darbuotojais <...> yra tikrai pagarba darbuotojui”
		Y	Y12: „, priklausau nuo tavo santykio su vadovu, na tiesioginiu vadovu, pavyzdžiui aš pas savo vadovą galiu ateiti ir pasakyti, kas yra gerai, kas yra blogai. Mes galim kartu procesus patobulinti. Mane visada išgirs”
	Universiteto atvirumą naujoms idėjoms	X	X1: „Čia pasikartosiu, bet vėlgi tą patį atvirumą” X4: „Tas atvirumas, kurį universitetas turi, nes nors ir seniausias, bet išitraukęs į labai daug naujų ir svarbių projektų. Būna tokių projektų, kurių galbūt iš pirmo žvilgsnio nesitikėtum iš viešosios institucijos ir dar senos institucijos. Pakankamai modernus ir jaunas šis universitetas.”
		Y	Y1: „Tai galimybę eksperimentuoti” Y15: „Tai yra vieta, kur leidžiama veikti, kur gali save realizuoti, kur neribojamas tavo kūrybiškumas ir iniciatyvos.”
	Dinamišką, keliantį iššūkius darbą	X	X3: „Iš tikrųjų, kas man labai patinka, kad ji yra tokia greitai kintanti”
		Y	Y14: „Darbas su iššūkiais, įdomus, geras balansas tarp bendravimo su žmonėmis ir darbo su dokumentais ir kompiuteriu”
	Prasmingą darbo kryptį	X	X1: „<...> ir vien tai nurodo tą aukštą institucijos lygį, kur tu esi” X3: „Kad tai yra įdomi sritis, labai prasminga, aš jaučiu prasmę, tikrai.”
	Universiteto pastangas priimti vis daugiau jaunų žmonių	Y	Y3: „Kad universitetas šiek tiek stengiasi jauninti savo komandas. Tai tas jaunatviškumo atnešimas į senas komandas”
	Galimybę varijuoti tarp skirtingų pareigybų	X	X10: „Pradėti viename skyriuje, o baigti -- kitame ir visiškai kitame kelyje.”
		Y	Y4: „Tada būtent galimybę varijuoti per darbo pozicijų arba savo darbo pozicijoje keisti pareigybes” Y5: „Gali dažnai keistis iš skyriaus į skyrių, jeigu nori augti”

	Išorinę universiteto aplinką	Y	Y6: „Tiesiog, kaip pastatą, kaip aplinką, tai didžioji dalis visgi yra moderni aplinka. Tas pastatas pas mus, mes turim ir tą laboratoriją, ir šiaip na, didelė tokia erdvė ir gali ne tik darbui, bet ir poilsiui laiką skirti. Yra čia tas vidinis kiemas, tai va toks – aplinka.”
--	------------------------------	---	--

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

4 PRIEDAS

PRIEŽASTYS, NULEMIANČIOS UNIVERSITETĄ BAIGUSIO ASMENS PASIRINKIMĄ RINKTIS TĘSTINUMĄ IR LIKTI DIRBTI TOJE PAČIOJE UNIVERSITETO APLINKOJE

Interviu klausimai	Atsakymų kategorija	Aukštojo mokslo institucija	Informantų teiginiai
Išskirkite pagrindines priežastis, dėl kurių rinkotės dirbti įstaigoje, kurioje studijavote?	Žavėjo tai, kad tai yra ta pati, pažįstama institucija ir bendruomenė	X	X1: „Tiesiog kai 6 metus praleidi šitoje institucijoje yra gana lengva priimti sprendimą.” X2: „Ir sakau, turėjau tokį pirmų metų po studijų baigimo išėjimo šoką darbuose, ta prasme, žmonių atžvilgiu, kolegų atžvilgiu ir dėl to tikrai universitete buvau maloniai nustebusi.” X3: „Aš labiau žiūriu į tai, kad čia yra mano alma mater, bet tokia plačiąja prasme, kad tai yra pliusas, bet tai nėra pagrindinė priežastis, kodėl aš čia.” X5: „Tai vienas iš tų dalykų, kad aš esu labai gerai susipažinusi su universitetu, jau nekalbu apie jo istoriją, patalpas, bendruomenę, veikimo principus ir panašiai” X7: „Tai gal pirmas pliusas būtų – tu pažįsti kažkiek tai šią įstaigą, jau nesi visiškai naujokas. <...> Tai tikriausiai – tu žinai tą struktūrą, žinai tuos žmones iš dalies ir jeigu dirbi būtent tame fakultete, kurį, tarkim, baigei, tu žinai/supranti tą virtuvę” X9: „Kažkiek tikrai suveikė tas, kad tai jau buvo dalinai bent pažįstama aplinka <...> vis tiek, jau daugiau/mažiau pažįsti, kokia auditorija, su kuo tau reikės dirbt, kokie vartotojai” X15: „Mano buvęs studijų metu universitetas”
		Y	Y1: „Tai visų pirma, aišku, jau tas faktas, kad man tiesiog pasiūlė darbą. Jau tas, kad man nereikėjo tiesiog ieškotis darbo.” Y2: „Ir kadangi teko su dabartine vadove dirbti kituose projektuose, tai turėjau patikimumą <...> Tai turbūt žinot, privalumas yra tai, kad ateini ne į naują aplinką, o ateini į aplinką, kurią pažįsti.” Y3: „Pažįstama aplinka, turbūt pažįstami žmonės <...> Sistemos buvo pažįstamos, tai nereikėjo stengtis suprasti darbo specifikos ir nereikėjo tos techninės pusės.”

			<p>Y5: „Mhm, tai, kad buvau jau susipažinus su organizacijos kultūra, tai ganėtinai buvo patogu dirbti įeiti į darbo kultūrą, kai tu jau žinai, kaip ji dirba, kaip ji veikia”</p> <p>Y6: „Čia gal susiję dalinai su tuo tęstinumu, tai būtų ta pažįstama aplinka, kad tu žinai kur eiti, nes šiaip, gan klaidūs koridoriai mūsų yra, kad tu žinai bent jau kur eiti, tu žinai kur nueiti pavalgyti, kur nueiti į tualetą, kur tavo kabinetas ir taip toliau”</p> <p>Y9: „Aš manau, nes buvo iš tikrųjų labai patogų, nes tu dirbi vienoj vietoj ir studijuoji vienoj, toje pačioje vietoje <...> tu daug mažiau žinai, kaip kas vyksta, vis tiek tai yra tavo universitetas ir tu gali prisidėti prie tos reputacijos prie įvaizdžio kūrimo”</p> <p>Y10: „Jaučiuosi kaip namie”</p> <p>Y11: „Sakykim, nemažai kolegų, kai atėjau, čia jau pažinojau iš tikrųjų nuo tų senų laikų nemažai, kas yra likę. <...> Tiesiog savas, žinot, kai jaučiuosi buvęs čia, matęs čia, jutęs, tu nesijauti visiškai svetimas”</p> <p>Y14: „Pažįstama buvo aplinka, žinojau visus žmones, net ir dėstytojai jau buvo artimi, kurie šiuo metu yra mano kolegos.”</p>
	Žavėjo, kad tai yra institucija suteikianti asmeniškai įdomų, prasmingą darbą	X	<p>X2: „Tai reiškia, kad taip lengvai surasti alternatyvų darbą, kuris man teiktų dar daugiau malonumo ir būtų tau toks pats įdomus yra sudėtinga.”</p> <p>X4: „Tai aš manau, kad akademiniam kely tai yra labai populiarus ir dažnas sprendimas, o ne akademiniam – taip, galbūt ne toks populiarus ir dažnas, bet man labiausiai tuo metu rūpėjo turinys su kuriuo aš dirbsiu, nu tai vėlgi tos pačios vertybės ir apie ką yra mano darbo vieta.”</p> <p>X5: „<...> vienas šitas dalykas ir kitas dalykas, gal nesusijęs su universitetu, bet būtent darbo pobūdis, kuris yra ypatingai įdomus.”</p> <p>X14: „Tai tiesiog, gal mano tokia studijų programa buvo.”</p> <p>X8: „Na, mano siekis buvo įsidarbinti pagal specialybę, tai visų pirma aš to norėjau”</p>
		Y	<p>Y4: „Visą laiką man tai buvo kažkas nauja, gera, kadangi keitėsi kolegės ir visada atsirasdavo naujų pareigybių pačiai sau išmokti ir naujų darbų išmokyti kitus.”</p> <p>Y13: „Tiesiog, sudomino darbo vieta”</p>
	Žavėjo geros socialinės garantijos	X	<p>X2: „Tęstinumą rinkosi, nes žavėjo, kad tai yra institucija, nes žinojo apie geras socialinės garantijas”</p>
	Žavėjo, kad tai yra institucija suteikianti galimybę turėti lankstų darbo grafiką	X	<p>X4: „<...> ir tas grafiko lankstumas”</p> <p>X10: „Tai pradėkim nuo to, kad universitetas suteikia daug lankstumo. Jeigu tu ir studijuoji ir dirbi tuo pačiu metu, tai niekas nepaklaus kodėl tu išėjai į paskaitas? <...> Tai čia tos galimybės suderinti studijas su darbu”</p> <p>X12: „Nes ankstesnis darbdavys tiesiog neleido, neleido imti atostogų magistrinio rašymui, tai supratau, kad turiu keisti, tai buvo toks pagrindinis motyvas.”</p>

