



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas

Baigiamasis magistro projektas

Daina Valančauskienė

Projekto autorė

Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Daina Valančiauskienė

Projekto autorė

Prof. Dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. Dr.

Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Daina Valančiauskienė

Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Daina Valančiauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Valančiauskienė, Daina. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: aukštojo mokslo institucijos, jūrininkų rengimas, darbdavio patrauklumas, susipynusios karjeros.

Kaunas, 2026. 86 p.

Santrauka

Sparčiai kintant jūriniam sektoriui ir didėjant kvalifikuotų jūrininkų paklausai, jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų gebėjimas pritraukti ir išlaikyti kompetentingus akademinis darbuotojus tampa strateginiu iššūkiu. Jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumo tema aktuali, siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, turinčius tiek jūrinės praktikos, tiek pedagoginės patirties. Nepaisant darbdavio patrauklumo analizės kitose srityse, ši tema jūrinio aukštojo mokslo kontekste išlieka menkai ištirta.

Darbo tikslas – atskleisti jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą.

Uždaviniai:

1. apibrėžti darbdavio patrauklumo genezę, sampratą ir dimensijas bei skirtumus lyginant su kitais panašiais konstruktais;
2. apibūdinti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą, dimensijas, akcentuojant „susipynusias karjeras“ ir teigiamas intencijas.
3. parengti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo vertinimo tyrimo metodiką;
4. ištirti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą lemiančius veiksnius.

Siekiant suprasti, kas sudaro jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą ir kaip jis siejasi su darbuotojų elgsena, darbo teorinėje dalyje atlikta sisteminga mokslinės literatūros analizė. Jos pagrindu identifikuotos aštuonios darbdavio patrauklumo dimensijos – ekonominė, socialinė, ugdymo, taikomoji, įdomumo, akademinės laisvės, psichologinė (emocinė) ir reputacinė. Šios dimensijos leidžia konceptualiai atskleisti, kokie aspektai lemia suvokiamą organizacijos patrauklumą ir kokį poveikį tai gali turėti potencialių ar esamų darbuotojų ketinimams įsitraukti į organizacijos veiklą. Remiantis teoriniais šaltiniais, sudarytas tyrimo modelis, kuriame darbdavio patrauklumo suvokimas siejamas su darbuotojų teigiamomis intencijomis.

Empirinėje dalyje atliktas kiekybinis tyrimas, taikant anketinę apklausą. Tyrime dalyvavo 224 respondentai – akademinis personalas ir jūrininkai. Duomenų analizėje taikytos aprašomosios, ranginės, koreliacinės ir regresinės analizės. Rezultatai parodė, kad darbuotojai darbdavio patrauklumą vertina aukščiau nei jūrininkai, o svarbiausios dimensijos – reputacinė, psichologinė ir socialinė. Skirtingos respondentų grupės (pagal amžių ir profesinį statusą) reikšmingai skiriasi

vertinant patrauklumą ir teigiamas intencijas. Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp patrauklumo dimensijų ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu. Gauti rezultatai leidžia formuluoti praktines rekomendacijas jūrininkus rengiančiai aukštojo mokslo institucijai siekiant stiprinti darbdavio patrauklumą, atsižvelgiant į skirtingų grupių poreikius ir motyvacijos veiksnius.

Valančauskienė, Daina. The Attractiveness of a Maritime Higher Education Institution as an Employer. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management; Business and Public Management.

Keywords: higher education institutions, maritime training, employer attractiveness, interwoven careers.

Kaunas, 2026. 86 pages.

Summary

As the maritime sector undergoes rapid transformation driven by technological advancements, the growing global demand for qualified seafarers highlights a strategic challenge for maritime higher education institutions: attracting and retaining competent academic staff. The employer attractiveness of these institutions is a key factor in securing personnel who possess both pedagogical competencies and practical seafaring experience. While the concept of employer attractiveness has been explored in various fields, it remains under-researched in the context of maritime higher education.

Research aim – to reveal the employer attractiveness of maritime higher education institutions.

Research objectives:

1. To define the genesis, concept, and dimensions of employer attractiveness and compare them with related constructs.
2. To describe the employer attractiveness of maritime higher education institutions, with emphasis on “interwoven careers” and positive intentions.
3. To develop a methodology for assessing the employer attractiveness of maritime higher education institutions.
4. To identify the key factors influencing the employer attractiveness of these institutions.

To understand what constitutes employer attractiveness in maritime higher education and how it relates to employee behavior, a systematic literature review was conducted. Based on this, eight dimensions of employer attractiveness were identified: economic, social, developmental, practical (applied), interest-related, academic freedom, psychological (emotional), and reputational. These dimensions provide a conceptual framework to assess how employees perceive the attractiveness of an institution and how it influences their intention to engage or remain within it. A theoretical model was developed linking perceived employer attractiveness with employees’ positive intentions toward the organization.

The empirical part involved a quantitative survey using a structured questionnaire. The study included 224 respondents comprising academic personnel and seafarers. The data were analyzed using descriptive, rank-based, correlational, and regression analyses. Results revealed that academic employees rated employer attractiveness higher than seafarers, with reputational, psychological, and social dimensions emerging as most influential. Statistically significant differences were found in how attractiveness and positive intentions were evaluated across demographic and professional groups. Moreover, a strong and statistically significant relationship was established between perceived employer attractiveness and employees’ positive intentions toward the organization.

The findings allow for the formulation of practical recommendations for maritime higher education institutions seeking to strengthen their employer brand, especially by addressing the needs and motivational drivers of different employee segments.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumo problemos analizė	13
2. Jūrininkus rengiančios institucijos kaip darbdavio, patrauklumo teoriniai sprendimai...	20
2.1. Darbdavio patrauklumo genezė ir samprata	20
2.2. Darbdavio patrauklumo dimensijos.....	24
2.3. Darbdavio patrauklumo ir giminingų konstruktyvų apibūdinimas	26
2.4. Darbdavio patrauklumą grindžiančios teorijos ir jų turinys	28
2.5. Aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumas.....	31
2.6. Aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumo dimensijos.....	33
2.7. Aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo raiška akademinėse darbuotojų teigiamose intencijose.....	39
2.8. Susipinančios karjeros samprata jūrininkų atveju	41
2.9. Jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumo teorinis modelis	43
3. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo metodika.....	46
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	46
3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas	48
3.3. Klausimyno validumas	50
3.4. Duomenų analizė	50
3.5. Tyrimo etika	51
4. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo rezultatai ir diskusija.....	53
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos	53
4.2. Aprašomoji jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo rezultatų analizė.....	55
4.3. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, raiška pagal demografinės charakteristikas	60
4.4. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo ir teigiamų intencijų sąsajų koreliacinė ir regresinė analizė	69
4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai	72
Išvados	76
Rekomendacijos.....	78
Literatūros sąrašas	79
Priedai.....	86

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumo esminiai iššūkiai.....	18
2 lentelė. Darbdavio patrauklumo sampratos apibrėžimai mokslinėje literatūroje.....	22
3 lentelė. Darbdavio patrauklumo pagrindinės dimensijos	25
4 lentelė. Darbdavio patrauklumo ir giminingų konstrukto apibūdinimas	26
5 lentelė. Mokslinių tyrimų, analizuojančių aukštojo mokslo kaip darbdavio patrauklumą, apžvalga	32
6 lentelė. Darbo jūroje specifika ir karjeros ribotumo veiksniai	42
7 lentelė. Darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamų intencijų matavimo skalės	47
8 lentelė. Tyrimo Cronbach alfa analizė	50
9 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003)	51
10 lentelė Darbdavio patrauklumo ekonominės dimensijos vidurkiai.....	56
11 lentelė Darbdavio patrauklumo socialinės dimensijos vidurkiai	56
12 lentelė. Darbdavio patrauklumo ugdymo dimensijos vidurkiai	57
13 lentelė. Darbdavio patrauklumo įdomumo dimensijos vidurkiai.....	57
14 lentelė. Darbdavio patrauklumo taikomosios dimensijos vidurkiai.....	58
15 lentelė. Darbdavio patrauklumo akademinės laisvės dimensijos vidurkiai	58
16 lentelė. Darbdavio patrauklumo psichologinės (emocinės) dimensijos vidurkiai	58
17 lentelė. Darbdavio patrauklumo reputacinės dimensijos vidurkiai.....	59
18 lentelė. Respondentų ketinimų rinktis jūrininkus rengiančią instituciją kaip darbdavį, vertinimo vidurkiai.....	60
19 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo, dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal lytį (Mann–Whitney U).....	61
20 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal amžiaus grupes (Kruskal-Wallis H).....	62
21 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo, dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal respondentų grupes (Mann–Whitney U).....	63
22 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal darbuotojų darbo pozicijas (Kruskal-Wallis H).....	64
23 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal jūrininkų darbo pozicijas (Kruskal-Wallis H).....	65
24 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal jūrininkų darbo stažą (Kruskal-Wallis H).....	66
25 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal respondentų išsilavinimą (Kruskal-Wallis H).....	67
26 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumo dimensijų tarpusavio koreliacijų matrica	70
27 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo koreliacija su teigiamomis intencijomis.....	70
28 lentelė. Darbdavio patrauklumo ryšio su teigiamomis intencijomis regresijos rodikliai.....	71
29 lentelė. Darbdavio patrauklumo dimensijų ir bendro darbdavio patrauklumo regresijos koeficientai	71

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Darbdavio patrauklumo sampratos genezės etapai	20
2 pav.	Aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo teorinis modelis	44
3 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	53
4 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.	53
5 pav.	Dėstytojų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį	54
6 pav.	Jūrininkų pasiskirstymas pagal einamas darbo pozicijas	54
7 pav.	Jūrininkų pasiskirstymas pagal einamas darbo stažą jūroje	55
8 pav.	Jūrininkų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	55
9 pav.	Jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumo dimensijų bendrų vidurkių įvertinimai	59

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

MET – jūrininkų rengimo ir mokymo sistema (angl. *Maritime Education and Training*)

STCW – Tarptautinė konvencija dėl jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų. (angl. *Standards of Training, Certification, and Watchkeeping for Seafarers*).

IMO – Tarptautinė jūrų organizacija (angl. *International Maritime Organization*).

SMT – socialinių mainų teorija.

SIT – socialinio identiteto teorija.

EmPat – darbdavio patrauklumo (angl. *Employer Attractiveness*) skalė.

Terminai:

Aukštojo mokslo institucija – tai juridinis asmuo, kurio pagrindinė veikla yra organizuoti ir vykdyti studijas, teikti aukštojo mokslo kvalifikacijas, vykdyti fundamentinius ir (arba) taikomuosius mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir (arba) meno veiklą, taikyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros rezultatus, kaupti mokslo žinias, plėtoti kūrybinę veiklą ir kultūrą, puoselėti akademinės bendruomenės vertybes ir tradicijas (Lietuvos Respublikos Seimas, 2009).

Jūrininkus rengianti aukštojo mokslo institucija – tai akredituota aukštojo mokslo įstaiga, rengianti aukštos kvalifikacijos jūrininkus ir kitus vandens transporto sektoriaus specialistus pagal IMO STCW konvencijos ir kodekso reikalavimus bei užtikrinanti suteikiamos kvalifikacijos atitiktį nustatytiems standartams, turinti tam būtinas mokymo priemones, simulatorius, kvalifikuotą personalą ir teisę rengti bei sertifikuoti jūrininkus (IMO, 2010; Albert et al., 2016).

Darbdavio patrauklumas – tai organizacijos suvokiamas patrauklumas kaip darbo vietos, kylantis iš darbuotojams ar potencialiems darbuotojams siūlomos vertės, apimančios ekonomines naudas, profesinio tobulėjimo galimybes, socialinę aplinką, organizacijos reputaciją ir darbo turinio prasmingumą (Berthon et al., 2005).

Susipynusi karjera (angl. *interwoven career*) – tai tokia karjeros forma, kuri vystosi tarp dviejų ar daugiau tarpusavyje susijusių profesinių kontekstų, kuriuos asmuo pereina nuosekliai, tačiau jie sudaro vieningą, tęstinę karjeros struktūrą (Albert et al., 2016).

Ivadas

Temos aktualumas. Sparčiai kintant jūriniam sektoriui dėl technologinės pažangos, autonominių laivų plėtros ir nuolat atnaujinamų STCW konvencijoje keliamų reikalavimų jūrininkų kompetencijai, jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos susiduria su problema, kaip pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos akademinis darbuotojus (Atienza, 2023). Šių institucijų sėkmingas funkcionavimas tiesiogiai susijęs su gebėjimu suburti kompetentingą dėstytojų ir instruktorių komandą, turinčią ne tik pedagoginių gebėjimų, atitinkamą jūrinį laipsnį bet ir praktinio darbo jūrų laivuose patirtį (Meštrović et al., 2023).

Laivyba yra viena svarbiausių pasaulinės ekonomikos šakų, užtikrinanti daugiau nei 80 proc. pasaulinės prekybos srautų (BIMCO & ICS, 2021). Pripažįstama, kad jūrininko profesija yra itin specifinė, nes ją formuoja sudėtingos darbo sąlygos, ilgalaikė izoliacija ir atskirtis nuo šeimos, tarptautinė darbo aplinka bei nuolatinis mobilumas. Nepaisant šių iššūkių, jūrininkų poreikis pasaulyje nuolat didėja. BIMCO ir Tarptautinės laivybos rūmai (ICS) teigia, kad iki 2030 m. pasaulinei rinkai gali trūkti apie 90 tūkstančių kvalifikuotų pareigūnų, gebančių dirbti sudėtingose technologinėse ir saugos sistemose. Tokį trūkumą lemia keletas veiksnių: sparti tarptautinės logistikos plėtra, jūrų laivyno modernizavimas, jūrininkų amžėjimas ir pasitraukimas iš darbo rinkos bei jaunimo nenoras rinktis ilgos trukmės darbą jūrų laivuose. (BIMCO & ICS, 2021). Jūrininkų rengimo institucijos užtikrina jūrininkų kvalifikacijos atitiktį tarptautiniams standartams, kuria sektoriaus inovacijų potencialą ir glaudžiai bendradarbiauja su jūrų verslu (World Maritime University, 2025). Taigi, jūrininkų rengimo institucijų vaidmuo užtikrinant jūrininkų pasiūlą pasaulinei darbo rinkai tampa strategiškai reikšmingas.

Lietuva, kaip ir kitos Baltijos šalys, dėl savo geografinės padėties ir istoriškai stiprių jūrinių tradicijų, turi išskirtinę galimybę tapti reikšmingais jūrininkų rengimo centrais. Viena vertus, šiame regione jūrininkų rengimo institucijos susiduria su konkurencija ne tik tarpusavyje, bet ir su kitų šalių aukštojo mokslo įstaigomis. Institucijų patrauklumą čia lemia gebėjimas derinti tarptautinius kokybės standartus, pavyzdžiui, STCW konvencijos reikalavimus, užtikrinti akademinės veiklos kokybę bei kurti patrauklų įvaizdį tiek studentų, tiek darbuotojų akyse (Kravale-Pauliņa, et al., 2023). Kita vertus, šiose valstybėse iššūkiu tampa riboti žmogiškieji ištekliai, nes aukštos kvalifikacijos akademinis personalas susiduria su atlygio konkurencingumo stoka, o tai didina perėjimo į geriau apmokamas privačiojo sektoriaus pozicijas riziką (Brajković & Ambasz, 2022). Tuo tarpu aukštojo mokslo institucijos turi derinti edukacinius tikslus su verslo ir darbo rinkos realijomis, modernizuoti mokymosi infrastruktūrą (simulatorius, laboratorijas, mokymo laivus ir pan.) ir sudaryti motyvuojančias sąlygas akademiniam personalui, siekiant patrauklių akademinį karjerą (Meštrović et al., 2023; European Commission, 2024). Taigi, šiame kontekste institucijų patrauklumą lemia gebėjimas suderinti tarptautinius kokybės standartus, siūlyti konkurencingas karjeros galimybes ir kurti patrauklų įvaizdį tiek studentų, tiek darbuotojų akyse. Tik tos aukštojo mokslo institucijos, kurios geba užtikrinti studijų ir mokslinių tyrimų aplinkos modernizavimą bei dėstytojų profesinį tobulėjimą, gali išlaikyti tvirtą konkurencinę poziciją jūrų sektoriuje (Kravale-Pauliņa et al., 2023).

Problema. Atsižvelgiant į jūrininkų rengimo institucijų kaip darbdavių patrauklumo iššūkius kyla klausimas, kokie veiksniai lemia šių institucijų gebėjimą pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą akademinį personalą, turintį tarptautinę jūrinę patirtį (Gabadava & Kakabadze, 2021) ir atitinkantį STCW konvencijos keliamus reikalavimus (IMO, 2025). Tyrimai rodo, kad jūrų sektoriaus aukštajame moksle egzistuoja atlygio disproporcijos tarp akademinį darbuotojų ir jūrininkų, dirbančių verslo

organizacijose, taip pat trūksta motyvacinių veiksnių, užtikrinančių ilgalaikį karjeros tęstinumą (BIMCO & ICS, 2021; Nalupa, 2022); technologinė laivybos transformacija kelia naujus profesinės kompetencijos reikalavimus; akademinėse institucijose, įskaitant ir jūrinio sektoriaus aukštąjį mokslą, pastebimas kvalifikuotų dėstytojų stygius ir jų amžėjimo tendencijos (Meštrović et al., 2023; OECD, 2023). Šioje situacijoje būtina suprasti, kurie vidiniai ir išoriniai darbdavio patrauklumo elementai turi didžiausią įtaką personalo apsisprendimui dirbti aukštojo mokslo institucijose bei kaip institucijos galėtų stiprinti savo kaip darbdavio įvaizdį konkurencinėje jūrų sektoriaus rinkoje. Tai pagrindžia pagrindinį tyrimo klausimą: koks jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas esamų ir potencialių pedagoginių darbuotojų požiūriu?

Darbo tikslas – atskleisti jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą.

Uždaviniai:

1. apibrėžti darbdavio patrauklumo genezę, sampratą ir dimensijas bei skirtumus lyginant su kitais panašiais konstruktais;
2. apibūdinti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą, dimensijas, akcentuojant „susipynusias karjeras“ ir teigiamas intencijas.
3. parengti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo vertinimo tyrimo metodiką;
4. ištirti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą lemiančius veiksnius.

Tyrimo objektas – jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavio patrauklumas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (apklausa), duomenų analizė.

Darbo struktūra:

Pirmame skyriuje nagrinėjama jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas problemos analizė.

Antrame skyriuje nagrinėjamas jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo teorinis pagrindimas ir jūrinės karjeros ypatumai per „susipynusių karjerų“ formą.

Trečiame skyriuje nustatoma tyrimo metodologija: tyrimo tikslas, imtis, kiekybinės apklausos sudarymas, validumas ir duomenų analizės metodai.

Ketvirtame skyriuje pateikiama aprašomoji gautų tyrimo rezultatų analizė, remiantis gautais rezultatais, formuojamos pagrindinės tyrimo diskusijos ir išvados.

Darbą sudaro: 86 puslapiai, 2 priedai, 29 lentelės, 9 paveikslai, 72 literatūros šaltiniai ir 21 informacinis šaltinis.

1. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumo problemos analizė

Pastaruoju metu jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos vis dažniau susiduria su kvalifikuotų instruktorių pritraukimo ir išlaikymo problema, kuri jau laikoma sistemine jūrininkų rengimo ir mokymo (angl. *Maritime Education and Training, MET*) sektoriaus tendencija (Atienza, 2023). Jūrininkų rengimo aukštosios mokslo institucijos susiduria su sunkumais ieškomos būdų, kaip išlaikyti kompetentingus instruktorius ir neleisti jiems palikti institucijos, nes pastaraisiais metais išaugusi personalo kaita tiesiogiai veikia mokymo kokybės tęstinumą. MET institucijoms tampa vis sunkiau užtikrinti nuolatinę labai kompetentingų jūrinių instruktorių pasiūlą, o tai reiškia, kad patekti į šias pozicijas gali tik ribotas specialistų skaičius, turintis ir pedagoginių gebėjimų, ir aktualią praktinę jūrinę patirtį (Atienza, 2023). Dyers'as patvirtina šias tendencijas, teigdamas, kad daugelis jūrininkų rengimo institucijos susiduria su sunkumais pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotą personalą. Konkurencija su komerciniu jūrų sektoriumi, turinčiu kur kas palankesnes atlygio ir karjeros sąlygas, ženkliai riboja akademijoms prieinamos darbo jėgos pasiūlą (Dyers, 2022; Atienza, 2023).

Siekiant išsamiai suprasti šių iššūkių mastą, tolesnėse dalyse nuosekliai analizuojama aukštojo mokslo situacija globaliu, Europos ir regioniniu (Baltijos šalių) lygmenimis ir aptariamos probleminės sritys jūrininkų rengimo sektoriuje.

Situacija globalioje aplinkoje. Aukštasis mokslas globaliu mastu išlieka esminiu žinių ekonomikos pagrindu, nes būtent aukštojo mokslo institucijos kuria, kaupia ir perduoda žinias, lemiančias inovacijas, technologinę pažangą ir valstybių konkurencingumą tarptautinėje rinkoje (World Economic Forum, 2025; OECD, 2023). Globaliu mastu aukštasis mokslas tampa vis svarbesnis, nes pasaulio ekonomikos pokyčiai didina paklausą aukštojo mokslo dėstytojams. Prognozuojama, kad aukštasis mokslas, bus tarp tų, kurie per artimiausius penkerius metus sukurs daugiausia naujų darbo vietų pasaulyje. Šį augimą lemia du pagrindiniai veiksniai: spartėjanti skaitmeninė prieiga ir auganti darbingo amžiaus populiacija. Aukštasis mokslas išlieka vienu strateginių sektorių globalioje darbo rinkoje, nes būtent jis rengia specialistus, kurie bus reikalingi ekonomikos ir technologinių pokyčių kontekste (World Economic Forum, 2025).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija pažymi, kad aukštojo mokslo sektoriaus patrauklumą mažina prastėjančios darbo sąlygos, nes daugelyje šalių didėja priklausomybė terminuotų darbo sutarčių, dideli darbo krūviai ir neigiamas poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Akcentuojama, kad aukštojo mokslo kokybė tiesiogiai priklauso nuo gebėjimo pritraukti ir išlaikyti talentingą akademinį personalą. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija atskleidžia struktūrinę problemą, kuri būdinga daugeliui šalių ir dėl kurios akademinė karjera globaliu mastu tampa vis mažiau patraukli. Ilgos darbo valandos ir didėjantis administracinis spaudimas dar labiau blogina darbuotojų savijautą, nes akademinis personalas dažnai dirba ypatingai ilgąs valandas, dėl ko prastėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Aukštojo mokslo institucijos pasauliniu mastu susiduria su didėjančiais darbdavio patrauklumo iššūkiais, kurie apsunkina akademinio personalo pritraukimą ir išlaikymą bei kelia riziką ilgalaikiam sektoriaus tvarumui (OECD, 2024).

Analizuojant jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų patrauklumo problematiką būtina apžvelgti ir pasaulinius jūrinio sektoriaus aspektus, nes tai tiesiogiai susiję ir atliepia jūrininkų darbo rinkos poreikius.

Naujausiais BIMCO ir ICS duomenimis, sparčiai auga pasaulinė kvalifikuotų jūrininkų trūkumo problema. Norint užtikrinti pasaulinio prekybinio laivyno veiklą per artimiausius penkerius metus reikės papildomų 89 tūkstančių jūrininkų, o jau dabar sektoriuje fiksuojamas apie 26 tūkstančių pareigūnų trūkumas. Nors pažymima teigiama tendencija, kad mažėja jūrininkų kaita ir ilgėja darbo laikotarpis, vis dėlto pabrėžiama, kad ateityje būtina aktyviai skatinti jūrininko profesiją ir plėtoti jūrinį švietimą bei mokymą, siekiant pasirošti augančiai darbo jėgos paklausai (BIMCO & ICS, 2021).

Atsižvelgiant į šiuos globalius aukštojo mokslo ir jūrinio sektoriaus iššūkius, tolesnėje dalyje nuosekliai analizuojama Europos aukštojo mokslo institucijų situacija, siekiant įvertinti, kaip šios pasaulinės tendencijos pasireiškia Europoje.

Situacija Europoje. Europos Komisija pabrėžia, kad aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavių patrauklumas yra vienas esminių veiksnių užtikrinant Europos žinių visuomenės tvarumą ir konkurencingumą. Teigiama, kad be struktūrinių reformų Europos aukštojo mokslo institucijos rizikuoja prarasti gebėjimą pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos akademinį personalą (European Commission, 2024). Aukštojo mokslo institucijų pastangos užtikrinti patrauklias dėstytojų bei mokslininkų darbo sąlygas vis dažniau tampa viešų diskusijų objektu, kaip pavyzdžiui Europos universitetų asociacija pabrėžia, kad akademinės karjeros patrauklumui iššūkių kelia trumpalaikės darbo sutartys ir ribotos profesinio augimo galimybės. Daugelis jaunųjų akademikų dirba pagal trumpalaikes sutartis, o tai mažina socialinį saugumą ir ilgalaikį įsipareigojimą institucijoms. Asociacija akcentuoja, kad tvarios karjeros priklauso nuo institucijų gebėjimo kurti kolegialią, įtraukią ir bendradarbiavimu grįstą kultūrą, kuri stiprina akademinės bendruomenės ryšį ir motyvaciją (European university association, 2025).

Europos aukštojo mokslo sektoriui taip pat būdinga auganti akademinio personalo darbo nestabilumo ir karjeros neapibrėžtumo problema, kuri tiesiogiai veikia institucijų gebėjimą pritraukti ir išlaikyti darbuotojus (Eurydice, 2017). Eurydice pabrėžia, kad situaciją dar labiau apsunkina tai, kad tik 10 Europos aukštojo mokslo sistemų turi vidutinės ar ilgos trukmės strategijas, susijusias su žmogiškųjų išteklių politika, o daugumoje šalių personalo valdymas vyksta fragmentuotai ir nepakankamai koordinuotai (Eurydice, 2017). Europos universitetų asociacija pabrėžia, kad dar viena labai ryški problema – dėstytojų veikla akademinėje bendruomenėje nėra pakankamai vertinama. Šią problemą įvardija net 58 proc. Europos universitetų, pabrėždami, kad dėstytojų dažnai vertinamas mažiau nei moksliniai rezultatai, o tai daro neigiamą poveikį personalo pasitenkinimui ir ilgalaikiam įsipareigojimui institucijai. Taip pat apkreipiamas dėmesys, kad dėstytojų kokybė ir mokymosi bei mokymo kompetencijų vystymas dažnai neturi realios įtakos akademinės karjerai, todėl darbuotojams tampa sudėtinga matyti profesinio augimo perspektyvą. Europos institucijos susiduria ir su sunkumais plečiant motyvuotų dėstytojų ratą, o tai rodo sisteminį iššūkį išlaikant aukštos kvalifikacijos specialistus ir užtikrinant studijų kokybės tęstinumą (OECD, 2024; Eurydice, 2017; European University Association, 2025).

Teichler'is ir Höhle's pateikia išsamų akademinio personalo padėties Europos aukštojo mokslo institucijose vaizdą. Autoriai išryškina pagrindinius iššūkius, susijusius su dėstytojų karjeros neapibrėžtumu, senstančia akademinė bendruomene, didėjančiu darbo krūviu bei finansiniais suvaržymais. Akademinė karjera tampa vis mažiau patraukli dėl ribotų profesinio augimo galimybių, trumpalaikių sutarčių ir menko atlygio, palyginti su verslo sektoriumi (Teichler & Höhle, 2013). Altbach'as ir de Wit'as (2018) pabrėžia, kad aukštojo mokslo institucijos vis dažniau susiduria su

struktūriniais ir vertybiniais iššūkiais, susijusiais su tarptautiškumo, finansinio stabilumo ir akademinės laisvės ribomis. Didėjantis ekonominis ir politinis spaudimas lemia konkurenciją dėl talentų, mažina aukštojo mokslo įstaigų patrauklumą bei kelia iššūkių jų gebėjimui išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Globalūs pokyčiai daro tiesioginę įtaką aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumui, todėl būtina ieškoti naujų valdymo ir motyvacijos modelių, galinčių užtikrinti akademinės karjeros stabilumą ir profesinį augimą (Altbach & de Wit, 2018).

Nors Europos mastu aukštojo mokslo institucijų patrauklumą lemia panašūs struktūriniai veiksniai, tačiau jų poveikis skirtingose šalyse pasireiškia nevienodai. Toliau pateikiama Baltijos regiono aukštojo mokslo problemos analizė

Situacija Baltijos šalyse. Lietuvos aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą lemia jų gebėjimas prisitaikyti prie demografinių pokyčių ir mažėjančio akademinio personalo skaičiaus. Vyriausybės strateginės analizės centras atkreipia dėmesį, kad nuo 2017 iki 2021 m. aukštojo mokslo institucijose dėstytojų etatų skaičius sumažėjo daugiau nei 5 proc. Nors, ataskaitos duomenimis, dėstytojų atlyginimas didėjo, tačiau jaučiamas jaunų akademikų dalies mažėjimas ir darbo krūvio didėjimas (STRATA, 2020). Šie pokyčiai reiškia, kad aukštojo mokslo institucijos praranda žmogiškųjų išteklių balansą, o tai silpnina jų gebėjimą išlaikyti studijų kokybę, plėtoti mokslinę veiklą ir užtikrinti institucijų konkurencingumą. 2023 m. pradėta valstybinių kolegijų tinklo pertvarka yra vieną reikšmingiausių Lietuvos aukštojo mokslo struktūrinių reformų per. Šiuo procesu siekiama sustiprinti kolegijų potencialą, gerinti studijų kokybę ir užtikrinti tvaresnį išteklių panaudojimą (Eurydice, 2023). Reforma grindžiama siekiu optimizuoti institucijų tinklą, jungiant silpnas ar mažesnes kolegijas su didesnėmis ir stipresnį mokslinį bei administracinį pajėgumą turinčiomis aukštosiomis mokslo institucijomis. Šie struktūriniai sprendimai turėtų leisti konsoliduoti išteklius ir geriau panaudoti akademinį potencialą (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2023), tačiau iš institucijų pozicijų tai reiškia ir reikšmingus organizacinius iššūkius – personalo pertvarkymą, programų derinimą bei naujos valdymo kultūros formavimą. Tokie pokyčiai kelia riziką akademinį darbuotojų neapibrėžtumui, ypač mažesnėse kolegijose, kuriose mažėja autonomija ir sprendimų priėmimo galimybės. Donina's ir Hasanefendic išryškina problemą, kad aukštojo mokslo valdymo reformos dažnai perkeliama iš tarptautinių politikos modelių neatsižvelgiant į vietos institucijų kontekstą. Toks vienodų sprendimų taikymas skirtingose šalyse sukelia įtampą tarp vadybinių reikalavimų ir akademinės autonomijos. Pernelyg centralizuotas valdymas ir mažėjantis kolegialumas silpnina darbuotojų įsitraukimą bei motyvaciją, o tai kelia papildomų iššūkių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumui. Šis požiūris leidžia pažvelgti į valdymo reformas kaip į vieną iš esminių veiksnių, formuojančių akademinio darbo patrauklumo problematiką (Donina & Hasanefendic, 2018).

Lietuvos aukštojo mokslo institucijoms trūksta akademinio personalo, tai patvirtina prof. dr. Mačerinskienė, kuri teigia, kad šiandien trūksta ne tik kvalifikuotų specialistų verslui, bet ir dėstytojų bei mokslininkų, kurie ugdytų naująją kartą. Autorė pabrėžia, kad dėstytojo darbas yra prasmingas, tačiau reikalaujantis nuolatinio pasirengimo, mokslinės veiklos, administravimo ir studentų konsultavimo, o tai lemia didelį darbo krūvį ir ribotą konkurencingumą atlygio požiūriu. Šiuo metu aukštojo mokslo institucijos, konkuruodamos su verslo sektoriumi, susiduria su sunkumais užtikrinant pakankamai patrauklias sąlygas – tiek dėl finansinių apribojimų, tiek dėl griežtų valstybinių darbo užmokesčio reguliavimų. Kaip teigia Mačerinskienė, be papildomo finansavimo ir tvaraus bendradarbiavimo su verslu geriausių dėstytojų pritraukti neįmanoma, nes valstybinis

universitetas turi daug apribojimų, o verslas gali lanksčiau reaguoti į darbo rinkos poreikius. Ši situacija išryškina struktūrinį disbalansą tarp akademinio ir verslo sektorių, kuriam spręsti būtina ilgalaikė strateginė partnerystė, investicijos į dėstytojų pajamas bei mokslininkų tarptautinės karjeros galimybių stiprinimas (Mačerinskienė, 2023).

Latvijos ir Estijos aukštojo mokslo institucijos turi panašių iššūkių. Latvijos aukštojo mokslo institucijos susiduria su daugialypiais iššūkiais, siekdamos užtikrinti darbo patrauklumą ir profesinį tobulėjimą. Baranova ir kt. pažymi, kad svarbiausios problemos kyla dėl nesubalansuoto dėstytojų darbo krūvio. Aukštojo mokslo institucijų veikloje vis dar trūksta balanso tarp dėstymo, tyrimų ir administracinių užduočių, o dėstytojų profesinis tobulėjimas dažnai lieka antrame plane dėl ribotų išteklių ir nepakankamos strateginės paramos. Nors Latvijos teisės aktai numato, kad dėstytojai kas šešerius metus turi kelti kvalifikaciją, šis procesas dažnai nėra sistemingas ir nėra laikomas integruota darbo dalimi. Teigiama, kad profesinio tobulėjimo galimybės priklauso nuo pavienių universitetų iniciatyvų, o nacionaliniu lygmeniu trūksta strateginės politikos, kuri skatintų dėstytojų karjeros augimą (Baranova, 2017). Latvijos aukštojo mokslo institucijose pastaraisiais metais stebimas nuoseklus akademinio personalo mažėjimas. Latvijos centrinės statistikos valdybos duomenis, 2020 m. aukštojo mokslo institucijose kaip pagrindinėje darbovietėje dirbo 5297 dėstytojai ir tyrėjai, o 2024 m. – 4884, t. y. sumažėjimas siekia beveik 8 proc. (Central Statistical Bureau of Latvia, 2025). Latvijos aukštojo mokslo institucijų struktūrinės problemos glaudžiai susijusios su akademinio personalo darbo sąlygomis ir karjeros neapibrėžtumu. Kaip pažymi Pasaulio banko ekspertai, nors Latvija per pastarąjį dešimtmetį įgyvendino kelias finansines ir institucines autonomijos reformas, aukštojo mokslo sistema išlieka nepakankamai tvari ir ne visada skaidri akademinų karjerų požiūriu (Brajkovic L. & Ambasz D., 2022).

Analizuojant situaciją Estijos aukštojo mokslo institucijose, pastebėtas išskirtinis aspektas. Remiantis Estijos statistiniais duomenimis (ETAg, 2025), laikotarpiu nuo 2010 m. iki 2024 m. šalyje stebimas nuoseklus akademinio personalo skaičiaus augimas – 34 proc. augimas per keturiolika metų. Nors 2013 ir 2020 metais fiksuoti laikini sumažėjimai, bendra tendencija išlieka aiškiai auganti (ETAg, 2025). Nepaisant pastaraisiais metais pastebimo akademinio personalo skaičiaus augimo ir valstybės pastangų stiprinti mokslininkų karjeros stabilumą, Estijos aukštasis mokslas išlieka pažeidžiamas dėl finansavimo trūkumo ir periodiškai planuojamų biudžeto mažinimų. Europos studentų sąjungos ir Estijos studentų sąjungos priimtoje „BM88“ rezoliucijoje buvo griežtai kritikuojamas siūlymas mažinti aukštojo mokslo biudžetą ir įvesti mokestį už tam tikras studijų programas, ypač magistrantūroje ir doktorantūroje. Pasak dokumento autorių, tai tiesiogiai keltų grėsmę studijų prieinamumui, dėstytojų rengimui ir visos švietimo sistemos kokybei (ESU, 2024). Studentų organizacijos įspėjo, kad tokie sprendimai gali skatinti „protų nutekėjimą“, didinti socialinę nelygybę ir mažinti universitetų patrauklumą kaip darbdavių, nes mažesnis finansavimas ribotų atlyginimų augimą bei karjeros galimybes. Ši kritika kelia klausimą, kiek nuoseklus ir ilgalaikis yra valstybės įsipareigojimas aukštojo mokslo sektoriui? Kyla abejonių, ar taikomos reformos iš tiesų stiprina akademinį sektorių, ar, priešingai, dėl finansinių apribojimų gali riboti jo gebėjimą konkuruoti dėl talentų (ESU, 2024).

Žvelgiant per aukštojo mokslo institucijų prizmę, Estijoje vykdomos reformos kelia dviprasmišką poveikį institucijų veiklai ir akademinų darbuotojų darbui. 2024 m. vyriausybės patvirtinti nauji aukštojo mokslo studijų programų ir kokybės standartai formaliai siekia stiprinti mokymo kokybę, geriau suderinti studijų turinį su darbo rinkos poreikiais ir skatinti šiuolaikinių kompetencijų ugdymą

(Eurydice, 2024). Aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdaviai, turi iš esmės peržiūrėti savo programų struktūras, atnaujinti dėstyimo metodikas ir užtikrinti, kad akademinis personalas gebėtų diegti naujus mokymosi principus. Tačiau realiai, tai reiškia padidėjusį administracinį ir metodinį krūvį dėstytojams bei programų vadovams, o tai gali riboti institucijų gebėjimą išlaikyti motyvuotus darbuotojus ir mažinti jų kaip darbdavių patrauklumą.

Išnagrinėjus bendrą aukštojo mokslo institucijų situaciją, toliau analizuojamos jūrininkų rengimo aukštojo mokslo institucijos, kur darbdavio patrauklumą lemia specifiniai sektoriaus reikalavimai ir tarptautiniai standartai.

