

Mantė GASIŪNAITĖ-BINKIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ
ĮTRAUKTIES VALDYMAS KURIANT
UŽSIENIO ABSOLVENTŲ
KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ
PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)
VILNIUS, 2025



Mykolas Romeris
universitetas

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Mantė Gasiūnaitė-Binkienė

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES
VALDYMAS KURIANT UŽSIENIO
ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIA
APLINKĄ PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2025

Mokslo daktaro disertacija rengta 2016–2025 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Moksliniai vadovai:

doc. dr. Aleksandras Patapas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003), 2016-2017 m.;

prof. dr. Jolanta Urbanovič (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003), 2017-2025 m.

Mokslinė konsultantė:

doc. dr. Inga Juknytė-Petreikienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, edukologija, S 007).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Iluta Arbidāne (Rygos technologijos universitetas, Latvijos Respublika, socialiniai mokslai, ekonomika, S 004);

prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Jolita Vveinhardt (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2026 m. sausio 12 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
SĄVOKŲ SĄVADAS	9
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	11
1. UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIOS APLINKOS PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE KŪRIMO IR SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	21
1.1. Teorinės užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo perspektyvos.....	21
1.1.1. Karjeros sampratos diskursas	21
1.1.2. Užsienio absolventų karjeros sampratos specifika.....	24
1.1.3. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje charakteristikos.....	29
1.2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksniai	32
1.2.1. Mikrolygmens veiksniai	33
1.2.2. Mezolygmens veiksniai	37
1.2.3. Makrolygmens veiksniai	43
1.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo turinys ir jo interpretacijos	52
1.3.1. Suinteresuotųjų šalių teorinės įžvalgos.....	52
1.3.2. Užsienio absolventų karjera priimančiojoje šalyje suinteresuotos šalys..	55
1.3.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties ir jos valdymo sampratos ypatybės	61
1.3.4. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo elementai	65
1.4. Teorinės suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, struktūros apžvalga ir pagrindimas	78
2. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMO, KURIANT UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ LIETUVOJE, TYRIMO METODOLOGIJA	82
2.1. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tyrimo metodologinės prielaidos.....	82
2.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tyrimo dizainas.....	84
2.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tyrimo metodai.....	88

2.3.1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje dokumentinis tyrimas	88
2.3.2. Interviu su suinteresuotųjų šalių atstovais	91
2.4. Tyrimo kokybės užtikrinimas ir ribotumai	99
3. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMO, KURIANT UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ LIETUVOJE, EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	102
3.1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje dokumentinio tyrimo rezultatai	102
3.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje: interviu su suinteresuotųjų šalių atstovais rezultatai	123
3.2.1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai	124
3.2.2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos paskatos	147
3.2.3. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė.....	164
3.2.4. Suinteresuotųjų šalių įtraukties praktikos ir sąlygos	177
3.2.5. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, tobulinimo galimybės	198
3.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelis	216
IŠVADOS.....	222
REKOMENDACIJOS.....	229
LITERATŪRA	235
PRIEDAI.....	257
SANTRAUKA.....	268
SUMMARY	291

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Loginė disertacijos schema	20
2 pav.	Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros ypatybės ir kaitos priežastys	21
3 pav.	Užsienio absolventų karjeros formavimosi veiksniai	24
4 pav.	Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje studijų šalyje charakteristikos	31
5 pav.	Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksniai	35
6 pav.	Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys	55
7 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo sistema	66
8 pav.	Suinteresuotųjų šalių galios (susidomėjimo) matrica	70
9 pav.	Suinteresuotųjų šalių išskirtinumo analizės modelis	71
10 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo sąlygos	75
11 pav.	Teorinė suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, analizės struktūra	81
12 pav.	Loginė empirinio tyrimo schema	87
13 pav.	Informantų pareigos ir išsilavinimas	96
14 pav.	Užsienio absolventų karjerai integralia aplinka suinteresuotų šalių ryšiai .	176
15 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtakos vertinimas	178
16 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties kliūtys	180
17 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties paskatos	191
18 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo tobulinimo sritys	198
19 pav.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelis	220

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties lygiai ir veiklos	73
2 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių interesai, vaidmenys ir įtraukties kliūtys užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksnų kontekste.....	79
3 lentelė.	Dokumentinio tyrimo temos ir jų sąsajos su tyrimo klausimais	90
4 lentelė.	Informantų atrankos kriterijai	92
5 lentelė.	Informantų atstovaujamos suinteresuotosios šalys ir jų grupės.....	94
6 lentelė.	Interviu klausimų ir tyrimo problemos sąsajos	97
7 lentelė.	Dokumentinio tyrimo tematinės analizės struktūra.....	102
8 lentelė.	Į Lietuvos aukštąsias mokyklas įstojusių, studijuojančių ir studijas baigusių užsieniečių statistika 2013–2022 m.....	105
9 lentelė.	Užsienio studentų ir absolventų pasiskirstymas pagal studijų pakopas 2019–2022 m.....	106
10 lentelė.	Užsienio studentų pasiskirstymas pagal lytį ir studijų kryptis 2019 ir 2022 m.....	106
11 lentelė.	Užsienio studentų pasiskirstymas pagal kilmės regioną 2018–2022 m..	107
12 lentelė.	Lietuvos migracijos politikos pokyčiai siekiant išlaikyti trečiųjų šalių absolventus 2014–2022 m.....	113
13 lentelė.	Suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys.....	121
14 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių atstovų interviu duomenų turinio analizės struktūra	123
15 lentelė.	Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkius reprezentuojančios kategorijos pagal potemes.....	124
16 lentelė.	Užsienio studentų ir absolventų individualūs iššūkiai	125
17 lentelė.	Su aukštųjų mokyklų veikla ir parama susiję iššūkiai.....	127
18 lentelė.	Su užsienio studentus ir absolventus atstovaujančių organizacijų veikla susiję iššūkiai.....	130
19 lentelė.	Su darbdaviu požiūriu ir įdarbinimo praktikomis susiję iššūkiai	131
20 lentelė.	Ekonominiai ir darbo rinkos iššūkiai	134
21 lentelė.	Bendra politika ir strategija.....	135
22 lentelė.	Teisiniai ir biurokratiniai iššūkiai.....	136
23 lentelė.	Sociokultūriniai iššūkiai	138
24 lentelė.	Integracinė parama ir priemonės	139
25 lentelė.	Paslaugos ir jų prieinamumas	141
26 lentelė.	Su valdžios institucijų veikla susiję iššūkiai	142
27 lentelė.	Valdžios institucijų bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis.....	145
28 lentelė.	Veiklų koordinavimas	146
29 lentelė.	Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir duomenys.....	147
30 lentelė.	Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos paskatas reprezentuojančios kategorijos pagal potemes.....	148

31 lentelė.	Užsienio studentų ir absolventų individualios paskatos	148
32 lentelė.	Aukštųjų mokyklų suinteresuotumas ir parama užsienio studentų ir absolventų integracijai	149
33 lentelė.	Aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis	151
34 lentelė.	Studentų organizacijų suinteresuotumas ir pastangos remiant užsienio studentų ir absolventų integraciją.....	152
35 lentelė.	Studentų organizacijų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis	153
36 lentelė.	Darbdavių suinteresuotumas ir pasiruošimas užsienio studentų ir absolventų samdai	154
37 lentelė.	Darbdavių bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis	156
38 lentelė.	Darbo rinkos palankumas.....	157
39 lentelė.	Politinis dėmesys	157
40 lentelė.	Teisinių sąlygų lengvinimas	158
41 lentelė.	Integracinės paramos ir priemonių plėtra.....	159
42 lentelė.	Valdžios institucijų suinteresuotumas ir pastangos	161
43 lentelė.	Valdžios institucijų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis	162
44 lentelė.	Visuomenės palankumas	163
45 lentelė.	Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys ir jų grupės pagal lygmenis.....	164
46 lentelė.	Šalies interesai	166
47 lentelė.	Darbdavių interesai	167
48 lentelė.	Aukštųjų mokyklų interesai	168
49 lentelė.	Užsienio studentų ir absolventų interesai.....	169
50 lentelė.	Pagrindinių suinteresuotųjų šalių svarbą pagrindžiantys teiginiai.....	169
51 lentelė.	Pagrindinės suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys	174
52 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties lygmenys ir veiklos	179
53 lentelė.	Pagrindinių suinteresuotųjų šalių suinteresuotumas ir atsakomybė	180
54 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir komunikavimas	182
55 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių interesų ir tikslų įvairovė.....	184
56 lentelė.	Bendra politika ir strategija.....	185
57 lentelė.	Įtraukties koordinavimas.....	186
58 lentelė.	Teisinės ir administracinės sąlygos	186
59 lentelė.	Kalbos ir kultūriniai aspektai.....	187
60 lentelė.	Įsipareigojimai ir ištekliai	189
61 lentelė.	Parama ir paskatos.....	190
62 lentelė.	Tyrimai ir duomenys.....	191
63 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių suinteresuotumas ir atsakomybė.....	191
64 lentelė.	Aktyvus suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir komunikavimas ..	193
65 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties rezultatai	194
66 lentelė.	Politinis dėmesys užsienio studentų ir absolventų integracijai	196
67 lentelė.	Teisinės sąlygos	197
68 lentelė.	Integracinė parama užsienio studentams ir absolventams	197
69 lentelė.	Užsienio studentų ir absolventų suinteresuotumas ir atsakomybė	199

70 lentelė.	Aukštųjų mokyklų suinteresuotumas ir atsakomybė.....	199
71 lentelė.	Studentų organizacijų pastangos	201
72 lentelė.	Darbdavių suinteresuotumas ir atsakomybė.....	201
73 lentelė.	Valdžios institucijų suinteresuotumas ir atsakomybė.....	202
74 lentelė.	Užsienio studentų ir absolventų ryšių palaikymas su vietiniais	203
75 lentelė.	Aukštųjų mokyklų aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis	204
76 lentelė.	Studentų organizacijų ryšių su darbdaviais palaikymas.....	205
77 lentelė.	Darbdavių aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis	206
78 lentelė.	Valdžios institucijų aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis	207
79 lentelė.	Bendros politikos ir strategijos formavimas	208
80 lentelė.	Teisinių ir administracinių sąlygų lengvinimas.....	210
81 lentelė.	Suinteresuotųjų šalių įtraukties koordinavimas	211
82 lentelė.	Integracinės paramos plėtra	212
83 lentelė.	Paslaugų ir jų prieinamumo plėtra.....	214
84 lentelė.	Parama ir paskatos aukštosioms mokykloms ir darbdaviams.....	215
85 lentelė.	Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir stebėseną	215

SĄVOKŲ SĄVADAS

Migrantų ekonominė integracija – migrantų įsitraukimo į priimančiosios šalies ekonominį gyvenimą procesas, apimantis jų dalyvavimą darbo rinkoje, galimybes įsidarbinti ir išlaikyti darbą, taip užtikrinant ekonominį savarankiškumą bei stabilumą (pagal Kindler ir Szulecka, 2013).

Priimančioji šalis – šalis, kurioje užsienio absolventas ar studentas reziduoja darbo ir (ar) studijų tikslais (pagal OECD, 2015b).

Socialinė integracija – socialinės sąveikos procesas, kurio metu asmenys plėtoja tarpasmeninius tinklus ir įsitraukia į bendruomenes tiek akademiniėje, tiek neakademiniėje aplinkoje (pagal Spencer-Oatey, 2018; Li, 2020).

Suinteresuotosios šalys – asmenys ar jų grupės, galinčios paveikti organizacijos ir sisteminių tikslų siekimą ar būti paveiktos su tuo susijusių sprendimų ir jų sukeltų pokyčių (pagal Freeman, 1984; patikslinta remiantis disertacijos tyrimo rezultatais).

Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas – nuoseklus suinteresuotųjų šalių įtraukties skatinimo procesas, apimantis jų analizę, įtraukimo metodų taikymą ir koordinavimą organizacinio bei sisteminio lygmenų veiklose ir sprendimų priėmimo (pagal Pandi-Perumal ir kt., 2015; patikslinta remiantis disertacijos tyrimo rezultatais).

Suinteresuotųjų šalių įtrauktis – suinteresuotųjų šalių ir jų santykių įtraukimo į organizacinio bei sisteminio lygmenų veiklas ir sprendimų priėmimą procesas (pagal Sachs ir Kujala, 2021; patikslinta remiantis disertacijos tyrimo rezultatais).

Užsienio absolventai – užsienio piliečiai, baigę aukštąją mokyklą priimančiojoje studijų šalyje ir įgiję aukštąjį išsilavinimą (pagal Farivar ir kt., 2019).

Užsienio absolventų įsidarbinimo galimybės – absolvento gebėjimas gauti ir išlaikyti tenkinantį, padorų darbą, nulemtas darbdavių įsitikinimų ir individo (įgūdžių, kilmės), institucinių (išsilavinimo) bei kontekstinių veiksnių (darbo rinkos padėties, politikos) sąveikos (Shumilova ir Cai, 2015).

Užsienio absolventų karjera – profesinės raidos procesas priimančiojoje šalyje, apimantis studijų, įsidarbinimo, profesinės integracijos, prisitaikymo ir tolesnio tobulėjimo trajektorijas, kurias formuoja individualūs, organizaciniai ir nacionaliniai sisteminiai veiksniai (pagal disertacijos tyrimo rezultatus).

Užsienio absolventų karjerai integrali aplinka – visapusiška institucinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė ir politinė ekosistema, sudaranti sąlygas užsienio absolventų sėkmingai ekonominei ir socialinei integracijai bei profesinei raidai priimančiojoje šalyje (pagal Li, 2020; patikslinta remiantis disertacijos tyrimo rezultatais).

Užsienio studentai – laipsnio siekiantys užsienio piliečiai studentai, kurie būdami suaugę įstojo į aukštąją mokyklą ir persikėlę gyventi į priimančiąją studijų šalį (pagal Alho, 2020).

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

AMI – aukštojo mokslo institucijos (angl. *Higher education institutions*)

CEDEFOP – Europos profesinio mokymo plėtros centras (angl. *European Centre for the Development of Vocational Training*)

EMT – Europos migracijos tinklas (angl. *EMN – European Migration Network*)

ES – Europos Sąjunga (angl. *European Union*)

IMD – Vadybos plėtros institutas (angl. *Institute for Management Development*)

LR – Lietuvos Respublika (angl. *Republic of Lithuania*)

OECD – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. *Organization of Economic Co-operation and Development*)

PMI – Projektų valdymo institutas (angl. *Project Management Institute*)

SŠ – suinteresuotosios šalys (angl. *Stakeholders*)

ŠMPF – Švietimo mainų ir paramos fondas (angl. *Education Exchanges and Support Foundation*)

TMO – Tarptautinė migracijos organizacija (angl. *IOM – International Migration Organization*)

TMPPC – Tarptautinis migracijos politikos plėtros centras (angl. *International Centre for Migration Policy Development*)

IVADAS

Temos aktualumas. Pasaulio valstybių suinteresuotumą užsienio absolventų darbo jėgos integravimu paskatino žmogiškųjų išteklių trūkumas, ypač aktualus senėjančiose visuomenėse (Han ir kt., 2022; Koenings ir kt., 2021). Plačiai pripažįstama, kad užsienio absolventai yra neatsiejama priimančiosios šalies ekonominio, socialinio ir akademinio augimo dalis (Han ir kt., 2022; Kamm ir kt., 2022; Lin, 2023), turinti geresnį integracijos potencialą nei aukštos kvalifikacijos darbuotojai iš užsienio (Li, 2020). Pačių užsienio absolventų galimybių likti studijų šalyje paieškų augimo tendencijos (Crossman ir kt., 2022; Grimm, 2019) patvirtina, kad esminė išlaikymo šalyje sąlyga yra karjeros perspektyvos ir joms plėsti palanki socialinė-institucinė aplinka (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Netierman ir kt., 2022; Mathies ir Karhunen, 2021a). Todėl ieškomos galimybių išlikti konkurencingomis globalioje žinių ekonomikoje, spręsti socioekonominius iššūkius, kurti žinias, plėtoti nacionalines naujoves (Han ir kt., 2022; Koenings ir kt., 2021), šalys tradiciškai pasikliauja tarptautiniu studentų mobilumu kaip darbo jėgos migracijos forma (Robertson, 2013). Skatindamos ir lengvindamos užsienio talentų imigraciją ir darbo jėgos integraciją, šalys inicijuoja politines ir teisines reformas, socialines priemones (Berquist ir kt., 2019; Crossman ir kt., 2022; Han ir kt., 2022).

Nepaisant teigiamos priimančių šalių, jų darbdavių, aukštojo mokslo institucijų (AMI) pozicijos, pastangų išlaikyti užsienio absolventus ir didelio jų pačių noro likti, daugeliui absolventų nepavyksta rasti tinkamo darbo ir integruotis (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Tran ir kt., 2023; Tran ir Bui, 2019). Studijas baigę užsieniečiai susiduria su iššūkiais svetimose daugumos valstybių kultūroje (Berquist ir kt., 2019). Iššūkiai apima kultūrinius skirtumus, kalbos barjerus (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021), vizų ir leidimų kliūtis (Crossman ir kt., 2021; Tran ir kt., 2023), profesinių tinklų trūkumą (Alho, 2020), neprieinamas paslaugas (Mathies ir Karhunen, 2021a) ir AMI, per mažą darbdavių, valdžios institucijų įsidarbinimo, integracijos paramą (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Ilgalaikėje perspektyvoje priimančiosiose šalyse likusių absolventų drastiškai mažėja (Choi ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a; Pham, 2021). Todėl fiksuojamas atotrūkis tarp užsienio absolventų ketinimų ir galimybių likti studijų šalyje, kaip ir atotrūkis tarp šalių politinės retorikos ir realių veiksmų (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Tran ir kt., 2023).

Lietuvai, vienai iš labiausiai senstančių visuomenių Europoje, patiriančiai kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą, užsienio absolventų išlaikymas ir integravimas yra vienas problemos sprendimo būdų (Tarptautinis migracijos politikos plėtros centras [TMPPC], 2021). Nors atvykstančių studijuoti užsieniečių tendencingai daugėja (Eurostat, 2024), šalyje pasilieka absolventų nedaug (įsidarbino tik 7 proc. 2014–2016 m. studijas baigusiu absolventų) (Mosta, 2017). Kadangi daugelis užsieniečių renkasi studijuoti ir likti ekonomiškai pajėgiose (Weisser, 2016), anglakalbėse (Li, 2020) šalyse, Lietuvai juos išlaikyti sunkiau dėl ekonominių motyvų trūkumo ir kalbos barjero (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; TMPPC, 2021). Užsieniečiai patenka į nacionaliniu mastu orientuotą įsidarbinimo sistemą, kurioje prioritetą teikiamas

vietiniams absolventams. Be to, labiau stengiamasi užsieniečius pritraukti nei išlaikyti (TMPPC, 2021). Nors Lietuva per pastaruosius metus supaprastino teises užsieniečių, baigusį studijas, įsidarbinimo sąlygas, inicijavo integracinių priemonių plėtrą, kol kas nesukūrė efektyvios integralios aplinkos pereiti į darbo rinką ir visuomenę (Europos migracijos tinklas [EMT], 2018, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; TMPPC, 2021).

Užsienio absolventų karjeros perspektyvos, kaip investicijų grąža pagrindinėms suinteresuotosioms šalims (SŠ), tapo esmine varomąja tarptautinių švietimo rinkų jėga ir kartu bendru visų tarptautinio švietimo SŠ rūpesčiu (Berquist ir kt., 2019). Todėl paradoksali užsienio absolventų situacija priimančiojoje šalyje turi būti sprendžiama taikant koordinuotą ir holistinį požiūrį, įtraukiant įvairias SŠ, kad būtų sudarytos lygesnės sąlygos užsienio absolventams įsitvirtinti darbo rinkoje (Berquist ir kt., 2019; Dai ir Pham, 2024; Gutema ir kt., 2023; Tran ir Bui, 2019). Efektyvus SŠ įtraukimas – sąveika, atsakomybės pasidalijimas ir koordinuoti veiksmai kuriant aiškią politiką, integracines paramos sistemas – lengvina ir įgalina spręsti, šalinti užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę egzistuojančias kliūtis (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021, 2022; Tran ir kt., 2023).

Pastarųjų metų tyrimai (Berquist ir kt., 2019; Dai ir Pham, 2024; Gutema ir kt., 2023; Lin, 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023) pagrindžia priimančios šalies nacionalinės ir vietos valdžios, viešąsias paslaugas teikiančių institucijų, darbdavių, AMI, pačių užsienio studentų ir absolventų įsitraukimo ir sąveikos poreikį plečiant užsienio absolventų karjeros galimybes. Išvardytos SŠ yra pagrindinės proceso tobulinimo priemonės (Sureh Kumar ir Aithal, 2020). Nors kiekviena SŠ turi ką duoti ir gauna naudos (Berquist ir kt., 2019; Sureh Kumar ir Aithal, 2020), praktika rodo, jog sprendžiant užsienio absolventų iššūkius problemiška įtraukti SŠ. Didžiausia atsakomybė už užsienio absolventų karjeros rezultatus tenka AMI (Berquist ir kt., 2019; Cheng ir kt., 2021; Coffey ir kt., 2021; Pham, 2021). Valdžios institucijų ir kitų SŠ pastangos dažnai yra fragmentiškos, dėl to SŠ nepakankamai įsitraukia, bendradarbiauja ir prisiima atsakomybę (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2019, 2023). Šios spragos trukdo kurti integralią aplinką, skatinančią sėkmingą užsienio absolventų perėjimą į priimančios šalies darbo rinką ir visuomenę.

SŠ įtraukties valdymo galimybėms kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje numatyti remiamasi strateginiu valdymu paremta SŠ teorine prieiga (Freeman, 1984). Atsižvelgiant į tyrimo problematiką, tyrimą svarbu grįžti instrumentine ir moraline perspektyva, kur SŠ įtraukties valdymo svarstymai pateisinami tiek interesais, tiek etiniais principais (Donald ir Preston, 1995). Ši prieiga suteikia holistinį požiūrį į sprendimų priėmimą, leidžia įvertinti ir pagerinti SŠ įtraukties rezultatus ir skirti dėmesio įvairioms SŠ (Freeman, 1984, 2017; Freeman ir kt., 2010). Todėl SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką tyrimo aktualumą pagrindžia tarpdisciplininis tyrimas, teorijos ir praktikos integracija. Analizuojant, kaip įvairios SŠ gali įsitraukti ir veiksmingai lengvinti užsienio absolventų integraciją, disertacija užpildo atotrūkį tarp akademinų tyrimų ir praktinio pritaikymo, skatina holistinį požiūrį.

Mokslinis temos ištirtumas. Pastaraisiais dešimtmečiais dėmesys SŠ išaugo tiek akademiniam, tiek vadybiniam kontekstuose (Kujala ir kt., 2022; Pedrini ir Ferri, 2019). Organizacijos, tarp kurių yra verslas, žiniasklaida, nevyriausybiniis ir viešasis sektoriai, svarsto apie SŠ koncepciją ir jos įgyvendinimą įvairiais būdais (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD], 2015a; Phillips ir kt., 2019). SŠ tyrimų tendencijos rodo, jog yra pereinama nuo paprasčiausios organizacijos perspektyvos įtraukiant į problemas orientuotus metodus link daugelio SŠ tinklo perspektyvos, kai keli veikėjai dirba kartu siekdami išspręsti problemas (Blomberg ir kt., 2022; Freeman ir kt., 2020; Kujala ir Sachs, 2019). SŠ teorinius aspektus itin plačiai nagrinėjo verslo organizacijų tyrimai (Donaldson ir Preston, 1995; Freeman, 1984, 2017; Freeman ir kt., 2010, 2018, 2020; Mitchell ir kt., 1997, 2022). SŠ požiūris pritaikytas tyrinėjant įvairius reiškinius: strateginį valdymą (Barney, 2018; Freeman ir kt., 2010), įmonės atsakomybę (Greenwood, 2007; Mitchell ir kt., 2022), verslo etiką (Tan ir Salo, 2023), projektų valdymą (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinen ir kt., 2022), tiekimo grandinės valdymą (Taylor ir Rosca, 2024), tvarumo veiklų valdymą (Fobbe ir Hilletoft, 2021; Freudenreich ir kt., 2019). Atkreipiamas dėmesys, kad SŠ įtrauktis ir valdymas yra naudingi, tačiau dinamiški ir sudėtingi procesai, priklausantys nuo specifinių aplinkybių ir konkrečių SŠ interesų (Hollmann ir kt., 2022; Kujala ir Sachs, 2019). Todėl teorinių SŠ įtraukties ir valdymo prielaidų, praktinio pritaikymo tyrimų bendrai trūksta privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo, partnerystės sprendžiant kompleksinius visuomeninius iššūkius kontekste (Fares ir kt., 2021; Freeman ir kt., 2017; Kujala ir kt., 2022; van Gestel ir Grotenberg, 2021). Literatūroje stokojama holistinio ir sisteminio požiūrių (Fares ir kt., 2021; Lehtinen ir kt., 2019; Pedrini ir Ferri, 2019), vieningo supratimo apie esminius SŠ įtraukties ir valdymo elementus, struktūrą įgyvendinant sisteminius (ne tik organizacijos) tikslus (Fares ir kt., 2021; Freeman ir kt., 2020; Kujala ir Sachs, 2019). Fragmentiškai taikomi SŠ įtraukties valdymo elementai meta iššūkį jo empirinei plėtrai ir teisėtumui (Fares ir kt., 2021; Kujala ir kt., 2022).

O teorinio požiūrio į SŠ įtrauktį ir valdymą analizę užsienio absolventų karjeros ir jai integralios aplinkos priimančios šalies kontekste trūksta. Užsienio absolventų karjeros aspektams ir SŠ perspektyvoms jų kontekste tirti pasitelkiami skirtingi teoriniai požiūriai: įvairios asmens kapitalo (Pham, 2021; Wut ir kt., 2022), tarptautinio studentų mobilumo (Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b), tinklų (Lin, 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023); struktūrinio požiūrio (Li, 2020; Tholen, 2016), stumties ir traukos (Farivar ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023), socialinės kognityvinės karjeros (Han ir kt., 2022), institucinė (Tran ir kt., 2019) teorijos. Skirtingų SŠ perspektyvas, poveikį, įtraukties aspektus užsienio absolventų karjeros priimančiųjų šalių kontekste daugiausiai tyrė užsienio mokslininkai. Pham (2021, 2022) dėmesį telkia į užsienio absolventų indėlį naviguojant darbo rinkoje ir derantis dėl įsidarbinimo galimybių. Coffey ir kt. (2021) pabrėžia darbdavių požiūrį į užsienio absolventų samdą. Schinnerl ir Ellermann (2023) išskiria AMI vaidmenį ir atsakomybę už užsienio absolventų karjeros galimybes. Lin (2023) pažymi, kad politikai ir valstybės institucijos svarbūs formuojant politiką ir kuriant ryšius tarp dalyvių, stiprinant užsienio absolventų įsidarbinimo

galimybes. Tačiau tyrėjai sutaria, kad įvairių ŠŠ įsitraukimas ir bendradarbiavimas yra esminė sąlyga (Berquist ir kt., 2019; Lin, 2023; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Pham, 2021, 2022; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2019, 2023). Todėl pastaruoju metu vis daugiau diskutuojama apie poreikį ŠŠ įtraukti (dalyvauti, bendradarbiauti, megzti partnerystes) ir koordinuoti veiklas, kad gerėtų absolventų įsidarbinimo galimybės ir jų darbo jėgos integracija (Gutema ir kt., 2023; Lin, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2023). Vis dėlto tyrimai, nagrinėjantys ŠŠ požiūrius, įtraukimą, atsakomybę, sąveiką ir veiklų koordinavimą skirtingais lygmenimis, mažinant kliūtis ir gerinant integracinę užsienio absolventų karjeros aplinką skirtinguose kontekstuose, yra fragmentiški ir jų per mažai (Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir Bui, 2019). Trūksta tyrimų, kuriuose ŠŠ klausimai būtų laikomi tyrimų objektu ir tiriama sistemingai. Kita vertus, itin detaliai aptariama užsienio absolventų, kaip kvalifikuotų migrantų, išlaikymo ekonominė nauda studijų šalims, darbdaviams, AMI ir kitoms ŠŠ (Berquist ir kt., 2019; Cameron ir kt., 2019; Crossman ir kt., 2022; Kamm ir kt., 2022; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Naito ir Zhao, 2020; OECD, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tang ir kt., 2020; Tran ir kt., 2019, 2023; Weisser, 2016).

Užsienio absolventų karjeros aspektai pastarąjį dešimtmetį aptarti moksliniuose straipsniuose ir įvairių organizacijų analizėse. Literatūroje koncentruojamasi į užsienio absolventų karjeros trajektorijas, sprendimus, susijusius su vieta (šalimi) (Calonge ir kt., 2023; Lin, 2023; Netierman ir kt., 2022; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Weisser, 2016). Nagrinėjamos jų įsidarbinimo galimybės ir rezultatai priimančiosiose šalyse (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Crossman ir kt., 2022; Farivar ir kt., 2019; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Shumilova ir Cai, 2015; Tran ir kt., 2020). Atkreipiamas dėmesys, kad užsienio absolventų karjeros tematika yra kompleksinė (Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; 2021b), išskiriama ekonominės ir socialinės integracijos priimančiojoje šalyje svarba (Alho, 2020; Li, 2020). Pabrėžiama, kad karjerai įtaką darantys veiksniai apima individualią ir išorinę aplinką – organizacijų, šalies kontekstą – perspektyvas, struktūrinius elementus (Han ir kt., 2022; Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021; Pham ir Jackson, 2020). Pagrindžiama, kad užsienio absolventų karjeros specifikos veiksnius reikia analizuoti skirtingais valdymo lygiais (individualiu, organizaciniu, regioniniu ir nacionaliniu) ir iš įvairių ŠŠ perspektyvų (Gutema ir kt., 2023; Han ir kt., 2022; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2019).

Tai, kad daugėja mokslinės literatūros apie užsienio absolventų karjeros sprendimus, rodo, jog problema yra sudėtinga (Netierman ir kt., 2022). Nepaisant pastarąjį dešimtmetį išaugusio tyrimų srauto, užsienio absolventų karjeros samprata dažnai siaurinama iki įsidarbinimo galimybių (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Pham, 2021; Tran ir kt., 2020). Neretai nagrinėjama užsienio absolventų ekonominė integracija ir trumpalaikės įsidarbinimo galimybės, kurių apibrėžtys varijuoja (Li, 2020). Nedaug žinoma apie užsienio absolventų karjeros trajektorijas ir plėtrą baigus studijas ilgalaikėje perspektyvoje (Farivar ir kt., 2019; Moskal, 2020; Pham, 2021; Tran ir kt., 2020; Zhao ir kt., 2022). Dažnai pabrėžiami atskiri užsienio absolventų karjeros veiksniai ir aspektai. Karjeros tyrimai daugiau pagrįsti pačių absolventų

individualiais ypatumais, kompetencijomis ir AMI įtaka, pagalba studentams ruošiantis ar pereinant į darbo rinką (Fakunle, 2021a; Li, 2020). Mažiau diskutuojama apie visuomeninius socialinius veiksnius, darbo rinkos sąlygas, viešąją politiką, socialinę paramos sistemą, pagrindžiančius įvairių ŠS įtraukties poreikį, galinčius lengvinti ar trukdyti užsieniečiams konkuruoti darbo rinkoje ir integruotis į priimančiąją visuomenę (Li, 2020). Kadangi darbdaviai renkasi samdyti vietinius absolventus, neaiški ir jų pozicija, t. y. požiūris, lūkesčiai, motyvacija, privalumai ir kliūtys įdarbinant užsieniečius (Berquist ir kt., 2019; Cameron ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021). Todėl ŠS įtraukties tyrimų stoka gali būti sietina su tyrimų, apimančių platesnę užsienio absolventų karjeros perspektyvą, deficitu.

Užsienio absolventų, kurių tikslas – likti studijų šalyje, karjeros ir integracijos klausimų, įtraukiant įvairias ŠS perspektyvas, tyrimai dažniau atliekami įprastose imigracijos šalyse, t. y. aukštojo mokslo eksportu užsiimančiose anglakalbėse ir (ar) ekonomiškai pajėgiose šalyse: Australijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kanadoje, Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje, Suomijoje (Berquist ir kt., 2019; Dai ir Pham, 2024; Li, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tang, 2022; Zhao ir kt., 2022). O skirtinguose kontekstuose – neanglakalbėse, ypač Europos Sąjungos (ES) šalyse, įvertinus tai, kad vietinė kalba ar kitos priimančios ir kilmės šalių sąlygos gali kelti papildomų iššūkių karjerai ir integracijai (Calonge ir kt., 2023; Li, 2020), – tyrimai itin riboti (Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a). Tai, jog trūksta tyrimų nagrinėjama tema, pagrindžia ir Lietuvos situacija. Užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes, kliūtis ir ŠS vaidmenis nagrinėja taikomosios analizės (EMT, 2018, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; Švietimo mainų paramos fondas [ŠMPF], 2018, 2023). O mokslinės literatūros yra dar mažiau. Kirelienė (2020) aptaria iš Indijos atvykusių ir studijas baigusių užsieniečių darbo perspektyvas. Bagdonavičiūtė ir Lasauskienė (2018), Lasauskienė (2017), Grebliauskienė (2019) analizuoja užsienio studentų patirtis ir iššūkius. Dažniausiai vykdomos užsienio studentų apklausos, o vertinami – užsienio studentų studijų pasirinkimas, patirtis, akcentuojama ekonominė nauda šaliai. Taip pat aptariami užsienio absolventų įsidarbinimo galimybėms įtakos turintys iššūkiai studijų laikotarpiu. Daugiausia Lietuvoje tiriami kitų migrantų grupių, atvykusių prieglobsčio, darbo tikslai (Kirelienė, 2020). Dėl šių priežasčių svarbu įvertinti Lietuvos intervencijas ir praktiką, nustatyti veiksmus, iššūkius ir paskatas, identifikuoti ŠS, kurios svarbios kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką, skirtingais valdymo lygmenimis.

Mokslinė problematika. Tyrimo problema susijusi su kompleksiniais, sudėtingais iššūkiais, kuriuos patiria užsienio absolventai pereidami iš akademinės aplinkos į darbo rinką. Ši problema kyla iš švietimo, darbo rinkos globalizacijos, kai šalys siekia pritraukti ir išlaikyti užsienio talentus. Užsienio absolventų išlaikymas, karjeros progresas ir bendras pasitenkinimas priklauso nuo palankios aplinkos, kurią reikia nuolat valdyti, o ŠS – įsitraukti. Tačiau ŠS įtraukties į šį kontekstą vaizdas yra daugialypis, apima skirtingų lygmenų organizacijas, asmenis. Kiekviena ŠS turi skirtingus vaidmenis, interesus, įtaką ir resursus, dėl to jų įtrauktis yra sudėtinga.

Tyrimo problemą charakterizuoja užsienio absolventų karjeros galimybių situacija

Lietuvoje ir kitose šalyse (Australijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kanadoje ir t. t.): skiriasi aukštojo mokslo eksporto mastas, ekonominis pajėgumas, rinkos dydis, sociokultūrinė charakteristika, geopolitinė situacija. Lietuva ir panašios šalys mažiau konkurencingos pritraukti ir išlaikyti užsienio absolventus. Kita vertus, šalys, kuriose yra patrauklios sąlygos ir kurios pastaraisiais dešimtmečiais pritraukė daugiausiai siekiančių likti užsienio studentų, vis dar susiduria su iššūkiais išlaikyti ir integruoti užsienio absolventų darbo jėgą (Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2023). Ilgalaikės karjeros galimybės išlieka ribotos dėl lėtos ekonominės ir socialinės integracijos. Esamos valdžios institucijų ir kitų SŠ pastangos dažnai yra fragmentiškos, todėl SŠ neįsitraukia, per mažai bendradarbiauja ir nepriima atsakomybės. Dėl šios spragos sunkiau koordinuoti kolektyvines pastangas, o užsienio absolventams – sėkmingai pereiti į priimančiosios šalies darbo rinką ir visuomenę. Pasigendama vieningo požiūrio ir visapusiškos sistemos (modelio), kuri organizuotų ir koordinuotų skirtingų SŠ įtrauktį; skatintų aktyvų dalyvavimą, bendradarbiavimą ir įsipareigojimus kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, atliepiančią unikalius užsienio absolventų lūkesčius ir kartu vietos darbo rinkos, visuomenės poreikius. Todėl tyrimo problemos esmė ta, kad stokojama žinių, kaip efektyviai valdyti daugybės SŠ įtrauktį, t. y. suderinti jų interesus ir didinti pastangas kuriant aplinką, sudarančią sąlygas užsienio absolventams sėkmingai įveikti ekonominės ir socialinės integracijos iššūkius priimančiojoje šalyje.

Disertacijoje sprendžiama kompleksinė problema, apimanti daugelio SŠ perspektyvas specifiniame užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtros kontekste. AMI, darbdavių, valstybės, viešąsias paslaugas teikiančių institucijų bei pačių absolventų įsitraukimas ir bendradarbiavimas atlieka svarbų vaidmenį lengvinant arba trukdant šių asmenų karjeros plėtrai priimančiojoje šalyje. Šios aplinkybės lemia holistinio ir sisteminio požiūrių į reiškinį poreikį, t. y. atsižvelgti ir suprasti įvairių SŠ interesus, vaidmenis, įtaką ir tarpusavio sąveiką, siekiant inovatyvių strategijų, kurios skatintų aktyvų SŠ bendradarbiavimą ir stiprintų užsienio absolventų integracijos mechanizmus. Be to, disertacija apsiriboja Lietuvos atveju, kuris atskleidžia mažiau tyrinėtą situaciją mažesnio studijų patrauklumo, neanglakalbėse šalyse. Lietuva yra viena iš sparčiausiai senstančių visuomenių Europoje, kurioje užsienio absolventų išlaikymo rodikliai itin žemi, integracijos politika fragmentiška, o nacionalinė kalba tampa svarbia kliūtimi. Šie ypatumai leidžia nagrinėti, kaip koordinuoti SŠ veiklą šalyje, kurioje integracijos mechanizmai dar tik formuojasi. Tyrimo rezultatai pirmiausia reikšmingi Lietuvai, tačiau gali būti adaptuojami ir kitose panašaus profilio valstybėse. Todėl, formuojant SŠ įtraukties valdymo modelį, kuris skatintų bendradarbiavimą ir kurtų remiančią, patrauklią aplinką užsienio absolventų karjerai, atitinkančią vietos SŠ poreikius ir generuojančią bendrą naudą, siekiama ne tik papildyti akademinę literatūrą, bet ir bet ir praktiškai taikyti.

Mokslinę problemą kelia klausimas, kaip efektyviai valdyti suinteresuotųjų šalių įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje.

Atliekant empirinį tyrimą siekiama atsakyti į *probleminius disertacinio darbo*

klausimas: 1. Kokie yra pagrindiniai užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai ir paskatos Lietuvoje? 2. Kokios yra suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką? 3. Kokios yra suinteresuotųjų šalių įtraukties praktikos ir sąlygos kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką? 4. Koks valdymo modelis užtikrintų efektyvią suinteresuotųjų šalių įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje?

Ginamieji tyrimo teiginiai:

1. Nustatytos ir įtrauktos įvairios SŠ perspektyvos formuoja holistinį ir sisteminių požiūrius į kuriamą užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje.
2. SŠ įtraukties intensyvumas lemia užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtros rezultatus.
3. SŠ įtraukties valdymas yra priemonė, skatinanti SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje.
4. Politinės sistemos, skatinančios SŠ įtrauktį, daro įtaką užsienio absolventų karjeros sėkmei, o pagrindinės SŠ įtraukties valdymą moderuojančios šalys yra valdžios institucijos, turinčios esminius politinius, teisinius ir vadybinius sverus.

Mokslinio tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką.

Mokslinio tyrimo tikslas – suformuoti teoriškai ir empiriškai pagrįstą suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje, modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorines užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo priimančiojoje studijų šalyje prielaidas.
2. Identifikuoti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtrą lemiančius veiksnius.
3. Išnagrinėti teorinius suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo ir sąsajų su užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtra aspektus.
4. Pagrįsti teorinę suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje, struktūrą.
5. Įvertinti suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, kliūtis ir galimybes.
6. Sukonstruoti ir pagrįsti suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelį.

Mokslinio tyrimo metodologija ir metodai. Disertacijoje naudoti šie metodai:

- (1–4 uždaviniai). Disertaciniame darbe atlikta *mokslinės literatūros šaltinių ir dokumentų, duomenų sisteminė analizė, sintezė, apibendrinimas* siekiant išdėstyti teorinį SŠ įtraukties valdymo konstrukta, pagrįstą teoriniais užsienio absolventų karjeros ir jai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje charakteristikomis, veiksniais, SŠ požiūriu, įtraukties ir valdymo, sąsajų su užsienio absolventų karjerai integralia aplinka priimančiojoje šalyje aspektais.

- (5–6 uždaviniai). Disertacijoje pasirinkta *metodologinė konstruktyvistinės filosofijos ir kokybinio tyrimo prieiga* su įterpties atvejo studijos dizainu, *tyrimo metodų ir šaltinių trianguliacija* leido giliau išnagrinėti SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, situaciją, iššūkius ir paskatas, nustatyti ir įvertinti SŠ, jų perspektyvas, poveikį, sąveikos procesus individualiu, organizaciniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis pačių SŠ atstovų ir tyrėjos požiūriais.
- *Dokumentinis tyrimas*, kuriuo išnagrinėti dokumentai (moksliniai šaltiniai, antriniai duomenys ir dokumentai), taikant *dedukcinę tematinę analizę ir deskriptyvinės analizės principus*, padėjo charakterizuoti Lietuvos kontekstui aktualius užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančius veiksnius, išryškinti iššūkius, identifikuoti SŠ, jų vaidmenis, sąveikos taškus ir pagrįsti informantų atranką antrame empirinio tyrimo etape.
- Empirinių duomenų rinkimas, pasitelkiant *interview su SŠ atstovais* ir *pusiau struktūrizuotą klausymą*, sudarė prielaidas surinkti plačius, neribojamus SŠ atstovų atsakymus. Rezultatų apdorojimas, remiantis *indukcine strategija* ir *kokybinio turinio analize*, naudojant *programinę įrangą Atlas.ti*, privedė prie gilesnės SŠ tarpusavio ir sąveikos su kontekstu analizės (išskiriant kategorijas ir subkategorijas), perteikiančios ir vertinančios dabartinę situaciją, probleminius ir tobulintinus aspektus. Interview metodas papildė dokumentinį tyrimą ir sudarė prielaidas pasiūlyti sisteminių, pagrįstą SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelį.
- Empirinio ir teorinio tyrimo rezultatais pagrįstas modelis konstruotas taikant *modeliavimą* ir *sisteminių požiūrį*. Tai leido supaprastinti atvaizduoti visumą, veikimo būdą, nurodyti reiškinių ryšius, atskirų elementų tarpusavio sąveiką. Tyrimo pabaigoje pateiktos *konceptualizuotos* išvados ir rekomendacijos SŠ.

Darbo mokslinis reikšmingumas ir naujumas pasireiškia keliomis kryptimis:

- Šioje disertacijoje sukonstruotas teoriškai ir empiriškai pagrįstas sisteminis SŠ įtraukties valdymo Lietuvoje modelis, kuris pakeičia fragmentines praktikas ir leidžia holistiškai suvokti įvairių valdymo lygių organizacijų ir pačių absolventų vaidmenis, sąveikas bei atsakomybę formuojant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką.
- Išplėtotas sisteminis požiūris ir modelis atskleidžia mechanizmą, kaip politinė valia, SŠ bendradarbiavimas ir koordinacija daro įtaką užsienio absolventų karjerai priimančiojoje šalyje.
- Disertacija papildė ankstesnių užsienio absolventų karjeros spragas, pasiūlydama integruotą požiūrį, kuris apima ekonominės ir socialinės integracijos dimensijas. Taip pat kompleksiskai nagrinėja užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo problematiką, sistemingai įtraukiant skirtingų valdymo lygių (mikro, mezo, makro) veiksnius bei tarpusavio sąsajas.
- Konceptualiai plečia supratimą apie SŠ įtrauktį, valdymą, praktikas, problematiką toliau plėtojant mokslines diskusijas ir svarstant tyrimo metodus

specifiniame užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje kontekste.

- Plečia žinias apie užsienio absolventų karjeros iššūkius, paskatas, SŠ ir jų vaidmenis, sąveikos praktikas, problematiką netradiciniame ir mažai tirtame Lietuvos kontekste – neįprastoje imigracijos, mažesnio studijų patrauklumo, neanglakalbėje ES šalyje.
- Darbo mokslinį naujumą atskleidžia išplėtotas teorinis požiūris į SŠ įtraukties valdymą kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje ir pagrįsta tyrimo metodika sujungiant dokumentinę analizę ir praktinę SŠ patirtį reiškiniui tirti.

Praktinis reikšmingumas:

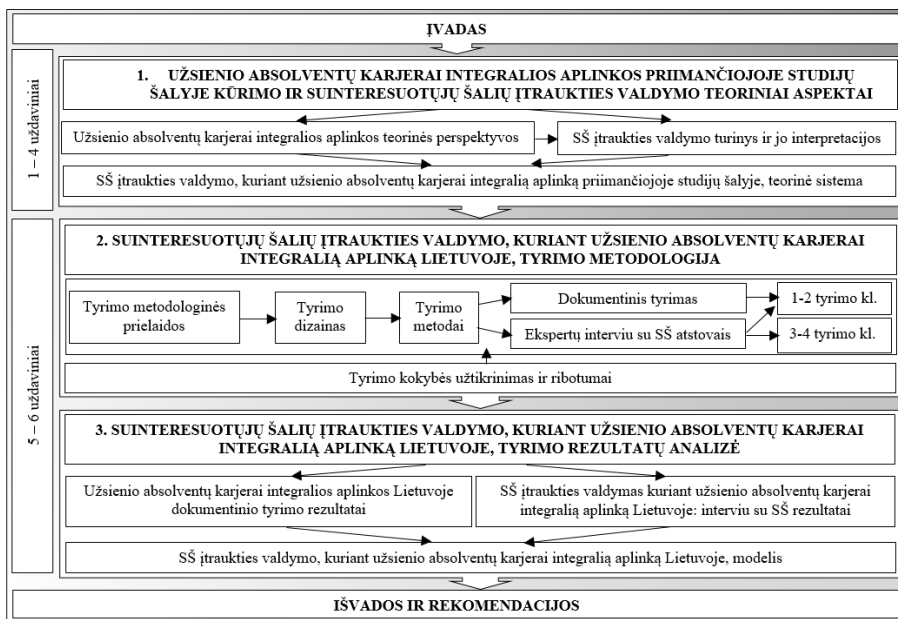
- Šis disertacinis tyrimas suteikia pagrindą tolesniems moksliniams tyrinėjimams ir leidžia conceptualiai analizuoti kitų šalių patirtis taikant suformuotus SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, teorinę sistemą ir metodiką ar atskirus jų elementus, išgrynintas koncepcijas.
- Pasiūlyti SŠ įtraukties valdymo modelis ir rekomendacijos naudingi informuojant valdžios institucijas, AMI, darbdavius ir kitas SŠ, kaip koordinuotai plėsti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, įgyvendinti priemones, skatinančias užsienio absolventų įsidarbinimą, gerinančias jų patirtį ir ilgalaikius išlaikymo rezultatus. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi valdžios institucijoms, kuriančioms ir plėtojančioms užsienio absolventų (ir kvalifikuotų imigrantų, užsienio talentų) integracijos politikos kryptį ir priemones.
- Praktinės įžvalgos leidžia efektyviau organizuoti bendradarbiavimą tarp SŠ nacionaliniu, regioniniu, organizaciniu ir individualiu lygmenimis, užtikrinant didesnę veiklų sinergiją ir atsakomybės pasidalijimą.
- Tyrime pateiktos vadybinės gairės ir modelis gali būti adaptuojami panašios specifikos šalims kaip Lietuva, t. y. neįprastoms imigracijos neanglakalbėms šalims, tik pradedančioms spręsti užsienio absolventų karjeros ir integracijos klausimus.

Tyrimo apribojimai:

- Dėl fragmentiškų užsienio absolventų karjeros ir SŠ įtraukties valdymo tyrimų sunkiau buvo nustatyti charakteristikas, veiksnius ir elementus. Todėl galimos skirtingos užsienio absolventų karjerą priimančiojoje šalyje lemiančių veiksnių ir SŠ įtraukties valdymo elementų sistemos.
- Kadangi SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką reiškinys yra kompleksiškas, buvo sudėtinga detaliai ištirti jį, atskleisti ir įvertinti visų dalyvaujančių ir (ar) įtakos turinčių SŠ perspektyvas.
- Atvejį tirti buvo sunkiau, nes Lietuvoje trūksta tyrimų ir duomenų apie užsienio absolventų karjeros, integracijos rezultatus ir įsitraukusias SŠ.
- Tirtas tik Lietuvos atvejis, todėl modelio universalumas ribotas.

- Sukurtas SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką modelis kol kas nebuvo vertintas ekspertų, todėl jo taikymas praktikoje laikomas tolesnių tyrimų uždaviniu.
- Dėl pasirinktos kokybinio tyrimo prieigos neišvengta tyrėjos ir dalyvių šališku- mo apibūdinant reiškinių, interpretuojant duomenis.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys (teorinė, metodologinė, empirinio tyrimo rezultatai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Pirmoje disertacijos dalyje teoriškai pagrindžiamas SŠ įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, apžvelgiamos pagrindinės sąvokos, jų turinys. Antroje dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodologija, pagrindžiamas kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimas, atvejo studijos dizaino taikymas ir aprašomi: tyrimo instrumentas, duomenų rinkimo, analizės metodai, tyrimo kokybės užtikrinimas, etika, ribotumai. Trečioje disertacinio darbo dalyje pristatomi empirinio tyrimo (dokumentinio tyrimo, SŠ atstovų interviu) rezultatai, pagrindžiamas SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelio konstravimas. Tyrimo pabaigoje pateikiami: išvados, rekomendacijos, literatūra, priedai, santraukos. Darbo apimtis – 256 puslapiai (be priedų ir santraukų). Loginė disertacinio darbo schema vaizduojama 1 pav.



1 pav. Loginė disertacijos schema

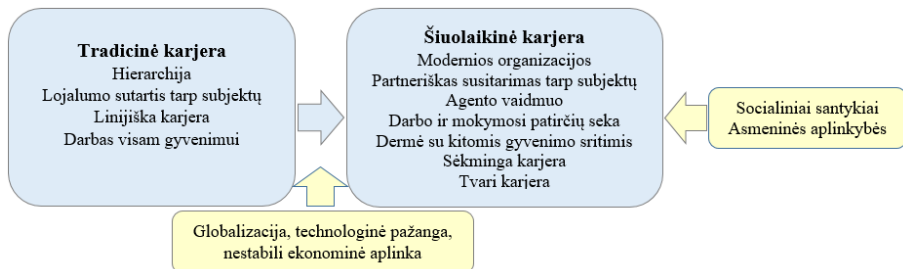
Šaltinis: sudaryta autorės

1. UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIOS APLINKOS PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE KŪRIMO IR SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Teorinės užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo perspektyvos

1.1.1. Karjeros sampratos diskursas

Karjeros samprata yra įvairiapusė, tarpdisciplinė tyrimų sritis (Healy, 2023), analizuojama iš skirtingų perspektyvų skirtinguose kontekstuose, todėl jos apibrėžimų yra labai daug (Karakus, 2021). Požiūriai į asmens karjerą kinta pagal laikmečio aplinkos sąlygas, išorinius ir vidinius įvykius (Ensher ir kt., 2016). Tačiau literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės analizės kryptys: tradicinė ir šiuolaikinė karjera (Arthur, 2014; Greenhaus ir kt., 2010; Karakus, 2021). Pagrindinės tradicinės ir šiuolaikinės karjeros krypčių ypatybės ir kaitos priežastys apibendrintos 2 pav.



2 pav. Tradicinės ir šiuolaikinės karjeros ypatybės ir kaitos priežastys

Šaltinis: sudaryta autorės

Tradicinės karjeros tyrimai sutampa su hierarchinėmis, į pareigas orientuotomis ir ribotomis organizacijomis, kuriose paaugstinimai, pajamų skirtumai, rangas ir darbo vietų išlaikymas svarbūs asmenims, prisirišusiems prie vienos organizacijos per visą savo karjeros kelią. Abipusė psichologinė lojalumo sutartis tarp darbuotojo ir darbdavio, reguliarūs paaugstinimai, leidžiantys linijškai judėti aukštyn organizacijos viduje, ir tiksliai apibrėžtos senatvės pensijos yra pagrindinės tradicinės karjeros ypatybės (Greenhaus ir kt., 2010). Todėl jos tyrimai reprezentuoja organizacinę karjerą ir atspindi laiką, kai buvo idealu gauti darbą ir jį išlaikyti visą gyvenimą (Arthur, 2014).

Remiantis šiuolaikiniu požiūriu į karjerą, literatūroje galima rasti įvairių sampratų ir klasifikavimo pavyzdžių: neribota (be ribų), proteininė, naujoji, kaleidoskopinė ir kt. karjera (Ensher ir kt., 2016; Karakus, 2021; Valickas ir kt., 2015). Nors apibūdina skirtingus reiškinius, šias sąvokas sieja karjeros sampratos transformacijos kryptis, t.

y. perėjimas nuo organizacinės kontrolės į asmens savikontrolę nukreipiant save atitinkama linkme ir stiprėjančio savo karjeros agento (-ės) vaidmens (Shen ir kt., 2015). Todėl moderniose organizacijose, pereinančiose nuo biurokratinių iki paprastesnių (plokštesnių, mažiau hierarchinių struktūrų, kuriose darbo santykių pagrindas yra partneriškas subjektų susitarimas), sąmoningi ir savarankiški darbuotojai tapo vertybe, o asmeninis karjeros valdymas – būtinybe (Greenhaus ir kt., 2010; Valickas ir kt., 2015).

Tradicinės karjeros suvokimą kvestionuoti paskatino išorinės aplinkos sąlygos ir jų pokyčiai: globalizacija, technologinė pažanga, įskaitant komunikacijos technologijų raidą, ir nestabili ekonominė aplinka. Būti lanksčiomis ir prisitaikyti organizacijoms tapo svarbu, todėl jos pradėjo naudoti tokias strategijas: sumažinimą, decentralizavimą, atidėjimą ir išorės paslaugų teikimą. Dėl šių strategijų keitėsi darbo sąlygos, karjeros sampratos apibrėžimas ir teorijos, visuomenės ekonominės ir socialinės struktūros. Naujomis įdarbinimo sąlygomis, kai darbdaviai siūlo darbo galimybes, kurias darbuotojai galėtų plėtoti savo karjeros kapitalą mainydamį į darbą, atsakomybė persikėlė nuo organizacijos ant darbuotojo pečių (Karakus, 2021; Valickas ir kt., 2015).

Šiuolaikinė karjera bendrai gali būti apibūdinama kaip „<...> su asmens darbu susijusi ir kita svarbi patirtis tiek organizacijose, tiek už jos ribų per visą asmens gyvenimą, kuri sudaro unikalų modelį <...>“ (Sullivan ir Baruch, 2009, p. 43), ar „<...> visą gyvenimą trunkanti asmens darbo ir mokymosi patirčių seka“ (Valickas ir kt., 2015, p. 23). Karjera suvokiama kaip procesas, o ne vienkartinis pasirinkimas, pažymima, jog nė vienas pasirinkimas negali užtikrinti karjeros visam gyvenimui. Ypač svarbi darbo ir mokymosi veiklų sinergija. Siekiant būti konkurencingam kintančioje darbo rinkoje, būtinos kompetencijos, kurios įgyjamos mokantis, atnaujinant žinias (Karaca-Atik ir kt., 2023; Valickas ir kt., 2015).