	Žavėjo darbas švietimo ir kultūros srityse, viešasis sektorius	X	X6: „Na, aš tuo metu turėjau kitą darbą, prieš 2 mėn. prieš įsidarbinant čia. Kurį laiką planavau jį keisti, nes mane jis neypatingai tenkino, kiek aš pamenu. Ir ta švietimo alternatyva tuo metu atrodė labai patraukli iš tikrųjų. <...> Tuo metu na, įvertinant ir savo galimybę, savo tuo metu turimą kvalifikaciją, vis dėlto, kadangi bakalauro studijos buvo čia baigtos ir jos nebuvo tiesiogiai kažkokios susijusios, sakykim, su švietimu, tai tuo metu buvo turbūt tokia pati akivaizdžiausia kryptis.” X7: „Nu tikriausiai čia pasikartosiu, tai -- darbas kultūros sferoje, gal kažkiek tai į kultūrą labiau linkęs” X15: „Viešasis sektorius”
	Norėjo tęsti savo mokslinę veiklą	X	X11: „Na, aš neseniai baigiau tas studijas, tai man dar toks, irgi buvau svarsčiusi apie doktorantūros studijas, nes nu tikrai labai mielas universitetas, ypač savas fakultetas ir nu nesinori tiesiog iš jo išeiti.”
	Įkvėpė dėstytojo asmenybė, jo veikla	X	X14: „Dar gal irgi turėjo įtakos ir mano vienas dėstytojas, kuris mane ir pakvietė po to dirbti čia. Jis tikrai kaip dėstytojas, buvo toks puikus ir gal kažkoks autoritetas tarsi buvo, nu va to žmogaus ta energija, charizma, kažkaip irgi priviliojo.”
		Y	Y2: „Tiesiog, kadangi baigiau universitetą lyderio diplomu, tai reiškiasi labai gerais rezultatais, tai tiesiog jaučiausi, kad galbūt dėstytojais bus tie, su kuriais teks man dirbti.” Y6: „<...> ir gal dar mane vedė ten toks smalsumas, sakyčiau, nes labai man įdomu buvo pažiūrėt – nu, ką gi reiškia dirbti su tais žmonėmis, kurie tave mokė, kaip dirbti.” Y7: „Matot, aš dar įsteigiau įmonę ir na savo laisvu laiku tai dar tinklalapius kuriu, tokius informacinius. Tai dar irgi pagalvojau, kad na va, čia galima ir klientų, ir partnerių, ir visko susirasti.”
	Universiteto stiprus prekės ženklą	X	X15: „Žinomas rinkoje”
		Y	Y1: „Kad ateityje ir pačiame cv gražiai atrodys, kad aš dirbau aukštojo mokslo institucijoje, jeigu kažką tai norėsiu siekti kažko daugiau, kažko aukščiau” Y8: „Tai kažkaip taip patraukliau skambėjo universitetas.”
	Tai nutiko atsitiktinumo dėka	Y	Y15: „Žinokit tiesiog taip turbūt „sukrito kortos”, nebuvo mano intencija, kad būtinai ieškoti universitete darbo, tiesiog pasitaikė tokia galimybė.”

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

**UNIVERSITETO DARBDAVIO PREKĖS ŽENKLO PUOSELĖJIMO PRASMĖ
STENGIANTIS IŠLIKTI PASTEBIMU DARBDAVIU TARP KITŲ DARBO RINKOS
DALYVIŲ**

Interviu klausimai	Atsakymų kategorija	Aukštojo mokslo institucija	Informantų teiginiai
Ar esate pastebėję savo darbovietės darbo skelbimus internetinėje erdvėje? Jeigu taip, kur konkrečiau?	CV banko portale	X	X1: „Taip tai dažniausias platformose: CV bankas” X4: „Bet anksčiau esu mačiusi CV Banke” X5: „Pastebėjau tikriausiai, kad cv banke. Jo, čia daugiausiai pastebėdavau. Manau, kad ten gal ir užpirkta ir yra.” X6: „<...> bet aš mačiau juos ir kituose puslapiuose: CV banke” X10: „Teko netyčia kažkada užmatyti, kad ieško į kažkokią darbo poziciją žmogaus. Teko matyti ar CV banke” X15: „Darbo skelbimų platformose, pavyzdžiui CV banke”
		Y	Y3: „Tai mačiau ir CV banke” Y4: „<...> ir tada jau standartiniuose, kaip CV banke.” Y7: „Aš tai sakau, man atrodo, kad CV banke pagrįdne naudojamas yra” Y9: „Esu pastebėjęs ne vieną CV banke” Y14: „Taip, vieną ar du kartus, CV bankas platformoje”
	CV Online portale	X	X1: „<...> CV online” X2: „CV online.” X3: „Faktas, kad yra tose specializuotose darbo paieškos svetainėse, kaip CV online, pavyzdžiui, toje vienas iš populiariausių turbūt.” X4: „<...>CV Online” X6: „<...> ar galbūt CV online” X10: „<...> ar CV online, kad buvo paviešinta universiteto pozicija.”
		Y	Y15: „<...> tada CV Online, bet gal pastebiu tik dėl to, kad aš žinau, kad mes ten juos dedame, nes kartais ir pačiai tenka ieškot darbuotojų.”
	Linkedin platformoje	X	X1: „<...> LinkedIn”
		Y	Y2: „Tik tai pastebiu, kai yra dalinamasi būtent LinkedIn kanale, nes prenumeruoju universiteto kanalą, tai tiesiog matau, kokius skelbimus jie ten deda.” Y3: „Man atrodo, kad vienas buvo galbūt LinkedIn’e” Y9: „Šiaip jo ir esu matęs ir LinkedIn’e”
		X	X5: „Tai aš pati pasižiūriu apskritai universiteto puslapyje skelbimus, kas yra kviečiama, kaip yra