Situacija Jūrininkų rengimo institucijose. Jūrininkų rengimo institucijos susiduria su unikaliais iššūkiais, kurie jas skiria nuo kitų aukštojo mokslo institucijų. Jūrininkų rengimo institucijų veikla reikalauja ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių, pažangių treniruoklių, laivų inžinerinio ir technologinio supratimo bei tarptautinių standartų atitikimo (Atienza, 2023). Tarptautinė jūrų organizacija (angl. *International Maritime Organization, IMO*) yra Jungtinių Tautų agentūra, atsakinga už tarptautinių jūrų transporto saugos, aplinkosaugos ir kompetencijų standartų nustatymą. Vienas iš svarbiausių jos instrumentų – Tarptautinė konvencija dėl jūrininkų rengimo, atestavimo ir budėjimo normų (angl. *Standards of Training, Certification, and Watchkeeping for Seafarers, STCW*), priimta 1978 m. ir vėliau kelis kartus atnaujinta (IMO, 2025). Ši konvencija nustato tarptautinius minimalius kvalifikacinius reikalavimus jūrininkams, todėl visos aukštojo mokslo institucijos rengiančios jūrų sektoriaus specialistus, turi tiesiogiai laikytis *STCW* kodekso ir *IMO* gairių. Kaip pažymi Pasaulinis jūreivystės universitetas (angl. *World Maritime University*), būtent *IMO* politika užtikrina tarptautiniu lygiu suderintą jūrininkų rengimo sistemą, o aukštojo mokslo institucijos yra pagrindinė grandis tarp tarptautinių normų ir praktinio jūrinio kompetencijų ugdymo (WMO, 2025). Tai reiškia, kad jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos veikia kaip *IMO* sistemos įgyvendintojai nacionaliniu lygmeniu, kurie užtikrina, kad būsimi jūrininkai įgytų ne tik akademinę žinių, bet ir sertifikuojamų kompetencijų, leidžiančių dirbti tarptautiniuose laivuose (IMO, 2025).

Aukštojo mokslo institucijos, rengiančios jūrininkus, susiduria su visapusiškais iššūkiais, susijusiais su dėstytojų kvalifikacija, praktinių kompetencijų užtikrinimu ir instituciniu patrauklumu darbo rinkoje. Jūrininkų rengimo įstaigose, nepaisant formalaus *IMO* ir *STCW* konvencijos standartų laikymosi, jūrinio švietimo kokybę riboja struktūrinės problemos (Gabedava & Kakabadze, 2021). Viena iš aukštojo mokslo institucijų problemų, tai akademinė darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. Daugelis turinčių jūrinės patirties specialistų nesirenka akademinės karjeros dėl mažo atlygio, ribotų profesinio augimo galimybių ir didelio administracinio krūvio. Šie veiksniai apsunkina institucijų gebėjimą išlaikyti kokybišką studijų procesą bei perduoti naujausias praktines žinias. Jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų patrauklumas kaip darbdavių ir akademinė centrų priklauso ne tik nuo studijų turinio atnaujinimo, bet ir nuo gebėjimo sudaryti patrauklias darbo sąlygas bei skatinti akademinė darbuotojų profesinį tobulėjimą (Gabedava & Kakabadze, 2021).

Technologinė pažanga, ypač susijusi su autonominių laivų plėtra, iš esmės keičia jūrininkų rengimo sistemą ir kelia naujus iššūkius aukštojo mokslo institucijoms bei jų darbuotojams. Ketvirtoji pramonės revoliucija transformuoja jūrinį sektorių ne tik per technologijų taikymą, bet ir per reikšmingus pokyčius organizacinėje kultūroje bei darbuotojų kompetencijų struktūroje (Nalupa, 2022). Dėstytojai ir instruktoriai susiduria su poreikiu nuolat atnaujinti kvalifikaciją, mokytis dirbtinio intelekto, duomenų analizės, kibernetinio saugumo bei išmaniosios įrangos valdymo sričių.

Tokie reikalavimai kelia įtampą tarp tradicinio jūrinio mokymo ir naujų technologinių standartų, o institucijoms tampa sunku išlaikyti konkurencingus ir motyvuotus darbuotojus. Aukštojo mokslo institucijų patrauklumas priklausys nuo gebėjimo sukurti inovatyvią, technologiškai pažangią ir dėstytojų kvalifikaciją vertinančią aplinką, nes tik taip galima parengti ateities jūrininkus (Nalupa, 2022). Esami mokymo standartai, paremti Tarptautinės jūrų organizacijos *STCW* konvencijos nuostatomis, nebeatitinka modernių jūrinės pramonės poreikių, todėl aukštojo mokslo institucijoms būtina iš esmės peržiūrėti studijų turinį. Vienas didžiausių iššūkių kyla iš akademinio darbuotojų pusės, nes daugelis dėstytojų, ypač turinčių praktinės jūrinės patirties, nėra pakankamai pasirengę dėstyti naujas sritis, tokias kaip autonominių sistemų priežiūra, kibernetinis saugumas ar dirbtinio intelekto taikymas jūrų sektoriuje. Tai mažina institucijų gebėjimą greitai prisitaikyti prie technologinių pokyčių ir kartu mažina jų patrauklumą kaip darbdavių, nes darbo krūvis didėja, o poreikis nuolat tobulinti kvalifikaciją tampa būtinybe (Meštrović ir kt., 2023). Jūrinio švietimo institucijos turi konkuruoti dėl talentų su technologijų įmonėmis ir privačiu sektoriumi, galinčiu pasiūlyti gerokai didesnę atlyginimą bei modernesnes darbo sąlygas. Aukštojo mokslo institucijų iššūkis šiandien – ne tik atnaujinti studijų programas pagal *IMO* gairių pokyčius, bet ir kurti darbo aplinką, kuri skatintų dėstytojų motyvaciją bei pritrauktų naujos kartos specialistus, gebančius jungti akademinį ir technologinį potencialą (Meštrović ir kt., 2023).

Išnagrinėjus problematiką, matyti, kad jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos susiduria su dvigubu iššūkiu: viena vertus, jos patiria tas pačias struktūrines problemas, kurios būdingos visam Europos aukštojo mokslo sektoriui – didėjančią darbo krūvį, karjeros neapibrėžtumą, trumpalaikių sutarčių dominavimą ir ribotas profesinės pažangos galimybes. Kita vertus, šios institucijos susiduria ir su specifiniais jūrinio sektoriaus reikalavimais, tokiais kaip būtinybė užtikrinti instruktorių praktinę jūrinę patirtį, gebėjimą dirbti su pažangiais navigacijos ir inžinerijos treniruokliais, bei nuolatinį atitikimą tarptautiniams STCW standartams. Šių dviejų problemų grupių sąveika lemia itin sudėtingą personalo pritraukimo ir išlaikymo situaciją.

Pagrindiniai iššūkiai, apimantys tiek bendrąsias aukštojo mokslo tendencijas, tiek specifinius jūrininkų rengimo reikalavimus, pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumo esminiai iššūkiai

Esminiai iššūkiai	Priežastys	Esminiai pasireiškimai aukštojo mokslo institucijose	Šaltiniai
Žmogiškųjų išteklių tvarumo iššūkiai	Senstanti darbo jėga; jaunų dėstytojų trūkumas; migracija į verslo sektorių; demografinis spaudimas.	Mažėjantis akademinio personalo skaičius; vyresnio amžiaus dėstytojų dominavimas;	STRATA (2020, 2022); Eurostat (2025); CSB Latvia (2025); OECD (2023); Teichler & Höhle (2013)
Finansiniai barjerai ir konkurencingumo ribotumas	Viešojo sektoriaus finansavimo priklausomybė; neproporcinga atskirtis tarp atlygio viešose įstaigose ir versle; terminuotos sutartys.	Žemas atlygis; nepakankamos socialinės garantijos; biudžeto mažinimas; akademinio etato naikinimas.	OECD (2021); European Commission (2024); The Guardian (2025); PwC (2023); Altbach & de Wit (2018); Teichler & Höhle (2013).

Institucinių reformų ir valdymo iššūkiai	Aukštojo mokslo tinklo pertvarka; kolegijų jungimai; kokybės standartų atnaujinimas be proporcingų išteklių.	Didesnis administracinis ir metodinis krūvis; funkcijų dubliavimas; neapibrėžtumas mažesnėse įstaigose.	Eurydice (2023, 2024); LR Vyriausybė (2023); EUA (2025); Donina & Hasanefendic (2019); Altbach & de Wit (2018).
Akademinių karjeros ir profesinio tobulėjimo neapibrėžtumas	Neefektyvios karjeros sistemos; ribotos kvalifikacijos kėlimo galimybės; vertinimo kriterijų neapibrėžtumas.	Fragmentiškas karjeros planavimas; nepakankamos tobulėjimo sąlygos; jaunesnio akademinio personalo motyvacijos stoka.	Baranova et al. (2017); Brajkovic & Ambasz (2022); European Commission (2024); eichler & Höhle (2013).
Technologinės kompetencijos	Skaitmenizacija, 4.0 pramonės revoliucijos poveikis; technologinės kompetencijos trūkumas	Nuolatinis kvalifikacijos atnaujinimo poreikis; įtampos dėl naujų technologijų; didėjantis darbo krūvis.	Nalupa (2022); Meštrović et al. (2023); OECD (2023)
Sektoriaus specifika – jūrinių rengimo institucijų konkurencingumas	Tarptautiniai STCW/IMO standartai; reikalavimas turėti jūrinę praktiką; konkurencija su jūrų verslu.	Trūksta akademinio darbuotojų su praktine patirtimi; mažesnis atlygis nei versle; ribotos karjeros galimybės.	IMO (2025); WMU (2025); Gabedava & Kakabadze (2021); Meštrović et al. (2023)

Kaip rodo 1 lentelės duomenys, aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą lemia kompleksiniai ir tarpusavyje susiję iššūkiai. Žmogiškųjų išteklių, finansiniai ir instituciniai veiksniai daro tiesioginę įtaką akademinio personalo stabilumui, motyvacijai ir profesinio augimo galimybėms. Technologinė pažanga ir sektoriaus specifika, ypač jūrinių rengimo institucijose, dar labiau sustiprina šių problemų poveikį, nes reikalauja aukštesnių kvalifikacijų, praktinės patirties bei nuolatinio prisitaikymo prie tarptautinių standartų.

Jūrinius rengiančių aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavių patrauklumo tyrimai yra itin aktualūs, nes institucijos veikia ypatingai konkurencingame ir sparčiai besikeičiančiame jūriniame sektoriuje, kuriame kvalifikuoto akademinio personalo paklausa gerokai viršija pasiūlą. Jūrinių rengimo institucijos privalo užtikrinti aukštos kvalifikacijos dėstytojų ir instruktorių pasirengimą, tačiau šios pozicijos reikalauja dvigubos kompetencijos - ne tik pedagoginių gebėjimų, bet ir praktinės jūrinės patirties, atitinkančios tarptautinius STCW standartus. Toks kompetencijų derinys yra retas, todėl konkurencija dėl specialistų vyksta ne tik su kitomis aukštojo mokslo institucijomis, bet ir su komerciniu jūrų sektoriumi, siūlančiu dažnai gerokai palankesnes finansines ir karjeros galimybes. Dėl to jūrinius rengiančios institucijos vis dažniau susiduria su personalo trūkumu, instruktorių kaita, sudėtingu naujų darbuotojų pritraukimu ir galimybėmis juos išlaikyti. Jūrinius rengiančių aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavių patrauklumo tema mokslo literatūroje analizuojama nedažnai, todėl ši sritis išlieka nepakankamai ištirtinėta ir reikalaujanti gilesnės akademinės analizės. Todėl šios temos nagrinėjimas magistriniame darbe yra reikšmingas tiek mokslinė, tiek praktinė prasme, nes leis identifikuoti pagrindinius veiksniai, lemiančius jūrinius rengiančių institucijų kaip darbdavių patrauklumą.

Toliau darbe analizuojami jūrinius rengiančios institucijos kaip darbdavio, patrauklumo teoriniai sprendimai.

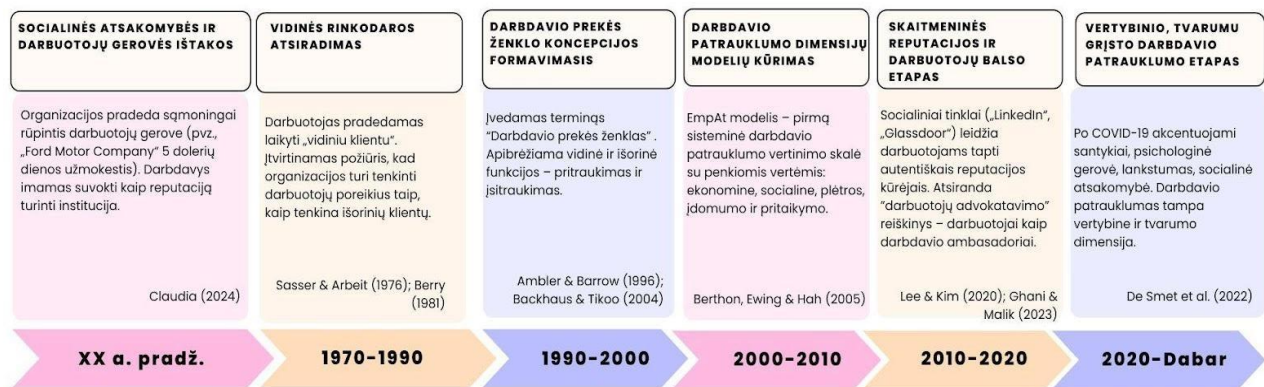
2. Jūrininkus rengiančios institucijos kaip darbdavio, patrauklumo teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje siekiama teoriškai pagrįsti darbdavio patrauklumo reiškinį, išskiriant jo kilmę, sampratą ir svarbiausias dimensijas. Aptariami su šiuo reiškiniu susiję konstruktai, tokie kaip darbdavio įvaizdis, reputacija, siekiant aiškiai apibrėžti jų vietą ir reikšmę darbdavio patrauklumo kontekste. Taip pat analizuojamos pagrindinės teorinės prieigos, ypač socialinių mainų ir socialinio identiteto teorijos, kurios leidžia paaiškinti darbuotojų pasirinkimo, įsitraukimo ir lojalumo darbdaviui procesus. Galiausiai aptariamas darbdavio patrauklumo teorinis pagrindas ir jo dimensijos bei susipinančių karjerų samprata jūrininkų atveju bei sudaromas aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavio patrauklumo teorinis modelis.

2.1. Darbdavio patrauklumo genezė ir samprata

Darbdavio patrauklumo samprata per pastaruosius du dešimtmečius reikšmingai kito – nuo tradicinio, daugiausia materialią naudą akcentuojančio požiūrio (Ambler & Barrow, 1996) iki šiuolaikinio, apimančio skaitmeninės reputacijos ir socialinių tinklų svarbą. Tradiciškai darbdavio patrauklumas buvo siejamas su organizacijos gebėjimu pasiūlyti konkurencingas darbo sąlygas, stabilumą ir karjeros galimybes (Berthon et al., 2005). Tačiau šiandien vis dažniau akcentuojami ne tik materialūs, bet ir simboliniai, emociniai bei skaitmeniniai aspektai, kurie lemia, ar potencialūs darbuotojai suvokia organizaciją kaip patrauklų darbdavį (Temel & Esen, 2024; Thang & Trang, 2024). Kintant darbo rinkai ir technologijoms, darbdavio patrauklumas tapo neatsiejamas nuo organizacijos skaitmeninio įvaizdžio. Šiuolaikiniai kandidatai informaciją apie įmones dažniausiai randa socialiniuose tinkluose, karjeros platformose ar darbuotojų atsiliepimų svetainėse (Jaffari et al., 2024). Todėl darbdavio patrauklumas nebeapsiriboja vien vidinėmis organizacijos savybėmis – jis formuojamas ir išoriniuose, viešai prieinamuose šaltiniuose.

Atsižvelgiant į darbdavio patrauklumo sampratos raidą, tikslinga apžvelgti šio reiškinio genezę, siekiant suprasti, kaip istoriniai pokyčiai formavo dabartinį požiūrį į organizaciją kaip darbdavį. 1 paveiksle pateikiama darbdavio patrauklumo genezės etapai nuo XX a. pradžios iki šių dienų.



1 pav. Darbdavio patrauklumo sampratos genezės etapai

Toliau pateikiama išsamesnė informacija apie 1 paveiksle išskirtus darbdavio patrauklumo etapus.

1 etapas. Socialinės atsakomybės ir darbuotojų gerovės ištakos. Darbdavio patrauklumo užuomazgų galima rasti jau XX a. pradžioje, kai organizacijos pradėjo kryptingai rūpintis darbuotojų gerove ir lojalumu. Šiuo laikotarpiu pradėtos taikyti pirmosios socialinės atsakomybės ir darbuotojų gerovės priemonės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą ir stiprinti organizacijos reputaciją (Claudia, 2024). 1930 – 1950 metais darbdavio patrauklumas imtas sieti su ilgalaikiu įdarbinimu ir socialinėmis garantijomis, kai dominuojantis požiūris buvo grindžiamas stabilumo ir lojalumo mainais tarp darbdavio ir darbuotojo. Vienas žinomiausių to laikotarpio pavyzdžių yra Henrio Fordo vadovaujama „Ford Motor“ kompanija, kuri pirmoji pradėjo taikyti darbuotojų gerove grįstus valdymo principus. Įmonėje buvo įvesta naujovė – 5 dolerių dienos atlygis ir geresnės darbo sąlygos, siekiant sumažinti darbuotojų kaitą ir didinti lojalumą. Tokie sprendimai padėjo formuoti naują požiūrį į darbdavį kaip į organizaciją, kuri vertina ir rūpinasi savo darbuotojais, taip stiprindama savo reputaciją bei patrauklumą darbo rinkoje (Claudia, 2024).

2 etapas. Vidinės rinkodaros atsiradimas. 1970 – 1990 m. laikotarpiu prasidėjo organizacijų vidaus kultūros transformacija. Šiuo metu išpopuliarėjo vidinės rinkodaros samprata, kurios esmė – darbuotoją suvokti kaip „vidinį klientą“. Pasiūlytas vidinės rinkodaros (angl. *internal marketing*) principas, pagal kurį darbuotojai vertinami kaip vidiniai klientai, o organizacijos tikslas – užtikrinti jų poreikių patenkinimą ir pasitenkinimą darbu taip, kaip tenkinami išorinių klientų lūkesčiai. Toks požiūris padėjo pagrindus naujai vadybos paradigmai, kurioje darbuotojų gerovė, motyvacija ir įsitraukimas tapo svarbiais organizacijos sėkmės veiksniais. Ši koncepcija sudarė prielaidas formuoti vėlesniems darbdavio patrauklumo modeliams ir integruoti rinkodaros principus į personalo valdymą (Sasser & Arbeit, 1976; Berry, 1981; Wambugu, 2015).

3 etapas. Darbdavio prekės ženklo formavimasis. 1990 – 2000 m. laikotarpiu darbdavio patrauklumo samprata įgauna strateginį matmenį – atsiranda darbdavio prekės ženklo (angl. *employer branding*) koncepcija. Įtvirtinamas požiūris, kad organizacijos, kaip darbdavio, vertė turi būti aiškiai komunikuojama tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams. Patrauklus darbdavys nėra tas, kuris daug reklamuoja, o tas, kuris sugeba sukurti realią, vertybėmis ir lyderyste grįstą organizacinę kultūrą. Tokiu būdu darbdavio ženklas peržengė tradicinės komunikacijos ribas ir tapo organizacijos reputacijos bei tapatybės dalimi (Backhaus & Tikoo, 2004).

4 etapas. Darbdavio patrauklumo dimensijų modelių kūrimas. 2000–2010 metų laikotarpiu darbdavio patrauklumo samprata įgauna aiškesnį teorinį pavidalą. Šiuo laikotarpiu formuojasi pirmieji darbdavio patrauklumo vertinimo modeliai, kurie leidžia šį reiškinį matuoti empiriškai. Šis laikotarpis pasižymi darbdavio patrauklumo sampratos įsitvirtinimu kaip svarbios organizacijų valdymo krypties – pradėti rengti tyrimai, sudaromi indeksai ir reitingai, vertinantys, kaip darbuotojai ir kandidatai suvokia organizacijas kaip darbdavius. Tai buvo lūžio taškas, kai darbdavio patrauklumas iš praktinės vadybos idėjos virto konceptualiai apibrėžtu reiškiniu akademinuose tyrimuose (Berthon et al., 2005).

5 etapas. Skaitmeninės reputacijos ir darbuotojų balso etapas. 2010 – 2020 m. laikotarpiu darbdavio patrauklumo sampratą iš esmės keičia skaitmenizacija ir socialinių tinklų plėtra. Internetinės platformos, tokios kaip *Facebook*, *Glassdoor* ir *LinkedIn*, tampa nauja reputacijos forma, leidžiančia darbuotojams viešai vertinti darbdavius ir formuoti jų įvaizdį. Tokia situacija lėmė naujo reiškinio – „darbuotojų advokatavimo“ (angl. *employee advocacy*) – atsiradimą, kai darbuotojai veikia kaip savanoriški darbdavio ambasadoriai, perteikiantys organizacijos kultūrą ir vertybes. Darbuotojų advokatavimo stiprumą lemia vidiniai santykiai su organizacija ir pasitikėjimu grįsta

komunikacija, kuri skatina autentišką, savanorišką darbuotojų įsitraukimą į darbdavio įvaizdžio kūrimą. Efektyvi vidinė komunikacija bei tvirti darbuotojų – organizacijos santykiai (angl. *employee–organization relationship, EOR*) skatina darbuotojų motyvaciją skleisti teigiamą informaciją apie darbdavį socialiniuose tinkluose. Šiuo metu darbdaviai pradeda konkuruoti ne tik darbo sąlygomis, bet ir emociniu įvaizdžiu – organizacine kultūra, vertybėmis ir autentiškumu. Darbuotojų patirtys ir jų pasitenkinimas tampa svarbiausiu darbdavio patrauklumo šaltiniu, o skaitmeninė komunikacija – pagrindinė įvaizdžio formavimo priemone (Lee & Kim, 2020). Socialinė medija ne tik suteikia darbuotojams balsą, bet ir tampa jų įgalinimo (angl. *empowerment*) priemone, leidžiančia tiesiogiai daryti įtaką organizacijos įvaizdžiui. Skaitmeninėje erdvėje darbuotojai veikia kaip „reputacijos bendrakūrėjai“ (angl. *co-creators of reputation*), o jų dalijimasis patirtimi ir vertybėmis kuria autentišką darbdavio įvaizdį, kurio organizacijos nebegali visiškai kontroliuoti. Šis pokytis parodė, kad darbdavio patrauklumą vis labiau lemia atviras bendravimas, skaidrumas ir nuoširdus dialogas tarp darbuotojų ir organizacijos. Ši kaita rodo, kad darbdavio patrauklumo samprata išsiplėtė – nuo vidinės komunikacijos ji perėjo prie pasaulinės, technologijomis grįstos reputacijos kūrimo, kur svarbiausią vaidmenį atlieka darbuotojų balsas ir pasitikėjimas (Ghani & Malik, 2023).

6 etapas. Vertybinio tvarumu grįsto darbdavio patrauklumo etapas. Nuo 2020 metų darbdavio patrauklumo samprata įgauna naują vertybinį matmenį. Šiuo laikotarpiu, po COVID-19 pandemijos, organizacijų dėmesys vis labiau krypsta į darbuotojų gerovę, psichologinį saugumą ir įtrauktį. COVID-19 pandemijos laikotarpis, kuris paskatino esminį darbo vertybių ir lūkesčių pokytį. „Didysis atsitraukimas“ (angl. *Great Attrition*) tapo globaliu reiškiniu, kai darbuotojai vis dažniau palieka darbovietes, ieškodami lankstesnių, prasmingesnių ir emociškai palankesnių darbo formų. Tradiciniai motyvaciniai veiksniai, tokie kaip atlyginimas, statusas ar karjeros pažanga, prarado išskirtinę reikšmę, o jų vietą užėmė santykių kokybė, vadovų empatija ir organizacijos vertybinis nuoseklumas. (De Smet et al., 2022).

Iš pateiktos darbdavio patrauklumo genezės, galima pastebėti, kad šio reiškinio samprata nuosekliai kito kartu su organizacijų valdymo, komunikacijos ir vertybių transformacijomis. Skirtingi autoriai pabrėžia vis kitus darbdavio patrauklumo aspektus – nuo ekonominių ir funkcinių iki socialinių, vertybinių bei skaitmeninių dimensijų. Šių požiūrių įvairovė pateikiama 2 lentelėje.

2 lentelė. Darbdavio patrauklumo sampratos apibrėžimai mokslinėje literatūroje

Autorius	Darbdavio patrauklumo samprata
Ambler & Barrow (1996)	Darbdavio patrauklumas – funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos rinkinys, susijęs su darbdaviu.
Backhaus & Tikoo (2004)	Darbdavio patrauklumas nėra vien komunikacijos ar reklamos rezultatas – jis turi būti grįstas realia organizacine kultūra, lyderyste ir vertybėmis.
Berthon, Ewing & Hah (2005)	Patraukli kaip darbdavys organizacija yra ta, kuri sudaro sąlygas mokytis, tobulėti, dirbti kūrybiškai ir palaikyti gerus santykius su kolegomis bei vadovais
Minchington (2010)	Darbdavio patrauklumas – tai nuosekliai kuriama teigiama darbuotojų patirtis.
Lievens & Slaughter (2016)	Darbdavio patrauklumas – tai reputacija, įvaizdis ir žinomumas.
Tanwar & Prasad (2016)	Darbdavio patrauklumas – tai organizacijos gebėjimas suteikti prasmingo darbo, asmeninio augimo ir vertybinio suderinamumo galimybes.
Bakanauskienė et al. (2017)	Darbdavio patrauklumas – tai organizacinė kultūra, tarpusavio pasitikėjimas ir vadovavimo praktika.
Prakash et al. (2022)	Darbdavio vertės pasiūlymas jungia ekonominius ir nematerialius aspektus.
Lee & Kim (2021)	Darbdavio patrauklumas persikelia į skaitmeninę erdvę, o pasitikėjimas ir autentiškas bendravimas tampa pagrindiniais patrauklumo veiksniais.

Ghani & Malik (2023)	Darbdavio patrauklumas priklauso nuo skaidrumo, atvirumo ir autentiško dialogo, kurie kuria emocinį pasitikėjimą ir stiprina organizacijos įvaizdį.
----------------------	---

2 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad darbdavio patrauklumo samprata yra daugialypė ir kompleksiška, todėl jos esminiai aspektai išsamiau aprašomi tolimesniame tekste.

Ambler'as ir Barrow'as (1996) įvedė sąvoką „darbdavio prekės ženklas“ (angl. *employer brand*), kuri apibrėžiama kaip funkcinės, ekonominės ir psichologinės naudos visuma, susijusi konkrečiu darbdaviu. Ši koncepcija tapo pagrindu daugeliui vėlesnių tyrimų apie darbdavio patrauklumą (Ambler & Barrow, 1996).

Backhaus'as ir Tikoo (2004) išplėtė šį požiūrį, išskirdami vidinę ir išorinę darbdavio patrauklumo dimensijas, kurios atitinka darbuotojų lojalumo ir kandidatų pritraukimo funkcijas. Jie teigė, kad patrauklus darbdavys nėra tas, kuris daug reklamuoja, o tas, kuris sugeba sukurti realią, vertybėmis ir lyderyste grįstą organizacinę kultūrą. Tokiu būdu darbdavio ženklas peržengė tradicinės komunikacijos ribas ir tapo organizacijos reputacijos bei tapatybės dalimi (Backhaus & Tikoo, 2004).

Berthon'as ir kt. (2005) pasiūlė išplėstinį patrauklaus darbdavio modelį, akcentuodami, kad organizacijos patrauklumą lemia galimybės mokytis, tobulėti, dirbti kūrybiškai ir palaikyti pozityvius santykius su kolegomis bei vadovais. Jie teigė, kad emociniai ir socialiniai aspektai yra tokie pat svarbūs kaip ir funkciniai, todėl darbuotojų patirtis tampa centrine darbdavio patrauklumo dimensija (Berthon et al., 2005).

Minchington'as (2010) akcentavo darbuotojų patirties svarbą, teigdamas, kad darbdavio patrauklumas yra nuosekliai kuriama teigiama darbuotojų patirtis, apimanti organizacijos procesus, kultūrą ir sąveikas. Ši koncepcija pabrėžia, kad darbdavio patrauklumas susijęs su nuosekliai kuriama teigiama darbuotojų patirtimi, kuri skatina lojalumą, pasitenkinimą darbu ir pasididžiavimą organizacija (Minchington, 2010).

Lievens'as ir Slaughter'is (2016) pabrėžia reputacijos, matomumo ir įvaizdžio svarbą kandidato sprendimui pasirinkti organizaciją kaip darbdavį. Jo teigimu, patrauklus darbdavys turi ne tik kurti teigiamą patirtį viduje, bet ir gebėti ją sėkmingai komunikuoti išorėje. Autoriaus požiūriu, patrauklumas kyla iš to, kaip plačioji visuomenė bei potencialūs darbuotojai suvokia organizaciją (Lievens & Slaughter, 2016).

Tanwar'as ir Prasad'as (2016) pristato vertybinį požiūrį į darbdavio patrauklumą, teigdami, kad organizacijos patrauklumą lemia prasmingo darbo suteikimas, asmeninio augimo galimybės ir vertybinis darbuotojo bei organizacijos suderinamumas. Šis požiūris ypač akcentuoja vidinę motyvaciją ir darbuotojo ryšį su organizacine kultūra. Darbdavio patrauklumas apima tiek racionalų, tiek emocinį darbuotojų vertinimą – nuo objektyvių darbo sąlygų iki subjektyvaus organizacijos vertybių suvokimo (Tanwar & Prasad, 2016).

Bakanauskienė ir kt. (2017) nustatė, kad darbdavio patrauklumas darbuotojų požiūriu yra glaudžiai susijęs su organizacijos vidine atmosfera, tarpusavio santykiais ir vadovavimo praktika, kurie sudaro palankią organizacinę kultūrą ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija. (Bakanauskienė et al., 2017).

Prakash'as ir kt. (2022) akcentavo ekonominių ir nematerialiųjų naudų derinį, apibrėždami darbdavio vertės pasiūlymą kaip kompleksinę ekonominių, profesinių ir psichologinių motyvų visumą. Jie

pabrėžė, kad patrauklus darbdavys turi suderinti finansinius aspektus su prasmingu darbu ir emociniu pasitenkinimu (Prakash et al., 2022).

Lee ir Kim (2021) išryškino darbdavio patrauklumo transformaciją skaitmeninėje erdvėje. Jie teigia, kad vis didesnę reikšmę įgyja organizacijos skaitmeninis įvaizdis, darbuotojų atsiliepimai ir autentiškas komunikacijos stilius, kurie lemia pasitikėjimą ir kandidatų pritraukimą (Lee & Kim, 2020).

Ghani's ir Malik (2023) pabrėžia skaidrumo ir atviro dialogo svarbą, teigdami, kad emocinis pasitikėjimas organizacija tampa pagrindiniu elementu formuojant darbdavio patrauklumą. Jie akcentuoja, kad patrauklumą kuria ne tik struktūriniai, bet ir santykiniai veiksniai (Ghani & Malik, 2023).

Siekiant darbdavio patrauklumo sampratą analizuoti nuosekliai, toliau nagrinėjamos pagrindinės šios sampratos dimensijos.

2.2. Darbdavio patrauklumo dimensijos

Darbdavio patrauklumas literatūroje (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Minchington, 2010; Lievens & Slaughter, 2016; Prakash et al., 2022; Ghani & Malik, 2023; Temel & Esen, 2024; Jaffari, 2024) dažniausiai analizuojamas per skirtingas dimensijas, atskleidžiančias, kokie organizacijos aspektai lemia darbuotojų ar kandidatų suvokimą apie organizaciją kaip patrauklų darbdavį. Tyrėjai pabrėžia, kad patrauklumą sudaro tarpusavyje susiję funkciniai, ekonominiai, socialiniai, vystymosi ir psichologiniai veiksniai, kurie kartu formuoja darbuotojų patirtį ir organizacijos įvaizdį darbo rinkoje.

Vienas iš plačiausiai naudojamų ir pirmųjų sisteminių darbdavio patrauklumo vertinimo modelių – darbdavio patrauklumo (ang. *Employer Attractiveness Scale, EmpAt*) modelis (Berthon et al., 2005). Berthon'o ir kt. identifiko penkias pagrindines darbdavio patrauklumo vertes (angl. *employer attractiveness values*):

- **ekonominę vertę** (*economic value*) – konkurencingas atlyginimas, darbo stabilumas ir karjeros saugumas;
- **socialinę vertę** (*social value*) – palanki organizacinė atmosfera, geri santykiai su kolegomis ir vadovais;
- **plėtros vertę** (*development value*) – profesinio tobulėjimo, mokymosi ir karjeros augimo galimybės;
- **įdomumo vertę** (*interest value*) – kūrybiško, iššūkius teikiančio ir prasmingo darbo galimybė;
- **pritaikymo vertę** (*application value*) – galimybė pritaikyti žinias praktikoje ir įgyti naujos patirties.

Šis modelis vėliau pradėtas plačiai taikyti tiek akademinuose tyrimuose, tiek praktinėje personalo vadyboje. Modelis tapo svarbiu pagrindu formuojant darbdavio įvaizdžio matavimo instrumentus, leidžiančius vertinti, kaip potencialūs darbuotojai suvokia organizaciją kaip darbdavį. Autorių požiūriu, darbdavio patrauklumas – tai ne tik materialūs privalumai, bet ir profesinio bei emocinio tobulėjimo galimybės (Berthon et al., 2005).

Skirtingi autoriai, tyrinėdami organizacijų patrauklumą, pateikė vis naujų dimensijų, kurios papildė ankstesnius modelius. Remiantis Berthon'o ir kt. penkių verčių modeliu bei vėlesniais autorių papildymais, galima išskirti pamatines darbdavio patrauklumo dimensijas: ekonominę, socialinę, plėtros, domėjimosi ir taikomąją. Pamatines dimensijas papildė tokios dimensijos, kaip reputacinė, psichologinė, emocinė, kultūrinė ir skaitmeninė, kurios atspindi šiuolaikinių organizacijų vertybinį, emocinį ir technologinį kontekstą (Tanwar & Prasad, 2016; Ghani & Malik, 2023; Prakash et al., 2022). Darbdavio patrauklumo dimensijos pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Darbdavio patrauklumo pagrindinės dimensijos

Dimensijos	Aspektai	Autoriai
Pamatinės dimensijos		
Ekonominė	Atlygis;	Ambler & Barrow (1996); Berthon et al. (2005); Prakash et al. (2022)
	Papildomos naudos;	Ambler & Barrow (1996); Prakash et al. (2022)
	Finansinis saugumas;	Ambler & Barrow (1996)
Socialinė	Tarpasmeniniai santykiai;	Berthon et al. (2005); Minchington (2010)
	Komandinė dvasia;	Berthon et al. (2005); Minchington (2010)
	Bendradarbiavimo atmosfera;	Berthon et al. (2005); Minchington (2010)
	Kolektyvo palaikymas	Berthon et al. (2005); Minchington (2010)
Plėtros	Mokymosi galimybės;	Berthon et al. (2005); Prakash et al. (2022);
	Karjeros augimas;	Berthon et al. (2005); Prakash et al. (2022);
	Mentorystė;	Prakash et al. (2022);
	Kompetencijų tobulinimas.	Berthon et al. (2005); Prakash et al. (2022);
Įdomumo	Kūrybiškumas;	Berthon et al. (2005).
	Inovatyvumas;	
	Įdomios užduotys.	
Taikomoji	Galimybė pritaikyti žinias,	Berthon et al. (2005).
	Profesinė saviraiška.	
Papildomos dimensijos		
Reputacinė	Organizacijos prestižas;	Lievens & Slaughter (2016)
	Įvaizdis darbo rinkoje	Backhaus & Tikoo (2004); Lievens & Slaughter (2016)
	Patikimumas;	Lievens & Slaughter (2016)
Psichologinė	Pasitenkinimas darbu Emocinis saugumas	Ambler & Barrow (1996); Minchington (2010)
Emocinė	Lojalumas	Minchington (2010)
	Įsitraukimas	
Kultūrinė / Vertybinė	Organizacinės vertybės;	Tanwar & Prasad (2016)
	Etika;	
Skaitmeninė / E-reputacijos	Skaitmeninis įvaizdis;	Lee & Kim (2020); Temel & Esen (2024); Ghani & Malik (2023)
	Socialinių tinklų komunikacija;	Lee & Kim (2020); Temel & Esen (2024); Jaffari (2024)
	Darbuotojų advokatavimas;	Lee & Kim (2020); Temel & Esen (2024); Ghani & Malik (2023)
	Autentiškas turinys	Ghani & Malik (2023); Temel & Esen (2024); Jaffari (2024)

Pamatinės dimensijos atspindi pagrindinius darbuotojų lūkesčius, susijusius su finansine nauda, darbo stabilumu, tarpasmeniniais santykiais, profesiniu tobulėjimu ir galimybe realizuoti savo kompetencijas organizacijoje (Ambler & Barrow, 1996; Berthon et al., 2005; Prakash et al., 2022). Tuo tarpu papildomos dimensijos papildė tradicinius patrauklumo veiksnius, stiprina darbuotojų emocinį ryšį, pasitikėjimą organizacija bei viešąjį darbdavio įvaizdį (Lievens & Slaughter, 2016; Minchington, 2010; Bakanauskienė et al., 2017; Tanwar & Prasad, 2016; Lee & Kim, 2020; Ghani & Malik, 2023; Temel & Esen, 2024).

Šių dimensijų visuma leidžia vertinti darbdavio patrauklumą visapusiškai – kaip integruotą vertės pasiūlymą darbuotojams, apimantį materialius, profesinius, socialinius ir simbolinius aspektus, kurie nulemia organizacijos konkurencingumą ir tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą.