Šiuolaikinės karjeros tyrimai (Binh ir Ngyen, 2020; Shen ir kt., 2015; Valickas ir kt., 2015; Van der Heijden ir kt., 2022) vartoja sąvoką „sėkminga karjera“. Nors šiuolaikinė literatūra propaguoja įsidarbinimo galimybių, kaip karjeros sėkmės pagrindo, idėją (Clarke ir Patrickson, 2008, cit. iš. Leach, 2015), karjeros sėkmė reiškia sukauptus karjeros trajektorijos rezultatus tam tikru momentu (Baruch ir Bozionelos, 2011). Karjeros sėkmė gali būti vertinama iš objektyvios ir subjektyvios perspektyvų (Binh ir Ngyen, 2020; Shen ir kt., 2015; Van der Heijden ir kt., 2022). Objektyvi karjera yra tiesiogiai kitų pastebima ir standartizuotu būdu išmatuojama (Arthur ir kt., 2005, cit. iš. Spurks ir kt., 2019). Ji matuojama trečiosioms šalims pastebimais rodikliais, dažniausiai atlyginimu, organizacine padėtimi arba paaugštinimais (Spurk ir kt., 2019).

Subjektyvi karjeros sėkmė vis aktualesnė šiuolaikinės karjeros kontekste, kur vyrauja mažiau hierarchiškos organizacijų ir karjeros struktūros (Spurk ir kt., 2019; Van der Heijden ir kt., 2022). Subjektyvi karjeros sąvoka siejama su asmens situacijos suvokimu, priklauso nuo individų idiosinkratiškos konstrukcijos ir įprastai traktuojama kaip pasitenkinimas karjera ar darbu. Subjektyvi karjeros sėkmė reiškia, kaip pats asmuo vertina savo karjeros laimėjimus iki šiol ir ateities perspektyvas (Ng ir kt., 2005). Subjektyvius karjeros vertinimas neatskiriamas nuo platesnio gyvenimo konteksto, priešingų interesų tiek skirtingose gyvenimo srityse, tiek tarp jų balanso (Van der

Heijden ir kt., 2022). Pabrėžiama, jog karjeros sėkmę dažnai riboja ir įtaką daro unikalūs šalių kontekstai (Pringle ir Mallon, 2003, cit. iš Shen ir kt., 2015).

Šiuolaikinės karjeros samprata aktualizuoja individualią asmens perspektyvą, todėl mokslininkai pabrėžia asmens savybių svarbą karjerai (Guščinskienė ir Čiburienė, 2018; Shen ir kt., 2015; Valickas ir kt., 2015). Asmeninės savybės gali būti skirstomos į socialines (socialinė asmens istorija, jo santykiai su tėvais, socialinis ir ekonominis šeimos lygis ir aplinka) ir psichologines (vertybės, įsitikinimai ir nuostatos, lūkesčiai, asmenybė, nuomonė ir požiūris) (Özen, 2011, cit. iš Cavus ir kt., 2015). Pasak Valicko ir kt. (2015), karjerai ypač svarbios asmeninės savybės: atsakomybė, sąmoningumas ir savarankiškumas, užtikrinantys partneriškus santykius su organizacija. Kaip procesas karjera įgyvendinama dinamiškoje darbo rinkoje, todėl sėkmė priklauso nuo paties individo gebėjimo laiku reaguoti ir prognozuoti pokyčius ir priimti tinkamus sprendimus (Guščinskienė ir Čiburienė, 2018). Todėl karjeros sėkmę užtikrina gebėjimas valdyti savo karjerą, netasiejamą nuo kitų gyvenimo sričių (namų, šeimos, laisvalaikio) (Greenhaus ir Kossek, 2014; Valickas ir kt., 2015). Karjeros valdymas apibūdinamas kaip „<...> asmens savęs ir karjeros galimybių pažinimo, karjeros sprendimų priėmimo, karjeros planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis ir įgyvendinimo procesas“ (Valickas ir kt., 2015, p. 72).

Mokslinių tyrimų literatūroje pabrėžiama, jog nemažai modelių karjerą konceptualizuoja kaip skirtingų etapų sekas (Baruch ir Bozionelos, 2011; De Vos ir kt., 2020). Karjeros etapai ar fazės tyrimuose skirstomos įvairiai, pavyzdžiui, karjeros pamatas, pradžia, paaukštinimas, sustiprinimas, laipsniškas vaidmenų keitimas, išėjimas į pensiją (Baruch ir Bozionelos, 2011). Tačiau dažnai skirstoma abstrakčiau: įėjimas į karjerą, karjeros pradžia, karjeros vidurys, vėlesnė karjera ir karjeros pabaiga (Greenhaus ir kt., 2010), ar ankstyva ir vėlyva karjera (De Vos ir kt., 2020; Hupkens ir kt., 2021). Skaidymas leidžia tirti ir apibūdinti karjeros progresą ir sėkmę skirtinguose etapuose, fazėse. Tačiau svarbu suprasti, kad šios fazės nebūtinai tiks visiems ir turėtų būti traktuojamos tik kaip bendra rodiklių sistema (Sullivan ir Baruch, 2011), dėl to svarbu pripažinti subjektyvų karjeros pobūdį ir dinamiškumą (Hupkens ir kt., 2021).

Reaguodami į šiuolaikinės karjeros kompleksiškumą, dinamiškumą ir iššūkius, tyrėjai (De Vos ir kt., 2020; Van der Heijden ir De Vos, 2015) atkreipia dėmesį į tvarią karjerą. Tai nauja koncepcija literatūroje, apibūdinama kaip nuolatinis karjeros plėtros procesas, per tam tikrą laiką pereinantis skirtingus etapus, veikiamas socialinių santykių ir formuojamas asmeninių aplinkybių (Van der Heijden ir De Vos, 2015). Nors visos karjeros apima tam tikrą darbo patirties seką (arba sekas), ne visos sekų tipologijos gali būti vienodai tvarios ir daugelis veiksmų gali turėti įtakos karjeros tvarumui per visą darbinį gyvenimą. Karjera neatsiranda vakuume, ji veikiama daugybės kontekstinių ir individualių veiksmų ir turi būti svarstoma platesniame gyvenimo kontekste. Be to, karjerą sudaro sudėtinga objektyvių ir subjektyvių vertinimų mozaika, dėl kurių atsiranda didžiulė karjeros formavimosi įvairovė (De Vos ir kt., 2020).

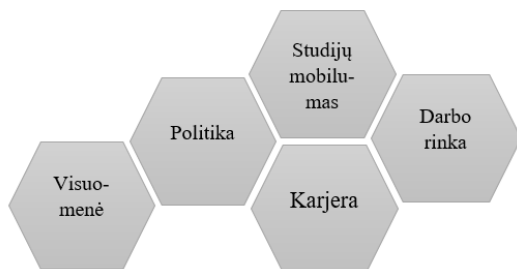
Vis dėlto šiuolaikinės karjeros teorijos stokoja sistemingo dėmesio kontekstui ir jame veikiančioms SŠ, nes iškelia individą kaip pagrindinį karjeros veikėją (Inkson ir kt., 2012). Tvarumo iššūkiai apima daugiau nei individualų karjeros valdymą, reikia,

kad aktyviai dalyvautų visi SŠ: asmens šeima, vadovas (-ai), darbdavys, švietimo sistema ir visuomenė (De Vos ir kt., 2020; Van der Heijden ir De Vos, 2015). Integraciam požiūriui atspindėti reikia atsižvelgti į skirtingus įtakingus veiksnius. Todėl remdamiesi tvarios karjeros apibrėžimu, De Vos ir kt. (2020) suformavo teorinį tvarios karjeros modelį, kuris telkia dėmesį į asmenį, kaip pagrindinį veikėją, kartu įtraukia susijusių SŠ vaidmenis ir kontekstą, darančius įtaką karjeros tvarumui, ir pabrėžia ilgalaikę perspektyvą. Modelis apima tris pagrindinius sąveikaujančius aspektus: i) asmenį (pagrindinį karjeros veikėją); ii) kontekstą, kuriame asmuo dalyvauja (skirtingi kontekstai: asmeniniai, organizaciniai ir nacionaliniai veiksniai); iii) laiką, kuris apima ilgą tarpą: praeitis, dabartis ir ateitis.

Trumpa karjeros sampratos diskurso analizė atskleidžia jos pokyčio judėjimo kryptį nuo organizacinės atsakomybės partnerystės link ir paties asmens atsakomybės už karjeros rezultatus. Tradicinė karjera susijusi su pažanga ir stabilumu hierarchinėje organizacijoje ir atspindi kur kas siauresnį požiūrį į karjerą. O šiuolaikinė karjera kaip procesas suprantamas per individualizuotą perspektyvą, aprėpia ne tik darbo, bet ir mokymosi patirtis, kitų gyvenimo sričių (šeimos, laisvalaikio) komponentus. Šiuolaikinei karjeros sampratai būdingas kintantis profesinės karjeros modelis, grindžiamas asmeniniu savęs tobulinimu ir atsakomybe. Svarbu pabrėžti, kad asmens savikontrolės fenomeną karjeros sampratos kontekste suformavo išorės sąlygos, pokyčiai. Todėl žvelgiant iš platesnės, tvarios, perspektyvos karjeros samprata yra įvairialypė ir projektuojama iš įvairių tarpusavyje sąveikaujančių subjektyvių ir objektyvių komponentų, kurie pagrindžia asmens ir susijusių asmenų indėlį ir išorinių kontekstinių veiksmų poveikį.

1.1.2. Užsienio absolventų karjeros sampratos specifika

Mokslininkų susidomėjimas užsienio absolventų karjera, jos progresu ir trajektorijomis pastaraisiais metais auga. Ši tematika analizuojama iš įvairių teorinių požiūrių. Užsienio absolventų karjeros sampratą specifikuoja literatūroje išryškėjusios karjeros (įsidarbinimo galimybių, profesinių trajektorijų), studijų užsienyje (tarptautinio aukštojo mokslo, studijų mobilumo), migracijos politikos, darbo rinkos ir visuomenės sąsajos (Lin, 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023) (3 pav.).



3 pav. Užsienio absolventų karjeros formavimosi veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės

Europos valstybės ir jų AMI, veikiamos įsitvirtinusios neoliberaliosios švietimo paradigmos ir masiškėjančio aukštojo mokslo, paskatinusių aukštojo mokslo orientaciją į ekonomines perspektyvas, įtraukė asmens karjeros atributus (įsidarbinimo galimybių ugdymą ir vertinimą) į strategines nacionalines ir aukštojo mokslo paslaugų teikėjų darbotvarkes (Cheng ir kt., 2021; Fakunle, 2021a; Sin ir Neave, 2016; Smith ir kt., 2018). Tai atskleidžia pasikeitęs Europos aukštojo mokslo vaidmuo – tradiciškai kultūrinio pilietinio ugdymo ir liberalaus išsilavinimo terpė, aukštasis mokslas šiais laikais vaizduojamas kaip glaudžiai susijęs su ekonominiais poreikiais (Sin ir Neave, 2016). Dabar, kai dauguma studentų savarankiškai ar padedami tėvų moka už studijas, vietoje galimybės prisidėti prie visuomenės ir valstybės tikslų studentai ir jų tėvai tapo suinteresuoti karjeros perspektyvų plėtra (Glass ir kt., 2021; Gribble, 2008; Holmes, 2013; Smith ir kt., 2018).

O viena iš varomųjų jėgų, paskatinusių aukštojo mokslo tarptautinimą Europoje (ir pasaulyje), yra darbo rinkų tikslas sukurti konkurencingą rinką pritraukiant talentų iš užsienio (Betakova ir kt., 2021). Globalizacijos procesai ir iššūkiai – atviros sienos, pasikeitę verslo modeliai, konkurencija, darbuotojų trūkumas – turėjo įtakos verslų ir įmonių atsivėrimui tarptautinei darbo jėgai (Pham ir Soltani, 2021; Shumilova ir Cai, 2015). Užsienio piliečiai, baigę AMI priimančiojoje studijų šalyje (Farivar ir kt., 2019) su patrauklių kompetencijų rinkiniais, tapo svarbūs šiuolaikiniam verslui (Betakova ir kt., 2021; Crossman ir Clarke, 2010; Farivar ir kt., 2019). Mobilūs absolventai, kurie įgijo tarptautinės patirties, tarpkultūrinių kompetencijų, pasaulinį sąmoningumą, žinių apie verslo metodus skirtingose kultūrose ir moka ar patobulino užsienio kalbas, turi gerai vertinamų namų ir priimančių užsienio šalių darbo rinkose įsidarbinimo įgūdžių (Nilsson ir Ripmeester, 2016; Kamm ir kt., 2022). Priimančios ir namų šalys užsienio absolventus vertina kaip svarbią labai išsilavinusių, talentingų darbuotojų grupę, galinčią prisidėti prie nacionalinio vystymosi ir potencialiai plėsti pasaulinius tinklus (Krannich ir Hunger, 2022; Tran ir kt., 2020). Todėl šalys inicijavo ir tęsia teisinius ir politinius migracijos pakeitimus, integracines priemones, kad juos išlaikytų ar susigrąžintų (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Naito ir Zhao, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Šie pokyčiai turėjo įtakos ir AMI naujų reikalavimų plėtrai (Pham ir Soltani, 2021).

Tarptautinis studentų mobilumas tapo įrankiu, kuris įgyvendina absolventų, kaip kvalifikuotos darbo jėgos, įdarbinimo politiką (Blackmoore ir kt., 2014). Kita vertus, tarptautinis studentų mobilumas turėtų būti vertinamas kaip sprendimas atsižvelgiant į individualius karjeros planus (Perkins ir Neumayer, 2014). Studentų mobilumas, kuris apibrėžiamas kaip jų išvykimo studijuoti į užsienį pagal studijų programą po vidurinio išsilavinimo fenomenas, galintis trukti dalį ar visą studijų programą (Nilsson ir Ripmeester, 2016), yra aukštesnės akademinės kvalifikacijos ir tarpkultūrinių kompetencijų šaltinis, didinantis studentų įsidarbinimo perspektyvas ir galimybes patekti į tarptautinę darbo rinką, dirbti daugiakultūroje aplinkoje (Sin ir Amaral, 2017; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Užsienio absolventams pereinant į darbo rinką, studijų užsienyje metu įgyta tarptautinė patirtis suteikia konkurencinį pranašumą, palyginti su tokios patirties neturinčiais tiek užsienio, tiek namų šalyje (Crossman ir Clarke,

2010; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Huang ir Turner, 2018; OECD, 2020; Parkinson ir kt., 2023). Todėl užsienio studentai studijas užsienyje (mobilumą) suvokia kaip karjeros žingsnį, etapą (Nilsson, 2015; Human ir kt., 2014, cit. iš Pitre, 2017), savęs formavimo procesą (Tran, 2016), laiko priemone jų socialiniam ir kultūriniam kapitalui plėsti (Gribble ir kt., 2015; Oliveira ir Soares, 2016; Wut ir kt., 2022).

Viena vertus, užsieniečiai gali žiūrėti į studijas ir darbą išsivysčiusioje šalyje kaip į būdą kaupti kapitalą patirties ir prestižinio darbo forma, kuria jie gali pasinaudoti siekdami geresnių karjeros perspektyvų grįžus į savo šalį (Huang ir Turner, 2018; Tran ir kt., 2019; Wut ir kt., 2022). Kita vertus, studijos užsienyje leidžia susipažinti, priartėti prie darbo rinkų, kurios teikia didesnę išsilavinimo grąžą, ir didinti įsidarbinimo galimybes globalėjančiose darbo rinkose (Kamm ir kt., 2022; OECD, 2020; Wut ir kt., 2022). Studijos užsienyje suteikia galimybę užsieniečiams pasinerti į gyvenimą svečiose šalyse ir tyrinėti tarptautinę aplinką, o tai gali stiprinti mintis apie tarptautinę karjerą apskritai, įskaitant ir sprendimą siekti karjeros priimančiojoje šalyje (Bozionelos ir kt., 2015; Netierman ir kt., 2022). Tai reiškia, kad ilgą laiką gyvenę užsienyje ir pradedantys savo karjeros kelią užsienio absolventai gali nuspręsti pasilikti studijų šalyje, grįžti į namų ar išvykti į kitą šalį (Bozionelos ir kt., 2015; Coffey ir kt., 2021; Wut ir kt., 2022).

Aukštojo mokslo absolventų karjerą nagrinėjančiuose tyrimuose (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Cheng ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Healy, 2023; Nilsson ir Ripmeester, 2016) karjera dažnai tapatinama su įsidarbinimo galimybėmis arba jos analizuojamos kaip integracinis karjeros komponentas. Kadangi yra kompleksinės, įsidarbinimo galimybės literatūroje apibrėžiamos skirtingai. Tačiau dažniausiai konceptualizuojamos kaip asmens atsakomybė arba išorinių veiksnių pasekmės (Cheng ir kt., 2021; Lin, 2023; Pham, 2021).

Įsidarbinimo galimybės, kaip individualių savybių apibrėžtis, priklauso nuo žinių, įgūdžių ir požiūrių, kuriuos asmenys turi, nuo to, kaip jie naudojasi tuo turtu ir prista- to darbdaviams, ir nuo konteksto, kuriame ieško darbo (Fugate ir Kinicki, 2008), kad įsidarbintų ir sėkmingai dirbtų (Tholen, 2015). Kadangi įsidarbinimo galimybės yra procesas, o ne rezultatas (Smith ir kt., 2018; Bennett, 2018; Pham, 2021), absolventams svarbu ne tik gebėti įsidarbinti (rezultatas), tačiau ir turėti įgūdžių, reikalingų darbui gauti ar sukurti ir išlaikyti per visą karjeros laikotarpį (Bennett, 2018; Holmes, 2013). Todėl dėmesys sutelkiamas į įgūdžių perkėlimą į įvairias profesijų sritis, aplinkybes visą gyvenimą truncančiam įsidarbinimo galimybių ugdymui (Calonge ir kt., 2023). Dažnai šie įgūdžiai pateikiami kaip bendrųjų įgūdžių sąrašas (Succi ir Canovi, 2020). Kiti autoriai (Bennett, 2018; Holmes, 2013; Pham, 2021; Pham ir Jackson, 2020) teigia, kad absolventai turi išsiugdyti įvairų kapitalą, pavyzdžiui, žmogiškąjį (įgūdžius, kompetencijas, darbo patirtį), socialinį (asmeninius tinklus), psichologinį (prisitaikymą prie aplinkybių) ir kultūrinį (kultūrinės žinias). Užsienio absolventų įsidarbinimo galimybių studijų šalyje tyrimai (Pham, 2021; Pham ir Jackson, 2020) aktualizuoja agentinį kapitalą – gebėjimą kurti strategijas, kaip efektyviai panaudoti įvairias kapitalo formas pagal etninę kilmę, kompetencijas, karjeros planus, kontekstą ir asmenines savybes. Autoriai įrodė, kad agentinis kapitalas leidžia užsienio absolventams strategiškai

planuoti savo išteklius taip, kad jie sėkmingai įsidarbintų, pasiektų pasitenkinimą ir tvarumą.

Pastebima, jog literatūroje kritikuojami individualiu pajėgumu pagrįsti įsidarbinimo galimybių apibrėžimai (Cheng ir kt., 2021; Fakunle, 2021a; Lin, 2023). Pabrėžiama, kad absolventų, turinčių panašų kapitalą, užimtumo rodikliai gali būti skirtingi (Tholen, 2015). Taikant įgūdžių ir gebėjimų požiūrio metodiką neatsižvelgiama į kitus veiksnius. Neatsižvelgiant į išorinių veiksnių svarbą įsidarbinimo galimybėms ignoruojamas faktas, kad įsidarbinimo galimybes pirmiausia lemia darbo rinka, ir kvestionuojama esminė įdarbinimo procese dalyvaujančių veikėjų (darbdavių) racionalumo prielaida (Sin ir Amaral, 2017). Smith ir kt. (2018) teigimu, aukštojo mokslo absolventų įsidarbinimo galimybių sąvoka per pastaruosius dešimtmečius susiformavo būtent pagrindinių SŠ – verslo ir pramonės, politikos formuotojų, AMI, studentų ir absolventų, kurie yra absolventų talentų „bendri kūrėjai“ (Smith ir kt., 2018, p. 6) – požiūriu ir interesų kontekste. Todėl nepabrėžiant išorinių dimensijų, studentams apribojamos pasirinktos srities perspektyvos, kaip pasirengti sėkmingai karjerai, dėl to baigus studijas jų padėtis gali būti pažeidžiama (Cheng ir kt., 2021; Fakunle, 2021b).

Įsidarbinimo galimybes suvokiant kaip išorinių veiksnių pasekmes, joms gali turėti įtakos socialiniai, instituciniai ir ekonominiai veiksniai: ekonomikos būklė, darbo rinkos konkurencingumas (Sin ir Amaral, 2017), darbdavių požiūris (Coffey ir kt., 2021), AMI reputacija (Karmel ir Carroll, 2016). Struktūriniu požiūriu, absolventų karjeros galimybės yra socialinis ir struktūrinis produktas, veikiamas kontekstų ir objektyvių socialinių institucijų, turinčių įtakos asmens elgesiui ir gyvenimui, ir jų tarpusavio sąveikos (Tholen, 2015). Išoriniai struktūriniai veiksniai yra itin reikšmingi tarptautiniame užimtumo kontekste. Aktualūs vietos, kurioje siekiama įsidarbinti ir plėtoti karjerą socialiniai, kultūriniai ir politiniai aspektai (Cheng ir kt., 2021). Pabrėžiama, kad su darbo rinkos galimybėmis sąveikauja asmens socialinės struktūros (lytis, rasė, socialinė klasė, negalia), kurių svarba priklauso nuo išorinių veiksnių (politikos, kultūros ir kt.) (McGinn ir Oh, 2017; Moskal, 2020).

Įsidarbinimo galimybių literatūros aukštojo mokslo ir mokymosi darbo vietoje sričių analizė rodo, jog daugumą apibrėžimų galima siaurinti iki kompetencijomis pagrįsto požiūrio, kuriame daugiausia dėmesio skiriama asmens įgūdžiams, gebėjimui gauti ir išlaikyti darbą per visą savo karjerą (Romgens ir kt., 2020). Kompetencijomis grįstas karjeros požiūris glaudžiai susijęs su suvokimu, kad įsidarbinimo galimybės yra institucinis laimėjimas, grįstas absolventų užimtumo rodikliais (Harvey, 2001). Valstybės ir jų AMI absolventų įsidarbinimo rodiklius pateikia kaip įsidarbinimo galimybių matą (Bennett, 2018; Holmes, 2013; Fakunle, 2021a; Cheng ir kt., 2021). O pabrėžiami įsidarbinimo rodikliai daro prielaidą, kad aukštojo mokslo studijos didins absolventų galimybes įsidarbinti (Cheng ir kt., 2021). Tarptautiniame diskurse taip pat skatinamas lūkestis, kad švietimo įstaigos suteiks įgūdžių ir žinių, reikalingų įdarbinti ir karjeros plėtrai (Bozionelos ir kt., 2015; Pham, 2022). Todėl užsienio studentai, kurie išvyksta studijuoti į užsienį, siekia plėsti savo karjerą ir asmeninį tobulėjimą per švietimo sistemą (Baruch ir kt., 2013). Tačiau nerimą kelia tai, kad AMI nepakankamai parengia absolventus. Pasikartojantis darbdavių skundas yra tas, kad trūksta tinkamų absolventų

(Calonge ir Shah, 2016; Coffey ir kt., 2021; Small ir kt., 2022).

Kadangi įsidarbinimo galimybės, kaip individualios arba išorinės pasekmės, yra ribotos, pabrėžiama abiejų požiūrių svarba (Chen ir kt., 2021; Smith ir kt., 2018; Lin, 2023; Pham, 2021; Shumilova ir Cai, 2015; Tholen, 2015). Užsienio absolventų įsidarbinimo galimybių sąvoka turi daug dimensijų (Shumilova ir Cai, 2015). Tai kartu struktūrinis nelygybės ir galimybių struktūriniame kontekste reiškinys (Tholen, 2015), apimantis sąveiką tarp asmens, kitų darbo rinkos veikėjų ir daugybės veiksmų (Shumilova ir Cai, 2015): karjeros ketinimų ir požiūrių, etniškumo (Shumilova ir Cai, 2015), politikos, kultūros (Berquist ir kt., 2019). Įsidarbinimo galimybės, kaip individualių ir išorinių veiksmų pasekmės, apibrėžia užsienio absolvento gebėjimą įgyti ir išlaikyti tenkinantį, padorų darbą, nulemtą darbdavių įsitikinimų ir individo (įgūdžių, kilmės), institucinių (išsilavinimo), kontekstinių veiksmų (padėties darbo rinkoje) sąveikos (Shumilova ir Cai, 2015). Pham (2021), pažymėdama agentinio ir kitų kapitalo formų ir išorinių veiksmų svarbą, užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes priimančiojoje šalyje apibūdina kaip visą gyvenimą trunkantį prisitaikymo ir absolvento ir kontekstinių veiksmų derybų procesą.

Užsienio absolventų karjeros ir jos trajektorijų tyrimai patvirtina, kad dalis užsieniečių, baigusių studijas, lieka studijų šalyje (Berquist ir kt., 2019; Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; Netierman ir kt., 2022) ar grįžta į namų šalį (Naito ir Zhao, 2020; Zhao ir kt., 2022). Užsienio absolventų karjeros sprendimai svarbūs ne tik absolventams, bet taip pat jų kilmės ir priimančiosioms šalims (Lin, 2023), o užsieniečių karjeros vietos sprendimus daugiausia lemia karjeros ir gyvenimo siekiai ir lūkesčiai dėl užsienyje įgyto išsilavinimo gražos (Lin ir Xu, 2022). Analizuojant užsienio absolventų integraciją į priimančios šalies darbo rinką, juos domina galimybės rasti tenkinantį, prasmingą, adekvatų (kvalifikuotą, išsilavinimą ir laipsnį atitinkantį) darbą (Coffey ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Li, 2020; Moris-Lange ir Brands, 2015). Užsienio absolventams svarbūs karjeros komponentai: tvari karjera, progresas (paaukštinimai) ir profesinė plėtra (Tran ir kt., 2019; Pham, 2021), atlyginimai (Crossman ir kt., 2021; Tharenou, 2015; Tran ir kt., 2019), darbo aplinka (socialiniai, psichologiniai ir fiziniai darbo vietos aspektai, pavyzdžiui, organizacinė politika, įdarbinimo praktika) (Farivar ir kt., 2019; Tharenou, 2015; Coffey ir kt., 2021). Jiems aktualios karjeros galimybės tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose (Musumba ir kt., 2011).

Tačiau gyvendami toli nuo savo gimtųjų šalių, jie susiduria su iššūkiais patekti ir integruotis į darbo rinką (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Gutema ir kt., 2023; Nilssen ir Ripmeester, 2016; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Weisser, 2016). Tyrimai rodo didelį užsienio absolventų nusivylimą dėl galimybių trūkumo rasti prasmingą darbą priimančiojoje šalyje (Coffey ir kt., 2021). Pastebėtina, kad jų įsidarbinimo rezultatai dažnai būna prastesni nei vietinių absolventų (Crossman ir kt., 2021) ar kvalifikuotų migrantų (Chew, 2019). Pavyzdžiui, užsienio absolventai uždirba mažiau nei vietiniai (Crossman ir kt., 2021; Tran ir kt., 2019). Taip pat susiduria su daug didesne tikimybe dirbti darbą, kuriam reikia tik vidutinių ar žemų įgūdžių (Weisser, 2016). Nors įgūdžių neatitikimo problema ES aktualesnė asmenims, atvykusiems iš ne ES (Weisser, 2016), kitų šalių (Australijos, Jungtinės Karalystės), tyrimai taip pat ją rodo

darbo rinkoje tarp užsienio absolventų (Coffey ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Tran ir kt., 2019).

Aptariant išryškėjusį užsienio absolventų karjeros ir jos sprendimų kompleksiskumą (Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b) pabrėžtina, kad dėl įvairių priežasčių užsieniečiams trūksta darbo galimybių. Užsienio absolventų karjerą riboja tai, kad trūksta profesinės darbo patirties priimančiosios rinkos aplinkoje ir gyvenimiškos patirties, nes yra jauni (Pham, 2021; Chew, 2019; Crossman ir kt., 2021), ir nepakanka profesinių tinklų (Alho, 2020). Užsieniečiai dažnai susiduria su kalbos barjeru, migracijos politikos ir teisiniais apribojimais (Crossman ir kt., 2021; Tran ir kt., 2023), nepakanka įsidarbinimo, integracijos paramos ir paslaugų prieinamumo (Cameron ir kt., 2019; Berquist ir kt., 2019) ar iškrenta iš aukštojo mokslo sistemos nebaigę studijų dėl akademinių, finansinių ir kitų priežasčių (Glass ir kt., 2021). Įsiliesimą į darbo rinką sunkina neigiamas darbdavio požiūris, aukšti lūkesčiai ir (ar) žinių apie darbo politiką trūkumas, diskriminacija atrankų į darbą metu ir jau įsidarbinus (Coffey ir kt., 2021; Xiong ir Mok, 2021; Lin, 2023). Todėl, kitaip nei vietiniams, prisitaikymas ir adaptacija prie užsienio konteksto itin svarbūs užsienio absolventų populiacijai (Bozionelos ir kt., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad užsienio absolventų karjeros samprata yra kompleksiška ir dinamiška, aprėpianti tiek individualių įgūdžių, kapitalo formų ir strategijų, tiek išorinių – darbo rinkos, politinių, kultūrinių ir socialinių – veiksnių sąveiką. Tyrimai rodo, kad tarptautinės studijos suteikia užsienio absolventams konkurencinį pranašumą, o jų karjeros sprendimai rūpi ne tik patiems absolventams, bet ir priimančiosioms ar kilmės šalims. Tačiau užsienio absolventų karjeros trajektorijos neretai susiduria su struktūriniais barjeriais, ribotu profesinių tinklų prieinamumu, diskriminacija ar migracijos politikos apribojimais. Todėl užsienio absolventų karjera negali būti redukuojama vien į įsidarbinimo galimybes – ji apima visą prisitaikymo prie globalios darbo rinkos procesą, kuriame persipina individualūs siekiai, socialiniai ir instituciniai kontekstai bei tarptautinės patirtys, lemiančios tiek asmeninius, tiek platesnius visuomenės ir valstybių tikslus. Taigi užsienio absolventų karjera konstruojama nuolat derinant asmeninius siekius ir galimybes su kintančiais išoriniais kontekstais.

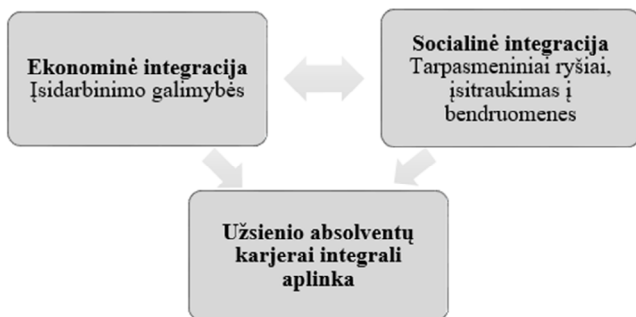
1.1.3. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje charakteristikos

Dažnai manoma, kad užsienio absolventams, palyginti su kitomis migrantų grupėmis, turėtų būti paprasčiau integruotis į priimančiosios šalies darbo rinką dėl studijų metu įgytos patirties, pripažintos kvalifikacijos, šalies kultūros ir kitų normų pažinimo, vietos kalbos mokėjimo (Crossman ir Clarke, 2010; Gutema ir kt., 2023; Hawthorne, 2018, 2014; Huang ir Turner, 2018; Lin, 2023; Li, 2020; Nilsson ir Ripmeester, 2016). Taip pat dėl kitų stiprybių: užsienio kalbų įgūdžių, skirtingų kultūrų supratimo, kultūrinio jautrumo, gebėjimo prisitaikyti ir kitų teigiamų savybių (pavyzdžiui, darbštumo, lankstumo, atsparumo), aktualių globalizuotoje, tarptautinėje darbo rinkoje (Crossman ir Clarke, 2010; Huang ir Turner, 2018; Nilsson ir Ripmeester, 2016; OECD, 2016;

Pham, 2022; Pham ir Jackson, 2020; Roy ir kt., 2019). Tačiau nagrinėjant užsienio absolventų karjerą priimančioiose šalyse galima išvelti ne vieną paradoksą (Fakunle, 2021a; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir Bui, 2019). Užsienio absolventai susiduria su daugybe iššūkių, susijusių su jų ekonomine ir socialine integracija (Li, 2018, 2020).

Užsienio absolventai, priimdami karjeros sprendimus, svarsto ne tik apie darbą ir profesines perspektyvas, bet ir su karjeros vietos gyvenamąja aplinka susijusius aspektus. Robertson (2019, cit. iš Pham, 2021) pastebėjimu, migrantų karjera vis dažniau apibūdinama kaip atskirtos erdvinės trajektorijos dėl platesnių gyvenimo siekių ir apribojimų, pavyzdžiui, išpareigojimų šeimai ar asmeninio gyvenimo troškimų. Todėl užsienio absolventai vertina priimančiosios šalies gyvenimo kokybę (ekonominę gerovę, sveikatos priežiūros paslaugas) (Hung, 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a; Netierman ir kt., 2022), politiką (vyriausybės ir institucinę), sociokultūrinį kontekstą (kultūros, kalbos pažinimą, įvairovę) (Gutema ir kt., 2023; Calonge ir kt., 2023), aplinką (saugumą, klimatą, užterštumą, technologinius, infrastruktūros aspektus) (Gutema ir kt., 2023; Netierman ir kt., 2022), galimybes formuoti ar atsigabenti ir integruoti šeimą (Mathies ir Karhunen, 2021a). Užsieniečiai lygina priimančiosios ir gimtosios šalies sąlygas, gyvenimo būdo pasirinkimą ir sprendžia dėl geresnės ateities galimybių sau ir savo šeimai (Arthur ir Flynn, 2011; Mathies ir Karhunen, 2021a; Weissner, 2016). Tai reiškia, kad nors akademinė, kultūrinė ir socialinė patirtis, paslaugų kokybė priimančiojoje šalyje yra svarbios karjeros sprendimams (Bozionelos ir kt., 2015; Netierman ir kt., 2022), užsienio absolventai karjeros pradžią renkasi šalyje, kuri suteikia daugiau galimybių ir užtikrina tinkamą institucinę aplinką šioms perspektyvoms palaikyti (Li, 2020; Weissner, 2016).

Užsienio absolventų karjeros priimančioiose šalyse tyrimai centralizuoja ekonominės integracijos ir ją lemiančių veiksnių svarbą. Tačiau socialinė integracija taip pat yra integrali dalis, daranti įtaką ir formuojanti karjeros trajektoriją (Arthur, 2017; Li, 2020) (4 pav.). Integracijos į darbo rinką procesas įterptas į nacionalinį, kultūrinį ir institucinį šalies kontekstus (Alho, 2020). O sėkminga užsienio absolventų integracija priimančiojoje šalyje susijusi su sėkmingu įsiliejimu į darbo rinką ir visuomenę (bendruomenes) (Li, 2020; Moskal, 2020; Weissner, 2016). Jei užsienio absolventams pasirodys sunku integruotis į priimančiosios šalies darbo jėgą, gali nukentėti visuomenės palaikymas aukštąjį išsilavinimą įgijusiems darbo migrantams, o ekonomika patirs nuostolių švaistydama užsienio absolventų galimybes ir įgūdžius (Weissner, 2016). Todėl ekonominė ir socialinė integracija yra viena kitą veikiančios ir endogeninės (Li ir Pitkänen, 2018), o tai lemia poreikį suprasti skirtingų integracijos sričių sąveikos svarbą (Li ir Pitkänen, 2018; Li, 2020).



4 pav. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje studijų šalyje charakteristikos

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekonominė integracija gali būti apibrėžiama kaip migrantų įsitraukimo į priimančiosios šalies ekonominį gyvenimą procesas, apimantis jų dalyvavimą darbo rinkoje, galimybes įsidarbinti ir išlaikyti darbą, taip užtikrinant ekonominį savarankiškumą bei stabilumą (Kindler ir Szulecka, 2013). Ekonominės integracijos sąvoka aukštojo mokslo kontekste atitinka įsidarbinimo galimybių sąvoką (Li, 2020). O socialinė integracija apibūdinama kaip socialinės asmenų sąveikos procesas, kurio metu asmenys plėtoja savo tarpasmeninius tinklus ir įsitraukia į bendruomenes (Spencer-Oatey, 2018) tiek akademinėje, tiek neakademinėje aplinkose (Li, 2020). Pažymint užsienio absolventų socialinės integracijos į priimančių šalių visuomenes reikšmę (Arthur, 2017; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020), atkreipiamas dėmesys, kad užsienio absolventų ir studentų mobilumas skiriasi, pirmasis peržengia tradicinius studijų tikslus ir apima gyvenimo būdo transformaciją (Tran, 2016). Kita vertus, užsienio absolventai, nusprendę likti studijų šalyje, siekia visapusiškai integruotis į visuomenę dėl studijų metu įgytų socialinių ryšių ir kultūrinių žinių (Nguyen ir Hartz, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a). Apskritai pasauliniai talentai tampa išrankesni dėl karjeros potencialo ir socialinės gerovės priimančiojoje šalyje (Aydemir, 2014).

Tyrimai (Choi ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b; Pham, 2021; Weisser, 2016) rodo, jog ilgainiui daugelis užsienio absolventų studijų šalį palieka. Kadangi turi santykinai trumpą laikotarpį adaptuotis naujoje aplinkoje (Pekerti ir kt., 2020), užsienio absolventai priimančiojoje šalyje tampa pažeidžiama populiacija, dažniau kenčia nuo streso, nuobodulio, psichologinių problemų (Minutillo ir kt., 2020). Jie patiria integracijos su vietiniais sunkumų (Li, 2018), atskirtį (Li, 2020). Pastebėta, kad net ir tarp tų užsienio studentų, kuriems pavyko rasti darbą (pavyzdžiui, dirbti doktorantūros tyrėjais) priimančiojoje šalyje, priklausymo jausmas ir asmeninė gerovė dažnai buvo menki dėl kalbos barjero, kuris neleido jiems bendrauti su vietos gyventojais ir gyventi kasdienio gyvenimo taip, kaip norėtų (Li, 2018). Todėl ilgalaikiam buvimui priimančiojoje šalyje reikia socialinės integracijos gebėjimų, pavyzdžiui, vietinės kalbos įgūdžių, kurie papildomai kuria psichologinį kapitalą, mažina izoliaciją dėl kalbos barjero ir stiprina priklausymo šaliai jausmą (Khanal ir Gaulee, 2019; Weilage

ir Maraz, 2022). Pastebima, kad užsienio ir vietinių studentų ir absolventų tinklai ir draugystės mažina stresą, vienatvę, kelia bendrą psichologinę gerovę (Li, 2020; Smith ir Khawaja, 2011). Kartu užsieniečiams ypač reikšminga įvairi socialinė, kultūrinė, emocinė ir psichologinė tiek AMI, tiek valstybinių ar visuomeninių organizacijų parama (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Cameron ir kt., 2019; Chai ir kt., 2020). Todėl Li (2020) pastebėjimu, priimančiojoje šalyje skubiai reikia imigracijos politiką papildančios integracijos politikos.

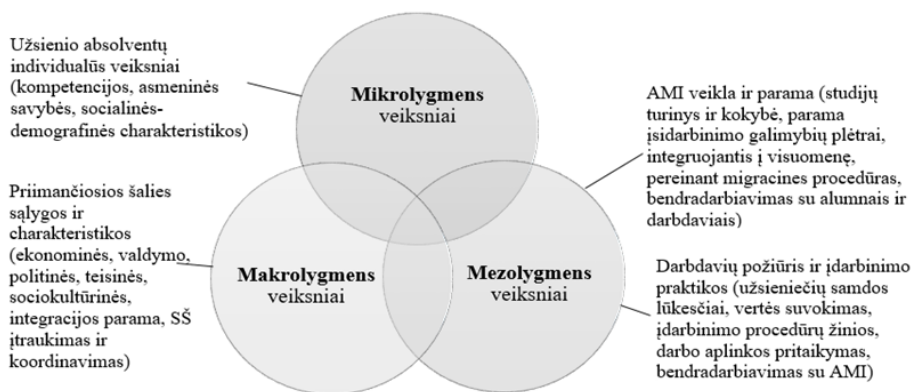
Užsienio absolventų integraciją priimančiojoje šalyje galima apibūdinti kaip dvikryptį abipusio prisitaikymo procesą tarp priimančiosios visuomenės ir pačių užsienio absolventų, tiek kaip individų, tiek kaip grupės. Ši sąvoka reprezentuoja, kad užsienio absolventų integracija į darbo rinką ir visuomenę negalima vien tik individualiomis ar grupinėmis pastangomis (Li, 2020). Tam reikia bendrų susijusių veikėjų (absolventų, AMI akademikų ir administratorių, darbdavių ir politikos formuotojų) pastangų (Li, 2020; Berquist ir kt., 2019; Pham, 2021; Lin, 2023). Priimančioji visuomenė turėtų sudaryti imlią ir svetingą aplinką, kuri užsieniečius įtrauktų į priimančiąsias bendruomenes, kartu leistų išlaikyti savo etninį ir kultūrinį paveldą. Priimančioji aplinka (nacionalinė valstybė ir organizacijos) turi būti atviresnė ir orientuota į daugiakultūriškumą, kad pagerėtų užsienio absolventų – aukštos kvalifikacijos asmenų – gebėjimai integruotis ir diegti naujoves. Apskritai ekonominė ir socialinė užsienio absolventų integracija yra ir esminis žingsnis jiems įeiti į vietos visuomenę, ir patraukli galimybė priimančiosioms organizacijoms ir darbdaviams kurti daugiakultūrę aplinką, kuri gali kelti jų produktyvumą ir kurti tvarų vystymąsi ateityje. Sukūrus institucinę visuomeninę aplinką, kuri būtų atvira samdyti ir skatinti žmones iš įvairių etninių ir kultūrinių sluoksnių dirbti kartu, pasauliniai talentai bus skatinami panaudoti savo tarptautinį kapitalą ir novatoriškus gebėjimus didesniai indėliui (Li, 2020).

Apibendrinus galima teigti, kad užsienio absolventų karjerai integrali aplinka priimančiojoje šalyje pristato ilgalaikį požiūrį, apimančią ekonominę ir socialinę integraciją. Nors jų turimos kompetencijos, kultūriniai ir kalbiniai gebėjimai suteikia pranašumą, jie neretai susiduria su įsidarbinimo, socialinės įtraukties ir psichologinės gerovės iššūkiais. Karjeros sprendimus lemia ne tik profesinės galimybės, bet ir gyvenimo kokybė, šeimos integracijos sąlygos bei sociokultūrinė aplinka. Pripažįstama, kad karjerai integrali aplinka negali būti kuriama vien individualiomis ar institucinėmis pastangomis. Užsienio absolventų karjerai integralią aplinką kartu lemia ir išorės (visuomeninės, institucinės) sąlygos, kurias formuoja įvairūs skirtingų valdymo lygių veikėjai. Todėl sėkminga užsienio absolventų karjera įmanoma tik bendromis jų pačių, darbdavių, AMI ir politikos formuotojų pastangomis, kuriant atvirą, daugiakultūrę ir palaikančią aplinką, užtikrinančią tiek individualią gerovę, tiek visuomenės tvarų vystymąsi.

1.2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksniai

Apibendrinant literatūrą ir siekiant visapusiškai suprasti užsienio absolventų

karjerai integralios aplinkos priimančiojoje studijų šalyje veiksniai, orientuojantis į ilgalaikę karjeros perspektyvą, apimančią ekonominę ir socialinę integraciją, analizuojami individualūs ir išoriniai veiksniai. Užsienio absolventų karjerą ir jai integralią aplinką lemiančių veiksnių abstrahavimas ir grupavimas atliekamas atsižvelgiant į išryškėjusias užsienio absolventų karjeros charakteristikas, kompleksiskumą ir daugia-dimensiškumą (Shumilova ir Cai, 2015), plačią, įvairius valdymo lygius aprėpiančių žmoniškųjų ir nežmoniškųjų veiksnių sudėtį (Lin, 2023). Veiksniai grupuojami adaptuojant Pham ir Jackson (2020), Han ir kt. (2022) pasiūlytas veiksnių klasifikavimo kategorijas pagal valdymo lygmenis ir jų grupes. Išskiriami mikro-, mezo- ir makrolygmenų veiksniai (5 pav.)



5 pav. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksniai

Saltinis: sudaryta autorės

1.2.1. Mikroylgmens veiksniai

Pagal šiuolaikinės karjeros sampratą, pabrėžiančią karjeros individualumo svarbą, itin reikšmingi individualūs veiksniai ir jų sąveika su išorine aplinka. Žvelgiant iš užsienio absolvento, siekiančio integruotis į priimančiosios šalies darbo rinką ir visuomenę, perspektyvos, vienas pagrindinių iššūkių yra suderinti savo kvalifikaciją, įgūdžius ir patirtį su laisvų darbo vietų, reikalingų specialistų sritimis priimančiosios šalies darbo rinkoje (Coffey ir kt., 2021). Todėl užsienio absolventų įsidarbinimo galimybių tvarumą priimančiojoje šalyje lemia ne tik išsilavinimas, bet ir įvairių išteklių – žmogiškojo, socialinio, kultūrinio, tapatybės, psichologinio ir agentinio kapitalų vystymas ir panaudojimas (Pham, 2021; Tang, 2022). Tačiau prasmingo ir naudingo kapitalo kūrimo procesas yra sudėtingas (Jackson ir Pham, 2021; Pham, 2021, 2021), o šių išteklių svarba skirtinguose absolventų karjeros etapuose skiriasi (Alho, 2020; Pham, 2021).

Tarptautiniame kontekste – pasaulinėje darbo rinkoje, daugiakultūrėje darbo aplinkoje – itin svarbūs tampa tarptautinės užsienio absolventų kompetencijos ir

įgūdžiai, apimantys užsienio kalbų mokėjimą, kultūrų, visuomenių skirtumų pažinimą, supratimą, žinias apie kitas šalis ir komunikacinius gebėjimus, kurie jiems suteikia pridėtinės vertės darbinantis ir plečiant karjerą (Bozionelos ir kt., 2015; Crossman ir Clarkson, 2010; Huang ir Turner, 2018; Nilsson ir Ripmester, 2016; Nguyen ir Hartz, 2020; Pham ir kt., 2018; Roy ir kt., 2019). Prieiga prie profesinių tinklų (Alho, 2020), socialinių ryšių mezgimas ir palaikymas (Jackson ir Pham, 2021) taip pat labai svarbūs. Pastebima, jog vietiniai darbdaviai gali abejojti, ar samdyti užsieniečius, o darbo ieškantiems užsieniečiams gali trūkti profesinių ryšių, kurie padėtų jiems susirasti darbą (Alho, 2020). Absolventai, kuriuos rekomendavo ankstesnis darbdavys arba žmonės, kuriuos jie pažįsta, gali turėti daugiau galimybių būti įdarbinti (Li, 2020). Be to, absolventams į darbo paieškos strategiją svarbu įtraukti neformalius santykius su darbdaviais, pavyzdžiui, kreiptis į juos, kai jie neieško darbuotojų (Alho, 2020).

Užsienio studentams ir absolventams plėtojant karjeros, įsidarbinimo galimybes svarbu suprasti savo tarptautinės patirties pobūdį ir būti aktyvia šalimi (Fakunle, 2021a; Findley ir kt., 2012; Smith ir kt., 2018). Pastebėta, kad karjeros perspektyvos priimančiojoje šalyje tapo pozityvesnės, kai absolventai išugdė agentinį kapitalą, kad tinkamai panaudotų įvairias kapitalo formas. Nelankstūs, neprisitaikantys ir nestrategiški absolventai nebūtinai užsitikrina sėkmingą ilgalaikę karjerą, net jei pasiekia ankstyvų įsidarbinimo rezultatų (Jackson ir Pham, 2021; Pham, 2021, 2022). Pavyzdžiui, studijų metu užsienio studentai, kurie investuodami į save dažnai moka dideles studijų įmokas (Tomlinson, 2008), turi ne tik socializuotis AMI ir savo disciplinoje, bet domėtis ir derėtis su AMI dėl galimybių, susijusių su įvairiomis praktinės patirties įgijimo formomis (Fakunle, 2021a; Pham, 2021). Be praktinės patirties įgijimo būdų, jei jie įtraukti į studijų programas, užsienio studentams ypač svarbu būti aktyviems ir išnaudoti galimybę dirbti studijų užsienyje metu (ne visą darbo dieną, stažuotis, savanoriauti ar užsiimti kita užklasine veikla) ir plėsti darbinę patirtį (Fakunle, 2021a). Įsidarbinimo galimybes taip pat didina pačių studentų ir absolventų įsidarbinimo iniciatyvų kūrimas ir įgyvendinimas, pavyzdžiui, per studentų organizuojamas karjeros mugės arba klubų, gildijų veiklas (Smith ir kt., 2018). Daugeliu atvejų studentų balsas įtraukiamas į institucijų veiklą per grįžtamojo ryšio mechanizmus, sprendimų priėmimo procesus (Smith ir kt., 2018).

Kadangi užsienio absolventai tapo savarankiškesni, iniciatyvesni ir mobilesni, dabar jie patiria didesnę spaudimą valdyti savo karjeros trajektorijas (Pham ir Soltani, 2021). Apeliuojant į asmens aktyvumą, savarankiškumą ir atsakomybę patiems reaguoti į išorinę aplinką ir pokyčius (Bennett, 2018; Hagel ir kt., 2014; Holmes, 2013; Pham ir kt., 2018), pabrėžiama, kad svarbu įgyti ir turėti žinių, įgūdžių, reikalingų nuolatiniam mokymuisi, ir tobulinti įgūdžius (Bennett, 2018; Donald ir kt., 2019; Hagel ir kt., 2014; Holmes, 2013; Jasiński ir kt., 2017). Absolventai, norintys orientuotis vis konkurencingesnėje, nuolat kintančioje darbo rinkoje, turi gebėti greitai mąstyti, prisitaikyti ir būti novatoriški darbuotojai, turėti reikalingų įgūdžių (Hagel ir kt., 2014). Jie turi susikurti savo karjerą derindami kelis persidengiančius vaidmenis, nuolat atnaujinti žinias ir įsitvirtinti savo disciplinoje, peržengti nacionalines darbo rinkos ir disciplinų ribas (Lehmann ir Adams, 2016).

Tačiau dabartinė literatūra rodo, kad užsienio absolventams trūksta profesinių tinklų, vietinės darbo patirties, kalbų mokėjimo ir minkštųjų įgūdžių (Alho, 2020; Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2019). Tai svarbūs veiksniai, galintys apriboti jų galimybes įsitvirtinti priimančiosios šalies darbo rinkoje (Tran ir Bui, 2019). Kita vertus, užsienio absolventų sprendimas likti studijų šalyje ir įsidarbinti, siekti karjeros plėtros ar išvykti, nulemtas patirčių, suvokiamų galimybių, motyvacijos (Bozionelos ir kt., 2015; Lin, 2023; Netierman ir kt., 2022; Pham ir Jackson, 2020; Weisser, 2016). Tyrimai (Bozionelos ir kt., 2015; Weisser, 2016) pažymi užsienio absolventų įgūdžių, kompetencijų, asmeninių savybių (pasitikėjimo savimi, rezultatų tikimybės ir kt.) svarbą ir pabrėžia, kad likimo sprendimai nepriimami lengvai, bet priimami atsižvelgiant į suvokiamas galimybes. Jei užsienio absolventai mano, kad nuo įgūdžių priklausomas atlyginimas gimtojoje šalyje būtų santykinai didesnis arba gerovės skirtumas tarp kilmės ir priimančiosios šalies nepalankus, jie linkę grįžti. Tačiau, jei jie tikisi susidurti su socialinėmis ar politinėmis kliūtimis kilmės šalyje, pirmenybę teikia sprendimui likti studijų šalyje (Weisser, 2016). Be to, neapsisprendę dėl karjeros kelio absolventai gali stokoti pastangų plėsti karjerai svarbius išteklius (Pham ir Jackson, 2020). Todėl asmeninės savybės, gebėjimas vertinti jas ir aplinką lemia sprendimą likti, t. y. valdo sprendimo priėmimą likti ar išvykti individualiai pagal lūkesčius, patirtį, suvokiamas galimybes ir gebėjimą vertinti (Bozionelos ir kt., 2015; Weisser, 2016).

Socialinės ir demografinės užsienio absolventų struktūros (lytis, amžius, išsilavinimas, studijų pakopa, kilmės šalis ir etninė priklausomybė, šeimos statusas, socialinė klasė ir kt.), pabrėžiančios jų įvairovę, įvardijamos kaip veiksniai (kintamieji), kurie gali skirtingai riboti ar kaip tik teigiamai veikti karjerą užsienyje (Choi ir kt., 2021; Coffey ir kt., 2021; Crossman ir kt., 2021, 2022; McGinn ir Oh, 2017; Moskal, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Weisser, 2016). O užsienio studentų ir absolventų charakteristikų išskyrimas, koreliacijų nustatymas ir jų, kaip nevienalytės grupės, traktavimas leidžia segreguoti studentus, absolventus ir geriau skirti paramą, gerinti sąlygas instituciniu ir nacionaliniu lygmenimis (Finn ir kt., 2021).

Asmens lyties įtakos karjeros rezultatams tyrimai (Crossman ir kt., 2022; Moskal, 2020) rodo, jog absolventai vyrai uždirba daugiau nei jų kolegės moterys. Jie uždirba daugiau tiek pirmaisiais metais baigus studijas, tiek per visą karjerą, nepaisant to, kad studijų metu juos lenkė moterys (Crossman ir kt., 2022). Karjeros rezultatai priklauso ir nuo pasirinktos studijų srities, specializacijos, turinio, jo paklausos darbo rinkoje (Betakova ir kt., 2021; Crossman ir kt., 2022, 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a; OECD, 2020; Tran ir kt., 2023). Kalbant apie dalykų skirtumus, taikomųjų specialybių (pavyzdžiui, informacinių technologijų, medicinos, inžinerijos) absolventų padėtis darbo rinkoje yra palankesnė, palyginti su menų, humanitarinių, socialinių mokslų disciplinų. Todėl vienų sričių, dažniausiai taikomųjų specialybių, užsienio absolventams sekasi geriau įsidarbinti ir uždirbti nei kitų (Crossman ir kt., 2022, 2021; Tran ir kt., 2023; Weisser, 2016). Tačiau pažymima, jog tai priklauso ir nuo konkrečios šalies darbo rinkos sąlygų (Weisser, 2016).

Shumilova ir Cai (2015) teigia, jog užsienio absolventams, ieškantiems darbo už savo šalies ribų, etniškumas (etninė priklausomybė) yra vienas iš svarbiausių veiksnių.