	Universiteto internetiniame puslapyje		<p>kviečiama, nes tiesiog yra smalsu pasižiūrėti, kokie yra reikalavimai kitiems kolegoms.”</p> <p>X6: „Nežinau, ar dabar yra skelbiami, bet tuo metu taip, aš mačiau tuos darbo skelbimus, nes aš ieškojau ir tada tiesiogiai universiteto puslapį žiūrėjau”</p> <p>X8: „<...> arba universiteto turbūt tinklalapyje dabar yra”</p> <p>X9: „Nežinau, čia skaitosi/nesiskaito, tie visi vidiniai komunikavimo kanalai -- tai universiteto tinklalapis.”</p> <p>X15: „Taip – universiteto internetinėje svetainėje”</p>
		Y	<p>Y1: „Ai, mhm, tai buvo jų svetainė, pati universiteto, karjeros skiltis.”</p> <p>Y6: „Žinokit, aš, kadangi tenka kartais tvarkyti pačiai universiteto puslapį, tai tenai yra skelbiama, tai tu tiesiog nori/nenori pamatai”</p> <p>Y8: „Esu pastebėjusi, kad pačiame universiteto internetiniame puslapyje yra”</p> <p>Y9: „Anksčiau esu matęs universiteto puslapyje.”</p> <p>Y12: „Universiteto puslapyje, karjeros skiltyje”</p>
	Universiteto arba padalinių socialiniuose tinkluose	X	<p>X4: „esu mačiusi Facebook’e universiteto profilyje, nes jį seku nuo studijų laikų.”</p> <p>X6: „Irgi mačiau juos ir savo socialinių tinklų feed’e”</p> <p>X9: „tekę matyt taip pat socialiniuose tinkluose tarsi dalijimais irgi iš oficialaus universiteto profilio.”</p> <p>X11: „Aš tiesiog Facebook’e pamatau”</p>
		Y	<p>Y2: „<...> ir Facebook daugiausiai”</p> <p>Y3: „<...> ir socialinėje medijoje”</p> <p>Y6: „Socialiniuose tinkluose būna išmeta, kad ten, tarkim, šis universitetas ieško pastiprinimo.”</p> <p>Y9: „<...> ir Facebook’e net mačiau”</p> <p>Y10: „Gal kiekvieną kartą Facebook puslapyje matau, kad įsideda.”</p>
	Universiteto bendruomenės narių socialiniuose tinkluose	X	<p>X10: „Bendrai, labai dažnai kolegoms dalinasi tiesiog, kai tik iš savo skyrių, jeigu ieško žmonių, tai Facebook’e pasidalina.”</p>
		Y	<p>Y13: „Darbo skelbimais esu matęs, kaip dalijasi universiteto bendruomenė socialiniame tinkle”</p> <p>Y15: „Pastebiu, bet pastebiu arba kolegų Facebook profiliuose, kad ieško tarp savų pažįstamų”</p>
	Bendruomenei skirtuose naujienlaiškiuose	X	<p>X11: „<...> arba būna naujienlaiškiuose darbuotojams atskiruose, jeigu ieškai irgi.”</p> <p>X12: „Aš tiesiog esu nuo senų laikų užsiregistravus, tokį kaip naujienlaiškį, kuriame yra skelbiamos laisvos darbo vietos.”</p> <p>X13: „Jo, man atrodo, galbūt mes gaudavom su laiškais lygtais nesu tikra, bet manau, kad gaudavom vieną kitą,</p>

			kokį pranešimą, kad va čia kažkokia darbo vieta yra universitete”
	Bendruomenės narių siunčiamuose el. Laiškuose	Y	Y11: „Per savo darbinį paštą matau, kartas nuo karto, jeigu kolegos ieško – tai siunčia mums, pirma pasidaliname viduje.”
	Nėra pastebėjęs	X	X7: „Kažkaip net dėmesio tikriausiai nesu atkreipęs ir nesu užfiksavęs informacijos”
		Y	Y5: „Nelabai gal sakyčiau, kad žiūriu ir jeigu ieškočiau darbo, tai manau, kad tai būtų LinkedIn’as, o LinkedIn’e nelabai, kiek žinau, universitetas kelia savo darbo pasiūlymus.”
Ar iki įsidarbinant galėjote sieti savo universitetą su darbdavio įvaizdžiu? Jeigu taip, ar universiteto sukurtas darbdavio įvaizdis turėjo įtakos jūsų darbdavio pasirinkime?	Universiteto darbdavio įvaizdis turėjo įtakos darbdavio pasirinkime	X	X1: „Nuo pirmo kurso studijuojant žinojome, kad labai daug studentų įsidarbina universitete, tam pačiam fakultete ir taip toliau, todėl tai visą laiką buvo, kaip mano potencialus darbdavys.” X6: „Na, jeigu ieškojau tai, turbūt taip. Dabar, ką aš tuo metu galvojau, yra sunku labai atgaminti, bet jeigu ieškojau, tai įsivaizduoju, kad turbūt taip.” X7: „Taip, konkrečiai nemąščiau, bet sakau, kad tas simbolinis aspektas buvo jau renkantis, tai vis tiek buvo tam tikras svoris”
	Nuomonė apie darbdavio įvaizdį studijų metu buvo susidariusi prastesnė, o įsidarbinus – pagerėjo	X	X5: „Kadangi aš turėjus praktikos vietą universitete, tai aš jau buvau susidariusi kaip ir įvaizdį <...> Nes prieš tai įvaizdis buvo, kad ta institucija bus daug griežtesnė ir daug mažiau lanksti, tiek laiko, tiek dėliojimo atžvilgiu, tiek tos pačios saviraiškos, aš galvojau, kad tai bus daug labiau konservatoriška įmonė kaip darbdavys.” X13: „Nelabai šiaip, iš tikrųjų pripažinsiu, nesidomėjau tuo, nelabai tą žinojau, nes kažkiek prieš tai vasarą dirbdavau, mano bakalauro metu, ir tai, nelabai tuo domėjaisi. Bet vėliau, žodžiu, mano kambariokė ji dirbo universitete, tai po to kai ji pradėjo dirbti, supratau, kad nu jo, čia va irgi dar kažką galima dirbt, bet jos patirtis nebuvo viena iš tų teigiamų, gal kaip tik, sakyčiau, neigiamas, nes maža alga, daug darbo, ten kažkoks spaudimas, prisikabinėjimas prie smulkmenų... Nepasakysiu, kas čia teisus, kas klydo, ji ar kolegos jos, bet esmė tame, kad jau tada kažkaip pagalvojau ir supratau, kad va, čia gali būti ir darbdavys ir tuo pačiu galbūt atsirado toksai, truputį net nepalankus požiūris tiesą sakant į universitetą <...> Jo, iš tiesų buvo kažkaip neigiamas susidaręs tuo metu išpūdis, bet po truputį, su laiku kažkaip nunyko arba nusprendžiau į tai nekreipti dėmesio, nes nu, kiekvieno patirtis gali būti kitokia”
	Universitetas yra žinomas visuomenėje ir vykdo visuomenei žinomas veiklas, tad tai darė įspūdį ir renkantis jį, kaip darbdavį	X	X8: „Taip, manau, kad turėjo įtakos, nes tikrai, kaip minėjau, vis dėlto didelis universitetas, tuo metu irgi universitetas siekė, kad na, tapti kuo modernesniu, žinomesniu, veiklas vystyti.”