2.3. Darbdavio patrauklumo ir giminingų konstrukto apibūdinimas

Pastaraisiais dešimtmečiais darbdavio patrauklumo samprata (angl. *employer attractiveness*) tapo vienu svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos ir organizacinės elgsenos tyrimų objektu. Vis dėlto literatūroje greta šio termino vartojami ir keli artimi konstruktai – tai darbdavio prekės ženklas (angl. *employer brand*), darbdavio vertės pasiūlymas (angl. *employer value proposition, EVP*), darbdavio įvaizdis (angl. *employer image*) ir darbdavio reputacija (angl. *employer reputation*). Šių konstrukto aiškus atribojimas yra būtinas, nes kiekvienas jų atspindi skirtingą organizacijos ir darbuotojo santykio aspektą (Dassler et al., 2022). Darbdavio patrauklumo laukas evoliucionavo iš rinkodaros teorijų, tačiau šiandien persipina su reputacijos valdymo, komunikacijos ir organizacinės kultūros paradigmomis. Pagrindiniai konstruktai ir jų sąsajos pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Darbdavio patrauklumo ir giminingų konstrukto apibūdinimas

Konstruktas	Apibūdinimas	Autoriai
Darbdavio patrauklumas (angl. <i>employer attractiveness</i>)	Tai individo bendras organizacijos, kaip potencialios darbo vietos, vertinimas, atspindintis jo norą prisijungti prie šios organizacijos.	Lievens & Highhouse, 2003
Darbdavio prekės ženklas (angl. <i>employer brand</i>)	Tai funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų visuma, susijusi su darbu konkrečioje organizacijoje.	Ambler & Barrow, 1996
Darbdavio vertės pasiūlymas (angl. <i>employer value proposition, EVP</i>)	Tai unikalus materialių ir nematerialių naudų rinkinys, kurį organizacija siūlo savo darbuotojams mainais už jų kompetencijas, įsipareigojimą ir indėlį į organizacijos sėkmę.	Prakash et al., 2022
Darbdavio įvaizdis (angl. <i>employer image</i>)	Tai individo suvokimas ir psichologinis vertinimas apie organizaciją kaip potencialią darbo vietą, grindžiamas asmeniniais įspūdžiais, informacija ir socialiniais signalais.	Lievens & Slaughter, 2016
Darbdavio reputacija (angl. <i>employer reputation</i>)	Tai kolektyvinis, ilgalaikis organizacijos kaip darbdavio vertinimas, pagrįstas jos ankstesniais veiksmais, elgsena su darbuotojais ir socialiniu pripažinimu.	Fombrun, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004

Toliau pateikiamas išsamesnis šių darbdavio vertės konstrukto apibūdinimas, atskleidžiantis jų tarpusavio ryšius ir skirtumus nuo darbdavio patrauklumo sampratos.

Darbdavio patrauklumas (angl. *Employer Attractiveness*). Darbdavio patrauklumo samprata iš pradžių buvo siejama su organizacijos įvaizdžiu ir reputacija, tačiau ilgainiui ji išsiskyrė kaip atskiras konstruktas, nusakantis, kiek individui organizacija atrodo patraukli kaip potenciali darbo vieta (Lievens & Highhouse, 2003). Klasikiniuose darbuose patrauklumas apibrėžiamas kaip subjektyvus individo vertinimas, atspindintis norą prisijungti prie tam tikros organizacijos (Berthon et al., 2005). Patrauklumas aiškinamas kaip subjektyvus individo vertinimas ir psichologinė reakcija į darbdavio komunikaciją bei kultūrą, jungiantis ekonominius ir emocinius motyvus (Backhaus & Tikoo, 2004; Minchington, 2010).

Šiuolaikiniai tyrimai akcentuoja, kad darbdavio patrauklumą lemia vertybių suderinamumas, organizacinės kultūros autentiškumas ir socialinė atsakomybė (Dassler et al., 2022; Ružić & Benazić, 2023). Tai daugialypio pobūdžio reiškinys, apimantis tiek racionalų, tiek emocinį darbuotojo požiūrį, rodantį jo norą prisijungti prie konkrečios organizacijos (Caputo et al., 2023). Apibendrinant, darbdavio patrauklumas laikomas galutiniu darbuotojo suvokimo rezultatu, atspindinčiu, kiek jo vertybės, emocijos ir lūkesčiai sutampa su organizacijos kultūra bei tapatybe.

Darbdavio prekės ženklas (angl. *employer brand*). Šiuolaikinėje literatūroje darbdavio ženklas laikomas ne tik komunikacijos priemone, bet ir strateginiu identiteto bei reputacijos valdymo įrankiu, kuris kuria emocinį ir vertybinį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos (Bhasin et al., 2019). Skirtingai nei darbdavio patrauklumas, kuris reiškia individualų psichologinį vertinimą, darbdavio prekės ženklas atspindi organizacijos veiksmus ir pažadus, formuojančius jos, kaip darbdavio, tapatybę ir vertės pasiūlymą (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004).

Darbdavio vertės pasiūlymas (angl. *employer value proposition, EVP*). Darbdavio vertės pasiūlymas kilo iš rinkodaros teorijos apie vertės pasiūlymą (Porter, 1985; Anderson, Narus & Van Rossum, 2006) ir buvo pritaikytas žmoniškųjų išteklių vadyboje kaip būdas struktūruoti darbdavio pažadą darbuotojams. Darbdavio vertės pasiūlymas nusako „duoti–gauti“ santykį tarp organizacijos ir darbuotojo – tai materialių ir nematerialių naudų rinkinys, kurį darbdavys siūlo mainais už darbuotojų indėlį, kompetencijas ir lojalumą (Prakash et al., 2022). Šis pasiūlymas atlieka dvejopą funkciją: padeda organizacijai išsiskirti darbo rinkoje ir kuria psichologinį ryšį, stiprinantį įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu (Rynes & Barber, 1990; Prakash et al., 2022). Keppeler'is ir Papenfuß'as darbdavio vertės pasiūlymą apibrėžia kaip darbdavio siūlomą idealią vertę, kuri atspindi, kaip organizacija nori būti suvokiama potencialių darbuotojų akyse (Keppeler & Papenfuß, 2023).

Darbdavio įvaizdis (angl. *employer image*). Darbdavio įvaizdis apibrėžiamas kaip asmeninis ir pažintinis individo suvokimas apie organizaciją kaip potencialų darbdavį. Tai psichologinis atspindys, kaip asmuo mato ir vertina įmonę kaip darbo vietą, remdamasis tiek tiesiogine, tiek netiesiogine informacija (Lievens & Slaughter, 2016). Skirtingai nuo darbdavio reputacijos, kuri yra ilgalaikis ir kolektyvinis vertinimas, įvaizdis laikomas laikinu ir kintančiu suvokimu, priklausančiu nuo asmeninės patirties, žiniasklaidos bei socialinių signalų (Cable & Turban, 2001; Highhouse et al., 2009). Rybaczewska ir kt. darbdavio įvaizdį apibrėžia kaip tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų grupių suvokimą apie organizacijos elgesį su darbuotojais, vertybes ir požiūrį į žmones. Autorių teigimu, įvaizdis formuojamas per organizacijos komunikaciją ir jos socialinį elgesį bei daro įtaką tiek darbdavio patrauklumui, tiek reputacijai. Taigi darbdavio įvaizdis – tai dinamiškas ir subjektyvus konstruktas, atspindintis, kaip organizacija suvokiama darbo rinkoje tam tikru momentu (Lievens & Slaughter, 2016; Rybaczewska et al., 2020).

Darbdavio reputacija (angl. *employer reputation*). Darbdavio reputacija apibrėžiama kaip kolektyvinis ir ilgalaikis organizacijos vertinimas, pagrįstas jos ankstesniais veiksmais, elgsena su darbuotojais ir socialiniu pripažinimu (Fombrun, 1996). Ji kyla iš daugelio individų bei grupių patirčių ir formuojasi per laiką, todėl laikoma stabilesniu reiškiniu nei įvaizdis, kuris yra labiau asmeninis ir laikinas (Cable & Turban, 2001). Caligiuri ir kt. pabrėžia, kad reputacija atspindi organizacijos prestižą, patikimumą ir sėkmę darbo rinkoje, o stipri reputacija daro tiesioginę įtaką kandidatų norui prisijungti prie organizacijos. Šiuolaikiniu požiūriu darbdavio reputacija suvokiama kaip organizacijos socialinio kapitalo išraiška, kylanti iš nuoseklios komunikacijos, etiškos elgsenos ir tvarumo principų laikymosi (Thang & Trang, 2024). Ji tampa esminiu pasitikėjimo ir ilgalaikio

darbuotojų įsitraukimo šaltiniu, atspindinčiu darbdavio vertybinį integralumą ir patikimumą (Fombrun, 1996; Caligiuri et al., 2010).

Darbdavio patrauklumas ir su juo glaudžiai susiję konstruktai sudaro vientisą darbdavio vertės kūrimo sistemą. Kiekvienas jų atspindi skirtingą, tačiau tarpusavyje susijusį organizacijos ir darbuotojo santykio aspektą. Darbdavio patrauklumas yra galutinis darbdavio vertės kūrimo rezultatas, atspindintis, kiek sėkmingai organizacijai pavyksta suderinti pažadus, elgesį ir reputaciją.

Toliau darbe apžvelgsime darbdavio patrauklumą grindžiančias teorijas, kurios padeda suprasti, kaip formuojasi darbuotojų ir kandidatų suvokimas apie organizaciją.

2.4. Darbdavio patrauklumą grindžiančios teorijos ir jų turinys

Darbdavio patrauklumo koncepcijos raida atskleidžia, kad darbuotojų požiūris į organizaciją nėra formuojamas vien ekonominiais ar materialiniais principais. Šis požiūris grindžiamas psichologiniais, socialiniais ir vertybiniais veiksniais, kurie lemia, kodėl viena organizacija laikoma patrauklesnė nei kita. Siekiant paaiškinti šiuos procesus, mokslinėje literatūroje dažniausiai taikomos socialinių mainų teorija ir socialinio identiteto teorija. Šios teorijos leidžia suprasti darbdavio patrauklumą kaip abipusių santykių ir tapatumo konstruktą, kuris formuojasi tarp darbuotojo ir organizacijos (Keppeler & Papenfuß, 2023). Abi teorijos yra pagrindinės psichosocialinės prieigos, aiškinančios, kodėl darbuotojai siekia užmegzti ir palaikyti ilgalaikius santykius su darbdaviu. Socialinių mainų teorija pabrėžia tarpusavio pasitikėjimu ir teisingumu grindžiamus mainus, o socialinio identiteto teorija – priklausymo organizacijai emocinį ir tapatybinį matmenį. Tiek vienu, tiek kitu požiūriu organizacijos patrauklumas kyla iš darbuotojo ir organizacijos sąveikos kokybės, vertybių suderinamumo bei socialinio pripažinimo (Siem et al., 2025).

Socialinių mainų teorija (angl. *Social Exchange Theory, SET*) ir jos taikymas darbdavio patrauklumui. Socialinių mainų teorijos ištakos siekia sociologo Blau (1964) darbus, kuriuose teigiama, kad žmonių tarpusavio santykiai yra paremti abipusės naudos principais – mainais tarp materialių, simbolinių ar emocinių išteklių. Teorijos esmė – individo sprendimą palaikyti santykį lemia suvokta sąveikos vertė: kuo daugiau naudos jis gauna, tuo labiau yra motyvuotas išlaikyti šį ryšį. Pasak Cropanzano ir Mitchell, „vienas iš pagrindinių SMT principų yra tas, kad santykiai laikui bėgant vystosi į pasitikėjimu grįstus, lojalius ir abipusius įsipareigojimus. Norėdamos tai padaryti, šalys turi laikytis tam tikrų mainų „taisyklių“. Mainų taisyklės sudaro „normatyvinę situacijos, kuri susidaro tarp mainų santykių dalyvių arba yra jų priimama, apibrėžimą“ (Emerson, 1976: 351). Tokiu būdu mainų taisyklės ir normos yra mainų procesų „gairės“ (Cropanzano & Mitchell, 2005, p. 875). Darbdavio parama ir teisingas elgesys darbuotojų atžvilgiu, lemia aukštesnę darbo motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą ir norą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Tokiu būdu SMT paaiškina darbdavio patrauklumą per abipusių lūkesčių, pasitikėjimo ir teisingumo suvokimo dimensijas, kurios lemia darbuotojų norą ilgainiui išlikti organizacijoje ir ją vertinti kaip patrauklų darbdavį (Cropanzano & Mitchell, 2005). SMT remiasi prielaida, kad darbo santykiai yra ilgalaikiai mainai, kuriuose abi pusės tikisi abipusės naudos, o gaunamos ir suteikiamos naudos vertinamos ne vien materialiu, bet ir emociniu aspektu (Aryee et al., 2002).

Socialinių mainų teorijos taikymas darbdavio patrauklumui leidžia ne tik suprasti, „kodėl“ darbuotojai ir kandidatai vertina tam tikras organizacijas kaip patrauklias, bet ir „kaip“ šis patrauklumas susiformuoja (Cropanzano & Mitchell, 2005). SMT mechanizmai paprastai skirstomi į tarpusavyje susijusias kategorijas, kurios atspindi skirtingas darbuotojo-organizacijos sąveikos fazes:

pradinį naudos vertinimą, santykių kokybės formavimąsi ir autentišką teigiamo patrauklumo perdavimą išorei (Ahmad et al., 2023). Pradžioje kandidatams svarbiausia yra aiškiai matoma mainų vertė – darbo sąlygos, atlygiai ir saugumas. Vėliau, darbuotojui įsitvirtinus organizacijoje, patrauklumas priklauso nuo tarpusavio pasitikėjimo, teisingumo ir to, ar organizacija rūpinasi savo žmonėmis (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Ahmad'as ir kt. nustatė, kad SMT taikymas ypač reikšmingas darbo santykių kontekste, nes darbuotojai vertina gaunamas naudas, organizacijos paramą ir sąžiningumą, o mainų kokybė lemia pasitikėjimo, įsitraukimo ir lojalumo formavimąsi. Autoriai identifikuoja pagrindinius SMT elementus, kurie lemia pozityvius darbo santykius:

- **organizacijos parama** (angl. *Perceived Organizational Support, POS*) – darbuotojai jaučia, kad organizacija juos palaiko ir vertina, o tai didina jų norą atsilyginti pozityviu elgesiu ir įsitraukimu;
- **pasitikėjimas** (angl. *Trust*) – būtinas siekiant ilgalaikio santykio stabilumo;
- **reciprocitetas** (angl. *Reciprocity norm*) – abipusiškumo principas lemia, kad darbuotojai linkę atsilyginti už teigiamą organizacijos elgesį didesniu įsitraukimu;
- **teisingumas ir pagarba** (angl. *Organizational justice & respectful treatment*) – teisingi sprendimai palaiko socialinio kontrakto vykdymą ir mažina neigiamų mainų rizikas;
- **emocinis prisirišimas** (angl. *Affective commitment*) – pasitikėjimu ir pagarba grįsti santykiai stiprina darbuotojų lojalumą ir mažina kaitą.

Teigiami mainai tarp darbuotojo ir organizacijos kuria didelį vidinį darbdavio patrauklumą, kuris virsta išorine reputacija ir darbdavio pasirinkimu. Autorių išskirti SMT elementai yra esminiai paaiškinant, kodėl darbuotojai nori prisijungti prie organizacijos, joje pasilikti bei ją rekomenduoti kitiems (Ahmad et al., 2023). Priklausomai nuo autorių, išskiriama ir daugiau SMT elementų. Cropanzano ir Mitchell pabrėžia, kad socialiniai mainai grindžiami ne tik materialiais, bet ir socioemocinių išteklių perdavimu – pagarba, palaikymu, pripažinimu, kurie ilgainiui formuoja aukštos kokybės santykius bei skatina papildomą darbuotojų elgesį organizacijos labui. SMT taip pat pabrėžiama vadovo ir pavaldinio santykių kokybė (angl. *Leader–Member Exchange, LMX*), kurią lemia lyderio rodomas pasitikėjimas ir palaikymas. Kuo kokybiškesni santykiai su vadovu, tuo didesnė darbuotojų motyvacija ir teigiamas darbdavio patrauklumo suvokimas. Taip pat svarbi suvoktos naudos vertė (angl. *Perceived Benefits / Rewards*), kuri įvertinama remiantis galimų mainų palankumu ir yra vienas kertinių sprendimo rinktis darbdavį veiksnių. Socialiniai mainai tarp darbuotojo ir organizacijos kuria stiprų vidinį darbdavio patrauklumą, kuris ilgainiui transformuojasi į išorinę reputaciją ir didina organizacijos konkurencingumą talentų rinkoje (Blau, 1964; Ahmad et al., 2023; Cropanzano & Mitchell, 2005; Keppeler & Papenfuß, 2023).

Socialinių mainų teorija darbdavio patrauklumą aiškina kaip socialinės sutarties rezultatą, grindžiamą pasitikėjimu, teisingumu ir abipuse verte. Organizacijos, kuriančios atvirą, sąžiningą ir palaikančią darbo aplinką, sukuria emocinį lojalumą, kuris ilgainiui tampa patrauklumo šaltiniu tiek viduje, tiek išorėje.

Socialinio identiteto teorija (angl. *Social Identity Theory, SIT*) ir jos taikymas darbdavio patrauklumui. Socialinio identiteto teorijos ištakos siejamos su Tajfel'io ir Turner'io (1979) darbais, kuriuose autoriai išskyrė skirtumą tarp asmeninės ir socialinės tapatybės, teigdami, kad žmonių elgesys grupinėse situacijose daugiausia priklauso nuo jų priklausymo tam tikrai socialinei grupei ir

su tuo susijusių kategorinių procesų, kurie formuoja savivertę, vertinimus ir tarpusavio santykius (Brown, 2000). Nuo SIT atsiradimo jos taikymas reikšmingai išsiplėtė ir persikėlė į organizacijų studijas. Ashforth'as ir Mael'as parodė, kad organizacija gali tapti viena iš pagrindinių socialinio identiteto šaltinių, nes darbo aplinka suteikia žmonėms galimybę priklausyti bendruomenei, kurioje jie jaučiasi vertinami ir reikšmingi. Kartu su šiuo požiūriu išaugo ir mokslininkų dėmesys tam, kaip organizacijos įvaizdis, kultūra ir vertybės prisideda prie tapatinimosi su organizacija bei didina jos patrauklumą tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams (Hogg & Terry, 2000). Brown'as teigia, kad socialinė tapatybė remiasi palankiais palyginimais su kitomis grupėmis ir noru palaikyti teigiamą skirtingumą, o tai organizacijoms suteikia galimybę formuoti patrauklų įvaizdį kaip „geresnės“ darbo vietos nei konkurentai. Autorius taip pat išskiria grupinės priklausomybės svarbą – jausdami vienybę, darbuotojai labiau linkę teigiamai vertinti organizaciją ir ją ginti, o tai didina tiek vidinį, tiek išorinį patrauklumą (Brown, 2000). Hogg'as ir Terry's pabrėžia, kad socialinės tapatybės efektus organizacijose lemia ne vien noras priklausyti grupei, bet ir savikategorizacijos procesai, kurie padeda asmeniui suvokti save kaip tipiską organizacijos narį. Šių autorių teigimu, darbuotojai identifikuojausi su organizacija tada, kai ji suteikia aiškų ir pozityvų prototipą – „kas mes esame“ ir „kuo mes skiriamės nuo kitų“ (Hogg & Terry, 2000).

Hogg ir Terry (2000) išplėtojo SIT organizaciniu kontekstu, pabrėždami savikategorizacijos ir prototipiškumo mechanizmus: darbuotojai labiausiai tapatinasi su organizacijomis, kurios suteikia aiškią normatyvinę orientaciją ir padeda sumažinti neapibrėžtumą, stiprindamos lojalumą ir normatyvų laikymąsi. Šiuolaikinės kryptys rodo, kad identiteto procesai yra susiję ir su kultūrinėmis socializacijos sistemomis, su sociomaterialiais veiksniais, tokiais kaip technologinė ar fizinė darbo aplinka ir su socialinių pokyčių, statuso legitimumo bei ribų pralaidumo suvokimu (Hogg & Terry, 2000; Niens & Cairns, 2003; Sullivan et al., 2022).

Išskiriami pagrindiniai SIT elementai, paaiškinantys darbdavio patrauklumą:

- **socialinė kategorizacija** – žmonės skirsto save į grupes, todėl aiškus organizacijos identitetas leidžia kandidatams suprasti, „kas mes esame“ ir ar jie gali būti tos grupės dalimi (Tajfel & Turner, 1979).
- **socialinė identifikacija** – narystė organizacijoje tampa asmens tapatybės dalimi, nes kuo ji labiau atitinka asmens vertybes, tuo didesnis įsitraukimas ir lojalumas (Ashforth & Mael, 1989).
- **socialinis palyginimas** – darbuotojai lygina organizaciją su kitomis; prestižinės organizacijos padeda palaikyti savivertę ir stiprina norą prisidėti (Brown, 2000).
- **pozityvios savivertės palaikymas** – narystė turi suteikti teigiamą emocinį grįžtamąjį ryšį, pasididžiavimą ir prasmės jausmą (Tajfel & Turner, 1986).

Šie elementai yra universalūs SIT rodikliai, kuriuos pripažįsta visi teorijos kūrėjai ir plėtotojai. Šiuolaikinės teorijos plėtotojai išskiria ir papildomus elementus, kurie aktualūs darbo rinkoje, tokius kaip neapibrėžtumo mažinimas (aiški organizacijos identiteto struktūra), Sociomaterialus tapatumas (technologijos ir fizinė erdvė) ir kultūrinė orientacija (grupės vertybių sistema) (Hogg & Terry, 2000). Šie elementai lemia, kad darbuotojai savo narystę suvokia kaip socialinį kapitalą, kuris gali būti reprezentuojamas viešai, taip didinant tiek vidinį, tiek išorinį darbdavio patrauklumą. Tapatinimasis su organizacija skatina norą prisijungti, pasilikti ir pozityviai ją reprezentuoti išorėje, o tai tiesiogiai stiprina darbdavio konkurencingumą talentų rinkoje (Hogg & Terry, 2000).

Galima teigti, kad socialinių mainų teorija ir socialinės tapatybės teorija papildo viena kitą aiškinant, kodėl darbuotojai vertina organizacijas kaip patrauklias. Socialinių mainų teorija pabrėžia racionalų naudos vertinimą, kuris grindžiamas abipusiu pasitikėjimu, sąžiningumu ir organizacijos parama, stiprinančia darbuotojų norą atsilyginti lojaliu elgesiu bei išitraukimu. Tuo tarpu socialinės tapatybės teorija paaiškina emocinę darbdavio patrauklumo dimensiją, kai organizacija tampa reikšmingu socialinės tapatybės šaltiniu, suteikiančiu priklausymo ir pasididžiavimo jausmą.

Toliau darbe analizuojama, kaip darbdavio patrauklumo aspektai pasireiškia aukštojo mokslo institucijose ir kokie veiksniai lemia jų gebėjimą pritraukti bei išlaikyti akademinį personalą.

2.5. Aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumas

Aukštojo mokslo švietimo institucijų patrauklumo sąvoka yra daugialypė ir įvairiapusiškai analizuojama. Ji siejama su gebėjimu pritraukti bei išlaikyti tiek studentus, tiek darbuotojus, užtikrinti kokybišką akademinę aplinką, sudaryti sąlygas profesinei ir asmeninei plėtrai bei kurti pozityvų organizacijos įvaizdį visuomenėje.

Vieni pirmųjų aukštojo mokslo švietimo institucijų patrauklumo tyrimų buvo susiję su studentų pasirinkimo modeliais. Vienas pirmųjų bandymų sistemiškai paaiškinti, kodėl studentai renkasi tam tikrą aukštojo mokslo instituciją, buvo pateiktas Chapman'o (1981) modelyje. Jame pabrėžiama, kad sprendimą lemia trys pagrindinės veiksnių grupės: reikšmingų asmenų įtaka (tėvai, draugai, mokytojai, konsultantai), stabilios institucijos charakteristikos (studijų kaina, finansinė pagalba, geografinė vieta, reputacija, siūlomų programų spektras) bei institucijos komunikacinės pastangos (informaciniai leidiniai, vizitai į studentų miestelį, kontaktai su priėmimo komisija). Šie veiksniai formuoja studentų lūkesčius ir galiausiai nulemia pasirinkimą. Chapman'o sukurtas modelis buvo konceptualus ir apibendrinio ankstesnius tyrimus. Jis siekė paaiškinti, kaip įvairūs individualūs, socialiniai ir institucijų veiksniai veikia studentų sprendimus. Šis modelis tapo teoriniu pagrindu vėlesniems tyrimams, kuriuose aukštosios mokyklos analizuojamos kaip patrauklumo objektai, kurie konkuruoja dėl studentų dėmesio (Chapman, 1981).

Nors ilga laiką tyrimai daugiausia dėmesio skyrė studentų pasirinkimo veiksniams, tačiau pastaraisiais dešimtmečiais patrauklumo samprata pradėta sieti ir su institucijų gebėjimu atitikti tarptautinius standartus bei išlikti konkurencingoms pasaulinėje aukštojo mokslo erdvėje. Aukštojo mokslo institucijų patrauklumas siejamas su jų siekiu įgyti „pasaulinio lygio universiteto“ statusą, o šį statusą lemia ne tik studijų kokybė, bet ir gebėjimas užtikrinti aukštą mokslinių tyrimų lygį, akademinę laisvę, intelektualiai motyvuojančią aplinką, tinkamą savivaldą, pakankamą finansavimą ir atitinkamą infrastruktūrą (Altbach, 2003). Tą pačią „pasaulinio lygio universiteto“ sampratą plėtoja Deem'as ir kt. (2008), kurie teigia, kad šiame kontekste patrauklumas suvokiamas ne tik kaip studijų kokybės ar institucijos reputacijos klausimas, bet ir kaip gebėjimas sudaryti sąlygas, kurios leistų pritraukti bei išlaikyti aukštos kvalifikacijos akademinį personalą tarptautinėje darbo rinkoje. Patrauklumas institucijai tampa esminiu veiksniu, kai aukštosios mokyklos siekia tapti konkurencingomis tarptautiniu lygiu ir nori užtikrinti studijų kokybę (Deem et al., 2008). Šį požiūrį papildė įrodymai, kad reputaciniai signalai ir tyrimų aplinka stiprina darbdavio patrauklumą per „įdomumą“ ir „plėtros“ vertes, patvirtintas aukštojo mokslo kontekste (Prakash et al., 2022).

Siekiant sistemiškai apžvelgti, kaip skirtingi autoriai nagrinėja darbdavio patrauklumą įvairiuose tyrimų kontekstuose, 5 lentelėje pateikiami pagrindiniai mokslinių tyrimų tikslai, kontekstai ir esminės jų išvados.

5 lentelė. Mokslinių tyrimų, analizuojančių aukštojo mokslo kaip darbdavio patrauklumą, apžvalga

Autorius, metai	Tyrimo kontekstas	Tyrimo tikslas	Esminės išvados
Coates & Goedegebuure, 2012	Australijos aukštojo mokslo sektorius	Išanalizuoti, kodėl akademinė profesija tampa mažiau patraukli, kaip kinta akademinio darbo samprata ir kokios strategijos galėtų padidinti akademinio darbo patrauklumą bei atkurti sektoriaus tvarumą	Akademinė veikla ir karjeros struktūra nebeatitinka šiuolaikinių reikalavimų, sudaro kliūtis profesinei sėkmei. Siūlomos 8 reformų kryptys: - siūlyti dėstytojams tobulinti pedagoginio darbo metodus; - kurti akademinės karjeros profilius; - kurti patrauklią, individualiai pritaikytą akademinės veiklos patirtį; - kurti išmatuojamais rodikliais pagrįstą akademinės veiklos modelį; - įtraukti kviestinius dėstytojus; - tobulinti akademinio personalo kvalifikaciją; - didinti akademinio personalo skaičių, plėtojant aukštojo mokslo sistemą; - skatinti lyderystę, įtraukiant įvairių sričių dalininkus.
Bendaravičienė et al. (2013)	Devyniolika Lietuvos aukštojo mokslo institucijų	Įvertinti, kokie veiksniai lemia akademinio darbo patrauklumą darbuotojams	- Darbo akademijoje patrauklumą labiausiai lemia: įdomus, intelektualiai stimuliuojantis darbas, geri santykiai ir dėmesingas vadovavimas. - Mažiausiai patrauklios sritys – atlygis, didėjantis darbo krūvis, profesinis stresas, nepasitikėjimo kultūra. - Identifikuoti 4 darbuotojų segmentai: darbo pesimistai, darbo entuziastai, darbo pragmatikai, darbo ir gyvenimo balanso palaikytoja
Bendaravičienė (2014)	Dvi Lietuvos aukštojo mokslo institucijos	Sukurti ir validuoti Organizacinio patrauklumo išskyrimo skalės (angl. <i>Organizational Attractiveness Extraction Scale, OAES</i>) – tai 11 dimensijų / 67 teiginių darbdavio patrauklumo matavimo skalė	- OAES leidžia nustatyti skirtumus tarp faktinės ir pageidaujamos darbo patirties. - Patrauklumą lemia organizacinė kultūra, pasitikėjimas, komandiskumas. - Silpniausios sritys – atlyginimas, strateginis valdymas bei karjeros galimybių aiškumas.
Kravale-Pauliņa et al. (2023)	Latvijos aukštojo mokslo sektorius	Nustatyti darbuotojų patrauklumą lemiančius veiksnius	- Svarbiausi patrauklumą lemiantys veiksniai yra darbo ir darbuotojo kompetencijų atitikties, palaikanti organizacinė kultūra bei geri tarpasmeniniai santykiai, taip pat užtikrintas darbo saugumas. - Nustatyta, kad vien konkurencingo atlyginimo nepakanka – darbuotojų sprendimus likti organizacijoje lemia jų kasdienė darbo patirtis, apimanti profesinės saviraiškos galimybes, mikroklimatą ir psichologinį komfortą.
Prakash et al. (2022)	Indijos aukštojo mokslo institucijos	Pritaikyti EmpAT modelį aukštojo mokslo sektoriui ir įvertinti jo tinkamumą	- Patvirtintos 5 patrauklumo vertės (ekonominė, socialinė, plėtros, įdomumo, taikymo). - Itin svarbi įdomumo vertė – kūrybiškas, intelektualiai turtingas darbas. - Moterys labiau vertina galimybes taikyti savo kompetencijas.

Šie lentelėje analizuoti tyrimai atskleidžia darbdavio patrauklumo daugialypumą ir parodo, kad aukštojo mokslo sektoriuje darbdavio patrauklumą lemia kompleksinis veiksnių derinys, susijęs su organizacinėmis, profesinėmis ir psichologinėmis darbuotojų patirtimis. Europos komisija pabrėžia, kad žinių ekonomikoje Europos konkurencingumą ir ateitį lems aukštojo mokslo bei mokslinių tyrimų sistemų kokybė. Todėl būtina ne tik stiprinti studijų kokybę, bet ir užtikrinti, kad aukštasis

mokslas kaip darbdavys būtų patrauklus ir galėtų pritraukti talentingus akademikus ir mokslininkus bei sudaryti jiems sąlygas siekti ilgalaikių karjeros tikslų (European Commission, 2024).

Kaip rodo atliekamų tyrimų platus geografinis pasiskirstymas, galima teigti, kad aukštojo mokslo švietimo institucijų, kaip darbdavio patrauklumas, aktualus visame pasaulyje. Aukštojo mokslo švietimo institucijų patrauklumo samprata yra daugialypė ir apima tiek studentų, tiek darbuotojų požiūrį. Patrauklumą formuoja ne tik materialiniai veiksniai (pvz., atlygis ar infrastruktūra), bet ir nematerialūs elementai – organizacinė kultūra, tarpasmeniniai santykiai, galimybės profesinei saviraiškai bei institucijos reputacija.

Toliau darbe analizuojamos aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavio patrauklumo dimensijos, kurios leidžia išsamiau suprasti, kokie veiksniai lemia akademinio personalo pritraukimą, išlaikymą ir jų pasitenkinimą darbu.

2.6. Aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio patrauklumo dimensijos

Aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavio patrauklumas šiandien siejamas ne tik su studijų kokybe, bet ir su gebėjimu sukurti palankias sąlygas darbuotojams, kad jie norėtų pasilikti ir sėkmingai realizuoti savo profesinius tikslus (Altbach, 2003). Tyrimai rodo, kad darbuotojų požiūriu patrauklumui didelę reikšmę turi tiek stabilios materialios sąlygos, tiek pozityvi akademinė ir organizacinė aplinka, sudaranti sąlygas profesinei saviraiškai bei augimui (Coates & Goedegebuure, 2012; Bendaravičienė et al., 2013). Todėl, siekiant geriau suprasti, kas lemia aukštojo mokslo institucijų patrauklumą kaip darbdavių, reikia aiškiai identifikuoti pagrindinės šio patrauklumo dimensijos, kurios pagrįstos mokslinių tyrimų.

Bendros patrauklumo dimensijos. Moksliniai tyrimai (Prakash et al., 2022) rodo, kad tam tikri organizacijos patrauklumą lemiantys elementai yra universalūs ir būdingi įvairiems sektoriams, todėl jie svarbūs ir aukštojo mokslo institucijoms kaip darbdaviams. Toliau bus nagrinėjamos bendrosios pamatinės dimensijos, kurios turi įtakos darbdavio patrauklumo suvokimui.

Ekonominė dimensija (angl. *economic value dimension*) apibrėžiama kaip darbuotojo suvokimas apie finansines ir materialines naudas, kurias organizacija gali pasiūlyti mainais už jo darbą. Ši dimensija apima:

- atlygį ir finansines naudas (konkurencingas atlyginimas, priedai, premijos);
- darbo stabilumą ir saugumą (ilgalaikės sutartys, darbo vietos garantijos);
- karjeros ir pažangos galimybes (atlygio augimas, pripažinimas, paaugstinimai).

Šie elementai bendrai formuoja darbuotojų suvokiamą organizacijos vertę ir daro tiesioginę įtaką darbdavio patrauklumui (Berthon et al, 2005; Nguyen et al, 2021, Dassler et al, 2022).

Ekonominė dimensija laikoma viena pagrindinių darbdavio patrauklumo sudedamųjų dalių, nes darbuotojai, bet kuriame sektoriuje tikisi konkurencingo atlygio, finansinio saugumo ir adekvataus darbo krūvio. Aukštojo mokslo kontekste ši dimensija taip pat yra reikšminga, nes pakankamas finansavimas ir stabilūs ištekliai būtini tam, kad institucija išliktų konkurencinga tarptautinėje aukštojo mokslo erdvėje ir galėtų užtikrinti profesionalias tyrimų bei studijų sąlygas (Altbach, 2003). Tyrimai rodo, kad finansinis atlygis ir sutarties pobūdis yra vieni svarbiausių veiksnių, lemiančių akademinį darbuotojų pasitenkinimą darbu bei jų ketinimą pasilikti institucijoje (Teichler & Höhle, 2013; Kravale-Pauliņa et al., 2023).

Remiantis išsamiu Europos akademinės bendruomenės tyrimu, nustatyta, kad mažas darbo užmokestis, neapibrėžtos darbo sutartys ir ribotos finansinės paskatos mažina aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą ir menkina akademinės karjeros prestižą (Teichler & Höhle, 2013). Tai patvirtina ir Mehrad'as, kuris nustatė, kad didesnis atlygis tiesiogiai susijęs su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimu, o finansinio stabilumo trūkumas lemia motyvacijos mažėjimą ir didesnę personalo kaitą. Pabrėžiama, kad „remiantis Herzbergo motyvacijos ir higienos teorija, darbuotojus turi motyvuoti išoriniai veiksniai, kad būtų užtikrintas jų pasitenkinimas pirmuoju žmogiškųjų poreikių lygmeniu, ir vadovaujamosi Maslow poreikių hierarchija (1954)“, taigi „pajamos, kaip vienas iš išorinių veiksnių, palaiko šį pagrindinį poreikį“ (Mehrad, 2014, p.25).

Bendaravičienės ir kt. atskleidė, kad ekonominė dimensija išlieka svarbi formuojant aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą. Pažymima, kad aukštojo mokslo institucijų konkurencingumui darbo rinkoje vis labiau įtakos turi gebėjimas užtikrinti darbuotojams stabilų finansavimą, aiškią atlygio sistemą ir išteklius mokslinei bei pedagoginei veiklai. Bendaravičienės ir kt. teigimu, ekonominė dimensija aukštojo mokslo sektoriuje yra neatsiejama nuo institucijos gebėjimo išlikti konkurencinga tarptautinėje erdvėje ir pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus (Bendaravičienė et al., 2013). Naujausiame tyrime Bendaravičienė ir Vitkauskas nustatė, kad ekonominė dimensija išlieka vienu svarbiausių, bet silpniausiai įgyvendinamų darbdavio patrauklumo veiksnių Lietuvos organizacijose (Bendaravičienė & Vitkauskas, 2024).

Ugdymo dimensija (*angl. development value dimension*) apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas sudaryti sąlygas darbuotojams tobulinti savo profesines kompetencijas, siekti karjeros tikslų ir realizuoti asmeninį potencialą. Ši dimensija apima:

- profesinio tobulėjimo galimybes (mokymai, kursai, projektai, konferencijos);
- karjeros vystymo perspektyvas;
- mentorystę;
- organizacijos investiciją į darbuotojų kompetencijų augimą.

Šie elementai didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatina pasitikėjimą organizacija ir formuoja ilgalaikį įsipareigojimą (Berthon et al, 2005; Dassler et al, 2022; Nijs et al, 2024; Bendaravičienė & Vitkauskas; 2024).

Ugdymo dimensija aukštojo mokslo institucijų kontekste apima darbuotojų galimybes nuolat tobulinti kompetencijas, dalyvauti mokslinėje ir tarptautinėje veikloje, gauti mentorių paramą bei turėti aiškias karjeros galimybes. Taip pat siejama su darbuotojų saviugdos, profesinio augimo ir karjeros vystymo poreikiais, kurie tiesiogiai veikia jų pasitenkinimą darbu ir lojalumą institucijai (Berthon et al., 2005; Coates & Goedegebuure, 2012).

Bendaravičienė išryškina, kad Lietuvos aukštojo mokslo sektoriuje profesinio augimo ir karjeros galimybės darbuotojų akimis yra vienas esminių patrauklumą lemiančių veiksnių. Darbuotojai, kurie mato ilgalaikes perspektyvas institucijoje, dažniau sieja savo profesinę tapatybę su universitetu ir rodo didesnę įsitraukimą į akademinę veiklą. Jeigu šios galimybės ribotos, mažėja darbuotojų pasitenkinimas ir didėja migracijos į kitus sektorius ar užsienio universitetus rizika (Bendaravičienė, 2014). Latvijos tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad darbuotojų pasitenkinimas ir sprendimas pasilikti organizacijoje glaudžiai siejasi su galimybėmis tobulinti kompetencijas, gauti mentorių paramą ir dirbti aplinkoje, kurioje vertinamas profesinis augimas. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai pasilieka organizacijose, kuriose egzistuoja stipri mentorystės sistema ir profesinio tobulėjimo palaikymas.