Kai kurių etninių grupių absolventams sudėtingiau įsidarbinti. Pavyzdžiui, Afrikos šalių piliečiams Suomijoje (Shumilova ir Cai, 2015), o Kinijos ir Vietnamo piliečiai Kanadoje uždirba mažiau (Crossman ir kt., 2022). Etninių grupių pažeidžiamumas darbo rinkoje, užimtumo rezultatų skirtumai gali būti siejami su diskriminacija, išankstiniu nusistatymu, darbdavio suvokimu (Coffey ir kt., 2021; Tran ir kt., 2019). Todėl svarbu pastebėti, jog su darbo rinkos galimybėmis sąveikaujančių socialinių struktūrų reikšmė priklauso nuo išorinių aplinkybių (pavyzdžiui, politikos, kultūros ir kt.) (McGinn ir Oh, 2017).

Minėtos socialinės ir demografinės savybės turi įtakos tam, kad užsienio absolventai nuolat apsigyventų priimančiojoje šalyje (Choi ir kt., 2021; Crossman ir kt., 2022). Pavyzdžiui, užsienio absolventai iš kai kurių kilmės šalių labiau linkę likti priimančiojoje studijų šalyse nei kiti (Musumba, 2011; Weisser, 2016). Taip pat įvairių šalių tyrimai rodo, kad po studijų dažniau pasilieka magistro studijas baigę užsienio absolventai (Crossman ir kt., 2022). O intensijų likti studijų šalyje daugiau turi bakalauro studijų studentai (Koenings ir kt., 2021).

Šeima (ir mylimi žmonės, draugai), partneris (-ė), vaikai gali nulemti ar pakreipti užsienio absolventų karjeros sprendimus, ketinimus likti studijų šalyje (Glass ir kt., 2021; Kir ir kt., 2021; Koenings ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b; Netierman ir kt., 2022; Pham ir Jackson, 2020). Ryšiai su šeima ir įsipareigojimai jai yra svarbus veiksnys, dėl kurio užsienio absolventai palieka studijų šalį ir atsisako karjeros planų arba, priešingai, lieka studijų šalyje (Han ir kt., 2015; Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b; Mosneaga ir Winther, 2013; Netierman ir kt., 2022; Pham ir Jackson, 2020). Nors šeimos įtaka gali būti priskiriama ir prie išorinių veiksnių, pavyzdžiui, mezolygmens (Pham ir Jackson, 2020), pasirinkta tai aptarti kartu su šeiminiu statuso, kaip individualios charakteristikos, poveikiu. Atsižvelgiama į tai, kad dėl šeimos narių ir įsipareigojimų sudėtingiau suprasti užsienio absolventų karjeros trajektorijas (Glass ir kt., 2021). Galiausiai patys absolventai turi pasverti unikalią jų šeimoms ir patirčiai būdingą kintamųjų konsteliaciją ir priimti sprendimus (Kir ir kt., 2021).

Išskiriama šeimos finansinė ir emocinė (moralinė) parama (Glass ir kt., 2021; Kir ir kt., 2021). Šeimos dažnai finansuoja studijas užsienyje ir gali turėti skirtingų lūkesčių absolventui baigus studijas (Pham ir Jackson, 2020). Viena vertus, moralinė ir finansinė šeimos ir draugų, mylimų žmonių parama reikšmingai ir teigiamai veikia užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes ir sprendimą likti studijų šalyje (Kir ir kt., 2021). Jei absolvento šeima yra priimančiojoje šalyje, jis linkęs pasilikti (Mathies ir Karhunen, 2021b). Kita vertus, vaikai ar artimesnis ryšys su namų šalimi neigiamai susiję su noru pasilikti po studijų dirbti (Bijwaard, 2010, cit. iš Weisser, 2016; Glass ir kt., 2021; Netierman ir kt., 2022). Pavyzdžiui, absolventai, turintys sutuoktinius, turi galvoti apie savo partnerio gerovę ir karjerą, taip pat vaikų priežiūrą (Glass ir kt., 2021; Koenings ir kt., 2021). Todėl dėl sutuoktinių gali būti sunkiau planuoti karjerą, nes vienas partneris gali užsitikrinti darbą, o kitas turėti neaiškias arba geresnes darbo perspektyvas kitoje šalyje (Glass ir kt., 2021).

Apibendrinant užsienio absolventų karjerą priimančiojoje šalyje lemiančius individualius mikroygmens veiksnus, išskiriami ir nagrinėjami įvairūs kapitalai,

apibrėžiantys kompetencijas, žinias, įgūdžius ir asmenines savybes, kurias užsieniečiai lavina ir naudoja pereidami į darbo rinką. Taip pat pabrėžiama socialinių ir demografinių charakteristikų (lyties, išsilavinimo, etninės kilmės ar šeimos ryšių) įtaka karjerai ir jos sprendimams.

1.2.2. Mezolygmens veiksniai

Užsienio absolventų mobilumas, karjeros ketinimai, užimtumo rezultatai ir šalies ekonomikos augimas glaudžiai susiję su AMI vykdoma veikla ir parama (Cameron ir kt., 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Jei studentai jaučiasi patogiai studijuodami ir patenkinti savo patirtimi, jie pozityviau žiūri į gyvenimą ir darbą studijų šalyje (Bozionelos ir kt., 2015). Todėl pagrindžiama studijų užsienyje metu AMI sudaromų sąlygų, paramos įtaka užsienio absolventų įsidarbinimui, karjerai ir sprendimui likti studijų šalyje (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Kamm ir kt., 2022; Mathies ir Karhunen, 2021a; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Roy ir kt., 2019). Užsienio studentams sudarytos sąlygos integruotis į užsienio AMI bendruomenę, priimančiąją visuomenę turi įtakos ir studijų baigimo sėkmei, sprendimui likti studijų šalyje (Li ir Lindo, 2022).

Literatūroje rasti rezultatai rodo, jog studijų metu įgytas išsilavinimas yra karjeros pagrindas ir vienas lemiančių veiksnių, dėl to itin svarbus studijų turinys (Betakova ir kt., 2021; Crossman ir kt., 2022; Jasiński ir kt., 2017; Mathies ir Karhunen, 2021b; OECD, 2020; Oliveira ir Soares, 2016). Studijų metu ugdomos profesinės žinios ir bendrieji (perkeliami) įgūdžiai (Chai ir kt., 2020; Shumilova ir Cai, 2015). Studentai gali įgyti įgūdžių ir kompetencijų, reikalingų aukštos kvalifikacijos darbams (Jesinski ir kt., 2017), o tai didina įsidarbinimo ir dalyvavimo darbo rinkoje perspektyvas (Crossman ir kt., 2022; Holmes, 2013). Be to, užsienio studentai studijuoja pagal programas, kurios atliepia šalies darbo rinkos poreikius ir įgyja žinių, svarbių studijų šalies darbo rinkai, aplinkai, darbdaviams (Hawthorne, 2014; Nilsson ir Ripmeester, 2016; OECD, 2020).

Studijos užsienyje skatina plačiai ugdyti socialinius ar gyvenimo įgūdžius, pagarbą, geresnį asmeninį ir profesinį įvaizdį, pasitikėjimą savimi, gebėjimą spręsti dviprasmybes ir sudėtingas situacijas, suvokti savo vertybių sistemas ir bendrą brandą (Garam, 2005; Salisbury ir kt., 2009, cit. iš Shumilova ir Cai, 2015), studentų kultūrinį sąmoningumą, intelektą, jautrumą, empatiją ir gebėjimą prisitaikyti (Roy ir kt., 2019). Užsieniečiams sudaromos galimybės ugdyti, plėtoti tarpkultūrines kompetencijas: užsienio, vietinės kalbų įgūdžius, kultūrinę bendravimo su skirtingų šalių ir kultūrų asmenimis patirtį, žinias apie verslo metodus skirtingose kultūrose, globalų mąstymą ir kt. (Crossman ir Clarke, 2010; Huang, 2013; Roy ir kt., 2019). Taip užsieniečiai gali įgyti konkurencinio pranašumo prieš vietinius absolventus (Nilsson ir Ripmeester, 2016; OECD, 2020; Parkinson ir kt., 2023).

Išryškėja studijų kokybės, kaip veiksnio, darančio įtaką aukštojo mokslo rezultatams (absolventų kompetencijoms ir išsilavinimo tinkamumui darbo rinkai), svarba vietiniame ir tarptautiniame kontekstuose (Jasiński ir kt., 2017; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Smith ir kt., 2018; Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai, 2013; Weisser,

2016). Išsilavinimo užsienyje siekis ieškant išskirtinumo dėl karjeros, įsidarbinimo galimybių dažnai susijęs su studijų kokybe (įgytu aukštos kokybės išsilavinimu, įskaitant kokybiškas paskaitas, dėstytojus, paslaugas, palankią mokymosi aplinką) ir AMI reputacija, prestižu konkrečioje šalyje (Berquist ir kt., 2019; Nilsson, 2015; Tran, 2016). Aukštose reitingų pozicijose esančioms AMI geriau sekasi pritraukti užsieniečius studentus, kurie renkasi tokias mokyklas dėl reputacijos tikėdamiesi atitinkamos studijų kokybės, kuri suteiktų įsidarbinimo ir karjeros galimybių (OECD, 2018; Oliveira ir Soares, 2016). AMI tikslas yra paruošti studentus iššūkių kupinai atečiai (Donald ir kt., 2019; Jasiński ir kt., 2017), joms svarbu ne tik, kad jie išmanytų akademinę discipliną, bet ir būtų pasirengę darbo rinkai (Yorke, 2006). Cameron ir kt. (2019) teigimu, absolventų įsidarbinimo galimybės atspindi AMI ir jos personalo, mokymo ir programos turinio bei studentų paslaugų, pavyzdžiui, karjeros, kokybę. Kita vertus, studijų kokybės valdymo rezultatai negali būti atsiejami nuo absolvento kokybės (bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų, įgytų studijų metu) (Žemienė, 2012), todėl studentui labai svarbu pačiam tapti aktyviu mokymosi proceso dalyviu (Fakunle, 2021a; Pham, 2021).

Praktinė darbo patirtis iki studijų baigimo yra esminis veiksnys absolventams sėkmingai pereiti į darbo rinką (Bozionelos ir kt., 2015; Cameron ir kt., 2019; Crossman ir kt., 2021; Fakunle, 2021a; Gribble ir kt., 2015; Huang ir Turner, 2018; Jackson ir Pham, 2021; Pham, 2021; Pham ir kt., 2018). Todėl asmenys, studijuodami užsienyje ir siekdami karjeros perspektyvų, ieško platesnės mokymosi patirties, apimančios ir praktiką (Pham, 2021; Pham ir kt., 2018). Praktikos, stažuotčių, simuliacinių žaidimų ir kitų mokymosi darbo vietoje būdų įtraukimas į studijų programą, dažnai dar vadinamas darbu integruotu mokymusi (angl. *Work Integrated Learning*) (Jackson ir Pham, 2021), studentams suteikia galimybę įgyti ir papildyti įžvalgas apie realų pasaulį pagal savo disciplinas (Bozionelos ir kt., 2015), įgyti profesinės patirties, auginti kultūrinį ir socialinį kapitalą, užmegzti profesinius ryšius ir įsidarbinti (Alho, 2020; Gribble ir kt., 2015; Jackson ir Pham, 2021; Pham ir kt., 2018).

Praktinė patirtis studijų metu daro įtaką ir studentų ketinimams siekti karjeros toje pačioje pramonės šakoje arba vietovėje su panašiomis geografinėmis ir kultūrinėmis savybėmis baigus studijas (Bozionelos ir kt., 2015; Netierman ir kt., 2022). Profesinė praktika studijų metu gali būti vertinama kaip darbo užsienio aplinkoje modeliavimas, kurio metu studentai turi spręsti kultūrinės ir gyvenimo adaptacijos problemas, kartu dėti intensyvią grafiką ir dirbti. Ši patirtis gali suformuoti studentų požiūrį į tai, ar jiems tikslinga taip tęsti profesinį gyvenimą priimančiojoje studijų šalyje (Bozionelos ir kt., 2015; Netierman ir kt., 2022). Todėl praktikos yra vienas iš efektyviausių būdų lengviau pereiti į darbo rinką po studijų tiek studijų, tiek kitose šalyse (Cameron ir kt., 2019; Gribble ir kt., 2015; Jackson ir Pham, 2021; Nilsson, 2015; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Pham ir kt., 2018). Vis dėl to nors į studijų programas integruotos praktikos tapo AMI užsienio studentų pritraukimo strategijos dalimi, praktinės patirties įtraukimas yra netolygus ir neišvystytas (Fakunle, 2021a; Jackson ir Pham, 2021), ypač magistrantūros studentams (Fakunle, 2021a; Pham ir kt., 2018). Dalis užsienio studentų neturi galimybių atlikti praktiką, o tai, savo ruožtu, rodo jų studijų lūkesčių ir pasirinkimo priežasčių neatitikimą (Fakunle, 2021a; Gribble ir kt., 2015).

Atkreipus dėmesį į tai, kad įgytas išsilavinimas ir su juo susijusi praktinė patirtis gali skatinti ar riboti karjeros rezultatus (Crossman ir kt., 2022), svarbu pažymėti, jog nacionaliniu lygmeniu AMI yra įvairių formų, kurios skiriasi akademinė orientacija (Shumilova ir Cai, 2015; Siivonen, 2023; Smith ir kt., 2018). Pažymima binarinių sistemų stratifikacijos, apimančios universitetinį ir neuniversitetinį sektorius, svarba. Tai susiję su AMI profiliu į darbą, mokslinius tyrimus orientuotu studijų turiniu arba dalykų skirtumais, kurie reiškia daugiau akademinio dėmesio universitetuose ar profesinį mokymą kolegijose, taikomųjų mokslų universitetuose, politechnikos AMI ir pan. (Shumilova ir Cai, 2015).

Karjeros paslaugos AMI itin svarbios užsienio studentams įgyti tarptautinės patirties, ryšiams su darbdaviais užmegzti, atotrūkiui tarp studijų ir darbo mažinti, ateities įsidarbinimo galimybėms gerinti (Huang ir Turner, 2018; Morris-Lange ir Brands, 2015; Morris-Lange, 2019; Nilsson ir Ripmeester, 2016). Karjeros paslaugos gali padėti užsienio studentams nustatyti profesinius interesus ir gyvenimo planavimo tikslus, pasverti apsisprendimo veiksnius, tyrinėti studijų programas, specialybes arba mokslinių tyrimų galimybes, ugdyti įgūdžius, reikalingus kandidatams į darbą ir studijas, ir susieti juos su karjeros keliais (Glass ir kt., 2021). Karjeros paslaugos dažniausiai apima konsultavimą, seminarus, muges (renginius), kontaktavimą su darbdaviais, specialius modulius ir papildomas mokymo programas (mokymus), stažuotų, praktinių organizavimą, vizitus pas darbdavius, mentorystės programas, draugijas, klubus ir kitokio pobūdžio profesinę, akademinę ir asmeninę paramą (Arambewela ir Maringe, 2012; Cameron ir kt., 2019; Morris-Lange, 2019). Tačiau nepaisant karjeros paslaugų reikšmės, tyrimai (Arambewela ir Maringe, 2012; Dillon, 2019; Huang ir Turner, 2018; Nilsson ir Ripmeester, 2016) rodo, jog dažnai užsienio studentai nepatenkinti karjeros paslaugomis ir jų naudingumą vertina prastai. O užsienio absolventų poreikis gauti karjeros paslaugas po studijų baigimo, institucijų darbuotojų noro teikti tokią išplėstinę paramą ir išteklių prieinamumas nesutampa (Tran ir kt., 2019). Tarptautiniams absolventams, baigusiems studijas, retai teikiama arba nebeteikiama prieiga prie institucijų teikiamų karjeros konsultavimo ir palaikymo paslaugų (Dillon, 2019; Tran ir kt., 2019). Todėl tyrėjai, užsienio absolventai ir pačios AMI sutinka, kad alumnams turi būti skiriama daugiau veiklų ir paramos (Glass ir kt., 2021).

Užsienio studentų akulturacijos būdai (asimiliacija, integracija, atsiskyrimas) turi didelį poveikį jų profesinės karjeros sprendimų priėmimui (Li ir Lindo, 2022). Kadangi užsienio studentai ir absolventai, kitaip nei nacionaliniai, studijuoja ir gyvena tarptautiniame kontekste su skirtingu kultūriniu pagrindu ir lūkesčiais, jie turi įvairių klausimų, rūpesčių (Chai ir kt., 2020; Fakunle, 2021a; Nilsson, 2019). Todėl svarbu, kad jau studijų laikotarpiu jaustųsi laukiami, gautų pagalbą prisitaikyti prie tarptautinio konteksto, integracijai į priimančiąją visuomenę (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Gribble ir kt., 2015; Huang ir Turner, 2018; Morris-Lange ir Brands, 2015; Nilsson, 2019), sprendžiant asmenines problemas (Chai ir kt., 2020), teisinius imigracijos klausimus (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Be to, kad integraciją į socialinį kontekstą palengvina minėtos priemonės (praktikos, karjeros paslaugos), užsienio studentams ir absolventams gali būti pasiūlyta daugybė

paramos rūšių.

Mokslininkai ypač išryškina AMI akademinę ir sociokultūrinę paramą kalbos ir kultūros žinių plėtrai (Berquist ir kt., 2019; Gribble ir kt., 2015; Gutema ir kt., 2023; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Pham ir kt., 2018), socialinių ryšių mezgimui (Berquist ir kt., 2019; Gribble ir kt., 2015; Jackson ir Pham, 2021). Tarpkultūrinės kompetencijos gali būti ugdomos per kalbos kursus, įtraukiant į diskusijas ir žaidimus, kurie suteikia galimybę susipažinti su skirtingomis kultūromis, ne tik su kultūriniais skirtumais bendrai, bet ir su konkrečiomis situacijomis (Nilsson ir Ripmeester, 2016). Daugelyje AMI siūlomos bičiulių, mentorių programos, kurios skatina integraciją į vietines bendruomenes, teikia socialinę paramą, socialinių tinklų plėtrą, padeda susirasti draugų ir kelti gerovę (Nilsson, 2019). Socialinių tinklų, tarpkultūrinių kompetencijų plėtrai padeda ir užsienio studentų įtraukimas į bendruomenines veiklas (socialinius ir kultūrinius renginius), apgyvendinimas su vietiniais studentais (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Nilsson, 2019), kuriami tarptautiški miesteliai (Lantz-Deaton, 2017). Ši svarbi pagalba kartu su sielovados (Calonge ir kt., 2023), psichologine parama labai padeda užsienyje studijuojantiems įveikti asmenines problemas, prisitaikyti, spręsti iššūkius svetimose kultūroje (Calonge ir kt., 2023; Chai ir kt., 2020; Jackson ir Pham, 2021).

Kadangi AMI aktyviai siekia pritraukti užsienio studentus iš pasaulinio fondo (OECD, 2018), tyrimai pabrėžia AMI paramą ir atsakomybę supažindinant studentus su įsidarbinimo ir leidimų dirbti tvarka (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Schinnerl ir Ellermann, 2023). AMI turėtų būti įdomu, ar užsienio studentai ir absolventai gali naudotis su įsidarbinimu susijusiomis galimybėmis. Todėl įsidarbinimo politika ne tik nacionaliniu, bet ir instituciniu lygmenimis turi spręsti konkrečias problemas, susijusias su vizų apribojimais, dėl kurių sunkiau įgauti darbo patirties (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Nors AMI neformuoja vizų politikos, ši tuštuma tarptautiškumo kontekste tiesiogiai prieštarauja aukštojo mokslo vertybėms (Fakunle, 2021a).

AMI svarbu palaikyti ryšius su užsienio absolventais – alumnaais (Glass ir kt., 2021), teikti (tęsti) jiems paramą (Tran ir Bui, 2019). Alumnai gali būti potencialių karjeros galimybių šaltinis, kaip ir patarėjai vizų ir reguliavimo klausimais (Glass ir kt., 2021). Tačiau užsienio absolventams trūksta prieigos prie alumnų tinklų, o studentams – alumnų karjeros paramos (Dillon, 2019). Dauguma AMI nestebi studijas baigusių užsienio absolventų, nepalaiko ryšio su jais (Glass ir kt., 2021). Todėl pažymimas AMI poreikis atsižvelgti į studentų mobilumą mobiliosios karjeros kontekste, o ne apsiriboti laiku (studijų metu), kai ugdomos jų įsidarbinimo galimybės. AMI turi skatinti ir plėsti bendrą žinių erdvę, kurioje gyvena akademikai, studentai ir absolventai (Findley ir kt., 2012). Tam reikia ir labiau pritaikytų, į instituciją orientuotų bendravimo su absolventais formų (Pham, 2021). Pavyzdžiui, AMI svarbu sudaryti sąlygas užsienio absolventams naudotis ištekliais, plėsti paramą (karjeros ir kitų klausimų konsultavimo, praktikų organizavimo, kompetencijų tobulinimo), organizuoti ir skatinti įsitraukti į alumnų tinklų veiklas (Tran ir kt., 2019). Bendravimas ir mokymasi iš absolventų darbo patirčių galėtų padėti AMI geriau informuoti praktikus, studentus ir absolventus. Alumnai gali pateikti daug kokybinių patirties duomenų apie karjeros

vystymąsi, kliūtis ir svarbius karjeros momentus, kitą reikšmingą informaciją ir patarimus seminarų, svečių pokalbių sesijų forma (Pham, 2021).

Mokslininkai (Berquist ir kt., 2019; Cameron ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2019) pabrėžia AMI bendradarbiavimo, partnerystės su darbdaviais (verslo, pramonės, praktikos mentorių) būtinumą. Šie santykiai gali būti svarbus tiltas tarp užsienio absolvento universitetinio išsilavinimo ir būsimo darbo (Glass ir kt., 2021). Pagrindinis bendradarbiavimo AMI su darbdaviais tikslas yra studentų darbo praktinė patirtis ir absolventų įsidarbinimo galimybių plėtra, perėjimo į darbo rinką palengvinimas (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023). AMI ryšiai su darbdaviais gali užtikrinti, kad užsienio studentai būtų tiesiogiai matomi potencialiems darbdaviams per karjeros mugės, pilietinį dalyvavimą, praktikas, stažuotes ir internetines įdarbinimo platformas (Glass ir kt., 2021). Pagrindinė bendradarbiavimo su darbdaviais forma yra praktikos (Moris-Lange ir Brands, 2015; Pham ir kt., 2018), turinčios teigiamą poveikį tiek studentams ir absolventams (bendrųjų įsidarbinimo įgūdžių ugdymas), tiek darbdaviams (geresnis pasirengimas dirbti) (Coffey ir kt., 2021; Wilton, 2012, cit. iš Cameron ir kt., 2019). Be to, kaip gerąsias šalių patirtis tyrimai išskiria AMI paramą būsiniams darbdaviams (pavyzdžiui, informacijos teikimas įvairiomis formomis) supažindinant ir padedant suprasti, kaip jie gali įdarbinti užsienio absolventus (Berquist ir kt., 2019). AMI bendradarbiavimo su darbdaviais gerųjų praktikų dalijimasis ir taikymas prisideda prie teigiamų pokyčių, naujovių diegimo (Tran ir kt., 2019). Tačiau mažai AMI reguliariai bendradarbiauja su vietos verslu, t. y. neorganizuoja mentorystės programų, stažuotčių, praktikų, neteikia kitokią profesinę paramą užsienio studentams (Morris-Lange ir Brands, 2015; Morris-Lange, 2019). AMI ir darbdavių bendradarbiavimo trūkumas apsunkina užsienio absolventų integraciją į darbo rinką (Berquist ir kt., 2019; Morris-Lange ir Brands, 2015; Morris-Lange, 2019).

Sėkmingas absolventų perėjimas iš tarptautinio aukštojo mokslo į darbo pasaulį daugiausia siejamas su darbdavių požiūriu ir įdarbinimo praktikomis (Berquist ir kt., 2019; Crichton ir Ivy, 2022; Coffey ir kt., 2021; Shumilova ir Cai, 2015; Tran ir kt., 2019, 2020, 2023). Nuo darbdavių požiūrio, t. y. kaip jie suvokia, vertina užsienio absolventus ir jų samdą, priklauso, kaip bus sudarytos darbo sąlygos, pritaikyta aplinka, įsteigtos ir pasiūlytos jiems vietos (Choi ir kt., 2020; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2020). Darbo sąlygos, savo ruožtu, turi įtakos užsienio absolventų intencijų likti studijų šalyje pokyčiams. Tai reiškia, kad tinkama fizinė ir psichologinė darbo aplinka gali įtikinti absolventus pakeisti pradinius ketinimus ir įsilieti į priimančiųjų šalių darbo rinką (Farivar ir kt., 2019). Užsienio absolventų įdarbinimo praktikoms svarbūs ir darbdavių žinios, supratimas apie įdarbinimo procedūras, teisinius (leidimų, vizų) klausimus (Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2020).

Literatūros analizė pagrindžia, jog darbdaviai bendrai teigiamai vertina galimybes užsienio absolventus, kaip kvalifikuotus migrantus, integruoti į savo šalių darbo rinkas (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Shumilova ir Cai, 2015; Weisser, 2016). Darbdaviams aktuali tarptautinė užsienio absolventų patirtis, tarpkultūrinės kompetencijos, įvairovė darbo vietoje, rinkų

plėtros galimybės (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Crosmann ir Clarke, 2010; Farivar ir kt., 2019; Huang, 2013; Nilsson ir Ripmeester, 2016). Pagrindiniai (Kanados ir Vokietijos) regioninės ir vietinės ekonominės plėtros veikėjai – darbdavių organizacijos, verslo asociacijos – vis labiau remia užsienio absolventų išlaikymą, nes tai naudinga vietinei darbo rinkai (Morris-Lange, 2019). Todėl teigiamas darbdavių požiūris į tarptautinę patirtį gali motyvuoti studijuoti ir siekti karjeros užsienyje (Coffey ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019).

Kita vertus, tyrimai atskleidžia paradoksią situaciją praktikoje – darbdaviai labiau linkę įdarbinti vietinius nei užsienio absolventus (Alho, 2020; Crichton ir Ivy, 2022; Gribble ir kt., 2013; Netierman ir kt., 2022; Tran ir kt., 2019, 2020, 2023). Užsienio absolventai priimančiųjų šalių darbo rinkoje suvokiami kaip marginalizuotas, nesaugus, pernelyg sudėtingas darbo jėgos segmentas, kurio daugelis darbdavių ne visiškai supranta ir nesiryžta įdarbinti (Tran ir kt., 2019). Neigiamas darbdavių požiūris, klaidingas suvokimas (lūkesčiai) arba žinių apie tarptautinio švietimo naudą darbo rinkai (nacionalinės darbo jėgos papildymas pasauline kompetencija) ir darbo politiką trūkumas, diskriminacija, nepritaikytos atrankos, įdarbinimo praktikos yra vieni pagrindinių užsienio absolventų įsidarbinimo iššūkių (Alho, 2020; Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Pham ir kt., 2018). Užsienio absolventai susiduria su priešišku darbdavių nusiteikimu dėl kultūrinių skirtumų, etninės kilmės ir kt. (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Pham ir kt., 2018; Shumilova ir Cai, 2015). Ypač pastebima nuolatinė darbdavių diskriminacija užsienio absolventų (kandidatų, turinčių darbo vizą) įdarbinimo klausimais (Alho, 2020; Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Lin, 2023). Jie gali dvejoti, ar įdarbinti užsienio absolventus, nes nerimauja dėl sudėtingo ir neaiškaus vizų išdavimo (Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2019, 2023). Berquist ir kt. (2019) pabrėžia, jog tai aktualu daugelyje šalių, pavyzdžiui, Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, Švedijoje, JAV, Australijoje, Kanadoje.

Darbdaviams samdyti užsienio absolventus iššūkių kelia ir jų įgūdžių neatitikties problema (Coffey ir kt., 2021; Netierman ir kt., 2022; Tran ir kt., 2019). Darbdavių požiūriu, užsienio absolventai stokoja praktinės patirties, nesusipažinę ar menkai pažįsta priimančiosios šalies darbo vietos kultūrą, etiką, terminiją, teisines sąlygas, nemoka ar nepakankamai moka kalbą, trūksta komunikavimo gebėjimų (Alho, 2020; Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Netierman ir kt., 2022; Pham, 2021; Tran ir kt., 2019). Svarbu pabrėžti, kad užsienio absolventus aktyviau samdo didelės kompanijos, o mažosios to vengia (Morris-Lange, 2019). Todėl darbo jėgos įvairovė vis dar nėra gerai suprantama ar vertinama, ypač tiesioginių vadovų, kurie nėra personalo specialistai (Davis ir kt., 2015). Tačiau darbdavių diskriminacija ir nenoras įdarbinti užsienio absolventų, jų neigiamos įdarbinimo praktikos turi įtakos šiuolaikinei pramonės žmoniškųjų išteklių valdymo praktikai (Coffey ir kt., 2021; Tran ir kt., 2019). Tai ne tik riboja potencialiems aukštą išsilavinimą turintiems, kvalifikuotiems ir kultūrą žinantiems darbuotojas patekti į priimančiosios šalies darbo rinką, jų karjeros progresą (Forstenlechner ir Al-Waqfi, 2010, cit. iš Coffey ir kt., 2021), bet ir rimtai kenkia organizacijos gebėjimui siekti darbo vietų įvairovės ir konkuruoti labai konkurencingoje pasaulinėje ekonomikoje (Coffey ir kt., 2021).

Literatūroje atkreipiamas dėmesys į darbdavių atvirumą ir bendradarbiavimą su AMI (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Morris-Lange, 2019). Darbdavių išreikšti poreikiai, susiję su absolventų talentais per atskiras organizacijas, pramonės patariamąsias tarybas ir profesines asociacijas, veikia AMI orientaciją ir įsidarbinimo įgūdžių įtraukimą į darbotvarkes instituciniu ir nacionaliniu lygmenimis (Smith ir kt., 2018). Stiprūs švietimo įstaigų ir pramonės ryšiai darbdaviams užtikrina, kad absolventai įgis specifinių įgūdžių ir žinių, kurių reikia jų pramonei (Gribble ir kt., 2015). Todėl, kai darbdaviai ir mentorai atviri priimti ir remti įvairovę, užsienio studentai sėkmingai atlieka praktikas (Jones ir kt., 2017; O'Reilly ir Milner, 2015; Tangen ir Campbell, 2017, cit. iš Coffey ir kt., 2021). O įmonės, pajavairindamos savo darbo jėgą, gali tapti patrauklesnės kvalifikuotiems migrantams (Berquist ir kt., 2019), įgyti daugiau potencialo plėtoti verslą visame pasaulyje (Sonnenschein ir kt., 2017). Per įvairias darbo praktikos formas, bendradarbiaujančias mokymosi galimybes (angl. *cooperative learning opportunities*), stipendijas ir kitas ekonomiškai efektyvias investicijas tiek vadovybė (darbdaviai, vadovai), tiek darbuotojai ir patys studentai, absolventai gali išbandyti pridėtinę tarptautinės darbo aplinkos vertę (Berquist ir kt., 2019). Į darbą orientuotas mokymas įvairiomis formomis teikia naudos darbdaviams kolektyvinio kapitalo forma, įskaitant galimybes plėtoti tvirtą partnerystę su švietimo institucijomis ir gauti ar teikti informaciją rengiant mokymo programas ir praktiką (Gribble ir kt., 2015). Tačiau darbdavių ir AMI bendradarbiavimo trūkumą pagrindžiantys tyrimai rodo, jog patys darbdaviai nepalaiko ryšių (Arranz ir kt., 2022), stokoja aktyvumo, veiklose su AMI dalyvauja formaliai (Morris-Lange, 2019).

Apibendrinant užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos mezolygmens veiksnius, išryškėja AMI veikla ir parama, apimanti studijų (turinio, kokybės) ir praktikų organizavimą, karjeros paslaugas, akademinę, sociokultūrinę paramą integracijai, pagalbą sprendžiant migracijos klausimus, bendradarbiavimą su alumnais ir darbdaviais. Darbdavių požiūris ir įdarbinimo praktikos nusako jų nuostatas ir lūkesčius, žinias apie užsieniečių samdos naudą, įdarbinimo procesus, darbo aplinkos sąlygas (jų pritaikymą), bendradarbiavimą su AMI. Svarbu tai, kad AMI veikla ir darbdavių požiūris gali tiek padėti, tiek pakenkti užsienio absolventų karjerai ir susijusiems sprendimams priimančiojoje šalyje. Kokybiškos AMI paslaugos, parama, tai, kad darbdaviai mato užsienio absolventų samdos prasmę, pritaikyta darbo aplinka ir šių subjektų bendradarbiavimas teigiamai veikia užsieniečių karjeros galimybes. O praktikų ir karjeros paslaugų stoka, nepakankama AMI parama integruojantis, neigiamas darbdavių požiūris į užsieniečių samdą, žinių trūkumas apie įdarbinimo procedūras, diskriminacija ir tarpusavio nebendradarbiavimas sunkina užsieniečių integraciją į darbo rinką. Todėl didinant AMI ir darbdavių indėlį į užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtrą, aktualūs AMI ir darbdavių veikla ir bendradarbiavimas.

1.2.3. Makrolygmens veiksniai

Makrolygmens veiksmų tyrimas atskleidžia, kad užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, galimybes ir jų suvokimą, dėl ko jie sprendžia likti studijų šalyje siekti

karjeros ar išvykti, formuoja priimančiosios šalies sąlygos ir charakteristikos (Han ir kt., 2022; Netierman ir kt., 2022; Weisser, 2016). Užsienio šalies aplinkos prigimtis gali aktyvinti mechanizmus, formuojančius absolventų požiūrį į priimančiąją šalį (Bozionelos ir kt., 2015). Tačiau pažymima, kad įtakos užsienio absolventų darbo integracijai gali turėti priimančiosios ir kilmės šalių sąlygų skirtumai (Bozionelos ir kt., 2015; Gutema ir kt., 2023; Han ir kt., 2022; Naito ir Zhao, 2020; Tharenou, 2015; Weisser, 2016). Apibendrinęs priežastis, dėl kurių užsienio absolventai pasilieka, repatrijuoja arba persikelia į kitą šalį, Tharenou (2015) teigia, kad pasilikti skatina patrauklios jėgos priimančiosiose šalyse kartu su atgrasančiomis jėgomis gimtosiose šalyse. Užsienio absolventai repatrijuoja dėl to, kad lengva išvykti ir to pageidauja patys, kartu su prevencinėmis jėgomis priimančiosiose šalyse, kurios juos atstumia. Kitaip tariant, užsienio absolventai svarsto ir lygina savo gimtosios ir priimančiosios šalies kultūrines sąlygas, gyvenimo būdo pasirinkimą ir sprendžia dėl geresnės ateities galimybių (Arthur ir Flynn, 2011; Bozionelos ir kt., 2015; Mathies ir Karhunen, 2021a; Weisser, 2016).

Sutinkama, kad užsieniečių pasirinkimas studijuoti ir absolventų sprendimas likti studijų šalyje nulemtas ekonominių šalies sąlygų: rinkos dydžio, konkurencingumo, ekonominio stabilumo, gyvenimo lygio, atlyginimų (Gutema ir kt., 2023; Mathies ir Karhunen, 2021a; Naito ir Zhao, 2020; Weisser, 2016). Užsienio studentai dažniausiai renkasi ekonomiškai stiprias, konkurencingas šalis, kuriose taip pat užsienio absolventų, siekiančių likti, ir išlaikymo lygis yra aukštesnis (Berquist, 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Weisser, 2016). Pasiliekančių absolventų ES yra daugiau iš trečiųjų nei išsivysčiusių šalių (Kamm ir kt., 2022; Weisser, 2016). Tačiau atkreipiamas dėmesys, jog sprendimo likti studijų šalyje priežastis grįsti tik ekonomine perspektyva būtų trumparegiška, to nepakanka visam vaizdui susidaryti. Ekonominiai skirtumai gali pakreipti svarstyklės, tačiau bendrai nebūtinai yra pagrindiniai lemiantys veiksniai (Fakunle, 2021b; Weiser, 2016).

Užsienio absolventams svarstant galimybes likti studijų šalyje aktualūs ir kiti gyvenimo kokybę, gerovę atskleidžiantys aspektai (Mathies ir Karhunen, 2021a; Siivonen ir kt., 2023). Reikšmingi aplinkos veiksniai: saugumas (Istad ir kt., 2021) ar viešųjų paslaugų įrenginių, oro, upių ir ežerų tarša (Musumba ir kt., 2011). Taip pat technologiniai veiksniai: inovacijos, infrastruktūros išvystymas, technologinis novatoriškumas. Užsienio studentai renkasi vykti į išsivysčiusias šalis, pasižyminčias inovacijomis ir technologiniu pasirengimu. O mažiau užsienio absolventų pasilieka iš šalių su aukštesniais infrastruktūros išvystymo, inovacijų, technologinio pasirengimo balais ir stipresnėmis ekonomikomis. Jiems svarbūs priimančiosios šalies valdymo aspektai (pagal Pasaulio Banko Pasaulinio valdymo indikatorius, angl. *Worldwide Governance Indicators*): dalyvavimo pilietiniame gyvenime galimybės, institucijų patikimumas, politinis stabilumas, veiksminga vyriausybė ir geresnės viešosios paslaugos, reguliavimo, institucijų valdymo kokybė ir išsivystymas. Pastebėta, jog užsienio absolventai pirmenybę teikia šalims, kurių institucijos labiau išvystytos. Jei vyriausybės efektyvumo, balso ir atskaitomybės rodikliai yra aukštesni priimančiojoje šalyje, atitinkamai pasilikimo rodikliai auga (Weisser, 2016).

Užsienio absolventų karjeros ir integracijos priimančiojoje šalyje literatūroje

dėmesys koncentruojamas į darbo rinkos tarptautiškumą (Shumilova ir Cai, 2015) ir šalies politikos dėl užsienio studentų pritraukimo ir absolventų išlaikymo prioritetų svarbą (Berquist ir kt., 2019; Mathies ir Karhunen, 2021b; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Shumilova ir Cai, 2015). Imigracijos politika ir teisinis reguliavimas gali atlikti lemiamą poveikį užsienio absolventų sprendimui likti studijų šalyje ir integruotis į darbo rinką (Crossman ir kt., 2022; Fakunle, 2021a; Han ir kt., 2022; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2020). Todėl itin aktualu, kaip šalyje ir jos darbo rinkoje vertinami užsienio studentai ir absolventai: ar į juos žiūrima kaip į laikinus migrantus, pritrauktus tik studijoms, ar kaip į kvalifikuotus talentus, kuriuos reikia išlaikyti integruojant į darbo rinką (Schinnerl ir Ellermann, 2023). Kartu, užsienio absolventams svarbios galimybės formuoti ir atsigabenti šeimą į studijų šalį (Bozionelos ir kt., 2015; Han ir kt., 2015; Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; Mosneaga ir Winther 2013). Absolventai, kurį laiką praleidę užsienyje ir atsiskyrę nuo šeimos, patiria emocinių ir praktinių pasekmių. Tokie suvaržymai gali atgrasyti nuo sprendimo likti užsienyje (Bozionelos ir kt., 2015). O galimybė atsivežti ar formuoti šeimą studijų šalyje teigiamai veikia sprendimą joje likti ir siekti karjeros (Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a). Todėl politika gali remti arba riboti migraciją, o užsienio studentai ir absolventai ypač jautrūs priimančiosios šalies migracijos ar mobilumo politikos padariniams (Gutema ir kt., 2023).

Pastarosios politinės retorikos dėl užsienio absolventų ir studentų pokyčių tendencijos yra pozityvios, jie politiniuose dokumentuose vertinami išskirtinai teigiamai, palyginti su kitomis migrantų grupėmis. Šiandien studijas baigę užsienio absolventai gauna leidimus likti dirbti priimančiosiose šalyse supaprastinta tvarka (Berquist ir kt., 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Daugelis išsivysčiusių pasaulio šalių inicijuoja politines priemones, atlieka teisnius imigracijos pokyčius: tobulina įstatyminę bazę ir šalina kliūtis teisėtai gyvenantiems užsienio studentams ir absolventams likti dirbti (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023), sudaryti sąlygas jų judumui ES (OECD, 2020). Dažnai leidimą pasilikti gyventi ir dirbti šalyse, tarp kitų darbo migrantų, lengviau gauna aukštąjį išsilavinimą priimančiojoje šalyje įgiję užsieniečiai (Berquist ir kt., 2019; EMT, 2017; OECD, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Weisser, 2016). Vyriausybės taip pat skiria daug dėmesio talentų pritraukimo ir išlaikymo strategijoms (Oliveira ir Soares, 2016; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Weisser, 2016). Pavyzdžiui, dalis Europos valstybių (Danija, Estija, Čekija, Vengrija, Švedija) studentų iš trečiųjų šalių, kaip aukštos kvalifikacijos specialistų, pritraukimo strategijas tiesiogiai sieja su atvira šalies ekonomika, darbo rinkos potencialo augimu, įskaitant naujas darbo vietas, užsienio ekonominių ryšių plėtrą, investuotojų pritraukimu ir ilgalaike ekonomine gerove (Alho, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; OECD, 2020). Be to, šalys tampa atviresnės užsienio absolventų šeimos nariams. Pavyzdžiui, sutuoktiniai ir vaikai turi galimybę atvykti į Suomiją ir gauti leidimą gyventi tokiam pačiam laikotarpiui (Mathies ir Karhunen, 2021a).

Migracijos politikos pokyčius valstybėse narėse paskatino ES politika dėl užsienio studentų, absolventų ir tyrėjų. Ją galima sieti su mėginimu spręsti kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo ir kitas socioekonominės (konkurencijos globalizuotoje žinių

ekonomikoje, visuomenės senėjimo) problemas, plėtoti šalių atvirumo idėją (EMT, 2017). ES šalys siekdamos ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti studentus, tyrėjus iš ES nepriklausančių šalių, inicijavo Studentų ir tyrėjų direktyvos rengimą (Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2016/801). Joje pažymima, jog užsienio studentai ir tyrėjai „... yra svarbūs formuojant pagrindinį Sąjungos turtą – žmogiškąjį kapitalą ir užtikrinant pažangų, tvarų ir įtraukų augimą“ (Studentų ir tyrėjų direktyva 2016/801/EB, 2016, p. 1). Nors direktyva neapsiriboja tik studentais ir absolventais, yra ES lygmens teisėkūros priemonė, nustatanti trečiųjų šalių piliečių atvykimo ir apsigyvenimo studijų tikslais sąlygas. Ja siekiama suderinti priėmimo sąlygas, kad ES taptų patrauklesnė užsienio studentams ir absolventams. Remiantis EMT ataskaita (2018), valstybės narės jau perkėlė šią direktyvą į nacionalinę teisę (sieki užbaigti iki 2019 m.). Todėl direktyva plačiai paveikė Europos ekonominę erdvę, skatina valstybes nares peržiūrėti savo tarptautinių studentų pritraukimo ir išlaikymo politiką (Berquist ir kt., 2019).

Nepaisydami teigiamos politinės retorikos dėl užsienio absolventų, tyrėjų (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Han ir kt., 2022; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2023) pažymi skirtumą tarp tokios politikos ir realių veiksmų, sąlygų sudarymo užsienio absolventams išlaikyti. ES ir kitų (OECD) šalių darbo imigracijos politikos analizės (Berquist ir kt., 2019; EMT, 2017; Fakunle, 2021a; Gutema ir kt., 2023; Han ir kt., 2022; OECD, 2020; Pham ir Jackson, 2020) pabrėžia užsienio absolventų gyvenimo ir įsidarbinimo šalyse, kuriose baigė studijas, reglamentavimo trūkumus. Dažniausiai sunkumų kyla dėl fiksuotos trukmės dirbti studijų metu, sudėtingų reikalavimų ir procedūrų ilgalaikiams leidimams likti po studijų gyventi šalyje, ieškotis darbo ar dirbti. Kintantys politika ir reikalavimai užsienio studentams ir absolventams kelia papildomų rūpesčių, jie neužtikrinti dėl ateities (Grimm, 2019; Gutema ir kt., 2023). Be to, reikia peržiūrėti politiką ir gerinti šeiminių padėčių nuo socialinių iki darbo paslaugų (Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b).

Nustatyta, kad sudėtingas ilgalaikių vizų išdavimo procesas užsienio absolventams sukuria kliūtis potencialių darbdavių įdarbinimo praktikai (Alho, 2020; Calonge ir kt., 2023; Cameron ir kt., 2019; Pham ir Jackson, 2020). Darbdaviams trūksta žinių apie darbo politiką ir imigracijos procedūras, dėl to sunkiau užsienio studentams ir absolventams įsidarbinti (Berquist ir kt., 2019). Darbo vizų išdavimas dažnai yra sudėtingas, ilgas ir brangus darbdaviams, kurie neturi jokių garantijų, ar jos bus išduotos (Calonge ir kt., 2023; Cameron ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Han ir kt., 2022). Be to, kai kuriose šalyse pirmenybė teikiama vietiniams darbuotojams ir reikalaujama organizacijų pateikti įrodymus, kad laikosi šių taisyklių. Todėl organizacijos linkusios samdyti darbuotojus iš vietinio talentų fondo (Han ir kt., 2022). Ilgalaikis nesugebėjimas įdarbinti užsienio absolventų gali išsivystyti į supratimo apie talentą, kuriam tokie absolventai atstovauja, vietinių pramonės šakų augimui stoką, sukelti dvejojų jų įdarbinimo procese (Pham ir Jackson, 2020). Tokiomis aplinkybėmis verbavimo modeliai tampa susieti su kontekstu (Alho, 2020, p. 3). Dėl tokios neetiškos praktikos užsienio absolventų padėtis tampa nepalanki (Han ir kt., 2022), o jie – pažeidžiami (Tran ir kt., 2023).

Galimybės įsidarbinti baigus studijas yra bendrai ES, atskirai bloko ir kitų šalių

nacionalinių politikų formavimo prioritetas, ryškus ir aukštojo mokslo paslaugų teikėjų strateginėse darbotvarkėse (Cheng ir kt., 2021; Fakunle, 2021a; Smith ir kt., 2018). Deja, užsienio absolventai, kitaip nei nacionaliniai, į įsidarbinimo galimybių prioritetą dažnai nepatenka (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Pham ir kt., 2018; Shumilova ir Cai, 2015). Pastebima, jog nacionaliniuose ir AMI politiniuose dokumentuose daugiau dėmesio skiriama užsienio studentų pritraukimui dėl finansinės naudos (Fakunle, 2021a). Dauguma ES valstybių narių neturi nei nacionalinių trečiųjų šalių studentų išlaikymo strategijos, nei ją koordinuojančios institucijos (EMT, 2017). Be to, užsienio absolventai patiria spaudimą išvykti, nes šalys saugo savo darbo rinkas saviems piliečiams (Berquist ir kt., 2019; Xiong ir Mok, 2021). Pavyzdžiui, Suomijoje ir ES valstybėse narėse pirmiausia įdarbinami vietiniai, po to ES piliečiai, o galiausiai ne ES šalių piliečiai, nepaisant to, kad jos yra atviros užsienio studentams ir absolventams (Li, 2020). Taip yra ir kitose šalyse – Australijoje (Cameron ir kt., 2019) ar Kanadoje (Netierman ir kt., 2022). Fakunle (2021a) pastebėjimu, tai marginalizuoja užsienio studentus ir absolventus.

Priimančiųjų šalių sociokultūrinės charakteristikos, kaip užsienio absolventų karjeros sprendimus, integraciją priimančiojoje šalyje lemiantis veiksnys, aptariamas daugelyje tyrimų (Alho, 2020; Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Gutema ir kt., 2023; Istad ir kt., 2021; Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; Pham, 2021; Weisser, 2016). Užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes, sprendimą likti šalyje lemia priimančiosios visuomenės suvokimas, kultūrinė įvairovė, kultūrų skirtumai ir panašumai (Gutema ir kt., 2023; Istad ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a). Jei užsienio absolventai jaučiasi laukiami ir gali mėgautis daugiakultūre aplinka, jie labiau linkę pasilikti svečioje šalyje (Rahimi ir Akgunduz, 2017). Taip pat panašumai su kitomis kultūromis, jų pažinimas teigiamai susiję su sprendimu likti dirbti studijų šalyje (Gutema ir kt., 2023; Istad ir kt., 2021). O kultūriniai (įskaitant kalbos) skirtumai gali neigiamai paveikti sprendimą likti ir integruotis į visuomenę (Gutema ir kt., 2023; Mathies ir Karhunen, 2021a). Jie gali trukdyti socialiniams užsienio studentų ir absolventų santykiams su priimančiosios šalies žmonėmis, visuomene ir taip kurti neigiamą kultūrinę ir socialinę patirtį, kuri juos atstumia (Gray 2002; Pritchard ir Skinner, 2002, cit. iš Weisser, 2016). Todėl pastebima, jog užsienio studentai migruoja į vietas, kur susitelkusios jų imigrantų grupės (Musumba ir kt, 2011; Nilsson ir Ripseester, 2016; Weisser, 2016). Tai susiję su tuo, kad užsienio studentai gali gauti palaikymą, pagalbą, o tai palengvina jų integraciją (Nilsson ir Ripseester, 2016).

Mokslininkai (Alho, 2020; Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Coffey ir kt., 2021; Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; Pham, 2021; Weisser, 2016), aptardami sociokultūrines priimančiųjų šalių charakteristikas, pagrindžia kalbos – šalies oficialios šnekamosios ir studijų – reikšmę užsienio studentų pritraukimui, jų sprendimui likti ir siekti karjeros. Tyrimai rodo, jog ne anglakalbėse šalyse vietinė kalba, kuri skiriasi nuo gimtosios ar studijų kalbos, gali tapti dideliu iššūkiu užsienio absolventams integruojantis priimančiojoje šalyje (Alho, 2020; Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a). Kita vertus, anglakalbėse šalyse nemokant kalbos taip pat atsiranda integracijos barjeras (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Pham, 2021). O vietinės kalbos mokėjimas,

kalbiniai panašumai gali teigiamai paveikti sprendimą pasilikti. Jei paskirties ir kilmės šalyje yra bendra oficiali kalba, studentų iš tokios kilmės šalies pasilieka daugiau (Weisser, 2016).

Šioje vietoje įžvelgiamas istorinių ir kolonijinių ryšių poveikis užsienio studentams renkantis studijų šalį ir lemiantis pasirinkimą likti. Istoriniai ar kolonijiniai ryšiai gali dvejopai veikti šių dienų studentų sprendimus. Pirma, dažnai tarp AMI yra gerai nusistovėjęs institucinis bendradarbiavimas, programos ir projektai arba nuolat bendradarbiaujama vyriausybės ar administraciniu lygmenimis. Antra, kolonijiniai ryšiai dažnai reiškia bendrą kalbą, kuri palengvina mokymosi procesą AMI ir kasdienį gyvenimą (Perkins ir Neumayer, 2014). Tačiau Weisser (2016) pastebi, jog kolonijinių ryšių (po 1945 m.) poveikis yra ryškus, bet rečiau reikšmingas.

Lengvinant dažnai įtemptą užsienio absolventų perėjimą į darbo rinką ir visuomenę, paramos integracijos mechanizmai yra neatsiejami (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Cameron ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023). Įvairi parama padeda tiek užsienio absolventų kalbos, kultūriniam barjerui įveikti (Cameron ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023), tiek kitiems socialinės integracijos, psichologinio kapitalo, emociniams ir ekonominiams rūpesčiams spręsti (Cameron ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Pham ir Jackson, 2020). Teikiant paramą, pavyzdžiui, vietinių socialinių tinklų plėtrai, sukuriamas supratimas apie kultūrų įvairovę tiek absolventams, tiek potencialiems darbdaviams (Pham ir Jackson, 2020). Taip pat integracijai itin reikšminga prieiga prie viešąsias paslaugas teikiančių institucijų (sveikatos priežiūros, socialinių, švietimo paslaugų), leidžianti jaustis visaverčiais bendruomenės nariais (Hung, 2021; Istad ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a).

Europos šalys, siekiančios palengvinti užsienio studentų ir absolventų integraciją į darbo rinką ir visuomenę, dažniausiai teikia paramą spręsdamos teisinius imigracijos ir darbo klausimus: atitinkamų institucijų konsultacijos, pagalba, tarpininkavimas, metodinė parama pildant paraiškas ir pateikiant jas anglų kalba, informacija interneto tinklalapiuose, įvadiniai kursai (AMI, kur dalyvauja aktualių institucijų atstovai), mobiliosios programėlės ir kt. (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Morris-Lange, 2019). Išskiriamos itin svarbios priemonės: programos organizuojant paramą darbui po studijų (angl. *Post-Study Work Programs*) (Calonge ir kt., 2023; Netierman ir kt., 2022; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2023, 2019). Dažnai priimančiosiose šalyse ne tik AMI, bet ir nacionaliniu ar vietos lygmenimis užsienio studentams ir absolventams siūlomi vietinės kalbos ir kultūros pažinimo kursai (Gutema ir kt., 2023; Morris-Lange, 2019; Pham ir Jackson, 2020). Taip pat plečiama prieiga prie viešųjų paslaugų, įskaitant sveikatos, socialines, švietimo, užsienio absolventams ir jų šeimoms (Mathies ir Karhunen, 2021a). Parama teikiama ir darbdaviams, pavyzdžiui, informavimo, konsultavimo užsienio studentų ir absolventų įdarbinimo klausimais (Morris-Lange, 2019).

Pastebima, kad nors šalys inicijuoja integracinės paramos priemones, dažniausiai taikomos pavienės, o integracinių paramos sistemų trūksta (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Morris-Lange, 2019). Taip pat stokojama paramos užsienio absolventų šeimoms (Mathies ir Karhunen, 2021a). Nepaisant palankios politinės

valios, politinių ir teisinių išlygų, užsienio absolventai dažniausia laikomi laikiniais migrantais, o vyriausybės nepalaiko jų integracijos (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Han ir kt., 2022; Li, 2020). Weisser (2016), išanalizavęs daugybę įvairių Europos ir kitų pasaulio valstybių tyrimus apie užsienio absolventų pasirinkimą likti studijų šalyje lemiančius veiksnius, teigia: jei šalys nori iš didžiulio tarptautiniu mastu judančių studentų fondo kylantį potencialą paversti realiu ir ilgalaikiu (ES) laimėjimu, turėtų suteikti jiems ilgalaikę perspektyvą, ne tik ilgalaikius leidimus. Poreikį orientuotis į ilgalaikę užsienio absolventų perspektyvą priimančiojoje šalyje pažymi ir kiti tyrėjai (Pham, 2021; Tran ir kt., 2020; Trevena, 2019). Todėl užsienio absolventų išlaikymui svarbios ne tik svetinga kultūra ar geros ekonominės sąlygos, bet konkrečios priemonės, kurios iš tikrųjų pagerintų realias darbo ir gyvenamosios aplinkos galimybes. Tačiau priemonės, kuriomis siekiama teikti tam tikrus paramos išteklius karjeros, įsidarbinimo ir integracijos galimybėms gerinti, turi būti teikiamos sistemingai, derinamos tarpusavyje ir jungiamos į paramos sistemas (Berquist ir kt., 2019; Trevena, 2019).