	Dar kai buvo studentu atsirado siekiamybė įsidarbinti prestižinėje įstaigoje, viename geriausių universitetų		X9: „Turbūt tai susiję su tuo, kad visgi mano studijų sritis buvo susijusi su darbo sritimi, mes vis tiek, analizavom nagrinėjom įstaigas ir kokias paslaugas tos įstaigos teikia <...> Turbūt tai susiję su tuo, kad visgi mano studijų sritis buvo susijusi su darbo sritimi, mes vis tiek, analizavom nagrinėjom įstaigas ir kokias paslaugas tos įstaigos teikia”
	Apie universiteto darbdavio ženklą kalbėjo ten dirbantys pažįstami asmenys, tad buvo lengva apsispręsti ir rinktis		X11: „Taip, kadangi tikrai nemažai pažįstamų dirba ir dabar universitete ir dirbo studijų metu, nu tai tikrai, žinojau, kad šita įstaiga suteikia tą galimybę ir studentui -- įsidarbinti ir dirbti. Aš pati žinojau, kad yra tokia galimybė.” X14: „Taip, sakyčiau, kad taip, nes tiesiog natūralu, kad tu matai ir ten IT specialistus, technikus ir panašiai, ar ten kokią administratore, studijų administratorių, pas kurį nueini, kažkokių klausimų turi. Juo labiau, kad buvo ir kitų kursiojų, kurie dirbo jau irgi universitete, jų studijų metu, ten man atrodo kažkas net dekanu padėjėju buvo, nu ir panašiai.”
Y		Y4: „Kai aš pati buvau studentė, aš nesidomėjau kažkaip labai stipriai, bet man tai buvo natūralu, nes aš turėjau porą pažįstamų, kurie ta prasme dirbo kažkur” Y5: „Tai taip, kadangi sakau, gal būt paprasčiausiai dėl to, kad buvau studentė toje pačioje įstaigoje ir pažinus buvau administraciją, tai mačiau tam tikrų darbo vietų, kur pati įsivaizdavau save tose vietose ir mane tai ganėtina patraukė.” Y9: „Jo, tai taip, tas įvaizdis tikrai įtakojo tą apsisprendimą. <...> kažkaip aš ten neskaitinėjau internete kažkur ar atsiliepimų kokių neskaičiau, tiesiog pasitikėjau žmonėms, kurie yra kartu su manimi.” Y10: „Šiaip prieš tai girdėjau labai daug istorijų, kai studentai po studijų įsidarbino į universitetą, tai žinojau apie tai”	
	Darbdavio įvaizdis paskatino darbo paieškas vykdyti konkrečiai šioje institucijoje iš gausybės rinkoje esančių		X15: „Taip, galėjau, nes tuo metu universitetas jau pradėjęs buvo daugiau atkreipti dėmesį į savo darbdavio prekės ženklo tobulinimą ir apie jį sužinodavo vis daugiau asmenų ne tik iš bendruomenėje jau buvusių narių pasakojimų, bet ir iš pačio universiteto žinučių. Ir taip, universiteto darbdavio prekės ženklas prisidėjo prie mano aspsprendimo rinktis jį savo darbdaviu, kadangi buvo aišku, jog institucija yra geros reputacijos ir viešai reglamentuoja, jog deda visas pastangas, kad tokia išliktų.”
	Universiteto darbdavio įvaizdis neturėjo įtakos darbdavio pasirinkime	X	X2: „Niekada, tiesą sakant, nemaščiau <...> Aš galvojau baigsiu ir viskas, tiesiog eisiu ieškotis darbo ir apie jokiais sąsajas su darbdavio ženklu aš nesidomėjau.” X3: „Turėčiau pasakyti, kad kaip darbdavio aš nelabai buvau įsivaizdavusi jo, nes man atrodo ir gal nelabai aktyviai patys jie kūrė tokį įvaizdį. <...> Aš žinojau tik

			<p>tokius bandymus iš verslo pasaulio, o apie universitetus - ne, turiu prisipažinti, tikrai nežinojau ir kaip tokio specifinio darbdavio įvaizdžio aš neturėjau bendrai.”</p> <p>X4: „Tai aš nemanau, kad jisai toks buvo ir man turėjo įtakos. <...> gal tiesiogiai nesvarsčiau apie universitetą, kaip apie darbo vietą.”</p> <p>X10: „Ne, tikrai ne, ne, ne, ne. Visiškai. Aš net negalėčiau pasakyti, kaip yra apibrėžtas universitetas, kaip darbovietė. Va, kol tu joje nepradedi, nesvarsčiau jo tikrai, kaip darbdavio potencialaus. Jeigu aš būčiau jaunas žmogus ir galvočiau, kur man įsidarbinti, tai tikrai negalvočiau apie universitetą.”</p> <p>X12: „Nežinau, kaip ten būdavo tais skelbimais dalinamasi, ar ten viduje ant sienos, ar kabindavo, bet ta informacija tikrai nepasiekdavo tiek studentų.”</p>
		Y	<p>Y1: „Aš iš tikrųjų negalėčiau pasakyti, kad studentai suvokia tą, nes aš pati, pavyzdžiui, to nesuvokiau, nes aš va, irgi turėjau tokį įsivaizdavimą, kad yra akademinis personalas ir yra keli žmonės, kurie ten yra atsakingi už studentus ir taip toliau”</p> <p>Y2: „Pradžioje, tuo metu, tai ne šiaip, universitetas nebuvo siejamas su, sakykime, darbdavio tuo įvaizdžiu, kaip ir žinokite, jeigu ten jums tyrimo apimtyje reikėtų, tai netgi ir dabar šiandien dienai dar kai kalba eina apie darbdavio įvaizdį, apie prekės ženklą, tai universiteto čia koridoriuose ir visame kame dar nelabai supranta, kodėl apskritai apie tai reikia kalbėti ir kam to išvis to reikia.”</p> <p>Y3: „Tai studijuodama tikrai negalėčiau pagalvoti ir net galvojau, tad tikrai ne.”</p> <p>Y6: „Visiškai ne, žinokit, ne. Niekada nebuvo susimąsčiusi iki tos dienos, kad iš vis aš galėčiau dirbt universitete.”</p> <p>Y7: „Aš tiesą sakant, nelabai daug galvojau apie tai per papildomasias, nes aš net ir negalvojau, kad aš dirbsiu čia. Man patiko atmosfera, viskas, bet ne, apie tokius dalykus, kaip darbdavio įvaizdis -- negalvojau”</p> <p>Y8: „Ne, kažkaip apie tai net negalvojau. Ir pradžioj tikrai net ir neplanavau, kad dirbsiu ar net ir norėsiu. <...> Nežinau, tada dar nelabai taip, gal dabar, šiuo metu yra jau suprantu, labiau ir kviečiami studentai dirbintis, toliau dirbti kartu.”</p> <p>Y11: „Jeigu atvirai, tai žinokit ne.”</p> <p>Y12: „Ne, aš galvoju, kad universitetas -- tai yra vien akademikai, pamiršdama apie tai, kad dar yra ne akademinis personalas. Tai galvojau, kad nu ne...”</p> <p>Y13: „Apie tai nepagalvojau iki kol nepamačiau darbo skelbimo.”</p> <p>Y14: „Ne, nes negalvojau apie tai. Turėjau kitą darbą tuo metu.”</p> <p>Y15: „Labai seniai, tad žinokit nemanau ir kaip jūs sakot, nemanau, kad apskritai tuo metu tai buvo populiariu ta prasme sakyti, kad darbdavys turi kažkokį ženklą kaip tokį.”</p>
Ar prieš įsidarbinant universitete atkreipėte dėmesį į jo išskirtinius	Tobulėjimo galimybės	X	<p>X2: „<...> ir tobulėjimo galimybės”</p> <p>X5: „Aha, tai vienas iš tų, kurių aš dar noriu patirti ir kurių ruošiuosi, tai papildomi mokymai”</p>