Tokiose institucijose darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir pasitikėjimą organizacija. (Kravale-Pauliņa, et al., 2023). Panašiai teigia Teichler'is ir Höhle'is, kad karjeros perspektyvų stoka yra vienas didžiausių iššūkių Europos aukštojo mokslo sektoriuje, ypač tarp jaunųjų mokslininkų, susiduriančių su laikinomis sutartimis ir ribotomis paaukštinimo galimybėmis (Teichler & Höhle, 2013).

Naujausi tyrimai rodo, kad aukštojo mokslo institucijose plėtros dimensija išlieka viena iš labiausiai vertinamų, tačiau dažnai nepakankamai įgyvendinamų patrauklumo sričių. Nijs ir kt. nustatė, kad aukštojo mokslo įstaigose vis dar trūksta sisteminių talentų plėtros mechanizmų, o karjeros progresas dažnai grindžiamas individualia konkurencija, o ne įtraukia mentorystės ir bendradarbiavimo kultūra. Autoriai siūlo pereiti nuo našumo prie plėtros orientuotos akademinės politikos, siekiant kurti aplinką, kurioje darbuotojai gali nuosekliai tobulėti ir realizuoti savo potencialą (Nijs, et al., 2024).

Įdomumo (*angl. interest value dimension*) apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas pasiūlyti darbuotojams įdomią, kūrybišką ir prasmingą darbo aplinką, kuri skatina jų vidinę motyvaciją, kūrybiškumą ir pasitenkinimą darbu. Ši dimensija apima:

- kūrybiškumo ir naujovių skatinimą;
- intelektualiai stimuliuojančias užduotis;
- darbo prasmingumą ir vertybinį atitikimą;
- galimybę realizuoti idėjas ir patirti pasitenkinimą veikla.

Šie elementai kartu stiprina darbuotojų emocinį įsitraukimą, didina pasitenkinimą darbu ir formuoja prasmingą ryšį su institucija (Berthon et al 2005; Dassler et al., 2022; Yameen et al., 2021).

Akademiniio darbo specifika grindžiama nuolatiniu žinių kūrimu, naujų idėjų paieška ir prisidėjimu prie mokslo pažangos, o tai darbuotojams suteikia galimybę patirti profesinį pasitenkinimą ir asmeninę realizaciją. Tyrimai rodo, kad įdomios, prasmingos ir intelektualiai stimuliuojančios užduotys stiprina akademiniio personalo įsitraukimą ir motyvaciją (Bendaravičienė et al., 2013). Akademiniė veikla, kurioje sudaromos sąlygos eksperimentuoti, kurti ir skleisti žinias, sustiprina darbuotojų profesinę tapatybę bei ryšį su institucija. Todėl domėjimosi dimensija užima reikšmingą vietą formuojant universitetų patrauklumą, nes ji suteikia darbuotojams galimybę jausti savo indėlio vertę bei prasmingumą tiek profesiniame, tiek visuomeniniame kontekste (Coates & Goedegebuure, 2012).

Akademiniio darbo patrauklumą stiprina ir intelektualinis įsitraukimas bei galimybė užsiimti prasminga, vertybiškai motyvuojančia veikla. Yameen'as ir kt. pažymi, kad darbuotojai aukštojo mokslo institucijose vertina galimybę prisidėti prie mokslo pažangos, vykdyti tyrimus ir dalintis žiniomis – šie veiksniai sudaro „vidinės motyvacijos branduolį“. Tyrimo rezultatai rodo, kad aukštojo mokslo institucijos, kurios sudaro sąlygas kūrybiškumui, saviraiškai ir idėjų plėtrai, išsiskiria didesniu darbuotojų įsitraukimu ir pasitenkinimu darbu. Tokia aplinka leidžia akademiniam personalui patirti profesinį įprasminimą ir sustiprina jų emocinį ryšį su institucija, todėl domėjimosi dimensija tampa svarbiu aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumo veiksniumi (Yameen, et al., 2021).

Eger'is ir kt. domėjimosi dimensija apibrėžia kaip darbdavio gebėjimą suteikti darbuotojams įdomią, kūrybišką ir intelektualiai stimuliuojančią darbo aplinką. Ji atspindi inovatyvumo, naujoviškumo ir kūrybinės saviraiškos galimybes, kurios skatina darbuotojų motyvaciją ir emocinį įsitraukimą į

organizacijos veiklą. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai ir studentai labiausiai pritraukiami organizacijų, kurios sudaro sąlygas idėjų plėtrai, kūrybiniam mąstymui ir profesinei saviraiškai. Autoriai pabrėžia, kad tokia kultūra yra ypač svarbi žinių ekonomikos sektoriuose, įskaitant aukštąjį mokslą, kur kūrybiškumas, naujų idėjų kūrimas ir inovacijų taikymas yra esminės profesinės veiklos dalys (Eger et al 2019).

Taikomoji dimensija (*angl. application value dimension*) apibrėžiama kaip organizacijos gebėjimas suteikti darbuotojams galimybes pritaikyti savo turimas žinias, įgūdžius ir kompetencijas praktinėje veikloje bei matyti savo darbo rezultatų poveikį organizacijos veiklai ir visuomenei. Ši dimensija apima:

- žinių sklaidos ir dalijimosi patirtimi per projektus, mokymus ar mentorystę procesus;
- kūrybiškumo ir inovacijų skatinimą, suteikiant laisvę kurti ir diegti naujus sprendimus;
- socialinės vertės kūrimą – gebėjimą matyti savo darbo poveikį studentams, visuomenei ar partnerinėms organizacijoms.

Šie elementai kartu formuoja aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi galintys realizuoti savo profesinį potencialą, kurti vertę ir prisidėti prie institucijos tikslų įgyvendinimo (Berthon et al 2005; Deem et al., 2008).

Aukštojo mokslo įstaigose darbuotojai ne tik perduoda žinias studentams, bet ir dalyvauja taikomuosiuose tyrimuose, konsultacinėje veikloje bei mokslo rezultatų įgyvendinime, todėl jie turi galimybę matyti savo darbo poveikį profesinei ir visuomeninei aplinkai. Ši dimensija yra glaudžiai susijusi su profesine saviraiška ir akademinio tapatumu, nes darbuotojai siekia kurti vertę, atitinkančią jų ekspertines žinias ir leidžiančią realizuoti savo profesinius siekius (Deem et al., 2008). Autoriai pabrėžia, kad aukštojo mokslo įstaigos, kurios skatina žinių taikymą už akademinės bendruomenės ribų, sukuria įsitraukimo ir pasididžiavimo kultūrą, nes tokia aplinka leidžia darbuotojams realizuoti savo kompetencijas bei patirti profesinę prasmę. Šis požiūris sutampa su Berthon'o ir kt. išskiriama taikomąja dimensija, kuri apibrėžia darbdavio patrauklumą per galimybes darbuotojams pritaikyti gebėjimus, siekti kūrybiškumo ir matyti savo darbo rezultatų reikšmę praktikoje (Deem, et al., 2008).

Tyrimai rodo, kad galimybė įgyvendinti idėjas ir prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo didina pasitenkinimą darbu ir emocinį įsipareigojimą institucijai (Bendaravičienė et al., 2013). Aukštojo mokslo institucijos, kurios palaiko tarpdisciplininį bendradarbiavimą, verslo partnerystes ir atvirą žinių sklaidą, ne tik kuria pridėtinę vertę visuomenei, bet ir didina akademinio personalo pasitenkinimą bei motyvaciją dirbti institucijoje (Deem et al., 2008; Prakash et al., 2022). Dėl šių priežasčių taikomoji dimensija aukštajame moksle tampa darbdavio patrauklumo aspektu, jungiančiu akademinę misiją su socialine atsakomybe ir profesinės savirealizacijos galimybėmis.

Apibendrinant pamatinių darbdavio patrauklumo dimensijų analizę galima teigti, kad jų visuma sudaro esminį pagrindą, užtikrinantį darbuotojų pasitenkinimą ir ilgalaikį įsitraukimą į akademinę veiklą. Vis dėlto aukštojo mokslo institucijų unikalumas ir akademinės profesijos specifika lemia, kad akademinio darbo patrauklumą formuoja ne vien universalūs veiksniai. Aukštojo mokslo įstaigos įgyvendina visuomenėje prasmingą misiją – vykdo mokslinius tyrimus, rengia ateities specialistus ir užtikrina žinių plėtrą, todėl darbuotojams reikšmingomis tampa ir papildomos, būtent aukštajam mokslui būdingos patrauklumo dimensijos. Toliau apžvelgsime aukštojo mokslo institucijoms būdingas patrauklumo dimensijas.

Aukštojo mokslo institucijų patrauklumo dimensijos. Šios dimensijos išryškėja būtent aukštojo mokslo institucijų kontekste dėl specifinės akademinės profesijos struktūros, veiklos pobūdžio ir studijų kokybės užtikrinimo. Remiantis nagrinėta literatūra (Altbach, 2003; Deem et al., 2008; Bendaravičienė et al., 2013; Kravale-Pauliūna et al., 2023; Tumwebaze et al., 2025 .), toliau pateikiamos aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumo dimensijos

Akademinių laisvės dimensija (angl. *academic freedom dimension*) apibrėžiama kaip darbuotojų teisė savarankiškai tyrinėti, dėstyti, publikuoti ir skleisti idėjas nepatiriant perteklinio institucinio ar politinio spaudimo. Ši dimensija apima:

- akademinę autonomiją (tyrimų, dėstyimo) veikloje;
- laisvę pasirinkti mokslinių tyrimų kryptis ir metodus;
- galimybę laisvai reikšti nuomonę ir skleisti idėjas;
- nepriklausomybę nuo politinio ar institucinio spaudimo;
- intelektualinės raiškos ir profesinės saviraiškos skatinimą.

Šie elementai formuoja institucijos, kaip darbdavio, gebėjimą užtikrinti darbuotojams kūrybišką, atvirą ir intelektualiai stimuliuojančią aplinką (Altbach, 2003; Deem et al., 2008; Tumwebaze et al., 2025).

Akademinių laisvės dimensija yra viena iš dimensijų, išskiriančių aukštojo mokslo institucijas iš kitų darbdavių. Ji darbuotojams suteikiamą galimybę savarankiškai tyrinėti, publikuoti ir skleisti idėjas bei pasirinkti dėstyimo formas nepatiriant perteklinio institucinio ar politinio spaudimo. Tai pagrindžia Altbach'as, kuris teigia, kad būtent akademinė laisvė yra esminė „pasaulinio lygio universiteto“ savybė, leidžianti pritraukti aukštos kvalifikacijos tyrėjus ir kurti inovatyvią, intelektualiai stimuliuojančią aplinką. Lietuvos tyrimų rezultatai taip pat atskleidžia, kad intelektualinės raiškos galimybė ir akademinė savivalė darbuotojų akimis yra vienas stipriausių universiteto patrauklumą lemiančių veiksnių (Bendaravičienė et al., 2013).

Tumwebaze ir kt., kurių tyrimas parodė, kad kai aukštojo mokslo institucijose ši laisvė neužtikrinama, darbuotojai jaučiasi nesaugūs, vengia jautrių temų ir mažėja jų motyvacija dirbti bei kurti naujas idėjas. Autoriai nustatė, kad aiški teisinė apsauga ir nepriklausomas aukštojo mokslo institucijų valdymas padeda užtikrinti tikrą akademinę laisvę. Tokia aplinka skatina dėstytojus būti kūrybingus, aktyviai dalyvauti mokslinėje veikloje ir jaustis vertinamais. Todėl akademinės laisvės užtikrinimas ne tik didina studijų ir tyrimų kokybę, bet ir stiprina aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumą darbuotojų akyse (Tumwebaze et al., 2025).

Psichologinė (emocinė) dimensija (angl. *psychological (emotional) dimensions*) apibrėžiama kaip darbuotojų emocinio saugumo, pasitenkinimo, pasididžiavimo institucija ir priklausymo bendruomenei pojūtis, kylantis iš organizacinės kultūros ir tarpasmeninių santykių kokybės.

Aukštos kokybės tarpasmeniniai santykiai, pasižymintys emociniu atvirumu, tarpusavio pagarba ir palaikymu, sukuria sąlygas psichologiniam saugumui darbo aplinkoje. Šis saugumas leidžia darbuotojams laisviau reikšti nuomonę, dalintis idėjomis ir pripažinti klaidas nebijant neigiamų pasekmių, o tai didina jų įsitraukimą ir pasitikėjimą organizacija. Tyrimas empiriškai patvirtina, kad psichologinis saugumas yra esminis tarpininkas tarp santykių kokybės ir teigiamo darbuotojų elgesio – jis ne tik skatina mokymąsi ir kūrybiškumą, bet ir stiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija

bei jų pasitenkinimą darbu. Tokiu būdu aukšto psichologinio saugumo aplinka tampa vienu iš pagrindinių veiksnių, lemiančių institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą (Carmeli et al., 2009).

Darbuotojų požiūriu patraukliausi darbdaviai yra tie, kurie pasižymi stipria reputacija, pozityvia organizacine kultūra, aiškiomis vertybėmis ir pagarba darbuotojams. Autoriai išskiria darbdavio reputaciją kaip vieną pagrindinių darbdavio patrauklumo dimensijų, pabrėždami, kad darbuotojai vertina ne tik materialines darbo sąlygas, bet ir emocinį bei psichologinį klimatą organizacijoje. Institucijos, kurios rūpinasi darbuotojų emocine gerove, skatina pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir pagarbą, yra laikomos patrauklesnėmis darbdavėmis. Tokios organizacijos sugeba kurti ne tik geresnį įvaizdį išorėje, bet ir stiprinti vidinį darbuotojų lojalumą bei įsitraukimą, o tai ilgainiui didina jų konkurencingumą aukštojo mokslo rinkoje (Dassler et al., 2022).

Lietuvos tyrimai rodo, kad nepasitikėjimo kultūra, didėjanti įtampa bei emocinio palaikymo trūkumas gali reikšmingai mažinti aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą ir skatinti darbuotojus ieškoti alternatyvų kitur (Bendaravičienė et al., 2013). Tuo tarpu tarpasmeninis saugumas, galimybė išsakyti savo mintis nepatiriant neigiamų pasekmių ir palaikanti aplinka didina darbuotojų pasitenkinimą, psichologinę gerovę ir norą likti institucijoje (Kravale-Pauliūna, et al., 2023). Dėl šių priežasčių psichologinis saugumas aukštojo mokslo institucijose yra vienas svarbiausių darbuotojų patirties stabilumo ir patrauklumo rodiklių.

Apžvelgus bendrąsias darbdavio patrauklumo dimensijas ir specifines, būdingas aukštojo mokslo institucijoms, galima išskirti dar dvi dimensijas, kurios papildo darbdavio patrauklumo dimensijų sąrašą ir lemia darbuotojų elgesio intencijas. Šios dimensijos yra: reputacinė ir teigiamos intencijos dimensijos. Paanalizuokime, kaip apibrėžiamos ir kas jas sudaro.

Reputacinė dimensija (angl. *reputation value dimension*) apibrėžiama kaip organizacijos prestižo, įvaizdžio ir socialinio statuso suvokimas, formuojantis darbuotojų pasididžiavimą, pasitikėjimą ir emocinį ryšį su institucija. Ši dimensija apima:

- organizacijos patikimumą ir pasitikėjimą ja;
- pagarbą ir pripažinimą organizacijai;
- teigiamą emocinį ryšį su organizacija;
- organizacijos prestižą ir matomumą visuomeninėje erdvėje.

Šie elementai kartu formuoja institucijos, kaip darbdavio, reputacinį kapitalą, kuris stiprina pasitikėjimą, lojalumą ir emocinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Tkalac Verčič ir Sinčić Ćorić pabrėžia, kad organizacijos reputacija yra neatsiejama nuo jos vidinės komunikacijos, darbdavio įvaizdžio ir socialinės atsakomybės – būtent šių veiksnių derinys formuoja darbuotojų suvokimą apie organizacijos patikimumą ir moralinį vientisumą. Autorių teigimu, reputacija veikia kaip strateginis turtas, kuris jungia išorinį įvaizdį ir vidinį darbuotojų pasitikėjimą organizacija, taip stiprindamas jos, kaip darbdavio, patrauklumą (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016; Dassler et al, 2022; Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić, 2018).

Tyrimai rodo, kad institucijos reputacija, jos įvaizdis ir prestižas tiesiogiai formuoja darbuotojų pasitenkinimą, pasididžiavimą ir įsipareigojimą organizacijai. Dassler ir kt. (2022) atliktoje sisteminėje literatūros apžvalgoje nustatyta, kad darbdavio reputacija yra nuosekliai pripažįstama kaip viena pagrindinių darbdavio patrauklumo dimensijų, daranti įtaką tiek potencialių, tiek esamų darbuotojų elgsenai (Dassler et al., 2022). Aukštojo mokslo institucijų kontekste siejama su institucijų

prestižu, tarptautiniu pripažinimu ir įvaizdžiu globalioje akademinėje erdvėje. Altbach'as pabrėžia, kad aukštojo mokslo institucijos vis labiau veikia globalioje konkurencinėje aplinkoje, kurioje svarbus tampa ne tik mokslo rezultatyvumas, bet ir institucijos tarptautinis matomumas bei akademinis statusas. Autorius teigia, kad ši dimensija tiesiogiai lemia gebėjimą pritraukti talentus ir dalyvauti tarptautiniuose žinių tinkluose (Altbach, 2003). Deem'as, ir kt. taip pat analizuoja „pasaulinės klasės universiteto“ sampratą, kurioje reputacija laikoma vienu kertinių veiksmų, formuojančių aukštojo mokslo institucijos tapatumą. Autoriai teigia, kad aukštojo mokslo institucijos, siekdamos aukštesnio statuso globalioje sistemoje, aktyviai konstruoja savo įvaizdį per akademinės kokybės, publikacijų ir tarptautinių partnerių rodiklius (Deem et al., 2008).

Yameen'as tyrime atskleidžia, kad universiteto darbdavio reputacija veikia kaip „reputacinis kapitalas“, stiprinantis darbuotojų suvokiamą prestižą, pasididžiavimą ir emocinį ryšį su organizacija. Analogiškai Bendaravičienės ir kt. atliktas tyrimas Lietuvos aukštojo mokslo institucijose parodė, kad darbuotojai patrauklų darbdavį sieja su reputaciniu ir įvaizdžio aspektu, atspindinčiu profesinį pripažinimą, pasitikėjimą ir socialinį statusą. Šie rezultatai leidžia teigti, kad reputacinė dimensija aukštojo mokslo institucijose funkcionuoja kaip strateginė darbdavio vertė, formuojanti ne tik išorinį institucijos patrauklumą, bet ir vidinį darbuotojų lojalumą bei motyvaciją, todėl tampa kertiniu aukštojo mokslo institucijų konkurencingumo veiksmu (Altbach, 2003; Bendaravičienė et al., 2013)

Analizė atskleidžia, kad aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą lemia aštuonios pagrindinės dimensijos, kurios atspindi tiek universalius darbuotojų poreikius – siekį finansinio stabilumo, profesinio augimo, prasmės ir priklausymo bendruomenei – tiek specifines akademinės profesijos ypatybes, tokias kaip akademinė autonomija, kūrybinė saviraiška ir mokslinės veiklos laisvė. Todėl, siekdamos pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, aukštojo mokslo institucijos turi kryptingai stiprinti identifikuotas patrauklumo dimensijas.

Identifikavus pagrindines darbdavio patrauklumo dimensijas, toliau aptariama, kaip aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas atspindi akademinių darbuotojų teigiamose intencijose, pasireiškiančiose jų susidomėjimu institucija, ketinimu siekti darbo santykių ir pasirengimu aktyviai įsitraukti į jos veiklą.

2.7. Aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo raiška akademinių darbuotojų teigiamose intencijose

Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu (angl. *intentions towards the organization arba intention to apply*) apibrėžiamos kaip asmens elgesinės intencijos, atspindinčios jo pasirengimą aktyviai siekti darbo santykių su konkrečia organizacija. Šis konstruktas apima ketinimą priimti organizacijos pasiūlymą, sutikti dalyvauti atrankos procese, skirti pastangas siekiant darbo bei rekomenduoti organizaciją kitiems, ir laikomas artimiausiu realaus organizacijos siekimo elgesio prognozuotoju (Highhouse et al., 2003). Aiman-Smith ir kt. pabrėžia, kad šis konstruktas yra konceptualiai atskiras nuo bendro organizacijos patrauklumo, nes apima ne tai, kiek organizacija patinka, bet kiek asmuo yra linkęs aktyviai jos siekti. Todėl teigiamos intencijos laikomas elgesinių intencijų forma, kuri veikia kaip tarpinė grandis tarp suvokiamo darbdavio patrauklumo ir faktinio elgesio, pavyzdžiui, darbo paraiškos pateikimo (Aiman-Smith et al., 2001). Santiago teigia, kad darbdavio prekės ženklo patrauklumas reikšmingai didina kandidatų ketinimus teikti paraiškas, o intencijos veikia kaip tiltas tarp vertinamo patrauklumo ir faktinio elgesio. Analogiškai Dassler'is ir kt. nurodo, kad teigiamos

intencijos yra vienas pagrindinių darbdavio patrauklumo pasekmių rodiklių, susijusių su organizacijos įvaizdžiu, socialiniu atsakingumu ir reputacija (Santiago, 2019; Dassler et al., 2022).

Chapman'as ir kt. pateikia išsamią kandidatų patrauklumo organizacijoms ir atrankos rezultatų analizę, kurioje aiškiai diferencijuoja keturis pagrindinius rezultatinis kintamuosius:

- organizacijos patrauklumą (angl. *job–organization attraction*);
- ketinimus siekti darbo (angl. *job pursuit intentions*);
- ketinimus priimti pasiūlymą (angl. *acceptance intentions*);
- galutinį darbo pasirinkimą (angl. *job choice*).

Pasak Chapman'o ir kt., teigiamos intencijos apima elgesinius signalus, rodančius kandidato pasirengimą toliau sąveikauti su organizacija. Šios intencijos gali pasireikšti sprendimu teikti darbo paraišką, dalyvauti antrame ar vėlesniuose darbo pokalbiuose arba aktyviai tęsti dalyvavimą atrankos procese. Nors teigiamos intencijos nėra galutinis elgesys, jos laikomos artimu realaus darbo pasirinkimo prognozuotoju, ypač ankstyvosiose darbuotojų atrankos stadijose (Chapman et al., 2005).

Highhouse'as ir kt. pabrėžia, kad teigiamos intencijos yra vienmatis elgesinių intencijų konstruktas, kurio paskirtis – įvertinti asmens bendrą pasirengimą aktyviai siekti darbo santykių su konkrečia organizacija. Šis konstruktas nėra sudarytas iš atskirų dimensijų, o atspindi apibendrintą elgesinį polinkį, kuris kyla iš suvokiamo organizacijos patrauklumo ir prestižo, tačiau nuo jų konceptualiai skiriasi. Šis vienmatis konstruktas matuojamas keliais elgesiniais indikatoriais, kurie atspindi skirtingas tos pačios intencijos raiškos formas. Tarp jų išskiriamas:

- ketinimas priimti darbo pasiūlymą;
- sutikimas dalyvauti darbo pokalbyje;
- pasirengimas skirti pastangas siekiant darbo organizacijoje;
- organizacijos rekomendavimas kitiems.

Kiekvienas iš šių indikatorių atskleidžia konkretų elgesinį signalą, tačiau nė vienas jų nelaikomas savarankiška dimensija ar atskiru konstruktu. indikatoriai tarpusavyje yra glaudžiai susiję ir kartu sudaro vientisą elgesinių intencijų visumą. Tai leidžia ne vertinti pavienius kandidato sprendimus, bet apibendrintą jo pasirengimą pereiti nuo pasyvaus organizacijos vertinimo prie aktyvaus jos siekimo. Dėl šios priežasties teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu laikomos svarbia jungtimi tarp suvokiamo organizacijos patrauklumo ir faktinių kandidatų veiksmų darbo rinkoje, tokių kaip dalyvavimas atrankos procese ar darbo pasiūlymo priėmimas. (Highhouse et al., 2003).

Aukštojo mokslo institucijų kontekste šis konstruktas atspindi akademinių darbuotojų norą prisijungti prie konkrečios institucijos, pasitikėjimą ja bei pasirengimą aktyviai įsitraukti į jos veiklą. Todėl šis konstruktas tampa veiksnio formuojant bendrą darbdavio patrauklumą (Highhouse et al., 2003; Santiago, 2019; Dassler et al., 2022).

Apibrėžus aukštojo mokslo institucijų kaip darbdavio patrauklumo dimensijas ir siekiant suprasti, kaip jos siejasi su jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų patrauklumu, būtina įsigilinti į pačios jūrinės profesijos specifiką ir susipinančios karjeros modelį. Toliau darbe analizuojama, kaip jūrininko profesinis kelias formuojasi tarp dviejų tarpusavyje persidengiančių kontekstų – jūros ir kranto.

2.8. Susipinančios karjeros samprata jūrininkų atveju

Šiuolaikinėje darbo rinkoje karjeros samprata išgyvena esminę transformaciją. Tradicinis karjeros supratimas kaip nuoseklus, hierarchinis judėjimas vienoje organizacijoje, praranda savo aktualumą dėl socialinių, ekonominių ir technologinių pokyčių. Vis dažniau kalbama apie tai, kad žmogaus profesinis kelias yra neatsiejamas nuo kitų gyvenimo sričių: šeimos, mokymosi, bendruomenės ar net savanorystės. Šiame kontekste išryškėja „susipinančių karjerų“ (angl. *interwoven careers arba entangled careers*) koncepcija, apibūdinanti karjerą kaip dinamišką ir tarpusavyje persipynusių veiklos sričių procesą (Lee et al., 2011; Albert et al., 2016). Toks požiūris prieštarauja klasikinei linijinei karjeros sampratai, kurioje vyrauja stabilumas, lojalumas organizacijai ir aiški progresijos kryptis (Arthur & Rousseau, 1996).

Susipynusi karjera (angl. *interwoven career*) – tai tokia karjeros forma, kuri vystosi tarp dviejų ar daugiau tarpusavyje susijusių profesinių kontekstų, kuriuos asmuo pereina nuosekliai, tačiau jie sudaro vieningą, tęstinę karjeros struktūrą (Albert et al., 2016).

Susipynusių karjerų koncepcija (angl. *interwoven arba entangled careers*) dažniausiai taikoma ne skirtingoms profesinėms kryptims, bet skirtingoms gyvenimo sritims, kurios drauge formuoja vieną karjeros trajektoriją. Šią sampratą išsamiai išplėtoja Lee ir kt., teigdami, kad karjera vystosi kaip tarpusavyje susijusios darbo, šeimos, asmeninio gyvenimo ir bendruomenės sferos. Pokyčiai vienoje srityje neišvengiamai persiduoda kitoms (Lee et al., 2011). Šią logiką į profesinės veiklos erdvę perkelia Albert'as ir Dodeler'is, pasiūlydami jūrininkams pritaikytą „susipynusių karjerų“ modelį, kuriame jūros ir kranto etapai suprantami kaip nuosekliai viena kitą papildančios karjeros dalys. Perėjimas iš darbo jūroje į darbą krante nėra atsitiktinis reiškinys, bet struktūrinė jūrininko profesinės raidos dalis, leidžianti panaudoti jūroje sukauptą patirtį naujame kontekste ir išlaikyti ryšį su jūrų sektoriumi. Dauguma būsimų denio karininkų dar studijų metu tikisi savo karjerą formuoti dviem etapais – pirmiausia dirbti jūroje, o vėliau tęsti profesinę veiklą krante, dažniausiai jūrų transporto, logistikos ar administravimo srityse (Albert et al., 2016).

Siekiant suprasti, kokios priežastys lemia „susipynusių karjerų“ modelio taikymą jūrininkų profesijoje, pirmiausia būtina įvertinti šios profesijos specifiką. Todėl toliau darbe apibūdinama jūrininko profesijos ypatumai.

Jūrininko profesija dažnai pristatoma kaip prestižinė ir dinamiška, tačiau jos tęstinumas yra ribojamas specifinių darbo sąlygų jūroje. Ilgas laiko praleidimas laive, aukšti fiziniai ir psichologiniai reikalavimai bei intensyvi darbo aplinka lemia, kad didelė dalis jūrininkų karjerą jūroje suvokia tik kaip laikiną etapą, po kurio planuojamas perėjimas į darbą krante (Svetina et al., 2024). Tyrimai patvirtina, kad net būsimi denio karininkai vidutiniškai planuoja jūroje dirbti tik 10 – 15 metų, o likusi karjeros dalis numatoma sausumoje (Albert et al., 2016). Todėl darbo jūroje specifikos analizė yra būtina norint paaiškinti, kodėl jūrininko karjera nėra „visam gyvenimui“ ir kaip šis ribotumas formuoja poreikį ieškoti alternatyvų krante.

Jūroje dirbantys specialistai nuolat susiduria su fiziniu ir emociniu stresu. Ilgi budėjimai, sumažėjusios poilsio galimybės, triukšmas, vibracija ir ribotos rekreacijos sąlygos lemia greitesnį išsekimą bei sveikatos pablogėjimą (Senbursa & Dunder, 2024). Be to, darbo ir gyvenamosios erdvės sutapimas sukuria nuolatinio darbinio režimo būseną, kuri apriboja psichologinio atsistatymo galimybes. Šie veiksniai didina depresijos, nerimo ir perdegimo paplitimą tarp jūrininkų (Svetina et al., 2024), o tai tiesiogiai susiję su padidėjusia darbuotojų kaita jūroje. Galima išskirti dažniausiai

literatūroje nurodomus jūrininkų karjeros specifinius veiksnius, kurie lemia jų karjeros ribotumą (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Darbo jūroje specifika ir karjeros ribotumo veiksniai

Stresorių grupė	Veiksniai	Poveikis	Autorius
Fiziniai ir aplinkos	Triukšmas, vibracija, nuolatinis budėjimas, ribotos poilsio galimybės.	Nuovargis, fizinės sveikatos blogėjimas, psichologinių sutrikimų rizika.	(Svetina et al., 2024).
Socialiniai	Izoliacija nuo šeimos, konfliktais grįsta įgulos dinamika, kultūriniai skirtumai.	Sumažėjęs pasitenkinimas darbu.	(Svetina et al., 2024).
Sveikatos rizikos	Trauma, ligos, perdegimas, depresija, nerimas	Psichologinė gerovė blogėjimas.	(Svetina et al., 2024).
Darbo–gyvenimo balanso trūkumas	Ilgas buvimas izoliuotoje aplinkoje, sunku palaikyti šeimos gyvenimą	Mažėja efektyvumas, pasitikėjimas organizacija, stiprėja nepasitenkinimas darbu.	(Senbursa & Dunder, 2024).
Kartų motyvacijų pokyčiai (Y karta)	Socialinė gerovė, savirealizacija, lankstumas;	Jūrą renkasi kaip laikiną etapą.	(Muslu, 2022)

Lentelėje pateikti duomenys parodo, kad jūrininkų karjerą riboja kompleksinis rizikos veiksnių rinkinys, kuriame daugiausia dominuoja psichosocialiniai stresoriai. Svetina ir kt. (2024), atliko empirinę studiją, kuri parodė, kad aplinkos (triukšmas, vibracija), socialiniai (ilgas atotrūkis nuo šeimos, konfliktinė įgulos dinamika, kultūriniai skirtumai) ir sveikatos rizikos (traumos, ligos, psichologinis išsekimas) yra statistiškai reikšmingai susijusios su blogėjančia jūrininkų psichologine gerove ir ketinimu palikti jūrinę profesiją. Būtent socialiniai stresoriai identifikuojami kaip stipriausi pasitraukimo iš darbo jūroje veiksniai, o tradiciškai akcentuoti veiksniai, tokie kaip pamainų trukmė ar nepalankios oro sąlygos, turi mažesnę įtaką sprendimui dėl karjeros tęstinumo jūroje (Svetina et al., 2024). Šias įžvalgas papildė Senbursa ir Dunder, atskleidę, kad nepalankus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ne tik sukelia padidėjusį stresą, bet ir mažina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, didina nepasitenkinimą darbu bei silpnina emocinį ryšį su profesija. Ilgalaikė izoliacija jūroje lemia didesnę psichologinę pažeidžiamumą nei sausumos darbo aplinkoje, todėl be tikslingo emocinio ir organizacinio palaikymo jūrininkams sudėtinga tvariai tęsti karjerą jūroje (Senbursa & Dunder, 2024). Papildomai išryškėja kartų motyvacijų pokyčių svarba. Muslu (2022) nustatė, kad Y kartos jūrininkai teikia prioritetą socialinei gerovei, lankstumui ir savirealizacijai, todėl jūrininko profesiją suvokia kaip laikiną etapą, o ne ilgalaikę karjeros kryptį. Dėl to jie gerokai anksčiau planuoja perėjimą į darbą krante ir aktyviau ieško galimybių palaikyti kokybiškesnį gyvenimo balansą (Muslu, 2022). Apibendrinant galima daryti išvadą, kad jūrinės karjeros ribotumą lemia ne vien profesinės rizikos ar fizinis krūvis, bet ir augantis jūrininkų poreikis užtikrinti psichologinį saugumą, socialinį stabilumą ir profesinės raidos tęstinumą krante.

Pettit ir kt. teigia, kad išlieka didelė paklausa darbuotojų, turinčių jūrinės patirties ir gebančių sėkmingai integruotis į kranto darbo rinką. Autoriai pažymi, kad vis dar yra reikšmingas skaičius darbdavių, kuriems reikalingi žmonės su jūrine patirtimi ir įgūdžiais, kad užimtų darbą krante; tai apima laivybos kompanijas, laivų valdymą, uostus ir laivų statybą. (Pettit et al., 2005). Tūkstančiai pareigų šiuose sektoriuose reikalauja ar vertina jūrinę patirtį, todėl buvusių jūrininkų techninės, vadybinės ir saugos kompetencijos išlieka paklausios krante. Autoriai daro išvadą, kad nors darbo rinkos struktūra kinta, paklausa specialistams su jūrine patirtimi išlieka stabili, ypač su laivyba ir uostų veikla susijusiose srityse (Pettit et al., 2005).

Tęsiant šią logiką, viena iš reikšmingų karjeros tęstinumo formų yra jūrininkų perėjimas į aukštąjį mokslą bei mokymo institucijas. Estimo atskleidė, kad jūrininkai, baigę tarnybą jūroje, neretai renkasi akademinį darbą, kuris leidžia jiems išlaikyti ryšį su pramone, dalytis praktine patirtimi ir užtikrinti profesinį stabilumą. Autorė nustatė, kad šių dėstytojų įsipareigojimo darbui bei jų pedagoginių, techninių, komunikacinių ir asmeninių kompetencijų lygį, taip pat išsiaiškinti pagrindinius iššūkius, su kuriais jie susiduria pereidami iš jūrinės tarnybos į akademinę aplinką. Estimo išskyrė dvi dimensijas – įsipareigojimas dėstyti ir mokymo kompetencija, grindžiama J. Lloyd išskirtu jūrų dėstytojų kompetencijų modeliu. Lloyd (2012) modelis – tai, žmogiškųjų savybių ir profesinių gebėjimų integruotas modelis, kuriame jūrų srities žinios derinamos su edukologiniais gebėjimais. Estimo teigia, kad buvę jūrininkai turi stiprų potencialą sėkmingai integruotis į aukštąjį mokslą, tačiau šiam procesui reikalinga institucijų parama ir sistemingas kompetencijų vystymas. Šis tyrimas išryškina jūrininko profesijos tęstinumą ir patvirtina, kad švietimo sektorius yra viena iš karjeros tęsimo galimybių po darbo jūroje (Estimo, 2020).

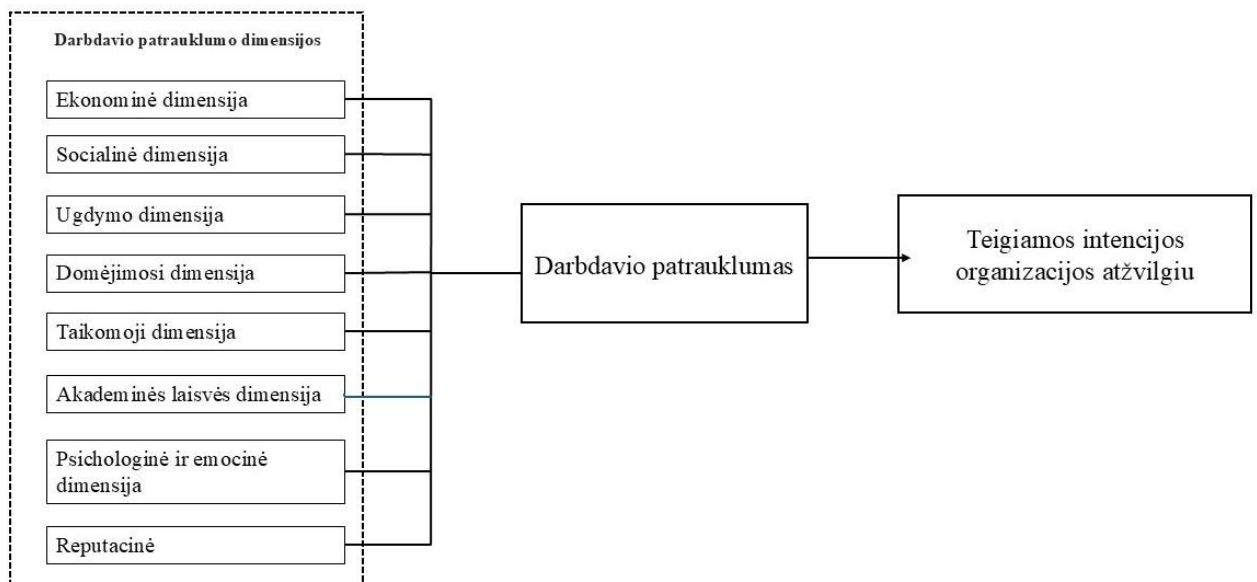
Jūrininko karjera vis dažniau suvokiama kaip dinamiškas ir daugiasluoksnis procesas, kuriame darbas jūroje sudaro tik vieną iš profesinės raidos etapų. Perėjimas į krantą tampa ne atsitiktiniu sprendimu, bet natūraliu karjeros tęstinumo etapu, kurio metu jūrininkai siekia pritaikyti savo technines ir vadybines žinias naujame profesiniame kontekste (Pettit et al., 2005). Šią tendenciją teoriškai pagrindžia „susipynusių karjerų“ modelis (Albert et al., 2016), pagal kurį darbo jūroje ir krante etapai sudaro vientisą profesinės raidos grandinę, leidžiančią išsaugoti ryšį su jūrų sektoriumi. Viena šios grandinės formų gali būti perėjimas į aukštąjį mokslą, kur buvę jūrininkai įgyja naują profesinį vaidmenį kaip dėstytojai ar instruktoriai (Estimo, 2020).