Pabrėžiant aiškios politikos ir integracinių paramos sistemų poreikį pažymima, kad pagrindinė jų formavimo ir diegimo sąlyga yra SŠ įsitraukimas ir koordinuoti veiksmai (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Gutema ir kt., 2023; Calonge ir kt., 2023; Morris-Lange, 2019; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Tran ir Bui, 2019). Užsienio absolventų karjeros integracijos parama tampa daugiašaliu požiūriu, kuriam reikia įsitraukimo, bendradarbiavimo, partnerystės su vietos (regionų) ir nacionalinėmis vyriausybėmis, konkuruojančiomis institucijomis (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Morris-Lange, 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2019, 2023). SŠ įtraukimas, ryšių palaikymas ir koordinavimas tarptautinio perėjimo iš aukštojo mokslo į darbą kontekste yra svarbūs sujungiant atitinkamas SŠ: AMI, studentus, absolventus, darbdavius ir politikos formuotojus, paslaugų teikėjus ir bendruomenes (Berquist ir kt., 2019; Shumilova ir Cai, 2015). Ryšių su SŠ plėtra puoselėja įvairaus užsienio studentų ir absolventų kapitalo formas įsidarbinimo galimybėms išlaikyti (Pham, 2021). Dėl to, kad reikia įtraukti daug skirtingų žmonių, jų grupių, organizacijų, tinklų, turinčių įvairius interesus, tikslus, įgaliojimus, jų koordinavimas suformuoja visapusišką ir nuoseklią paslaugų ir veiklų grandinę (TMPPC, 2021). Šių subjektų įtraukimas ir koordinavimas svarbus: įsidarbinimo ir integracijos kliūtims suprasti ir šalinti; integracijos į darbo rinką ir visuomenę paramai teikti; abipusėms investicijoms į strategijas ir išteklius, kurie sprendžia iššūkius, užtikrinti ir skatinti; būdams aptarti ir dalytis gerąja patirtimi (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Fakunle, 2021a; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Shumilova ir Cai, 2015). Taip pat iš naujo įvertinant ir koordinuojant paramą absolventams patekti ar jau patekusiems į darbo rinką (Berquist ir kt., 2019; Morris-Lange ir Brands, 2015), suteikti jiems ilgalaikę perspektyvą (Berquist ir kt., 2019; Pham, 2022; Tran ir kt., 2020).

Remiantis užsienio šalių praktikomis, pagrindinės užsienio studentų importo šalys (Australija, Kanada, JAV, JK, Vokietija, Nyderlandai, Švedija, Suomija, Danija ir kt.), siekdamos pritraukti ir išlaikyti užsienio studentus, pastaraisiais metais kuria naujus metodus per technologines platformas ir partnerystes su SŠ (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023). Nacionalinės ir vietinės valdžios institucijos, bendradarbiaudamos

su AMI, darbdaviais ir viešąsias paslaugas teikiančiomis, nevyriausybėmis ir kitomis organizacijomis, diegia darbo po studijų, mentorystės programas, plečia teisinės sąlygas, teikia įsidarbinimo, kalbos, kultūrinės integracijos bei įgūdžių plėtros paramą (Tran ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Crossman ir kt., 2022; Morris-Lange, 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Australijoje aktyviai įgyvendinamos vyriausybinių agentūrų, regioninės plėtros ir AMI partnerystės programos užsienio studentams. Jos siūlo nemokamus karjeros seminarus, darbo patirtį Australijos įmonėse ir suteikia galimybę keliauti po regionus, taip populiarinami regioniniai miestai kaip darbo ir gyvenimo vieta, kartu pildomos įgūdžių ir darbo jėgos spragos (Calonge ir kt., 2023).

Siekiant išlaikyti užsienio studentus ir absolventus šalyje ir vietinėje darbo rinkoje, kad tarptautiniai mainai būtų sėkmingi užsienio absolventams ir kitoms SŠ, kurios suteikia darbo vietos patirties (Coffey ir kt., 2021), reikia bendrų SŠ pastangų atsakomybei prisiimti ir pasidalinti (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Pham, 2021; Shumilova ir Cai, 2015). Tačiau tyrimai (Berquist ir kt., 2019; Cheng ir kt., 2021; Pham, 2021) rodo, kad daugiausia atsakomybės gerinant užsienio absolventų karjeros galimybes ir integraciją priimančiojoje šalyje tenka AMI. Tai yra esminė SŠ ekosistemos dalis, todėl viena iš pagrindinių jos veiklų turėtų būti – kurti didžiausią vertę savo partneriams. Deja, šią užduotį sunkina įvairūs ir dažnai skirtingi partnerių lūkesčiai (Labanauskis ir Ginevičius, 2017). Tyrimai (Bennett ir kt., 2016; Cheng ir kt., 2021; Labanauskis ir Ginevičius, 2017; Pham, 2022; Smith ir kt., 2018) rodo, kad AMI, studentai ir absolventai, vyriausybė ir darbdaviai skirtingai supranta absolventų įsidarbinimo galimybes, tam svarbių įgūdžių ugdymą, vertinimą ir už tai atsakingus asmenis. Taip pat SŠ įvairiai interpretuoja aukštojo mokslo kokybę, pirmenybę teikia skirtingiems tikslams. Studentai ir absolventai į aukštąjį mokslą žiūri kaip į priemonę, suteikiančią jiems reikiamų įgūdžių įsidarbinti ir siekti karjeros (Ingleby, 2015). Jie turi nepagrįstų, nerealių lūkesčių, kaip studijos užsienyje ir AMI veikla paveiks jų karjeros galimybes (Pham, 2021). Tai atskleidžia požiūrį, kad AMI atsakingos už absolventų galimybes įsidarbinti, nepaisant išorinių veiksnių įtakos. Tokios perspektyvos glaudžiai sutampa su darbdavių supratimu, kam skirtas aukštasis (universitetinis) išsilavinimas (Ingleby, 2015). Kadangi darbdaviai nepatenkinti užsienio absolventų kompetencijomis (Coffey ir kt., 2021), AMI patiria vis didesnę SŠ spaudimą užtikrinti, kad absolventai po studijų būtų pasiruošę dirbti (Gribble ir kt., 2015; Pham, 2021).

Pastebimas didelis atotrūkis tarp to, ko reikia darbdaviams, ko AMI moko studentus skatinamos įsidarbinimo galimybes ir ką vyriausybės pabrėžia formuodamos politiką (Cheng ir kt., 2021). Vyriausybių ir pramonės atstovai teigia, kad aukštojo mokslo tikslas yra sutelkti dėmesį į instrumentinius ar utilitarinius siekius, o AMI dėmesį teikia ir akademiniam turiniui, disciplinos žinioms (ne tik bendriesiems įsidarbinimo įgūdžiams) (Cheng ir kt., 2021; Smith ir kt., 2018). Pavyzdžiui, Jungtinės Karalystės Vyriausybės nustatytas įsidarbinimo apibrėžimas teikia pirmenybę žinių, profesinių įgūdžių plėtrai ir akreditavimui, o darbdaviai pabrėžia minkštuosius įgūdžius (Cheng ir kt., 2021). Frankham (2017) požiūriu, atsakomybės našta už vyriausybės politiką dėl absolventų įsidarbinimo priskiriama tiems, kuriems ji taikoma, o ne ją formuojantiems. Tai neefektyvus požiūris, ypač kai aukštasis mokslas vis dar orientuojasi kurti

studentų žmogiškąjį kapitalą. Tai, kad pabrėžiamas išskirtinis AMI vaidmuo įsidarbinimo galimybėms, kelia susirūpinimą, nes vyriausybė ir darbdaviai atleisti nuo tokios atsakomybės (Cheng ir kt., 2021).

Atkreipiamas dėmesys, kad vyriausybės skatina glaudesnius AMI ryšius su išore – visuomene, bendradarbiavimą su verslu (Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2019). Pavyzdžiui, Airijos valdžia bendradarbiavimo motyvą skatina įvertindama pripažinimu ir apdovanojimais už pramonės ir AMI partnerystę kaip nacionalinių investicijų į švietimą grąžą (Department of Education and Skills, 2016, cit. iš Smith ir kt., 2018). AMI parama (supažindinimas, konsultavimas, metodikų rengimas) darbdaviams įdarbinant užsienio studentus ir absolventus laikoma pavyzdine praktika (Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2019). Kita vertus, AMI įpareigojamos gerinti reputaciją ir aukštojo mokslo kokybę tarptautiniame kontekste. Pavyzdžiui, pagal atitinkamus kriterijus vertinant AMI veiklą, studijų programas ar kryptis (Berquist ir kt., 2019; EMT, 2017, 2020; Lantz-Deaton, 2017; OECD, 2016; Weisser, 2016).

Pabrėžtina, kad užsienio absolventų karjeros ir integracijos sąlygas gerinti ne tik naudinga, bet ir kyla tam tikrų problemų priimančiajai šaliai ir jos organizacijoms. Tarptautiškumo plėtra ir nykstančios sienos tarp skirtingų regioninių kultūrų, nuolat kintančios sąlygos kelia naujų iššūkių aukštajame moksle (Labanauskis ir Ginevičius, 2017), darbo vietoje (Coffey ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019). Kadangi daugėja trečiųjų šalių užsienio studentų ir absolventų, reikia daugiau šalių resursų jų integracijai dėl didelių kultūrinių, socialinių ir kitų skirtumų (EMT, 2017; OECD, 2018). Be kita ko, kliūtis šalims išsaugoti užsienio absolventus kelia kilmės šalių pastangos susigrąžinti išsilavinusius (ypač Vakaruose) savo talentus. Dalis absolventų grįžta namo turėdami užsienyje įgytą žinių kapitalą dėl vyriausybės paskatų (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Naito ir Zhao, 2020; Zhao ir kt., 2022).

Apibendrinant, makrolygmeniu užsienio absolventų karjerą lemia nacionaliniai ir visuomeniniai veiksniai. Sudėtingą užsienio absolventų karjerą priimančiojoje šalyje daugiausia lemia šalies ekonominės sąlygos, politiniai ir teisiniai imigracijos apribojimai, kalbos barjeras ir kultūrinių normų skirtumai, integracinės paramos sistemos, viešųjų paslaugų trūkumas, per maža SŠ atsakomybė ir nesutampantys interesai. Remiantis mikro-, mezo- ir makrolygmenų veiksmų analize, galima teigti, jog pripažįstama ne tik užsienio absolventų asmeninių savybių, kompetencijų ir demografinių charakteristikų, kurios veikia absolventų karjeros sprendimus, padeda arba riboja įsidarbinimo ir karjeros sėkmę pasirinktoje profesijoje ir vietoje (šalyje), svarba. Pabrėžiama ir išorinių veiksmų įtaka pažymint, jog asmuo, jo įgūdžiai, kompetencijos yra tam tikrame socioekonominiam kontekste. Šiuo požiūriu itin reikšmingi SŠ įtraukimas ir veiksmų koordinavimas. Ryšių tarp SŠ plėtra ir koordinavimas svarbūs kuriant priemonės ir šalinant kliūtis užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę.

1.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo turinys ir jo interpretacijos

1.3.1. Suinteresuotųjų šalių teorinės įžvalgos

Mokslinėje literatūroje SŠ teorinės įžvalgos remiasi SŠ teorija, kuri nuo pat pirmųjų dienų buvo glaudžiai susijusi su strategijos idėja (Freeman ir kt., 2020). SŠ idėja sukurta Stanfordo tyrimų institute 1963 m., taip pat E. Rhenman Švedijoje kaip būdas informacijai, kuri vis svarbesnė strateginiam planavimui, organizuoti (Freeman ir kt., 2010). Vėliau Freeman (1984) pristatė vieną pirmųjų SŠ teorijos publikacijų „Strateginis valdymas: suinteresuotųjų šalių požiūris“, kurioje išdėstyti pamatiniai teorijos principai tapo SŠ koncepcijos plėtros diskursu (Mohajan ir kt., 2023; Pedrini ir Ferri, 2019).

Freeman (1984, p. 46) SŠ apibūdino, kaip „bet kuri grupė ar asmuo, kurie gali paveikti ar būti paveikti siekiant organizacijos tikslų“. Ši SŠ sąvoka suformuluota kaip tradicinio pelno maksimizavimo požiūrio alternatyva (Kujala ir kt., 2019). SŠ pasiūlyto koncepto, kaip naujos strateginio valdymo teorijos, tikslas – sukurti vertę įvairioms organizacijos grupėms ir asmenims, siekiant verslo sėkmės. O ankstesnėje literatūroje ir vėlesniuose darbuose, kurie oponuoja Freeman teiginiams, SŠ verslo administravime laikomos į įmonę investavusios grupės, asmenys: akcininkai, gaunantys ar laukiantys dividendų (Friedman ir Miles, 2006; Mitchell ir kt., 1997; Ring, 1994, cit. iš Kivits, 2011). Todėl Freeman apibrėžimas leido į SŠ pažiūrėti plačiau, holistiškai ir įtraukti daugiau grupių, asmenų ne tik organizacijos viduje, bet ir iš išorės. Kita vertus, plati SŠ apibrėžties aspektų apimtis apsunkino organizacijai svarbiausių SŠ identifikavimą ir įtraukimą į procesus (Fontaine ir kt., 2006; Mahajan ir kt., 2023).

Freeman (1984) pasiūlė žvelgti į įmonę kaip į interesų ir lūkesčių konvergenciją, kurią reikia apsvarstyti ir integruoti į jos strategiją, pabrėždamas, kad organizacijos ir jos SŠ santykiai yra pagrindinis analizės vienetas ir tyrimų atskaitos taškas (Fares ir kt., 2021). SŠ požiūrio į strateginį valdymą idėja nusako, kad vadovai turi suformuluoti ir įgyvendinti procesus, kurie tenkintų visas SŠ ir atskirai grupes, kurios turi verslo dalį. Pagrindinis šių procesų uždavinys – valdyti ir integruoti akcininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, bendruomenių ir kitų grupių santykius ir dažnai konkuruojančius interesus taip, kad būtų užtikrinta ilgalaikė įmonės sėkmė (Freeman, 1984; Freeman ir kt., 2020). Nuo to laiko dėmesys buvo nukreiptas į aktyvų verslo aplinkos valdymą, santykių neuzgimimą ir interesų derinimą pasitelkiant valdymo metodus ir plėtojant verslo strategijas (Ackermann ir Eden, 2011; Freeman ir kt., 2020; Habisch ir kt., 2011).

Po Freeman atlikta kitų svarbių darbų, kuriuose SŠ teorija buvo pastatyta ant tvirtos vadybos mokslo pagrindo (Fares ir kt., 2021). Donaldson ir Preston (1995) pasiūlė SŠ teoriją konceptualizuoti pagal tris skirtingus požiūrius: deskriptyvinį (aprašomąjį), instrumentinį ir normatyvinį. Vėliau Mitchell ir kt. (1997) pasiūlė SŠ svarbos nustatymo sistemą pagal galios, teisėtumo ir skubumo požymius. Aptariant Donaldson ir Preston (1995) pasiūlytus SŠ teorinę perspektyvą išplėtusius požiūrius, normatyvinis susijęs su moraliniu, vertybiniu ir filosofiniu tikslais, gairių nustatymu. Įmonės ir SŠ santykiai grindžiami moraliniu įsipareigojimu (Fontaine ir kt., 2006; Friedman ir

Miles, 2006). Pagal norminį požiūrį, SŠ yra „tikslai“, o ne „priemonės“ finansiniams rezultatams pasiekti. Šis požiūris suteikia išsamiausią SŠ vaizdą, sutelkiant dėmesį tik į juos (Mahajan ir kt., 2023). Instrumentinis požiūris nagrinėja organizacines pasekmes įtraukiant SŠ vadovybę, vertinant SŠ valdymo praktikos ir įvairių įmonių valdymo tikslų laimėjimus. Instrumentiniai SŠ tyrimai yra labiau pragmatiški ir daugiau skirti suprasti, kaip organizacijos, projektai ir politikos formuotojai gali nustatyti, apibrėžti, paaiškinti ir valdyti SŠ elgesį siekiant pageidaujamų rezultatų (Fontaine ir kt., 2006). Verslo vadybos literatūroje instrumentiniais metodais siekiama suprasti ir daryti įtaką SŠ įvairiais būdais (Reed ir kt., 2009). Pabrėžiama SŠ valdymo svarba dėl indėlio į finansinius rezultatus, t. y. progresyvus požiūris, kuris nustato finansinių ir SŠ interesų pusiausvyros etapą (Mahajan ir kt., 2023). Deskriptyvinė analizė aprašo, ką vadovai daro valdydami SŠ (Bridoux ir Stoelhorst, 2022a). Tai mažiausiai išsamus vaizdas, nustatantis SŠ pretenzijų ar rūpesčių nagrinėjimo etapą (Mahajan ir kt., 2023). Nors deskriptyvinė analizė retai atliekama, ji yra svarbi normatyvinių ir instrumentinių analizių padėčiai suprasti pirmąją (Reed ir kt., 2009).

SŠ teorija siekia apibrėžti ir sukurti vertę, susieti kapitalizmą su etika ir nustatyti tinkamas valdymo praktikas (Parmar ir kt., 2010). Etikos integracija į SŠ vertės kūrimą glaudžiai susijusi su veiksmingų visų SŠ santykių kūrimu ir palaikymu (Freudenreich ir kt., 2020; Phillips ir kt., 2019), organizacijų atsakomybe įgyvendinant savo strategijas (Mahajan ir kt., 2023). Pagal SŠ teoriją kuriama vertė yra verslo pagrindas, o įmonių egzistavimo priežasčių galima ir reikia ieškoti vertę kuriančiuose SŠ santykiuose (Freeman ir kt., 2010; Freeman ir Dmytriiev, 2017). Nėra SŠ, kuri vertę kurtų viena (Freeman, 2017; Kujala ir kt., 2019). Taip pat propaguojama idėja, kad į vertės kūrimo procesą turėtų būti įtraukti visų organizacijos SŠ interesai. Verslo esmė, visų pirma, yra santykių mezgimas, plėtra ir vertės kūrimas visoms SŠ (Freeman ir Dmytriiev, 2017). Vertė šia prasme kuriama ne tik SŠ, bet ir su SŠ, kurios yra viena nuo kitos priklausomos, o vienai kuriama vertė sukuria vertę ir kitoms (Freeman ir kt., 2010; Freudenreich ir kt., 2020).

Remiantis SŠ teorija, finansiniai rezultatai svarbūs daugeliui įmonės SŠ, tačiau pelno maksimizavimas nėra vienintelis verslo veiklos tikslas (Freeman ir kt., 2007; Harrison ir Wicks, 2013; Phillips ir kt., 2019). SŠ dalyvavimas varikliai turėtų būti svarstomi ne vien tik ekonominiu, o sudėtingesniu kompleksiniu vertybiniu požiūriu, vertinant SŠ įtraukties potencialą ir gebėjimus vertės kūrimo procese (Freudenreich ir kt., 2020; Harrison ir Wicks, 2013). Skirtingi asmenys turi skirtingus poreikius ir vertybes (Freeman, 2010), todėl kiekvienų santykių vertė apibrėžiama atskirai (Freudenreich ir kt., 2020). Ši perspektyva lemia poreikį vadovams plačiau ištyrinėti vertę organizacijoms iš SŠ požiūrių ir yra susijusi su aukštesnio lygio gerovės sistemos kūrimu SŠ, kuriančioms vertę organizacijoms (Harrison ir Wicks, 2013).

SŠ pripažinimas kyla iš sistemos perspektyvos (Wang ir kt., 2015), o sisteminiam verslo vaizdui reikia SŠ perspektyvos (Freeman ir kt., 2020). Verslo sistemos elgesį veikia sudedamosios jos dalys: SŠ, santykiai tarp tų dalių ir jos tikslas. Jei nėra aiškiai apibrėžto bendro tikslo, įmonės grįžta prie numatyto tikslo, kuris ilgą laiką buvo apibrėžiamas kaip pelno maksimizavimas. Itin svarbu pasiekti pusiausvyrą, sąžiningumą

ir harmoniją visoje SŠ sistemoje, nes pažeista pusiausvyra gali destabilizuoti (Freeman ir kt., 2020). SŠ interesai dažniausiai tarpusavyje susiję, o tai reiškia, kad SŠ koalicijos dažnai formuojasi dėl konkrečių klausimų ir bet koks konkretus organizacinis veiksmas gali būti sutiktas palankiai arba nepalankiai įvairių SŠ grupių (Freeman, 2017; Phillips ir kt., 2019). Dėl to kiekviena SŠ prisideda prie kolektyvinio klestėjimo ir privalo turėti naudos, kad sistema toliau klestėtų. Būtent atsižvelgimas į visas SŠ atspindi aukštesnį verslo lyderių sąmoningumą, per kurį jie gali įžvelgti tarpusavio ryšį ir priklausomybę (Freeman ir kt., 2020).

SŠ teorija nuosekliai teigia, kad kapitalizmas veikia, kai veikėjai motyvuoti įsitraukti ir kartu kurti bendrą vertę (Freeman ir kt., 2007; Freeman, 2017). SŠ remia įmonę, jei mainais gaus vertę (Bridoux ir Stoelhorst, 2016). Bendras vertės kūrimas apima procesus, kuriuose dalyvauja SŠ įmonės viduje ar už jos ribų, susiduria su didele užduočių ir rezultatų tarpusavio priklausomybe, kai kurdamos vertę teikia abipusę paramą (Bridoux ir Stoelhorst, 2016). Todėl pagrindinė verslo užduotis yra koordinuoti vertės kūrimą su SŠ ir joms siekiant bendro tikslo. Tai apima efektyvų santykių su įmonės SŠ valdymą, skirtingų SŠ interesų derinimą dėl abipusiai naudingesnių rezultatų, o ne prieštaraujančių interesų reitingavimo (Freeman ir kt., 2020; Phillips ir kt., 2019).

SŠ teorija pasisako už moralų ir teisingą elgesį su visomis įmonės SŠ, tačiau nesiginčija, kad visos yra lygios. Daugiau vertės ir dėmesio turėtų būti skiriama SŠ, kurios yra svarbiausios organizacijos tikslams ir daugiausia vertės kuria įmonei (Phillips ir kt., 2019). Todėl SŠ teorija galiausiai sprendžia klausimą, kaip skirtingos SŠ turėtų būti valdomos ir kaip į jas turi būti atsižvelgiama priimant įmonės sprendimus (Parmar ir kt., 2010). Pripažindama, kad ekonominiuose santykiuose yra ir kooperacinių, ir konkurencinių elementų, SŠ teorija konkurenciją ir intensyvumą, tarpusavio santykius ir bendradarbiavimą laiko vienais pagrindinių. Kiti reikšmingi SŠ teorijos klausimai yra vertybių derinimas ir kliūtys, santykinai didesnio ar mažesnio SŠ suderinamumo veiksnumas ir efektyvumas (Freeman ir kt., 2020). Taip pat daug dėmesio tenka įmonių socialinei atsakomybei (Freeman ir Dmytriiev, 2017; Lim ir Greenwood, 2017). Pažymima, kad svarbūs veiksmai SŠ atžvilgiu, ilgalaikių pasekmių įvertinimas ir supratimas argumentuojant, kad kurios nors įmonės SŠ ignoravimas ir kenkimas gali turėti neigiamų pasekmių ateityje (Freeman ir kt., 2020).

Aptariant SŠ teorijos vystymąsi pastebėtina, kad laikui bėgant SŠ vis labiau įsisaugmonino aktyvesnius ir įtakingesnius įmonių ir SŠ santykius (Pedrini ir Ferri, 2019). SŠ požiūris pamažu tapo paplito pasaulinėse organizacijų studijose ir įsitvirtino kaip svarbus verslo ir visuomenės santykiui (Kujala ir kt., 2019). Nors SŠ teorija dažniau taikoma komercinėms, įgyvendindamos savo misiją viešosios organizacijos taip pat įtraukia SŠ (Kujala ir kt., 2019; Phillips ir kt., 2019). Šiuolaikiniai viešosios politikos iššūkiai dėl globalėjančių visuomenių tampa sudėtingesni ir kompleksiškesni, kelia įtampą, verčia greitai prisitaikyti ir kurti viešąją politiką, galinčią įveikti naujus iššūkius. Tam, kad viešojoji politika atlieptų dabartinius ir ateities visuomenės poreikius, vis reikšmingesni inovatyvūs sprendimai, apimantys visos visuomenės SŠ indėlį ir įsitraukimą (Bagdžiūnaitė ir Komskienė, 2019; Phillips ir kt., 2019; van Gestel ir Grotenbreg, 2021). Nagrinėjant SŠ požiūrio taikymą viešajame valdyme, galima išskirti

alternatyvias strategijas: dalyvavimu (Ansell ir Gash, 2011) ir bendradarbiavimu grindžiamą valdymą (Mikulskienė ir kt., 2013; van Gestel ir Grotenbreg, 2021), tinklines valdymo formas (Bučinskas ir kt., 2019). Todėl pabrėžiama, kad kartu su populiarėjančia teorija pasireiškė gausybė tiek sutampančių, tiek skirtingų SŠ požiūrių, jų identifikavimo, klasifikavimo ir įtraukties sistemų (Fares ir kt., 2021), o tai suteikė SŠ koncepcijai ir jos paskirčiai dviprasmiškumo (Reed ir kt., 2009). Kartu daugėjant SŠ įtraukimo krypčių ir juos aprašančių publikacijų, socialiniuose tinkluose atsiveria nauji požiūriai ir galimybės (OECD, 2015a).

SŠ teorinės įžvalgos literatūroje daugiausia remiasi SŠ teorija, pagrindžiančia strateginio valdymo svarbą. Anot SŠ teorijos, SŠ ir jų santykiai yra esminis organizacijos veiklos elementas. Jis sujungia holistinį ir sisteminių požiūrius, leidžia suprasti, kaip ir kodėl svarbu efektyviai valdyti SŠ ir jų santykius. Pastebima, kad pastaraisiais dešimtmėčiais požiūris į SŠ tapo kompleksiškesnis, jis apima išorės SŠ, jų interesus, svarbius klausimus, socialinius tikslus ir aktyvesnius tarpusavio santykius kuriant bendrą ilgalaikę vertę SŠ. SŠ teorija, kaip vadybos mokslo prieiga, gali būti konceptualizuojama normatyviniu, instrumentiniu ir deskriptyviniu požiūriais. Todėl SŠ perspektyva paremti valdymo klausimai šiandien nagrinėjami įvairiose srityse, kurios sprendžia organizacijos ir viešosios politikos problemas.

1.3.2. Užsienio absolventų karjera priimančiojoje šalyje suinteresuotos šalys

Kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, dalyvauja daugybė SŠ, patiriančių naudą ir turinčių savo vaidmenis. Remiantis analizuota literatūra (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Cameron ir kt., 2019; Glass ir kt., 2021; Gutema ir kt., 2023; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023), išskiriamos pagrindinės SŠ, pavaizduotos 6 pav.



6 pav. Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio absolventų karjeros galimybės priimančiojoje studijų šalyje laikomos neatsiejama jų išlaikymo sąlyga ir yra abipusiai naudingos darbo jėgai, bendruomenėms,

ekonomikai ir patiems absolventams (Coffey ir kt., 2021; Ngyen ir Hartz, 2020; Pham, 2021). Užsienio absolventai turi karjeros ir visapusiškos integracijos ketinimų priimančiojoje studijų šalyje (1.1.2. ir 1.1.3. poskyriai). O įvairių šalių politikos formuotojus skirti daugiau dėmesio į užsienio absolventų, kaip potencialių kvalifikuotų imigrantų šaltinio, išlaikymą pastaraisiais metais paskatino demografiniai visuomenės pokyčiai (mažėjantis gimstamumas, senėjanti visuomenė) ir kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas (Kamm ir kt., 2022; Li, 2020; OECD, 2020). Užsienio absolventai laikomi idealiais darbo imigrantais (Hawthorne, 2014; Mosta, 2017; OECD, 2016; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2020), kuriuos darbdaviai vertina dėl tarpkultūrinių kompetencijų, rinkų plėtros galimybių (Coffey ir kt., 2021; Crossman ir Clarke, 2010), dalinės integracijos, socialinių normų pažinimo ir pripažįstamos kvalifikacijos (Kamm ir kt., 2022; Parkinson ir kt., 2023). Užsieniečių pritraukimas ir išlaikymas yra būdas pasinaudoti visuotiniu talentų fondu, kompensuoti silpnesnius gebėjimus ir žemesnį išsilavinimą turinčių asmenų indėlį, sušvelninti visuomenės senėjimo problemos poveikį daugelyje šalių ateityje (Han ir kt., 2022; OECD, 2020). Kartu užsienio absolventų įsidarbinimas suteikia gilių pasaulinių įsitraukimo galimybių (kultūrinę įvairovę, socialinius tinklus su kitomis šalimis) šaliai, visuomenei, institucijoms, darbdaviams (Berquist ir kt., 2019; Blackmore ir kt., 2014; Ngyen ir Hartz, 2020), teigiamai veikia inovacijų ir gamybos sistemų plėtrą (OECD, 2020; Weisser, 2016). Užsienio studentai ir absolventai prisideda prie vietos ekonomikos per gyvenimo išlaidas, mokesčius (apgyvendinimo ir kitų, jiems reikalingų paslaugų, prekių) (Kamm ir kt., 2022; OECD, 2020). Todėl tikintis, jog ilgai neišsilaikys užsienio absolventų integravęsi į vidaus darbo rinkas ir prisidės prie inovacijų ir ekonominių rezultatų plėtros (OECD, 2017, 2020), priimančiojoje šalyje vykdomi reikšmingi politiniai ir teisiniai pokyčiai, dėl kurių bus lengviau pasilikti užsienio absolventams (Berquist ir kt., 2019; EMT, 2017; OECD, 2016, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Weisser, 2016).

O užsienio absolventų įsidarbinimo galimybės yra aukštojo mokslo sektoriaus prioritetas ne tik studentų ir absolventų užimtumui, karjeros rezultatams gerinti, bet ir kaip rinkodaros priemonė naujiems potencialiems studentams pritraukti (Cameron ir kt., 2019). Užsienio studentai AMI yra svarbus pajamų, akademinio prestižo ir kultūrinės įvairovės edukacinėje erdvėje, bendruomenės šaltinis (Berquist ir kt., 2019; Groarke ir Durst, 2019; OECD, 2020; Weisser, 2016). Jų mokamos studijų įmokos stipriai papildo AMI finansus, nes užsieniečiai dažnai moka didesnę studijų kainą nei vietiniai studentai, o kai kuriose šalyse taikomi ir didesni registracijos mokesčiai (priėmimo į studijas, leidimams studijuoti ir pan.) (OECD, 2016, 2017, 2020; Weisser, 2016). Be finansinės naudos, AMI užsienio studentai vertingi tuo, kad papildo kultūrinę terpę, dalijasi patirtimi, o tai svarbu studijų kokybei, studentų ir dėstytojų kompetencijų tobulinimui ir aukštojo mokslo tarptautiškumo plėtrai (Berquist ir kt., 2019; Gribble ir kt., 2015; Groarke ir Durst, 2019; OECD, 2020; Weisser, 2016). Todėl AMI daugiau investuoja į užsienio absolventų įsidarbinimo ir karjeros galimybes, kurios suteiks konkurencinio pranašumo ir pritrauks daugiau užsienio studentų (Farenga ir Quinlan, 2015, cit. iš Cameron ir kt., 2019).

Analizuojant SŠ vaidmenį, užsienio absolventai ir studentai, kaip SŠ karjerai

integralios aplinkos plėtros kontekste, tiek studijų metu, tiek po jų pasižymi susidomėjimu ir gabumais, gebėjimu sau padėti savarankiškai (Sureh Kumar ir Aithal, 2020), naviguoti ir valdyti savo karjeras (Pham ir Soltani, 2021; Pham, 2021). Užsienio studentų domėjimasis, gebėjimas pasisakyti už pokyčius, derėtis dėl praktikos skatina įtraukti įsidarbinimo galimybes į AMI darbotvarkę (Fakunle, 2021a; Pham, 2021; Smith ir kt., 2018), socializaciją AMI bendruomenėje ir disciplinoje (Fakunle, 2021a). Užsieniečių atvirumas ir bendravimas su skirtingais žmonėmis leidžia transformuoti kultūrines žinias, pritaikyti profesines žinias ir įgūdžius už savo šalies ribų ir taip didinti įsidarbinimo galimybes (Pham, 2021). Karjeros perspektyvas priimančiojoje šalyje didina ir gebėjimas užsienio absolventams panaudoti įvairias kapitalo formas (Pham, 2021), t. y. išnaudoti savo potencialą ir pranašumą: užsienio kalbas, kultūrų pažinimą, globalų mąstymą ir kitas tarpkultūrines kompetencijas (Roy ir kt., 2019). Itin svarbi studentų ir absolventų (alumnų) tarpusavio parama karjerai, sprendžiant vizų ir reguliavimo klausimus (Glass ir kt., 2021), darant poveikį AMI sprendimams (Fakunle, 2021a; Smith ir kt., 2018). Todėl pabrėžiama užsienio studentų ir absolventų motyvacijos, aktyvumo, iniciatyvumo svarba (Fakunle, 2021a; Pham, 2021; Smith ir kt., 2018). Tačiau tyrėjai (Fakunle, 2021a; Pham, 2021) pasigenda užsienio absolventų ir studentų aktyvumo ir teigia, kad, norėdami įveikti neapibrėžtumus šiandienos pasaulyje, ypač COVID-19 pandemijos metu ir po jos, užsieniečiai turi prisimti daugiau atsakomybės, optimaliausiai strateguoti savo kapitalą ir išteklius (Pham ir Soltani, 2021). Jie patys turėtų imtis iniciatyvos įgyti praktinės patirties (Fakunle, 2021a), domėtis ir aiškiau žinoti pramonės lūkesčius, kultūrą (Pham, 2021), megzti socialinius ryšius su vietiniais žmonėmis (Alho, 2020; Li, 2020).

Užsienio absolventų šeimos (tėvai, sutuoktiniai, partneriai, vaikai, mylimi žmonės, draugai) yra SŠ, kurios investuoja rūpestį ir viltį (Sureh Kumar ir Aithal, 2020), palaikymą (Mathies ir Karhunen, 2021a), pinigus (Glass ir kt., 2021). Šeimos vaidmuo reikšmingas užsienio absolventų sprendimui likti studijų šalyje siekti karjeros ar išvykti (Glass ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a; Netierman ir kt., 2022; Pham ir Soltani, 2021). Užsienio studentai ir absolventai iš savo šeimos tikisi paskatinimo ir paramos (Sureh Kumar ir Aithal, 2020), tačiau ji gali tapti išvykimo ar grįžimo į kilmės šalį priežastimi (Mathies ir Karhunen, 2021a; Netierman ir kt., 2022; Pham ir Soltani, 2021).

Užsienio absolventų karjeros projektavimo, integralios aplinkos plėtros procesuose ypač reikšmingas vaidmuo tenka AMI (Berquist ir kt., 2019; Cheng ir kt., 2021; Fakunle, 2021a; Frankham, 2017; Gutema ir kt., 2023; Pham, 2021). Jos atsakingos už pagalbą studentams pradiniam karjeros etape (Bennett ir kt., 2016). Ryšys tarp aukštojo mokslo sistemos ir darbo rinkos užtikrinamas per studentų žinias, gebėjimus ir įgūdžius (t. y. kompetencijas). Todėl AMI būtina užtikrinti studijų kokybę ir programų atitiktį darbo rinkai (Guščinskienė ir Čiburienė, 2018). Be studijų organizavimo, studentų įsidarbinimo galimybių, įgūdžių ugdymo per praktikas, karjeros paslaugas, AMI atlieka integracinę funkciją, kuri palengvina užsieniečių socializaciją priimančiojoje visuomenėje. AMI organizuoja kalbos, kultūros mokymus, teikia reikalingą informaciją įsidarbinimo, migracijos (leidimų) klausimais ir kt. (Berquist ir kt., 2019;

Fakunle, 2021a; Gutema ir kt., 2023; Jackson ir Pham, 2021). AMI laikomos pagrindinėmis švietimo tarptautinimo dalyvėmis ir aktyviai dalyvauja studijų ir migracijos tinkluose, kurie vis labiau atitinka jų interesus akademinio ir verslo požiūriais (Schinnerl ir Ellermann, 2023).

AMI yra integruota organizacija, apsupta įvairių SŠ, kurių vidiniai ryšiai ir lūkesčiai yra nepaprastai svarbūs (Labanauskis ir Ginevičius, 2017). AMI SŠ dažnai skirstomos į vidines ir išorines (Langrafe ir kt., 2020; Lyytinen, 2017) ar AMI darbuotojus, klientus ir partnerius (Kettunen, 2015). Atsakomybių sritims atliepti ir užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę užtikrinti AMI svarbu palaikyti reguliarius ryšius su darbdaviais, vietos politikais, įdarbinimo agentūromis ir kitomis viešąsias paslaugas teikiančiomis institucijomis (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Fakunle, 2021a). AMI poreikį orientuotis į bendradarbiavimo strategijas ir ryšius (santykius), atsakomybę įvairesnėms SŠ grupėms pagrindžia SŠ ir aukštojo mokslo studijų kokybės sąajos. Pažymima, kad studijų kokybės apibrėžtis ir tikslas remiasi SŠ – AMI darbuotojų (dėstytojų ir administracijos), klientų (studentų ir absolventų), darbo rinkos atstovų bei politikos formuotojų – susitarimu dėl visuomenei svarbių uždavinių (Cheng ir kt., 2021; Kettunen, 2015; Lyytinen, 2017; Smith ir kt., 2018). Todėl SŠ bendradarbiavimas itin aktualus dabarties aukštajame moksle (Smith ir kt., 2018; Cheng ir kt., 2021), o balansavimas tarp AMI išorės ir vidaus SŠ interesų yra vienas iš svarbiausių uždavinių (Labanauskis ir Ginevičius, 2017; Lyytinen, 2017).

Pažymėtina, kad AMI reikia tobulinti savo veiklą ir plėsti atsakomybės sritis remiant užsienio studentų ir absolventų integraciją (Calonge ir kt., 2023; Fakunle, 2021a; Findley ir kt., 2012; Gutema ir kt., 2023; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023). AMI būtina gerinti užsienio studentų galimybes įgyti darbo patirties per karjeros paslaugas (mokymus, tobulėjimą darbo paieškos veikloje ir kt.) (Coffey ir kt., 2021; Gutema ir kt., 2023), integracinę paramą (Fakunle, 2021a; Schinnerl ir Ellermann, 2023). AMI turėtų iš naujo pergalvoti savo vaidmenį, kaip užtikrinti užsienio absolventų sėkmę baigus studijas, išnaudoti savo, kaip migracijos vartų, statusą ir daugiau remti studentų ir absolventų įsidarbinamumą leidimų įgijimo klausimais (Fakunle, 2021a; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Taip pat labiau dirbti su darbdaviais, kad jie sudarytų su studijomis susijusias darbo galimybes ir užsieniečiams (Schinnerl ir Ellermann, 2023). AMI būtina plėtoti bendravimo su absolventais formas (Pham, 2021), sutelkti dėmesį į visą gyvenimą trunkančių AMI ir užsienio studentų, absolventų santykių kūrimą (nuo pirmojo kontakto iki palaikymo jo karjerai vystantis po studijų). AMI svarbu valdyti SŠ lūkesčius, susijusius su užsienio studentų ir absolventų karjeros, įsidarbinimo galimybėmis, skaidriai ir nuosekliai perteikti reikalavimus, tikslus SŠ (Glass ir kt., 2021).

Darbdavių ir jiems atstovaujančių organizacijų vaidmuo užsienio studentų ir absolventų klausimu išryškėja bent keliais aspektais. Darbdaviai, ES valstybių narių darbo migracijos gynėjai, be kurių dauguma dabartinių darbo leidimų nebūtų išduodami (OECD, 2016). Jie didina užsienio absolventų įsidarbinimo galimybių tvarumą kurdami darbo vietas užsieniečiams ir juos įdarbindami (Choi ir kt., 2020). Darbdaviai, kurie sukūrė ir siūlo darbo vietas užsienio absolventams ir kandidatams (iš už ES ribų) ir yra pagrindiniai naudos gavėjai (OECD, 2016). Taip pat darbdaviai svarbūs išreiškiant

poreikius ir atstovaujant savo interesams, darant spaudimą politikams, kad į darbo tvarkės įtrauktų užsienio talentų išlaikymo klausimą (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Morris-Lange ir Brands, 2015; OECD, 2016; Smith, ir kt., 2018). Dažnai darbdavių organizacijos (verslo asociacijos) veikia kaip tarpininkės tarp AMI, darbdavių ir vietos bei nacionalinės politikos formuotojų (Morris-Lange, 2019). Itin aktualu, kad darbdaviai bendradarbiautų su AMI ruošiant specialistus įvairiomis formomis, ypač užsienio absolventams įgyjant praktinės patirties (Berquist ir kt., 2019; Cameron ir kt., 2019; Cheng ir kt., 2021; Moris-Lange ir Brands, 2015; Pham ir kt., 2018). Todėl darbdavių atvirumas, aktyvumas ir atstovavimas poreikiams yra itin reikšmingi (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; OECD, 2016; Smith, ir kt., 2018).

Nepaisant to, jog darbdaviai yra viena reikšmingiausių SŠ, atsakingų už užsienio absolventų įdarbinimą ir išlaikymą (Li, 2020), ir nuo kurių priklauso absolventų įsiliėjimo į darbo rinką sėkmė, jie sukuria papildomų barjerų (Alho, 2020; Coffey ir kt., 2021; Tran ir kt., 2019). Darbdaviai dažnai pasižymi stereotipiniu požiūriu ir diskriminacija (Coffey ir kt., 2021), jiems trūksta žinių, supratimo apie kultūros įvairovę darbo vietoje svarbą, įdarbinimo procedūras (Berquist ir kt., 2019), taiko neformalias įdarbinimo praktikas (Alho, 2020). Todėl jų vaidmuo turi augti (Li, 2020). Jie turi glaudžiau bendradarbiauti su universitetais (Pham, 2021), atviriau samdyti užsienio absolventus, pripažinti jų kompetencijas ir padėti juos išlaikyti tinkamai adaptuojant darbo aplinką ir įdarbinimo praktikas (Gutema ir kt., 2023; Li, 2020).

Priimančiosios šalies valdžios institucijos (vyriausybė, politikai, politiką formuojančios ir įgyvendinančios institucijos) yra SŠ, atsakingos už užsieniečių studentų ir absolventų imigracijos, patekimo ir integracijos, paramos į darbo rinką ir visuomenę politikos diskurso formavimą, sprendimus, reglamentavimą ir įgyvendinimą (Berquist ir kt., 2019; Morris-Lange, 2019; OECD, 2016; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Vyriausybės daro įtaką per taisykles ir nuostatas: vizas ir imigraciją, fondus (finansavimą) ir užsienio mainų normas (Sureh Kumar ir Aithal, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Vyriausybės atsakas ir politikos kontekstai, kurie sukuria daugiapakopius užsienio studentų ir absolventų migracijos procesus, yra pagrindiniai ne tik įdarbinimo veikloje, bet ir kitų veikėjų paslaugoms (Trilokekar ir El Masri, 2019). Nacionalinė politika ir darbo rinkos taisyklės naudojamos kuriant ryšius tarp dalyvių, stiprinant užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes įdarbinimo procese (Lin, 2023). Todėl vyriausybės ypač reikšmingos bendradarbiaujant su SŠ ir organizuojant SŠ bendradarbiavimą, partnerystes, paskatas (Berquist ir kt., 2019; Calonge ir kt., 2023; Gutema ir kt., 2023; Shumilova ir Cai, 2015).

Nacionalinio, regioninio ir tarptautinio kontekstų persidengimas svariai veikia apibrėžiant, skatinant ir praktikuojant absolventų įsidarbinimo galimybes (Siivonen ir kt., 2023), integraciją (Morris-Lange, 2019), atsižvelgiant į pagrindines SŠ ir konkrečias jų švietimo, ekonomines ar socialines perspektyvas (Smith ir kt., 2018). Todėl būtina pabrėžti viešąsias paslaugas teikiančių ir vietos (regioninių, savivaldos) valdžios institucijų, kurios susidomėjusios išsaugoti užsienio absolventus (talentus) dėl regiono plėtros, svarbą (Berquist ir kt., 2019; Morris-Lange, 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Savivaldybėse, kuriose įdarbinimo agentūros ir kiti vietiniai paslaugų teikėjai

stebi užsienio studentus ir absolventus, įprastai stengiamasi kartu su kitomis pagalbos tarnybomis. Taigi, savivaldybės yra pagrindinės vietos koordinatorės (Berquist ir kt., 2019).

O tarptautiniame kontekste pažymima viršnacionalinių institucijų, kaip ES institucijos, reikšmė (Lopez-Duarte ir kt., 2021; Siivonen ir kt., 2023). Jos nustato politikos pagrindą ir tarpusavyje susijusios su nacionaline politika. Jos kuria idealus, kuriais vadovaujasi politikos formuotojų veiksmai (Siivonen ir kt., 2023). Pavyzdžiui, ES (Parlamentas ir Taryba) teikia pasiūlymus priimančiosioms šalims aukštojo mokslo tarptautiškumo ir imigracijos klausimais, turinčiais įtakos užsienio absolventų integracijai ir nacionalinei politikai (EMT, 2018; Studentų ir tyrėjų direktyva, 2016).

Pabrėžtina, kad užsienio absolventų įsidarbinimo galimybėms būdinga daugybė įtampų ir dinamikos, ypač kai tai susiję su vyriausybės politika ir viešąja nuomone (Berquist ir kt., 2019). Pažymima, kad nepakanka realių vyriausybės veiksmų užsienio absolventų integravimo atžvilgiu. Taip pat pabrėžiamas poreikis orientuotis į ilgalaikę absolventų perspektyvą ir integracinės paramos sistemas (Berquist ir kt., 2019; Gute-ma ir kt., 2023). Vyriausybės ir nacionalinės valdžios institucijos turi toliau pripažinti užsienio absolventų poreikius ir spręsti sunkumus (Lin, 2023), įtraukti SŠ ir koordinuoti veiklas (Berquist ir kt., 2019; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2023). Politikos formuotojai ir institucijos turėtų sukurti, patvirtinti daugiau ir niuansus atliepančių būdų, kaip laikui bėgant užfiksuoti absolventų perėjimą iš išsilavinimo į darbą. Atitinkamos SŠ turėtų fiksuoti absolventų suvokimą apie kapitalo formas ir vaidmenis formuojant karjeros progresą praėjus trumpajam ir ilgajam laikotarpiams po studijų, nes vėlesnėse karjeros stadijose suvokimas keičiasi (Pham, 2021). Kadangi savivaldybėse įprastai padaugėja užsieniečių ir vietinių SŠ (įdarbinimo agentūrų, vietinių darbdavių, paslaugų teikėjų) painiavos, interesų išsiskyrimo rizikos, reikia aktyviau koordinuoti naujas ir teikiamas paramos paslaugas (Berquist ir kt., 2019). Politikos formuotojai nacionaliniu ir vietos lygmenimis turėtų aktyviau bendradarbiauti su SŠ ir kurti iniciatyvas, kurios padėtų užsienio absolventams pereiti į darbo jėgą, remti ir įgyvendinti politiką, skatinančią sociokultūrinę integraciją ir karjeros galimybes (Gutema ir kt., 2023).

Taigi kurti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką yra naudinga įvairioms SŠ – patiems užsieniečiams ir priimančiosioms šalims, jų visuomenei, organizacijoms. Užsienio studentų pritraukimas ir absolventų išlaikymas priimančiosioms šalims apima finansinę-ekonominę ir sociokultūrinę naudas, kurios pasireiškia skirtingoms SŠ įvairiais etapais – studijuojant ir baigus studijas. Tačiau kurdamą užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, kiekviena SŠ turi savo vaidmenis ir atsakomybes. Išryškėja pačių užsienio studentų ir absolventų aktyvumo reikšmė, AMI parama, darbdavių požiūris ir įdarbinimo sąlygos. Galima teigti, kad valdžios institucijos turi esminius politinius, teisinius, vadybinius svertus, darančius įtaką ne tik užsienio absolventų karjerai, bet ir visoms dalyvaujančioms SŠ. Nepaisant to, kad šalis inicijuoja procesus ir priemones paramą užsienio studentams pritraukti ir integruoti, to nepakanka. SŠ interesai dažnai skiriasi, trūksta ne tik atskirų SŠ atsakomybės, bet ir bendrų pastangų.

1.3.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties ir jos valdymo sampratos ypatybės

SŠ įtraukties ir jos valdymo samprata priklauso nuo specifinio konteksto: skirtingų pramonės šakų, sričių, organizacijų, tikslų, problematikos (Freeman ir kt., 2017; Hollmann ir kt., 2022; Kujala ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014). Todėl literatūroje kyla diskusijų dėl SŠ įtraukties ir valdymo koncepcijų supratimo, jų taikymo galimybių, taip pat tarpusavio sąsajų ir skirtumų (Kujala ir kt., 2022; Lehtinen ir kt., 2019; Pandi-Perumal ir kt., 2015). Pastebima, kad SŠ įtrauktis gali būti suprantama kaip SŠ valdymo dalis ar sinonimas (Hamidu ir kt., 2014; Kujala ir kt., 2022; Kujala ir Sachs, 2019; Lehtinen ir kt., 2019). Kita vertus, teigiama, kad SŠ įtrauktis ir valdymas yra skirtingos koncepcijos (Kujala ir kt., 2022), o pagrindinis skirtumas tarp SŠ valdymo ir įtraukties daugiausia priklauso nuo to, kiek SŠ dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose (Pandi-Perumal ir kt., 2015).

Teorinių SŠ įtraukties (angl. *engagement*) perspektyvų tyrimas atskleidžia, kad SŠ įtrauktis gali turėti įvairių reikšmių ir formų (Freeman ir kt., 2017; Greenwood, 2007; Kujala ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Petkovič ir kt., 2020). Nors SŠ įtrauktis gali būti suvokiama skirtingai, ji tapo pagrindine sąvoka, apibūdinančia, kaip organizacijos praktikuoja ir įgyvendina SŠ teoriją ar jos idėjas (Freeman ir kt., 2017; Kujala ir kt., 2022; Kujala ir Sachs, 2019). Mokslininkai ir praktikai SŠ įtraukimo koncepcija nurodo įvairius procesus ir strategijas, kurias įmonės ir kitos organizacijos įgyvendina santykiuose su SŠ (Freeman ir kt., 2017; Greenwood, 2007; Kujala ir Sachs, 2019; Mitchell ir kt., 2022). Todėl SŠ įtrauktis dažnai apibrėžiama kaip skirtingi SŠ teorijos praktikavimo būdai įmonėse ir organizacijose (Freeman ir kt., 2010, 2017; Greenwood, 2007; Kujala ir kt., 2022; Lehtimäki ir Kujala, 2017). Tačiau bene plačiausiai vartojamas Greenwood (2007, p. 317–318) apibūdinimas, pagal kurį SŠ įtrauktis suprantama kaip praktika, kuria organizacija įsipareigoja teigiamai (angl. *in a positive manner*) įtraukti SŠ į organizacijos veiklą.

Kadangi daug SŠ įtraukties literatūros remiasi SŠ teorija, daugiausia dėmesio skirdamos įmonių ir kitų visuomenės veikėjų santykiams (Freeman ir kt., 2017), atitinkamai SŠ įtrauktį galima apibūdinti kaip SŠ ir jų santykių įtraukimą į organizacinę veiklą ir sprendimų priėmimą (Sachs ir Kujala, 2021). O Mitchell ir kt. (2022) SŠ įtrauktį žinių problemų kontekste apibrėžia kaip įmonės ir jos SŠ sąveiką, sprendžiančią žinių problemas supratimo atitikčiai tarp vadovų ir SŠ gerinti ir etinius iššūkius, su kuriais susiduria vadovai. Kita vertus, SŠ įtraukties tyrimai yra natūralus SŠ teorijos tęstinumas ir gali būti būti atskira koncepcija (Andriof ir kt., 2002; Manetti ir Toccafondi, 2012, cit. iš Kujala ir kt., 2022; Kujala ir Sachs, 2019). SŠ įtraukties konstruktas buvo pristatytas siekiant atskirti vienašalį SŠ valdymą, akcininkų vertės didinimą ir SŠ įtraukimą kuriant ilgalaikę vertę (Andriof ir kt., 2002; Manetti ir Toccafondi, 2012, cit. iš Kujala ir kt., 2022). Kujala ir kt. (2022), aiškindami SŠ įtraukties konstrukciją, atskleisdami SŠ įtraukimo tyrimų potencialą ir skatindami jo plėtrą, atliko SŠ įtraukties tyrimų analizę ir nustatė SŠ įtraukties komponentus ir turinį. SŠ įtraukties konstruktas gali būti organizuojamas kartu su moraliniais, strateginiais ir pragmatiniais komponentais, tikslais, veikla ir poveikiu kaip jos turiniu. Šiuo požiūriu SŠ įtrauktis reiškia SŠ

santykių tikslus, veiklą ir poveikį moraliniu, strateginiu ir (arba) pragmatiniu būdais (Kujala ir kt., 2022).

SŠ įtrauktis susijusi su skirtingomis veiklomis, o literatūroje vartojami įvairūs terminai, apimantys vienpusę ir abipusę veiklą (Kujala ir kt., 2022). Teigiama, kad SŠ įtrauktis yra dinamiškas ir pasikartojantis procesas (Jeffery, 2009; Lehtimäki ir Kujala, 2017) pagal tikslą, kontekstą, kuris apima informavimą, konsultavimą, komunikavimą, dalyvavimą, bendradarbiavimą, partnerystes, įgalinimą (Hollmann ir kt., 2022; Kujala ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Stocker ir kt., 2020). Tačiau SŠ įtraukties veiklų kokybę atspindintis (Kujala ir kt., 2022) įtraukus, visapusiškas SŠ požiūris (Petkovič ir kt., 2020) pasireiškia abipusiu įsitraukimu, dialogo kūrimu, atsakomybės prisiėmimu, bendradarbiavimo stiprinimu ir mokymusi (Bridoux ir Stoelhorst, 2016; Freeman ir kt., 2017; Hollmann ir kt., 2022; Kujala ir Sachs, 2019; O’Riordan ir Fairbrass, 2014). Pagal šį požiūrį Freeman ir kt. (2017) pasiūlyta SŠ įtraukties sistema susideda iš keturių dimensijų: SŠ santykių nagrinėjimo, komunikavimo su SŠ, mokymosi su SŠ ir iš jų, integracinio SŠ įtraukimo.

SŠ įtrauktis skiriasi nuo vienpusės komunikacijos, kuria siekiama paveikti grupes, kad jos sutiktų su jau priimtu sprendimu (Pandi-Perumal ir kt., 2015). SŠ įtrauktis vadinama dvikrypčiu ar daugiakrypčiu (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Petkovič ir kt., 2020) SŠ idėjų ir indėlio įtraukimo į sprendimų priėmimą procesu (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Pagrindinis SŠ įtraukties tikslas yra skaidriai priimami sprendimai, didesnis SŠ indėlis ir grįžtamasis ryšys ir aktyvi parama priimamiems sprendimams (Erkul ir kt., 2016). Todėl SŠ įtrauktis prasideda, kai vadovai bendrauja ir sąveikauja su SŠ, ir tai galiausiai lemia pagrįstų sprendimų priėmimą (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Petkovič ir kt., 2020). Siekiama, kad SŠ megztų dialogą (Hollmann ir kt., 2022; Lehtimäki ir Kujala, 2017; O’Riordan ir Fairbrass, 2014), bendradarbiautų tarpusavyje, bendrai kurtų naujas žinias, prasmę, jungtųsi, didintų vertę ir mokytųsi naujų praktikų (Freeman ir kt., 2017; Kujala ir Sachs, 2019; Peterson, 2013), tobulintų savo gebėjimus prasmingai įtraukti SŠ, plėtoti abipusiai pagarbius santykius (Jeffrey, 2009; Petkovič ir kt., 2020). Štai kodėl vartojamas terminas „įtrauktis“ (angl. *engagement*), o ne tik „dalyvavimas“ (angl. *participation*) ar kita standartinio grupės proceso forma. Jei įvyksta įtrauktis, SŠ pereina nuo konfliktų, kompromisų prie bendros veiklos, vertės kūrimo ir mokymosi (Freeman ir kt., 2017; Peterson, 2013).