bruožus/požymius, kuriuos norėjote patirti per savo darbo patirtį? Kokie konkrečiau jie buvo?			X7: „Tas literatūros išmanymas, tad to literatūrinio lauko, akademinio, literatūrinio lauko išmanymas. <...> mokymai, aš kažkaip niekad neturėjau tos patirties mokymų, kad man reikia vesti, tai man buvo irgi visai įdomu pamėginti save šitam vaidmenyje.” X13: „Šiaip man apskritai gal renkantis darbą visai svarbu jausti, kad tobulėju ir šiaip, šiuo atveju renkantis darbo vietą supratau, kad bus iššūkių, bet, kita vertus, nu ir bus ką naujo nuveikt, ką naujo išmokti.”
		Y	Y6: „<...> kad yra visi tie bendruomenės užsiėmimai, kad tu gali dalyvauti ne tik kažkokiose seminaruose/šventėse, bet ir mokytis, jeigu yra noro papildomai”
	Psichologiniai organizacijoje esančių žmonių santykiai	X	X2: „Man visąlaik kažkaip tai rūpėjo ir tie psichologiniai žmonių santykiai”
	Galimybė turėti kontaktą su mokslininkais, akademinė bendruomenė, būti jos dalimi	X	X12: „Bet pati, kai tai sakiau, kad va, būtų smagu įsidarbinti, tas, kad tu būsi dalis tos akademinės, kaip sakyti, intelektualiosios zonos.” X13: „Mano pozicijus atveju, tai buvo privalumas tiesioginiai ryšiai su mokslininkais ir aš labai siekiau šios darbo specifikos, norėjau dirbti joje.”
	Y	Y7: „Žavėjau dėstytojais ir galvojau, nu norėčiau ir aš prikaupti tiek žinių ir patirties, kad galėčiau taip gražiai lieti jas kitiems ir dalintis. Tai tikrai, tas čia vienas iš aspektų ir jau, kaip minėjau, jo -- tinklaveika irgi.” Y10: „Gal dar norėjau tiesiog parodyti studentams, kad yra vertė čia mokytis, toksai projektas, daugiau tarp dėstytojų parodyti, kad studijos -- tai tikrai geras dalykas ir kad reikia studijų. Nežinau, kaip čia pasakyt. <...> Būti toje pusėje akademinų asmenų, kurie už tai, kad visuomet puoselėtume intelektą ir mokslą”	
Vykdamos išskirtinės iniciatyvos, specifiška veikla	X	X6: „Stebėjau darbo specifiką ir įsivaizdavau, kad na kažkada būtų įdomu pamatyti jų darbo užkulius” X8: „Turbūt, nes man buvo įdomu ir aš prieš įsidarbinant tikėjau, kad aš universitetą pažinsiu, turėsiu galimybių ir jeigu iniciatyviai kažkokiuose veiklose save išbandysiu, kalbant ir apie kultūrinės veiklas, kalbant ir apie kitus padalinius, tai tikrai mačiau tą galimybę ir norėjau” X14: „Visokių irgi būdavo į kažkokių tai įdomių veiklų”	
	Y	Y3: „Tai man buvo įdomu, sužinot, kaip vyksta tas procesas, tai nežinau, ar čia buvo esminis požymis, dėl kurio išrinkau šitą darbą, bet sužinot, kaip veikia ta visa projektų sistema, paraiškų rengimas, tai tikrai buvo įdomu sužinot.” Y8: „Taip, norėjau tiesiog patirti, sužinoti tiksliau, kaip vyksta darbas, visi pasiruošimai, kad ir tie patys diplomų gynimai iš kitos pusės, buvo labai įdomu žinoti.” Y9: „Jo, tai -- išorinę komunikaciją, tai kaip komunikuoja su žiniasklaida, pavyzdžiui, man buvo labai aktualu, labai įdomu buvo aspektai, kaip vidinė komunikacija veikia, kaip ten portale, kas vyksta, kaip keliami.”	

	Bendruomenės ir organizacijos dydis	X	X14: „Tai va, irgi noras vėl sudalyvaut, tą mastą vėl pajus šios didžiulės institucijos ir panašiai.”
	Modernumo ir pažangos siekis	X	X9: „Išskirtiniai požymiai... tada vėlgi, kaip minėjau, tas modernumas, naujausios technologijos diegimas.”
		Y	Y2: „<...> atvirumas patirčiai, inovacijos, ta drąsa” Y4: „<...> tai bus kažkiek tai ir tų naujovių” Y14: „<...> novatoriškumas”
	Bendruomenė turi svarų balsą visuomenėje, tvirtai laikosi savo vertybių	X	X10: „Aš manau, kad aš jau atsakiau šiek tiek, kad tie bruožai, na, sakykim, vertybės universiteto, jos vis tiek yra matomos, jeigu mes kalbame apie bendrą universiteto įvaizdį.”
	Dinamiškas darbas	X	X3: „Tiesą pasakius, aš galvojau, kad čia bus dinamiškas darbas pagal ir aš matau, kad taip ir yra.”
	Suteikiama pagalba studentams, atsakingai vykdomi su jais darbas	Y	Y1: „Pats darbas su studentais nes, kadangi aš per praktiką turėjau patirties, būtent dirbant su studentais, tai mane va tas pakerėjo. Yra žinojau, kad va, jeigu aš dirbčiau tokio tipo darbą, tai aš galėčiau daryti tai, kas mane sužavėjo ta prasme, kas man patinka -- tai yra pagalba kitiems.” Y11: „Kai pradėjau dirbti čia, aš pradėjau labai suprasti studentus, ta prasme, tą jauną žmogų, kuris sako, neturiu laiko, kuris sako, turiu eiti dirbti tai, sakykim mes buvom labai stipriai spaudžiami ir dabar tu, kadangi perėjai visą tai, tai tu šiek tiek švelniau žiūri į savo žmones ir stengiesi išlaviruoti ir stengiesi padėti.”
	Tarptautiškumo puoselėjimas	Y	Y2: „Iš tikrųjų tas tarptautiškumas” Y12: „Tarptautiškumas, nes aš mačiau, kad mes turime pakankamai daug studentų iš kitų šalių ir tas žemėlapis yra didžiulis ir jis nuolatos, kiekvienais metais auga” Y14: „Taip, tarptautiškumas”
	Kūrybinio darbo puoselėjimas	Y	Y4: „Aš mačiau, kas vyksta, ir aš to tikėjausi, kad bus šiek tiek kūrybinio darbo” Y12: „<...> kad labai žiūri dėstytojai į tavo kūrybiškumą, kaip kūrybiškai tu gali spręsti užduotis”
	Veiklos reikalaujančios priimti atsakomybę	Y	Y4: „<...> tai bus atsakomybės daug”
	Jauna, atvira akademinė bendruomenė	Y	Y12: „Visi mano akademikai buvo labai jauni, sakyčiau, jie buvo labai atviri”
	Apie išskirtinius bruožus/požymius nesusimąstė	X	X1: „Ne. Prieš įsidarbinant į tai neatkreipiau dėmesio.” X11: „Ne, aš irgi kažkaip šitų dalykų labai nepergalvojau.”
		Y	Y5: „Ne, neturėjau tokių.” Y13: „Ne, studijuojant apie tai negalvojau.” Y15: „Žinokit turbūt ne, bet tai buvo taip seniai, kad žinokit nu tikrai neatsimenu.”
Ar svarstėte rinktis universitetą savo darbdaviu dėl galimybės būti arčiau akademinės bendruomenės?	Taip, nes norėjo kartu su ja augti ir domėtis/atrasti	X	X1: „Taip, čia buvo vienas iš tų kriterijų, nes vėlgi ta akademinė bendruomenė yra kitokia bendruomenė ir tu nori/nenori, bet tiesiog augi ir domiesi daug labiau.” X5: „Na taip, bet čia labai susiję, su tuo pačiu pirmu pagrindiniu mūsų interviu aspektu, kad tiesiog norisi daugiau sužinoti, augti kaip asmenybė ir panašiai.”