Jūrininkų karjeros tęstinumas įgauna naują formą – iš profesinės tarnybos jūroje pereinama į žinių perdavimo ir sektoriaus plėtros vaidmenį, o tai leidžia išlaikyti jūrinės tapatybės tęstinumą bei užtikrinti sektoriaus kompetencijų plėtrą.

Toliau darbe, atsižvelgiant į išanalizuotas darbdavio patrauklumo dimensijas ir jūrininkų susipynusios karjeros ypatumus, formuojamas jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumo teorinis modelis.

2.9. Jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumo teorinis modelis

Nustatytos pagrindinės aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumo dimensijos sudaro pagrindą jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumo teoriniam tyrimo modeliui. Modelis grindžiamas prielaida, kad darbdavio patrauklumą jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijose lemia keli tarpusavyje susiję veiksniai. Modelis apima materialinius ir nematerialinius darbdavio patrauklumą formuojančius veiksnius. Šie veiksniai veikia kartu, o jų sąveika lemia, kaip darbuotojai vertina instituciją, ar jaučiasi joje saugiai ir motyvuotai. Tokia struktūra leidžia aiškiau suprasti, kokie aspektai labiausiai skatina akademinio personalo pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir norą tęsti karjerą aukštojo mokslo institucijoje. Modelyje išskiriamos aštuonios nepriklausomos dimensijos, kurios daro poveikį priklausomam kintamajam – darbdavio patrauklumui. (Altbach, 2003; Deem et al., 2008; Bendaravičienė et al., 2013; Dassler et al., 2022). Teorinis modelis pavaizduotas 2 paveiksle.



2 pav. Aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo teorinis modelis

Pateiktame teoriniame modelyje atskleidžiama aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumą formuojančių dimensijų loginė sąsaja ir jų poveikis darbuotojų įsitraukimui į veiklą.

Modelyje išskiriamos aštuonios darbdavio patrauklumą sudarančios dimensijos, kurios atskleidžia skirtingus šio konstrukto turinio aspektus. Ekonominė ir socialinė dimensijos apibrėžia universalius darbuotojų patirties elementus, susijusius su stabilium atlyginimu, finansiniu saugumu, tarpasmeninių santykių kokybe ir palaikančia organizacine kultūra (Teichler & Höhle, 2013; Bendaravičienė et al., 2013). Ugdymo ir domėjimosi dimensijos nusako akademinio darbo turinio ir profesinės patirties aspektus, apimančius profesinės plėtros galimybes, prasmingo darbo patirtį bei kūrybinį intelektualinį įsitraukimą, kurie ypač svarbūs akademiniam personalui (Coates & Goedegebuure, 2012; Yameen et al., 2021). Taikomoji dimensija atspindi darbuotojų suvokimą apie galimybę taikyti turimas žinias ir kompetencijas praktinėje veikloje, kas laikoma reikšminga profesinės savirealizacijos dalimi akademiniam kontekste (Sivertzen et al., 2013; Deem et al., 2008).

Trys papildomos dimensijos – akademinės laisvės, psichologinė (emocinė) ir reputacinė dimensijos yra ypač būdingos aukštojo mokslo institucijoms. Akademinė laisvė laikoma esminiu aukštojo mokslo institucijų patrauklumo veiksniu, nes ji suteikia galimybę savarankiškai tyrinėti, skleisti idėjas ir vykdyti mokslinę veiklą be perteklinio spaudimo (Altbach, 2003). Psichologinė (emocinė) dimensija, apimanti pasitikėjimu grįstą bendravimą ir saugią organizacinę aplinką, stiprina darbuotojų gerovę, įsitraukimą ir ilgalaikį ryšį su institucija (Carmeli et al., 2009; Kravale-Pauliūna, et al., 2023). Reputacinė dimensija taip pat atlieka svarbų vaidmenį, nes aukštojo mokslo institucijos prestižas, matomumas akademinėje bendruomenėje ir visuomenėje bei organizacijos patikimumas formuoja darbuotojų pasididžiavimą, pasitikėjimą ir emocinį ryšį su institucija. Tyrimai rodo, kad stipri reputacija sustiprina darbdavio patrauklumą, didina darbuotojų lojalumą ir skatina jų norą prisidėti prie institucijos tikslų įgyvendinimo (Backhaus & Tikoo, 2004; Dassler et al., 2022). Šių dimensijų sąveika atspindi akademinės profesijos specifiką ir leidžia išsamiai vertinti institucijos patrauklumą iš darbuotojų perspektyvos.

Modelio centre esantis *darbdavio patrauklumas* suprantamas kaip sudėtinis konstruktas, kurį sudaro aštuonios atskiros dimensijos. Kiekviena iš jų atskleidžia skirtingus darbuotojams svarbius aspektus.

Šios dimensijos parodo, kiek kiekviena iš jų prisideda prie bendro darbdavio patrauklumo suvokimo. Kuo labiau darbuotojai įvertina darbdavį pagal šias dimensijas, tuo stipresnis bendras patrauklumo vertinimas. (Dassler et al., 2022; Highhouse et al., 2003).

Galutinis modelio elementas *teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu*, kuris modelyje traktuojami kaip pasekminis kintamasis. Tokia struktūra rodo, kad darbuotojų ar kandidatų sprendimą kandidatuoti lemia jų suvokimas apie institucijos įvaizdį bei emocinis ryšys su ja (Highhouse et al., 2003). Todėl darbdavio patrauklumas modelyje suvokiamas kaip reikšmingas mediatorius, kuris daro poveikį asmens ketinimui siekti karjeros konkrečioje aukštojo mokslo institucijoje.

Šis modelis sudaro teorinį pagrindą empiriniam tyrimui ir leidžia sistemingai įvertinti, kurių dimensijų poveikis darbdavio patrauklumui ir darbo ketinimams yra stipriausias jūrinių rengiančioje aukštojo mokslo institucijoje. Toliau darbe bus nustatoma tyrimo metodika, apibrėžianti tyrimo dizainą, duomenų rinkimo priemonės ir analitinės procedūras.

3. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo metodika

Šioje dalyje pristatoma empirinio tyrimo koncepcija ir metodologinis pagrindas, kuriuo remiantis analizuojamas jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavių, patrauklumas. Pateikiamas tyrimo tikslas, metodų pasirinkimo pagrindimas bei duomenų rinkimo ir analizės procedūros. Ši metodinė dalis sudaro prielaidas patikimai vertinti institucijos patrauklumą esamų ir potencialių pedagoginių darbuotojų požiūriu ir leidžia pagrįstai interpretuoti gautus rezultatus bei formuluoti išvadas.

Tyrimo tikslas – ištirti jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. ištirti darbdavio patrauklumą, įvertinant atskirų dimensijų svarbumą;
2. ištirti darbdavio patrauklumo ir jo dedamųjų bei teigiamų intencijų svarbą pagal respondentų demografines charakteristikas;
3. nustatyti sąsajas tarp darbdavio patrauklumo, įskaitant jo dimensijas, su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu;
4. nustatyti ryšį tarp darbdavio patrauklumo, įskaitant jo dimensijas, su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu.

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Šiame tyrime pasirinkta taikyti kiekybinį duomenų rinkimo metodą, pasitelkiant struktūruotą anketinę apklausą. Kiekybinė apklausa leis sistemaiškai įvertinti darbuotojų nuostatas ir patirtis bei nustatyti, kokios darbdavio patrauklumo dimensijos yra svarbiausios jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų kontekste (Mikėnė ir Gaižauskaitė, 2014). Apklausa bus sudaryta skaitmenine forma. Ši duomenų rinkimo forma pasirinkta dėl jūrininkų darbo specifikos, kad būtų patogų pildyti, bet kurioje vietoje ir bet kuriuo laiku, turint prieigą prie interneto ryšio. Skaitmeninės apklausos formos šiandien laikomas vienu efektyviausių metodų, leidžiančių pasiekti geografiškai išsibarsčiusius respondentus ir sumažinti administracinę apklausos vykdymo naštą (Joel et al., 2018).

Toliau darbe aptariami tyrimo klausimyno sudarymo principai.

Klausimynas bus sudarytas iš demografinių klausimų ir dimensijų skalių. Demografiniai kintamieji įtraukti remiantis tyrimų metodologija, kuri pabrėžia, kad sociodemografinė informacija yra būtina imties reprezentatyvumui nustatyti, rezultatų segmentavimui ir nuostatų skirtumų analizei (Groves et al., 2009). Šiame darbe demografinė klausimyno dalis sukurta siekiant surinkti informaciją apie respondentų asmenines ir profesines charakteristikas, kurios gali būti reikšmingos darbdavio patrauklumo vertinimui. Ši informacija būtina siekiant išanalizuoti, ar darbdavio patrauklumo vertinimai skiriasi pagal amžių, patirtį jūroje, einamas pareigas ar karjeros etapą. Demografinė klausimyno dalis apima šiuos kintamuosius:

- lytis;
- gimimo metų intervalas;
- darbas jūrininkus rengiančioje aukštojo mokslo institucijoje, nurodant, ar respondentas šiuo metu dirba tokio tipo organizacijoje;

- pedagoginio darbo derinimas su kita veikla, skirtas tik respondentams, dirbantiems institucijoje;
- darbo pozicija jūroje;
- darbo stažas jūroje;
- išsilavinimo lygis.

Šie klausimai yra svarbūs, nes leidžia tirti, kaip jūrininko profesinio kelio etapai susiję su susipynusios karjeros modeliu ir galimu perėjimu į akademinę veiklą.

Antra anketos dalis sudaroma, remiantis antrame skyriuje išdėstytu darbdavio patrauklumo teoriniu modeliu, kuris apima aštuonias dimensijas: ekonominę, socialinę, plėtos, įdomumo, taikomąją, akademinės laisvės, psichologinę (emociją), reputacinę ir pasekminę kintamąjį - teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu. Dimensijų struktūra paremta moksliniais tyrimais, atskleidžiančiais, kad darbuotojų suvokiamas darbdavio patrauklumas yra daugialypis konstruktas, apimantis tiek materialius, tiek psichologinius, tiek organizacinius aspektus (Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Dassler et al., 2022; Santiago, 2019; Bendaravičienė et al., 2024). Anketos klausimai parinkti taip, kad tiksliai atspindėtų moksliniuose tyrimuose taikomas darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu matavimo skales; visos šiame tyrime naudojamos skalės pateikiamos 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamų intencijų matavimo skalės

	Klausimai	Autorius
Ekonominė dimensija	– Organizacija skatina siekti aukščiausių/geriausių rezultatų. – Mano organizacijoje geri darbuotojai yra vertinami. – Darbo vietoje yra galimybė gauti priedus prie atlyginimo ir premijas. – Aš gaunu adekvatų atlyginimą už savo darbą. – Darbo vietoje yra galimybės gauti paaugstinimą. – Darbo vietoje yra veiksminga darbuotojų motyvavimo sistema ir papildomų išmokų sistema (pvz., mobilusis telefonas, automobilis ir kt.).	Bendaravičienė & Vitkauskas, 2024.
Socialinė dimensija	– Smagi darbo aplinka. – Geri santykiai su vadovu. – Geri santykiai su bendradarbiais. – Palaikantys ir bendradarbiaujantys kolegos. – Gera darbo aplinka.	Santiago, 2018.
Ugdymo dimensija	– Turiu pakankamai žinių, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą. – Mano organizacija naudoja naujas technologijas. – Mano darbo aplinka yra kūrybinga. – Organizacijoje yra galimybių tobulėti ir augti. – Organizacija įgyvendina novatoriškus (pažangius, modernius) projektus.	Bendaravičienė & Vitkauskas, 2024.
Įdomumo dimensija	– Darbas sudėtingoje darbo aplinkoje. – Novatoriškas darbdavys – novatoriškos darbo praktikos/revoliucinės idėjos. – Organizacija vertina ir naudoja savo kūrybiškumą. – Organizacija teikia aukštos kokybės produktus ir paslaugas. – Organizacija teikia novatoriškus produktus ir paslaugas.	Santiago, 2019.
Taikomoji dimensija	– Visuomeniškai atsakinga organizacija – prisideda prie visuomenės gerovės. – Galimybė taikyti aukštojoje mokykloje įgytas žinias praktikoje. – Galimybė perduoti savo žinias ir mokytį kitus. – Priėmimo ir priklausymo organizacijai jausmas. – Organizacija orientuota į klientą ir jo poreikių tenkinimą.	Reis & Braga, 2016.

Akademinei laisvės dimensija	– Laisvė pasirinkti tyrimų temas ir dėstymo turinį. – Institucija suteikia laisvą nuomonių dalijimąsi akademinėje bendruomenėje ir už jos ribų. – Institucija priima strateginius ir akademinis sprendimus savarankiškai, be išorinio kišimosi. – Institucijos akademinė veikla ir fizinė erdvė yra apsaugotos nuo išorinio spaudimo ar ideologinės įtakos. – Institucijoje darbuotojai gali laisvai reikšti savo akademines ir kultūrinės pažiūras nebijodami neigiamų pasekmių.	Kinzelbach et al, 2023.
Psichologinė (emocinė) dimensija	– Šios organizacijos nariai gali laisvai išsakyti problemas ir sudėtingus klausimus. – Šioje organizacijoje žmonės kartais atstumia kitus dėl jų skirtumų – Šioje organizacijoje sunku kreiptis pagalbos į kitus narius. – Niekas šioje organizacijoje tyčia nesielgtų taip, kad pakenktų mano pastangoms. – Dirbdamas (-a) su šios organizacijos nariais jaučiu, kad mano unikalūs gebėjimai ir talentai yra vertinami bei panaudojami. – Jaučiu, kad mano bendradarbiai mane mėgsta. (emocinė) – Jaučiu, kad mes su bendradarbiais stengiamės kurti prasmingus tarpusavio (emocinė) – Jaučiu, kad mano bendradarbiai mane supranta. (emocinė)	Carmeli et al, 2009
Reputacinė dimensija	– Ši organizacija man kelia gerus jausmus. – Ši organizacija yra organizacija, kuria pasitikiu – Ši organizacija yra organizacija, kurią gerbiu ir vertinu. – Ši organizacija turi gerą bendrą reputaciją.	Tkalac Verčič & Sinčić Čorić, 2018.
„Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu“ pasekminis kintamasis	– Aš sutikčiau priimti darbo pasiūlymą iš šios organizacijos. – Šią organizaciją pasirinkčiau kaip vieną iš pirmųjų savo darbdavio pasirinkimų. – Jeigu ši organizacija pakviestų mane į darbo pokalbį, aš sutikčiau dalyvauti. – Esu pasirengęs (-usi) dėti visas pastangas, kad galėčiau dirbti šioje organizacijoje. – Rekomenduočiau šią organizaciją draugui, kuris ieško darbo.	Santiago, 2018.

Kiekviena dimensija matuojama 5 balų Likerto skalės klausimais. Pasirinkta būtent ši skalė, nes ji yra aiški ir lengvai suprantama respondentams: 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“, 5 balų skalė nėra per daug sudėtinga, todėl mažina respondentų klaidų tikimybę. Likerto 5 balų skalė yra viena dažniausiai naudojamų socialinių mokslų tyrimuose, nes padeda tiksliai įvertinti žmonių nuomonę ir yra lengvai apdorojama atliekant statistinę analizę (DeVellis, 2017; Lamm, et al., 2020).

Pilnas klausimynas pateikiamas 1 priede.

Siekiant užtikrinti, kad gauti tyrimo rezultatai būtų statistiškai patikimi ir galėtų pagrįstai atspindėti tiriamų grupių nuostatas, būtina nustatyti respondentų imties dydžius. Toliau darbe pateikiama tyrimo imtis ir organizavimas.

3.2. Tyrimo imtis ir organizavimas

Imties dydžio nustatymas yra būtinas siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir galimybę juos pagrįstai apibendrinti visai tiriamai auditorijai, nes tinkamai apskaičiuota imtis statistiškai padidina tyrimo tikslumą ir sumažina paklaidos riziką (Creswell & Creswell, 2017). Šio tyrimo imtis suformuota siekiant kuo tiksliau atspindėti dvi pagrindines respondentų grupes, susijusias su jūrininko profesija ir jos tęstinumu krante.

Apklausiamos dvi tikslinės respondentų grupės, tiesiogiai susijusias su jūrininko profesija ir jūrininkų rengimo procesu:

- **pirma respondentų grupė** – jūrininkai, šiuo metu dirbantys jūroje. Ši grupė leis palyginti darbdavio patrauklumo suvokimą tarp tų, kurie vis dar dirba jūroje ir ateityje gali tapti potencialiais dėstytojais. Jų patirtys ir lūkesčiai svarbūs vertinant, kokie aukštojo mokslo institucijų bruožai gali būti patrauklūs kaip būsimos karjeros etapo dalis.
- **antra respondentų grupė** – dėstytojai (buvę ir esami jūrininkai ar kranto profesijos atstovai), dirbantys jūrininkus rengiančioje aukštojo mokslo institucijoje, šiuo atveju – Vilniaus Gedimino technikos universiteto Lietuvos jūreivystės akademijoje. Ši grupė pasirinkta todėl, kad dėstytojai yra svarbi jūrinės kompetencijos perteikimo grandis, dažnai patys turintys jūrinės ar kranto patirčių. Todėl jų suvokimas apie darbdavio patrauklumą ir profesinį tęstinumą yra tiesiogiai susijęs su susipynusios karjeros modeliu.

Abi grupės pasirinktos tikslingai, nes jūriniame sektoriuje karjera dažnai formuojasi kaip susipynusių – jūros ir kranto – etapų visuma, todėl svarbu palyginti dviejų skirtingų karjeros etapų dalyvių požiūrius.

Pirmai respondentų grupės imtis skaičiuojama remiantis Lietuvos transporto saugos administracijos viešai skelbiama statistika – 2024 m. Lietuvoje buvo registruoti 4998 jūrininkai. Šis skaičius naudojamas nustatant tyrimo generalinę aibę. Imčiai nustatyti pasitelkta internetinė imties dydžio skaičiuoklė „Raosoft“, kurioje buvo įvesti šie parametrai: generalinės aibės dydis – 4998, priimtina paklaidos riba – 7 proc., pasirinktas pasitikėjimo lygmuo – 93 proc. Pagal šiuos parametrus skaičiuoklė apskaičiavo, kad minimalus reprezentatyvios imties dydis turėtų būti 189 respondentų.

Antra respondentų grupės imtis skaičiuojama remiantis VILNIUS TECH Lietuvos jūreivystės akademijos dėstytojų skaičius – 35 dėstytojai (turėję ar turintys susipynusių karjerų požymių) dirbantys pilnu etatu arba etato dalimi. Imčiai nustatyti pasitelkta internetinė imties dydžio skaičiuoklė „Raosoft“, kurioje buvo įvesti šie parametrai: generalinės aibės dydis – 35, priimtina paklaidos riba – 7 proc., pasirinktas pasitikėjimo lygmuo – 93 proc. Pagal šiuos parametrus skaičiuoklė apskaičiavo, kad minimalus reprezentatyvios imties dydis turėtų būti 30 respondentų.

Toliau aprašoma, kaip vykdytas duomenų rinkimo procesas ir kanalai, kuriais sengiamasi pasiekti tikslinius respondentus.

Tyrimas vykdomas nuotoliniu būdu, naudojant skaitmeninį klausimyną, kuris patalpintas www.apklausa.lt. Internetinėje apklausų platformoje. Tokia duomenų rinkimo forma pasirinkta atsižvelgiant į jūrininkų darbo specifiką – nuolatinį mobilumą, geografinį išsisklaidymą ir ribotą galimybę dalyvauti kontaktinėse apklausose (Evans & Mathur, 2005).

Apklausos nuoroda buvo išplatinta dviem kanalais. Jūrininkams ji pateikta per Lietuvos transporto saugos administracijos sistemą ir per VILNIUS TECH Lietuvos jūreivystės akademijos socialinius partnerius. Dėstytojams anketos nuoroda išsiųsta instituciniu el. paštu per VILNIUS TECH Lietuvos jūreivystės akademijos administraciją. Kiekvienam respondentui buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, dalyvavimo savanoriškumą, anonimiškumo užtikrinimą ir duomenų panaudojimo principus.

Duomenų rinkimas truko apie 3 savaites. Pasibaigus laiko terminui, anketos prieiga buvo uždaryta, o surinkti duomenys eksportuoti statistinei analizei. Surinktos imties aprašymas ir atsako dažnio rodikliai bus pateikti ketvirtame darbo skyriuje – tyrimo rezultatų analizėje.

3.3. Klausimyno validumas

Klausimyno validumas reiškia, kad tyrimo priemonė tikrai matuoja tai, ką siekiama ištirti. Tai svarbu tam, kad gauti duomenys būtų patikimi ir tinkami analizei. Tik gerai parengta ir teoriškai pagrįsta anketa leidžia gauti tikslius bei prasmingus rezultatus (Lamm, et al., 2020; Creswell & Creswell, 2017). Šiame tyrime klausimyno validumas užtikrinamas keliais etapais.

Tyrimo klausimynas sudarytas remiantis šiaame darbe pateiktu teoriniu darbdavio patrauklumo modeliu, kuris pateiktas 2 paveiksle. Kiekviena dimensija paremta moksliniais šaltiniais (Berthon et al., 2005; Santiago, 2018; Carmeli et al., 2009; Tkalac Verčič & Sinčič Čorić, 2018), o klausimai parinkti taip, kad tiksliai atspindėtų konkrečią dimensiją. Klausimai parengti adaptuojant jau egzistuojančias ir moksliniuose tyrimuose patikrintas skales, kurios pateikiamos 7 lentelėje. Visa tai padeda užtikrinti konstrukto validumą, nes naudojami empiriškai pagrįsti matavimo instrumentai, kurie anksčiau įrodė savo tinkamumą vertinant darbdavio patrauklumą. Taip pat klausimyną peržiūrėjo keli jūrininkų rengimo srities specialistai. Jie įvertino, ar klausimai yra aiškūs, logiški ir tinkami jūrinio sektoriaus kontekstui. Gavus jų pastabas buvo atlikti smulkūs tikslinimai. Toks ekspertinis vertinimas padeda užtikrinti, kad klausimai būtų suprantami respondentams.

Siekiant įsitikinti, kad tyrimo anketa yra ne tik teoriškai pagrįsta, bet ir empiriškai patikima, taikoma Cronbacho alfa (angl. *Cronbach's Alpha*) analizė. Socialinių mokslų tyrimuose Cronbacho alfa yra vienas dažniausiai naudojamų patikimumo įvertinimo metodų, nes aiškiai parodo skalės vidinį suderinamumą. Reikšmė, lygi ar didesnė nei 0,70, laikoma pakankamu patikimumo rodikliu, leidžiančiu daryti pagrįstas išvadas apie tirtas dimensijas (DeVellis, 2017; Lamm, et al., 2020). Todėl Cronbacho alfa analizė šiaame tyrime yra svarbi siekiant įsitikinti, kad klausimynas ne tik teoriškai pagrįstas, bet ir empiriškai patikimas. Patikimos skalės suteikia galimybę atlikti tikslesnę statistinę analizę ir užtikrina, kad nustatyti ryšiai tarp darbdavio patrauklumo dimensijų ir respondentų vertinimų būtų pagrįsti, o gautos išvados – validžios ir galinčios būti taikomos praktikoje. Tyrimo Cronbacho alfa analizė pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Tyrimo Cronbach alfa analizė

Dimensija	Cronbacho alfa
Ekonominė	0,739
Socialinė	0,979
Ugdymo	0,956
Idomumo	0,938
Taikomoji	0,938
Akademines laisvės	0,975
Psichologinė (emocinė)	0,938
Reputacinė	0,924
Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu	0,968

Klausimyno validumas sudaro pagrindą tolimesnei statistinei analizei ir leidžia pasitikėti gautais rezultatais kaip empiriškai pagrįstais. Toliau aptarta tyrimo duomenų analizė.

3.4. Duomenų analizė

Šiame poskyryje aprašomi tyrimo duomenų analizės metodai, taikyti siekiant įvertinti jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo, įskaitant dimensijų ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimus bei nustatyti jų skirtumus ir tarpusavio ryšius.

Ranginių duomenų analizei bus naudojami du metodai: dviejų nepriklausomų grupių palyginimas (*Mann–Whitney U*) ir kelių nepriklausomų grupių palyginimas (*Kruskal–Wallis H*).

Dviejų nepriklausomų grupių palyginimas (*Mann–Whitney U*) taikomas, kai lyginamos dvi nepriklausomos respondentų grupės ir duomenys yra ranginiai arba neatitinka normaliojo skirstinio prielaidų. „Z“ statistika parodo, kiek stipriai skiriasi dviejų grupių vertinimų rangų pasiskirstymas – kuo didesnė absoliuti Z reikšmė, tuo ryškesni skirtumai. „p“ reikšmė parodo, ar nustatyti skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Jei $p < 0,05$, laikoma, kad grupių vertinimai skiriasi, jei $p \geq 0,05$ – statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (Piligrimienė, 2016).

Kelių nepriklausomų grupių palyginimas (*Kruskal–Wallis H*) taikomas, kai lyginamos trys ar daugiau nepriklausomų respondentų grupių, kai duomenys yra ranginiai. X^2 statistika parodo, ar skirtingų grupių vertinimų rangų pasiskirstymai skiriasi tarpusavyje. p reikšmė leidžia įvertinti, ar nustatyti skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Jei $p < 0,05$, laikoma, kad bent viena grupė vertina skirtingai, jei $p \geq 0,05$ – statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (Piligrimienė, 2016).

Koreliacinė analizė bus atliekama, siekiant nustatyti ryšius tarp darbdavio patrauklumo, įskaitant diminsijas ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu, taip pat įvertinti šių ryšių kryptį ir stiprumą. Koreliacinė analizė taikoma tais atvejais, kai norima nustatyti, ar tarp kintamųjų egzistuoja tarpusavio sąsajos ir koks yra jų stiprumas. Ryšio kryptis ir stiprumas vertinami pagal koreliacijos koeficiento r reikšmę, o nustatyto ryšio statistinis reikšmingumas – pagal p reikšmę. Jei $p < 0,05$, laikoma, kad nustatytas ryšys yra statistiškai reikšmingas ir nėra atsitiktinis, o jei $p < 0,01$, ryšys laikomas labai statistiškai reikšmingu. Tyrime nustatyti koreliacijos koeficientai interpretuojami remiantis Cohen ir kt. (2003) pateiktais koreliacijos stiprumo vertinimo kriterijais, kurie pateikti 9 lentelėje. Šie kriterijai leidžia klasifikuoti nustatytus ryšius pagal jų stiprumą – nuo nežymių iki labai stiprių – ir taip padeda išsamiau interpretuoti tyrimo rezultatus (Piligrimienė, 2016).

9 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003)

Koreliacijos koeficiento reikšmė (r)	Koreliacinis lygis	Ryšio stiprumo interpretacija
0,00-0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

Lentelė sudaryta pagal Piligrimienę, 2023

Kadangi tyrimas atliekamas su žmonėmis ir apima jų profesines patirtis bei nuostatas, kitas svarbus žingsnis yra užtikrinti tyrimo etikos principų laikymąsi. Todėl toliau aptariami pagrindiniai etiniai aspektai, susiję su respondentų apsauga, anonimiškumu ir savanorišku dalyvavimu tyrime.

3.5. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą, kuriame dalyvauja žmonės ir renkami jų asmeniniai bei profesiniai duomenys, svarbu laikytis tyrimo etikos principų. Etinių nuostatų laikymasis ne tik užtikrina respondentų teises ir gerovę, bet ir didina tyrimo patikimumą bei mokslinį skaidrumą. Socialinių mokslų tyrimuose ypač akcentuojami trys pagrindiniai etikos principai: informuotas sutikimas, savanoriškas dalyvavimas ir duomenų konfidencialumas (Creswell & Creswell, 2017).

Atliekant tyrimą, laikomasi pagrindinių principų, užtikrinančių respondentų saugumą ir teises. Prieš pradedant pildyti anketą, dalyviams buvo aiškiai pateikta informacija apie tyrimo tikslą, vykdytoją, klausimų pobūdį ir tai, kaip bus naudojami surinkti duomenys. Respondentai galėjo dalyvauti tik sutikę su šiomis sąlygomis, todėl buvo užtikrintas informuotas jų pasirinkimas. Tyrime taip pat užtikrintas anonimiškumas ir duomenų konfidencialumas. Anketose nebuvo renkami asmenį identifikuojantys duomenys, todėl dalyviai negali būti atpažinti. Visi atsakymai naudojami tik tyrimo tikslams ir analizuojami apibendrintai, laikantis bendrųjų duomenų apsaugos principų. Išsamiau, kas buvo pateikiama respondentams pateikiama 1 priede.

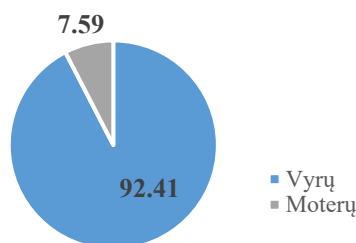
Apibrėžus tyrimo metodiką, toliau pereinama prie ketvirtojo skyriaus, kuriame pristatomi atlikto tyrimo rezultatai ir jų interpretacija bei aptariama, kaip šios išvados siejasi su teoriniu modeliu ir ankstesniais moksliniais tyrimais.

4. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai ir jų aptarimas. Pristatomos respondentų demografinės charakteristikos, tuomet atliekama aprašomoji tyrimo rezultatų analizė. Taip pat pateikiami koreliacinės ir regresinės analizės rezultatai, o skyrius baigiamas tyrimo diskusija ir apribojimų įvardijimu.

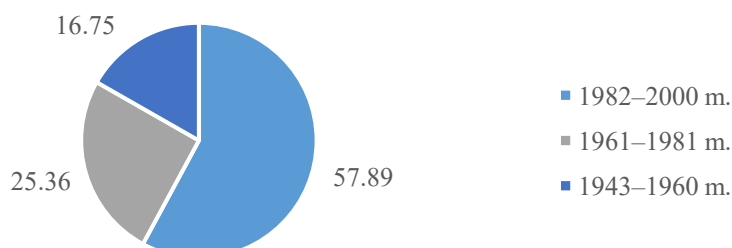
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Šiame skyriuje apžvelgsime tyrime dalyvavusių respondentų pagrindines demografines savybes. Tyrime dalyvavo 224 respondentai, iš kurių 17 (7,59 proc.) buvo moterys ir 207 (92,41 proc.) – vyrai. Toks ryškus lyčių pasiskirstymo skirtumas atspindi jūrininko profesijos specifiką. Jūrų sektoriuje vyrai sudaro absoliučią daugumą darbuotojų dėl fiziškai sudėtingų darbo sąlygų, ilgo darbo jūroje laikotarpio, dažnų komandiruočių ir istoriškai nusistovėjusių profesinių vaidmenų. Todėl didesnė vyrų dalis tyrime imtyje yra natūralus jūrų transporto ir jūrinės veiklos sektoriaus struktūros atspindys. Šie lyčių pasiskirstymo duomenys pateikiami 3 paveiksle.



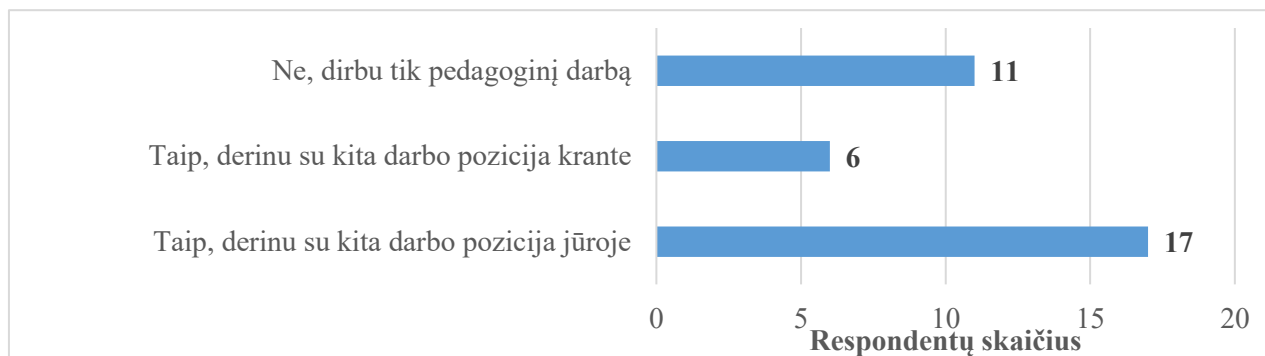
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Pagal amžių daugiausia respondentų buvo 1982–2000 m. gimę asmenys, kurie sudarė daugiau nei pusę visos apklausos dalyvių – 121 (57,89 proc.). Kiek mažesnę dalį sudarė 1961–1981 m. gimę respondentai – 53 (25,36 proc.), o mažiausiai buvo 1943–1960 m. gimusių dalyvių – 35 (16,75 proc.). Tarp respondentų nebuvo nuo 2001 metų gimusių amžiaus grupės. Toks pasiskirstymas atspindi bendras darbo rinkos tendencijas jūrų sektoriuje, kuriame aktyviau dalyvauja jaunesnio ir vidutinio amžiaus specialistai, o vyresni darbuotojai sudaro mažesnę dalį dėl natūralaus kartų kaitos proceso. Visiškai jauna, nesenai baigusių, respondentų grupė tyrime nepasitaikė, tai parodo, kad dažnai ši amžiaus grupė dar tik įsitvirtina darbo rinkoje, jiems nereikia dar kelti kvalifikacijos ir pan. Šie amžiaus pasiskirstymo duomenys pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Tyrimo metu buvo nuspręsta apklausti dvi respondentų grupes, tai jūrininkus, šiuo metu dirbančius jūroje ir dėstytojus, kurie derina dėstyimą su kita darbo pozicija arba kažkada dirbo jūriniame sektoriuje. Iš 224 respondentų 190 buvo jūrininkai, o 34 – dėstytojai. 5 paveiksle pateiktas dėstytojų pasiskirstymas pagal jų darbo pobūdį. Kaip rodo duomenys, didžiausia dalis – 17 respondentų, pedagoginę veiklą derina su kita darbo pozicija jūroje. Dėstyimą su darbu krante derina 6 dėstytojai, o 11 dėstytojų nurodė, kad dirba tik pedagoginį darbą. Toks pasiskirstymas leidžia geriau suprasti dėstytojų profesinį kontekstą ir jų galimą požiūrį į darbdavio patrauklumą.



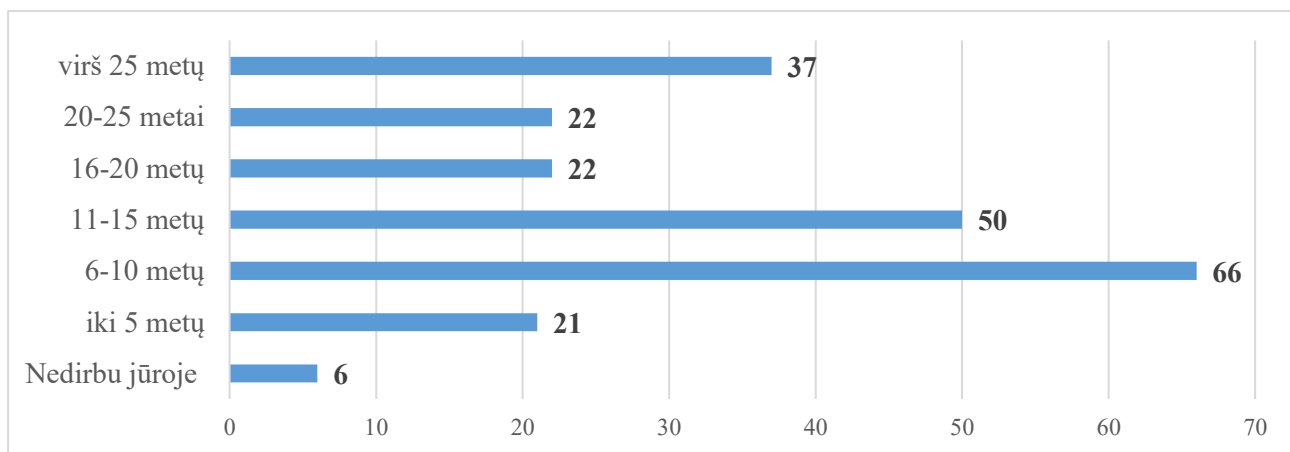
5 pav. Dėstytojų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį

Toliau 6 paveiksle pateikiamas jūrininkų pasiskirstymas pagal jų einamas darbo pozicijas. Kaip matyti iš duomenų, didžiausia dalis respondentų – 156 (69,64 proc.) dirba denio pareigose, tokiose kaip šturmanas ar kapitonas. 50 respondentų (22,32 proc.), nurodė einantys mašinų skyriaus darbuotojų pareigas (mechanikas, vyriausiasis mechanikas ir pan.). Darbo krante patirtį turi 11 (4,91 proc.) respondentų, o mažiausia dalis – 7 respondentai (3,13 proc.) pasirinko kategoriją „kita“, kaip patys nurodė – tai keltų aptarnaujantis personalas.