Kadangi SŠ įtrauktis nėra tik dalyvavimas, o įsitraukimo tikslai skiriasi nuo faktinio SŠ įsitraukimo praktikoje (Peterson, 2013), daugybė tyrimų autorių (Hollmann ir kt., 2022; Khan ir kt., 2021; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Pedrini ir Ferri, 2019; Peterson, 2013; Rankinen ir kt., 2022) grindžia svarbą ir poreikį valdyti SŠ įtrauktį. Dėl įvairių skirtingų pramonės šakų SŠ, išsilavinimo ir siejančių privataus verslo tikslus bei viešųjų institucijų planus (Khan ir kt., 2021) reikia pasirūpinti, kad SŠ išsipareigotų ne tuščiai dalyvauti (Peterson, 2013). SŠ įtraukti gali būti sudėtinga dėl to, kad atskirų asmenų susidomėjimas tam tikra problema ir galimybės daryti įtaką gali svyruoti (Alderson ir kt., 2022; Freeman ir kt., 2020; OECD, 2015a). Iššūkių kelia konkuruojantys, konfliktiški interesai, santykiai (Freeman ir kt., 2020; OECD, 2015a), formalus (OECD, 2015a) ar trukdantis, kenkiantis įsitraukimas (Lehtinen ir kt., 2019).

SŠ savybių, interesų įvairovė lemia poreikį pasitelkti vadybinius procesus ir metodus, koordinuoti procesus (Hollmann ir kt., 2022). Todėl užduotis veiksmingai valdyti SŠ įtrauktį verslo vadovams gali būti sudėtingas iššūkis (O’Riordan 2010, cit. iš O’Riordan ir Fairbrass, 2014).

SŠ įtrauktis yra valdoma mainų koordinavimo tarp dalyvaujančių verslo ir ne verslo SŠ forma (Peterson, 2013). SŠ įtraukties valdymas gali pasirodyti prieštaraujantis kai kurioms idealizuotoms SŠ įtraukties perspektyvoms, tačiau literatūroje toks poreikis pripažįstamas (Lane ir Devin, 2018). Svarbu atkreipti dėmesį, kad literatūroje išskiriami SŠ valdymo (angl. *management of stakeholders*) ir valdymo SŠ labui (angl. *management for stakeholders*) požiūriai (Freeman ir kt., 2010; Freeman, 2017; Huemann ir kt., 2016; Phillips ir kt., 2019). Taikant pirmąjį SŠ valdymo požiūrį, pačios SŠ ir jų valdymas yra priemonė priversti SŠ atlikti savo vaidmenį ir neleisti, kad jos trukdytų siekti tikslo (Donaldson ir kt., 1995; Huemann ir kt., 2016). O remiantis valdymo SŠ labui požiūriu, pripažįstamos visos vidinės ir išorinės SŠ, jų interesai. SŠ laikomos svarbioomis, teisėtomis patirties, informacijos, idėjų teikėjomis (Bridoux ir Stoelhorst, 2022a; Huemann ir kt., 2016). Pagrindinis SŠ teorijos teiginys yra tas, kad įmonės, valdančios SŠ labui, t. y. įmonės, kurios atsižvelgia į visų savo SŠ interesus, geriausiai gali skatinti kooperacinius santykius, kurie būtini bendrai vertei kurti (Freeman ir kt., 2007, 2010; Freeman, 2017). Šios organizacijos suteikia SŠ daugiau vertės nei turi suteikti vien tam, kad išlaikytų ryšį (Phillips ir kt., 2019). Tai nereiškia, kad organizacijos neatsižvelgia į finansinius rezultatus, priešingai, jų veikla gerėja, kai jos tenkina savo SŠ poreikius (Freeman ir kt., 2017).

Toliau aptariant ir suvokiant SŠ valdymą, kaip valdymą SŠ labui, pastebima, kad didžiąją SŠ literatūros dalį sudaro teorizavimas apie tai, kodėl toks valdymas skatina SŠ bendradarbiauti ir kurti vertę (Bridoux ir Stoelhorst, 2022b). Tačiau SŠ valdymas sulaukia vis daugiau dėmesio ir tarp praktikų (Freeman ir kt., 2020; Pedrini ir Ferri, 2019). Tai iliustruoja projektų valdymo sritis, kurioje visuotinai pripažįstama veiksmingo SŠ valdymo svarba projektų valdymo sėkmei (Khan ir kt., 2021; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Projektų valdymo institutas, angl. *Project Management Institute* [PMI], 2017; Rankinen ir kt., 2022). SŠ valdymas, kaip projekto valdymo dalis, integruotas į projektų valdymo gaires (PMI, 2017). Didėjančią svarbą daugiausia lemia augantis supratimas apie SŠ poveikį, susijusį su verslo veikla, ir poreikis parodyti įsipareigojimą laikytis gero verslo elgesio. Be to, vadovams vis labiau akivaizdu, kad SŠ valdymas yra naudingas organizacijoms ir leidžia pasiekti geresnių rezultatų (Pedrini ir Ferri, 2019). Tai atspindi vis priimtinesnį požiūrį, kad organizacijos ne tik turi etinę pareigą įtraukti SŠ į savo kolektyvinę veiklą, bet taip bus padidintas ir jų bendras organizacinis efektyvumas (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Todėl literatūroje SŠ valdymas siejamas tiek su ekonominiais, tiek su norminiais pagrindais (Pedrini ir Ferri, 2019).

Daug akademinės literatūros (Freeman, 2017; Habisch ir kt., 2011; Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Pedrini ir Ferri, 2019; Rankinen ir kt., 2022) ir praktinių (rekomendacinių) šaltinių (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; OECD, 2015a; PMI, 2017) SŠ valdymą suvokia kaip procesą. Pavyzdžiui, SŠ valdymu vadinamas SŠ įtraukties skatinimo procesas (Pandi-Perumal ir kt., 2015).

Argumentuojama, kad SŠ gali reikšmingai prisidėti prie organizacijos, projekto ar kitų veiklų, kai sudarytos galimybės skatinti jų įsitraukimą ir dalyvavimą (Freeman, 2017; Pandi-Perumal ir kt., 2015; PMI, 2017). Platesnis apibrėžimas SŠ valdymą apibūdina kaip nuolatinį sistemingą procesą, kurio metu įmonė užmezga teigiamus ir konstruktyvius santykius su SŠ, siekdama integruoti jų lūkesčius į verslo strategiją ir veiklą (Habisch ir kt., 2011; Pedrini ir Ferri, 2019).

SŠ valdymas implikuoja nuolatinio bendravimo su SŠ poreikį siekiant suprasti jų reikalavimus ir lūkesčius, spręsti problemas ir priešingus interesus, puoselėti tinkamą SŠ įtrauktį į sprendimų priėmimą ir kitas veiklas (PMI, 2017). Pagrindinis SŠ valdymo tikslas yra sudaryti sąlygas ir stiprinti vadovybės gebėjimus priimti pagrįstus strateginius ir operatyvius sprendimus, kurie tenkintų SŠ interesus ir lūkesčius (Rankinen ir kt., 2022). Tačiau šiuolaikinis SŠ valdymo požiūris reiškia, kad vadovai privalo atsižvelgti į visų SŠ dažnai konkuruojančius interesus ir teises. Įmonė turi įsipareigoti plėtoti platų santykių tinklą, neapsiriboti akcininkais, darbuotojais ar klientais, ir investuoti į jų puoselėjimą, kad jie būtų nepaliaujamai veiksmingesni (Freeman, 2017; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Pedrini ir Ferri, 2019). Toks požiūris į beribį, įtraukų SŠ valdymą laikomas itin daug išteklių reikalaujančiu ir brangiu (Phillips ir kt., 2019). Todėl SŠ valdymas apima sprendimus, kaip įtraukti SŠ. Pagrindinė SŠ valdymo dilema – kaip teikti pirmenybę nesuskaičiuojamoms, įvairioms dalyvaujančių veikėjų pretenzijoms SŠ, konkrečiai nustatyti, už ką jos yra atsakingos ir kiek ši pareiga apima (Freeman ir kt., 2020; O’Riordan ir Fairbrass, 2014).

SŠ valdymas yra strateginiu valdymu ir partnerystės mentalitetu paremtas (Freeman, 2004), sisteminis (Freeman, 1984; Freeman ir kt., 2020), pasikartojantis (cikliškas, nuolatinis), dinamiškas procesas (Ackerman ir Eden, 2011; Bal ir kt., 2013, cit. iš Silvių ir Schipper, 2019; Yang ir Shen, 2015), kuriam reikia žmogiškųjų, finansinių, laiko ir kitų resursų (Freeman ir kt., 2020; Phillips ir kt., 2019). Todėl literatūroje SŠ valdymas apeliuoja į plačius ir sudėtingus procesus, metodus, priemones ir jų sistemas (Fares ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Pandi-Perumal ir kt., 2015; PMI, 2017; Rankinen ir kt., 2022), kuriuos pasitelkusios įmonės užmegztų ir organizuotų santykius su įvairiomis SŠ gebėjimui reaguoti į SŠ lūkesčius gerinti (Habisch ir kt., 2011). Kartu siektų tikslų, spręstų problemas, paskirstytų išteklius, mažintų rizikas (Freeman ir kt., 2020; Yang ir Shen, 2015; Khan ir kt., 2021). SŠ valdymas dažniausiai apima SŠ identifikavimą, analizavimą, įtraukties planavimą ir įgyvendinimą, procesų vertinimą ir tobulinimą (Fares ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Pandi-Perumal ir kt., 2015; PMI, 2017; Rankinen ir kt., 2022). Šie procesai skirti nustatyti SŠ, suprasti jų interesus, santykius, poveikį ir plėtoti veiksmingo bendravimo ir įtraukimo (ar atsiribojimo) į sprendimų priėmimą ir kitas veiklas strategijas (Freeman, 2004; Lehtinen ir kt., 2019; Pandi-Perumal ir kt., 2015).

Svarbu pastebėti, kad pastaraisiais metais SŠ valdymo teorija juda nauja kryptimi integruojant valdymo (angl. *governance*) sampratą (Bacq ir Aguilera, 2022; Bridoux ir Stoelhorst, 2022b; McGahan, 2020). Vienas iš svarbiausių šios naujos SŠ valdymo teorijos krypties bruožų yra tas, kad organizacijos vertės pasisavinimas yra endogeniškai nulemtas vertės, sukuriamos dalyvaujant SŠ, ir susitarimų, dėl kurių organizacija

sutarė, kad vertė būtų išmokėta SŠ, kai ji bus įgyvendinta (McGahan, 2021). Tai reiškia, kad nė viena SŠ, įskaitant investuotojus, negali tikėtis, kad kiti įsitrauks į organizaciją, jei ji siekia pasisavinti teigiamą vertę (Barney, 2018). Todėl užtikrinant vertę visoms SŠ, apsaugoti jas ir jų indėlį, joms turi būti suteikiamos kontrolės ir (ar) reikalavimo teisės ir pareigos (Bacq ir Aguilera, 2022; Bridoux ir Stoelhorst, 2022a, 2022b; McGahan, 2020). Šios SŠ valdymo teorijos plėtros tyrimams apibūdinti McGahan (2021) neseniai sukūrė terminą naujoji SŠ teorija.

Aptariant SŠ įtraukties ir valdymo diskursą pastebimas literatūros pokytis nuo SŠ požiūrių, orientuotų į filantropiją ir atitiktį (SŠ suvokiant kaip vertės slopintojus), prie strateginių SŠ valdymo metodų, leidžiančių organizacijoms tenkinti SŠ poreikius ir kartu mažinti riziką, gerinti reputaciją ir pridėti vertės (Samant ir Sangle, 2016). Kita vertus, vis daugiau mokslininkų (Freeman ir kt., 2017; Fobbe ir Hilletoft, 2021; Kujala ir Sachs, 2019; Kujala ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014) pasisako už perėjimą nuo vien tik SŠ valdymo, sutelkiant dėmesį į SŠ poreikių suderinimą ir rizikos mažinimą, prie sąveika grįsto požiūrio. Pagal SŠ sąveika grįstą požiūrį, organizacijos dirba kartu su savo SŠ siekdamas bendro tikslo ir abipusės naudos, kartu kurdamas vertę (Fobbe ir Hilletoft, 2021). Toks požiūris gali būti suprantamas kaip moraliai neutrali praktika, kurią reikia įgyvendinti organizacijos strategijose (Greenwood, 2007).

Apibendrinant, SŠ įtraukties ir valdymo sampratos yra glaudžiai susijusios. Tiek SŠ įtraukties, tiek jos valdymo tikslai apima efektyvų SŠ dalyvavimą, tarpusavio bendravimą ir sąveiką bendrai kurti ir didinti vertę SŠ. Pagrindinis skirtumas tarp SŠ įtraukties ir jos valdymo yra dalyvaujančių SŠ mastas. Kadangi šioje disertacijoje siekiama ištirti, kaip gali būti efektyviai valdoma SŠ įtrauktis kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, dėl nuoseklumo SŠ įtraukties terminas referuoja į SŠ, jų santykių, idėjų ir indėlio įtraukimą į veiklą ir sprendimų priėmimą kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje. O SŠ įtraukties valdymas suprantamas kaip SŠ įtraukties skatinimo procesas, apimantis įvairius SŠ analizės ir valdymo metodus.

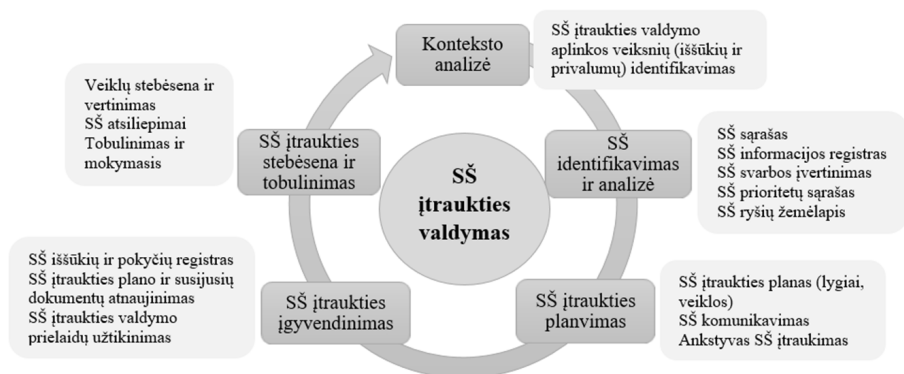
1.3.4. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo elementai

Šiuo metu vyraujančiai SŠ įtraukties praktikai būdinga sudėtinga ir dinamiška aplinka, kurioje yra daug SŠ: nuo priešiškų, trukdančių iki talkinančių ir bendradarbiaujančių (Alderson ir kt., 2022; Freeman ir kt., 2020; Lehtinen ir kt., 2019). Šioms įvairioms SŠ, turinčioms skirtingus interesus ir lūkesčius, reikia lanksčių ir specializuotų SŠ įtraukimo ir valdymo metodų, priemonių (Hollmann ir kt., 2022; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Pedrini ir Ferri, 2019).

Mokslinėje literatūroje nagrinėjami įvairūs SŠ įtraukties ir jos valdymo turinio aspektai. Kadangi SŠ įtrauktis ir valdymas priklauso nuo konteksto ir tikslų (Kujala ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014), skiriasi dėmesys analizuojamiems SŠ įtraukties valdymo aspektams. Dažnai analizuojami, taikomi atskiri SŠ įtraukties ir valdymo etapai, elementai ar jų rinkiniai. Pavyzdžiui, dalis tyrėjų (Mitchell ir kt., 1997; Wood ir kt., 2021) dėmesį sutelkia į identifikavimą ir analizę. Kiti tyrėjai (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015; Khan ir kt., 2021; Pandi-Perumal

ir kt., 2015; Rankinen ir kt., 2022) išskiria ir taiko kompleksiškesnius, išsamesnius SŠ įtraukties valdymo veiklų rinkinius ir sistemas, apimančius SŠ identifikavimą ir analizę, SŠ įtraukties planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir tobulinimą. Taip pat dalis tyrėjų (Hollmann ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014) išskiria SŠ įtraukties valdymo konteksto (veiksnių, iššūkių, rizikų ir galimybių) analizę, kurią pasitelkia kaip atskirą veiklą (etapą).

Remiantis SŠ įtraukties ir valdymo literatūros šaltinių analize, 7 pav. atvaizduojami esminiai SŠ įtraukties valdymo sistemą sudarantys elementai, sujungiantys smulkesnius aspektus ir tarpusavyje sąveikaujantys. Prie kiekvieno etapo nurodyti pagrindiniai rezultatai ir veiklos. Nors sistema nurodo SŠ įtraukties valdymo sekas, SŠ įtraukties valdymas nėra linijinis, o, priešingai, pasikartojantis procesas (Yang ir Shen, 2015; Jeffrey, 2009; Park ir Lee, 2015; Reed ir kt., 2009). SŠ įtraukties valdymo dinamiškumą atskleidžiantys SŠ sąrašo, interesų, tikslų, vaidmenų, atsakomybių, veiklos (sąlygų, tikslų) kaita lemia poreikį nuolat peržiūrėti, vertinti rezultatus ir kartoti veiklas, mokytis ir tobulinti savo gebėjimus (Amadi ir kt., 2019; Yang ir Shen, 2015; Reed ir kt., 2009).



7 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo konteksto analizė. Nepaisant to, kad SŠ dalyvavimas yra savanoriškas, svarbu suprasti veiksnius, kurie formuoja SŠ įtraukimo į bendradarbiavimą paskatas (interesus, motyvus, lūkesčius) ir veikia su SŠ įtraukties valdymu susijusius sprendimus (Ansell ir Gosh, 2011; Connolly, 2017; Kujala ir Sachs, 2017). Prieš identifikuojant ir analizuojant SŠ reikia išnagrinėti sudėtingą SŠ aplinką, unikalų situacijos kontekstą (Ackerman ir Eden, 2011; Gupta ir kt., 2020; Hollmann ir kt., 2022; Kujala ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014; Rankinen ir kt., 2022). Kontekstas yra vienas pagrindinių SŠ įtraukties valdymo konceptualizacijos elementų. Išskiriant konteksto elementą, kaip pirmąjį SŠ įtraukties valdymo žingsnį, pagrindžiama įtrauki SŠ perspektyva, nes sprendimus priimančys asmenys iš pradžių gali nustatyti, kaip jų sprendimai daro įtaką kolektyvinės vertės kūrimui visoms SŠ

grupėms (O’Riordan ir Fairbrass, 2014).

Kadangi SŠ gali turėti skirtingus interesus (Freeman, 2017), įsipareigojimus ir atsakomybes (Yang ir Shen, 2015), SŠ įtrauktis turėtų būti pritaikyta prie kontekstų (Hollmann ir kt., 2022; O’Riordan ir Fairbrass, 2014). Jie sukuria skirtingus poreikius, programos etapus ar formalius reikalavimus, taip pat nacionalinius ar vietos procesus ir kultūras (OECD, 2015a). Kontekstas apima lygmenis ar aplinkas, pavyzdžiui, institucinį, nacionalinį, tarptautinį lygmenis (OECD, 2015a) ar mikro- ir makroaplinkas (O’Riordan ir Fairbrass, 2014); išorinius ir vidinius iššūkius, rizikas ir galimybes (Hollmann ir kt., 2022); teisines, politines, ekonomines, socialines, kultūrines, aplinkos, technologines ir kitas sąlygas (Hollmann ir kt., 2022; OECD, 2015a); laikotarpį, kurį galima iliustruoti pavyzdžiu, kad politikos darbotvarkė priklauso nuo tuo metu valdžioje esančios partijos (OECD, 2015a).

SŠ įtraukties valdymą ir su tuo susijusius sprendimus veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai, todėl reikia atskirti mikro- ir makrolygmenų, kuriuose veikia organizacija, kontekstą. Mikroaplinka apima artimesnę įmonės veiklos aplinką, pavyzdžiui, pramonės sektorių, kuriame ji vykdo savo verslo veiklą (O’Riordan ir Fairbrass, 2014). Tyrimai (Ansell ir Gash, 2011; Gupta ir kt., 2020) išskiria institucinio lygmens veiksnius, pabrėžia jų skirtumus nacionaliniame kontekste. Instituciniai kontekstai sukuria taisykles ir normas, pagal kurias sukuriamas SŠ reikšmė ir vyksta bendradarbiavimas (Ansell ir Gash, 2011; Gupta ir kt., 2022). Pavyzdžiui, dalyje įmonių labiau remiami darbuotojai nei akcininkai ir atvirksčiai. Todėl formuojant SŠ lūkesčius, vyraujančios taisyklės ir normos sukuria skirtingas galimybes, kurios turi įtakos finansiniams tam tikros SŠ įtraukties strategijos rezultatams. Kita vertus, įtampa tarp įmonių poreikių atitikti savo institucinę aplinką ir išsiskirti suteikia galimybę papildyti arba pakeisti institucinį kontekstą per SŠ įtraukimo strategijas (Gupta ir kt., 2022).

Makroaplinka apima visą visuomeninį (išorinį) kontekstą, kuriame gyvena organizacija (O’Riordan ir Fairbrass, 2014). Bendrųjų veiklos sąlygų – galimybių, iššūkių ir rizikos – analizė yra būtina norint laukiamų rezultatų ir poveikio bei suprasti, kurios SŠ grupės turėtų būti įtrauktos siekiant veiklos sėkmės (Hollmann ir kt., 2022). Dėl sudėtingos išorinės aplinkos analizė turi būti toliau plėtojama įtraukiant politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkos, teisinius veiksnius (Hollmann ir kt., 2022; OECD, 2015a). Nustatyti pagrindinius išorinius veiksnius yra labai svarbu, nes jie gali turėti reikšmingos įtakos tyrimams, tačiau yra tik mažai arba visai nėra galimybių juos kontroliuoti. Tačiau kruopščiai išanalizavus konteksto aplinkybes, veiksnius, jų žinojimas padeda nustatyti ir pasirinkti sąlygas, kurias reikia įvykdyti norint pasiekti savo tikslus, įskaitant SŠ, kurios turi būti įtrauktos (Hollmann ir kt., 2022).

Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė. SŠ identifikavimą ir analizę kai kurie šaltiniai (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Rankinen ir kt., 2022) skaido į atskirus etapus, tačiau jų persipynimas, susietumas implikuoja poreikį juos nagrinėti kartu (Fares ir kt., 2021; Pandi-Perumal ir kt., 2015). SŠ analizė – pagrindinis sisteminis analitinis procesas SŠ valdyti, kuris apima SŠ identifikavimą, skirstymą į kategorijas ir nustato geriausią jų įtraukimo praktiką (Fares ir kt., 2021). SŠ analizė suteikia įžvalgų ir supratimą apie tiriamo reiškinio (organizacijos, projekto ar

kitos veiklos) ir jo SŠ sąveiką arba, kitaip tariant, yra SŠ sąrašo, klasifikavimo, ryšių ir įtakos nustatymo ir įvertinimo procesas. SŠ analize, sistemingai renkant ir nagrinėjant informaciją, siekiama nustatyti, į kieno interesus reikia atsižvelgti, kas turi įtakos procesų sėkmei, kas veikiama ar gali būti paveikti pokyčių. SŠ analizė neatsiejama rizikos ir naudos vertinimo veiklos dalis, įprastai atliekama ankstyvame veiklų planavimo etape (Pandi-Perumal ir kt., 2015).

SŠ, jų interesams, lūkesčių įvairovei ir kaitai reikia specializuotų identifikavimo ir analizės metodų, būdų (Amadi ir kt., 2019; Kivits ir kt., 2011; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Reed ir kt., 2009), kuriuos siūloma skirstyti į kategorijas: 1) SŠ identifikuoti; 2) skirstyti SŠ tarpusavyje ir jas kategorizuoti; 3) tirti SŠ tarpusavio santykius, ryšius (Reed ir kt., 2009). Informacijai apie SŠ surinkti ir analizuoti pasitelkiamos ekspertų nuomonės, tikslinės (angl. *focus*) grupės, pusiau struktūruoti interviu, sniego gniūžtės metodas ir kiti informacijos, duomenų bazių šaltiniai (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Reed ir kt., 2009). Svarbiausi SŠ identifikavimo ir analizės rezultatai yra SŠ sąrašas (Pandi-Perumal ir kt., 2015; PMI, 2017), informacijos apie SŠ registras (kontaktai, interesai, įsipareigojimai) (Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015), SŠ klasifikacijos ir prioritetų sąrašas, pagrįstas informacija apie SŠ, jų savybių vertinimu (svarbos, galios, susidomėjimo, teisėtumo ir kt.) (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015), žemėlapis (tinklo) sudarymas, paremtas tarpusavio ryšių nustatymu (formalūs ir neformalūs santykiai, bendri ir konfliktiški interesai) (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021).

SŠ identifikavimas ir klasifikavimas yra fundamentinis SŠ veiklos elementas (Mitchell ir kt., 1997; Mitchell ir Lee, 2019). Organizacijų gebėjimas identifikuoti ir klasifikuoti jiems svarbias SŠ pagal tikslą ar klausimą, ir jiems siekti ar spręsti suformuluotus reikalingus sprendimus, atsižvelgiant į SŠ lūkesčius, sudaro prielaidas organizacijai sėkmingai vykdyti veiklą ir valdymui vystyti (Ackermann ir Eden, 2011; Freeman, 1984; Yang ir Shen, 2015; Rankinenn ir kt., 2022). Organizacijos yra sudėtingos sistemos, kuriose veikia daug skirtingų SŠ, jų grupių ir aplinkos elementų. Vienos SŠ yra svarbios sėkmingai organizacijos veiklai, o kitos svarbios dėl to, kad organizacija jas veikia (turi poveikį) (Freeman, 1984; Wang ir kt., 2015). Abiem atvejais SŠ turi būti žinomos ir sėkmingai valdomos (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Wang ir kt., 2015) pirmiausia dėl organizacijos veiklos veiksmingumo, teisėtumo ir etiškumo priežasčių (Philips ir kt., 2019; Wang ir kt., 2015).

SŠ identifikavimas dažnai yra smegenų šturmo veikla (Bryson ir kt., 2011), pagrįsta SŠ patirtimi ir istoriniais įrašais (Yang ir Shen, 2015). Taip pat siūloma SŠ nustatyti pasitelkiant labiau struktūruotus metodus, kad SŠ vaizdas būtų išsamesnis (Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Silvius ir Schipper, 2019). Nustatyti SŠ galima pagal konteksto analizės metu išryškėjusius rezultatus (iššūkius, galimybes) ir SŠ orientacinių grupių specifiką, t. y. sritis, kurias SŠ reprezentuoja, pavyzdžiui, mokslinius tyrimus, pramonę, politiką ir visuomenę (Hollmann ir kt., 2022). Identifikuoti SŠ padeda vadovavimasis išorinėmis ir vidinėmis gairėmis ir SŠ funkcijomis kaip klientai, rangovai, konsultantai (Yang ir Shen, 2015), politinės grupės, vyriausybės, bendruomenės ir kt. (Silvius ir Schipper, 2019). Pagal dinamiškumo perspektyvą SŠ sąrašas ir interesai gali kisti (Amadi ir kt., 2019; Pandi-Perumal ir kt.,

2015), todėl SŠ identifikavimo procesas dažniausia yra kartojamasis, o jo metu, tęsiantis analizei, informacija atnaujinama ir papildoma kitomis SŠ, pasitelkiant įvairius informacijos šaltinius (Amadi ir kt., 2019; Reed ir kt., 2009).

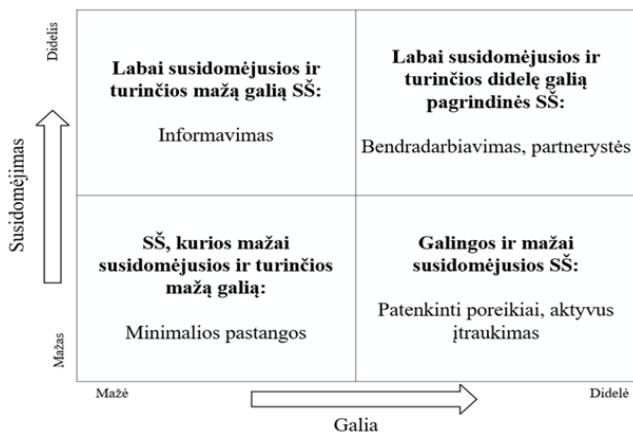
Sudarius SŠ sąrašą, registruojama svarbi informacija apie SŠ. Jos rinkimas yra svarbus uždavinys SŠ vertinimui, analizavimui ir grupavimui pagal panašumus (interesus, tikslus ir kt.) (Freeman ir kt., 2007; Kivits, 2011; Pandi-Perumal ir kt., 2015). Todėl reikia surinkti ne tik kontaktinę informaciją, pozicijas, bet ir informaciją apie tikslus, interesus, lūkesčius (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Pandi-Perumal ir kt., 2015); SŠ požiūrį į veiklą, elgesį (pavyzdžiui, pozityvus, negatyvus, neutralus) (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Park ir Lee, 2015); įsipareigojimus, atsakomybes, vaidmenis (Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015).

SŠ klasifikavimas ir prioritetų teikimas padeda sutelkti dėmesį į organizacijos gebėjimą strategiškai valdyti SŠ įtrauktį, efektyviai paskirstyti išteklius (Ackermann ir Eden, 2011; Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinen ir kt., 2022). Kruopštus SŠ išskaidymo procesas dažnai atskleidžia daugiau ir konkretesnių SŠ pagal jų susidomėjimą tuo, ką organizacija daro, arba apie potencialą daryti įtaką suplanuotiems veiksams (Ackermann ir Eden, 2011). Taip pat pažymima, kad neįmanoma visų SŠ traktuoti vienodai (Pandi-Perumal ir kt., 2015) ir ne visos SŠ nusipelno vienodo dėmesio ir pastangų (Mitchell ir kt., 1997; Rankinen ir kt., 2022). Pabrėžiama, jog SŠ valdymas yra sudėtingas dėl ribotų išteklių (Hollmann ir kt., 2022; Rankinen ir kt., 2022), tai pagrindžia poreikį vadovams sutelkti dėmesį ten, kur būtina, ir teikti pirmenybę įtakingiausioms SŠ (Hollmann ir kt., 2022; Mitchell ir kt., 1997). Pavyzdžiui, aukšto prioriteto grupės nariai gali palaikyti arba trukdyti projektui, o žemo turi nežymų poveikį projekto rezultatams (Hollmann ir kt., 2022). Todėl pereinama prie itin SŠ įtraukties valdymui reikšmingos SŠ svarbos, įtakos, galimo poveikio, rizikos analizės ir vertinimo, kurių pagrindu klasifikuojamos ir prioritetai teikiami SŠ (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Park ir Lee, 2015). SŠ svarba nurodo laipsnį, kuriuo vadovaudamiesi vadovai sprendžia, kurių konkuruojančių SŠ reikalavimams teikti pirmenybę. Kriterijai, padedantys nustatyti svarbą, yra įvairūs: galia, įtaka (Ackerman ir Eden, 2011; Freeman, 1984; Kivits, 2011; Mitchell ir kt., 1997), susidomėjimas, interesai (Ackerman ir Eden, 2011; Freeman, 1984; Kivits, 2011), teisėtumas, skubumas (Mitchell ir kt., 1997), bendradarbiavimas, konkurencija ir kt. (Kivits, 2011).

SŠ gali būti klasifikuojamos ir prioritetai skiriami įvairiai. Verslo pasaulyje SŠ dažnai skirstomos į pirmines (akcininkai ir investuotojai, darbuotojai, klientai ir tiekėjai, viešojo SŠ grupė (vyriausybės ir bendruomenės, teikiančios infrastruktūrą ir rinkas), kurios būtinos organizacijos tikslams ir pagrindinėms veikloms pasiekti) ir antrines (SŠ, kurios daro įtaką korporacijai arba yra jos paveiktos, bet nebūtinos jos išlikimui; gali būti netiesioginiai vartotojai, bet turėti tam tikrą įtakingą ryšį) (Pandi-Perumal ir kt., 2015); pagrindines ir platesnes (Wang ir kt., 2015); vidines ir išorines (Pandi-Perumal ir kt., 2015); mikro-, makro- ir mezolygmenų SŠ (Hollmann ir kt., 2022). Viešojo valdymo kontekste SŠ bendrai skirstomos į vyriausybines ir viešąsias agentūras (biurokratinės institucijos, teismai, įstatymų leidžiamosios ir kitos vyriausybės

institucijos vietos ir valstybės lygiu) bei nevyriausybinės ir nevalstybinės SŠ, nurodant piliečių, kaip individų, ir organizuotų grupių dalyvavimą (Ansell ir Gash, 2011; van Gestel ir Grotenberg, 2021); viešąjį, privatų sektorius ir pilietinę visuomenę (Kuenkel ir kt., 2011).

SŠ klasifikavimui ir prioretizavimui, tiek versle, tiek viešajame sektoriuje dažniausiai taikomi ir adaptuojami galios (susidomėjimo) matrica (angl. *Power-Interest Grid*, pagal Ackerman ir Eden, 2011; Mendelow, 1991) ir Mitchell ir kt. (1997) SŠ išskirtinumo modelis. Galios (susidomėjimo) matrica yra SŠ identifikavimo, klasifikavimo ir prioretizavimo priemonė potencialioms SŠ dvimačiame tinklelyje pagal Freeman (1984) išskirtoms reikšmingoms galios ir susidomėjimo dimensijoms nustatyti (Ackerman ir Eden, 2011) (8 pav.). Matrica sudaro prielaidas subalansuoti poreikį plačiai apibrėžti SŠ, kartu ieškoti suvaldomų skaičių. Remiantis matrica, SŠ skirstomos į keturias kategorijas: 1) pagrindiniai dalyviai, labai susidomėję ir turintys galią; 2) galią turintys dalyviai, kurie mažai susidomėję; 3) labai susidomėję dalyviai, bet turintys mažą galią; 4) dalyviai, kuriems trūksta abiejų kriterijų (Ackermann ir Eden, 2011; Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021). Pagal SŠ, suskirstytas į prioritetines grupes, matrica suteikia išsamią visų SŠ apžvalgą ir sudaro prielaidas vadovui nuspręsti, kurių SŠ interesams teikti pirmenybę (Silvius ir Schipper, 2019). Matrica leidžia apibrėžti tikslą ir sąveikos su kiekviena SŠ grupe laipsnį (intensyvumą), būdus (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Silvius ir Schipper, 2019). Ypač dėmesio turi būti skiriama SŠ, kurios priklauso pirmosioms dviem grupėms, t. y. turinčioms didžiausią galią ir susidomėjimą (Hollmann ir kt., 2022).

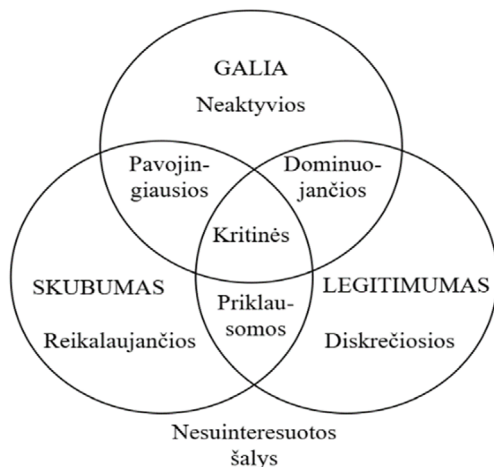


8 pav. Suinteresuotųjų šalių galios (susidomėjimo) matrica

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ackerman ir Eden (2011, p. 183)

Mitchell ir kt. (1997) pasiūlyta teorinė sistema, t. y. SŠ išskirtinumo (angl. *salience*) analizės modelis, paremta trijų SŠ požymių – galios, reikalavimo skubos ir teisėtumo – vertinimu ir atitinkamomis šių kriterijų sankirtomis (Silvius ir Schipper, 2019) (9 pav.). Galios požymis išskiria SŠ, turinčias galią arba gebėjimą primesti savo valią

(Pandi-Perumal ir kt., 2015), daryti įtaką organizacijos elgesiui. Teisėtumas nustato, ar SŠ reikalavimai pageidautini ir tinkami socialinėms normoms, vertybėms ir įsitikinimams. Skubumo laipsnis nurodo, į kuriuos SŠ teiginius reikia nedelsiant atkreipti vadovų dėmesį (Wang ir kt., 2015). Analizuojant SŠ išskirtinumą, pagrįstą Michell ir kt. (1997) galios, skubos ir teisėtumo veiksniais, sudaroma galimybė nustatyti, kokios SŠ laikomos svarbesnėmis, palyginti su kitomis. Pagal šiuos požymius ir derinį gali būti sudaryta SŠ tipologija, skirstant jas į aštuonias grupes, nurodytas 8 pav. (Rankinenn ir kt., 2022; Silvius ir Schipper, 2019). Kartu gaunama informacija apie galimus veiksmus, kurių gali imtis kiekvienas suinteresuotas asmuo. Taip organizacija gali nuspręsti, kaip elgtis su kiekviena SŠ (Kivits, 2011; Silvius ir Schipper, 2019). SŠ išskirtinumo, grįsto galios, skubos ir teisėtumo veiksniais, koncepcija yra labai dinamiška – SŠ pozicijos gali keistis, todėl būtina šias savybes analizuoti pagal kaitos ypatybę, paliekant vietos informacijos atnaujinimui (Ackermann ir Eden, 2011; Kivits, 2011; Rankinenn ir kt., 2022).



9 pav. Suinteresuotųjų šalių išskirtinumo analizės modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mitchell ir kt. (1997, p. 874)

Tiek galios (susidomėjimo) matrica (pagal Ackerman ir Eden, 1998; 2011; Mendelow, 1991), tiek Mitchell ir kt. (1997) metodai gali pasitarnauti numatant SŠ įtraukties strategijas (Hollmann ir kt., 2022; Rankinenn ir kt., 2022). Tačiau abu metodai turi apribojimų. Atkreipiamas dėmesys, kad abu netinkami SŠ santykiams atskleisti, analizuoti (Silvius ir Schipper, 2019). Be to, SŠ išskirtinumo analizės modelio teisėtumo požymis neatitinka SŠ teorijos, pagrįstos partnerystės perspektyva (Freeman, 2004). Taikant valdymą, skirtą SŠ, visos SŠ turi teisę ir teisėtumą gauti vadovų dėmesio (Silvius ir Schipper, 2019).

Visos SŠ, susijusios su konkrečia problema, iš esmės susijusios viena su kita per socialinį tinklą – sudėtingą tarpusavio ryšį (Kivits, 2011). Todėl ypač svarbu nustatyti tokius santykius ir ryšius (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Kivits,

2011; Mikulskienė ir kt., 2013). SŠ tarpusavio santykių analizė leidžia identifikuoti SŠ koalicijas ir konfliktus (Yang ir Shen, 2015; Mikulskienė ir kt., 2013), suvokti subjektų bendravimo, pasitikėjimo ir poveikio socialinių tinklų modelius, principus, informacijos turinį (Reed ir kt., 2009; Mikulskienė ir kt., 2013). Ryšių ir santykių analizė reikalinga norint suprasti, kas laikoma vertinga kiekvienai SŠ grupei ir tinkamai paskirstant išteklius jų poreikiams tenkinti (Harrison ir Bosse, 2013). Taip pat gali pasitarnauti SŠ identifikavimui, klasifikavimui ir patikrinimui, ar įtrauktos tinkamos SŠ siekti tikslo (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Kettunen, 2015).

SŠ sieja formalūs ir neformalus ryšiai, o jų atskyrimas padeda gauti daugiau įžvalgų ir žinių (Ackermann ir Eden, 2011). Formalūs ryšiai įprastai atspindi pranešimuose, ataskaitose – linijos santykiuose, t. y. darbuotojo vadovo, agentūros ir vyriausybės departamento, patronuojamosios įmonės buveinės ir kt. Neformalus santykiai atspindi kitus, daugiau socialinius ryšius, per bendras podarbinės veiklas (golfo žaidimas, vaikų vedimas į tą pačią mokyklą), priklausymą tiems patiems socialiniams klubams (Ackermann ir Eden, 2011). Šiems SŠ ryšiams (santykiams, sąsajoms) tarp SŠ konkretaus reiškinio kontekste analizuoti dažniausiai pasitelkiami įvairūs socialinių tinklų ir žemėlapių metodai (Bučinskas ir kt., 2019; Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Kettunen, 2015; Reed ir kt., 2009; Mikulskienė ir kt., 2013).

Suinteresuotųjų šalių įtraukties planavimas. Identifikavus SŠ, atlikus jų analizę ir SŠ svarbos vertinimą, šių rezultatų pagrindu pereinama prie SŠ įtraukties strategijos ir (ar) plano rengimo (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015; Pandi-Perumal ir kt., 2015). Planuojant SŠ įtraukimo procesą, formuluojamos strategijos, nustatomi lygmenys, veiksmai (veiklos, metodai) ir priemonės įtraukti SŠ pagal jų poreikius, lūkesčius, interesus ir galimą poveikį (Gupta ir kt., 2020; Hollmann ir kt., 2022; PMI, 2017; Silvius ir Schipper, 2019). Norint pasiekti ir įtraukti SŠ, dėl jų savybių, interesų, dalyvavimo pobūdžio įvairovės būtina taikyti skirtingus požiūrius, strategijas ir priemones (Gupta ir kt., 2020; Hollmann ir kt., 2022). Pavyzdžiui, svarbu apibrėžti strategijas, kaip užmegzti glaudžius ryšius su SŠ, kurios gali būti naudingos, ir kaip sumažinti SŠ, kurios gali turėti neigiamą poveikį, įtaką (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Planuojami veiksmai gali būti dokumentuojami SŠ įtraukimo veiksmų plane (Hollmann ir kt., 2022; PMI, 2017) – strateginiame dokumente, kuriame aprašomos visos tikslus atitinkančios konkrečios veiklos, skirtos kiekvienai SŠ grupei (Hollmann ir kt., 2022), ir kuris yra SŠ įtraukties vykdymo, stebėjimo ir kontrolės pagrindas (PMI, 2017).

Gupta ir kt. (2020) išskiria keturis SŠ įtraukties strategijų tipus, pažymėdami jų priklausomybę nuo organizacinio vidinio ir išorinio konteksto: 1) papildoma SŠ įtraukties strategija sutelkia dėmesį į dominuojančių SŠ interesus; 2) pakaitinė strategija sutelkia dėmesį į mažiau svarbius SŠ interesus; 3) minimalistinė strategija apibūdina požiūrį, kuomet nesiimama esminės SŠ įtraukimo veiklos nė su viena SŠ; 4) visa apimanti strategija sutelkia dėmesį tiek į akcentuojamas, tiek į mažiau remiamas SŠ. Remiantis Yang ir Shen (2015), siūlomas skirtingas požiūris į strategijų tipus atskiroms SŠ grupėms įtraukti. Strategijų tipai gali apimti laikymąsi (*angl. holding*), gynybą, kompromisą ir nuolaidžiavimą.

SŠ įtrauktis įvairiuose veiklos etapuose gali būti skirtingo intensyvumo (lygių) ir apimti įvairias veiklas (metodus, būdus, formas) (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Kujala ir kt., 2022; OECD, 2015a; Stocker ir kt., 2020). Remiantis analizuotais šaltiniais, galima išskirti tris pagrindinius SŠ įtraukties lygmenis: 1) žemą, kuris apima informavimą, bendravimą (minimalų ir aktyvų) su SŠ; 2) vidutinį, apimančią konsultavimą, paramą ir poreikių patenkinimą, pasireiškiantį abipusiu įsitraukimu siekiant dialogo; 3) aukštą, kuris nukreiptas į bendradarbiavimo, partnerystės veiklas ir siekius, SŠ įgalinimą. Dažnai literatūroje (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Kujala ir kt., 2022; Rankinenn ir kt., 2022; Stocker ir kt., 2020) cituojamos SŠ įtraukties veiklos, priskiriamos atitinkamiems SŠ įtraukties lygmenims, pateikiamos 1 lentelėje. SŠ įtraukties lygmuo lemia skirtingo dėmesio ir pastangų poreikį organizuojant ir įtraukiant SŠ į veiklas (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021).

1 lentelė. *Suinteresuotųjų šalių įtraukties lygiai ir veiklos*

Įtraukties lygmenys	Veiklos
Žemas – informavimas	Ataskaitos (metinės, reguliarios), pranešimai, naujienlaiškiai (lankstinukai, brošiūros), informacijos pateikimas internete, spaudoje, parodos, pristatymai
Vidutinis – konsultavimas, parama, dialogas	Susitikimai (gyvi, reguliarūs, individualūs), forumai ir konferencijos (tematiniai ir kt.), apklausos (ekspertinės, tikslinės grupės), paslaugų teikimas, rėmimas, patariamiosios veiklos, dialogo kanalai
Aukštas – bendradarbiavimas, partnerystės, įgalinimas	Darbas grupėse (komisijos, komitetai), jungtinių projektų ir programų vykdymas, būrimasis į asocijas (aljansus), įtraukimas į organizacinę struktūrą

Šaltinis: sudaryta autorės

Reikiamam SŠ įsitraukimo lygmeniui nustatyti naudojami įvairūs metodai: ekspertų nuomonė, susitikimai su SŠ ar analizės technikos. Taikant analitinius metodus atsižvelgiama į SŠ jautrumą projekto tikslams ir asmenines orientacijas (pavyzdžiui, nežinojimą, pasipriešinimą, neutralumą, palaikymą arba vadovavimą) (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Remiantis galios (susidomėjimo) matricos metodu, kuris laikomas viena geriausių praktikų planuojant SŠ įtrauktį (PMI, 2017; Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021), galima nuspręsti, kurie SŠ įtraukties lygmenys ir strategijos yra tinkamiausi (7 pav.) (Ackerman ir Eden, 2011; Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; PMI, 2017). Tačiau planuojant SŠ įtrauktį taip pat svarbu išanalizuoti praeityje taikytas SŠ įtraukimo praktikas (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021) ir parengti planą, kuris būtų pritaikomas ir lankstus, leistų integruoti alternatyvias strategijas, jei paaiškėja, kad SŠ nereaguoja (Hollmann ir kt., 2022) ar pasikeičia sąlygos, pavyzdžiui, valdymo struktūra, SŠ atsakomybės ir įsipareigojimai (Yang ir Shen, 2015). Sudarant ir fiksuojant planuojamų SŠ įtraukties veiklų grafiką, turi būti kruopščiai paskirstomi žmogiškieji ištekliai, laikas, finansai, kurių reikia skirti kiekvienai veiklai (Hollmann ir kt., 2022).

SŠ įtraukčiai reikia nuolatinio SŠ dėmesio ir atviro komunikavimo su jomis (Jeffrey, 2009; Pandi-Perumal ir kt., 2015; PMI, 2017; Rankinenn ir kt., 2022). Komunikavimas su SŠ yra integrali SŠ įtraukties vykdymo veikla, todėl tapo viena pagrindinių

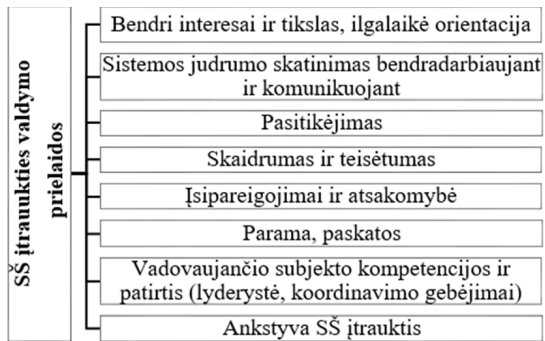
SŠ įtraukties tyrimų tema (Lehtimäki ir Kujala, 2017; Stocker ir kt., 2020). Tačiau SŠ įtrauktis apima ne tik komunikavimą, nukreiptą į SŠ, bet ir komunikavimą su SŠ, todėl perėjimas nuo SŠ diskusijų prie dialogo yra neatsiejama komunikacijos su SŠ dalis (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Lehtimäki ir Kujala, 2017; Silvičius ir Schipper, 2019). SŠ dialogas, kuris gali būti apibūdinamas kaip abipusė komunikacija (Lehtimäki ir Kujala, 2017), suteikianti platformą informacijos srautui ir SŠ įtraukimui (Erkul ir kt., 2016), iškelia poreikį aktyviai įsiklausyti, reflektuoti ir reaguoti į gaunamą atsaką (Lim ir Greenwood, 2017).

Planuojamos SŠ įtraukimo veiklos yra indėlis į komunikacijos su SŠ planą (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Pandi-Perumal ir kt., 2015; PMI, 2017), kuris gali būti formalus, neoficialus, labai išsamus arba plačiai išdėstytas pagal veiklos tikslus, poreikius (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Stocker ir kt. (2020) siūlo tris pagrindines komunikavimo pagal SŠ įtraukties lygmenį, strategiją ir veiklas: informavimo, atsako ir įtraukimo. Kuo didesnis SŠ interesas ir galia, tuo didesnis turėtų būti komunikacijos srautas (Hollmann ir kt., 2022), užtikrintas grįžtamasis ryšys (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021). Tačiau gerinant SŠ įtrauktį, turėtų būti derinami įvairūs komunikacijos metodai ir požūriai (Amadi ir kt., 2019; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Stocker ir kt., 2020), pasitelkiamos įvairios komunikacijos platformos ir technologijos (Hollmann ir kt., 2022; Silvičius ir Schipper, 2019). Pavyzdžiui, komunikacija gali būti tiesioginė ir netiesioginė, žodine ar rašytine formomis (Lehtimäki ir Kujala, 2017). Būtina pasitelkti ir socialines medijas, kurių kanalai įgalina abipusį bendravimą (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollman ir kt., 2022).

Sutariama, kad ankstyvas SŠ įtraukimas yra esminė efektyvios SŠ įtraukties planavimo ir valdymo – palankios aplinkos SŠ dalyvauti ir bendradarbiauti kūrimo – sąlyga (Bagdžiūnaitė ir Komskienė, 2019; Yang ir Shen, 2015; Khan ir kt. 2021; OECD, 2015a; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinen ir kt., 2022). Ankstyvas SŠ įtraukimas užtikrina tikslesnį ir efektyvesnį planavimą, mažina brangių veiklų peržiūrų vėlesniuose etapuose kainą ir skatina dalyvių bendradarbiavimą ir integraciją. Trys pagrindinės ankstyvo SŠ įtraukimo priežastys yra SŠ įsipareigojimas, pasitikėjimo suteikimas ir bendradarbiavimas, bendrų projekto tikslų nustatymas, išaiškinimas, techninių sprendimų, investicijų ir grafikų sudarymas (Rankinen ir kt., 2022).

Suinteresuotųjų šalių įtraukties įgyvendinimas. SŠ įtrauktis turi būti įgyvendinama pagal numatytus SŠ įtraukties ir komunikacijos planus, kurių svarbu laikytis (Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015), o šio proceso rezultatas yra veiklos tęstinumas (Yang ir Shen, 2015). SŠ įtraukties įgyvendinimas orientuotas į SŠ lūkesčių tenkinimą ir viršijimą nuolat su jais komunikuojant, aiškinantis ir sprendžiant jų problemas, rūpimus klausimus, gerinant veiklos rezultatus ir įgyvendinant prašymus atlikti pokyčius (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Vykdamas SŠ įtraukties ir komunikavimo planus svarbu registruoti rezultatus – pokyčius, iššūkius, grįžtamąjį ryšį ir reikalingų pakeitimų užklausas (Hollmann ir kt., 2022; Pandi-Perumal ir kt., 2015).

Vieni pagrindinių moderatorių, kurie turėtų paskatinti SŠ santykių, sąveikos, indėlio, veiklos sėkmę ir didesnės vertės kūrimą, apibendrinti 10 pav.



10 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo prielaidos

Šaltinis: sudaryta autorės

SŠ interesų įvairovė ir su ja susijusi galia, ištekliai gali sukelti didelių konfliktų (Freeman ir kt., 2010; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Wang ir kt., 2015). Todėl interesų ir santykių derinimas, galios ir išteklių panaudojimo balansavimas, paskirstymas yra pagrindinė veikla, glaudžiai susijusi su organizacijos tikslų siekimo procesais (Bridoux ir Stoelhorst, 2022a; Kujala ir Sachs, 2017; Lehtinen ir kt., 2019; Wang ir kt., 2015). O bendri interesai sukuria pagrindą bendradarbiauti, sąveikauti ir vystyti santykius (Freeman ir kt., 2010). Bendri interesai grindžiami bendrais tikslais, suderintais su strateginiais veiklos tikslais ir supratimu tarp organizacijos ir jos SŠ. Bendri SŠ interesai gali būti sustiprinti, jei strateginiai tikslai bus orientuoti ne tik į trumpalaikius ekonominius rezultatus, bet ir į ilgalaikius SŠ gerovės ir visuomeninės naudos tikslus (Kujala ir Sachs, 2017). Ten, kur SŠ interesai kertasi, vadovai turi rasti būdą problemoms spręsti, kad interesai būtų suderinti ir sukurta dar daugiau vertės kiekvienai SŠ. Kompromisų atvejais vadovai turi sugalvoti, kaip priimti geriausius visoms pusėms (Freeman, 2017).

Svarbu garantuoti SŠ veiklų ir erdvės interesams reikštis, skaidrumą (Mikulskienė ir kt., 2013; Silviūs ir Schipper, 2019), galimybę interesus reikšti kiekviename sprendimo kūrimo ir paieškos etape. Bet kokie išskirtiniai susitarimai turi būti draudžiami, visiems interesams turi būti sudaromos vienodos sąlygos reikšti nuomonę (Mikulskienė ir kt., 2013). Taip pat būtinas teisėtumas – bendrų, iš anksto nustatytų procedūrų, taisyklių, kurios taikomos interesams valdyti, paskelbimas ir taikymas (Yang ir Shen, 2015; Mikulskienė ir kt., 2013).

Gebėjimas bendradarbiauti yra pagrindinis visų SŠ santykių požymis, grindžiamas abipusiu supratimu apie sąveikos ir dalijimosi informacija svarbą (Kujala ir Sachs, 2017; Rankinen ir kt., 2022). Gebėjimas bendradarbiauti reiškia, kad tiek organizacija, tiek jos SŠ mato galimybę puoselėti savo interesus ir kartu siekti bendrų interesų. Aktyvus organizacijos ir SŠ dalyvavimas ir atvirumas yra svarbūs gebėjimo bendradarbiauti aspektai (Kujala ir Sachs, 2017). O efektyvi komunikacija yra esminė veiklos sėkmės ir SŠ įtraukimo sąlyga, užtikrinanti tinkamos informacijos pateikimą reikiamam asmeniui tinkamu laiku ir pigiau (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Kerzner, 2017; PMI, 2017). SŠ komunikavimas yra procesas, kuris leidžia SŠ keistis informacija, padeda

įsitraukti, įgalina veikti (Khan ir kt., 2021). Plačiai naudojami socialiniai tinklai yra esminė bendravimo proceso pradžios sąlyga. Vienas iš atspirties taškų yra kurti įrašus žiniasklaidos kanaluose, į kuriuos būtų galima nukreipti konkrečias SŠ grupes (Hollmann ir kt., 2022). Be to, skatinant veiksmingą ir bendradarbiaujančią aplinką, turėtų būti praktikuojamas atviras bendravimas (Kujala ir Sachs, 2017; Rankinenn ir kt., 2022), o reguliarius susitikimai su aiškiomis darbotvarkėmis yra praktiškas būdas informuoti visas organizacijas partneres (Rankinenn ir kt., 2022).