			<p>X9: „Buvo, buvo, nes vis tiek tai yra ir ta duona kasdieninė. Tai yra kasdien, su kokiais žmonėm tu bendrauji, tai turbūt kiekvienas rinktumėmės bendrauti su protingais, mandagiais išsilavinusiais žmonėm.”</p> <p>X14: „Ir tam tikra prasme taip, nes, kaip ir atrodo ir dabar yra malonu dirbt apsuptai protingų žmonių ir kolegos yra išsilavinę, protingi yra visokių irgi paskaitų ten apie fiziką, apie kažką, kur galima sudalyvauti, galima į jas jungtis. Nu žodžiu, tu pastoviai esi šalia protingų žmonių ir net visai ne iš tavo srities. Atrodo, kokio fizika, bet vis tiek gali kažko iš jų išmokti, kažkaip tais patobulėt, kažkaip kitaip tą pasaulį pamatyti.”</p> <p>X15: „Taip, nes turėjau galimybę pabendrauti su protingiausiais šalies žmonėmis, tobulėti tuo pačiu ir pati.”</p>
		Y	<p>Y14: „Pagalvojus apie tai dabar, galėčiau pasakyti kad taip. Visada malonu dirbti su protingais žmonėmis. Galiu matyti jų pavyzdį, pasiekiant tam tikrus tikslus, semti įkvėpimo.”</p>
	Taip, nes norėjo suprasti kuo šiuo metu yra domimasi, kas yra aktualu mokslo srityje, kokie rengiami tyrimai	X	<p>X4: „Man visą laiką būdavo įdomiau ta mokslo dalis, ta tyrimų dalis, tai man tikrai buvo vienas iš aspektų ne tai, kad nu prie akademinų asmenų galbūt, o tiesiog kuo arčiau mokslo tyrimų ir arčiau to, kas man atrodė svarbu.”</p> <p>X7: „Nu galbūt tai turėjo reikšmės, taip, tikriausiai buvimas, bendravimas su žmonėmis, kurie atlieka mokslinius tyrimus, kažkaip suprasti, pagelbėti ir tuo pačiu nu, kažkaip jau tu gali pamatyti, kas yra svarbu, kuo yra domimasi ir kuo verta domėtis, galbūt net į kurią pusę eiti, kas yra aktualu?”</p>
	Taip, nes norėjo pamatyti kaip dirba akademinė bendruomenė	X	<p>X3: „Nu iš tikrųjų tu čia dirbi elitinėje aplinkoje, kur yra daug įdomių žmonių, sprendžiančių įdomias problemas. Tai tas tikrai buvo vienas iš tų argumentų, kad gerai čia galbūt moka mažiau, bet čia yra įdomūs žmonės, bendruomenė.”</p> <p>X10: „Taip, aš mačiau, kad aš norėjau pažiūrėti, kas yra universiteto akademinė bendruomenė, kaip dirba mokslininkai ir iš dalies aš tą pamačiau.”</p>
	Taip, nes norėjo užmegzti su akademikais bendradarbiavimo ryšius ir tęsti savo mokslinę veiklą	X	<p>X11: „Kadangi buvo pirmos mintys apie doktorantūrą, tai taip. Nu, vis tiek su tais žmonėmis bendrauji, tai aišku, yra tas aspektas, kad plečiasi bendradarbiavimas. Taip, taip, taip buvo dėl šito.”</p> <p>X12: „O kaip sakyti, yra malonu. Aš pati svarsčiau galbūt doktorantūrą studijuoti dar vienu metu, dabar jau dingo noras, bet būti prie žmonių su kuriais tu bendrauji, tu ir toliau pats tobulėjai, tai yra didelis bonusas.”</p>
	Taip, nes norėjo užmegzti su akademikais bendradarbiavimo ryšius ir tęsti savo mokslinę veiklą	Y	<p>Y7: „Na taip, žinoma, aš jau ir įsidarbinant netgi iki pradant studijuoti dar, kai kolegijoj bakalaurą studijavau, aš taip kažkaip žavėjaisi dėstytojais ir galvojau, nu norėčiau ir aš prikaupti tiek žinių ir patirties, kad galėčiau taip gražiai lieti jas kitiems ir dalintis. Tai tikrai, tas čia vienas iš aspektų ir jau, kaip minėjau, jo -- tinklaveika irgi.”</p> <p>Y10: „Šiaip labai norėjau toliau eit ir dėstyti, galvojau dar mokykloj. Ir aš tiesiog galvojau, kad jeigu būsiu arčiau prie tokių žmonių, kurie jau dėsto, kurie turi vis daugiau</p>

			patirties, tai pati žinosiu, kur reikia eit, ką toliau daryt, na tai čia toksai, galbūt labiau egoistiškas dalykas, bet...“
	Taip, nes tikėjosi, kad akademinė aplinka skatins užsibrėžti aukštesnius tikslus ir savo asmeninėje darbo patirtyje	X	X15: „Galbūt net gi tai paskatino ir užsibrėžti aukštesnius tikslus man pačiai savo darbo specifikoje.“
		Y	Y15: „Taip, nes manau, kad imponavo būtent tie dėstytojai, kurie atrodė tokie išlaikyti, tokie viską žinantys, sakykim, mokantys bendrauti, pristatyti. Tai taip, norėjosi būti arčiau to, na, būti dalimi to akademinio pasaulio.“
	Ne, apie galimybę būti arčiau akademinų asmenų nesvarstė	X	X2: „Ne, vienas iš kriterijų tikrai nebuvo. Ir tikrai nenorėjau dirbti su savo dėstytojais kartu.“ X6: „Mhm, turbūt, kad ne dėl šito. Nu, čia studentas būna arčiausiai turbūt jų, nežinau.“ X8: „Nemanau žinokit, tuo metu nebuvo. Dabar gal jau pasikeitęs, gal požiūris, bet tuomet man ne, nemanau.“ X13: „Visiškai, absoliučiai buvo nesvarbu.“
		Y	Y2: „Ne, ne, nes su mokslininkais darbas manęs niekada nežavėjo.“ Y3: „Ne.“ Y4: „Ne žinok, nesvarsčiau.“ Y5: „Aš neįvardinčiau, kad tai buvo mano priežastis, tikrai nesvarsčiau taip.“ Y6: „Nepasakyčiau. Apie akademinis asmenis iki jūsų šito klausimo ir buvimo arti prie jų net nesusimąščiau.“ Y8: „Ne, ne, nesvarsčiau. Tai rinkausi dėl savęs atrodo tiesiog.“ Y9: „Ne, dėl to tikrai ne. Tai turbūt šito nebuvo.“ Y11: „Labai žinokit toli nuo šito buvau...“ Y12: „Arčiau tų akademiku, ne, ne, ne, tikrai ne.“ Y13: „Specialiai nesidarbinau dėl akademinės bendruomenės“
Ar įsidarbinus tame pačiame universitete, kurį baigėte, kuomet buvote studentu (-e) jautėte, kad karjeros prasme „paaugote“? Jeigu taip, papasakokite plačiau.	Pasikeitė partnerystės ryšys su dėstytojais, sustiprėjo tinklaveika	X	X2: „Nu taip <...> nu smagu man, pavyzdžiui, tikrai tas bendravimas su dėstytojais ir aš tikrai ne visus pažinojau. <...> nu man tai dabar toks partnerystės labiau ryšys.“ X8: „Taip, labai netgi pas mane. <...> netgi aš pati studentams, kolegoms, nariams padėdavau ir ne tik atsirado santykis, kad studentas su studentu, bet ir darbuotojas su studentu.“ X11: „Na jo, iš dalies taip. <...> Pas mus labai toks apskritai artimas santykis yra tarp studento ir dėstytojo, tai čia lygiai tas pats.“ X15: „Jei vertinti metus, kuriuos praleidau dirbdama šiame universitete, paaugau, ypač per pažintis su bendruomene ir akademikais.“
		Y	Y1: „Aš jaučiuosi, gal truputėlį, kad paaugau. Aišku, dar yra per anksti sakyti, bet aš tiesiog jaučiuosi taip sakant, jau suaugęs žmogus, kuris turi tiesiog stabilų darbą ir va, kas keisčiausia tikrai buvo, kad mano profesoriai dabar yra mano kolegos ir yra labai keista“ Y2: „Na, gal tada atsakymas būtų labiau taip. <...> universitetas sudaro tikrai begalines galimybes tinklaveikai“