6 pav. Jūrininkų pasiskirstymas pagal einamas darbo pozicijas

7 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo jūroje trukmę. Daugiausia apklaustųjų – 66 (29,46 proc.), jūroje dirba jau 6-10 metų. Antroje vietoje pagal dydį yra 11–15 metų jūroje dirbantys respondentai – 50 (22,32 proc.) apklaustųjų. Kiek mažesnę dalį sudaro daugiau nei 25 metų jūrinio darbo patirtį turintys asmenys – 37 (16,52 proc.), atspindintys ilgametę profesinę karjerą. Trumpesnę patirtį turinčių jūrininkų yra mažiau, nes 16–20 metų ir 21–25 metų darbo patirtį turi po 22 (9,82 proc.) apklaustųjų, o iki 5 metų jūroje dirba 21 (9,38 proc.). 2,68 proc. apklaustųjų, t.y. 6 respondentai nurodė šiuo metu jūroje nedirbantys.



7 pav. Jūrininkų pasiskirstymas pagal einamas darbo stažą jūroje

Toks pasiskirstymas rodo, kad dauguma respondentų turi vidutinę arba ilgalaikę jūrinę patirtį, o tai svarbu vertinant jų nuomonę tyrime, nes būtent šios grupės dažniausiai susiduria su karjeros tęstinumo, darbo sąlygų ir darbdavio patrauklumo aspektais.

8 paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal jų įgytą išsilavinimą. Daugiausia respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – iš viso 101 (45,09 proc.). Labai panaši dalis, 99 respondentai (44,20 proc.), nurodė turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (koleginį). Kur kas mažesnę dalį sudaro tie, kurie yra baigę spec. vidurinį ar atitinkantį išsilavinimą – 21 respondentas (9,38 proc.). Mažiausiai buvo vidurinį profesinį išsilavinimą turinčių respondentų – 3 asmenys (1,34 proc.).



8 pav. Jūrininkų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Toks pasiskirstymas rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų jau yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, kas atitinka jūrų sektoriui būdingus kvalifikacinius reikalavimus, ypač siekiant dirbti denio ar mašinų skyriaus pareigose.

Apžvelgus demografinius apklausos duomenis, galima pereiti prie aprašomosios jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo rezultatų analizės.

4.2. Aprašomoji jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos kaip darbdavio tyrimo rezultatų analizė

Siekiant įvertinti, kaip jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos suvokiamos kaip potencialūs darbdaviai, šiame skyriuje analizuojami respondentų pateikti vertinimai įvairiose organizacijos patrauklumo dimensijose. Apklausą leido išvelgti, kokie darbdavio aspektai

darbuotojams yra svarbiausi, kurie iš jų vertinami palankiausiai ir kuriose srityse atsiskleidžia tobulinimo poreikiai. Toliau pateikiamos dimensių vidurkių lentelės.

10 lentelėje pateikti ekonominėi dimensijai priskiriami teiginiai, atspindintys respondentų suvokimą apie tai, kokie ekonominiai aspektai jiems būtų svarbūs renkantis darbdavį. Aukščiausias vidurkis priskiriamas teiginiui „Organizacijoje turėtų būti vertinami geri darbuotojai“ (4,57), kas rodo, kad respondentams ypač svarbu darbdavio gebėjimas įvertinti darbuotojų pasiekimus. Taip pat labai reikšminga laikoma galimybė gauti priedus ar premijas (4,54) bei adekvatus atlyginimas už darbą (4,49). Kiek žemesnis, tačiau vis dar teigiamas vertinimas suteiktas teiginiui apie karjeros galimybes (4,30) ir papildomų išmokų sistemą (3,99). Šie rezultatai rodo, kad šie aspektai respondentams yra svarbūs, tačiau nėra tokie prioritetiniai kaip tiesioginis atlygis ar darbuotojų įvertinimas. Bendras ekonominės dimensijos vidurkis – 4,49, o tai rodo, kad ekonominiai ir su atlygintinumu susiję veiksniai respondentams yra svarbūs renkantis darbdavį (žr. 10 lentelę).

10 lentelė Darbdavio patrauklumo ekonominės dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Ekonominė	Organizacija skatintų mane siekti aukščiausių/ geriausių rezultatų.	4,34	4,49
	Organizacijoje yra vertinami geri darbuotojai.	4,57	
	Darbo vietoje yra galimybė gauti priedus prie atlyginimo ir premijas.	4,54	
	Aš gaučiau adekvatų atlyginimą už savo darbą.	4,69	
	Darbo vietoje yra galimybės gauti paaukštinimą.	4,30	
	Darbo vietoje yra veiksminga darbuotojų motyvavimo sistema ir papildomų išmokų sistema (pvz., mobilusis telefonas, automobilis ir kt.).	3,99	

11 lentelėje pateikiami socialinės dimensijos vidurkiai, kuriuose atsispindi respondentų nuomonė apie tai, kokie bendravimo ir tarpusavio santykių aspektai jiems būtų svarbūs renkantis darbdavį. Aukščiausiai vertinami geri santykiai su bendradarbiais (4,28) ir palaikantys, bendradarbiaujantys kolegos (4,32), kas leidžia teigti, kad respondentams ypač svarbi draugiška ir bendradarbiavimu grįsta darbo aplinka. Geri santykiai su vadovu taip pat vertinami palankiai (4,18), nors šis rodiklis kiek žemesnis nei santykių su kolegomis, tai rodo, kad darbuotojams profesinė bendruomenė yra svarbesnė už hierarchinius santykius. Smagi darbo aplinka (3,93) vertinama šiek tiek prasčiau nei kiti socialinės dimensijos aspektai, tačiau išlieka svarbi respondentams. Visi teiginiai laikomi reikšmingais, o bendras dimensijos vidurkis yra 4,20, kas rodo, kad respondentams šios srities aspektai yra pakankamai svarbūs renkantis darbdavį (žr. 11 lentelę).

11 lentelė Darbdavio patrauklumo socialinės dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Socialinė	Smagi darbo aplinka.	3,93	4,20
	Geri santykiai su vadovu.	4,18	
	Geri santykiai su bendradarbiais.	4,28	
	Palaikantys ir bendradarbiaujantys kolegos	4,32	
	Pozityvi darbo aplinka.	4,26	

12 lentelėje analizuojama ugdymo dimensija, susijusi su profesinio tobulėjimo galimybėmis, inovacijomis ir kūrybine aplinka. Aukščiausiai vertinama aspekto, kad turėti pakankamai žinių darbui atlikti (4,29), kas atspindi respondentų lūkestį dėl tinkamo kompetencijų ugdymo ir profesionalumo palaikymo. Taip pat reikšmingais laikomi naujų technologijų naudojimas (4,09) ir galimybės tobulėti ir augti organizacijoje (4,26). Kiek žemesnį, tačiau vis dar teigiamą vertinimą gauna kūrybiška darbo

aplinka (3,62) ir novatoriškų projektų įgyvendinimas (3,98). Tai gali rodyti, kad nors inovacijos yra svarbios, jos nėra lemiamas veiksnys respondentams priimant sprendimą dėl darbdavio pasirinkimo, arba kad šiai sričiai jie turi aukštesnių lūkesčių. Bendras dimensijos vidurkis siekia 4,05, tai rodo, kad respondentams šios srities aspektai yra pakankamai svarbūs renkantis potencialų darbdavį (žr. 12 lentelė).

12 lentelė. Darbdavio patrauklumo ugdymo dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Ugdymo	Turiu pakankamai žinių, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą.	4,29	4,05
	Organizacija naudoja naujas technologijas.	4,09	
	Mano darbo aplinka būtų kūrybinga.	3,62	
	Organizacijoje yra galimybių tobulėti ir augti.	4,26	
	Organizacija įgyvendina novatoriškus (pažangius, modernius) projektus.	3,98	

13 lentelėje įdomumo dimensijos vidurkiai rodo, kad šios dimensijos vertinimai yra šiek tiek žemesni nei kitų dimensijų. Svarbiausiu kriterijumi išskiriama tai, kad „organizacija teiktų aukštos kokybės produktus ir paslaugas“ (4,35). Tai rodo, kad aukšti veiklos standartai respondentams yra reikšmingi vertinant darbdavio patrauklumą. Kiek mažesnis vertinimas priskiriamas kūrybiškumo skatinimui organizacijoje (3,81), kas leidžia manyti, kad daliai potencialių darbuotojų svarbu turėti galimybę prisidėti prie naujų idėjų kūrimo. Mažiausiai reikšmingu įdomumo dimensijos aspektu tapo darbo aplinka, teikianti iššūkių (3,53). Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad dalis respondentų prieš rinkdamiesi darbdavį prioritetą teiktų stabiliai, o ne itin dinamiškai darbo aplinkai. Tačiau inovatyvaus darbdavio siekis (3,70) vis tiek išlieka vertinamas teigiamai. Bendras šios dimensijos vidurkis yra 3,85, todėl galima teigti, kad įdomumo aspektai respondentams yra vidutiniškai svarbūs renkantis organizaciją kaip potencialų darbdavį (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Darbdavio patrauklumo įdomumo dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Įdomumo	Darbas būtų iššūkių teikiančioje darbo aplinkoje	3,53	3,85
	Būtų novatoriškas darbdavys – novatoriškos darbo praktikos/revoliucinės idėjos.	3,70	
	Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumą.	3,81	
	Organizacija teikia aukštos kokybės produktus ir paslaugas.	4,35	

14 lentelėje analizuojama taikomoji dimensija, susijusi su galimybe pritaikyti savo profesines žinias, perduoti patirtį kitiems ir jausti prisidėjimą prie visuomenės gerovės. Svarbiausiu aspektu tapo galimybė taikyti savo žinias praktikoje (4,36) ir dalintis savo žiniomis bei mokyti kitus (4,39). Tai rodo, kad respondentai vertina darbo aplinką, kurioje gali realizuoti savo profesinį potencialą ir turėti įtaką kitų augimui. Taip pat reikšmingas aspektas, kad organizacija yra priima ir suteikia priklausymo jausmą (4,12). Toks rezultatas rodo, kad palaikymas organizacijoje yra svarbūs priimant sprendimą dėl darbo vietos. Šiek tiek žemesnis įvertinimas suteiktas organizacijos orientacijai į klientų poreikių tenkinimą (3,97), tačiau ir šis kriterijus išlieka svarbus, tik kiek mažiau nei galimybė realizuoti profesines kompetencijas. Žemiausiai įvertintas teiginys „Organizacija orientuota į klientą ir jo poreikių tenkinimą“ (3,97), tai rodo, kad respondentams orientacija į klientų poreikius yra mažiau reikšminga nei galimybė taikyti žinias ir perduoti patirtį. Bendras dimensijos vidurkis – 4,15, kuris rodo, kad bendrai respondentams šie kriterijai yra svarbūs renkantis darbdavį (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Darbdavio patrauklumo taikomosios dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Taikomoji	Organizacija visuomeniškai atsakinga – prisideda prie visuomenės gerovės.	3,89	4,15
	Būtų galimybė taikyti aukštojoje mokykloje įgytas žinias praktikoje.	4,36	
	Būtų galimybė perduoti savo žinias ir mokyti kitus.	4,39	
	Jausčiausi, kad priklausau ir esu priimamas(-a) organizacijoje.	4,12	
	Organizacija orientuota į klientą ir jo poreikių tenkinimą.	3,97	

15 lentelėje pateikiami akademinės laisvės dimensijos teiginiai. Aukščiausiai įvertintas teiginys, kad institucijos darbuotojai galėtų laisvai reikšti savo akademines ir kultūrines pažiūras nebijodami neigiamų pasekmių (4,00). Tai rodo, kad pagarba grįstos kultūros svarba respondentams yra didelė. Taip pat reikšmingu aspektu laikoma institucijos aplinka, apsaugota nuo išorinio politinio ar ideologinio spaudimo (3,88) ir galimybė bendruomenei laisvai dalytis nuomonėmis (3,89). Žemiausiai įvertintas teiginys, kad institucija priima strateginius ir akademinius sprendimus savarankiškai, be išorinių įsikišimų (3,67). Nors tai vis dar teigiamas vertinimas, šis aspektas darbuotojams būtų kiek mažiau svarbus nei asmeninė nuomonės laisvė. Bendras šios dimensijos vidurkis (3,87) rodo, kad akademinė laisvė darbuotojams yra svarbus, tačiau ne pats svarbiausias aspektas (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Darbdavio patrauklumo akademinės laisvės dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Akademinės laisvės	Suteikia laisvę pasirinkti tyrimų temas ir dėstymo turinį.	3,81	3,87
	Institucija suteikia laisvą nuomonių dalijimąsi akademiniame bendruomenėje ir už jos ribų.	3,99	
	Institucija priima strateginius ir akademinius sprendimus savarankiškai, be išorinio kišimosi.	3,67	
	Institucijos akademinė veikla ir fizinė erdvė yra apsaugotos nuo išorinio spaudimo ar ideologinės įtakos.	3,88	
	Institucijoje darbuotojai gali laisvai reikšti savo akademines ir kultūrines pažiūras nebijodami neigiamų pasekmių.	4,00	

16 lentelėje nagrinėjami psichologinės ir emocinės aplinkos aspektai. Svarbiausiais kriterijais tapo pagarba ir psichologinis saugumas, kad kolegos elgtųsi etiškai ir nesiektų pakenkti (4,21) ir kad darbuotojo gebėjimai būtų vertinami ir panaudojami (4,06). Tai rodo, kad respondentai teiktų pirmenybę organizacijai, kuri užtikrina saugią darbo atmosferą. Taip pat svarbus prasmingų tarpasmeninių santykių kūrimas (4,06) ir bendradarbių supratimas (4,01). Tokie rezultatai rodo, kad respondentams svarbu bendruomeniškumas ir palaikanti darbo aplinka. Žemiausi įvertinimai skirti teiginiams, „sunku kreiptis pagalbos“ (2,64) ir „atstumia kitus dėl jų skirtumų“ (2,50). Žemi šių teiginių įverčiai nereiškia jų mažos svarbos – priešingai, jie parodo respondentų lūkestį, kad tokios neigiamos situacijos organizacijoje neturėtų egzistuoti, todėl jų nebuvimas yra svarbi sąlyga renkantis darbdavį. Bendras vidurkis 3,7 rodo, kad emocinė aplinka darbuotojams yra reikšminga, tačiau ne tokia kaip kitų dimensijų (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Darbdavio patrauklumo psichologinės (emocinės) dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Psichologinė (emocinė)	Organizacijos nariai gali laisvai išsakyti problemas ir sudėtingus klausimus.	4,21	3,7
	Organizacijoje žmonės kartais atstumia kitus dėl jų skirtumų.	2,50	
	Organizacijoje sunku kreiptis pagalbos į kitus narius.	2,64	

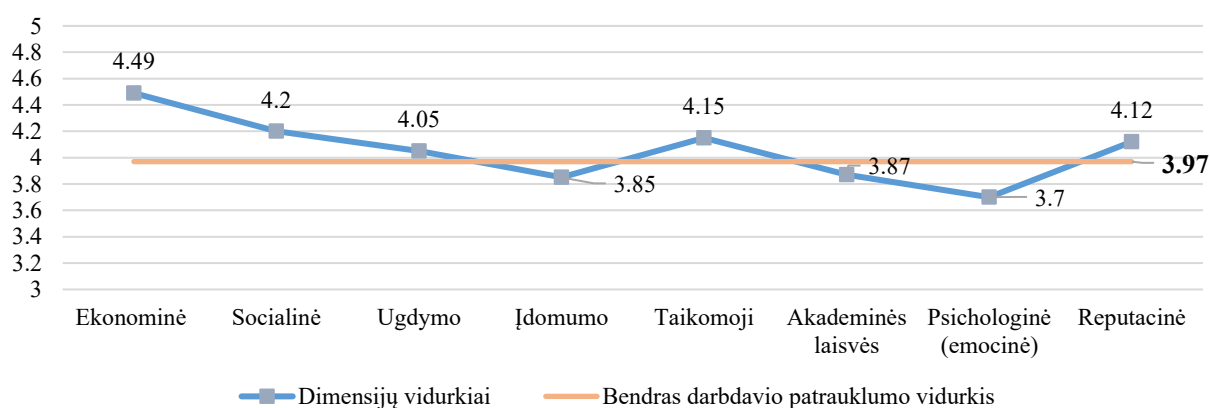
	Niekas organizacijoje tyčia nesielgtų taip, kad man pakenktų.	4,21	
	Dirbdamas (-a) su organizacijos nariais jauščiau, kad mano unikalūs gebėjimai ir talentai yra vertinami bei panaudojami.	4,06	
	Jauščiau, kad mano bendradarbiai mane mėgsta.	3,94	
	Jauščiau, kad mes su bendradarbiais stengiamės kurti prasmingus tarpusavio santykius.	4,06	
	Jauščiau, kad mano bendradarbiai mane supranta.	4,01	

17 lentelė apibūdina reputacinę dimensiją, kuri atspindi, kokią organizacijos reputaciją respondentai vertintų kaip svarbią renkantis darbdavį. Didžiausią įvertinimus turi aspektai: „pasitikėjimas organizacija“ (4,19) ir „organizacija, kurią gerbčiau ir vertinčiau“ (4,16). Kiek žemesnis, tačiau vis dar aukštas, vertinimas suteiktas teiginiui, kad „organizacija turėtų gerą bendrą reputaciją“ (4,12), o tai rodo, kad reputaciniai veiksniai yra pakankamai reikšmingi renkantis darbdavį. Žemiausiai įvertintas kriterijus – organizacija keltų gerus jausmus (4,00). Nors šis rodiklis mažiausias grupėje, jis išlieka aukštas. Bendras dimensijos vidurkis (4,12) yra aukštas, o tai rodo, kad institucijos įvaizdis darbuotojams yra vienas iš esminių pasirinkimą lemiančių veiksnių (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Darbdavio patrauklumo reputacinės dimensijos vidurkiai

Dimensija	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Reputacinė	Organizacija man keltų gerus jausmus.	4,00	4,12
	Organizacija būtų tokia organizacija, kuria pasitikėčiau.	4,19	
	Organizacija būtų tokia organizacija, kurią gerbčiau ir vertinčiau.	4,16	
	Organizacija turėtų gerą bendrą reputaciją.	4,12	

9 paveiksle pateikta jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo dimensijų bendrų vidurkių įvertinimai. Analizė rodo, kad respondentai aukščiausiai įvertino ekonominę dimensiją (4,49), kas atskleidžia finansinių veiksnių svarbą vertinant darbdavio patrauklumą. Taip pat aukštus balus surinko taikomoji (4,15) ir reputacinė (4,12) dimensijos. Mažiausiai buvo įvertinta psichologinė (emocinė) dimensija (3,70), rodanti, kad emocinis klimatas institucijoje yra mažiau reikšminga darbdavio patrauklumo sudedamoji dalis, palyginti su kitomis analizuotomis dimensijomis. Bendras darbdavio patrauklumo vidurkis (3,97) apibendrina atskirų dimensijų reikšmingumus ir rodo, kad institucija respondentų suvokiama kaip pakankamai patrauklus darbdavys.



9 pav. Jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumo dimensijų bendrų vidurkių įvertinimai

9 paveiksle matyti, kad daugumos darbdavio patrauklumo dimensijų vidurkiai viršija bendrą darbdavio patrauklumo vidurkį, parodant atskirų dimensijų vertinimų pasiskirstymą respondentų atsakymuose.

18 lentelėje pateikiami teiginių, vertinančių respondentų ketinimus rinktis jūrininkus rengiančią instituciją kaip darbdavį, vidurkiai. Didžiausias vidurkis priskiriamas teiginiui „Rekomenduočiau šią organizaciją draugui, kuris ieško darbo“ (3,79). Tai rodo, kad respondentai instituciją vertina palankiai kaip potencialų darbdavį kitam asmeniui, net jei patys nėra visiškai tikri dėl savo įsitraukimo. Taip pat gana palankiai vertinamas ketinimas dalyvauti darbo pokalbyje, jei būtų pakviesti (3,59). Tai rodo atvirumą galimybei, tačiau dar ne galutinį apsisprendimą priimti darbo pasiūlymą. Žemiausi įvertinimai suteikti teiginiams „Organizaciją pasirinkčiau kaip vieną iš pirmųjų savo darbdavio pasirinkimų“ (3,14) ir „Būčiau pasirengęs dėti visas pastangas“ (3,37). Šie rezultatai atskleidžia, kad institucija neprioritetinis pasirinkimas darbo rinkoje, taip pat nėra labai stipraus motyvacinio ryšio su organizacija. Žemiausias vertinimas susijęs su darbo pasiūlymo priėmimu (3,46), kuris rodo, kad respondentai neatmeta galimybės dirbti institucijoje, tačiau sprendimas priklausytų ir nuo kitų sąlygų. Bendras dimensijos vidurkis (3,47) rodo vidutinio stiprumo teigiamas intencijas – respondentai tam tikrais atvejais būtų linkę svarstyti darbą institucijoje, tačiau šios nuostatos nėra labai stiprios (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Respondentų ketinimų rinktis jūrininkus rengiančią instituciją kaip darbdavį, vertinimo vidurkiai

	Skalės klausimas	Vidurkis	Bendras vidurkis
Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu	Sutikčiau priimti darbo pasiūlymą iš šios organizacijos.	3,46	3,47
	Organizaciją pasirinkčiau kaip vieną iš pirmųjų savo darbdavio pasirinkimų.	3,14	
	Jeigu organizacija pakviestų mane į darbo pokalbį, aš sutikčiau dalyvauti.	3,59	
	Būčiau pasirengęs (-usi) dėti visas pastangas, kad galėčiau dirbti šioje organizacijoje.	3,37	
	Rekomenduočiau šią organizaciją draugui, kuris ieško darbo	3,79	

Respondentų, kurie nedirba jūrininkus rengiančioje institucijoje, buvo klausiama ar jie įsivaizduotų save dirbančius tokį darbą. 66 respondentai atsakė „taip“, vadinasi jie matytų save tokioje rolėje. 40 respondentų nurodė „ne“, vadinasi, jie tokios galimybės nematė arba šiuo metu jos nesvarsto. Didžiausia grupė – 74 respondentai, atsakė „nesusimąsčiau“, kas rodo, kad daliai jūrininkų ši karjeros kryptis nėra aktyviai svarstoma, tačiau ji taip pat nėra atmetama. Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, jog nemaža dalis jūrininkų dar nėra apsvarstę dėstymo ar darbo akademiniame jūrininkų rengimo institucijoje kaip karjeros tęstinumo galimybės, tačiau reikšminga dalis (66 asmenys) tokią perspektyvą vertina palankiai.

Toliau darbe, siekiant išanalizuoti, kaip skirtingos respondentų grupės vertina jūrininkus rengiančių institucijų patrauklumo dimensijas ir teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu, buvo atlikta palyginimo analizė pagal demografinius kintamuosius.

4.3. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, raiška pagal demografines charakteristikas

Šiame poskyryje analizuojami jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo, įskaitant dimensijas, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimai pagal respondentų demografines charakteristikas. Analizėje naudojami vidurkiniai patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų įverčiai, bei ranginių duomenų analizė, kuriai bus naudojami du

metodai: dviejų nepriklausomų grupių palyginimas (Mann–Whitney U) ir kelių nepriklausomų grupių palyginimas (Kruskal–Wallis H).

Pagal lytį. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal respondentų lytį pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo, kad vyrų ir moterų vertinimai, kai kurių darbdavio patrauklumo dimensijų atveju skiriasi. Tačiau teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu įvertinimas beveik nesiskiria. Siekiant patikrinti, ar vidurkių analizėje pastebėtos tendencijos yra statistiškai reikšmingos, atlikta ranginė analizė taikant Mann–Whitney U testą. 19 lentelėje pateikti ranginės analizės rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti ekonominės ($p = 0,038$), socialinės ($p = 0,002$), įdomumo ($p = 0,003$) ir reputacinės ($p = 0,016$) darbdavio patrauklumo dimensijų atvejais.

19 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo, dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal lytį (Mann–Whitney U)

Dimensijos	Vidutiniai rangai		p reikšmė
	Moteris	Vyras	
Ekonominė	81,88	115,01	0,038
Socialinė	67,76	116,17	0,002
Ugdymo	94,35	113,99	0,225
Įdomumo	68,65	116,10	0,003
Taikomoji	94,71	113,96	0,234
Akademinei laisvės	89,79	114,36	0,127
Psichologinė (emocinė)	84,94	114,76	0,066
Reputacinė	77,38	115,38	0,016
Darbdavio patrauklumo	86,76	114,61	0,088
Teigiamų intencijų	112,29	112,52	0,989

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant ekonominės dimensijos vidutinius rangus matyti, kad vyrų grupėje jie yra aukštesni (115,01) nei moterų (81,88), o nustatyta p reikšmė ($p = 0,038$) rodo, kad šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Panaši tendencija išryškėja ir socialinės dimensijos atveju, kur vyrų vidutiniai rangai (116,17) ženkliai viršija moterų rangus (67,76). Įdomumo dimensijos vidutiniai rangai vyrų grupėje (116,10) taip pat yra aukštesni nei moterų (68,65), o p reikšmė ($p = 0,003$) patvirtina statistiškai reikšmingą skirtumą tarp lyčių. Reputacinės dimensijos atveju vyrų vidutiniai rangai (115,38) taip pat viršija moterų (77,38), o skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,016$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad vyrams ekonominiai, socialiniai, darbo patrauklumo bei institucijos reputacijos aspektai yra reikšmingesni nei moterims. Moterims didžiausią reikšmę darbdavio patrauklume turi taikomasis (97,71) ir ugdymo (94,35) aspektai.

Vertinant bendrą darbdavio patrauklumą, skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p = 0,088$). Panaši situacija stebima ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu atveju – vidutiniai rangai moterų (112,29) ir vyrų (112,52) grupėse yra beveik identiški, o statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p = 0,989$). Tai leidžia teigti, kad ketinimas sieti save su organizacija nepriklauso nuo respondentų lyties.

Pagal amžių. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal respondentų amžių pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo ryškius skirtumus tarp kartų. Y kartos respondentai (gimę 1982–2000 m.) visas dimensijas vertina

aukščiausiai. X kartos respondentai (1961–1981 m.) taip pat pateikė gana aukštus įverčius. Tuo tarpu „kūdikių bumo karta“ (1943–1960 m.) beveik visus aspektus, išskyrus ekonominį, vertino žemiausiai, o jų teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu buvo ženkliai mažesnės. Tai leidžia daryti prielaidą, kad Y ir X kartos respondentai instituciją mato patrauklesne (2 priedas).

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai amžiaus grupių vertinimo skirtumai, sudaryta 20 lentelė. Ši lentelė leidžia įvertinti, kuri amžiaus grupė kiekvieną darbdavio patrauklumo aspektą vertina labiau (aukštesnis rangas) arba mažiau (žemesnis rangas).

20 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal amžiaus grupes (Kruskal-Wallis H)

Dimensijos	Vidutiniai rangai			p reikšmė
	Kūdikių bumo karta (1943-1960)	X karta (1961-1981)	Y karta (1982-2000)	
Ekonominė	105,81	78,27	116,47	< 0,001
Socialinė	80,20	89,20	118,94	< 0,001
Ugdymo	70,89	71,35	129,61	< 0,001
Įdomumo	73,64	65,19	131,51	< 0,001
Taikomoji	92,67	86,03	116,88	0,003
Akademines laisvės	78,53	93,98	117,48	< 0,001
Psichologinė (emocinė)	90,10	105,00	109,31	0,249
Reputacinė	80,61	111,09	109,38	0,025
Darbdavio patrauklumo	67,14	89,27	122,84	< 0,001
Teigiamų intencijų	45,50	117,14	116,89	< 0,001

* p < 0,05, ** p < 0,01.

Analizuojant darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vidutinius rangus pagal respondentų amžiaus grupes matyti, kad Y kartos (1982–2000 m.) grupei svarbiausi buvo ugdymo (129,61), įdomumo (131,51), socialinės (118,94) ir ekonominės (116,47) dimensijų aspektai, tuo tarpu mažiau svarbūs šiai grupei buvo psichologinės (109,31) ir reputacinės (109,38) dimensijų aspektai. X kartos grupėje (1961–1981 m.) didžiausią reikšmę turėjo reputacinė (111,09) ir psichologinė (105,00) dimensijos, o mažiau svarbios buvo ugdymo (71,35) ir įdomumo (65,19) dimensijos. „Kūdikių bumo kartai“ (1943–1960 m.) svarbiausios buvo ekonominė (105,81) ir taikomoji (92,67) dimensijos, o mažiausiai svarbios – ugdymo (70,89) ir įdomumo (73,64) dimensijos.

Vertinant bendrą darbdavio patrauklumą, matyti, kad aukščiausi vidutiniai rangai nustatyti Y kartos respondentų grupėje (122,84), žemesni – X kartoje (89,27), o mažiausi – „Kūdikių bumo“ kartoje (67,14). Nustatyta p reikšmė ($p < 0,001$) rodo, kad bendro darbdavio patrauklumo vertinimai tarp amžiaus grupių statistiškai reikšmingai skiriasi, todėl galima teigti, kad respondentų amžius yra reikšmingas veiksnys formuojant bendrą institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo suvokimą. Analogiška tendencija stebima ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose. Didžiausi vidutiniai rangai nustatyti X kartos (117,14) ir Y kartos (116,89) respondentų grupėse, o reikšmingai mažesni – „Kūdikių bumo“ kartoje (45,50). Šie skirtumai taip pat yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), kas leidžia teigti, kad X ir Y kartų respondentų ketinimas sieti save su organizacija yra žymiai stipresnis nei vyresnių respondentų.

Pagal respondentų grupes. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal respondentų grupes pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo, kad darbuotojai beveik visas dimensijas, išskyrus ekonominę, vertina šiek tiek palankiau nei jūrininkai. Jūrininkai aukščiausiai vertina ekonominę dimensiją (2 priedas).

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai respondentų grupių vertinimo skirtumai, sudaryta 21 lentelė. Ši lentelė leidžia įvertinti, kuri respondentų grupė kiekvieną darbdavio patrauklumo aspektą vertina labiau (aukštesnis rangas) arba mažiau (žemesnis rangas).

21 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo, dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal respondentų grupes (Mann–Whitney U)

Dimensijos	Vidutiniai rangai		p reikšmė
	Darbuotojai	Jūrininkai	
Ekonominė	96,51	115,36	0,011
Socialinė	113,35	112,35	0,931
Ugdymo	120,03	111,15	0,457
Įdomumo	122,34	110,74	0,331
Taikomoji	113,75	112,28	0,902
Akademinei laisvės	109,26	113,08	0,748
Psichologinė (emocinė)	101,76	114,42	0,291
Reputacinė	108,94	113,14	0,719
Darbdavio patrauklumo	114,84	112,08	0,819
Teigiamų intencijų	134,10	108,63	0,034

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant vidutinius rangus matyti, kad ekonominės dimensijos vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp respondentų grupių ($p = 0,011$). Ekonominės dimensijos vidutiniai rangai jūrininkų grupėje yra aukštesni (115,36) nei darbuotojų grupėje (96,51), todėl galima teigti, kad ekonominiai darbdavio patrauklumo aspektai jūrininkams yra reikšmingesni nei darbuotojams.

Tuo tarpu socialinės, ugdymo, įdomumo, taikomosios, akademinės laisvės, psichologinės (emocinės) ir reputacinės darbdavio patrauklumo dimensijų vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų grupių nenustatyta ($p > 0,05$). Tai rodo, kad šių darbdavio patrauklumo aspektų svarba darbuotojų ir jūrininkų grupėse iš esmės nesiskiria. Analogiškai, bendro darbdavio patrauklumo vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų grupių taip pat nenustatyta ($p = 0,819$).

Vertinant teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų grupių ($p = 0,034$). Darbuotojų grupėje vidutiniai rangai yra aukštesni (134,10) nei jūrininkų grupėje (108,63), todėl galima teigti, kad darbuotojai yra labiau linkę teigiamai sieti savo ateitį su organizacija nei jūrininkai.

Pagal darbuotojų darbo pozicijas. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal darbuotojų darbo pozicijas pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo, kad darbuotojai, dirbantys tik pedagoginį darbą, patrauklumo dimensijas vertina aukščiausiai (4,49). Tuo tarpu darbuotojai, derinantys darbą su veikla krante, institucijos patrauklumą vertina šiek tiek žemiau (4,11). Žemiausiai institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą vertina darbuotojai derinantys pedagoginį darbą su darbu jūroje (4,08) (2 priedas).

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai respondentų grupių vertinimo skirtumai, sudaryta 22 lentelė. Ši lentelė leidžia įvertinti, kaip darbuotojų darbo pozicijos lemia kiekvieną darbdavio patrauklumo aspekto vertinimą.

22 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal darbuotojų darbo pozicijas (Kruskal-Wallis H)

Dimensijos	Vidutiniai rangai			p reikšmė
	Derinantys su darbu jūroje	Derinantys su darbu krante	Dirbantys tik pedagoginį darbą	
Ekonominė	15,38	16,50	26,00	0,019
Socialinė	16,24	15,71	25,36	0,037
Ugdymo	18,12	15,57	23,14	0,255
Įdomumo	17,91	15,64	23,36	0,223
Taikomoji	16,03	15,57	25,68	0,026
Akademines laisvės	17,56	15,21	24,00	0,140
Psichologinė (emocinė)	17,21	18,93	22,57	0,399
Reputacinė	17,18	13,71	25,21	0,032
Darbdavio patrauklumo	15,29	16,14	26,29	0,016
Teigiamų intencijų	13,82	24,71	23,79	0,015

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vidutinius rangus pagal darbuotojų darbo pozicijas matyti aiškūs vertinimų skirtumai tarp darbuotojų grupių. Darbuotojams, dirbantiems tik pedagoginį darbą, svarbiausi buvo ekonominės (26,00), taikomosios (25,68), socialinės (25,36) ir reputacinės (25,21) darbdavio patrauklumo dimensijų aspektai. Ši grupė taip pat pasižymėjo aukščiausiu bendro darbdavio patrauklumo vidutiniu rangų (26,29), kas rodo itin palankų institucijos, kaip darbdavio, vertinimą.

Darbuotojai, derinantys pedagoginį darbą su darbu krante, daugumą darbdavio patrauklumo dimensijų vertino kritiškiau. Šioje grupėje labiausiai išsiskyrė psichologinė (emocinė) dimensija (18,93), tačiau kitų dimensijų vertinimai buvo žemesni, lyginant su darbuotojais, dirbančiais tik pedagoginį darbą.

Tuo tarpu darbuotojai, derinantys pedagoginį darbą su darbu jūroje, visas darbdavio patrauklumo dimensijas vertino mažiausiai palankiai. Šioje grupėje žemiausi vidutiniai rangai nustatyti ekonominės (15,38), bendro darbdavio patrauklumo (15,29) ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu (13,82) vertinimuose. Analizuojant šios grupės prioritetus matyti, kad jiems santykinai svarbiausi buvo ugdymo (18,12), akademines laisvės (17,56) ir įdomumo (17,91) darbdavio patrauklumo aspektai. Šie rezultatai leidžia teigti, kad šiai darbuotojų grupei didesnę reikšmę turi profesinio tobulėjimo galimybės, akademinis savarankiškumas ir darbo turinio patrauklumas, nors bendras institucijos patrauklumo vertinimas išlieka žemesnis, lyginant su kitomis darbuotojų grupėmis.

Vertinant bendrą darbdavio patrauklumą, matyti, kad aukščiausieji vidutiniai rangai nustatyti darbuotojų, dirbančių tik pedagoginį darbą, grupėje (26,29), žemesni – darbuotojų, derinančių pedagoginį darbą su darbu krante, grupėje (16,14), o mažiausi – darbuotojų, derinančių pedagoginį darbą su darbu jūroje, grupėje (15,29). Nustatyta p reikšmė ($p = 0,016$) rodo, kad šie skirtumai yra

statistiškai reikšmingi, todėl galima teigti, kad darbuotojų darbo pozicija yra reikšmingas veiksnys formuojant bendrą institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo vertinimą.

Analogiška tendencija stebima ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose. Didžiausi vidutiniai rangai nustatyti darbuotojų, derinančių pedagoginį darbą su darbu krante (24,71), ir dirbančių tik pedagoginį darbą (23,79), grupėse, o reikšmingai mažesni – darbuotojų, derinančių pedagoginį darbą su darbu jūroje, grupėje (13,82). Šie skirtumai taip pat yra statistiškai reikšmingi ($p = 0,015$), kas leidžia teigti, kad darbuotojai, kurių darbas nėra tiesiogiai susijęs su darbu jūroje, yra labiau linkę sieti savo ateitį su organizacija.

Pagal jūrininkų darbo pozicijas. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal darbuotojų darbo pozicijas pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo, kad krante dirbantys jūrininkai institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą vertina palankiausiai (4,34), o mažiausiai vertina dirbantys aptarnaujančiu personalu (3,66). Šie skirtumai rodo, kad jūrininkų pareigos turi įtakos jų požiūriui į organizacijos patrauklumą.

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai respondentų pagal jūrininkų darbo pozicijas skirtumai, sudaryta 23 lentelė. Ši lentelė leidžia įvertinti, kaip jūrininkų darbo poziciją lemia kiekvieną darbdavio patrauklumo aspekto vertinimą.

23 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal jūrininkų darbo pozicijas (Kruskal-Wallis H)

Dimensijos	Vidutiniai rangai				p reikšmė
	Denio pozicijoje	Mašinų skyriaus pozicijoje	Darbo krante pozicija	Kita (aptarnaujantis personalas)	
Ekonominė	126,21	72,61	114,50	88,86	< 0,001
Socialinė	109,56	126,10	107,55	88,57	0,285
Ugdymo	114,05	112,36	121,41	65,00	0,246
Įdomumo	112,52	117,27	121,45	63,86	0,209
Taikomoji	113,61	112,75	115,18	81,86	0,644
Akademinei laisvės	106,98	128,03	137,05	85,93	0,073
Psichologinė (emocinė)	105,41	127,03	153,91	101,57	0,027
Reputacinė	104,95	140,93	127,23	54,50	< 0,001
Darbdavio patrauklumo	115,56	100,11	141,14	87,86	0,148
Teigiamų intencijų	121,80	76,17	133,86	131,14	< 0,001

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant rezultatus nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pagal jūrininkų darbo pozicijas egzistuoja ekonominės ($p < 0,001$), psichologinės (emocinės) ($p = 0,027$) ir reputacinės ($p < 0,001$) darbdavio patrauklumo dimensijų vertinimuose, taip pat teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose ($p < 0,001$). Kitų darbdavio patrauklumo dimensijų vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$).