Gebėjimas bendradarbiauti taip pat reišia įsipareigojimą sąveikai, kuriančiai tvirtus santykius ir leidžiančiai bendrai kurti vertę (Myllykangas ir kt., 2010, cit. iš Kujala ir Sachs, 2017). Todėl pabrėžiama tiek vadovo (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinenn ir kt., 2022), tiek visų SŠ įsipareigojimas, atsakomybė procesui (Ansell ir Gash, 2011; Kujala ir Sachs, 2017; Rankinenn ir kt., 2022), teisių ir pareigų įtvirtinimas (Bridoux ir Stoelhorst, 2022a). Vadovas, turintis aiškiai apibrėžtas pareigas, yra būtinas SŠ bendradarbiavimui koordinuoti ir pažangai užtikrinti siekiant bendrų tikslų (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinenn ir kt., 2022). SŠ įsipareigojimas taip pat pasireiškia SŠ lojalumu, stabiliais santykiais ir tinklų plėtra (Kujala ir Sachs, 2017), todėl visų SŠ įsipareigojimi yra svarbūs (Bridoux ir Stoelhorst, 2022a; Kujala ir Sachs, 2017; Rankinenn ir kt., 2022).

Pasitikėjimas yra ir kertinis santykių, bendradarbiavimo elementas, ir sėkmingos sąveikos rezultatas, svarbus strateginiams pokyčiams (Ansell ir Gosh, 2011; Kujala ir Sachs, 2017; Rankinenn ir kt., 2022). Įsipareigojimas ir sąžiningumas, dalijimasis informacija ir mokymasis stiprina pasitikėjimą santykiuose (Myllykangas ir kt., 2010), o pasitikėjimas ugdo atsparumą ir mažina įtampą pokyčių situacijose (Kujala ir kt., 2017). Tačiau tarpusavio pasitikėjimui reikia daug pastangų, ypač jei SŠ neturi anksčiau sutartų santykių (Rankinenn ir kt., 2022). Todėl SŠ valdymo proceso pradžioje turėtų būti inicijuota nuolatinės paramos veikla SŠ ir visos veiklos metu skatinama valdančios ir kitų dalyvaujančių SŠ (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Yang ir Shen, 2015; Pandi-Perumal ir kt., 2015). Dalyvaujančių SŠ parama svarbi sprendžiant kompleksines problemas, kurioms reikia įvairių sričių kompetencijų, išteklių (Lim ir Greenwood, 2017). Idealiu atveju organizacijos turi teikti SŠ valdymo paramą savo komandoms, sukurdamas SŠ įtraukimo metodo profilį, palaikydamos ilgalaikius SŠ santykius ir organizuodamos mokymus pagrindiniams komandos nariams (Yang ir Shen, 2015).

SŠ įtraukties eigai valdyti neatskiriami yra veiklos vadovaujančio subjekto (lyderio, moderatoriaus, koordinatoriaus) vaidmuo ir kompetencijos (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Kujala ir kt., 2022; Rankinenn ir kt., 2022). Išryškėja SŠ įtraukties valdymui reikalingų tarpasmeninių įgūdžių, patirties, įvairių sričių žinių ir supratimo aktualumas (Amadi ir kt., 2019; Mikulskienė ir kt., 2013; Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinenn ir kt., 2022). SŠ įtraukties valdymo, vadovavimo įgūdžių trūkumas gali lemti klaidingus sprendimus ir trikdyti veiklą, privesti prie SŠ protestų, (Amadi ir kt., 2019). Pabrėžiamas moderavimo, koordinavimo ir lyderystės poreikis SŠ įtraukties planui, strategijai įgyvendinti (Bridoux ir Stoelhorst, 2022b; Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Rankinenn ir kt., 2022). Plačiam poreikių, interesų ir pretenzijų deriniui valdyti reikia aukšto lygio veiklos vadovų koordinavimo (Rankinenn ir kt., 2022), gebėjimo priimti įrodymais

pagrįstus sprendimus (Amadi ir kt., 2019; Bagdžiūnienė ir Komskienė, 2019; Mikulskienė ir kt., 2013). Lyderystė bendradarbiavimo procese atlieka esminį tarpininkavimo ir palengvinimo vaidmenį (Ansell ir Gash, 2011; Smith 2017). Svarbus koordinatoriaus – lyderio – gebėjimas įkvėpti, įgalinti SŠ veikti. SŠ įgalinimas reikalingas SŠ įsipareigojimams ir atskaitomybei išlaikyti (Khan ir kt., 2021). O motyvavimas, skatinimas reikšmingas ne tik SŠ įgalinimui, bendradarbiavimo skatinimui, tikslų siekimui, veiklos efektyvumui, bet ir organizacijos reputacijai (Pandi-Perumal ir kt., 2015). Taip pat jau minėtas ankstyvas SŠ įtraukimas (1.3.2.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties planavimas).

Suinteresuotųjų šalių įtraukties stebėseną ir tobulinimas. SŠ įtrauktis, dialogas suteikia organizacijoms galimybę mokytis su jomis ir iš jų (Freeman ir kt., 2017; Lehtimäki ir Kujala, 2017). Todėl mokslininkai vieningai sutaria dėl poreikio stebėti, vertinti ir tobulinti SŠ įtrauktį ir valdymą, SŠ pasitenkinimą šiais procesais (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015; Pandi-Perumal ir kt., 2015). Vykdam stebėseną ir vertinimą, pasitelkiami surinkti SŠ veiklų rezultatų, pokyčių, iššūkių duomenys (Pandi-Perumal ir kt., 2015). SŠ santykių stebėjimo ir vertinimo proceso reikia SŠ įtraukties ir valdymo rezultatams įvertinti tinkamam SŠ įsitraukimui į veiklą užtikrinti, tikslams pasiekti ir prireikus planams ir strategijoms koreguoti. Vykstant veiklai ir keičiantis jos aplinkai, stebėseną, vertinimą, tobulinimą ir mokymą padės išlaikyti arba pakelti SŠ įtraukties veiklų efektyvumą (Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015; Pandi-Perumal ir kt., 2015). Poreikis nuolat tobulinti procesus būtinas kuriamos sistemos naudojimui spartinti, rizikai ir nepageidaujamiems pokyčiams mažinti (Hollmann ir kt., 2022).

SŠ veiklos tobulinimui ir mokymuisi itin svarbus SŠ grįžtamas ryšys (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021; Hollmann ir kt., 2022; Lim ir Greenwood, 2017). Grįžtamąjį ryšį, kritiką galima panaudoti kaip vertės kūrimo galimybes (Park ir Lee, 2015). Efektyvus grįžtamas ryšys gali didinti pasitikėjimą, gerinti reputaciją (organizacijos, projekto, veiklos), motyvuoti SŠ papildomai stengtis bendradarbiauti, pritraukti naujų SŠ ir plėsti jų tinklą (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021). Surinkti atsiliepimus ir sužinoti SŠ nuomonę apie įtraukties veiklą, pasitenkinimą, kitą informaciją apie SŠ elgesį, reakciją, galima pasitelkiant įvairius būdus ir priemones – rengti apklausas, susitikimus ir seminarus, naudoti klausimynus (Hollmann ir kt., 2022; Yang ir Shen, 2015). Rezultatai gali padėti geriau suprasti SŠ interesus, poreikius ir veiklos suvaržymus (Yang ir Shen, 2015), patikrinti veiklos efektyvumą ir renginio sėkmę, siekti veiklos tikslų. Ši stebėseną yra esminė nuolat tobulinant komunikacijos strategiją, kol pavyks pasiekti norimą SŠ grupę (Hollmann ir kt., 2022). Tačiau SŠ atsakymų svarstymas yra ne pasyvi užduotis, o vertinimo veikla. SŠ atsiliepimai turėtų būti aptarti su partneriais, kitomis SŠ prieš įtraukiant juos į veiklos strategiją, dėl kurios, pavyzdžiui, keičiamas veiklos planas. Jei nuomonės skiriasi, pakartotas vertinimo procesas išaiškina pozicijas ir perspektyvas, kad būtų galima nustatyti, ar reikiamas pakeitimas turi būti įgyvendintas projekto strategijoje. Vertinimas tik sustiprins dvipusį bendravimą (Hollmann ir kt., 2022).

Mokymasis iš patirties, apimantis sėkmingų patirčių, sukurto įtraukties plano

vykdymo privalumų ir trūkumų (klaidų, neveiksmingų sprendimų) analizę ir tobulėjimo galimybių permastymą leis tobulinti procesus (Čeičytė-Pranskūnė ir kt., 2021). Todėl svarbu, kad stiprindamos ir organizuodamos veiklą organizacijos įformintų mokymosi ir tobulėjimo procesus, paremtus įsitraukimo veikla ir patirtimi. Stebėjimo ir vertinimo žingsnis turi suteikti žinių (indėlių), iš kurių organizacija gali institucionalizuoti mokymąsi ir aktyviai ieškoti tobulinimo galimybių. Mokymasis turėtų būti įtrauktas į būsimų užduočių planavimą ir metodinius nurodymus ir susietas su organizaciniais SŠ įtraukties tikslais (Accountability, 2015).

Apibendrinant, galima teigti, kad yra įvairių SŠ įtraukties valdymo sistemų ir metodų. SŠ įtraukties valdymui būdingi cikliški ir pasikartojantys, į tobulėjimą orientuoti procesai. Pagrindiniai SŠ įtraukties valdymo sistemos elementai apima konteksto analizės, SŠ identifikavimo ir analizės, SŠ įtraukties planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos, tobulinimo veiksmų, sąlygų, būdų ir priemonių visumą. SŠ įtraukties valdymas neatsiejamas nuo SŠ analitinio proceso, kurio metu surinkta informacija suteikia pagrindą SŠ įtraukties planavimui ir praktiniam įgyvendinimui pasitelkiant vadybines procedūras. O SŠ įtraukties stebėseną ir tobulinimą siekiama įvertinti rezultatus, jų pagrindu tobulinti veiklą ir mokytis.

1.4. Teorinės suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, struktūros apžvalga ir pagrindimas

Disertacijos teorinio tyrimo struktūra grindžiama teoriniais užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos ir SŠ įtraukties valdymo ir šių reiškinių sąsajų aspektais. Užsienio absolventų karjerai teorinė integralios aplinkos perspektyvų analizė pateikiant fundamentalius karjeros ir ekonominės bei socialinės integracijos požūrius atskleidė užsienio absolventų karjeros priimančiojoje šalyje kontekstą ir specifiką. Išskirti ir aprašyti mikro-, mezo- ir makroveiksniai, kurie formuoja užsienio absolventų karjerai integralią aplinką. O SŠ įtraukties valdymo turinio ir jo interpretacijų analizė identifikavo SŠ ir jų vaidmenis, atskleidė teorinius įtraukties valdymo pagrindus ir praktinius aspektus. Apibendrinant, ši struktūra leido išsamiai nagrinėti ir pagrįsti SŠ ir jų sąveikos poveikį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje ir planuoti empirinį tyrimą.

Teoriniai užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos aspektai parėmė poreikį įtraukti SŠ perspektyvas ir jas koordinuoti, kuriant jų karjerai integralią aplinką – palengvinti užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes ir socialinę integraciją priimančiojoje studijų šalyje. Taip pat atliepiant SŠ poreikius (Berquist ir kt., 2019; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2023). Tačiau teorinis tyrimas taip pat atskleidė fragmentiškas SŠ pastangas, atsakomybes ir dalyvavimą, interesų skirtumus, tai, kad trūksta koordinavimo ir holistinio sisteminio požiūrio įtraukiant įvairias SŠ kliūtims pašalinti ir paramai užsienio absolventų karjeros integracijai į priimančiąją šalį plėsti. (Berquist ir kt., 2019; Tran ir Bui, 2019, 2023). Todėl identifikuojamas poreikis efektyvinti SŠ įtrauktį (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Lin, 2023; Pham, 2021;

Tang ir kt., 2019). Kita vertus, teorinis tyrimas išryškino duomenų trūkumą apie SŠ įtraukties valdymo, užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos sąsajas ir praktikas priimančiojoje šalyje skirtinguose kontekstuose (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Lin, 2023; Netierman ir kt., 2022; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir Bui, 2019), ypač ne anglakalbėse šalyse (Lin, 2020).

Remiantis analizuota literatūra, identifiкуotos ir apibendrintos svarbiausios SŠ, jų interesai, esminiai vaidmenys ir įtraukties kliūtys užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksmų kontekste (2 lentelė).

2 lentelė. *Suinteresuotųjų šalių interesai, vaidmenys ir įtraukties kliūtys užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje veiksmų kontekste*

Veiksniai	Pagrindinės SŠ	Interesai	Vaidmenys	Įtraukties kliūtys
Makro-lygmens veiksniai	Nacionalinės valdžios institucijos		Politikos formavimas ir įgyvendinimas, SŠ įtrauktis ir veiklų koordinavimas	Atotrūkis tarp politinės retorikos ir realių veiksmų užsieniečių integracijoje, SŠ įtraukties ir veiklų koordinavimo trūkumas
	Vietos valdžios institucijos	Socioekonominis šalies ir regionų augimas	Politikos formavimas ir įgyvendinimas, SŠ įtrauktis ir veiklų koordinavimas	SŠ įtraukties ir veiklų koordinavimo trūkumas
	Viešųjų paslaugų institucijos		Paslaugų (sveikatos, socialinių, švietimo) teikimas ir administravimas	Paslaugų ir jų prieinamumo užsieniečiams trūkumas
	Visuomenė		Priėmimas, atvirumas	Uždarumas užsieniečiams (kalbos ir kultūriniai skirtumai)
	ES institucijos	Socioekonominis ES augimas	Rekomendacijų teikimas šalims (imigracijos, darbo, aukštojo mokslo srityse)	
Mezo-lygmens veiksniai	Darbdaviai ir jų organizacijos	Kvalifikuota darbo jėga, verslo plėtra ir konkurencingumas	Užsieniečių samda, darbo, praktikos vietų steigimas, aplinkos pritaikymas, bendradarbiavimas su AMI, atstovavimas darbdavių interesams užsienio absolventų įdarbinimo klausimais	Neigiamas požiūris į užsieniečius, diskriminacija, lūkesčių neatitikimas, žinių apie samdos procedūras trūkumas
	AMI	Absolventų įsidarbinimo galimybių didinimas užsienio studentams pritraukti, SŠ lūkesčiams atliepti	Studijų ir su jomis susijusių paslaugų teikimas, kokybės užtikrinimas, integracinė parama, bendradarbiavimas su darbdaviais, alumnais ir kitomis SŠ	Atsakomybės ir paramos užsieniečių integracijai trūkumas

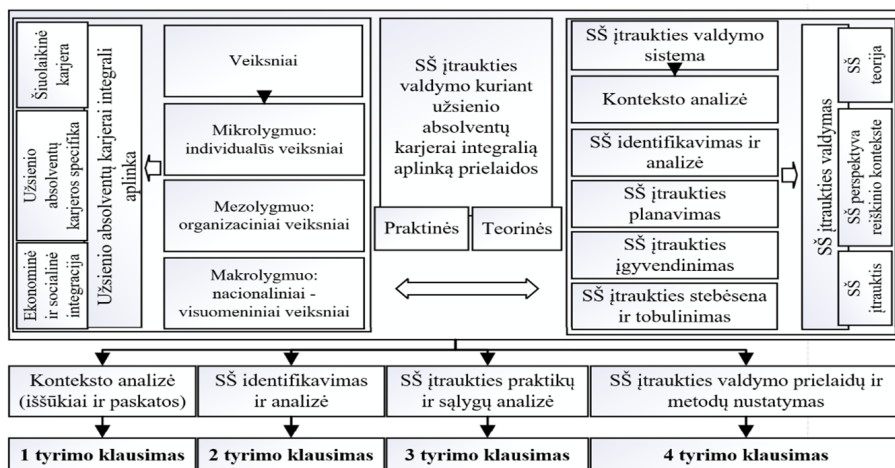
Mikro-lygmens veiksniai	Užsienio absolventai, užsienio studentai, vienijančios organizacijos	Karjeros perspektyvos, palanki ir įtrauki aplinka gyventi	Pastangos ir atsakomybė studijuojant, plečiant kompetencijas (kapitalo formas), naudojant potencialą (tarptautines ir kitas kompetencijas, asmenines savybes), siekiant karjeros galimybių	Atsakomybės, pastangų ir kompetencijų integracijai trūkumas, lūkesčių neatitikimas
	Šeimos	Užsienio absolventų karjeros perspektyvos, santykiai ir bendri sprendimai	Parama (finansinė ir moralinė)	Interesų neatitikimas (spaudimas grįžti)

Šaltinis: sudaryta autorės

Ankstesnės akademinės literatūros apžvalga pagrindžia, kad SŠ teorija paremtas SŠ įtraukties valdymas suteikia holistinį požiūrį į sprendimų priėmimą: subalansuoja įvairių SŠ poreikius, palaiko etiką ir leidžia organizacijoms atsakingiau įgyvendinti savo strategijas ir operacijas. Taip pat valdo riziką: numato ir mažina galimas problemas dėl SŠ rūpesčių ir veiksmų, skatina inovacijas ir saugo teisėtumą SŠ remiamų sprendimų ir veiklų pagrindu (Mahajan ir kt., 2023). SŠ įtraukties valdymo sistema, apimanti analitinį ir praktinį SŠ įtraukties etapus, sudaro prielaidas SŠ įtraukčiai gerinti ir kliūtims šalinti. Įvertinus SŠ įtraukties, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, skatinimo poreikį ir iššūkius, daroma prielaida, kad SŠ įtraukties valdymas pagerintų SŠ įtrauktį. Taip pat atsižvelgiant į nagrinėjamo reiškinio tyrimų spragas, empirinio tyrimo reikia mokslinei diskusijai plėsti. Todėl išryškėję teoriniai užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje ir SŠ įtraukties valdymo aspektai integruojami į empirinį tyrimą, kad būtų nustatytas ir pasiūlytas SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, modelis.

Remiantis atliktu teoriniu tyrimu apie užsienio absolventų karjerai integralią aplinką ir SŠ įtraukties valdymą grindžiančias teorijas ir koncepcijas, užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančius veiksnius, išryškėjusius iššūkius ir paskatas, nustatytus SŠ įtraukties valdymo sistemos elementus, 11 pav. išdėstyta ir apibendrinta teorinė struktūra, sudaranti prielaidas disertacijos empiriniam tyrimui planuoti ir įgyvendinti. Kadangi SŠ įtraukties valdymas ir užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimas priklauso nuo konteksto specifikos, pirmiausia svarbu išanalizuoti kontekstą ir nustatyti situaciją, t. y. įvertinti iššūkius ir paskatas užsienio absolventų karjerai (jų integracijai į darbo rinką ir visuomenę) Lietuvoje, identifikuoti SŠ įsitraukimo bei sąveikos taškus ir pagrįsti įtraukties valdymo aktualumą. Konteksto analizei atlikti formuluojamas pirmasis tyrimo klausimas: 1. Kokie yra pagrindiniai užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai ir paskatos Lietuvoje? Atsižvelgiant į poreikį identifikuoti, klasifikuoti išsamų SŠ sąrašą ir jų interesus, nustatyti vaidmenis ir sąsajas, įvertinti svarbą ir prioritetus SŠ įtraukties valdymo galimybėms numatyti, formuluojamas antrasis tyrimo klausimas: 2. Kokios SŠ ir jų vaidmenys kuriant užsienio

absolventų karjerai integralią aplinką? Siekiant numatyti praktinius SŠ įtraukties tobulinimo sprendimus ir institucionalizavimo pasiūlymus, t. y. kaip įgyvendinti ar koreguoti įtraukties strategijas, veiklas bei valdymo priemones, būtina: surinkti duomenis apie SŠ sąveikos praktikas, identifikuoti įtraukties kliūtis ir skatinančias sąlygas, nustatyti efektyvaus SŠ įtraukties valdymo prielaidas ir metodus (veiklas, priemones), tinkamus kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje. Atliepiant tai formuluojamas trečias ir ketvirtas tyrimo klausimai: 3. Kokios yra SŠ įtraukties praktikos ir sąlygos kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką? 4. Koks valdymo modelis užtikrintų efektyvią SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje?



11 pav. Teorinė suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, analizės struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant, teorinis tyrimas identifikavo esminius užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos ir SŠ įtraukties valdymo elementus, jų tarpusavio sąsajas ir pagrindė teorinę nagrinėjamo reiškinio tyrimo struktūrą. Tyrimo klausimai tarpusavyje susiję ir sudaro nuoseklų tyrimo kelią nuo pagrindinių problemų, konteksto analizės iki praktinių ir metodologinių valdymo sprendimų paieškos. Jie leidžia ne tik suprasti situaciją, bet ir siūlo konkrečius valdymo metodus, skatinančius efektyvią SŠ įtrauktį ir sėkmingą užsienio absolventų integraciją į darbo rinką ir visuomenę priimančiojoje studijų šalyje. Remiantis šia struktūra, formuojama ir aprašoma tyrimo metodologija ir atliekamas tyrimas.

2. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMO, KURIANT UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ LIETUVOJE, TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tyrimo metodologinės prielaidos

Disertacijoje siekta išnagrinėti SŠ įtraukties valdymo galimybes kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje ir suformuoti Lietuvos kontekstui tinkantį modelį. O kad nagrinėjamas reiškinys būtų giliau supras-tas, empirinis tyrimas rėmėsi *konstruktyvistine (interpretatyvistine) ontologine poz-icija* (Bryman, 2008). Remiantis šiuo požiūriu, tyrimas konstruotas siekiant suprasti sudėtingą, kompleksinį SŠ įtraukties valdymą kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, pabrėžiant SŠ sąveikos ir konteksto svarbą formuojant šias realijas. Šios pozicijos kontekste užsienio absolventų karjerai inte-gralios aplinkos plėtra priimančiojoje šalyje suprantama kaip SŠ nuolatinių pastangų, sąveikos ir koordinavimo rezultatas.

Epistemologiniame kontekste disertacijos tyrimas grindžiamas *socialinėmis konstruktyvistinėmis nuostatomis* (Berger ir Luckmann, 1967; Creswell, 2013, 2016; Yilmaz, 2013; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pagal jas SŠ įtraukties valdymo, ku-riant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, reiškinys laikomas įvairialypiu ir priklausomu nuo specifinio konteksto, kuriame gyvena ir dirba dalyviai. Tiri-amas reiškinys buvo konstruojamas ir įprasminamas iš skirtingus lygmenis, įskaitant individualų, organizacinį, regioninį ir nacionalinį, apimančių SŠ – asmenų, jų grupių – požiūrių ir patirties. Pripažįstama, kad įvairios SŠ turi skirtingą požiūrį ir patirtį, susijusius su užsienio absolventų karjerai integralia aplinka ir jos plėtra, o pati aplinka ir SŠ vaidmenys kinta keičiantis aplinkybėms. Tokiam sudėtingam, so-cialiai sukonstruotam reiškiniui suprasti, aiškinti ir plėtoti jo kompleksines prasmes buvo būtina remtis įvairių SŠ požiūriais ir subjektyviomis sampratomis. Taigi remi-antis disertacijos tyrimo konstruktyvistiniu ontologiniu ir epistemologiniu pagrindu tyrime įvairių SŠ patirtis ir suvokimas buvo esminiai siekiant suprasti, kaip kuriama užsienio absolventų karjerai integrali aplinka ir valdoma SŠ įtrauktis. Todėl empirinio tyrimo metu reiškinys tirtas ir interpretuotas iš jį sukūrusių ir jame dalyvaujančių SŠ – AMI, darbdavių, valdžios ir viešąsias paslaugas teikiančių institucijų, tyrėjų, užsienio absolventų ir studentų atstovų – pozicijų ir suteikiamų reikšmių.

Konstruktyvistinės tyrimo nuostatos atliepia ne tik tyrimo tikslą, problemą, bet ir pagrindžia *asmeninę tyrėjo perspektyvą ir aksiologines nuostatas* (Creswell ir kt., 2016; Creswell, 2003; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tyrimo duomenų pagrindu su-konstruotos prasmės interpretuotos ir įprasmintos remiantis savo istorine ir socialine perspektyva, t. y. patirtimi ir išsilavinimu (darbinė patirtis aukštojo mokslo sektoriuje, švietimo politikos ir vadybos studijos, asmeninis interesas, susidomėjimas tema, jos aktualumu). Dalyvių kontekstui ir aplinkai suprasti aktyviai dalyvauta šiame kontek-ste, asmeniškai rinkta informacija. Asmeninės vertybės deklaruotos išsamiai aprašant

tyrimo metodologines, metodų pasirinkimo ir taikymo prielaidas, principus ir jų laikantis. Taip pat pagrindžiant rezultatus įrodančiais tyrimo dalyvių teiginiais ir pristatant tyrimo apribojimus, formuluojant išvadas ir rekomendacijas.

Remiantis konstruktyvistiniu ontologiniu ir epistemologiniu tyrimo pagrindu, sąsajomis su interpretyvizmu, disertacijoje taikomi *kokybinių tyrimų metodologinė prieiga* ir *interpretaciniai metodai* (Bryman, 2008; Creswell, 2013; Ylmaz, 2013; Sparkes, 2014; Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pasitelkti kokybinio tyrimo metodologinę prieigą nuspręsta įvertinus kokybinių tyrimų ypatumus ir disertacijos tyrimo tikslo, nagrinėjamo reiškinio charakteristikų (kompleksiškumo, kontekstualumo ir problemiško, įskaitant informacijos, tyrimų trūkumą) atitiktį. Kokybinio tyrimo prieiga taikyta nustatant, nagrinėjant ir paaiškinant sudėtingą užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje lemiančių veiksnių ir dalyvaujančių SŠ tarpusavio sąveiką, santykius, interesus, indėlį ir pateikiant holistišką požiūrį. Šie aspektai atvaizduojami formuojant modelį, pasiūlant ir pagrindžiant taikytinus SŠ įtraukties valdymo būdus, priemones sąveikai ir rezultatams užtikrinti ir gerinti.

Tyrimo orientuotasi į SŠ įtrauktį, jos valdymą plečiant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką atvaizduojančias, reprezentuojančias situacijas, veiksnius ir procesus, kuriems būdingas individualumas ir unikalumas (Bitinas, 2013; Creswell, 2003; Flick, 2014). Tiriamos situacijos visapusiškai detalai aprašytos bendrine kalba, nagrinėjant jų seką ir analizuojant individų (SŠ atstovų) pasisakymus apie jas. O *unikalumo* įtaka pasireiškė tyrimo rezultatus analizuojant ir interpretuojant Lietuvos ekonominių, politinių-teisinių, valdymo, sociokultūrinių ir technologinių sąlygų kontekste. Ši analizė atskleidė SŠ įtraukties valdymo situacijos, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, išskirtinumą ir savitus bruožus.

Disertacijoje kokybiniam tyrimams būdingą atvirumą (Bryman, 2008; Creswell, 2003) atskleidžia formuluoti bendro pobūdžio ginamieji teiginiai (žr. Įvade), atviri konkretinimui, papildymui ir tikrinimui pagal tyrimo metu surinktą informaciją apie SŠ įtraukties valdymą kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką. Su SŠ įtrauktimi ir užsienio absolventų karjerai integralia aplinka Lietuvoje susijusios situacijos ir procesai analizuoti stengiantis atsiriboti nuo išankstinių nuostatų (Creswell, 2013). Todėl disertacijos teorinė dalis buvo pildoma empirinio tyrimo metu, o SŠ atstovų interviu klausimyne pateikiami tik atviri, platūs klausimai (gairės).

Tyrimas, kuris sujungia įvairius SŠ įtraukties valdymo ir užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtos vadybinius, politinius-teisinius, sociokultūrinius ir kitus procesus, indikavo taikyti ir derinti skirtingus interpretacinius kokybinių tyrimų metodus. Todėl disertacijos kokybiniam tyrimui duomenys rinkti iš kelių informacijos šaltinių, derinant *interviu ir dokumentų analizės metodus*. (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tokia strategija suteikia galimybę atskleisti žmonių vaidmenį SŠ įtraukties valdymo vadyboje, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, taip pat kitų sričių vyksmo procesuose, ir pažvelgti į šį reiškinį per įvairių SŠ santykius su juo (Kardelis, 2007). Taip siekta platesnės duomenų apimties, rasti sąjungą, paramą analizuojant ir interpretuojant duomenis (Armstrong, 2020; Bryman, 2008; Creswell, 2013; Deniz ir Lincoln, 2005; Stake, 1995).

2.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tyrimo dizainas

Atvejo studija. Disertacijos tyrimo dizainas remiasi vieno kokybinio atvejo studija nagrinėjant konkretų atvejį apribotoje sistemoje (Creswell, 2013), t. y. SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje atvejį. Atlikant atvejo studiją, sprendžiama su reiškiniu susijusi problema, kaip efektyviai valdyti SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, iliustruojant šios problemos sudėtingumą ir kontekstualumą.

Atvejo studijos dizaino pasirinkimą lėmė jo esmės suderinamumas su disertacijos tyrimo objektu, tikslu ir problema. Atvejo studija apibūdinama kaip giluminis kompleksinio ir unikalaus projekto, politinės programos, institucijos ar sistemos tyrinėjimas tam tikruose kontekstuose, pasitelkiant ir analizuojant įvairias perspektyvas (Simons, 2012). Esminis atvejo studijos tikslas – gilinti specifinio reiškinio supratimą. Kartu ši teorinė perspektyva išryškina unikalius abipusius interaktyvius mainus tarp aktyvių agentų ir aplinkos, kurioje jie įterpti (Stake, 1995). Įvairių SŠ įtrauktis į užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtrą apima sudėtingą sąveiką ir dinamiką, kurios priklauso nuo konteksto. Kokybinė atvejo studija leido nuodugniai ištirti šiuos sudėtingumus Lietuvos kontekste. Tyrimo metu gilintasi į užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kompleksiskumą ir unikalumą lemiančius veiksnius, procesus, iššūkius, paskatas ir dinamiką. Identifikuotos dalyvaujančios SŠ, jų vaidmenys, poveikis, sąveikos praktikos, nustatytos jų įtraukties kliūtys ir numatyti galimi sprendimai remiantis tyrimo dalyvių patirtimis, vertinimais ir ekspertinėmis įžvalgomis.

Disertacijai reikšmingas atvejo studijai būdingas rezultatų pritaikymas kitame kontekste (Creswell, 2016; Grandy, 2010; Stake, 1995). Analizuojamas atvejis, rezultatų apibendrinimas ir išvados orientuoti ne tik į Lietuvą, bet ir plačiau pritaikomi specifinių šalių, kurios pasižymi panašiomis charakteristikomis kaip Lietuva, kontekste. Atvejo studijoje daugiausia dėmesio skiriama išsamiam SŠ įtraukties valdymo plečiant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje aprašymui, sudaromos prielaidos skaitytojui interpretuoti atvejo ypatumus ir perkelti išvadas į kitus atvejus, t. y. specifines šalis kaip Lietuvą.

Atsižvelgiant į disertacijoje nagrinėjamas reiškinio charakteristikas, atvejo studijų tipus, pasirinkta kombinuoti *vidinės* ir *instrumentinės* atvejo studijų požiūrius (Creswell, 2013; Grandy, 2010; Stake, 1995). Remiantis vidinės atvejo studijos požiūriu, dėmesys disertaciniame tyrime sutelktas į unikalų, kompleksiską ir sudėtingą SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje atvejį. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuotas modelis kaip galima problemos sprendimo sistema Lietuvoje. Kartu, remiantis instrumentiniu požiūriu, gilinamasi į SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką reiškinių ir su juo susijusių problemą, iliustruojant pasirinktu Lietuvos atveju. Atvejis išsamiai aprašytas siekiant giliau suprasti su tyrimo klausimu susijusias ypatybes ir jį reprezentuoti specifinių šalių kaip Lietuva kontekste.

Disertacijos atvejo studijoje keliamam tikslui pasiekti, problemai atliepti,

nagrinėjamam reiškiniui išanalizuoti, teoriškai ir empiriškai pagrįstam modeliui pasiūlyti svarbus yra duomenų, prasmų interpretacijos, aprašymo ir teorinių konstrukto integravimo balansas. Todėl disertacijos atvejo studija remiasi *deskriptyvumu*, kurio tikslas yra išsamiai, nuodugniai ir koncentruotai įvertinti pavyzdį, remiantis deskriptyvinės teorijos artikuliacija. Ši teorija lemia poreikį atsižvelgti į tiriamo atvejo gilumą ir apimtį, jį paremti ir perteikti pasiūlymais bei klausimais (Denzin ir Lincoln, 2005; Stake, 1995; Tobin, 2010). Remiantis deskriptyvumu, atvejo analizės ataskaitoje pateiktas išsamus užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtros reiškinio ir jo aspektų (veiksnių, iššūkių ir galimybių Lietuvoje, SŠ ir jų vaidmenų, įtraukties praktikų ir tobulinimo galimybių) interpretavimas ir aprašymas. Šis aprašymas pagrįstas įrodymais, nurodant šaltinius, pateikiant įrodančius informantų teiginius. Be to, atliekant empirinį tyrimą ir formuojant modelį siekta atskleisti jo ryšį su teoriniame tyrime nagrinėjama konstrukta, kad būtų vystoma teorija (Denzin ir Lincoln, 2005; Tobin, 2010). Todėl analizuotų šiuolaikinės karjeros, SŠ teorijų, užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiose šalyse lemiančių veiksnių ir SŠ įtraukties valdymo sistemos elementų pagrindu suformuoti tyrimo klausimai, o jų sprendiniai atsispindi išvadose ir rekomendacijose.

Remiantis tyrimo objektu, tikslu, problema, konstruktyvistiniu ontologiniu ir epistemologiniu pagrindu, taikomas įterpties (angl. *embedded*) atvejo studijos dizainas, kai analizuojami daugiau nei vienas subvienetų vienoje aplinkoje (Yin, 2003; Scholz ir Tietje, 2002; Stake, 1995). Disertacijoje nagrinėjamo SŠ įtraukties valdymo, siekiant plėsti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tiriamos skirtingos SŠ (užsienio studentai ir absolventai, AMI, darbdaviai, valdžios, atitinkamą pagalbą, paslaugas teikiančios institucijos, tyrėjai), jų vaidmenys ir sąveika. Duomenys renkami ir analizuojami, išvados pateikiamos individualiu, organizaciniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis. Taikant įterpties atvejo tyrimo dizainą ir pabrėžiant tiek tyrimo subvienetus, tiek visą atvejį (Scholz ir Tietje, 2002; Stake, 1995), formuojamas SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, modelis, atvaizduojantis visą sistemą, jos elementus ir tarpusavio ryšius.

Disertacijoje reikšmingas dėmesys yra skiriamas tiriamo atvejo ribų konceptualizavimui. Tačiau svarbu pabrėžti, kad šios ribos nėra griežtos ir statiškos, o dvikryptės ir tam tikra prasme savavališkai nustatytos (Stake, 1995). Disertacijos tiriamo atvejo studijos ribos nustatomos remiantis metodologine ribojimo forma (Burawoy, 1998), pagal kurią esminis šioje disertacijoje tiriamo atvejo atskyrimo bruožas yra išsamus SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, atvejo tyrimas apibendrinant platesnį jį supantį kontekstą. Toks metodologinis ribojimas išskiria vidinį ir išorinį kontekstualizavimą (Elger, 2010). Disertacijos tyrimo atvejo studijoje konkretūs atvejo išorinio konteksto elementai – teorijoje išskirti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiantys veiksniai – performuluoti į abstrakčias, atviras korekcijoms dokumentinio tyrimo temas, kurios pasitelktos atvejo riboms apibrėžti. Tuomet šie komponentiniai atvejai iš naujo konceptualizuoti ir pritaikyti Lietuvos kontekstui, o svarstomos į tyrimą įtrauktos ir analizuotos SŠ (jų atstovai) nustatytos šiose ribose. Taip išlaikytas intensyvaus vidinio kontekstualizavimo – holistinio

SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje – vaizdas.

Siekiant giliau suprasti SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, reiškinį, užfiksuoti atvejo sudėtingumą, specifiką ir unikalumą, atskleisti įvairių dalyvių (SŠ) perspektyvas ir stiprinti padarytų išvadų teisėtumą, pasitelkta tyrimų metodų, technikų ir procedūrų duomenims rinkti ir analizuoti derinimo strategija (Armstrong, 2020; Deniz ir Lincoln, 2005; Luobikienė, 2010, 2000). Taikyti metodų trianguliaciją, didinančią tyrimo patikimumą ir atvejo reprezentatyvumą, įpareigojo kokybinė atvejo studija (Creswell, 2016; Deniz ir Lincoln, 2005; Yin, 1994, 2003; McCulloch, 2004; Scholz ir Tietje, 2002; Stake, 1995). Taip pat tiriamo reiškinio, jo problemos kontekstas, t. y. žinių apie reiškinį trūkumas, sąsajos su skirtingomis viešosios politikos ir valdymo sritimis (imigracija, užsieniečių užimtumu, integracija, aukštuoju mokslu ir kt.), ankstesnių tyrimų praktika ir rekomendacijos tyrinėti iš įvairių SŠ perspektyvų (Dai ir Pham, 2024; Gutema ir kt., 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2023).

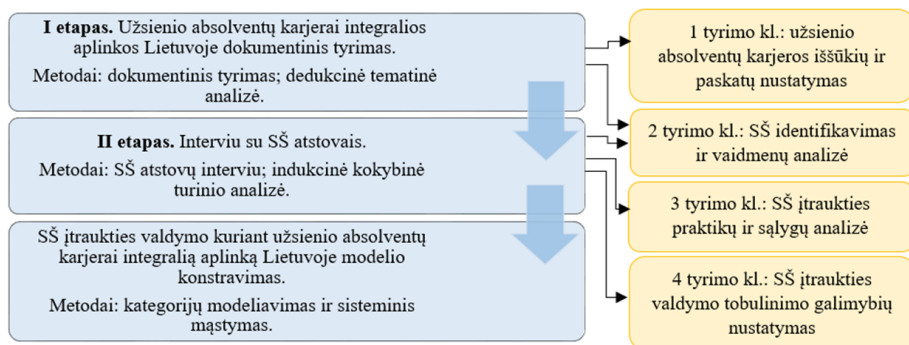
Disertacijos tyrimui duomenys rinkti kombinuojant dokumentinio tyrimo ir SŠ atstovų interviu metodus ir tiriant tą patį reiškinį. Dokumentinis tyrimas pagrindė SŠ atstovų interviu metodo, kuriuo renkama pagrindinė informacija, taikymą ir validumą. Surinkti kokybiniai duomenys analizuoti vadovaujantis tematine (Bowen, 2009) ir kokybine turinio (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) analizėmis, integruojant hibridinę duomenų analizės perspektyvą, apimančią dedukciją ir indukciją (Fereday ir Muir-Cochrane, 2006). Dedukcinė ir indukcinė duomenų analizės sudarė prielaidas nenuklysti nuo pasirinkto atvejo studijos ribų, charakterizuojant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančius veiksnius, integruojant teorinius SŠ įtraukties elementus ir kartu atskleidžiant specifinį bei unikalų atvejį. Kokybinių tyrimų metodų derinimo strategija suteikė galimybę kiekviename tyrimo etape generuoti, analizuoti, lyginti, pildyti ir tikslinti naujas žinias (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Taip pat patvirtinti tyrimo metu gautus duomenis remiantis keliais šaltiniais ir taip pašalinti grėsmes patikimumui (pavyzdžiui, tyrėjų ir informantų šališkumą) (Denzin, 1970; Yin, 1994).

Tyrimo etapai. Disertacijos empirinis tyrimas vykdytas dviem etapais, susietais su tyrimo klausimais. Tyrimo etapų ir klausimų sąsajos pavaizduotos 12 pav.

I etapas. Pirmiausia disertaciniame darbe atlikta užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje apžvalga – dokumentinis tyrimas, pasitelkiant pirminių ir antrinių dokumentų šaltinius pradiniais duomenimis surinkti. Duomenys analizuoti vadovaujantis tematine analize ir dedukcine duomenų analizės perspektyva. Dokumentinis tyrimas pasitelktas užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje specifikai nustatyti, teorinėje dalyje išskirtiems užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiantiems veiksniams Lietuvos kontekste charakterizuoti, padėčiai, iššūkiams, paskatoms aprašyti. Taip pat atitinkamų SŠ atstovų įtraukimui į II tyrimo etapą (interviu) pagrįsti, identifikuojant pagrindines SŠ ir jų vaidmenis. Dokumentinis tyrimas leido išskirti problemines užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos sritis, į kurias reikia sutelkti dėmesį ir svarstyti jų sprendimo būdus.

II etapas. Siekiant giliau suprasti SŠ įtraukties valdymą, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, iš įvairių SŠ pozicijų ir pagrįsti modelio konstravimą, buvo imti interviu iš SŠ grupių atstovų, išryškėjusių pirmojo empirinio tyrimo etapo metu. Jų interviu, kaip pagrindinis disertacijos duomenų rinkimo metodas, pasirinktas duomenims, atskleidžiantiems tyrimo dalyvių patirtis, įžvalgas, vertinimus, situacijų interpretacijas, surinkti. Identifikuoti ir išnagrinėti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos ir SŠ įtraukties bei valdymo ypatumai: sąlygos, pokyčiai, iššūkiai, paskatos, SŠ įtraukties, jos valdymo raiška ir tobulinimo galimybės. Interviu metu surinkta ir transkribuota informacija analizuota ir interpretuota vadovaujantis tyrimų duomenų indukcinės analizės principais, taikant kokybinę turinio analizę ir kokybinių duomenų analizės programinę įrangą „Atlas.ti“.

Dokumentinio tyrimo, SŠ interviu surinktų duomenų, išskirtų temų, kategorijų ir subkategorijų bei teorinio tyrimo pagrindu parengtas SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, *modelis* ir apibrėžtos jo įgyvendinimo gairės. Modelis suformuotas vadovaujantis *sisteminio mąstymo* ir *modeliavimo prielaidomis*, suteikiančiomis galimybę identifikuoti reiškinių ir elementų ryšius, sąveiką, visumos vaizdą, organišką veikimo būdą stebint grįžtamąjį ryšį ir pokyčius, paaiškinti ir supaprastintai atvaizduoti dabartinę padėtį.



12 pav. Loginė empirinio tyrimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Disertacijos tyrimas remiasi vieno kokybinio atvejo studija, nagrinėjant SŠ įtraukties valdymą kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje. Pasirinkta atvejo studija leidžia gilinti specifinio reiškinių supratimą, atskleisti sudėtingus tarpusavio ryšius tarp įvairių SŠ ir jų sąveiką su aplinka bei generuoti išvadas, kurios gali būti pritaikytos panašaus konteksto šalyse. Derinant dokumentinį tyrimą ir interviu, siekta sukurti modelį, kuris suteikia sisteminį ir holistinį SŠ įtraukties valdymo vaizdą, atspindi tiek elementų tarpusavio ryšius, tiek visumos dinamiką.

2.3. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tyrimo metodai

2.3.1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje dokumentinis tyrimas

Disertacijoje pasitelktu dokumentiniu tyrimu siekiama aprašyti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje esamą padėtį (*status quo*), išryškinti specifiką ir numatyti ateities tendencijas. Dokumentinio tyrimo siekiamas įgyvendinti ir atvejo riboms išlaikyti buvo charakterizuoti teorinėje dalyje išskirti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos veiksniai specifiniame Lietuvos kontekste, atskleistos užsienio absolventų karjeros integracijos aplinkybės, iššūkiai ir paskatos. Taip pat identifiukuotos pagrindinės SŠ, iš kurių atstovų imti interviu.

Dokumentų analizės metodas pasirinktas atsižvelgus į jo tinkamumą kokybinėms atvejų analizėms (Armstrong, 2020; Corbin ir Straus, 2008; Patton, 2002), kuriose pateikiami išsamūs vieno reiškinių aprašymai (Yin, 1994; Stake, 1995). Šiuo atveju aprašoma užsienio absolventų karjerai integrali aplinka ir į jos kūrimą įsitraukusios ar poveikį turinčios SŠ. Dokumentinis tyrimas pasitelktas pirminei informacijai rinkti ir analizuoti (Bowen, 2009; Luobikienė, 2000; Tidikis, 2003). Taikant duomenų šaltinių trianguliaciją, dokumentinio tyrimo duomenys papildyti ir kombinuoti su SŠ atstovų interviu duomenimis (Armstrong, 2020; Bowen, 2009; Denzin, 1970; Yin, 1994; McCulloch, 2004), kad būtų atskleistas išsamesnis SŠ įtraukties valdymo, vystant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, vaizdas.

Atliepiant disertacijos konstruktyvistinę ontologinę ir epistemologinę poziciją, atliktas dokumentinis tyrimas grindžiamas nuostata, kad žmogus produkuoja tekstą pagal savo patirtis kontekste, o ne kontekstas aprašo to žmogaus patirtis (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šio tyrimo atveju dokumentai vertinti kaip socialiniai faktai, kurie kuriami, dalijami ir naudojami socialiai organizuotais būdais (Atkinson ir Coffey, 1997). Tyrime dėmesys sutelktas į tekstą ar jo dalis, atspindinčius užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje kontekstą, kuriame dalyviai veikia žmonių savybes, veiksmus, situacijas, kurias jie formuoja ar jau suformavo (Bowen, 2009; Mills ir kt., 2006; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tirtos dalyvių nulemtos aplinkybės, iššūkiai ir paskatos, pavyzdžiui, teisiniai migracijos aspektai, pokyčiai, integracijos priemonių plėtra, įvairių SŠ įsitraukimo ypatumai, kurie turi įtakos užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos vystymui ir atskleidė Lietuvos atvejo specifiką.

Dokumentų atranka. Atliekant dokumentinį tyrimą ir atliepiant pasirinktos atvejo studijos nuostatas bei ribas, buvo pasitelkti įvairūs dokumentai, padėję atskleisti prasmę, plėtoti supratimą ir generuoti įžvalgas, susijusias su tyrimo problema (Merriam, 1988, cit. iš Bowen, 2009). Dokumentinio tyrimo metu (2022–2024) nagrinėti viešai internete prieinami rašytiniai (elektroniniai) tekstai ir spausdinti dokumentai (Bowen, 2009; Bruzgelevičienė ir Žadeikaitė, 2007; McCulloch, 2004; Tidikis, 2003), liudijantys užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos situaciją, dalyvaujančias SŠ, jų vaidmenis, nuomones ir požiūrius. Dokumentai atrinkti laikantis autentiškumo,

patikimumo, faktų aiškumo ir suprantamumo principų (Bruzgelevičienė ir Žadeikaitė, 2007; Tidikis, 2003). Todėl naudotasi oficialiais pirminiais ir antriniais šaltiniais – teisės aktais, tyrimais, jų ataskaitų duomenų bazėmis, organizacijų interneto tinklalapiais. Siekiant išsamiau išnagrinėti tiriamą reiškinį ir jo aspektus, buvo vertinamas tiek dokumentų išsamumas, tiek įvairovė (Bowen, 2009). Todėl vieni atrinkti dokumentai išsamiai aptaria nagrinėjamą reiškinį, o kiti – kai kuriuos reiškiniui svarbius aspektus.

Dokumentų buvo ieškoma pagal raktinius žodžius: užsienio, trečiųjų šalių, tarptautiniai studentai ir absolventai, užsieniečiai, užsienio piliečiai, talentai, migrantai. Atrinkus aktualius šaltinius, naudoti SŠ ir jų vaidmenis identifikuojantys raktažodžiai: darbdaviai, aukštosios mokyklos, valdžios institucijos. Tačiau svarbu pabrėžti, jog atrinkus pirmus dokumentų šaltinius ir atlikus duomenų analizę, pavyzdžiui, dokumente identifikavus SŠ, nustatčius tyrimui svarbius aspektus, jie nurodydavo kryptis, kuriomis toliau rinkti ir analizuoti duomenys. Jie nuolat peržiūrėti, atnaujinti, pildyti.

Remiantis numatytais atrankos kriterijais, analizuoti įvairių rūšių dokumentiniai šaltiniai: užsienio absolventų integravimąsi į darbo rinką ir visuomenę Lietuvoje reglamentuojantys teisiniai dokumentai (įstatymai, poįstatyminiai aktai, strateginiai dokumentai ir kt.), Lietuvos ir užsienio tyrimai, jų ataskaitos, apžvalgos, rekomendacijos, oficialioji statistika, kita viešojoje erdvėje paskelbta informacija organizacijų tinklalapiuose. Tyrime papildomai remtasi straipsniais iš naujienų portalų (pavyzdžiui, Delfi, Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos), siekiant atspindėti aktualius įvykius, institucijų pozicijas ir viešąją diskusiją, kuri dar nėra detalizuota mokslinėje literatūroje. Tokie šaltiniai suteikė tyrimui empirinį kontekstą, leido dokumentuoti realias tendencijas ir nuostatas. Analizuoti dokumentai publikuoti 2012–2024 metais. Dokumentų sąrašas pateikiamas 1 priede.

Analizuojant Lietuvos atvejį, bendrai tyrimų užsienio absolventų karjeros ir su tuo susijusių aspektų temą tyrinėjančių mokslininkų nėra daug. Pabrėžtina, kad Lietuvoje galima rasti daugiau tyrimų, skirtų užsienio studentams (ypač iš ne ES šalių) pritraukti, gyvenimo ir studijų sąlygoms studijų metų analizuoti. O absolventų karjeros, integracijos, išlaikymo tyrimų yra dar mažiau. Lietuvos duomenys apie užsienio studentus, absolventus įtraukiami į palyginamąsias Europos ir kitų šalių analizes, atliekamas, pavyzdžiui, OECD, EMT, Tarptautinės migracijos organizacijos (TMO). Taip pat užsienio studentų ir absolventų (prieinamus) duomenis: įstojusiujų skaičių, kryptis, programas ir kt., išskyrus karjeros rodiklius (įsidarbinimą, atlyginimus ir kt.) galima rasti nacionalinėje (Švietimo valdymo informacinėje sistemoje, Statistikos departamento) ir tarptautinėje (Eurostat) duomenų bazėse. Disertaciniam tyrimui taip pat pasitelkti duomenys, kurie paremia, papildo užsienio absolventų karjerai aktualių aspektų analizę, pavyzdžiui, Vadybos plėtros instituto (angl. *Institute for Management Development* [IMD]) Pasaulio talentų reitingai (angl. *World Talent Rankings*) ar Pasaulio konkurencingumo reitingai. Galima teigti, kad daugelis analizuotų dokumentų apima atskirus nagrinėjamo reiškinio aspektus ar jų grupes.

Duomenų analizė. Dokumentinio tyrimo metu surinktų duomenų analizė atlikta pagal *tematinės analizės* principus (Armstrong, 2020; Fereday ir Muir-Cochrane, 2006; Labuschagne, 2003; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Teminė analizė apibūdinama

kaip duomenų modelio atpažinimo forma, kai temos tampa analizės kategorijomis (Fereday ir Muir-Cochrane, 2006), ar kaip sisteminis darbas su kokybiniais duomenimis, įgalinantis tyrėją suvaldyti didelės apimties duomenis, juos apibūdinti ir pateikti skirtingų aspektų interpretacijas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Disertacijos dokumentiniame tyrime išskirtos temos fiksuoja svarbią informaciją, apima savitus ir kompleksinius (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje ir joje dalyvaujančių SŠ požymius.

Atliekamas kokybinės atvejo studijos tyrimas, pasitelkiant lanksčią teminę analizę, įgalino pasirinkti temų nustatymo principus, remiantis indukciniu arba deduciniu požiūriais (Fereday ir Muir-Cochrane, 2006; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Nors kokybiniai tyrimai dažniau siejami su induktyviąja nuostata (iš apačios į viršų ir teorijos generavimo) (Creswell, 2003), šio dokumentinio tyrimo atveju taikyta dedukcinė duomenų analizės perspektyva (iš viršaus į apačią) (Corbin ir Straus, 2014; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Deducinė teminė analizė pasitelkta atsižvelgiant į disertacijos kokybinio atvejo tyrimo orientaciją ir nuostatas charakterizuojant teoriniame tyrime išskirtus užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančius veiksnius. Kartu atskleista atvejo specifika – išsamiau aptarti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos ir SŠ įtraukties ypatumai ir jų raiška Lietuvos kontekste.

Remiantis dedukcine tyrimo perspektyva, pirminės dokumentinio tyrimo temos buvo žinomos iš anksto (3 lentelė). Jos suformuluotos vadovaujantis teorinio tyrimo rezultatais – užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje lemiančių veiksnių turiniu, įsitraukusiomis SŠ ir jų vaidmeniu. Atvejo specifikai atskleisti suformuluotos abstrakčios temos, kurios patikslintos tyrimo metu, atsižvelgiant į duomenų įvairovę ir unikalų pasirinktą tyrimą Lietuvoje. Galutinio teminės analizės rezultato temas sudaro keli jas apibūdinantys aspektai (potemės), apimantys esminius užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos bruožus ir įsitraukusias SŠ. Temos grindžiamos teksto pavyzdžiais, kurie atskleidžia jo esmę. Galutinės temų formuluotės pateiktos tyrimo rezultatų analizės dalyje (7 lentelė).

3 lentelė. Dokumentinio tyrimo temos ir jų sąsajos su tyrimo klausimais

Temos	Ryšys su tyrimo klausimais
1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje atvejo apibūdinimas	1. Kokie yra pagrindiniai užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai ir paskatos Lietuvoje?
2. Individualūs užsienio studentų ir absolventų veiksniai	2. Kokios yra SŠ ir jų vaidmenys kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką?
3. AMI veikla ir parama	
4. Darbdavių požiūris ir įdarbinimo praktikos	
5. Priimančiosios šalies sąlygos ir charakteristikos	
6. Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys ir jų vaidmenys	

Šaltinis: sudaryta autorės

Kodavimas. Teminė analizė atlikta naudojant iš anksto numatytus užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančių veiksnių – pirminių temų – turinį

atspindinčius kodus (Fereday ir Muir-Cochrane, 2006): absolventų kompetencijos, praktikos galimybės, darbdavių požiūris, imigracijos politika ir kt. Remiantis šiais kodais, atrinktos juos iliustruojančios teksto ištraukos, citatos. Numatyti pirminiai kodai, kaip ir temos, buvo atviri tikslinti, pildyti, todėl tyrimo metu kodų, temų ir potemių skaičius ir prasmės keitėsi.

Dokumentinio tyrimo procesas ir eiga. Dokumentinio tyrimo metodą, kaip ir kitų kokybinių tyrimų metodus, sieja nuostata, kad kokybinių duomenų rinkimo ir analizės fazių atskirti negalima (Bitinas, 2006; Bruzgelevičienė ir Žadeikaitė, 2007; Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Todėl tyrimui dokumentai rinkti ir analizuoti rekursyviai (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pabrėžtina, jog paėmus SŠ atstovų interviu, pakartota dokumentų paieška ir atnaujinti duomenys iš naujų (pavyzdžiui, Eurostat, 2024; ŠMPF, 2023) ir atnaujintų (teisės aktai) šaltinių. Analitinė dokumentinio tyrimo duomenų procedūra apėmė dokumentų duomenų radimą, atranką, įvertinimą, įprasminimą ir sintezę. Atrinkti dokumentai atidžiai peržiūrėti, duomenys kruopščiai skaityti. Remiantis išryškėjusiomis charakteristikomis (iš ištraukų, citatų), gauti duomenys užkoduoti, o jų pagrindu sukonstruotos potemės, kad būtų atskleistos ir patikslintos su užsienio absolventų karjerai integralia aplinka ir įsitraukusiomis SŠ Lietuvos kontekste susijusios temos.