			<p>Y3: „Jaučiau ir šiek tiek buvo keista, nes kai rašai laiškus dėstytojams, jie jau skiriasi kai rašai, kaip kolega ir rašei, kaip studentė.”</p> <p>Y15: „Tai taip, nes pradėjus dirbti perėjau į kitą lygmenį, sakykim, nebe studentas ir dėstytojas, bet kolegos ir būdavo labai smagu, kai dėstytojai tai prisimindavo, kad kažkada sėdėjau jų suole ir pas juos egzaminą laikiau”</p>
Galimybė pagelbėti dėstytojams jų darbo specifikoje	X		X5: „Mhm, tai tas lūžis vis dar vyksta pas mane. Aš apskritai jaučiuosi, kad yra tas postūmis, ypatingai kai į mane kreipiasi pagalbos būtent tie dėstytojai, kurie man dėstė ir kuriems aš galiu padėti.”
Tai buvo viena iš pirmųjų rimtų darbo patirčių	X		X6: „Tai neišvengiamai, nes aš kaip būdamas studentu, mano darbinė patirtis, visa kartu sudėjus turbūt buvo keli mėnesiai vasaromis kažkur, tai aš labai nedaug tos karjeros turėjau, tai vien dėl to.”
Supratimas, kad įgijai aukštesnį, svarbesnį statusą institucijoje	X		<p>X7: „Nu tikriausiai, kad taip, kažkoks, kad, sakykime, aukštesnis statusas. Ne, kaip studentas -- ateini, išeini, pabūni. Supratimas, kad tu jau dirbi tą darbą ir kad tu kažkaip turi aukštesnį tokį na, statusą tam tikrą.”</p> <p>X9: „Taip, taip, tikrai tas jausmas buvo toks. <...> Nuo paprasto studento iki jau paskui kažko su kuo gali tikrai jau bendrauti su profesoriais ir panašiai tai -- taip.”</p>
Pasikeitė į gerąją pusę požiūris į mokslą, į studijas ir į universiteto darbuotojus	X		X10: „Taip, taip, aš manau. <...> Tai ir į studijas labai ypatingai pasikeičia požiūris, kai tu tampa universiteto darbuotoju, tada į savo kolegas kitaip žiūri ir į savo įsipareigojimą studijoms kitaip žiūri.”
	Y		Y7: „Daug paaugau. Tai netgi, sakykim, reikia va sako kelis straipsnius čia parašyti kokius rinkodarinius, tai tenka įsigilinti, juk kiekviena ten programa yra skirtinga, kiekvienas profesorius gilinasi į savo mažą nišą, tai jau vien šitoj srity, kiek daug visko naujo sužinai. Ten vienas ėjo gilintis į kitas organizacijas, kitas gilinosi į projektų vadybą, tai na tikrai daug labai žinių, gavau per tai, kad aš privalėjau, sakykim, parašyt straipsnį kokybišką”
Atsirado sąžiningumo ir atsakingumo siekis	X		X10: „Ir sakyčiau, jeigu asmenybės ugdymo požiūriu, tai aišku, atsakingumas, kruopštumas, jisai padidėja <...> Tai yra geriau mokytis, geriau atsiduoti, būtų sąžiningesne, atsakingesne.”
	Y		<p>Y12: „Jo, bet ne iš karto, nes iš karto norėjau išeiti, nes buvo labai daug visko. <...> ir dabar aš pradėjau jausti nes ir vadovė, pavyzdžiui, paveda kažkokius darbelius, kurie reikalauja atsakingumo”</p> <p>Y14: „Taip, jaučiu, kad paaugau, nes reikėjo imti atsakomybę tam tikrose srityse, dirbti su dokumentais ir bendrauti su studentais bei dėstytojais, sprendžiant jų problemas.”</p>
Pasikeitė tai, kad iš buvimo studentu, kuriuo rūpinosi, dabar turi rūpintis kitais studentais	X		X13: „Jo, aš tikrai jaučiuosi kažkaip toje bendruomenėje, net taip pasakyčiau -- aukščiau nei studentas, bet truputėlį kitam sektoriuje pavadinkim taip, jau truputį kitoj grupėj universiteto gyvenimo. Studentai yra tie, dėl kurių čia dirba visi, kas dirba administracijoje ir akademinis personalas, ir visa kita. O tai va tai čia man atrodo skirtingi dalykai, darbuotojai ir tada studentai.”
	Y		Y4: „Kai pradėjau kalbėtis su kitais žmonėmis, informaciją teikti, kai jau jie į mane kreipdavosi, tada ir supratau, kad, matyt, kažkiek paaugau, kažkiek ir mano

			<p>įgytos žinios ir visų kitų dalykų pakyla, į mane pradėjo kreiptis kiti kolegos ir studentai ir panašiai.”</p> <p>Y8: „Tai, taip, taip. Vis tiek, susipažįsti su ta kita puse ir tada pats kai bendrauji su studentais, tai vėlgi tas palaikymas studentų, pagalba jiems, nu skaitau kad paaugus.”</p>
	Jautė, kad aplinka suteikia galimybes tobulėti	X	X14: „Taip, taip. Ir ne tai, kad vien tas vidinis jausmas, bet ir karjeros prasme paaugau. Taip, taip...”
		Y	<p>Y6: „Taip. Vien dėl to, kad aš, kaip tokią mažą savo svajonę, norą išpildžiau dirbti tame komunikacijų ir rinkodaros reikale. Tai taip, ir manau, įgavau tikrai nemažai patirties ir kaip renginiai vyksta ir kaip vyksta pramoginiai renginiai ir kuom pramoginis renginys skiriasi nuo mokslinio renginio, nuo mokslinės konferencijos. Tai labai daug tokių visokių niuansų ir išmoksti.”</p> <p>Y9: „Taip, patobulėjau, nes iki to laiko neturėjau oficialios darbo patirties komunikacijos srityje.”</p> <p>Y10: „Taip, nes dar praeitais metais dirbau priėmimo skyriuje, tai vis tiek dabar kaip studijų vadybininkė, tai tikrai jautėsi tas žingsnis į priekį.”</p> <p>Y13: „Bet įsidarbinus į universitetą, žinoma, “paaugau”. Ši aplinka suteikia galimybes tobulėti.”</p>
	Nepajuto, jog būtų „paaugę”	X	<p>X1: „Gal nesakyčiau, sakyčiau, kad ne <...> to augimu nepavadinčiau, nes manau, kad tie studentai, buvę studentai, tarkim, įsidarbinę savam fakultete toliau va jie labiau pajunta augimą, nes tiesiog jie atsidūrė toj kitoj pozicijoje: aš čia buvau studentas, bet dabar jaučiuosi darbuotojas ir aš atsakingas už kažką. Mano atveju, tai sakau tiesiog -- atsirado požiūris iš kito kampo, kas irgi buvo labai įdomu.”</p> <p>X3: „Tikrai ne, nes jeigu aš būčiau iš karto po studijų čia atėjus, tai galbūt taip, dabar -- nu čia tiesiog sunku šitą klausimą aptarinėti”</p> <p>X4: „Nebūtinai gal, kad karjeros prasme didelis postūmis į priekį, nes tai nebuvo mano kažkoks pirmas darbas. Tai nebuvo man to tokio suvokimo, kad buvau studentė”</p> <p>X12: „Nežinau, ar buvo toks augimas, nepasakyčiau tiesą pasakius.”</p>
		Y	<p>Y5: „Ne, aš nepatyrčiau, aš jau turėjau galimybes ir per renginius, ir su dėstytojais bendravus, kaip su kolegom, bet vis dar jaučiuosi studentė prieš juos, tai dar ne turiu tokio pojūčio.”</p> <p>Y11: „Kaip jums pasakyt taip, jeigu atvirai šnekant tai ne”</p>
Ar universiteto rektoriaus asmenybė/veikla turėjo įtakos jūsų darbdavio pasirinkime? Jūsų nuomone, kodėl?	Įkvėpė rektoriaus asmenybė, jo vertybės, įvaizdis	X	<p>X3: „Aš manau, kad vadovas neišvengiamai yra labai svarbus renkantis darbdavį, visgi tikrai, ypač kai yra organizacija didelė, tai žinoma, žmogui ta komunikacija, įvaizdis tikrai svarbus. <...> Jo, labiau žinojimas, taip.”</p> <p>X4: „Tikrai taip <...> žodžiu irgi sutapo visos vertybės, kurios aš mačiau, kad yra svarbios.”</p> <p>X15: „Nors kai darbinausi apie tai mažai galvojau, vigi tikrai simpatizavau prieš įsidarbinant rektoriui, atstovaujančiam humanitarinius mokslus ir įkvėpiančiam dėl savo charizmos.”</p>