Denio pozicijoje dirbantiems jūrininkams aktualiausia yra ekonominė darbdavio patrauklumo dimensija (126,21). Mašinų skyriaus pozicijoje dirbantiems jūrininkams didžiausią reikšmę turi reputacinė (140,93). Jūrininkams, dirbantiems krante, aktualiausios yra psichologinė (emocinė) (153,91). Tuo tarpu aptarnaujančio personalo (kita) pozicijoje dirbantys jūrininkai visas darbdavio

patrauklumo dimensijas vertina mažiau palankiai, jiems reikšmingiausia ekonominė (88,86), o mažiausiai reikšmingos šioje grupėje yra reputacinė (54,50), įdomumo (63,86) ir ugdymo (65,00) dimensijos. Galima teigti, kad jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumas, kaip darbdavio, skirtingoms jūrininkų darbo pozicijoms siejasi su nevienodais prioritetais.

Teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$). Aukščiausi vidutiniai rangai fiksuoti krante dirbančių jūrininkų (133,86) ir aptarnaujančio personalo (131,14) grupėse, o žemiausi – mašinų skyriaus pozicijoje dirbančių jūrininkų grupėje (76,17). Tai rodo, kad ketinimas sieti savo ateitį su organizacija reikšmingai skiriasi priklausomai nuo jūrininkų darbo pozicijos.

Pagal darbo stažą. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal darbuotojų darbo stažą pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo, kad institucijos patrauklumo vertinimai priklauso nuo respondentų darbo stažo jūroje. Aukščiausi įverčiai nustatyti tarp 16–20 metų darbo patirtį turinčių respondentų, o žemiausi – tarp jūrininkų, dirbančių jūroje daugiau nei 25 metus. Tai rodo, kad darbo patirtis jūroje gali būti susijusi su skirtingu institucijos patrauklumo vertinimu.

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai respondentų pagal jūrininkų darbo stažą skirtumai, sudaryta 24 lentelė. Ši lentelė leidžia įvertinti, kaip jūrininkų darbo stažas lemia kiekvieną darbdavio patrauklumo aspekto vertinimą.

24 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal jūrininkų darbo stažą (Kruskal-Wallis H)

Dimensijos	Vidutiniai rangai							p reikšmė
	Nedirba jūroje	Iki 5 metų	6-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	21-25 metai	Virš 25 metų	
Ekonominė	122,50	100,95	112,33	92,34	129,07	137,95	120,00	0,075
Socialinė	110,67	126,62	106,21	108,56	142,91	128,00	94,03	0,069
Ugdymo	104,00	90,50	99,48	127,79	157,41	147,00	81,72	< 0,001
Įdomumo	129,50	89,50	104,90	110,77	175,95	143,07	82,78	< 0,001
Taikomoji	77,00	110,79	93,16	115,98	150,68	153,64	101,86	< 0,001
Akademinių laisvės	138,17	88,64	108,43	111,31	156,14	130,18	94,28	0,004
Psichologinė (emocinė)	126,67	106,50	81,18	131,51	158,27	128,98	106,77	< 0,001
Reputacinė	98,17	83,17	116,32	115,47	133,27	138,16	92,73	0,021
Darbdavio patrauklumo	143,67	105,19	101,86	117,87	159,27	131,95	83,93	< 0,001
Teigiamų intencijų	180,50	95,10	136,32	122,91	162,50	61,91	55,15	< 0,001

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant rezultatus nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pagal jūrininkų darbo stažą egzistuoja ugdymo, įdomumo, taikomosios, akademinių laisvės, psichologinės (emocinės) ir reputacinės darbdavio patrauklumo dimensijų vertinimuose, taip pat bendro darbdavio patrauklumo ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose ($p < 0,05$). Tuo tarpu ekonominės ir socialinės dimensijų vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$), todėl šių aspektų svarba iš esmės nepriklauso nuo jūrininkų darbo stažo.

Analizuojant vidutinius rangus, matyti, kad jūrininkams, nedarbantiems jūroje, aktualiausia yra bendro darbdavio patrauklumo dimensija (143,67) ir akademinės laisvės (138,17) aspektai. Iki 5 metų darbo stažą turintiems jūrininkams didžiausią reikšmę turi socialinė (126,62) ir taikomoji (110,79) darbdavio patrauklumo dimensijos. 6–10 metų darbo stažo jūrininkai visas darbdavio patrauklumo dimensijas vertina panašiai, iš kurių santykinai svarbiausia yra reputacinė (116,32) dimensija. 11–15 metų darbo stažą turintiems jūrininkams aktualiausios yra psichologinė (emocinė) (131,51) ir ugdymo (127,79) dimensijos. 16–20 metų darbo stažą turintiems jūrininkams didžiausią reikšmę turi įdomumo (175,95), psichologinė (emocinė) (158,27) ir ugdymo (157,41) dimensijos. 21–25 metų darbo stažo grupėje aktualiausios yra taikomoji (153,64) ir reputacinė (138,16) dimensijos, o virš 25 metų darbo stažo jūrininkai visas darbdavio patrauklumo dimensijas vertina mažiau palankiai, iš kurių santykinai svarbiausia yra ekonominė (120,00). Galima teigti, kad jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumas, kaip darbdavio, skirtingoms darbo stažo grupėms siejasi su nevienodais prioritetais, kurie kinta priklausomai nuo profesinės patirties trukmės.

Vertinant bendrą darbdavio patrauklumą, aukščiausi vidutiniai rangai nustatyti 16–20 metų darbo stažą turinčių jūrininkų grupėje (159,27) ir jūrininkų, nedarbančių jūroje (143,67) grupėje, o žemiausi – virš 25 metų darbo stažo turinčių jūrininkų grupėje (83,93). Šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,001$), todėl galima teigti, kad darbo stažas yra reikšmingas veiksnys formuojant bendrą institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo suvokimą.

Analogiškai, teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose nustatyti ryškūs ir statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$). Respondentams nedarbantiems jūroje yra patraukliausia pedagoginio darbo pozicija. Tai patvirtina aukščiausias teigiamų intencijų vidutinis rangas šioje grupėje (180,50), kuris yra reikšmingai didesnis nei visose kitose darbo stažo grupėse ($p < 0,001$). Aukštos teigiamos intencijos būdingos ir 16–20 metų darbo stažo jūrininkams (162,50), kas leidžia teigti, kad pedagoginis darbas jiems taip pat atrodo patraukli profesinės veiklos kryptis. Tuo tarpu 21–25 metų (61,91) ir virš 25 metų (55,15) darbo stažo jūrininkų grupėse nustatyti žemiausi teigiamų intencijų rangai rodo, kad šiose grupėse ketinimas sieti savo ateitį su pedagoginiu darbu yra silpniausias.

Pagal išsilavinimą. Vidurkiniai darbdavio patrauklumo, įskaitant dimensijų, ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu įverčiai pagal respondentų išsilavinimą pateikti 2 priede. Vidurkių analizė rodo, kad institucijos patrauklumo vertinimai skiriasi priklausomai nuo respondentų išsilavinimo. Palankiausiai institucijos patrauklumą vertina vidurinę profesinę ir aukštąją neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (2 priedas).

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai respondentų pagal išsilavinimą skirtumai, sudaryta 25 lentelė. Ši lentelė leidžia įvertinti, kaip respondentų išsilavinimas lemia kiekvieną darbdavio patrauklumo aspekto vertinimą.

25 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos vidutiniai rangai pagal respondentų išsilavinimą (Kruskal-Wallis H)

Dimensijos	Vidutiniai rangai				p reikšmė
	Aukštasis universitetinis	Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	Specialus vidurinis ar jį atitinkantis	Vidurinis profesinis	
Ekonominė	115,87	111,84	96,50	132,83	0,584
Socialinė	115,91	105,06	131,24	112,00	0,311
Ugdymo	115,56	111,17	103,79	114,17	0,882

Įdomumo	108,98	119,70	97,86	96,00	0,415
Taikomoji	113,90	112,54	103,83	124,67	0,910
Akademines laisvės	120,57	110,91	78,48	131,50	0,048
Psichologinė (emocinė)	109,73	114,34	111,52	151,83	0,707
Reputacinė	107,31	124,30	82,38	108,67	0,029
Darbdavio patrauklumo	113,41	113,96	98,57	131,17	0,731
Teigiamų intencijų	102,05	128,01	87,76	125,83	0,009

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Analizuojant rezultatus nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pagal respondentų išsilavinimą egzistuoja akademines laisvės ($p = 0,048$) ir reputacinės ($p = 0,029$) darbdavio patrauklumo dimensijų vertinimuose, taip pat teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose ($p = 0,009$). Kitų darbdavio patrauklumo dimensijų bei bendro darbdavio patrauklumo vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų pagal išsilavinimą nenustatyta ($p > 0,05$).

Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintiems respondentams svarbiausia darbdavio patrauklumo dimensija yra akademines laisvės (120,57), rodanti profesinio savarankiškumo ir akademines autonomijos reikšmę šiai grupei. Aukštąjį neuniversitetinį (kolegijos) išsilavinimą turintiems respondentams aktualiausia yra reputacinė dimensija (124,30), o tai leidžia teigti, kad institucijos įvaizdis ir prestižas šiai grupei yra labai svarbūs. Specialų vidurinį ar jam prilygintą išsilavinimą turintiems respondentams reikšmingiausia yra socialinė dimensija (131,24), atspindinti tarpasmeninių santykių ir socialinės aplinkos svarbą vertinant darbdavį. Vidurinį profesinį išsilavinimą turintiems respondentams aktualiausios yra psichologinė (emocinė) (151,83) ir akademines laisvės (131,50) dimensijos, rodančios didesnę emocinio klimato ir darbo savarankiškumo poreikį. Galima teigti, kad darbdavio patrauklumo suvokimas skirtingose išsilavinimo grupėse siejasi su nevienodais prioritetais: aukštesnį išsilavinimą turintys respondentai labiau akcentuoja akademinę laisvę ir reputaciją, o žemesnį – socialinius ir emocinius darbo aplinkos aspektus.

Analizuojant teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu pagal respondentų išsilavinimą, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,009$). Didžiausi teigiamų intencijų vidutiniai rangai fiksuoti aukštąjį neuniversitetinį (kolegijos) (128,01) ir vidurinį profesinį išsilavinimą turinčių respondentų (125,83) grupėse, tuo tarpu mažiausi – specialų vidurinį ar jam prilygintą išsilavinimą turinčių respondentų grupėje (87,76). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai pasižymi vidutinio lygio teigiamomis intencijomis (102,05). Šie rezultatai leidžia teigti, kad ketinimas sieti savo ateitį su organizacija priklauso nuo respondentų išsilavinimo ir yra stipresnis tose grupėse, kuriose darbdavio patrauklumo aspektai labiau atitinka profesinius ir emocinius lūkesčius.

Apibendrinant jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, vertinimą pagal demografines charakteristikas, nustatyta, kad respondentų požiūris į institucijos patrauklumą ir teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu reikšmingai kinta priklausomai nuo demografinių veiksnių. Aprašomoji ir ranginių duomenų analizė parodė, kad amžius, darbo stažas, darbo pozicija ir išsilavinimas yra svarbūs veiksniai, diferencijuojantys darbdavio patrauklumo dimensijų bei teigiamų intencijų vertinimus. Ryškiausi skirtumai nustatyti pagal respondentų amžių.

*Tyrimui itin aktualus respondentų grupių, darbuotojų ir jūrininkų, palyginimas atskleidė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia tik ekonominės darbdavio patrauklumo dimensijos ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu vertinimuose, tuo tarpu bendro darbdavio patrauklumo ir daugumos jį sudarančių dimensijų – socialinės, ugdymo, įdomumo, taikomosios, akademinės laisvių, psichologinės (emocinės) ir reputacinės – vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų grupių nenustatyta ($p > 0,05$). **Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų ir jūrininkų darbdavio patrauklumo suvokimas iš esmės yra panašus, o nustatyti skirtumai apsiriboja atskirais aspektais, o ne bendru darbdavio patrauklumo vertinimu.***

4.4. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo ir teigiamų intencijų sąsajų koreliacinė ir regresinė analizė

Šioje dalyje siekiama išanalizuoti, kaip tarpusavyje siejasi skirtingos jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas, įskaitant dimensijas, ir teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu. Tam atlikta koreliacinė ir regresinė analizė, leidžiančios ne tik nustatyti pagrindinių patrauklumo veiksnių tarpusavio ryšius, bet ir įvertinti jų įtaką teigiamoms intencijoms organizacijos atžvilgiu.

Kadangi bendras darbdavio patrauklumo įvertinimas tarp respondentų grupių nesiskiria, darbdavio patrauklumas šiame tyrime analizuojamas kaip vieningas konstruktas visoje respondentų imtyje. Dėl šios priežasties koreliacinė ir regresinė analizė atliekama sujungus respondentų grupes, siekiant nustatyti bendrus darbdavio patrauklumo ir jo dimensijų ryšius su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu. Nustatyti ekonominės dimensijos ir teigiamų intencijų skirtumai tarp darbuotojų ir jūrininkų grupių vertinami kaip susiję su skirtinga jų padėtimi organizacijos atžvilgiu, tačiau jie nepaneigia galimybės tolesnę analizę atlikti bendrai.

Atsižvelgiant į tai, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų grupių nustatyti tik ekonominės dimensijos ir teigiamų intencijų atžvilgiu, o bendro darbdavio patrauklumo bei didžiosios dalies jo dimensijų vertinimuose skirtumų nenustatyta ($p > 0,05$), galima teigti, kad darbuotojų ir jūrininkų darbdavio patrauklumo suvokimas iš esmės yra panašus. Todėl tolesnei koreliacinei ir regresinei analizei respondentų duomenys analizuojami bendrai, siekiant įvertinti bendrus darbdavio patrauklumo ryšius su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu.

26 lentelėje pateikta jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumo dimensijų tarpusavio koreliacijų matrica atskleidžia, kad beveik visos dimensijos tarpusavyje siejasi statistiškai reikšmingai ir kryptingai. Stipriausi ryšiai matomi tarp ugdymo ir įdomumo dimensijų ($r = 0,878$; $p < 0,001$), taip pat tarp socialinės ir akademinės laisvės ($r = 0,790$; $p < 0,001$) bei socialinės ir taikomosios dimensijos ($r = 0,783$; $p < 0,001$), kas rodo, kad palanki socialinė aplinka ir profesinio tobulėjimo galimybės institucijoje dažniausiai pasireiškia kartu. Taip pat stipriai koreliuoja akademinės laisvės ir psichologinė (emocinė) gerovė ($r = 0,758$; $p < 0,001$), leidžiant teigti, kad darbuotojų emocinė gerovė glaudžiai susijęs su veikimo autonomija ir galimybe laisvai reikšti nuomonę. Vidutinio stiprumo, bet reikšmingos koreliacijos nustatytos su reputacine dimensija, kuri nuosekliai siejasi su dauguma kitų dimensijų (r nuo 0,614 iki 0,742), atskleidžiant, kad institucijos reputacija formuojasi remiantis darbuotojų patirtimis skirtingose srityse. Vienintelė santykinai silpna, nors reikšminga koreliacija nustatyta tarp ekonominės ir psichologinės (emocinės) dimensijų ($r = 0,198$; $p = 0,003$), kas leidžia daryti išvadą, kad emocinei gerovei finansiniai aspektai turi mažesnę įtaką nei socialiniai ir organizaciniai veiksniai.

26 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumo dimensijų tarpusavio koreliacijų matrica

Dimensija	Koreliacijos reikšmės	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Įdomumo	Taikomoji	Akademinių laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė
Ekonominė	r reikšmė	1	0,374**	0,453**	0,460**	0,415**	0,450**	0,198**	0,396**
	p reikšmė		< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,003	< 0,001
Socialinė	r reikšmė	1	1	0,709**	0,678**	0,783**	0,790**	0,733**	0,705**
	p reikšmė			< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Ugdymo	r reikšmė	1	1	1	0,878**	0,776**	0,718**	0,617**	0,639**
	p reikšmė				< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Įdomumo	r reikšmė	1	1	1	1	0,752**	0,750*	0,570**	0,614**
	p reikšmė					< 0,001	< 0,001	0,758**	0,742**
Taikomoji	r reikšmė	1	1	1	1	1	0,759**	0,003	< 0,001
	p reikšmė						< 0,001	< 0,001	< 0,001
Akademinių laisvės	r reikšmė	1	1	1	1	1	1	0,758**	0,742**
	p reikšmė							< 0,001	< 0,001
Psichologinė (emocinė)	r reikšmė	1	1	1	1	1	1	1	0,737**
	p reikšmė								< 0,001
Reputacinė	r reikšmė	1	1	1	1	1	1	1	1
	p reikšmė								

27 lentelėje pateikta jūrininkus rengiančios institucijos patrauklumo, kaip darbdavio, koreliacija su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu atskleidžia statistškai reikšmingą teigiamą vidutinio stiprumo ryšį tarp šių kintamųjų. Nustatyta, kad darbdavio patrauklumas reikšmingai siejasi su respondentų teigiamomis intencijomis ($r = 0,467$; $p < 0,001$), kas rodo, kad palankesnis institucijos vertinimas kaip darbdavio susijęs su didesniu ketinimu sieti profesinę ateitį su šia organizacija, ją rekomenduoti ar palaikyti pozityvų elgesį jos atžvilgiu.

27 lentelė. Jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo koreliacija su teigiamomis intencijomis

Dimensija	Koreliacijos reikšmės	Teigiamos intencijos
Ekonominė	r reikšmė	0,106
	p reikšmė	0,115
Socialinė	r reikšmė	0,220**
	p reikšmė	<0,001
Ugdymo	r reikšmė	0,241**
	p reikšmė	<0,001
Įdomumo	r reikšmė	0,251**
	p reikšmė	<0,001
Taikomoji	r reikšmė	0,262**
	p reikšmė	<0,001
Akademinių laisvės	r reikšmė	0,355**
	p reikšmė	<0,001
Psichologinė (emocinė)	r reikšmė	0,161*
	p reikšmė	0,016
Reputacinė	r reikšmė	0,166*
	p reikšmė	0,013
Darbdavio patrauklumas	r reikšmė	0,467**
	p reikšmė	< 0,001

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Koreliacinė analizė parodė, kad jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos patrauklumas kaip darbdavio susideda iš tarpusavyje glaudžiai susijusių dalių. Nustatyta, kad atskiros patrauklumo dimensijos nėra savarankiški veiksniai, o sudaro vientisą bendro darbdavio patrauklumo visumą. Bendras institucijos patrauklumo vertinimas statistiškai reikšmingai siejasi su respondentų teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu, tačiau atskirų dimensijų ryšiai su šiomis intencijomis yra silpni. Tai reiškia, kad teigiamos elgesio intencijos labiau susijusios su bendru institucijos patrauklumo suvokimu, o ne su pavieniais jo aspektais. Atsižvelgiant į tai, toliau atliekama regresinė analizė.

28 lentelėje pateikti tiesinės regresijos modelio pagrindiniai rodikliai, atskleidžiantys darbdavio patrauklumo ryšį su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu.

28 lentelė. Darbdavio patrauklumo ryšio su teigiamomis intencijomis regresijos rodikliai

Priklausomas kintamasis	Koreliacijos koeficientas (R)	Nestandardizuotas regresijos koeficientas (B)	Fišerio kriterijus (F)	Statistinio reikšmingumo lygmuo (p)
Teigiamos intencijos	0,683	0,993	194,296	< 0,001

Daugialypės koreliacijos koeficientas rodo stiprų ryšį tarp analizuojamų kintamųjų ($R = 0,683$). Regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 194,296$; $p < 0,001$), todėl laikytinas tinkamu duomenų interpretacijai. Nestandardizuotas regresijos koeficientas ($B = 0,993$) rodo, kad didėjant darbdavio patrauklumo vertinimui vienu vienetu, teigiamos elgesio intencijos vidutiniškai didėja beveik vienu vienetu. Tai leidžia teigti, kad darbdavio patrauklumas turi reikšmingą ir teigiamą ryšį su respondentų ketinimais organizacijos atžvilgiu. Toliau analizuojama, kokią reikšmę bendram darbdavio patrauklumo vertinimui turi atskiros darbdavio patrauklumo dimensijos. Šiam tikslui taikyta regresinė analizė, kurios rezultatai pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė. Darbdavio patrauklumo dimensijų ir bendro darbdavio patrauklumo regresijos koeficientai

Kintamasis	Koeficientų taškiniai įverčiai (B)	Koeficientų standartinės paklaidos (Std. Error)	Standartizuoti koeficientai (β)	Stjudento statistikos reikšmė (t)	Reikšmingumo lygmuo (p)
Konstanta	0,193	0,080	-	2,430	0,016
Ekonominė	0,095	0,016	0,055	5,882	< 0,001
Socialinė	0,056	0,020	0,071	2,760	0,006
Ugdymo	0,182	0,023	0,221	8,072	< 0,001
Idomumo	0,045	0,024	0,053	1,868	0,063
Taikomoji	0,222	0,21	0,275	10,375	< 0,001
Akademinių laisvės	0,161	0,014	0,224	11,614	< 0,001
Psichologinė (emocinė)	0,177	0,020	0,201	9,046	< 0,001
Reputacinė	0,000	0,016	0,055	5,882	< 0,001

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

29 lentelėje pateikti daugialypės regresinės analizės koeficientai, atskleidžiantys, kaip atskiros darbdavio patrauklumo dimensijos siejasi su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu. Priklausomas kintamasis šiame modelyje yra darbdavio patrauklumas, o nepriklausomi kintamieji – jį sudarančios dimensijos.

Standartizuotų regresijos koeficientų (β) analizė parodė, kad stipriausią teigiamą ryšį su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu turi taikomoji ($\beta = 0,275$), akademinės laisvės ($\beta = 0,224$) ir ugdymo ($\beta = 0,221$) dimensijos ($p < 0,001$). Reikšmingą teigiamą indėlį taip pat turi psichologinė (emocinė) dimensija ($\beta = 0,201$; $p < 0,001$) bei socialinė dimensija ($\beta = 0,071$; $p = 0,006$).

Tuo tarpu įdomumo dimensija statistiškai reikšmingo ryšio su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu neparodė ($p > 0,05$), kas leidžia teigti, kad šis aspektas bendro patrauklumo suvokime turi mažesnę reikšmę. Gauti rezultatai patvirtina, kad darbdavio patrauklumas empiriškai atsiskleidžia kaip daugiamatis konstruktas, kurio bendrą vertinimą labiausiai lemia praktinio taikymo, profesinio tobulėjimo ir akademinės autonomijos aspektai.

Koreliacinės ir regresinės analizės rezultatai rodo, kad jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas yra daugiamatis konstruktas, sudarytas iš tarpusavyje glaudžiai susijusių dimensijų. Koreliacinė analizė parodė, kad beveik visos patrauklumo dimensijos tarpusavyje siejasi statistiškai reikšmingai, patvirtindamos, kad jos veikia ne atskirai, o kaip vientisa sistema. Taip pat nustatyta, kad bendras darbdavio patrauklumo vertinimas yra reikšmingai susijęs su teigiamomis intencijomis organizacijos atžvilgiu, tuo tarpu pavienių dimensijų ryšiai su šiomis intencijomis yra silpnesni.

Regresinė analizė atskleidė, kad bendras darbdavio patrauklumas reikšmingai prognozuoja respondentų teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu. Be to, analizuojant atskirų dimensijų sąsajas su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu, nustatyta, kad didžiausią reikšmę turi taikomoji, akademinė laisvė ir ugdymo dimensijos, taip pat psichologinė (emocinė) ir socialinė dimensijos. Tai leidžia teigti, kad institucijos patrauklumas darbuotojų požiūriu labiausiai siejasi su praktinio darbo galimybėmis, profesinio tobulėjimo sąlygomis ir autonomija akademinėje veikloje.

Toliau darbe aptariami pagrindiniai šio tyrimo apribojimai, taip pat diskutuojama apie gautų rezultatų interpretacijos galimybes ir jų reikšmę tolesniems tyrimams.

4.5. Tyrimo diskusija ir apribojimai

Aprašomosios analizės rezultatai parodė, kad respondentams svarbiausi aspektai renkantis instituciją kaip darbdavį yra susiję ne tik su materialiniais veiksniais, bet ir su galimybe realizuoti savo profesines žinias, augti bei jaustis organizacijos dalimi.

Tokie rezultatai dera su socialinių mainų teorija (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Ši teorija teigia, kad darbuotojai yra linkę demonstruoti teigiamą elgesį organizacijos atžvilgiu tada, kai suvokia, kad organizacija suteikia jiems vertingas materialines ir nematerialines naudas. Empirinio tyrimo rezultatai aiškiai patvirtina šią teorinę prielaidą. Nustatyta, kad bendras darbdavio patrauklumas statistiškai reikšmingai siejasi su teigiamomis elgesio intencijomis organizacijos atžvilgiu ($r = 0,467$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad kuo palankiau darbuotojai vertina instituciją kaip darbdavį, tuo labiau jie yra linkę sieti savo profesinę ateitį su organizacija, ją rekomenduoti ir palaikyti pozityvų elgesį. Be to, regresinės analizės rezultatai parodė, kad bendras darbdavio patrauklumas yra reikšmingai prognozuojamas ne pavieniais aspektais, bet jų visuma. Tai atitinka šiuolaikinę socialinių mainų teorijos aiškinimą, pagal kurį aukštos kvalifikacijos darbuotojų atveju nematerialinės naudos dažnai tampa svarbesnės už finansines.

Išanalizavus ekonominius aspektus, pastebėta, kad ekonominė darbdavio patrauklumo dimensija, vertinama atskirai, yra viena svarbiausių darbuotojams – jos vidurkis buvo aukščiausias iš visų analizuotų dimensijų (4,49). Demografinė analizė atskleidė, kad ekonominiai aspektai ypač reikšmingi kūdikių bumo kartos atstovams, dirbantiems denio pozicijose ir turintiems daugiau nei 20 metų darbo stažą, kas leidžia sieti finansinių veiksnių svarbą su ilgamete ir intensyvia profesine patirtimi.

Vis dėlto regresinė analizė parodė, kad bendrame darbdavio patrauklumo vertinime ekonominė dimensija nėra pagrindinis bendro darbdavio patrauklumo prognozuotojas ($\beta = 0,055$; $p < 0,001$), kai kartu vertinamos visos patrauklumo dimensijos. Tai reiškia, kad nors finansiniai aspektai darbuotojams yra svarbūs ir jautrūs, ilgalaikį darbdavio patrauklumą labiau formuoja kiti aspektai. Tyrimas patvirtina kituose moksliniuose straipsniuose jau patikrintus teiginius, kad vien konkurencingo atlyginimo nepakanka – darbuotojų sprendimus likti organizacijoje lemia jų kasdienė darbo patirtis, apimanti profesinės saviraiškos galimybes, mikroklimatą ir psichologinį komfortą (Kravale-Pauliūnaitė et al., 2023; Bendaravičienė et al., 2013; Prakash et al., 2022)

Socialinė darbdavio patrauklumo dimensija turėjo statistiškai reikšmingą ryšį su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu ($\beta = 0,071$; $p = 0,006$), o tai patvirtina, kad palaikanti, bendradarbiavimu grįsta ir pagarbi darbo aplinka yra svarbi darbuotojų požiūriui į instituciją kaip darbdavį. Šis rezultatas dera su ankstesniais tyrimais, kurie pabrėžia, kad geri tarpasmeniniai santykiai, pasitikėjimu grįstas vadovavimas ir bendruomeniškumo jausmas stiprina darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir norą pasilikti organizacijoje (Berthon et al., 2005; Minchington, 2010; Dassler et al., 2022). Jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų kontekste šios sąsajos įgauna papildomą reikšmę dėl jūrinės profesijos specifikos. Tyrimai rodo, kad darbas jūroje pasižymi socialine izoliacija, intensyviu stresu ir ribotomis ilgalaikio bendruomeniškumo galimybėmis, todėl perėjimas į darbą krante dažnai siejamas su poreikiu atkurti socialinius ryšius ir stabilesnę organizacinę aplinką (Svetina et al., 2024; Senbursa & Dunder, 2024). Todėl socialinės dimensijos reikšmingumas šiame tyrime gali būti siejamas ne tik su bendrais darbdavio patrauklumo principais, bet ir su specifiniais jūrininkų karjeros bei profesinės patirties ypatumais.

Stipriausią teigiamą ryšį su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu turinčios taikomoji ($\beta = 0,275$), akademinės laisvės ($\beta = 0,224$) ir ugdymo ($\beta = 0,221$) dimensijos tiesiogiai patvirtina teorinėje dalyje iškeltą prielaidą, kad aukštojo mokslo institucijų patrauklumas formuojasi per profesinės saviraiškos, žinių taikymo praktikoje ir intelektualinės autonomijos galimybes. Šie rezultatai dera su aukštojo mokslo darbdavio patrauklumo teoriniu modeliu, kuriame pabrėžiama, kad akademiniam kontekste darbuotojai vertina ne tik organizacijos teikiamus išteklius, bet ir galimybes realizuoti savo profesinę tapatybę bei kompetencijas (Coates & Goedegebuure, 2012; Prakash et al., 2022). Gauti tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų patrauklumas ypač stipriai siejasi su galimybe realizuoti praktines kompetencijas, dalyvauti ugdymo procese ir veikti akademinėje aplinkoje, suteikiančioje daugiau intelektualinės laisvės nei darbo jūroje sąlygos. Ši logika atitinka „susipynusių karjerų“ modelį, pagal kurį darbas jūroje ir darbas krante sudaro nuoseklią profesinės raidos grandinę (Albert et al., 2016).

Reikšmingas psichologinės (emocinės) dimensijos indėlis ($\beta = 0,201$; $p < 0,001$) rodo, kad darbuotojų suvokiamas emocinis saugumas, pasitikėjimas ir palaikanti darbo aplinka yra svarbūs bendro darbdavio patrauklumo veiksniai. Tai reiškia, kad darbuotojai palankiau vertina organizacijas, kuriose jaučiasi gerbiami, gali atvirai bendrauti ir sulaukia palaikymo. Tokie rezultatai atitinka

socialinių mainų teoriją, pagal kurią pozityvūs socioemociniai mainai skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Panašias išvadas pateikė Carmeli ir kt., nustatę, kad psichologinis saugumas stiprina darbuotojų įsitraukimą ir emocinį prisirišimą, taip pat Kravale-Pauliūna ir kt., kurie parodė, kad aukštojo mokslo institucijose psichologinis komfortas ir mikroklimatas darbuotojų sprendimams yra svarbesni nei vien materialiniai veiksniai (Kravale-Pauliūna et al., 2023; Carmeli et al., 2023).

Tuo tarpu įdomumo dimensija regresinės analizės metu neparodė statistiškai reikšmingo ryšio su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu ($p > 0,05$), nors ankstesni tyrimai rodo, kad įdomumo (domėjimosi) dimensija yra svarbus darbdavio patrauklumo aspektas (Berthon et al., 2005; Eger et al., 2019; Yameen et al., 2021). Tai reiškia, kad įdomumo dimensija, neturėjo reikšmingos įtakos jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų, kaip darbdavio, patrauklumui. Tokį rezultatą galbūt galima paaiškinti jūrinės profesijos specifika. Jūrininko darbas pasižymi labai aukštu reglamentavimo lygiu – veikla grindžiama aiškiai apibrėžtais *IMO* ir *STCW* konvencijos standartais, todėl galimybės improvizuoti ar kūrybiškai eksperimentuoti yra ribotos (Gabedava & Kakabadze, 2021). Dėl šios priežasties darbo „įdomumas“ jūrinėje profesijoje dažniau suvokiamas kaip atsakingas ir profesionalus pareigų atlikimas, o ne kaip kūrybiškumo išraiška.

Reputacinė darbdavio patrauklumo dimensija šiame tyrime turėjo statistiškai reikšmingą ryšį su bendru darbdavio patrauklumo vertinimu ($\beta = 0,055$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad organizacijos prestižas, patikimumas ir visuomeninis pripažinimas prisideda prie darbuotojų teigiamo institucijos vertinimo kaip darbdavio. Gauti rezultatai atitinka ankstesnius tyrimus, kuriuose reputacija įvardijama kaip strateginis darbdavio išteklis, stiprinantis darbuotojų pasididžiavimą ir emocinį ryšį su organizacija (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2011; Dassler et al., 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų profesinės saviraiškos galimybėmis, akademinė laisvė, praktinių žinių taikymu bei psichologiniu ir socialiniu saugumu organizacijoje. Atlikta regresinė analizė parodė, kad sudarytas darbdavio patrauklumo modelis yra statistiškai reikšmingas ($F = 194,296$; $p < 0,001$). Daugialypės koreliacijos koeficientas ($R = 0,683$) rodo, kad tarp darbdavio patrauklumo dimensijų ir bendro darbdavio patrauklumo vertinimo egzistuoja stiprus ryšys. Tai reiškia, kad nagrinėtos darbdavio patrauklumo dimensijos iš esmės paaiškina darbuotojų bendrą požiūrį į instituciją kaip darbdavį, todėl sudarytas modelis laikytinas tinkamu.

Tyrimo apribojimai. Atliktas tyrimas turi tam tikrų apribojimų, į kuriuos būtina atsižvelgti interpretuojant gautus rezultatus.

Pirma, nors tyrime dalyvavo pakankamas respondentų skaičius ir surinkti duomenys leido atlikti koreliacinę bei regresinę analizę, tyrimo imtis neatspindi visos Lietuvos aukštojo mokslo darbuotojų populiacijos, nes apsiriboja jūrininkus rengiančių aukštojo mokslo institucijų kontekstu. Dėl šios priežasties tyrimo rezultatai neturėtų būti tiesiogiai apibendrinami visam aukštojo mokslo sektoriui.

Antra, tyrimas buvo grindžiamas savanorišku respondentų dalyvavimu, todėl galima daryti prielaidą, kad apklausoje aktyviau dalyvavo darbuotojai, labiau įsitraukę į institucijos veiklą arba turintys aiškesnę nuomonę apie darbdavio patrauklumą. Tai galėjo turėti įtakos atsakymų pasiskirstymui ir bendram darbdavio patrauklumo vertinimui.

Trečia, tyrime buvo analizuotas ribotas darbdavio patrauklumo dimensijų skaičius, nors realiame organizaciniame kontekste darbuotojų požiūrį į darbdavį gali formuoti ir kiti veiksniai, tokie kaip individualios asmeninės vertybės, organizacijos strateginiai sprendimai ar platesnės darbo rinkos tendencijos, kurios šiame tyrime nebuvo nagrinėtos.

Ketvirta, tyrimas buvo atliktas tik Lietuvoje veikiančiose jūrininkus rengiančiose aukštojo mokslo institucijose, todėl skirtingi ekonominiai, socialiniai ir instituciniai kontekstai kitose šalyse gali riboti šių tyrimo rezultatų pritaikomumą tarptautiniu mastu.

Penkta, būtina atsižvelgti ir į respondentų lyčių pasiskirstymą. Tyrime dalyvavo 224 respondentai, iš kurių 17 (7,59 proc.) buvo moterys ir 207 (92,41 proc.) – vyrai. Toks ryškus lyčių disproporcingumas gali riboti galimybę daryti apibendrinimus apie darbdavio patrauklumo vertinimus pagal lytį. Vis dėlto šis pasiskirstymas atspindi jūrininko profesijos ir jūrinio sektoriaus specifiką, kurioje vyrai sudaro absoliučią darbuotojų daugumą dėl fiziškai sudėtingų darbo sąlygų. Todėl vyrų dominavimas tyrime imtyje vertintinas kaip natūralus jūrinės veiklos sektoriaus struktūros atspindys, o ne metodologinė tyrimo klaida. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 3 paveiksle.

Tolimesnės tyrimų kryptys. Ateityje būtų naudinga tirti darbdavio patrauklumą platesniame kontekste, įtraukiant ne tik jūrininkus rengiančią aukštojo mokslo instituciją, bet ir kitas aukštojo mokslo institucijas bei privatų sektorių. Tai leistų nustatyti, ar šiame tyrime išryškėjusi darbdavio patrauklumo struktūra būdinga tik jūriniam akademiniam kontekstui, ar ji taip pat pasireiškia ir kituose sektoriuose, bei padėtų atskleisti galimus skirtumus tarp skirtingų darbo sričių.

Tolimesni tyrimai galėtų detaliau nagrinėti, kaip darbdavio patrauklumo dimensijos skiriasi tarp skirtingų darbuotojų grupių pagal amžių, darbo stažą, pareigas ar ankstesnę patirtį jūriniame sektoriuje. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų prioritetai kinta priklausomai nuo karjeros etapo, todėl platesnė demografinė analizė leistų geriau suprasti šių pokyčių sąsajas su profesiniu keliu.

Ateities tyrimuose būtų tikslinga darbdavio patrauklumą analizuoti per susipynusių karjerų (jūrinės ir akademinės) prizmę. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojams itin svarbios praktinio taikymo, profesinės saviraiškos ir akademinės autonomijos galimybės, kurios ypač aktualios asmenims, pereinantiesiems iš aktyvios jūrinės veiklos į akademinę aplinką. Todėl tolimesni tyrimai galėtų gilintis į tai, kaip ankstesnė profesinė patirtis jūroje formuoja darbuotojų lūkesčius darbdaviui, kaip keičiasi jų prioritetai skirtingais karjeros etapais ir kokie organizaciniai sprendimai padeda suderinti jūrinę ir akademinę tapatybes. Tokia analizė leistų geriau suprasti, kaip aukštojo mokslo institucijos gali tapti patraukliomis darbo vietomis specialistams, turintiems mišrias profesines patirtis.