2.3.2. Interviu su suinteresuotųjų šalių atstovais

Disertacijos tikslui pasiekti, t. y. SŠ įtraukties valdymui, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, ištirti, modeliui sukonstruoti ir tyrimo klausimams atsakyti atliepiant pasirinktą atvejo studijos strategiją, imti interviu iš SŠ atstovų. Šis metodas laikomas vienu reikšmingiausių atvejų studijose, siekiant detaliai išanalizuoti reiškinį, įgyti specifinių žinių (Yin, 2013) ir „autentišką žmonių patirties supratimą“ iš įvairių dalyvių perspektyvų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Yilmaz, 2013; Silverman, 2015, p. 44). Šis metodas puikiai dera su dokumentinio tyrimo metodu (Armstrong, 2020; McCulloch, 2004). Todėl disertacijoje interviu pasitelktas kaip pagrindinė priemonė duomenims surinkti. Interviu padėjo gauti išsamių duomenų atvejo studijos tyrimo klausimu, atskleisti skirtingų SŠ, dalyvaujančių kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, perspektyvas ir reiškinio unikalumą.

Disertacijoje taikyti *pusiau struktūruoti interviu* su iš anksto apsvarstytomis temomis ir klausimais – interviu gairėmis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Pusiau struktūruoto interviu klausimyno pasirinkimą lėmė tyrimo problema, tikslas ir žinių trūkumas apie analizuojamą reiškinį ir jo aspektus. Taip pat tiriamųjų kontingentas, t. y. skirtingos SŠ, kurioms atstovauja tiriamieji. Dėl informantų darbo, kompetencijų sričių, patirčių, interesų skirtumų svarbu turėti galimybę paklausti papildomų klausimų, juos tikslinti, diversifikuoti. Todėl pusiau struktūruotas interviu dėl lankstumo ir galimybių reaguoti į interviu eigą, kai pagal poreikį gali būti keičiama užduodamų klausimų tvarka, formuluotės, keliami papildomi klausimai, buvo itin aktuali siekiant disertacijos tikslo. Ši klausimyno struktūra leido SŠ atstovams iš dalies vadovauti pokalbio kryptį, sudarė galimybę gauti plačius, neribojamus atsakymus ir suprasti jų

perspektyvas. Kartu nenukrypti nuo tyrimo temos (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Informantų imtis ir atrankos kriterijai. Tyrimo imties problema kokybiniuose tyrimuose įprastai neformuluojama, pagrindinė yra tikslinga tiriamųjų atranka (Bitinas, 2013; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Žydžiūnaitė, 2008). Remiantis Gaižauskaite ir Valavičiene (2016), interviu tyrimų imties dydis gali būti labai įvairus, tačiau turi atspindėti tiriamo reiškinių įvairovę konkrečioje tikslinėje populiacijoje. Todėl disertacijos SŠ atstovų atrankai taikyta tikslinė imties vienetų kriterinės atrankos strategija (Bitinas ir kt., 2008; Rupšienė, 2007) ir vadovautasi teorinio „prisotinimo“ principu (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tikslingai vykdant informantų atranką, jiems nustatyti atrankos kriterijai, vertinantys jų ekspertiskumą ir įvairovę tiriamo objekto atžvilgiu (Bitinas ir kt., 2008; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) (4 lentelė). Tyrimo validumui užtikrinti informantai buvo atrinkami remiantis požiūriu, kad jie turi būti šiam tyrimui itin svarbūs, iš kurių būtų galima spręsti apie visos Lietuvos ekspertų nuomonę (Bitinas ir kt., 2008). Ypač svarbu buvo surinkti informacijos, duomenų iš specialiai atrinktų kvalifikuotų žmonių, atitinkamų sričių profesionalų, išmanančių ir turinčių tyrimui vertingų kokybiškų duomenų apie užsienio absolventų darbo jėgos integraciją ir SŠ dalyvavimą, sąveiką, koordinavimą šiuose procesuose. Siekta atrinkti asmenis, atliekančius tiriamam reiškiniui aktualias funkcijas ir turinčius patirties remiantis dokumentinio tyrimo rezultatais. Taip pat galinčių kalbėti organizacijos ar tam tikros profesijos vardu (Littig ir Pöchhacker, 2014), tai leistų išsamiai įsigilinti į reiškinį. O taikytas SŠ įvairovės kriterijus pagrindžia tyrimui svarbiausių SŠ atstovavimą. Šio disertacinio tyrimo atveju įvairovė susijusi su informacijos apie reiškinį ir jo problemą „prisotinimu“ iš skirtingų dalyvaujančių SŠ pozicijų (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tai reiškia, kad informantai buvo atrinkti siekiant atspindėti pagrindinių SŠ patirtis, įžvalgas, atskleisti visapusišką ir kompleksinę požiūrį.

Vadovaujantis suformuluotais informantų atrankos kriterijais ir teorinio „prisotinimo“ principu, informantai pirmiausia atrinkti ir interviu imti iš įvairių dokumentiniame tyrime išryškėjusių SŠ grupių, kurių interesai, atsakomybės, funkcijos susijusios su užsienio absolventų integracija į darbo rinką ir visuomenę, atstovų. Konkrečių SŠ atstovų ieškota aktualių organizacijų tinklalapiuose, kreipiantis į įvairias organizacijas ir teiraujantis rekomendacijų, informacijos apie galimus dalyvius, atitinkančius numatytus kriterijus. Pirminis SŠ atstovų sąrašas, paremtas I empirinio etapo dalyje išryškėjusiomis SŠ, atsižvelgiant į gautus rezultatus, dalyvių rekomendacijas ir atsisakysiujų dalyvauti motyvus, pakoreguotas ir papildytas įtraukiant kitus informantus, atitinkančius numatytus atrankos kriterijus.

4 lentelė. Informantų atrankos kriterijai

Kriterijai	Kriterijų apibūdinimas
Ekspertiskumas	Asmenys, atitinkamų sričių profesionalai, disponuojantys tyrimui aktualia informacija, ir (ar) turintys darbo patirties su užsienio studentais ir absolventais, jų integracija į darbo rinką, visuomenę, SŠ dalyvavimu, tarpusavio sąveika ir koordinavimu tiriamo reiškinio kontekste

	Asmenys, einantys vadovaujamas pareigas tyrimui aktualiose organizacijose ir (ar) atsakingi už procesų įgyvendinimą, koordinavimą ir įgalinti patys priimti sprendimus, turinčius įtakos užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę, taip pat galintys kalbėti organizacijos ar profesijos vardu
SŠ įvairovė	Asmenys, atstovaujantys ir galintys pateikti įžvalgų apie skirtingas SŠ grupes: valdžią, viešąsias paslaugas teikiančias institucijas, darbdavius, AMI, tyrėjus, užsienio studentus ir absolventus

Šaltinis: sudaryta autorės

Informantų skaičius. Tyrime iš viso dalyvavo **25 informantai** iš 6 pagrindinių SŠ. Kiekvienos SŠ grupės tiriamųjų skaičiui įtakos turėjo skirtingų institucijų, organizacijų, vykdančių veiklas, susijusias su užsienio absolventų integracija, šios veiklos analize, kiekis ir charakteristikos. Taip pat interviu metu išsakyti dalyvių pasiūlymai, rekomendacijos kreiptis į atitinkamus specialistus. Dalyvauti atsisakė ar į kvietimą neatsakė 2 AMI, 1 savivaldos, 1 Užimtumo tarnybos atstovas. Atsisakiusieji motyvavo, jog negali komentuoti ar nenori dalintis informacija dėl galimybės ją susieti su atstovaujama institucija.

Informantų charakteristikos. Interviu atrinkti SŠ atstovai, kurių profesinė veikla susijusi su užsienio absolventų integracija į darbo rinką ir visuomenę, tam įtakos turinčiais veiksniais. Informantai dirbo organizacijose, atsakingose už užsienio studentų ir absolventų klausimų kuravimą, aukštojo mokslo studijas, migraciją, žmogiškųjų išteklių plėtrą, verslo aplinką, užimtumą ir darbo rinką, integraciją, aktualias socialines ir viešąsias paslaugas, politinius-teisinius šios srities sprendimus, tyrimus ir analizes. SŠ atstovai atrinkti iš pagrindinių Lietuvos miestų – Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos, kuriuose studijuoja daugiausiai užsienio studentų ir susitelkusios pagrindinės organizacijos, dirbančios ir siūlančios paslaugas, paramą užsienio studentams ir absolventams. Iš skirtingų miestų ir organizacijų atrinkti asmenys, kurie disponuoja aktualia informacija ir kurių veiklos turinys apima išvardytų sričių funkcijas ir atliepia atrankos kriterijus, atspindėję jų atstovaujamos generalinės aibės nuomones, patirtis, požiūrius, nuostatas, tai leido generalizuoti tyrimo rezultatus ir išvadas. 5 lentelėje informantai suskirstyti į atskiras grupes, kurių nuomonę jie reprezentuoja.

Studentų atstovybių ir Lietuvos studentų sąjungos atstovai tyrime reprezentavo užsienio studentų ir absolventų nuomonę, kadangi konkrečiai užsienio absolventams atstovaujančių, jungiančių grupių (alumnų) nustatyti nepavyko. Studentų organizacijos deklaravo, kad gilinasi į užsienio studentų ir absolventų klausimus, palaiko su jais kontaktus. Užsienio studentams ir absolventams aktualių klausimų svarstymą studentų organizacijose pagrindžia dokumentinio tyrimo rezultatai (tema „Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys ir jų vaidmenys“). AMI ir integracinę paramą užsieniečiams teikiančių institucijų atstovai taip pat rekomendavo juos įtraukti į tyrimą. Pačios AMI atrinktos taip, kad reprezentuotų miestus ir AMI, kuriuose daugiausiai studijuoja užsienio studentų, Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenimis (2022). Taip pat siekta atlikti privačių ir viešų, skirtingo profilio AMI, kurios specializuojasi skirtingose studijų kryptyse, vertinimus. Todėl atrinkti ir apklausti universitetų, kuriuose

2021 m. studijavo – 12,4 proc. užsieniečių, lyginant su kolegijomis – 3,1 proc. (Strata, 2022), atstovai iš Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos. Apklausti Vilniaus Gedimino technikos, Mykolo Romerio, ISM Vadybos ir ekonomikos, Vytauto Didžiojo, Kauno technologijos, Klaipėdos ir LCC tarptautinio universitetų ir užsienio studentų ir absolventų atstovai.

Lietuvos darbdavių nuomonei atspindėti apklausti didžiausių darbdavių vienijančių asocijuotų struktūrų atstovai. Taip pat interviu imti iš dviejų įvairių specialybių užsienio studentus ir absolventus Lietuvoje aktyviai samdančių Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonių atstovų. Interviu paimta iš pagrindines politikos kryptis formuojančių ir įgyvendinančių centrinės valdžios institucijų atstovų. Institucijų atsakomybės apima migraciją, teisinę užsieniečių aplinką, administravimą, investicinę aplinką, talentų, žmogiškųjų išteklių vystymą, užsieniečių integraciją, užimtumą, aukštojo mokslo studijas. Regionų lygmeniu interviu imti iš savivaldos institucijų, organizuojančių ir teikiančių užsienio absolventams paramą ir paslaugas, atstovų. Taip pat iš agentūros „Investuok Lietuvoje“, koordinuojančios programas „Work in Lithuania“, teikiančią integracijos į darbo rinką pagalbą užsieniečiams, ir „Kurk Lietuvai“, vykdančią tyrimus užsienio absolventų integracijos klausimais, atstovo. Tyrėjai atrinkti iš dokumentinio tyrimo rezultatuose identifikuotų ir dalyvių rekomenduotų tyrimų organizacijų. Jos analizuoja užsienio studentų, absolventų situaciją ir su ja susijusius procesus Lietuvoje, teikia rekomendacijas valdžios institucijoms.

Remiantis Lietuvos atvejo studijos ribomis ir SŠ atstovų atrankos kriterijais, užsienio absolventų šeimų ir viršnacionalinių institucijų apklausti nenumatyta. Įvertinta tai, kad šeimos neatliepia ekspertiškumo kriterijaus ir neturi tiesioginės įtakos karjerai integraliai aplinkai priimančiojoje šalyje. Jos gali paveikti individualų užsienio absolventų sprendimą likti studijų šalyje ar išvykti, jį remti ir atvirkščiai. Kadangi tiek TMO EMT, tiek centrinės valdžios institucijų atstovai yra susipažinę ar nagrinėja ES politinių-teisinių sprendimų įtaką, daroma prielaida, kad jie gali anonisuoti ES institucijų vaidmenį nacionalinėje politikoje ir teisėkūroje užsienio absolventų atžvilgiu.

5 lentelė. Informantų atstovaujamos suinteresuotosios šalys ir jų grupės

SŠ grupės pavadinimas	Atstovaujamos SŠ	Informanto kodas
Užsienio studentų ir absolventų atstovai	Lietuvos studentų sąjungos atstovas, kuruojantis užsienio studentų ir absolventų klausimus	E1
	Klaipėdos AMI užsienio studentų ir absolventų atstovas	E2
	Kauno AMI užsienio studentų ir absolventų atstovas	E3
AMI atstovai	Vilniaus AMI padalinio, atsakingo už užsienio studentų priėmimą ir integraciją, atstovas	E4
	Vilniaus AMI padalinio, atsakingo už užsienio studentų priėmimą ir integraciją, atstovas	E5
	Vilniaus AMI padalinio, atsakingo už užsienio studentų priėmimą ir integraciją, karjerą, atstovas	E6

	Kauno AMI padalinio, atsakingo už užsienio studentų priėmimą ir integraciją, atstovas	E7
	Kauno AMI padalinio, atsakingo už užsienio studentų priėmimą ir integraciją, atstovas	E8
	Klaipėdos AMI padalinio, atsakingo už užsienio studentų priėmimą ir integraciją, atstovas	E9
Centrinės valdžios institucijų atstovai	Lietuvos Respublikos (LR) vidaus reikalų ministerijos Migracijos departamento atstovas, atsakingas už imigracijos procedūras	E10
	LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos padalinio atstovas, atsakingas už žmogiškųjų išteklių vystymą	E11
	LR ekonomikos ir inovacijų ministerijos padalinio atstovas, atsakingas už investicines aplinkos, talentų, žmogiškųjų išteklių vystymą	E12
	LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos padalinio atstovas, atsakingas už užsieniečių integraciją	E13
	LR švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atstovas aukštojo mokslo klausimais	E14
Darbdaviai ir jų atstovai	Lietuvos pramoninkų konfederacijos, vienijančios visų pagrindinių pramonės šakų ir Lietuvoje gaminamos produkcijos šakines ir regionines asociacijas ir neasocijuotus narius, atstovas	E15
	Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacijos, vienijančios ir atstovaujančios regioniniams prekybos, pramonės ir amatų rūmams Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje (per 2000 narių), atstovas	E16
	Tarptautinės kompanijos (užsienio kapitalo), samdančios užsieniečius, padalinio atstovas, atsakingas už talentų pritraukimą ir integravimą	E17
	Tarptautinės kompanijos (Lietuvos kapitalo), samdančios užsieniečius, padalinio atstovas, atsakingas už talentų pritraukimą ir integravimą	E18
Darbo ir kitų integracinių paslaugų ir rekomendacijų teikėjų atstovai	Vilniaus miesto savivaldybės „Go Vilnius“ agentūros „International House Vilnius“, konsultuojančios ir teikiančios pagalbą užsieniečiams, atstovas	E19
	Klaipėdos miesto savivaldybės „Klaipėda IN“ padalinio „Talentų projektai“, atsakingo už talentų pritraukimą ir išlaikymą, atstovas	E20
	„Investuok Lietuvoje“ investicijų plėtros agentūros, atsakingos už investicines aplinkos kūrimą, atliekančios talentų pritraukimo ir išlaikymo funkcijas, koordinuojančios programas „Work in Lithuania“ ir „Kurk Lietuvai“ atstovas	E21
Tyrėjų atstovai	TMO EMT atstovas, analizuojantis migracijos procesus	E22
	Seimo kanceliarijos Tyrimų skyriaus tyrėjas, analizuojantis politinius procesus, viešojo valdymo institucijų veiklą	E23
	Vyriausybės strateginio analizės centro (Strata) tyrėjas, analizuojantis socialinės politikos procesus	E24
	„Kurk Lietuvai“ programos dalyvis, analizuojantis užsienio studentų ir absolventų integracijos procesus, turintis darbo patirties su užsieniečiais ir jų integravimu	E25

Šaltinis: sudaryta autorės

Detalizuojant pateiktas informantų charakteristikas ir išlaikant konfidencialumą, einamos pareigos ir įgytas išsilavinimas pateikiami apibendrintai 13 pav.



13 pav. Informantų pareigos ir išsilavinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo klausimynas. Individualaus, pusiau struktūruoto disertacijos tyrimo interviu dėmesio centre yra tyrimo dalyvio pasakojimas, todėl susitelkta „išgauti“ pasakojimą, t. y. klausimai suformuluoti ir užduoti taip, kad jie skatintų dalyvį atvirai kalbėti, atskleisti požiūrį (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Stengtasi sudaryti sąlygas SŠ atstovams pateikti laisvai formuojamus, išsamius atsakymus apie patirtas situacijas, inicijuotas veiklas ir suprasti šiuo atveju specifiniame Lietuvos kontekste mažai tyrinėtą reiškinį, jo esmę, aplinkybes, iliustruojant juos pavyzdžiais, paremtais įvairių SŠ perspektyvomis ir jų tarpusavio sąveika. Taip pat sužinoti naujų aspektų su galimybe sugretinti duomenis ir papildyti dokumentinio tyrimo rezultatus, tobulinti SŠ įtrauktį, valdymą, plečiant užsienio absolventų ekonominės ir socialinės integracijos galimybes. Siekiant gauti kuo daugiau duomenų, atspindinčių tiriamųjų požiūrius, patirtis ir apčiuopti jų perteikiamą prasmę apie reiškinį, užduoti atviri klausimai, pradedami žodžiais „kaip“, „koks“, „kodėl“ (Žydzžiūnaitė, 2008).

Pusiau struktūruotam interviu parengtą klausimyną sudaro 3 pagrindiniai klausimų gairių blokai, kurie sukonstruoti empirinio tyrimo klausimų pagrindu (6 lentelė). II ir III klausimų blokai sujungti, nes vienas kitą glaudžiai papildo. Klausimų gairių formavimui įtakos turėjo išanalizuota teorija apie užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką ir ją lemiančius veiksnius priimančiojoje šalyje, SŠ įtraukties ir valdymo procesus ir jų sąsajas su užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtra. Taip pat dokumentinio tyrimo metu išryškėję Lietuvos atvejui aktualūs aspektai, probleminės sritys ir duomenų trūkumas. Prieš interviu sukonstruoti klausimai, jų gairės užtikrina sklandžią interviu eigą, leido nesutrikti, nenuklysti nuo temos ir laikytis jos ribų.

Pradinės klausimų formuluotės iš esmės nebuvo keistos (žr. klausimyną 2 priede). Reaguojant į SŠ atstovų atsakymus, pastabas, buvo koreguojamos, tikslinamos klausimų formuluotės, formuluojami papildomi (patikslinantys) klausimai, jei informantas išsamiai neatsako į klausimą. Pavyzdžiui, buvo prašoma pateikti situacijas ar veiklas iliustruojančius pavyzdžius (kaip, kokiais būdais). Kiekvieno interviu metu stengtasi atidžiai klausytis ir rodyti susidomėjimą, drąsinti interviu dalyvius kalbėti (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), pažymint jų reikšmę tyrimui, visuomenei, akcentuojant konfidencialumą, padėkojant už išsamius atsakymus.

6 lentelė. Interviu klausimų ir tyrimo problemos sąsajos

Klausimų gairės	Klausimų siekiniai	Ryšys su tyrimo klausimais
Kaip vertinate užsienio absolventų integravimosi į darbo rinką ir visuomenę galimybes (sąlygas) Lietuvoje? Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir privalumai?	Nustatyti pagrindinius užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančius iššūkius ir paskatas, kurie išryškintų atitinkamų SŠ dalyvavimo ypatumus	1. Kokie yra pagrindiniai užsienio karjerai aplinkos iššūkiai ir paskatos Lietuvoje?
Kokios organizacijos, asmenys dalyvauja ar turi įtakos užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę? Kaip? (Kokiais būdais, priemonėmis?) Kaip vertinate organizacijų, suinteresuotų asmenų įsitraukimą ir bendradarbiavimą siekiant užsienio absolventų integracijos į darbo rinką ir visuomenę? Kodėl? Kaip vertinate aplinką ir sąlygas organizacijų, suinteresuotų asmenų įsitraukimui ir bendradarbiavimui?	Identifikuoti ir papildyti SŠ sąrašą. Nustatyti ir išanalizuoti SŠ interesus, vaidmenis, ryšius, poveikį, dalyvavimo ir tarpusavio sąveikos praktikas, galimybes ir kliūtis įsitraukti	2. Kokios yra SŠ ir jų vaidmenys kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką? 3. Kokios yra SŠ įtraukties praktikos ir sąlygos kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką?
Kaip (dar) būtų galima padidinti užsienio absolventų karjeros galimybes? Kaip, Jūsų manymu, būtų galima tobulinti organizacijų ir kitų suinteresuotų asmenų įtrauktį didinant užsienio absolventų karjeros galimybes?	Nustatyti SŠ įtraukties ir jos valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tobulinimo kryptis ir pagrįsti valdymo galimybes (metodus), siekiant efektyvios SŠ įtraukties	4. Koks valdymo modelis užtikrintų efektyvią SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje?

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu eiga. Interviu vyko 4 mėnesius, 2022 m. lapkričio – 2023 m. vasario mėn. Prieš interviu pirmiausia kreiptasi į informantus elektroniniu paštu, siekiant gauti jų sutikimą dalyvauti tyrime. Gavus sutikimą, interviu imti paskirtu laiku nuotoliniu būdu. Interviu prasidėdavo nuo informavimo apie tyrimo tikslą, problemą, atsakymų į tyrimo dalyvių klausimus. Visų informantų teirautasi, ar galima diktofonu įrašyti interviu, ir tik jiems sutikus pokalbiai buvo įrašomi. Į informantus kreiptasi etapais. Pirmiausia į valdžios institucijų (migracijos srities) atstovą, tuomet į darbdavių ir kitų sričių ekspertus paeiliui. Apklausus po vieną atstovą iš visų SŠ grupių, kreiptasi į kitus skirtingų SŠ grupių ekspertus, kad būtų galima surinkti kuo išsamesnę, įvairias perspektyvas atspindinčią informaciją ir „prisotinti“ tyrimo duomenis. Skaitant ir analizuojant kiekvienos SŠ atstovo interviu tekstą ir pastebėjus, jog nebėra naujos informacijos, palyginti su ankstesnių interviu tekstų turiniu, interviu nutrauktas.

Atskleidžiant reiškinių ypatumus natūralioje aplinkoje, įsitraukiant į tiriamųjų aplinką, kurioje jie susiduria su tiriamą problema (Creswell, 2013; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016), ir atsižvelgiant į tyrimo laikotarpį itin paklausią darbo iš namų formą, kuri nulėmė COVID-19 pandemijos, užimtumą, laiko trūkumą, išteklius ir technologines galimybes, nuotoliniai interviu imti tiesiogiai kalbantis su informantais

pasitelkus „Microsoft Teams“ programą. Interviu metu informantai buvo savo darbo (kabinetuose, atskirose patalpose) arba namų aplinkoje, kurioje dirbo. Interviu metu bendrauta su kiekvienu tyrimo dalyviu atskirai, asmeniškai.

Duomenų analizė. Interviu duomenų analizė pradėta nuo interviu metu padarytų pokalbių įrašų transkripcijos. Įrašai transkribuoti suvedant tekstą į kompiuterį pagal transkribavimo taisykles. Transkribuota kuo skubiau po kiekvieno interviu, kad būtų tikslūs duomenys, sekamas jų „sotumas“, išlaikoma galimybė patikslinti ir suformuluoti papildomų klausimų kitiems interviu. Pokalbiai transkribuoti pagal kokybinio tyrimo transkripcijos taisykles, užrašant pauzes, juoką ir kitą neverbalinę kalbą (Žydzžiūnaitė ir kt., 2008). Bendra visų interviu trukmė – 10 val. 41 min. Transkripcijų puslapių skaičius – 151.

Interviu metu ir po jų analizuojant duomenis, žymintis pastabas sistemingai rengtos peržiūrėtos, pildytos, koreguotos ir reflektuotos atmintinės, kol parengta tyrimo ataskaita (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu rezultatams apdoroti kaip pagrindinis įrankis naudota kokybinių duomenų analizės programinė įranga *Atlas.ti* – duomenų kodavimo programa tekstui analizuoti, prasmų kodams generuoti ir grupuoti. Rezultatams vizualizuoti pasitelkta „Microsoft Office“ kompiuterinė programa.

Įvertinus gausiai surinktus interviu duomenis, jie analizuoti pasitelkiant *kokybinės turinio* (angl. *content*) *analizės metodą* – vieną iš pagrindinių vadybos srities kokybinių tyrimų metodų, skirtų didelės apimties tekstinių dokumentų turiniui sistemingai nagrinėti (Žydzžiūnaitė ir kt., 2008; Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kokybinės turinio analizės metodas įgalino paaiškinti ir interpretuoti interviu transkribuoto teksto duomenis, t. y. informantų pasisakymus apie SŠ įtraukties valdymą ir užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, išskirti teksto prasmes, savybes, bendrinių temų ryšius. Interviu duomenų kokybinė tyrimo analizė pradėta nuo tiriamų situacijų stebėjimo skaitant transkribuotus tekstus ir atmintines. Vis prie jų sugrįžtant ir vėl skaitant, lyginti duomenys, žymėtos pastabos, svarbūs faktai, koduotos ryškėjančios prasmės.odus skirstant į vis abstraktesnius informacijos vienetų, suformuotos subkategorijos. Jos buvo jungiamos į kategorijas, jas apibendrinančias potemes ir temas, kol sukurti išsamūs kategorijų ir temų rinkiniai. Susistemintos ir suklasifikuotos kategorijos aprašytos pagrindžiant jas stilistiškai neredaguotais autentiškais tyrimo informantų teiginiais, nurodant SŠ atstovų kodus. Pateikiamos reprezentatyvios citatos, o greta jų nurodomi kitų panašiai pasisakiusių informantų kodai, taip atskleidžiant nuomonės pasikartojimą ir išvengiant teksto dubliavimo. Nuolat peržiūrimi, konceptualizuojami, lyginami duomenys, pildomos ir žymimos pastabos leidžia geriau suprasti, tiksliau interpretuoti duomenis ir priimti sprendimus dėl tolesnių veiksmų. Taip pat sujungti ir apibendrinti surinktus atskirus faktus ir įvykius į visumą, sukurti SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelį ir pateikti empiriškai pagrįstas išvadas.

Interviu duomenų kokybinė turinio analizė atlikta vadovaujantis *indukciniu* žinių perteikimo būdu ir *hermeneutinio požiūrio* elementais. Taikant indukcinę kokybinių duomenų analizės strategiją, SŠ įtraukties valdymo, plečiant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, aspektų prasmės buvo generuojamos iš surinktų neapdorotų

interviu tekstų transkripcijų, nagrinėjant duomenis nuo detalių ir pereinant iki bendresnių perspektyvų. Kitaip tariant, kategorijos interviu duomenų pagrindu buvo kuriamos „iš apačios į viršų“ (Bryman, 2008; Creswell, 2013; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Atsakant į tyrimo klausimus vadovautasi surinktais informantų vertinimais, įžvalgomis, nuomonėmis, išryškėjusios kategorijos ir subkategorijos sugrupuotos į temas ir jų potemes. O hermeneutinį požiūrį į tyrimo duomenų analizę atliepė aktyvus, nuolatinis teksto duomenų interpretavimas ir aiškinimas, nustatant jų prasmę (Bitinas, 2013).

2.4. Tyrimo kokybės užtikrinimas ir ribotumai

Tyrimo kokybės užtikrinimas. Disertacinis tyrimas atliepia šiuos tyrimų *kokybės kriterijus*: aktualumo, patikimumo, teisėtumo ir veiksmingumo (Belcher ir kt., 2016). Disertacinio tyrimo kokybę užtikrina sudarytos pagrįstos tyrimo loginės sekos laikymasis, tyrimo duomenų rinkimo ir analizės metodų taisyklių taikymas ir tyrimo etikos paaiskavimas. Atliktas teorinis tyrimas, naudojant mokslinės literatūros, dokumentų ir lyginamosios analizės metodus, leido įvertinti SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, problematiką, suformuluoti tyrimo klausimus ir pagrįsti tyrimo dizainą, metodus.

Išorinis ir vidinis tyrimo validumas. Tyrimo vidiniam validumui užtikrinti taikyta tyrimo metodų ir duomenų šaltinių trianguliacija (Armstrong, 2020; Bruzgelevičienė ir Žadeikaitė, 2007; Bowen, 2009; Denzin, 2017; McCulloch, 2004; Tidikis, 2003). Taikant ją duomenims rinkti, naudoti SŠ atstovų interviu ir dokumentinio tyrimo metodai. Surinktiems duomenims analizuoti ir duomenų rinkinio reikšmei patvirtinti pasitelktos kokybinė turinio ir teminė analizės. Duomenų analizė apėmė kelis analizės vienetų ir lygius: individualų, organizacinį, regioninį ir nacionalinį (tarptautinį), leidusius išplėsti duomenų plotį ir gylį. Remtasi keliais duomenų šaltiniais: įvairiais dokumentais ir skirtingų SŠ grupių ekspertų įžvalgomis. Norint giliau suprasti nagrinėjamą atvejį, naudoti kelių tipų duomenys: teisiniai dokumentai, tyrimai, jų ataskaitos, oficialioji statistika ir interviu transkripcijos. Informantams iškelti ekspertiškumą ir įvairovę pagrindžiantys atrankos kriterijai, remtasi duomenų „prisotinimo“ principu. Duomenų šaltinių ir metodų trianguliacija, naudota tam pačiam reiškiniui tirti, padidino tyrimo patikimumą, sumažino disertacijos autorės ir respondentų šališkumą (Bowen, 2009). Įvairių dokumentų analizė ir interviu su SŠ atstovais leido įvertinti reiškinį iš įvairių pozicijų (Creswell, 2003; Kardelis, 2007). Be to, interviu metu naudotos mechaninės duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės užtikrino tikslią duomenų transkripciją, o programinės įrangos *Atlas.ti* pasitelkimas sustiprino duomenų analizės kokybę.

Rupšienės (2007) teigimu, apie išorinį validumą spręsti galima iš pateiktų detalių išvadų, leidžiančių tyrimo ataskaitos skaitytojams suprasti, kur jie gali pritaikyti tyrimo rezultatus: ar gali juos perkelti į savo ir (ar) kitas situacijas, kontekstus, kurias teorijas ir pan. Tačiau apie tyrimo rezultatų pritaikymą sprendžia tik tyrimo ataskaitos skaitytojas. Todėl disertacinio tyrimo išorinį validumą rodo išsamus pateiktos

informacijos apie tyrimo objektą, metodus, vietą, ribotumus, asmeninį vaidmenį tyrime, rezultatų, išvadų aprašymas. Gretinant ir pateikiant sujungtus tyrimo įrodymus (Kardelis, 2007; Rapley, 2007) su galimybe pritaikyti, perkelti tyrimo rezultatus į kitus kontekstus (Bitinas ir kt., 2013; Rupšienė, 2007), suformuotas teoriškai ir empiriškai pagrįstas SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelis. Jis orientuotas ne tik į unikalų atvejį, bet ir į pritaikymą kituose, specifinių šalių kaip Lietuva, kontekstuose.

Tyrimo etika. Interviu atliktas laikantis šių pagrindinių etikos principų: savanoriškumo, privatumo, anonimiškumo ir konfidencialumo (Kardelis, 2007). Prieš tyrimą kreiptasi į informantus, nurodant, kad jis atliekamas disertacinio tyrimo tema, pateikiant klausimų gaires su tyrimo tikslu, problema (3 priedas). Buvo gautas parašais patvirtintas informantų sutikimas dalyvauti tyrime ir diktofonu įrašyti pokalbį (4 priedas). Prieš interviu tiriamieji informuoti, jog jų dalyvavimas yra asmeninis apsisprendimas ir jie laisvi nedalyvauti tyrime arba nustoti dalyvauti bet kuriuo metu. Dalyviai informuoti, kad atsakymai išliks anoniminiai, tyrimo duomenys nebus naudojami kitiems tikslams, jie bus pateikti tik apibendrinus ir sudarius kategorijas, nenurodant asmeninių duomenų. Laikantis konfidencialumo, tyrime dalyvavę asmenys pristatomi užkoduotai raidėmis ir skaičiais (E1 – E25).

Tyrimo ribotumai. Atliekant dokumentinį tyrimą išryškėjo dokumentų ir duomenų trūkumo iššūkiai, kurie, viena vertus, apsunkino dokumentų analizę ir galimybes išsamiai aprašyti reiškinį, jo aspektus. Kita vertus, tai, kad dokumentų nebuvo ar jų buvo mažai ir neišsamūs, atskleidė problemines reiškinio sritis ir duomenų trūkumą. Todėl tam tikriems aspektams (individualiems veiksniams) buvo skiriama mažiau dėmesio ir kai kurių SŠ perspektyvos ne iki galo atskleistos (užsienio absolventų, jų šeimų). Pavyzdžiui, dokumentiniame tyrime daugiau pabrėžiami ne ES šalių absolventai, jų integracijos iššūkiai, nes tam įtakos turėjo duomenų trūkumas ir jų prieinamumas, ypač apie iš ES atvykusius absolventus, kuriems nereikia leidimų gyventi šalyje. Leidimai gyventi yra pagrindinis šaltinis, padedantis atsekti informaciją apie užsienio studentus ir absolventus (EMT, 2017; Mosta, 2017; Weisser, 2016). Atsižvelgiant į dokumentinio tyrimo iššūkius, pasirengta ieškoti papildomų susijusių duomenų, kurie užpildytų trūkumą ir nušviestų tiriamus klausimus, todėl atlikti SŠ atstovų interviu.

Dėl nagrinėjamo kompleksinio, daugiadimensinio reiškinio buvo sudėtinga perteikti visų dalyvaujančių ir (ar) turinčių įtakos SŠ perspektyvas. Remtasi prielaida, kad visų SŠ nuomonei atspindėti, svarbiausiems aspektams išryškinti galima pasitelkti interviu, kuris reprezentuoja generalinę tyrimo aibę. Konkrečiai užsienio absolventams atstovaujančių organizacijų nustatyti nepavyko, todėl pavieniai absolventai neapklausti. Šis sprendimas pagrįstas informantų kriterijais, kurių pavieniai užsienio absolventai neatitiko. Kita vertus, apklausti studentų organizacijų ir kitų sričių atstovai, pavyzdžiui, AMI, integracijos paslaugas teikiantys ir tyrėjai, dirbantys ir bendraujantys su užsienio absolventais, reprezentavo jų požiūrį, vertinimus. Tačiau pripažįstama, kad tai yra tyrimo ribotumas.

Kaip ir visuose kokybiniuose tyrimuose, neišvengta tyrėjo ir tiriamųjų šališkumo (Bitinas, 2013; Creswell, 2016; Flick, 2014; Yilmaz, 2013; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas,

2017). Šiame tyrime subjektyvumas atsiskleidžia per tyrimo dalyvių išsakytus skirtingus požiūrius, nuomones, įžvalgas ir vertinimus apie SŠ įtrauktį ir užsienio absolventų karjerai integralią aplinką. Taip pat per tiesioginį disertacijos autorės įsitraukimą į tyrimą, duomenų analizavimą ir interpretavimą, rezultatų pateikimą. Imant interviu ir atliekant mokslinio pažinimo instrumento funkciją, stengtasi išlikti šališkai ir suvokti, pajauti SŠ įtraukties valdymo ir užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos reiškinių prigimtį, esmę. Suprantant, kad socialinių tyrimų objektyvumas yra dalinis, kad asmeninė patirtis ir empatinė įžvalga neatskiriami nuo gautų duomenų, stengtasi būti neutraliai tyrimo rezultatų atžvilgiu ir į reiškinius žvelgti iš tyrimo dalyvių perspektyvos (Bitinas, 2013; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Todėl interpretuojant ir vertinant rezultatus pateikti įrodantys teiginiai, formuluojamos išvados.

Aptardami interviu metodą, metodologai (Bitinas ir kt., 2008; Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Patton, 2001; Rupšienė, 2007; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017) diskutuoja dėl dalyvių ekspertizmo. Teigiama, jog ekspertų atranka, kriterijai priklauso nuo tyrimo objekto, tikslo, nagrinėjamos problemos, tačiau pripažįstama, kad dėl to sprendžia tyrėjas. Disertacijoje SŠ atstovams buvo keliami kriterijai, kad būtų surinkti įvairias perspektyvas atskleidžiantys, išsamūs ir tyrimui itin reikšmingi duomenys. Kita vertus, apklausti SŠ atstovai pasižymi kompetencijų, vertybiniais (orientacijų) skirtumais, kurie gali būti ne tik privalumas, tačiau ir trūkumas, pavyzdžiui, dėl suteikiamos informacijos lygiavertiškumo, supratimo ir požiūrio (pagal Kardelį, 2007). Tačiau šiam tyrimui taikyta skirtingų duomenų rinkimo ir analizės metodų trianguliacija, nagrinėjant įvairius dokumentus ir apklausiant įvairių sričių SŠ atstovus, leido maksimaliai sumažinti šališkumo požymį.

Kitas tyrimo ribotumas yra tas, kad SŠ įtraukties valdymo modelis, skirtas užsienio absolventų karjerai palankiai aplinkai Lietuvoje kurti, nebuvo įvertintas ekspertų. Todėl siūloma šio modelio vertinimą laikyti tolesniu tyrimo žingsniu.

3. SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMO, KURIANT
UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ
LIETUVOJE, EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje
dokumentinio tyrimo rezultatai

Atliktos dokumentinio tyrimo duomenų teminės analizės pagrindu išskirtos 6 te-
mos ir jas detalizuojančios potemės (7 lentelė).

7 lentelė. Dokumentinio tyrimo tematinės analizės struktūra

Temos	Potemės
1. Užsienio absolventų karjeros situacijos Lietuvoje apibūdinimas	Užsienio absolventų karjeros galimybių Lietuvoje aktualumas ir prielai- dos, pasilikimo po studijų tendencijos
2. Užsienio studentų ir absolventų ketinimai ir kontingentas	Užsienio studentų ir absolventų interesai ir ketinimai, šeimos įtaka karjeros sprendimams, užsienio studentų ir absolventų kontingentas (išsilavinimas, kompetencijos ir jų vertė šalyje, studijų kryptys pagal lytį ir paklausą darbo rinkoje, kilmė ir sąsajos su karjeros sprendimais)
3. AMI suinteresuotumas, atsakomybė ir parama	AMI suinteresuotumas ir atsakomybė, parama užsienio studentų inte- gracijai, bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ
4. Darbdavių požiūris ir įdarbinimo praktikos	Darbdavių požiūris, užsienio studentų ir absolventų samdos iššūkiai, bendradarbiavimas su AMI
5. Lietuvos sąlygos ir charakteristikos	Šalies ekonominės ir darbo rinkos sąlygos, politikos prioritetai ir teisinė aplinka
6. Užsienio absolventų kar- jera suinteresuotos šalys ir jų vaidmenys	Užsienio studentų ir absolventų, jų šeimų, AMI, studentų organizacijų, darbdavių, valdžios ir jai pavaldžių institucijų, tyrėjų ir visuomenės vaidmenys

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio absolventų karjeros situacijos Lietuvoje apibūdinimas. Dokumenti-
nis tyrimas rodo, jog užsienio absolventų karjeros tyrimų Lietuvoje nedaug. Tačiau
užsienio absolventų išlaikymo Lietuvoje tema dėmesio sulaukia ir viešojoje erdvėje,
kurioje politikai, valstybės institucijų, darbdavių, AMI atstovai diskutuoja apie užsie-
nio absolventų integraciją ir naudą šaliai, taip pat sunkumus. Analizuoti dokumentai
(Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; TMPPC, 2021) ir straipsniai porta-
luose (Delfi, 2023a; Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija, 2024; ŠMPF, 2024a) pa-
brėžia užsienio absolventų (talentų) išlaikymo naudą Lietuvos socialinei aplinkai ir
ekonominiam konkurencingumui. Užsienio absolventai yra potencialus kvalifikuotų
darbuotojų šaltinis, svarbus pritraukiant investicijas, papildant darbo rinką globaliais
protais ir sprendžiant Lietuvos nacionalines ir organizacines problemas. Tarp jų yra
demografinės (mažėjantis gimstamumas, senėjanti visuomenė) ir emigracijos (nei-
giama imigracija, protų nutekėjimas) problemos, lemiančios kvalifikuotų darbuotojų

trūkumą, mažėjanti studentų skaičių AMI (OECD, 2020; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; TMPPC, 2021). Lietuva yra tarp ES valstybių narių, kuriose senyvo, išlaikomo amžiaus žmonių yra bene daugiausia (Strata, 2020; TMPPC, 2021). Prognozuojama, kad išlaikomų žmonių skaičius iki 2050 m. pasieks mažiausiai 60 proc. (TMPPC, 2021). Įvairios analizės (Strata, 2020, 2023a; TMPPC, 2021), valstybės institucijos (Užimtumo tarnyba, 2023), žiniasklaidos portalai (Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija, 2024; Delfi, 2023b) skelbia apie kvalifikuotų darbuotojų trūkumą. Ateityje didžiausias poreikis prognozuojamas aukštos kvalifikacijos darbams, kurie sudarys daugiau kaip du trečdalius užimtumo paklausos iki 2030 m. (Europos profesinio mokymo plėtros centras, angl. *European Centre for the Development of Vocational Training* [CEDEFOP], 2020). „Investuotojų forumo“ skaičiavimu, 2017 m. Lietuvoje trūko 50 000–150 000 aukštos kvalifikacijos darbuotojų (pagal įvairias metodikas), o 4 iš 5 investuotojų trūko darbo jėgos (pagal Masiulaitytę ir Šablinskaitę, 2018). Kvalifikuotos darbo jėgos problemą rodo ir IMD Pasaulio talentų reitingai (IMD World Talent Rankings, 2024). Jame pagal kvalifikuotos darbo jėgos rodiklį Lietuva užima tik 41 vietą iš 67 vertintų šalių. Protų nutekėjimo problemą Lietuvoje pagrindžia protų nutekėjimo indeksas, kuris rodo, ar išsilavinusių ir kvalifikuotų asmenų nutekėjimas netrukdo šalies ekonomikos konkurencingumui. Pagal jį Lietuva užima 40 vietą. Nors Lietuvos verslui talentų pritraukimas ir išlaikymas yra prioritetinė sritis, šalis užima 18 vietą, tačiau pagal aukštos kvalifikacijos darbuotojų personalą iš užsienio Lietuva yra 41-a (IMD World Talent Rankings, 2024).

Mažėjant nacionalinių studentų, tai AMI atsiliepia finansiškai, todėl jos suinteresuotos didinti užsienio studentų skaičių savo institucijose (TMPPC, 2021). AMI privačių lėšų dalį sudaro užsienio studentų (ypač iš ne ES šalių), kurie moka didesnę studijų kainą (pagal informaciją studijų portale: Study in Lithuania, 2023). Be to, užsieniečiai prisideda ir prie svarbių edukacinės erdvės pokyčių, įnešdami daugiau tarptautiškumo, įvairumo, plėtodami dėstytojų kompetencijas (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Jų pritraukimas, jungtinės studijų programos ir studijos anglų kalba padeda AMI gerinti aukštojo mokslo tarptautiškumo rodiklius. Kartu kultūrinė įvairovė tarnauja kaip patrauklių studijų ir geresnės integracijos priemonė užsieniečiams. Lietuvos AMI, konkuruodamos tarpusavyje dėl užsienio studentų, siūlo tarptautines studijų programas (anglų kalba, jungtinio laipsnio) ir plečia jų pasirinkimą (EMT, 2019, 2020; TMPPC, 2021).

Be naudos AMI, užsienio studentai ir absolventai finansiškai prisideda prie šalies ekonomikos savo gyvenimo išlaidomis ir vartojimu (ŠMPF, 2023; TMPPC, 2021). Naujausias ŠMPF (2023) tyrimas atskleidė, kad užsienio studentai per vienus studijų metus į Lietuvos ekonomiką atneša vidutiniškai 86,7 mln. Eur lėšų. Darant prielaidą, kad jei visi 2017 m. studijas mūsų šalyje baigę užsienio absolventai būtų įsidarbinę pagal įgytą kvalifikaciją Lietuvoje, skaičiuojant tik potencialiai surinktų mokesčių dydį, valstybės biudžetas būtų papildęs papildomais 18,5 mln. eurų (Investuotojų forumas, cit. iš Masiulaitytę ir Šablinskaitę, 2018). Todėl reikia ne tik pritraukti užsienio studentus studijoms, bet ir sukurti palankias sąlygas užsienio absolventams integruotis ir įsitvirtinti darbo rinkoje Lietuvoje (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018).

Tačiau užsienio studentai ir absolventai susiduria su įvairiais iššūkiais, lemiančiais sprendimą išvykti iš Lietuvos (EMT, 2019, 2018; Kirelienė, 2020; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021). Pagrindinė problema yra rasti darbą ir su tuo susijusios kliūtys (Kirelienė, 2020; TMPPC, 2021). 2017 m. duomenimis, Lietuvoje liko ir įsidarbino vos 7 proc. visų 2014–2016 m. studijas baigusių absolventų (Mosta, 2017), ES vidurkis, 2011 m. duomenimis, buvo 25 proc. (OECD, 2015b). Detaliau analizuojant užsienio absolventų karjeros situaciją, toliau aptariami individualūs, organizaciniai ir nacionaliniai–sisteminiai veiksniai, apimantys studijas ir laiką po jų. Jų kontekste identifikuojamos SŠ ir jų vaidmenys.

Užsienio studentų ir absolventų ketinimai ir kontingentas. Dokumentinis tyrimas rodo, jog užsieniečiai, atvykę studijuoti į Lietuvą, turi įvairių interesų ir ketinimų. Pabrėžtina, kad Lietuvos aukštojo mokslo studijos užsieniečiams patrauklios dėl studijų kokybės ir galimybės gauti europinį išsilavinimą, t. y. kvalifikacijų pripažinimo tarptautiniu mastu ir prieinamų studijų kainų (kokybės ir kainos santykio) (EMT, 2018, 2019; Kirelienė, 2020; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; ŠMPF, 2023). Be to, užsieniečiai Lietuvą dažnai renkasi dėl narystės ES, gyvenimo ir keliavimo joje (EMT, 2019; ŠMPF, 2018). Todėl studijas baigę užsienio absolventai dažnai šalį palieka (Mosta, 2017).

Kita vertus, daliai užsienio studentų renkantis studijas Lietuvoje svarbios karjeros perspektyvos, jie turi ketinimų likti ir įsidarbinti šalyje (Kirelienė, 2020). EMT (2019) studija atskleidė, kad net apie 50 proc. ne ES šalių studentų norėtų pasilikti Lietuvoje. ŠMPF (2018) užsienio studentų apklausos duomenys rodo, kad įsidarbinimo galimybės po studijų yra vienas svarbiausių kriterijų renkantis studijas. „Kurk Lietuvai“ projekto „Užsieniečių absolventų įsidarbinimo Lietuvoje skatinimas“ (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018–2019) metu atlikto tyrimo duomenimis, beveik pusė užsieniečių nurodė, kad renkantis studijas karjeros perspektyvos Lietuvoje buvo svarbios (19 proc. „labai svarbu“ ir 26 proc. „ganėtinai svarbu“). Penktadalis (22 proc.) užsienio studentų pagrindiniu tikslu po studijų Lietuvoje laiko darbo paiešką ir tikėtąsi po studijų likti ir įsidarbinti. Užsienio studentų (65 proc.), planuojančių po studijų ieškoti darbo Lietuvoje, lūkesčiai susiję su galimybe dirbti anglų kalba. Pasak ŠMPF (2023), 79,7 proc. nedirbančių užsienio studentų norėtų turėti darbą, o 60,6 proc. yra jo ieškoję. Tačiau tyrimų (EMT, 2019; ŠMPF, 2018) duomenys rodo, jog užsienio studentai prastai vertina įsidarbinimo galimybes po studijų Lietuvoje ir pažymi, kad apie tai trūksta informacijos (51 proc. apklaustųjų, ŠMPF, 2018).

Užsieniečiams renkantis studijas ir sprendžiant, ar likti Lietuvoje siekti karjeros, įtakos turi šeima. Net 48 proc. apklaustų užsienio studentų dėl studijų pasirinkimo konsultavosi su tėvais, kurie dažnai ir finansuoja studijas (ŠMPF, 2018, 2023). Šeimos narių perlaidos yra pagrindinis užsienio studentų pajamų šaltinis (46,2 proc., ŠMPF, 2023). Tačiau galutinį sprendimą dėl studijų pasirinkimo dauguma apklaustųjų priima patys (63,2 proc.), nesikišant kitiems asmenims (ŠMPF, 2018). Ketvirtadalis (19 proc.) respondentų šeimą ir draugus įvardijo kaip sprendimo ar noro likti Lietuvoje priežastį, net 80 proc. tų, kurie rinkęsi darbą gimtojoje šalyje, – noro išvykti atgal į gimtąją šalį priežastį (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018).

Lietuvoje užsienio studentų ir absolventų kontingentą daugiausiai sudaro bakalau-ro ir magistro studijas studijuojantys ir jas baigę absolventai. Užsienio studentų skaičius Lietuvos AMI pastaraisiais metais tendencingai auga ir sudaro dešimtadalį visų studentų. Taip pat daugėja studijas baigusių absolventų (Eurostat, 2024; Strata, 2023b). 2013–2022 m. užsienio studentų ir absolventų skaičiai išaugo tris kartus (8 lentelė). Užsieniečiai dažniau renkasi universitetus nei kolegijas. Universitetuose vidutiniškai studijuoja dešimtadalio, o kolegijose – apie 2 proc. užsieniečių (2017–2022 m., pa-gal Strata, 2022). Užsienio studentų ir absolventų skaičiaus santykis, paskutinių metų duomenimis, Lietuvoje atskleidžia, kad vis daugiau įstojusiųjų į studijas jas sėkmingai baigia. Ankstesnių metų duomenimis, 2011–2017 m. studijas pradėjusių užsieniečių jas laiku baigė tik 27 proc. O 41 proc. užsieniečių studijas nutraukė pirmais metais. Tai gali būti susiję su prisitaikymo prie naujos švietimo sistemos iššūkiais, lūkesčių neati-tikimu, šeiminiiais rūpesčiais ir kitais sunkumais (Strata, 2019, cit. iš TMPPC, 2021).

8 lentelė. *Į Lietuvos aukštąsias mokyklas įstojusių, studijuojančių ir studijas baigusių užsieniečių statistika 2013–2022 m.*

Metai	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Užsieniečių, įstojusių į Lietuvos AMI skaičius pagal mokslo metus, tūkst.	1,7	1,8	1,8	1,8	2,3	2,2	2,5	2,5	3,1	4,1
Užsienio studentų sk.	3915	4508	4975	5501	5806	6300	6697	6559	7688	9129
Užsienio studentų dalis nuo visų studentų, proc.	-	-	-	-	-	5,6	6,3	7,3	8,6	10,3
Užsienio absolventų sk.	550	648	760	705	989	1028	1207	1209	1282	1658

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Eurostat, 2024; Strata, 2023b

Studijas baigusių absolventų skaičius atskleidžia, kad Lietuvoje daugiau užsienio absolventų įgijo magistro kvalifikaciją (Eurostat, 2024) (9 lentelė). Tai reiškia, kad dau-gelis užsieniečių į Lietuvą atvyksta jau turėdami aukštojo išsilavinimo kvalifikaciją. 2018 m. duomenimis, tokių studentų buvo 52,2 proc. (ŠMPF, 2018), o 2023 m. – 37,1 proc. (ŠMPF, 2023). Tačiau jų gebėjimai plačiai nepripažįstami ar laikomi vertingais Lietuvoje (ŠMPF, 2018). Dalis užsieniečių patvirtina, jog stokoja įsidarbinti reikalingų kompetencijų. Užsieniečiai dažniausiai nemoka lietuvių kalbos ir kaip vieną iš pagrin-dinių kliūčių susirasti darbą įvardija kalbos barjerą (49,6 proc. pagal ŠMPF, 2023; Kire-lienė, 2020). Taip pat žinių, įgūdžių, patirties ar išsilavinimo (11,5 proc.) (ŠMPF, 2023) ir socialinių ryšių trūkumą (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Remiantis Šimiene (2023), užsieniečiai stokoja ir anglų kalbos įgūdžių, kitų kompetencijų (gebėjimų laiku atlikti užduotis, dirbti komandoje), ryšių mezgimo su vietiniais studentais, tai kliudo jų sėkmingai akademeinei adaptacijai.

9 lentelė. Užsienio studentų ir absolventų pasiskirstymas pagal studijų pakopas 2019–2022 m.

Metai	Bakalauro studijos		Magistrantūros studijos		Doktorantūros studijos	
	Studentai	Absolventai	Studentai	Absolventai	Studentai	Absolventai
2019	3078	524	3345	667	274	16
2020	3155	496	3224	695	180	18
2021	3798	512	3676	751	214	19
2022	4681	765	4195	859	253	34

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Eurostat, 2024

Lietuvoje daugiau užsienio studentų yra vyrai, kurie dažniau nei moterys renka tiksluosius mokslus. Jie dažniausiai studijuoja verslo, administravimo ir teisės, sveikatos ir gerovės, inžinerijos, gamybos ir statybos, socialinių mokslų, žurnalistikos ir informacijos, informacinių ir ryšių technologijų kryptyse. O moterys dažniausiai renka sveikatos ir gerovės, verslo, administravimo ir teisės, socialinių mokslų, žurnalistikos ir informacijos, menų ir humanitarinių mokslų kryptis (10 lentelė). Vertinant sritis, kuriose trūksta kvalifikuotų darbuotojų, ir pagrindines kryptis, kuriose mokosi daugiausiai užsieniečių, pastebima, kad pasirinktos pagrindinės studijų kryptys patenka tarp trūkstamų kvalifikacijų. Lietuvoje pastaraisiais metais labiausiai trūksta ir, prognozuojama, ateityje trūks technikų, inžinierių, informacinių technologijų, švietimo, sveikatos specialistų (CEDEFOP, 2020; European Commission, 2023; Strata, 2023b; Užimtumo tarnyba, 2023, 2024). Nors šiose srityse studijuoja užsieniečių, vis dėlto nemažai jų renka studijas, kurios neorientuotos į Lietuvos ateities ekonomiką (inžinerijos, informatikos, technologijų, gamtos, gyvybės mokslų, matematikos studijas) (Investuok Lietuvoje, 2021) ar paklausiausios darbo rinkoje. Būtent dėl to, kad tam tikrų profesijų poreikio rinkoje nėra, dalis užsieniečių neranda darbo (Mosta, 2017; TMPPC, 2021).

10 lentelė. Užsienio studentų pasiskirstymas pagal lytį ir studijų kryptis 2019 ir 2022 m.