		Y	Y9: „Jo, rektorė yra labai geras žmogus, tai tikrai labai gerų bruožų turi, tikrai labai malonu su ja pakalbėti. Tai ir buvo ir pokalbių, ir visko, tai tikrai labai patiko ir kažkiek manau darė tai įtaką.”
Įkvėpė rektoriaus karjera, jo augimas universitete		X	X13: „Aš manau, kad žinoma, kad turėjo įtakos <...> aš manau, kad žinoma, kad turėjo įtakos” X5: „Tai jo <...> mūsų tuo metu kursas ypatingai glaudžiai ir artimai matė kaip dėstytojas, dekanas virsta rektoriumi. Tai absoliučiai įkvepia visus”
		Y	Y1: „Iš tikrųjų, galiu vieną atvejį pasakyti, kur iš tikrųjų mane mūsų universiteto rektorė ganėtinai sužavėjo. Tai, kai ji kalbėjo apie savo pačios tą visą profesinę karjerą, nuo studento iki pat rektoriaus pozicijos ir mane, aš pamenu, ta kalba labai sužavėjo ir aš galvojau, kad aš tikrai norėčiau atsidurti jos vietoje, bet aišku, tai turi būti viskas po mažais žingsneliais ir jos ta kalba mane panašiu, kad be galo sužavėjo. Tai tokia sakyčiau, siekiamybė atsirado.” Y3: „Jo, turbūt aš palaikau jos veiklą, ji padarė labai didelį progresą per savo besibaigiančią kadenciją. Tai taip, manau, kiekvienas žmogus įsidarbinus vertina savo vyriausiąjį vadovą tą pačią aukščiausią galvą. Tai turbūt, jeigu nepalaikčiau to žmogaus, tai ne įsidarbinčiau, tai kažkiek turėjo įtakos.”
Neturėjo įtakos darbdavio pasirinkime		X	X1: „Visiškai neturėjo, bet labai džiaugiuosi mūsų rektoriumi ir manau, kad niekad nebūna gėda apie jį kalbėti <...> tačiau mano pasirinkimui -- visiškai neturėjo įtakos.” X2: „Ne, pasirinkime tikriausiai nedarė. Ta prasme, aš tikrai nesinagrinėjau, kas ten yra prorektorai ar rektorius.” X6: „Na vėlgi, kai organizacija yra labai didelė ir struktūruoti sektoriai, nėra taip arti, tai turbūt gal nebuvo labai lemiantis veiksnys.” X7: „Tikriausiai, kad ne, nelabai žinokit, ne, nes nu aš niekaip tiesiogiai nesu susidūręs. Rodos, kartu su praeitu turėjom sąsają, bet šiaip, tiesiogiai -- ne taip susidūrę. Tai labai didelės įtakos, ko gero, kad neturėjo.” X8: „Manau, kad ne žinokit, nes aš dabar taip irgi, kai bandau prisiminti tą laikotarpį, tai turbūt, kad ne ir net, kad tikrai turbūt atrodė, kad na, rektorius labai toli, universiteto vadovas ir net nežinau, ar gal informacijos nelabai sekdavau, bet ne.” X9: „Aš, kai pradėjau dirbti, dabar galvoju, tai tikrai labai mažai žinojau apie rektorių, jo darbus, jo asmenybę ir panašiai. Tai ne, tiesiog per daug tolimas buvo aspektas.” X10: „Ne, tuo metu ne. Bet čia irgi toks yra ne visai atsakymas, ne visai vienareikšmiškas, nes tuo metu, kai aš pradėjau dirbti tikrai nežinojau, nei kas yra rektorius.” X11: „Na, gal irgi kažkaip nebuvo. Būna bendri renginiai ar pavyksta pabendrauti, bet tik tiek ir pažįsti, atpažįsti, bet kad va, apie rektorių pagalvot, kad dėl jo įsidarbint ar kažkas tokio, na tikrai ne.” X12: „Ne, ne, tikrai ne, nes realiai, kai tuometinis buvo, kai įsidarbinau, net nežinojau, koks yra. Nu ir realiai

			<p>nesidomėjau kaip alumnė aplamai, kas vyko universitete tuo metu.”</p> <p>X14: „Ne, neturėjo, neturėjo. Dabar aš nežinau, bet aš net negalėčiau tiksliai pasakyti, kas tuo metu buvo rektoriumi, aš pamiršau.”</p> <p>Y2: „Tai tikrai irgi lyderis, tačiau kadangi aš nesu tiesiogiai, na pavaldi jam, tai negalėčiau tiesiog taip sąžiningai teigti, kad būtent rektorius, jo asmenybė man padarė įtaką priimant sprendimą.”</p> <p>Y4: „Aš kažkaip žinojau, kad aš čia tiesiogiai nesusidursiu su rektoriumi. Tuo metu aš dar buvau studente, niekur ten savęs aš neviešinau. Tai žinojau, kad man su rektoriumi nereikės greičiausiai dirbti šalia, tam pačiam kabinete, bendrauti kiekvieną savaitę ir pan. Šiaip, tai jokios įtakos tai neturėjo.”</p> <p>Y5: „Nepasakyčiau, kad turėjo. Buvo bendrauta, tikrai nemažas laikas ir tikrai porą metų su pačiu rektoriumi, bet ne manau, kad būtų vienas iš tų žmonių, kuris prisidėtų prie mano noro dirbti universitete, nes yra daug asmenų, kurie labiau įtakoja mano norą dirbti.”</p> <p>Y6: „Šiaip nepasakyčiau. Žinokite, kad neprisidėjo, nes rektorius visgi yra jau vadovų vadovas ir, kaip ir pavyzdžiui, dirbant kažkokiam padalinyje ar kitoje įmonėje, tai tu su generaliniu direktoriumi tikrai mažai turi sąsajų kažkokių tai lygiai taip pat ir su rektoriumi.”</p> <p>Y7: „Ne, ne, iš tikrųjų neturėjau jokio kontakto su rektoriumi, tai pasiklausiau tiktai kolegų, bet aš labai atsargiai vertinu kitų žmonių nuomonę apie žmones, nes visi mes labai subjektyviai vertinam viską. Tai atrodo viskas labai pozityvu, viskas faina, aš net neturėjau daug informacijos, bet sakau – tai neturėjo įtakos mano sprendimui.”</p> <p>Y8: „Ne, rektorius keitėsi, buvo keletą rektorių. Tai ne, kažkaip nebuvo tokio. Nėra tokio artimo ryšio, o gal per toli esam. Šiaip visada labiausiai imponavo manau tiesioginiai darbo vadovai.”</p> <p>Y10: „Šiaip, tiesą sakant, visiškai apie rektorių negalvoju. Aš kaip jis atrodo sužinojau gal vasaros pabaigoj, tikriausiai jo, tai žinau, kad ji turi daug projektų, kad ji tokia labai pasaulietiška, bet labai mažai žinojau.”</p> <p>Y11: „Ne žinokit, atvirai – nieko nežinau”</p> <p>Y12: „Ne. Aš tai rektorių pažįstu per bakalaurą, irgi ta prasme, tik diplomų įteikimo šventėje, ir per šventes, kai dainavom visada buvo.”</p> <p>Y13: „Įsidarbinant rektoriaus asmenybė neturėjo įtakos mano sprendimui, nes iki tol, neturėjau galimybės jo pažinti.”</p> <p>Y14: „Ne, neturėjo.”</p> <p>Y15: „Mažai. Nelabai žinojau, kas jis toks ir ką jis veikia. <...> prieš įsidarbinant tai nelabai žinojau ir nelabai domėjausi, ką rektorius daro universitete.”</p>
		Y	

Šaltinis: sudarytas magistro darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.