Išvados

1. Darbdavio patrauklumo samprata susiformavo XX a. pabaigoje ir ilgainiui išsiplėtė nuo materialinių paskatų iki daugialypio konstrukto, apimančio ekonominius, socialinius, emocinius ir reputacinius aspektus. Mokslinėje literatūroje darbdavio patrauklumas suprantamas kaip visuminė darbuotojo patirtis organizacijoje, grindžiama ne tik atlygiu, bet ir pasitikėjimu, emocine gerove bei vertybių suderinamumu. Nustatyta, kad darbdavio patrauklumą sudaro tarpusavyje susijusios dimensijos, kurios veikia kaip vientisa sistema. Lyginant su panašiais konstruktais – darbdavio įvaizdžiu, reputacija ar organizacijos prestižu – darbdavio patrauklumas išsiskiria tuo, kad apima tiek suvokiamą organizacijos vertę, tiek realią darbo patirtį.
2. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumas grindžiamas darbuotojo patirtimi, apimančia materialinius, emocinius ir profesinius aspektus. Šios institucijos patrauklumas teoriniu požiūriu aiškinamas per bazines ir aukštojo mokslo sričiai būdingas dimensijas. Bazinės dimensijos – ekonominė, socialinė, reputacinė ir psichologinė – atspindi universalius darbuotojų lūkesčius, susijusius su finansiniu stabilumu, saugia darbo aplinka ir pasitikėjimu organizacija. Aukštojo mokslo sričiai būdingos dimensijos – ugdymo, taikomoji, įdomumo ir akademinės laisvės – atliepia specifinius akademinės veiklos ir profesinės saviraiškos poreikius. Šių dimensijų visuma lemia darbdavio patrauklumo suvokimą ir darbuotojų elgsenos intencijas, ypač tais atvejais, kai jūrininkų profesinė veikla įgauna susipinančių karjerų pobūdį, derinant darbą jūroje ir akademinėje aplinkoje.
3. Jūrininkus rengiančios aukštojo mokslo institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo vertinimo tyrimo metodika buvo sukurta remiantis darbdavio patrauklumo teoriniu modeliu. Metodikoje pasirinktas kiekybinis tyrimo dizainas, pasitelkiant anketinę apklausą. Pasirinktos dvi respondentų tikslinės grupės: akademinis personalas, turintis jūrinės praktikos, ir jūrininkai. Klausimyną sudarė 56 klausimai, iš kurių 43 klausimai darbdavio patrauklumo dimensijų vertinimui, 6 – teigiamų intencijų vertinimui, o 7 – demografiniams duomenims surinkti. Atsakymai buvo vertinami penkiabalėje Likerto skalėje (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Klausimai sudaryti remiantis validuotais instrumentais ir pritaikyti tiriamam kontekstui. Patikimumui nustatyti taikytas Cronbacho alfa koeficientas. Duomenų analizė atlikta pasitelkiant aprašomąją statistiką, koreliacinę bei regresinę analizę. Tyrimo etika užtikrinta informuojant respondentus apie tyrimo tikslą, savanorišką dalyvavimą, anonimiškumą ir duomenų konfidencialumą.
4. Remiantis atlikto kiekybinio tyrimo rezultatais, gautos išvados:
 - 4.1. respondentai aukščiausiai įvertino ekonominę darbdavio patrauklumo dimensiją (4,40), parodančią didelę finansinio stabilumo, atlygio ir materialinių sąlygų svarbą. Antroje vietoje psichologinė (emocinė) dimensija (4,37), išryškinanti poreikį jaustis saugiai ir emociškai palaikomiems organizacijoje. Toliau reputacinė (4,28), taikomoji (4,18), socialinė (4,17), ugdymo (4,14), įdomumo (4,06) ir akademinės laisvės (3,97) dimensijos. Šie rezultatai rodo, kad darbuotojams svarbiausi yra baziniai poreikiai – ekonominis saugumas ir emocinė gerovė, tačiau aukštojo mokslo sričiai būdingos saviraiškos ir profesinio augimo galimybės taip pat prisideda prie institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo. Tai leidžia teigti, kad darbdavio patrauklumas formuojamas per kompleksinę dimensijų visumą, kurioje dominuoja ekonominiai ir psichologiniai (emociniai) veiksniai.
 - 4.2. ištyrus darbdavio patrauklumo ir teigiamų intencijų vertinimus pagal demografines charakteristikas nustatyta, kad demografiniai veiksniai turi reikšmingą įtaką respondentų vertinimams. Pagal lytį moterys palankiau nei vyrai vertino bazines darbdavio patrauklumo dimensijas ir pasižymėjo stipresnėmis teigiamomis intencijomis. Pagal amžių X ir Y kartų

respondentai instituciją suvokė kaip patrauklesnę, o jų teigiamos intencijos buvo didesnės (16,89 ir 117,14), palyginti su kūdikių bumo kartos atstovais (45,50). Pagal respondentų grupes nustatyta, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų ir jūrininkų pasireiškia tik teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu ir ekonominės darbdavio patrauklumo dimensijos vertinimuose. Darbuotojai pasižymi reikšmingai didesnėmis teigiamomis intencijomis nei jūrininkai (134,10 ir 108,63). Ekonominės darbdavio patrauklumo dimensijos vertinimai yra reikšmingai aukštesni jūrininkų grupėje (115,36), palyginti su darbuotojų grupe (96,51). Tuo tarpu bendro darbdavio patrauklumo ir daugumos jį sudarančių dimensijų vertinimuose statistiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų grupių nenustatyta ($p > 0,05$). Tai rodo, kad darbuotojų ir jūrininkų darbdavio patrauklumo suvokimas iš esmės yra panašus, o nustatyti skirtumai apsiriboja atskirais aspektais, o ne bendru darbdavio patrauklumo vertinimu. Pagal darbo poziciją nustatyta, kad institucijos patrauklumas ir teigiamos intencijos buvo aukščiausios tarp respondentų, dirbančių tik pedagoginį darbą (atitinkamai 26,29), o žemiausios – tarp derinančių pedagoginį darbą su darbu jūroje (13,82). Pagal jūrininkų darbo poziciją aukščiausi darbdavio patrauklumo (141,14) ir teigiamų intencijų (133,86) įverčiai nustatyti tarp krante dirbančių jūrininkų, o žemiausi – tarp aptarnaujančio personalo (87,86) ir mašinų skyriaus darbuotojų (76,17). Pagal darbo stažą ir išsilavinimą palankiausi patrauklumo ir teigiamų intencijų vertinimai fiksuoti tarp 16–20 metų patirtį turinčių (159,27) bei neuniversitetinį (128,01) ar profesinį išsilavinimą įgijusių respondentų (125,83), o žemiausi – tarp ilgiausią stažą turinčių (83,93) ir specialų vidurinį išsilavinimą turinčių asmenų (87,76).

- 4.3. nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbdavio patrauklumo, jo dimensijų ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu. Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad visos aštuonios darbdavio patrauklumo dimensijos teigiamai koreliuoja su teigiamomis intencijomis, kuo aukščiau darbuotojai vertina tam tikrus darbdavio aspektus, tuo stipresnis jų ketinimas sieti savo ateitį su organizacija. Stipriausi ryšiai nustatyti tarp reputacinės dimensijos ir teigiamų intencijų ($r = 0,598$, $p < 0,001$), taip pat socialinės ($r = 0,567$, $p < 0,001$) ir psichologinės (emocinės) ($r = 0,556$, $p < 0,001$) dimensijų. Tai reiškia, kad pasitikėjimas institucija, jos įvaizdis ir tarpusavio santykių kokybė yra svarbiausi veiksniai formuojant darbuotojų norą likti organizacijoje. Silpniausia, tačiau vis tiek reikšminga koreliacija nustatyta su taikomąja dimensija ($r = 0,421$, $p < 0,001$). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad darbdavio patrauklumo suvokimas yra svarbus prediktorius, lemiantis teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu, o ryšio stiprumas priklauso nuo vertinamų dimensijų turinio – stipriau veikia emociniai, socialiniai ir reputaciniai aspektai.
- 4.4. nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbdavio patrauklumo ir teigiamų intencijų organizacijos atžvilgiu. Regresijos modelis parodė, kad darbdavio patrauklumas, kaip apibendrintas konstruktas, reikšmingai prognozuoja teigiamas intencijas ($R^2 = 0,431$, $p < 0,001$), jis paaiškina apie 43 proc. intencijų variacijos. Tarp atskirų darbdavio patrauklumo dimensijų reikšmingiausią poveikį teigiamoms intencijoms turėjo reputacinė dimensija ($\beta = 0,312$, $p < 0,001$), socialinė dimensija ($\beta = 0,285$, $p < 0,01$) ir psichologinė (emocinė) dimensija ($\beta = 0,263$, $p < 0,01$). Šie rezultatai patvirtina, kad teigiamas organizacijos įvaizdis, palaikanti aplinka ir emocinis komfortas darbe labiausiai skatina darbuotojus sieti save su institucija. Kitų dimensijų įtaka modelyje buvo mažesnė arba statistiškai nereikšminga.

Rekomendacijos

Rekomendacijos sudarytos atsižvelgiant į analizuotą mokslinę literatūrą ir gautus tyrimo rezultatus. Rekomendacijos, skirtos jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumui stiprinti ir skatinti darbuotojų teigiamas intencijas.

- **Individualizuoti vertės pasiūlymus skirtingoms tikslinėms grupėms.** Tyrimas parodė reikšmingus vertinimų skirtumus pagal demografinius duomenis, todėl tikslinga kurti skirtingus komunikacinius ir vertės pasiūlymus, atliepiančius įvairių kartų ir profilių darbuotojų poreikius. Atsižvelgiant į tikslinės auditorijos poreikius, tokius kaip Y kartai – pabrėžiant karjeros galimybes, kūrybiškumą ir profesinį augimą, X kartai – saugumą, profesinį įvertinimą ir organizacijos prestižą. Tokia strategija gali padėti geriau pritraukti ir išlaikyti skirtingo profilio darbuotojus bei sustiprinti jų teigiamas intencijas organizacijos atžvilgiu.
- **Stiprinti reputacinę, socialinę ir psichologinę (emocinę) organizacijos dimensijas.** Kadangi reputacinė, socialinė ir psichologinė (emocinė) darbdavio patrauklumo dimensijos turi reikšmingą poveikį teigiamoms intencijoms organizacijos atžvilgiu. Tai reiškia, kad darbuotojų pasitikėjimas organizacija, emocinis komfortas ir pasididžiavimas priklausymu institucijai stiprina jų norą likti, įsitraukti ir rekomenduoti organizaciją kitiems. Siekiant ilgalaikio įsitraukimo, rekomenduojama kryptingai investuoti į šių aspektų stiprinimą: kurti palaikančią, pagarba grįstą darbo kultūrą, skatinti kolegiškumą, skaidrų ir atvirą vidinį komunikavimą, taip pat aktyviai viešinti pasiekimus ir institucijos stiprybes tiek vidaus auditorijai (darbuotojams), tiek išorėje (profesinei bendruomenei ir visuomenei). Tai sustiprins ne tik darbuotojų lojalumą, bet ir organizacijos įvaizdį kaip patrauklaus darbdavio.
- **Akcentuoti akademinę laisvę.** Akademinės laisvės dimensija ypač reikšminga vyresniems respondentams (X ir „kūdikių bumo“ kartoms) ir jūrinę patirtį turintiems asmenims. Siekiant padidinti institucijos patrauklumą šioms tikslinėms grupėms, būtų tikslinga stiprinti akademinės laisvės aspektą: skatinti mokslinę ir taikomąją veiklą, sudaryti palankias sąlygas projektinei iniciatyvai ir kūrybiškai dėstymo praktikai. Tai ne tik didins darbuotojų pasitenkinimą, bet ir stiprins jų emocinį ryšį su institucija bei motyvaciją likti joje ilgalaikėje perspektyvoje.
- **Kurti lankstesnes karjeros galimybes jūrininkams.** Jūrininkai darbdavio patrauklumą vertina per ekonominę dimensiją, o jų teigiamos intencijos žemesnės, todėl tikslinga kurti lanksčias, hibridines darbo formas, leidžiančias derinti pedagoginę veiklą su darbu jūroje. Tokiu būdu palaipsniui stiprinti jų ryšį su jūrininkus rengiančia institucija.
- **Aktyviai komunikuoti apie darbdavio vertybes ir siūlomas galimybes.** Teigiamų intencijų stiprumas tiesiogiai siejasi su suvokiama institucijos reputacija ir jos vertybiniu pagrindu. Todėl svarbu kryptingai stiprinti darbdavio komunikaciją tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Rekomenduojama nuosekliai komunikuoti apie organizacijos misiją, vertybes, unikalius privalumus, darbuotojų sėkmės istorijas, vykdomus mokslinius projektus bei indėlį į visuomenę.
- **Nuosekliai vertinti ir tobulinti darbdavio patrauklumo strategijas.** Norint išlaikyti konkurencingumą, būtina reguliariai vertinti darbdavio patrauklumą, pasitelkiant vidinius vertinimo metodus, tokius kaip darbuotojų apklausos ir išorinius – kandidatų srautus ir organizacijos įvaizdžio tyrimus. Šie duomenys padės laiku identifikuoti silpnus aspektus ir priimti pagrįstus sprendimus jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumo stiprinimui.

Literatūros sąrašas

1. Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in psychology*, 13, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
2. Albert, D., & Dodeler, M. (2016). Quality assurance and competence-based standards in maritime education and training. *International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 10(4), 631–636.
3. Albert, M. N., Lazzari Dodeler, N., & Guy, E. (2016). From a seafarer's career management to the management of interwoven sea-and shore-based careers. *SAGE Open*, 6(1), 2158244016634146. <https://doi.org/10.1177/2158244016634146>
4. Altbach, P. (2003). The costs and benefits of world-class universities. *International Higher Education*, (33). <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7381>
5. Altbach, P., & De Wit, H. (2018). Are we facing a fundamental challenge to higher education internationalization?. *International Higher Education*, (93), 2-4.
6. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
7. Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.
8. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
9. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
10. Atienza, J. (2023). Maritime instructors' competence, retention, and attrition: Basis for strategic human resource development plan. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(5), 11-22.
11. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
12. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Features of employer attractiveness on Lithuanian business organizations: Employees' perceptions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 77(1), 7-23. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0001>
13. Baranova, Sanita, Indra Dedze, and Zanda Rubene. "Challenges in transformation of the professional development of academic staff in Latvia." *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education* 4.6 (2017): 17-30. <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0406003>
14. Bendaravičienė, R. (2014). *Employer brand development measuring organizational attractiveness in higher education institutions* (Doctoral dissertation, Vytauto Didžiojo universitetas).
15. Bendaravičienė, R., & Vitkauskas, T. (2024). Unveiling organizational appeal in Lithuania: A study on employee perceptions of organizational attractiveness as an employer. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 182. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.15](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.15)
16. Bendaravičienė, R., Krikstolaitis, R., & Turauskas, L. (2013). Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education. *European scientific journal*, 9(19).

17. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
18. Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>
19. Brown, R. (2000). Social identity theory: Past achievements, current problems and future challenges. *European journal of social psychology*, 30(6), 745-778.
20. Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 137-151. <https://doi.org/10.1177/1470595810370890>
21. Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
22. Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer attractiveness: Two instruments to measure employer branding and reputation. *Sage Open*, 13(3), 21582440231192188. <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
23. Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
24. Chapman, D. W. (1981). A model of student college choice. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 490-505. <http://dx.doi.org/10.2307/1981837>
25. Coates, H., & Goedegebuure, L. (2012). Recasting the academic workforce: Why the attractiveness of the academic profession needs to be increased and eight possible strategies for how to go about this from an Australian perspective. *Higher Education*, 64(6), 875-889.
26. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
27. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
28. Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
29. De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools. *McKinsey Quarterly*, 58(4), 1-13.
30. Deem, R., Mok, K. H., & Lucas, L. (2008). Transforming higher education in whose image? Exploring the concept of the 'world-class' university in Europe and Asia. *Higher education policy*, 21(1), 83-97.
31. Dyers, J. (2022). Challenges in recruiting and retaining maritime lecturers in a competitive global shipping market. In Proceedings of the International Maritime Lecturers' Association Conference (IMLA 30). International Maritime Lecturers' Association.
32. Donina, D., & Hasanefendic, S. (2019). Higher Education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 29-44. <https://doi.org/10.1111/hequ.12183>

33. Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and economic development of economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
34. Estimo, E. (2020). Ship to academe, seafaring to teaching: Seafarer teachers in maritime higher education institutions in the Philippines. *Higher Education Research*, 5(2), 44-51. <https://doi.org/10.11648/j.her.20200502.12>
35. Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*, 15(2), 195-219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
36. Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Harvard Business School*.
37. Gabedava, G., & Kakabadze, G. (2021). The needs, challenges and prospects of maritime education and training in Georgia. In *Seas of transition: setting a course for the future* (International Maritime Lecturers' Association Conference).
38. Ghani, B., & Malik, M. A. R. (2023). Social media and employee voice: a comprehensive literature review. *Behaviour & Information Technology*, 42(14), 2407-2427. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2126329>
39. Nalupa, H. D. V. (2022). Challenges and opportunities for maritime education and training in the 4th industrial revolution. https://commons.wmu.se/all_dissertations
40. Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
41. Yameen, M., Bharadwaj, S., & Ahmad, I. (2021). University brand as an employer: demystifying employee attraction and retention. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(1), 26-41. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0061>
42. Jaffari, A. A., Foroudi, P., Palazzo, M., & Akbari, M. (2024). Enriching the concept of employer branding: investigating its impact in the service sector. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1446-1482. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2024-0076>
43. Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2023). Employer value propositions for different target groups and organizational types in the public sector: Theory and evidence from field experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 701-726. <https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>
44. Kinzelbach, K., Spannagel, D., & Saliba, J. (2023). *The academic freedom index update 2023*. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg & V-Dem Institute.
45. Kravale-Pauliņa, M., Olga, Ļ., Oļehnoviča, E., & Fjodorova, I. (2023). Attractiveness of the workplace environment of educational institutions in the context of sustainable development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 25(2), 201-218. <https://doi.org/10.2478/jtes-2023-0024>
46. Lamm, K. W., Lamm, A. J., & Edgar, D. (2020). Scale development and validation: Methodology and recommendations. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 27(2), 24-35.
47. Lee, M. D., Kossek, E. E., Hall, D. T., & Litrico, J. B. (2011). Entangled strands: A process perspective on the evolution of careers in the context of personal, family, work, and community life. *human relations*, 64(12), 1531-1553. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>
48. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

49. Lloyd, C. J. (2013). Just being an experienced mariner does not make for a good educator and trainer. *International Maritime Human Element Bulletin*, 29.
50. Mehrad, A. (2014). The impact of income on academic staff job satisfaction. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 3(2), 23–27.
51. Meštrović, T., Pavić, I., Androjna, A., & Maljković, M. (2023). Challenges for seafarers education and training. *Journal of Maritime Sciences*, 24(2), 31–42. <https://doi.org/10.56080/jms231103>
52. Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140
53. Gažauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis.
54. Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.
55. Muslu, A. (2022). Professional commitment levels of officer class Y generation seafarers. *SAGE open*, 12(2), 21582440221089972. <https://doi.org/10.1177/21582440221089972>
56. Nijs, S., Meyers, C., & van Woerkom, M. (2024). Talent development in the context of higher education. In *Talent management in higher education* (pp. 119-135). Emerald Publishing Limited.
57. Pettit, S. J., Gardner, B. M., Marlow, P. B., Naim, M. M., & Nair, R. (2005). Ex-seafarers shore-based employment: the current UK situation. *Marine Policy*, 29(6), 521-531. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2004.10.001>
58. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: technologija*, 7-155.
59. Prakash, C., Yadav, R., Singh, A., & Aarti. (2022). An empirical investigation of the higher educational institutions' attractiveness as an employer. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 130-148. <https://doi.org/10.1177/23220937221078118>
60. Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
61. Rybaczewska, M., Sparks, L., & Sułkowski, Ł. (2020). Consumers' purchase decisions and employer image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102123. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102123>
62. Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142-157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>
63. Senbursa, N., & Dunder, E. (2024). The mediating effect of well-being, happiness, and trust in the relationship between work-life balance and work effectiveness in seafarers. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61, 00469580241254745. <https://doi.org/10.1177/00469580241254745>
64. Siem, T. T., Nguyen, H. T. T., To, A. T., & Phong, T. K. (2025). Exploring trends in employer attractiveness research: A bibliometric coupling approach. *Acta Psychologica*, 258, 105220. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105220>
65. Svetina, M., Perkovič, M., Yang, C., Gu, Y., Mindadze, A., Mikeltadze, N., ... & Gabedava, G. (2024). Factors impacting seafarers' mental health and career intentions. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 61, 00469580241229617. <https://doi.org/10.1177/00469580241229617>

66. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
67. Teichler, U., & Höhle, E. A. (Eds.). (2013). *The work situation of the academic profession in Europe: Findings of a survey in twelve countries*. Springer Science & Business Media.
68. Temel, M., & Esen, E. (2024). EMPLOYER BRANDING PRACTICES IN DIGITAL AREA. *Journal of International Trade, Logistics & Law*, 10(1).
69. Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in sociology*, 9, 1256733. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
70. Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
71. Tumwebaze, I., Nabukeera, M., Matovu, M., & Ssali, M. B. (2025). Academic freedom as a predictor for quality education. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(9), 849–854. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25sep060>
72. Wambugu, L. Y. D. I. A. H. (2015). Impact of internal marketing on service quality and customers satisfaction: A case study of Equity Bank, Kengeleni Branch. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(19), 57-67.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. BIMCO, & International Chamber of Shipping. (2021). *Seafarer workforce report 2021* [žiūrėta 2025-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.ics-shipping.org/press-release/new-bimco-ics-seafarer-workforce-report-warns-of-serious-potential-officer-shortage/>
2. Brajković, L., & Ambasz, D. (2022, October 25). *Towards a more sustainable and transparent higher education system in Latvia*. World Bank Blogs. [žiūrėta 2025-09-27]. Prieiga per internetą: <https://blogs.worldbank.org/en/europeandcentralasia/towards-more-sustainable-and-transparent-higher-education-system-latvia>
3. Claudia. (2024, September 25). *The history of employer branding and why it's here to stay*. Aspiration Marketing. [žiūrėta 2025-09-27]. Prieiga per internetą: <https://blog.aspiration.marketing/en/the-history-of-employer-branding-and-why-its-here-to-stay>
4. Central Statistical Bureau of Latvia. (2025). *Tertiary education enrolments, graduates and academic staff*. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://stat.gov.lv/en/statistics-themes/education/higher-education/tables/igp020-tertiary-education-enrolments-graduates>
5. Estonian Research Council (ETAg). (2025). *The number, salary and education of Estonian researchers* [Data table]. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://etag.ee/en/activities/analysis/estonian-researchers/>
6. European Commission. (2024). *Proposal for a council recommendation on attractive and sustainable careers in higher education*. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52024DC0145>
7. European Students' Union. (2024). *BM88: Resolution on the higher education budget cuts in Estonia*. [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: <https://esu-online.org/policies/bm88-resolution-on-the-higher-education-budget-cuts-in-estonia/>
8. European University Association. (2025). *Key principles for attractive and sustainable academic careers*. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://eua.eu/publications/positions/key-principles-for-attractive-and-sustainable-academic-careers.html>
9. Eurydice. (2017). *Academic staff in higher education in Europe: Issues in policy and practice*. Publications Office of the European Union. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-2017>
10. Eurydice. (2023). *Lithuania: Higher education*. European Commission. [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/lithuania/higher-education>
11. Eurydice. (2024). *Estonia: Higher education*. European Commission. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/estonia/higher-education>
12. International Maritime Organization. (2010). *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW), including the 2010 Manila Amendments*. IMO. [žiūrėta 2025-09-27]. Prieiga per internetą: <https://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/Pages/STCW-Convention.aspx>
13. International Maritime Organization. (2025). *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW)*. IMO. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://www.imo.org/en/OurWork/HumanElement/Pages/STCW-Convention.aspx>
14. Lietuvos Respublikos Seimas. (2009). *Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas* (Nr. XI-242). [žiūrėta 2025-10-25]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8A5C7B5F9B8F>

15. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2023, liepos 12 d.). *Nuo 2024–2025 mokslo metų – sustiprėjusios koleginės studijos*. [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: <https://lr.lt/lt/naujienos/nuo-2024-2025-mokslo-metu-sustiprejusios-kolegines-studijos>
16. Mačerinskienė, A. (2023, January 16). *Universitetai ir verslas – dabar mus ypač sieja darbuotojų stoka*. [žiūrėta 2025-10-13]. Prieiga per internetą: Delfi.lt. <https://www.delfi.lt/verslo-pozioris/nuomones/aida-macerinskiene-universitetai-ir-verslas-dabar-mus-ypac-sieja-darbuotoju-stoka-92280405>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. [žiūrėta 2025-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
18. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *The state of academic careers in OECD countries: An evidence review* (OECD Education Policy Perspectives No. 91). OECD Publishing. [žiūrėta 2025-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1787/ea9d3108-en>
19. STRATA (Vyriausybės strateginės analizės centras). (2020). *Lietuvos studijų būklė*. [žiūrėta 2025-10-07]. Prieiga per internetą: [https://strata.gov.lt/uploads/documents/files/tyrimai/Lietuvos aukstojo mokslo sistemos bukle_2020.pdf](https://strata.gov.lt/uploads/documents/files/tyrimai/Lietuvos_aukstojo_mokslo_sistemos_bukle_2020.pdf)
20. World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. [žiūrėta 2025-09-27]. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025>
21. World Maritime University. (2025). *About the World Maritime University*. [žiūrėta 2025-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.wmu.se/about-wmu>

Priedai

1 priedas. Tyrimo klausimynas.

Gerb. Respondente, esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo programos magistro studijų studentė. Šiuo metu vykdu tyrimą apie jūrininkus rengiančios institucijos, kaip darbdavio, patrauklumą.

Šiuo klausimynu noriu sužinoti Jūsų nuomonę apie darbuotojų lūkesčius ir veiksnius, lemiančius tokių institucijų patrauklumą darbo rinkoje.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusios asmens. Garantuoju Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo 1 „Visiškai nesutinku / niekada“ iki 5 „Visiškai sutinku/ visada“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu d.valancauskiene@gmail.com

Klausimyno pildymas užtruks apie 8–10 min

I. DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

1. Lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ Kita/Nenoriu nurodyti

2. Jūsų gimimo metai:

- ☐ 1943-1960
- ☐ 1961-1981
- ☐ 1982-2000
- ☐ Nuo 2001

3. Jūs šiuo metu dirbate jūrininkus rengiančioje aukštojo mokslo institucijoje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

4. (Į šį klausimą atsakykite tik tada, jei į 3 klausimą atsakėte „Taip“) Ar pedagoginį darbą derinate su kitu darbu?

- ☐ Taip, derinu su kita darbo pozicija jūroje
- ☐ Taip, derinu su kita darbo pozicija krante
- ☐ Ne, dirbu tik pedagoginį darbą

5. Jūsų darbo jūroje pozicija:

- ☐ Denio pozicija (pvz. šturmanas, kapitonas ir. pan.)
- ☐ Mašinų skyrius pozicija (mechanikas, vyriausias mechanikas ir pan.)
- ☐ Darbo krante pozicija

☐ Kita (įrašykite)

6. Jūsų darbo stažas jūroje:

- ☐ Nedirbu jūroje
- ☐ iki 5 metų
- ☐ 6-10 metų
- ☐ 11-15 metų
- ☐ 16-20 metų
- ☐ 20-25 metai
- ☐ virš 25 metų

7. Jūsų išsilavinimas

- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- ☐ Vidurinis profesinis
- ☐ Bendras vidurinis

II. AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJŲ, KAIP DARBDAVIO, PATRAUKLUMĄ FORMUOJANČIOS DIMENSIJOS

Pagalvokite apie jūrininkus rengiančią aukštojo mokslo instituciją kaip darbdavį ir įvertinkite, kiek kiekvienas teiginys Jums asmeniškai būtų svarbus, priimant sprendimą dirbti tokioje organizacijoje. Jei dirbate tokioje organizacijoje, pagalvokite, kas būtų šiuo metu svarbu, jei iš naujo svarstytumėte dirbti šioje organizacijoje.

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

1. Organizacija skatintų mane siekti aukščiausių / geriausių rezultatų? [1] [2] [3] [4] [5]
2. Organizacijoje yra vertinami geri darbuotojai. [1] [2] [3] [4] [5]
3. Darbo vietoje yra galimybė gauti priedus prie atlyginimo ir premijas. [1] [2] [3] [4] [5]
4. Aš gaučiau adekvatų atlyginimą už savo darbą. [1] [2] [3] [4] [5]
5. Darbo vietoje yra galimybės gauti paaukštinimą. [1] [2] [3] [4] [5]
6. Darbo vietoje yra veiksminga darbuotojų motyvavimo sistema ir papildomų išmokų sistema (pvz., mobilusis telefonas, automobilis ir kt.). [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, kad būtų (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

7. Smagi darbo aplinka. [1] [2] [3] [4] [5]
8. Geri santykiai su vadovu. [1] [2] [3] [4] [5]
9. Geri santykiai su bendradarbiais. [1] [2] [3] [4] [5]
10. Palaikantys ir bendradarbiaujantys kolegos [1] [2] [3] [4] [5]
11. Pozityvi darbo aplinka. [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

12. Turiu pakankamai žinių, kad galėčiau gerai atlikti savo darbą. [1] [2] [3] [4] [5]
13. Organizacija naudoja naujas technologijas. [1] [2] [3] [4] [5]
14. Mano darbo aplinka būtų kūrybinga. [1] [2] [3] [4] [5]

15. Organizacijoje yra galimybių tobulėti ir augti. [1] [2] [3] [4] [5]
16. Organizacija įgyvendina novatoriškus (pažangius, modernius) projektus. [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

17. Darbas būtų iššūkių teikiančioje darbo aplinkoje [1] [2] [3] [4] [5]
18. Būtų novatoriškas darbdavys – novatoriškos darbo praktikos/revoliucinės idėjos. [1] [2] [3] [4] [5]
19. Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumą. [1] [2] [3] [4] [5]
20. Organizacija teikia aukštos kokybės produktus ir paslaugas. [1] [2] [3] [4] [5]
21. Organizacija teikia novatoriškus produktus ir paslaugas. [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

22. Organizacija visuomeniškai atsakinga – prisideda prie visuomenės gerovės. [1] [2] [3] [4] [5]
23. Būtų galimybė taikyti aukštojoje mokykloje įgytas žinias praktikoje. [1] [2] [3] [4] [5]
24. Būtų galimybė perduoti savo žinias ir mokyti kitus. [1] [2] [3] [4] [5]
25. Jausčiausi, kad priklausau ir esu priimamas(-a) organizacijoje. [1] [2] [3] [4] [5]
26. Organizacija orientuota į klientą ir jo poreikių tenkinimą. [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

27. Suteikia laisvę pasirinkti tyrimų temas ir dėstymo turinį. [1] [2] [3] [4] [5]
28. Institucija suteikia laisvą nuomonių dalijimąsi akademinėje bendruomenėje ir už jos ribų. [1] [2] [3] [4] [5]
29. Institucija priima strateginius ir akademinius sprendimus savarankiškai, be išorinio kišimosi. [1] [2] [3] [4] [5]
30. Institucijos akademinė veikla ir fizinė erdvė yra apsaugotos nuo išorinio spaudimo ar ideologinės įtakos. [1] [2] [3] [4] [5]
31. Institucijoje darbuotojai gali laisvai reikšti savo akademines ir kultūrines pažiūras nebijodami neigiamų pasekmių. [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

32. Organizacijos nariai gali laisvai išsakyti problemas ir sudėtingus klausimus. [1] [2] [3] [4] [5]
33. Organizacijoje žmonės kartais atstumia kitus dėl jų skirtumų. [1] [2] [3] [4] [5]
34. Organizacijoje sunku kreiptis pagalbos į kitus narius. [1] [2] [3] [4] [5]
35. Niekas organizacijoje tyčia nesielgtų taip, kad man pakenktų.. [1] [2] [3] [4] [5]
36. Dirbdamas (-a) su organizacijos nariais jausčiau, kad mano unikalūs gebėjimai ir talentai yra vertinami bei panaudojami. [1] [2] [3] [4] [5]
37. Jausčiau, kad mano bendradarbiai mane mėgsta. [1] [2] [3] [4] [5]
38. Jausčiau, kad mes su bendradarbiais stengiamės kurti prasmingus tarpusavio santykius. [1] [2] [3] [4] [5]
39. Jausčiau, kad mano bendradarbiai mane supranta. [1] [2] [3] [4] [5]

Renkantis darbdavį man svarbu, jog (įvertinkite nuo 1 iki 5 penkių, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 visiškai sutinku):

40. Organizacija man keltų gerus jausmus. [1] [2] [3] [4] [5]

41. Organizacija būtų tokia organizacija, kuria pasitikėčiau. [1] [2] [3] [4] [5]
42. Organizacija būtų tokia organizacija, kurią gerbčiau ir vertinčiau [1] [2] [3] [4] [5]
43. Organizacija turėtų gerą bendrą reputaciją. [1] [2] [3] [4] [5]

III. KETINIMAI ORGANIZACIJOS ATŽVILGIU

*Pagalvokite apie jūrininkus rengiančią aukštojo mokslo instituciją kaip darbdavį, **kuris atitinka Jūsų prieš tai paminėtus lūkesčius ir įvertinkite, kiek kiekvienas teiginys Jums asmeniškai būtų svarbus:***

Jei šiuo metu dirbate tokioje institucijoje, įvertinkite teiginius pagal tai, kiek jie būtų svarbūs, jei iš naujo svarstytumėte galimybę priimti darbo pasiūlymą toje pačioje organizacijoje.

44. Sutikčiau priimti darbo pasiūlymą iš šios organizacijos. [1] [2] [3] [4] [5]
45. Organizaciją pasirinkčiau kaip vieną iš pirmųjų savo darbdavio pasirinkimų. [1] [2] [3] [4] [5]
46. Jeigu organizacija pakviestų mane į darbo pokalbį, aš sutikčiau dalyvauti. [1] [2] [3] [4] [5]
47. Būčiau pasirengęs (-usi) dėti visas pastangas, kad galėčiau dirbti šioje organizacijoje. [1] [2] [3] [4] [5]
48. Rekomenduočiau šią organizaciją draugui, kuris ieško darbo. [1] [2] [3] [4] [5]

49. Ar įsivaizduoja save dirbantį pedagoginį darbą (jeigu nedirba):

- ☐ Taip
☐ Ne
☐ Nesusimasčiau

2 priedas. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal demografinius duomenis

1 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal respondentų lytį

Pagal demografinius duomenis, Lytis	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Įdomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
Moterys	4,15	4,0	4,07	3,66	4,188	3,36	3,72	3,88	3,85	3,71
Vyrai	4,52	4,21	4,05	3,86	4,14	3,91	3,7	4,14	3,98	3,45

2 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal respondentų amžių

Pagal demografinius duomenis, amžius	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Įdomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
1943-1960	4,56	2,86	2,69	2,55	2,96	2,46	2,77	2,77	2,95	1,93
1961-1981	4,24	4,22	4,05	3,72	4,22	3,89	3,84	4,37	4,07	3,89
1982-2000	4,62	4,20	4,74	4,33	4,47	4,33	3,95	4,31	4,37	3,71

3 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal respondentų grupes

Pagal demografinius duomenis, respondentų grupės	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Įdomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
Darbuotojai	4,39	4,41	4,23	4,13	4,39	4,07	3,73	4,21	4,20	4,00
Jūrininkai	4,51	4,16	4,02	3,80	4,10	3,83	3,70	4,10	4,03	3,38

4 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal darbuotojų darbo pozicijas

Pagal demografinius duomenis, darbo pozicijas	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Įdomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
Derinantys su darbu jūroje	4,26	4,29	4,07	4,11	4,29	4,01	3,78	4,07	4,08	3,82
Derinantys su darbu krante	4,26	4,29	4,23	4,00	4,29	3,89	3,75	3,93	4,11	4,29
Dirbantys tik pedagoginį darbą	4,74	4,69	4,57	4,39	4,67	4,43	3,73	4,68	4,49	4,29

5 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal jūrininkų darbo pozicijas

Pagal demografinius duomenis, jūrinių darbo pozicijas	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Idomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
Denio pozicijoje	4,61	4,07	3,98	3,79	4,08	3,76	3,53	3,93	3,97	3,62
Mašinų skyriaus pozicijoje	4,16	4,55	4,25	4,02	4,33	4,30	4,14	4,70	4,31	2,82
Darbo krante pozicija	4,53	4,36	4,36	4,14	4,4	4,36	4,07	4,50	4,34	4,00
Kita (aptarnaujantis personalas)	3,97	4,23	3,77	3,54	4,00	2,57	3,79	3,43	3,66	3,97

6 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal darbo stažą jūroje

Pagal demografinius duomenis, darbo stažą	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Idomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
Nedirba jūroje	4,60	4,53	4,27	4,17	4,07	4,40	3,92	4,25	4,28	4,67
Iki 5 metų	4,39	4,49	4,05	3,82	4,39	3,43	3,73	3,96	4,03	3,46
6-10 metų	4,54	4,30	4,18	3,94	4,16	4,10	3,63	4,36	4,15	3,70
11-15 metų	4,28	4,44	4,40	4,04	4,40	4,06	3,96	4,42	4,25	3,86
16-20 metų	4,59	4,65	4,46	4,64	4,66	4,54	4,39	4,32	4,53	4,42
20-25 metai	4,63	4,52	4,53	4,35	4,67	4,40	3,96	4,59	4,46	2,99
Virš 25 metų	4,58	3,00	2,79	2,64	3,03	2,65	2,88	2,94	3,06	2,08

7 lentelė. Vidurkiniai patrauklumo dimensijų ir teigiamos intencijos įverčiai pagal išsilavinimą

Pagal demografinius duomenis, išsilavinimą	Dimensijos								Darbdavio patrauklumas	Teigiamos intencijos organizacijos atžvilgiu
	Ekonominė	Socialinė	Ugdymo	Idomumo	Taikomoji	Akademines laisvės	Psichologinė (emocinė)	Reputacinė		
Aukštasis universitetinis	4,49	4,03	3,82	3,59	3,94	3,70	3,47	3,85	3,86	3,08
Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	4,51	4,27	4,24	4,10	4,31	4,13	3,91	4,40	4,23	3,88
Specialus vidurinis ar jį atitinkantis	4,39	4,58	4,20	3,88	4,33	3,42	3,80	4,02	4,08	3,37
Vidurinis profesinis	4,67	4,47	4,27	3,92	4,47	4,27	4,08	4,33	4,31	3,87