Studijų kryptis	Užsienio studentai				Užsienio absolventai			
	2019		2022		2019		2022	
	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai
Švietimas	69	29	36	10	23	9	18	7
Menai ir humanitariniai mokslai	490	166	667	268	104	25	147	61
Socialiniai mokslai, žurnalistika ir informacija	611	387	661	466	145	66	132	85
Verslas, administravimas ir teisė	625	1047	944	1398	161	175	218	247

Gamtos mokslai, matematika ir statistika	95	69	90	102	24	16	16	19
Informacinės ir ryšių technologijos	36	200	75	394	6	28	8	42
Inžinerija, gamyba ir statyba	152	923	203	930	35	182	42	175
Žemės ūkis, miškininkystė, žuvininkystė ir veterinarija	82	41	132	48	9	2	16	5
Sveikata ir gerovė	829	807	1414	1230	103	83	205	177
Paslaugos	14	25	51	10	2	9	1	37
Iš viso	3003	3694	4232	4897	612	595	803	855

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Eurostat, 2024

Lietuvoje didžiąją užsienio studentų dalį sudaro trečiųjų šalių piliečiai, tačiau pastaraisiais metais daugėja jų tiek iš ES, tiek iš trečiųjų šalių (11 lentelė). Dauguma užsienio studentų, studijavusių 2019 m. Lietuvoje, buvo Rytų Europos šalių užsieniečiai iš Baltarusijos, Ukrainos ir Rusijos. Tačiau 2014–2019 m. bendrai studentų iš šių šalių procentas mažėjo nuo 64 proc. iki 41 proc., o atvykstančiųjų iš Azijos padaugėjo beveik trigubai (nuo 10 proc. iki 26 proc.). Šiek tiek augo studentų iš Afrikos dalis (nuo 4 proc. iki 7 proc.), o europiečių procentas nestipriai sumažėjo nuo 21 proc. iki 19 proc. (TMPPC, 2021). 2022 m. daugiausiai (34 proc.) įstojo iš Ukrainos, vis dėlto nebuvo vienos dominuojančios užsienio šalies, kaip, pavyzdžiui, 2021 m., kai Baltarusijos piliečiai sudarė 66 proc. užsienio studentų. Tiek daug įstojusiųjų ukrainiečių galima sieti su 2022 m. prasidėjusiu Rusijos karu Ukrainoje. Taigi įstojusių užsieniečių skaičiaus augimas gali būti laikinas ir ateityje grįžti į 2021 m. lygį (Strata, 2023a).

Verta paminėti, kad į Lietuvą atvykusių studijuoti studentų iš ES dalis nuo visų užsienio studentų yra gerokai mažesnė nei iš blokui nepriklausančių valstybių (Eurostat, 2024), o jų tikslas nėra likti po studijų Lietuvoje. Užsieniečių apklausos rodo, jog iš 22 proc. ES piliečių tik 1 proc. planuoja likti (Masiulytė ir Šablinskaitė, 2018–2019). Iš įsidarbinusių užsienio absolventų (7 proc. 2014–2016 m. baigusiu studijas) daugiausia buvo Nepriklausomų Valstybių Sandraugos šalių piliečių (79 proc.), o likę – atvyko iš Azijos ir Europos (Mosta, 2017).

11 lentelė. Užsienio studentų pasiskirstymas pagal kilmės regioną 2018–2022 m.

Regionai	2018	2019	2020	2021	2022
Europa (be ES)	1729	1822	1875	2548	2995
ES	1138	1376	1300	1633	1920
Afrika	232	358	483	674	1114
Azija	1853	2323	2424	2544	2763

Okeanija	9	11	13	20	25
Šiaurės Amerika	138	134	93	173	206
Karibų, Centrinės ir Pietų Amerikos šalys	51	55	60	87	106
Kitos šalys	1150	618	311	9	-

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Eurostat, 2024

Apibendrinant galima teigti, jog mikrolygmeniu užsieniečių ketinimai, interesai, šeima, išsilavinimas, kompetencijos ir kilmė kartu su kalba ir kultūra turi įtakos jų karjeros sprendimams ir integracijai Lietuvoje. Užsieniečiams, kurie renkasi studijas Lietuvoje ir jau atvykusiems studijuoti, karjeros perspektyvos yra aktualios. Taip pat jie turi ketinimų likti Lietuvoje siekti karjeros. Apie pusę užsienio absolventų atvyksta jau turėdami išsilavinimą, tačiau jis Lietuvoje nevertinamas, absolventams trūksta įsidarbinti reikalingų kompetencijų. Lietuvoje užsieniečiai vyrai dažniau studijuoja tiksliuosius, o moterys – socialinius ir sveikatos mokslus. Dauguma studijų tikslais atvykusių užsieniečių yra ne ES valstybių piliečiai, kurių dauguma ir lieka Lietuvoje dirbti.

AMI suinteresuotumas, atsakomybė ir parama. Analizuoti dokumentai (EMT, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; TMPPC, 2021) pagrindžia, jog AMI suinteresuotos pritraukti užsienio studentus. Renkantis studijas Lietuvoje net pusė (51 proc. pagal EMT, 2019, ir 49 proc. pagal Masiulaitytę ir Šablinskaitę, 2018) apklaustų užsienio studentų įvardijo prieinamą studijų kainą. Aktualu tai, kad šalyje kiekviena AMI gali nustatyti studijų kainą, kuri priklauso nuo pasirinktos specialybės ir studijų pakopos (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 83 str.). Lietuvoje studijų kainos užsienio studentams iš ne ES šalių yra didesnės. Tačiau, palyginti su ES šalimis, kuriose taikomas mokestis už studijas, užsienio studentai (ypač ne ES šalių) Lietuvoje dažniausiai moka kur kas mažiau (TMPPC, 2021). Užsieniečiams, kurie domisi studijomis Lietuvoje skirtu informacinio studijų portalo Study in Lithuania (2023) duomenimis, bakalauro studijos per metus kainuoja apie 1300–5300 eurų, magistro – 2300–6500 eurų, doktorantūros – 8400–8500 eurų (nurodytos panašios sumos portaluose). Tačiau AMI gali atleisti nuo studijų mokesčio ar jį sumažinti išskirtinėmis sąlygomis (pavyzdžiui, už aukštus akademinius laimėjimus ar atvykusiems iš prioritetinių šalių) (EMT, 2018). ŠMPF (2023) apklausos duomenimis, dažniausiai užsieniečiai moka už studijų semestrą 100–2050 eurų (65,4 proc.). Daugiau nei 4000 eurų per semestrą moka biomedicinos mokslų (21,1 proc.) ir vientisųjų studijų (22,7 proc.) studentai. 18,4 proc. apklaustų užsienio studentų studijuoja nemokamai.

Tačiau nagrinėtuose dokumentuose (TMPPC, 2021) pažymima, jog pritraukdamos užsieniečius AMI ne visada orientuojasi į kokybę, nebūtinai atsižvelgia į šalies ekonominius ar visuomenės tikslus, šalies įvaizdžio kūrimą. Tai grindžiama įvairių AMI strategijų taikymo praktika, kuomet jos siekia skirtingų savo interesų. Jos tikslingai renkasi pritraukti daugiau trečiųjų šalių piliečių. Pabrėžiama, kad AMI vaidmuo padedant užsieniečiams integruotis studijų metu ir po jų turėtų augti pagal gaunamą naudą. Dėl to svarbu tirti AMI atsakomybę.

Tyrimai rodo, jog daugelis užsienio studentų (69 proc. pagal Masiulaitytę ir Šablinskaitę, 2018; 52 proc. pagal ŠMPF, 2023) studijas Lietuvoje rinkosi dėl akademinų priežasčių: studijų kokybės ir (arba) tinkamos studijų programos, tikėdamiesi profesinio tobulėjimo ir karjeros naudos. ŠMPF užsienio studentų apklausos (2018) duomenimis, pagrindiniai kriterijai renkantis AMI ir studijas taip pat orientuoti į studijų kokybę, t. y. bendrą studijų kokybę, aktualumą, praktinį pritaikymą, aukštą dėstytojų kompetenciją. Tačiau remiantis EMT ataskaita (2019), užsienio studentai nurodė, kad Lietuvoje trūksta jungtinių programų su kitais universitetais, dėstytojų anglų kalbos žinių, praktikos galimybių.

AMI veiklumo ir atsakomybės stoką užtikrinant kokybę pagrindžia Valstybės kontrolės Valstybinio audito ataskaita (Ar užtikrinama studijų kokybė aukštosiose mokyklose, 2021), kurioje teigiama, jog studijų kokybė AMI nepakankamai užtikrinama. Trūkumai pasireiškia studijų programų rengimo ir vykdymo procesuose (socialiniai partneriai ir studentai neįtraukiami į programų rengimą ir neatsižvelgiama į jų lūkesčius), studijų programų turinio, dėstytojų kokybėje, tarptautiškumo plėtroje. Pabrėžiama, jog trūksta ne tik AMI, bet ir valstybės institucijų ir kokybės vertinimo agentūrų (Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, Studijų kokybės vertinimo centro) indėlio į studijų kokybę (pavyzdžiui, laiku neinicijuotos AMI išorinių vertinimų, reglamentavimo, finansavimo metodikos ir kt.). Nustatyti trūkumai taip pat išryškina neišnaudojamą jungtinių studijų programų potencialą – Lietuvoje jungtinės programos pritraukia mažai studentų, o aukštajam mokslui trūksta paskatų iš valstybės rengti naujas programas. Užsienio kalba vykdomų programų dėstytojai prastai moka kalbą, nepakankamai mobilūs ir kt.

Tyrimai (EMT, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018) rodo teigiamą praktikos galimybių poveikį užsienio studentų integracijai. Lietuvos AMI, ypač kolegijų, studijų programose dažnai numatyta studentams atlikti praktiką. Už tai atsakingos pačios AMI (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 48 str., 8 p.). Tačiau remiantis TMPPC (2021), AMI susiduria su sunkumais organizuodamos praktikas užsienio studentams, ypač tiems, kurių studijų kryptis nėra tarp paklausiausių darbo rinkoje. Anot Masiulaitytės ir Šablinskaitės (2018), net 84 proc. apklaustų užsienio studentų nei dirbo, nei atliko praktiką Lietuvoje. Iš jų 48 proc. teigia, jog nepavyko rasti praktikos ar darbo Lietuvoje. Iš atlikusių praktiką arba dirbusių užsienio studentų 37 proc. pasirinko dirbti ir (ar) atlikti praktiką, nes tai susiję su studijomis, 35 proc. – dėl to, kad tai buvo apmokama. Remiantis EMT (2019), 33 proc. trečiųjų šalių užsienio studentų dirbo Lietuvoje studijų metu: 18 proc. savarankiškai, 15 proc. – samdomą darbą. Naujausia ŠMPF užsienio studentų apklausa (2023) rodo, jog 20,9 proc. apklaustųjų turėjo darbą. Palyginti su vietiniais studentais, jų studijų metu dirbo daugiau nei pusė (65 proc. pagal Spinter tyrimai, 2020). Remiantis Lietuvos studentų sąjunga (2021), studijų metu dirbo beveik kas antras bakalauro ir daugiau nei pusė magistrantūros ir doktorantūros studentų.

Interneto portalų (pavyzdžiui, ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, n.d.; LCC tarptautinis universitetas, n.d.; Mykolo Romerio universitetas, n.d.; Vytauto Didžiojo universitetas, n.d.; Vilniaus Gedimino technikos universitetas, n.d.; Vilniaus universitetas, n.d.) duomenimis, Lietuvos AMI įvairiomis formomis teikia karjeros paslaugas.

AMI integravo asmeninės karjeros valdymo ugdymo turinį į studijų procesą, pavyzdžiui, studijų įvadą, ar suteikė galimybę rinktis laisvai pasirenkamą arba privalomą studijų dalyką. AMI turi karjeros centrus arba integravo karjeros konsultavimo paslaugas į kitus padalinius. Be to, organizuoja praktikas, renginius ir susitikimus su darbdavių atstovais (pavyzdžiui, karjeros mugės, diskusijas, vizitus pas darbdavius, jų vizitus į AMI), siūlo mokymus (seminarus, dirbtuves), mentorystės programas įtraukdamos darbdavius kaip mentorius ir taip padėdamos studentams plėtoti socialinį tinklą ir konsultacijas įvairiais karjeros klausimais. Tačiau nors didelis karjeros paslaugų pasirinkimas, ŠMPF apklausa (2018) rodo, jog tarp blogiausiai užsienio absolventų vertintų aspektų buvo karjeros konsultavimas (6,9 balo). Toks prastas vertinimas siejamas su paslaugų orientacija į vietinius studentus. Taip pat pažymima ir neutrali universiteto pozicija integracijos į darbo rinką klausimu (Kirelienė, 2020).

Be minėtų iššūkių, užsieniečius AMI per mažai informuoja ir komunikuoja. Jiems trūksta informacijos apie vietinę kultūrą, socialinės sąveikos niuansus, biurokratinės procedūras, kaip naudotis paslaugomis (kompiuterinėmis programomis, duomenų bazėmis ir kt.). Komunikacine kliūtimi tampa centralizuotai siunčiami laiškai lietuvių kalba. Užsieniečiai nepakankamai įtraukiami į AMI bendruomenės gyvenimą. Vietinių ir užsienio studentų veiklos ir bendravimas organizuojami atskirai, todėl nesudaromos sąlygos aktyviai komunikacijai (Grebliasukienė, 2019). Užsienio studentų integracijai trukdo ir atskirtis nuo vietinių bendrabučiuose (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Šie iššūkiai dažniausiai sietini su kalbos barjeru ir kultūriniais skirtumais (Grebliasukienė, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Nors AMI užsienio studentams siūlo sociakultūrinės integracijos paramą, apimančią kalbos mokymą, supažindinimą su kultūra, lietuvių kalbos mokymas nekokybiškas ir jo nepakanka (EMT, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Kita vertus, AMI trūksta SŠ paramos (TMPPC, 2021).

EMT (2018) nurodoma, jog AMI konsultuoja užsienio studentus migracijos klausimais ir aktyviai bendradarbiauja su migracijos institucijomis. Nors apibrėžto bendradarbiavimo mechanizmo nėra, vyksta nuolatinės konsultacijos ir komunikacija įvairiais migracijos klausimais. O AMI bendradarbiavimas su darbdaviais užsieniečių įdarbinimo srityje yra su trūkumais. Darbdaviai kritikuoja AMI, kad užsieniečių neinformuoja apie įsidarbinimo galimybes ir teises (Petrylaitė ir Šlapelis, 2021).

Darbdavių požiūris ir įdarbinimo praktikos. ŠMPF (2018) apklausos duomenimis, užsienio studentai itin vertina studijų patrauklumą darbdaviams. Tačiau tarp pagrindinių kliūčių įsidarbinti užsieniečiai įvardija darbdavių mentalitetą ir diskriminaciją darbovietėje renkantį kandidatą (11,5 proc., ŠMPF, 2023). Užsienio studentus ir absolventus labiau linkusios priimti didelės, tarptautinės kompanijos, o mažos ir vidutinės įmonės dažnai nesirūšta jų samdyti ir spręsti dėl to kylančių iššūkių (kalbos, administracinių, daugiakultūrės aplinkos) (TMPPC, 2021). „Work in Lithuania“ atliktu įmonių tyrimu (2021, cit. iš Petrylaitė ir Šlapelis, 2021) nustatyta, jog mažai įmonių norėtų įdarbinti užsieniečius (33 iš 178 atsakė teigiamai, 125 neatsakė). 2019 m. 133 apklaustų įmonių tyrimo duomenimis, iš visų įmonių darbuotojų (42 078) užsieniečiai sudarė 5,5 proc. (2302 darbuotojai), o kasmet bendras įdarbintų užsienio piliečių, dirbančių šiose įmonėse, skaičius auga.

Pasak Petrylaitės ir Šlapelio (2021) Lietuvos darbdavių tyrimo, šalyje veikiančios įmonės įvardija biurokratinis, vidinės kultūros ir bendradarbiavimo su AMI iššūkius, trukdančius samdyti ar priimti užsienio studentus ir absolventus į praktiką. Biurokratiniai sunkumai grindžiami ilgomis įdarbinimo procedūromis, žinių apie jas trūkumu ir papildomais finansiniais kaštais. Vidinės kultūros iššūkiai nusako neigiamą vadovų ir darbuotojų požiūrį, kultūrinius skirtumus, baimes, žmoniškųjų išteklių trūkumą ir su tuo susijusias kliūtis pritaikant aplinką, įprastą įmonės vidinės komunikacijos, dokumentacijos kalbą. Bendradarbiavimo su AMI iššūkius apibūdina sąlygų trūkumas, nepakankama informacijos studentams sklaida apie potencialius darbdavius.

Teisinių dokumentų (Leidimo dirbti Lietuvos Respublikoje užsieniečiams išdavimo tvarkos aprašas, 2013) apžvalga rodo, jog darbdaviams, ketinantiems įdarbinti užsieniečius, baigusius studijas Lietuvoje, keliama papildomi reikalavimai, tokie kaip darbo vietos išankstinė registracija ir reikiamos informacijos apie užsieniečio įdarbinimą pateikimas atitinkamoms institucijoms. Be to, darbdaviui teks laukti, kol užsienio studentas, absolventas gaus leidimą dirbti (užtrunka apie 1,5–3 mėn., pagal Migracijos informacinę sistemą, n.d.). Nepaisant kliūčių darbdaviams, jiems inicijuojamos paskatos įdarbinti kvalifikuotus užsieniečius. Nuo 2023 m. įsigaliojo LR užimtumo įstatymo pataisos (2016), kurios numato galimybę darbdaviams, pritraukusiems darbuotoją iš užsienio, skirti ir mokėti vienkartinę išmoką. Tačiau yra tam tikrų išmokos gavimo sąlygų, kurias turi atitikti darbdavys (pavyzdžiui, darbuotojo darbo užmokesčio vidurkis turi būti ne mažesnis nei 1752 Eur/mėn.). Vienkartinę atvykimo išmoką (2993 eurų), kuria siekiama iš dalies kompensuoti aukštos profesinės kvalifikacijos darbuotojo patirtas persikraustymo į kitą šalį išlaidas, turi teisę gauti ir užsienio absolventas (užsienietis), atitinkantis numatytas sąlygas (pavyzdžiui, 2021 ar vėlesniais metais laikomas nuolatinis Lietuvos gyventojas; prieš tapdamas nuolatinis Lietuvos gyventojas, bent 5 ankstesnius kalendorinius metus nebuvo nuolatinis Lietuvos gyventojas).

Apibendrinant mezolygmens veiksnius, užsienio absolventų sprendimui likti ir integruotis Lietuvoje itin reikšmingas AMI suinteresuotumas, atsakomybė ir parama, darbdavių požiūris ir pasirengimas samdyti užsieniečius. AMI suinteresuotumas užsienio studentų pritraukimu, bet atsakomybės ir pastangų trūkumas užtikrinant kokybiškas studijas ir su jomis susijusias paslaugas pagal šalies darbo rinkos padėtį riboja užsieniečių integraciją. O darbdavių požiūris į užsienio studentus ir absolventus susijęs su jų lūkesčiais, darbo aplinkos sąlygomis ir įdarbinimo praktikomis. Be to, dalis darbdavių neturi poreikio samdyti užsieniečius, yra prieš juos nusiteikę, kliudo papildomi išteklių pritaikyti aplinką, teisiniai ir biurokratiniai aspektai (leidimų dirbti reguliavimas) ir nebendradarbiavimas su AMI.

Lietuvos sąlygos ir charakteristikos. Užsienio studentai kaip gyvenimo Lietuvoje privalumus išskyrė aukštą gyvenimo kokybę, tenkinančias (žemas) gyvenimo išlaidas (EMT, 2018, 2019; Masiulytė ir Šablinskaitė, 2018–2019), saugumą ir ramybę, teigiamus aukštųjų technologijų ir modernių miestų, infrastruktūros aspektus (Masiulytė ir Šablinskaitė, 2018–2019; Kirelienė, 2020), turinčius įtakos ir jų sprendimui likti gyventi Lietuvoje. Pagal šalies ekonomines ir darbo rinkos sąlygas (rinkos dydį, konkurencingumą, atlyginimus) Lietuva ne itin patraukli užsieniečiams, ypač atvykusiems

iš ES šalių (Mosta, 2017; TMPPC, 2021). Nepatrauklius atlyginimus įvardijo 23 proc. užsieniečių (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Kirelienė (2020) taip pat pabrėžia itin menką atlygį už darbą užsieniečiams ir nekvalifikuotų darbų, neatitinkančių įgyto išsilavinimo, pasiūlymus.

Lietuvoje, kuri yra mažos rinkos šalis, atlyginimai Europos kontekste yra žemesni. Vidutinis atlyginimas 2022 m. šalyje siekė 1264 eurus po mokesčių, o ES vidurkis yra 2496 eurai (Eurostat, 2024). Ankstesnių metų duomenims, užsienio absolventų (baigusią studijas 2014–2016 m.), įsidarbinusių Lietuvoje, vidutinis (medianinis) mėnesinis darbo užmokestis siekė 488 eurus, palyginti su vidutiniškai 539 eurų lietuvių absolventų atlyginimu (Mosta, 2017). Todėl nors aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys Lietuvoje uždirba daugiau (OECD, 2019), užsieniečių absolventų atlyginimai gali skirtis į jiems nepalankią pusę. Kita vertus, Lietuva pagal Pasaulio skaitmeninio konkurencingumo reitingus nuo 2023 m. pakilo per šešias pozicijas ir 2024 m. užėmė 22 vietą iš 67 šalių. Tai yra geriausias rezultatas tarp šalių kaimynių (Latvijos, Estijos, Lenkijos) (IMD World Digital Competitiveness Ranking, 2024).

Dokumentinis tyrimas išryškino šalies politikos dėl užsienio studentų ir absolventų poveikį. Lietuva, kaip ir daugelis kitų pasaulio ir ES valstybių, užsienio studentų pritraukimą ir išlaikymą laiko svarbiu ilgalaikiam šalies žmoniškųjų išteklių stiprinimui (TMPPC, 2021). Tai pagrindžia strateginiai valstybės politikos dokumentai (Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategija, 2018; Lietuvos migracijos politikos gairės, 2014; Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas, 2021), kuriuose užsieniečiai, atvykę mokslo ir studijų tikslais, išskiriami kaip prioritetinė migrantų kategorija.

Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos (2018) įgyvendinimo 2020–2022 metų tarpinstituciniame veiklos plane (2020) užsienio studentų integravimas į darbo rinką iš esmės numatytas pasitelkiant „Work in Lithuania“ platformą. Lietuvos migracijos politikos gairėse (2014, punktas 1.2.2.3.) numatyta, kad „Tikslinga skatinti užsieniečius, atvykusius studijuoti į Lietuvos mokslo bei studijų institucijas ir baigusius studijas Lietuvoje, pasilikti gyventi ir dirbti Lietuvoje. Palankios sąlygos gyventi ir dirbti Lietuvoje turėtų būti sudaromos užsieniečiams, kurie siekia integruotis į Lietuvos visuomenę“. Gairės numato „sudaryti sąlygas užsieniečių integracijai, kad būtų pasinaudota imigracijos teikiama nauda, kai užsieniečiai veiksmingai prisideda prie valstybės stiprinimo, dalyvaudami jos ekonominiame, socialiniame ir kultūriniame gyvenime“ (16.3.). Be to, Aštuonioliktosios LR Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plane (2021) numatyta „Sukurti ir įgyvendinti užsienio studentų (įskaitant užsienio lietuvių) pritraukimo ir integracijos strategiją ir teikti centralizuotą pagalbą vieno langelio principu“ (1.6.1.). Tokią centralizuotą pagalbą vieno langelio principu 2021 m. pradėjo teikti „International House Vilnius“, o 2023 m. – ir Klaipėdoje įsteigta analogiška institucija (International House Vilnius, n.d.; International House Klaipėda, n.d.).

Nors politiniuose dokumentuose pripažįstamas interesas pritraukti užsienio studentus ir juos išlaikyti sudarant palankias sąlygas Lietuvoje, trūksta vienijančios valstybės lygio užsienio studentų pritraukimo ir išlaikymo politikos vizijos, apimančios

ilgalaikius su darbo rinka susijusius tikslus. Lietuva iki šiol neturi vienos bendros nei užsienio talentų, nei studentų pritraukimo ir išlaikymo strategijos, nei koordinuojančios institucijos (EMT, 2017, 2019, 2020; Investuok Lietuvoje, 2021; TMPPC, 2021). Nėra efektyvaus svarbiausių SŠ, atsakingų už švietimą, socialinę sritį, integraciją, įdarbinimą, sveikatos apsaugą ir migracijos procedūras visais politikos lygmenimis (nacionaliniu, savivaldos, AMI), įtraukimo, bendradarbiavimo ir koordinavimo (TMPPC, 2021).

Lietuvoje, kaip ir dalyje kitų Europos valstybių, (pavyzdžiui, Suomijoje, Estijoje, Danijoje, Čekijoje, Švedijoje ir kt.) užsienio studentams ir absolventams gali būti taikomi palankesni teisiniai imigracijos reikalavimai ir procedūros (EMT, 2017, 2019; Simanauskaitė ir Merkytė, 2015; TMPPC, 2021). Lietuva prisideda prie iniciatyvų gerinti teises imigracijos sąlygas ir procedūras ne ES šalių piliečiams, nes siekia juos išlaikyti. Per pastarąjį dešimtmetį įvyko migracijos politikos pokyčių, leidusių paprasčiau užsienio studentams ir absolventams likti ir įsidarbinti šalyje (12 lentelė). Užsienio absolventas, po studijų baigimo gavęs leidimą laikinai gyventi, kaip aukštos profesinės kvalifikacijos darbuotojas užsienietis gali atsivežti savo šeimos narius ir gauti jiems leidimą laikinai gyventi tokiam pat laikotarpiui, kokiam gavo pats. O užsieniečio, studijuojančio magistrantūroje arba doktorantūroje, šeimos nariai gali kreiptis dėl leidimo laikinai gyventi šeimos susijungimo pagrindu (Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, 2004). Remiantis EMT (2018), Lietuva baigė perkelti į Lietuvos teisinę sistemą ES Studentų ir tyrėjų direktyvą (2016), kuria siekta pagerinti studentų ir tyrėjų migracijos sąlygas.

12 lentelė. Lietuvos migracijos politikos pokyčiai siekiant išlaikyti trečiųjų šalių absolventus 2014–2022 m.

Iniciatyva	Pakeitimai
Supaprastinta prašymų išduoti vizą tvarka darbo ar verslo sąlygoms	Supaprastintas leidimo dirbti išdavimas studentams, norintiems dirbti su studijomis nesusijusį darbą (2014)
	Užsieniečiai, kurie atvyksta mokslo ir studijų tikslais, atleidžiami nuo pareigos įsigyti leidimą dirbti, jeigu mokymosi ar studijų laikotarpiu įdarbinami praktikai arba įsidarbina Lietuvos mokslo ir studijų institucijose mokslinių tyrimų ar eksperimentinės plėtros srityje (2014)
	Netaikomas darbo patirties reikalavimas užsieniečiui, kuris baigęs studijas Lietuvoje ketina dirbti pagal įgytą kvalifikaciją (2015)
	Lietuvoje studijas baigusiam užsieniečiui, kuris kreipiasi dėl leidimo laikinai gyventi išdavimo darbo tikslu, netaikomas darbo rinkos testas (2017)
	Studentams leista dirbti nuo pirmųjų studijų metų be leidimo dirbti (2017)
	Užsienio studentams leista dirbti ne daugiau kaip 40 valandų per savaitę nuo pirmųjų studijų ar mokymosi metų (2022) (2017 – ne daugiau kaip 20 valandų)
	Užsieniečiui paskutiniaisiais studijų metais leidimas laikinai gyventi išduodamas studijų laikotarpiui ir dar 6 mėn. (2022)

	Doktorantūroje studijuojančiam užsieniečiui leidimas laikinai gyventi išduodamas 3 m. (2022)
	Užsieniečio, studijuojančio magistrantūroje arba doktorantūroje, šeimos nariai gali kreiptis dėl leidimo laikinai gyventi šeimos susijungimo pagrindu. Šia galimybe gali pasinaudoti ir užsieniečio, baigusio studijas ir turinčio leidimą laikinai gyventi darbo paieškos tikslu, šeimos nariai (2022)
Pilna prieiga prie darbo rinkos, kuri neapsiriboja studijų(darbo) sritimi ir mažesnėmis darbo valandomis	12 mėn.
Galimybė likti ir ieškoti darbo (įsteigti įmonę)	Užsieniečiui, baigusiam mokytis ar studijas, leidžiama likti Lietuvoje dar šešioms mėnesiams (2014) Iki 12 mėn. dėl leidimo laikinai gyventi darbo pagrindu supaprastintomis sąlygomis gali kreiptis per 10 metų nuo studijų baigimo (2022)
Išskaičiuojamas visas LR studijuojant pragyventas laikotarpis kreipiantis dėl leidimo nuolat gyventi	Išskaičiuojamas visas Lietuvoje studijuojant pragyventas laikotarpis, o ne pusė laiko, kaip buvo anksčiau, jeigu jis Lietuvoje baigė studijas ir įgijo aukštojo mokslo kvalifikaciją (2018)
Minimalus mokslo laipsnis	Minimalus laipsnis nenustatytas
Darbas turi atitikti studijų sritį	Ne
Papildomos iniciatyvos – paskatos	Studentams išduodami ilgiau (iki 2 m.) galiojantys leidimai laikinai gyventi (2017) Nustatyta mažesnė valstybės rinkliava, kai leidimas dirbti išduodamas studentui (2014)

Šaltiniai: sudaryta autorės pagal EMT, 2017, 2018; 2020; Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, 2004

Nepaisant palankesnių imigracijos procedūrų atvykstantiems užsieniečiams studijų tikslais, egzistuoja teisinių apribojimų likti gyventi, dirbti ir siekti karjeros. Atvykusiems iš ES asmenims galioja bendros įsidarbinimo ir gyvenimo toje šalyje taisyklės, kaip ir pačios ES narės piliečiams. Jie privalo gauti leidimo laikinai gyventi pažymėjimą ir deklaruoti savo gyvenamąją vietą. ES piliečiai gali gyventi Lietuvoje, jeigu turi darbą arba užtektinai lėšų save išlaikyti (ir kartu atvykusius šeimos narius) visą buvimo šalyje laikotarpį. Tačiau atvykusiems užsieniečiams iš Bendrijai nepriklausančių valstybių atsiranda teisinių kliūčių likti gyventi ir įsidarbinti. Pavyzdžiui, užsienio absolyventai, baigę studijas, gali pateikti prašymą likti iki 1 metų ir ieškoti darbo, bet ne įsidarbinti (Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, 2004). Kita vertus, svarbu atsižvelgti į Lietuvos, kaip ES narės, statusą. Tai šaliai suteikia tiek tam tikrą pranašumą pritraukiant ir išlaikant užsienio studentus, tiek kelia pavojų. Todėl atkreipiamas dėmesys į saugumo grėsmes – užsieniečius, turinčius kitus nei studijų tikslus, piktnaudžiavimo atvejus ir siekį pasinaudoti galimybe išvykti į kitas ES valstybes nares (Lietuvos migracijos politikos gairės, 2014 (6.6.8); Mosta, 2017).

Pažymėtini leidimų gyventi, studijuoti ir dirbti reikalavimų, migracijos politiką

įgyvendinančių institucijų paslaugų kokybės ir administracinių procedūrų trūkumai. Užsieniečiai įvardija su vizomis ir leidimais laikinai ar nuolat gyventi susijusių reikalavimų iššūkius (20 proc., ŠMPF, 2018; Šimienė, 2023). Pabrėžiamos administracinės ir su migracija susijusių procedūrų (29 proc., Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Šimienė, 2023), biurokratinės kliūtys, kylančios dėl leidimo laikinai gyventi LR pažymėjimo (6,8 proc., ŠMPF, 2023). Net 34 proc. studentų iš trečiųjų šalių kilo sunkumų dėl administracinių procedūrų ir sudėtingų reikalavimų vizai ar leidimui laikinai gyventi gauti. Studentai šiuos iššūkius taip pat, įvardijo kaip kliūtį įsidarbinti (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Iššūkiai susiję ir su Migracijos departamento darbuotojų anglų kalbos stygiumi aptarnaujant klientus, pateikiant informaciją apie reikalingus dokumentus internete, dokumentų pateikimo ir tvarkymo biurokratiškumu ir ilgalaikiškumu, sudėtingais reikalavimais ir apribojimais. Lietuvoje visi dokumentai turi būti pildomi lietuviškai (formos yra tik lietuvių kalba), kvalifikaciją pagrindžiantys dokumentai turi būti verčiami į lietuvių kalbą. O dokumentai anglų kalba nepriimami, tai kelia problemų tiek užsieniečiams, tiek patiems Migracijos departamento darbuotojams. Be to, procesas nuo dokumentų pateikimo iki leidimo išdavimo, yra gana ilgas, gali trukti 3 mėn. (EMT, 2018; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Migracijos informacinė sistema, n.d.; Šimienė, 2023).

Užsienio absolventams, ketinantiems įsidarbinti Lietuvoje, aktuali ir finansinė našta, susijusi su leidimų išdavimu. Studijas baigęs užsienietis pirmiausia teikia prašymą leidimui gyventi darbo paieškos tikslu. Tačiau šis leidimas suteikia teisę studijas baigusiam absolventui tik ieškoti darbo, bet ne dirbti, todėl susiradęs darbą jis privalo kreiptis dėl leidimo laikinai gyventi darbo pagrindu (EMT, 2018; Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, 2004). Šiuo atveju užsienio absolventas turi sumokėti už kiekvieną leidimą: 160 eurų (trunka apie 3 mėn.) arba 320 eurų (1,5 mėn.) (Migracijos informacinė sistema, n.d.).

Dabartinė politika ir pavienės priemonės daugiausia dėmesio skiria užsienio studentų pritraukimo etapui, kuris yra paliktas AMI ir ŠMPF (Aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2021–2022 metų prioritetai, 2021; projektas „Aukštojo mokslo tarptautiškumo plėtra“, 2016–2023¹; Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija, 2021; TMPPC, 2021; Valstybinė studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programa, 2012). Pavyzdžiui, Aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2019–2020 metų prioritetų patvirtinimo sąraše (2021) numatyta skatinti tarptautiškumą, į kurią įtraukta gerinti Lietuvos, studijų krypties šalies, įvaizdį, telkti pastangas populiarinti Lietuvos aukštojo mokslo žinomumą Rytų partnerystės bloko (Armėnijoje, Azerbaidžane, Baltarusijoje, Sakartvele, Moldovoje ir Ukrainoje), Azijos ir Europos susitikimų formatu bendradarbiaujančiose Azijos regiono ir kitose šalyse.

Nagrinėjant dokumentus, dėmesį atkreipia valstybės stipendijų užsieniečiams galimybės. Pasak ŠMPF (2023), 18,3 proc. apklaustų užsienio studentų gauna stipendijas ir tai yra antras pagal populiarumą pajamų šaltinis. Be to, kad AMI turi teisę savo

1 <https://smpf.lrv.lt/lt/projektai/igyvendinti-projektai/amtp-2/>

nuožiūra skirti stipendijas, valstybė taip pat gali. ES piliečiai, kaip ir vietos studentai, naudojami tokia pačia mokesnine tvarka, todėl gali kreiptis valstybės finansuojamų stipendijų. Tačiau trečiųjų šalių piliečiai susiduria su sunkumais. Valstybė gali skirti ribotai stipendijų (490 eurų per mėn.) antrosios pakopos studentams iš prioritetinių šalių. O visi užsienio studentai, įskaitant ne ES piliečius, gali kreiptis dėl valstybės finansuojamų doktorantūros studijų (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, 2023; TMPPC, 2021). Svarbu pabrėžti, kad Lietuvoje 2023 m. startavo užsieniečių praktikų Lietuvoje programa „UPinLT“, finansuojama iš ES investicijų programos lėšų. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos parengta programa, administruojama ŠMPF, sudaro prielaidas atlikti praktiką ne tik užsienio studentams, bet ir absolventams. Jos tikslas yra gerinti Lietuvos AMI užsienio studentų ir absolventų integracijos sąlygas ir padėti talentingiems jaunuoliams sėkmingai įsidarbinti bei tęsti savo karjerą Lietuvoje (ŠMPF, 2024b).

Pastebėtina, kad pastaraisiais metais Lietuvoje aktyviai dirbama su absolventų įsidarbinimo, jų kompetencijų vertinimo ir tolesnės karjeros stebėseną. Pavyzdžiui, Studijų kokybės vertinimo centras įpareigotas atlikti kasmet studijų kryptų stebėsenos rodiklių analizę, kurioje vienas iš stebimų rodiklių yra absolventų, įsidarbinusių per 12 mėnesių po studijų baigimo, taip pat dirbančių savarankiškai, dalis (proc.) nuo visų krypties ir pakopos absolventų. Šio ir kitų stebimų rodiklių pokyčiai turi įtakos AMI išoriniam studijų kryptų vertinimui, finansuojamų studijų vietų planavimui (Studijų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos, vertinamųjų sričių ir rodiklių aprašas, 2019). Absolventų karjeros stebėsenos duomenys keliami į Švietimo valdymo informacinę sistemą. Tačiau daugiausiai dėmesio skiriama nacionaliniams absolventams, o užsienio absolventų karjeros duomenys neišskirti. Nedaug renkama duomenų apie Lietuvoje studijuojančius, dirbančius ir gyvenančius užsieniečius. Todėl trūksta ir sisteminės stebėsenos, kaip užsienio studentams ir absolventams sekasi šalies darbo rinkoje. Duomenų ir stebėsenos trūkumas apriboja galimybes teikti informaciją, skirtą politikai formuoti, programoms planuoti ir tobulinti, neleidžia SŠ analizuoti užsieniečių elgesio, charakteristikų, stebėti tendencijų ir į jas tinkamai reaguoti (TMPPC, 2021).

Dokumentinis tyrimas patvirtina Lietuvos sociokultūrinės aplinkos poveikį užsienio absolventų karjerai. „Kurk Lietuvai“ dalyvių (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018) tyrimas atskleidė, jog pagrindinis iššūkis, su kuriuo Lietuvoje susidūrė užsienio studentai (49 proc. respondentų), yra integracija į visuomenę. Tyrimo autorių teigimu, integracijos į visuomenę problema glaudžiai susijusi su kalbiniais, kultūriniais ir socialinių tinklų užmezgimo, kontaktų stygiaus iššūkiais. Analizuojant sociokultūrinio šalies konteksto įtaką užsienio studentų išlaikymui Lietuvoje, aktualūs kultūriniai panašumai ir skirtumai. Užsienio studentų tyrimai atskleidė, jog kliūtis įsidarbinti yra kultūriniai skirtumai (6,8 proc., pagal ŠMPF, 2023). Užsieniečiams, atvykstantiems iš Europos ir ypač kaimyninių šalių, kultūriniai skirtumai ne tokie ryškūs. Tačiau daug atvyksta iš Azijos, Afrikos šalių, jiems skirtumai didesni. Penktadalis užsienio studentų patyrė kultūrinį šoką, kuris pasireiškė šaltu lietuvių būdu ir bendru visuomenės požiūriu į užsieniečius, ypač išsiskiriančius odos spalva. 19 proc. užsienio studentų,

patyrusių kultūrinį šoką įvardija tokias priežastis, susijusias su diskriminacija: nesveitingumą užsienio šalių piliečiams ir nenorą su jais bendrauti, netoleranciją užsieniečiams, rasizmą (dėl odos spalvos, tikėjimo ir pan.), nemandagų lietuvių stebėjimą į užsieniečius (jei išsiskiria fiziškai), jaučiamą augantį lietuvių nacionalizmą (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). Dėl neigiamo visuomenės požiūrio, nepasitikėjimo užsieniečiais, užsienio studentai ir absolventai patiria sunkumų surasdami ir deklaruodami gyvenamąją vietą, o tai yra vienas iš leidimo laikinai gyventi Lietuvoje reikalavimų (TMPPC, 2021).

Kita vertus, dalis užsieniečių teigiamai atsiliepia apie visuomenę ir jos požiūrį į užsienio studentus (Bagdonavičiūtė ir Lasauskienė, 2018). Likti šalyje motyvuoja auganti anglakalbių bendruomenė ir vis palankesnis lietuvių požiūris į rasines skirtis, supratingumas ir paslaugumas (Kirelienė, 2020). Svarbu atkreipti dėmesį, kad Lietuvoje pagrindinė užsienio studentų studijų kalba yra anglų kalba, kuri vartojama ir privačiame sektoriuje (tarptautinėse organizacijose), tai atveria platesnių galimybių įsidarbinti (Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; TMPPC, 2021).

Nors užsieniečių patiriamas kultūrinis šokas sietinas su kalbos barjeru, kuris yra pagrindinė integracijos į darbo rinką ir visuomenę kliūtis, jis mažiau svarbus studentams, mokantiems rusų kalbą (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018), vieną iš labiausiai paplitusių užsienio kalbų Lietuvoje (Oficialiosios statistikos portalas, 2021). Pastebima, jog Lietuvą siejantys istoriniai ryšiai su Rusija (okupacija iki 1990 m.) ir kitomis posovietinėmis šalimis, tautinių mažumų diaspora, geografinis atstumas tarp Lietuvos ir užsieniečių kilmės šalių kartu su kultūriniu kontekstu yra susiję su sprendimu atvykti į šalį studijuoti ir likti gyventi. Studijas šalyje dažniausiai renkasi studentai iš trečiųjų šalių. Dauguma jų yra iš kultūriškai ir geografiškai artimesnių (Ukrainos, Baltarusijos, Rusijos) ir tolimesnių (Azijos ir Afrikos) šalių (TMPPC, 2021). Tarp daugiausiai likusių po studijų dirbti Lietuvoje 2014–2016 m. buvo iš kaimyninių ar netoli esančių šalių: Rusijos (28 proc. nuo visų likusių dirbti), Baltarusijos (24 proc.) ir Ukrainos (17 proc.) (Mosta, 2017). Tarp norinčių pasilikti po studijų (iš 22 proc.), 34 proc. yra iš Nepriklausomų Valstybių Sandraugos šalių (buvusių ir esamų) (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). EMT ataskaita (2019) atskleidė, jog Lietuvoje Sakartvelo ir Rusijos piliečiai integruojasi lengviau, o Indijos, Azerbaidžano ir Jungtinių Amerikos Valstijų piliečiams sudėtingiau. Pagrindinės tautinės mažumos, gyvenančios Lietuvoje (2021 m. gyventojų surašymo duomenimis), yra lenkų (6,53 proc.), rusų (5,02 proc.), baltarusių (1 proc.), ukrainiečių (0,5 proc.) (Tautinių mažumų departamentas prie LR Vyriausybės, 2021).

Daug užsienio studentų ir absolventų susiduria ne tik su integraciniais iššūkiais, bet integracinės paramos trūkumu. Šalyje nėra į užsienio studentus ir absolventus orientuotos integracijos (į visuomenę, darbo rinką) paramos sistemos (EMT, 2018, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; TMO, EMT, 2012). Užsieniečių integracijos politika orientuota į kitų grupių migrantus (prieglobsčio ir kt.) (Kirelienė, 2020). Nors užsieniečiai absolventai, įskaitant ir studijuojančius magistrantus, doktorantus, gali atsivežti šeimas, jiems trūksta integracinės pagalbos, pavyzdžiui, konsultacijų dėl įsidarbinimo, mokslų, savanorystės, vaikų registracijos

į mokyklas ir darželius (EMT, 2018). Užsienio studentams kyla sunkumų dėl riboto prieinamumo prie būtinų paslaugų. Iššūkis yra įdarbinimo agentūrų ar Užimtumo tarnybų pasiekiamumas (Kirelienė, 2020). Privalomuoju sveikatos draudimu, kuris užtikrinamas Lietuvos piliečiams studentams, užsieniečiai studentai nedraudžiami. Jie privalo pasirūpinti privačiu sveikatos draudimu (LR sveikatos draudimo įstatymas, 1996). O gauti kokybiškas privalomuoju sveikatos draudimu apmokamas sveikatos paslaugas anglakalbiui studentui yra iššūkis (TMPPC, 2021).

Apibendrinant makrolygmens veiksmų poveikį užsienio absolventų karjerai Lietuvoje, nustatyta, kad jiems trūksta ekonominių motyvų. Lietuvos atlyginimai ES šalių kontekste nėra aukšti, dėl to į Lietuvą daugiausia atvyksta ir lieka trečiųjų šalių piliečiai. Politiniai ir teisiniai apribojimai kartu su biurokratinėmis klūtimis gaunant leidimus (gyventi, studijuoti, dirbti) Lietuvoje sukuria papildomų kliūčių. Nors užsienio studentams ir absolventams numatytos palankesnės migracijos procedūros ir sąlygos, kurios reikšmingai gerėjo pastaruosiu metu, dabartinė politika vis dar orientuota į užsienio studentų pritraukimą, bet ne integraciją. Lietuvoje trūksta bendros užsienio absolventų išlaikymo politikos, strategijos ir veiklų koordinavimo. Be to, užsieniečiai Lietuvoje integruojasi skirtingai ir tai priklauso nuo sociokultūrinių skirtumų ar panašumų. Užsieniečiai iš tolimų šalių patiria kultūrinį šoką, susijusį su neigiamu visuomenės požiūriu ir nusiteikimu. Itin reikšmingas kalbos barjeras. Sudėtinga ir mažai paplitusi pasaulyje, palyginti su anglų ar kitomis kalbomis (mandarinų, prancūzų, ispanų ir kt.), lietuvių kalba riboja tiek užsieniečių sprendimą atvykti studijuoti, tiek likti Lietuvoje įsidarbinti, bendrauti su vietiniais ar naudotis paslaugomis. Nors Lietuvoje anglų kalba vyksta studijos, dalis darboviečių ja kalba, užsieniečiai susiduria su kalbos barjeru ir įgūdžių trūkumu tiek studijų laikotarpiu AMI, tiek darbindamiesi ar bendraudami su vietiniais. O kultūriniai panašumai, užsieniečių diasporos tinklai lemia lengvesnę integraciją. Svarbu tai, kad Lietuvoje trūksta integracijos paramos ir priemonių, sisteminio jų teikimo užsienio studentams, absolventams ir jų šeimoms. Tačiau iniciatyvos ir pokyčiai – politinis dėmesys, apribojimų mažinimas, naujai įsteigtos institucijos, remiančios užsienio studentų ir absolventų integraciją, – rodo teigiamas perspektyvas.

Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys ir jų vaidmuo. Atlikta užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtros prielaidų, situacijos, veiksmų kartu su iššūkiais ir paskatomis analizė Lietuvoje pagrindžia įvairių SŠ dalyvavimą ir sąveiką. Šiame kontekste pasitelkus teisinius dokumentus ir kitus šaltinius (tyrimus, ataskaitas), sudarytas SŠ sąrašas. Išryškėjus, jog viena SŠ ar grupė gali atstovauti skirtingiems interesams, dalyvauti skirtingose veiklose ir valdymo lygmenyse, SŠ sugrupuotos pagal išryškėjusias veiksmų turinio charakteristikas – pagrindinių SŠ atliekamų veiklų (atsakomybių) sritis (pateikta 13 lentelėje).

Pačių užsienio studentų ir absolventų vaidmuo šiame kontekste apima sprendimų, susijusių su studijomis ir karjera, priėmimą. Taip pat studijų galimybių ir asmeninio potencialo panaudojimą integruojantis į darbo rinką ir plėtojant karjerą. Jų karjeros galimybės Lietuvoje priklauso ne tik nuo išorinės aplinkos, bet ir pačių suinteresuotumo, ketinimų, motyvacijos ir pastangų įgyjant karjerai svarbių kompetencijų (Masiulaitė ir Šablinskaitė, 2018; ŠMPF, 2018). Šeima (tėvai, draugai) turi įtakos užsienio

studentų ir absolventų karjeros sprendimams, susijusiems su studijų ir karjeros trajektorijos pasirinkimu (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018), prisideda finansiškai prie jų studijų ir gyvenimo (ŠMPF, 2023).

AMI vaidmuo užsienio studentų ir absolventų karjerai ir integracijai apima priėmimą, studijų paslaugos teikimą ir kokybės užtikrinimą, paramą įgyjant praktinio darbo patirties, karjeros konsultavimą padedant užsienio absolventams sėkmingai pereiti į darbo rinką. AMI remia socialinę užsienio studentų ir absolventų integraciją mokydamas kalbos, kultūros, konsultuodamas migracijos ir kitais klausimais (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018). AMI svetainėse (pavyzdžiui, Mykolo Romerio universitetas, n.d.; Vytauto Didžiojo universitetas, n.d.; Vilniaus universitetas, n.d.) ir analizėse (Petrylaitė ir Šlapelis, 2021) nurodoma, kad užsieniečius konsultuoja ir pagalbą teikia AMI administracijos skyriai (tarptautiniai ir karjeros centrai) ir studentų organizacijos.

Svarbu pabrėžti, kad Mokslo ir studijų įstatyme (2009) įteisinta AMI savivalda. Įstatyme teigiama, kad aukštosios mokyklos „turi autonomiją, apimančią akademinę, administracinę, ūkio ir finansų tvarkymo veiklą, grindžiamą savivaldos principu ir akademinę laisvę“ (8.1. p.). Tai reiškia, jog kiekviena AMI gali nustatyti savo tvarką, studijų kainą, studentų priėmimo taisykles ir kt. Taip pat pačios AMI atsakingos „už mokslo ir (arba) meno veiklos, studijų ir kitos veiklos kokybę“ (46 str., 1 p.). Kiekviena AMI „privalo turėti vidinę pačios mokslo ir studijų institucijos patvirtintą veiklos kokybės užtikrinimo sistemą, numatyti veikimo būdus ir priemones, užtikrinančias jos teikiamo išsilavinimo ir mokslinių tyrimų kokybę“ (47 str., 1 p.). Atkreipiamas dėmesys, kad su studijų procesu (studijų kokybe, praktikos galimybėmis) susijusios veiklos priklauso ir nuo kitų SŠ, pavyzdžiui, darbdavių įsitraukimo į procesus, bendradarbiavimo, AMI vaidmuo svarbus užtikrinant ryšių palaikymą su darbdaviais (Petrylaitė ir Šlapelis, 2021).

Dokumentų (TMPPC, 2021) ir AMI tinklapių analizė atskleidė, jog trūksta užsienio studentams ir absolventams atstovaujančių, vienijančių ir įtraukiančių organizacijų. Tačiau tiek užsienio studentai, tiek absolventai kviečiami įsitraukti, jiems teikiama aktuali informacija ir kita pagalba studentų atstovybėse ar alumnų susibūrimuose atskirose AMI (pavyzdžiui, LCC tarptautinis universitetas, n.d.; Vilniaus Gedimino technikos universitetas, n.d.; Vilniaus universitetas, n.d.). Be to, Lietuvos studentų sąjunga skelbiasi kelianti užsienio studentų klausimus ir siekianti jų integracijos sąlygų gerinimo (Lietuvos studentų sąjunga, 2022).

Darbdaviai – esminę įdarbinimo ir su ja susijusias funkcijas (darbo vietų kūrimą ir aplinkos pritaikymą, praktikos galimybių sudarymą) atliekanti SŠ. Analizuotuose dokumentuose (Investuok Lietuvoje, 2021; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; TMPPC, 2021) akcentuojamas privatus sektorius, Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonės, kuriose kalbama anglų kalba. Minimi ir darbdavių atstovai – asocijuotos verslo struktūros (Petrylaitė ir Šlapelis, 2021), o atlikus jų tinklalapių analizę galima išskirti pagrindines organizacijas: Lietuvos pramonininkų konfederacija (n.d.), Lietuvos verslininkų konfederacija (n.d.), Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija (n.d.) ir kitos atskiros regionų ar pramonės, paslaugų ir kitų sričių darbdavių vienijančios organizacijos.

Su užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtra susijusių sričių

– migracijos, švietimo, užimtumo, užsieniečių integracijos – politiką formuoja ir įgyvendina daug valstybės institucijų, kurių atsakomybės ne visuomet aiškios (Investuok Lietuvoje, 2021). Be LR Seimo, priimančio įstatymus, už valstybės migracijos politiką atsakinga Vidaus reikalų ministerija ir LR Vyriausybė (Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, 2004). Už aukštojo mokslo ir studijų politiką – LR Vyriausybė, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija ir kitos institucijos (pavyzdžiui, Studijų kokybės vertinimo centras) (Mokslo ir studijų įstatymas, 2009, 12 str. 2 p.). Už užsieniečių integracijos politikos formavimą ir įgyvendinimą atsakinga Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (Lietuvos migracijos politikos gairės, 2014). Pagal kompetenciją politikos formavime dalyvauja ir kitos institucijos: Ekonomikos ir inovacijų, Užsienio reikalų ministerijos, Migracijos departamentas ir Užimtumo tarnyba. O ES institucijos, kaip SŠ, svarbios pagal Europos Parlamento ir Tarybos Studentų ir tyrėjų direktyvos (2016) reikšmę nacionalinei politikai. Be to, integracijos priemonės dažnai remiamos iš Europos integracijos, socialinio, investicijų ir struktūrinių fondų lėšų (EMT, 2018; International House Vilnius, n.d.; Investuok Lietuvoje, n.d.; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021).

Užsienio studentų ir absolventų integracija į darbo rinką ir visuomenę rūpinasi nacionalinės ir savivaldos agentūros. Nacionalinio lygmens agentūra „Investuok Lietuvoje“ kuria patrauklią investicinę aplinką ir vykdo su talentų politika susijusias funkcijas, kuruoja „Work in Lithuania“ iniciatyvą (Investuok Lietuvoje, n.d.). Pastaroji užsienio studentams ir absolventams, norintiems įsidarbinti Lietuvoje, teikia paramą įdarbinimo klausimais, darbo pasiūlymus anglų kalba (Investuok Lietuvoje, 2021; TMPPC, 2021; Work in Lithuania, n.d.). Agentūra „Renkuosi Lietuvą“ teikia užsieniečiams informaciją apie Lietuvą, atvykimo sąlygas (Renkuosi Lietuvą, n.d.).

Savivaldybės ir jų institucijos („Go Vilnius“, „Klaipėda ID“), įtraukdamos užsienio studentus ir absolventus, padeda Vilniaus ir Klaipėdos miestams, jų vietiniams verslams spręsti talentų trūkumo problemą (Go Vinius, n.d.; Klaipėda ID, n.d.; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021). Migracijos, integracijos (užimtumo, mokesčių, gyvenamosios vietos deklaracijos ir kitų viešųjų paslaugų) klausimais konsultuoja 2021 m. Vilniaus miesto savivaldybės agentūros „Go Vilnius“ ir „Work in Lithuania“ projektas, vieno langelio principu veikiantis „International House Vilnius“ (bendradarbiauja su Migracijos departamentu, Užimtumo tarnyba ir kitomis institucijomis, organizacijomis) (International House Vilnius, n.d.). Pagal šį principą veikia ir neseniai įsteigtas „International House Klaipėda“ (International House Klaipėda, n.d.). Atskiras integracijos priemonės ir paslaugas (sveikatos, švietimo) siūlo kitos savivaldai pavaldžios viešosios ir privačios institucijos (TMPPC, 2021). Taip pat nagrinėtuose dokumentuose (TMPPC, 2021; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021) minimos nevyriausybinės organizacijos, pavyzdžiui, „Įvairovės chartija“, kuri organizuoja konsultacijas, mokymus, seminarus ir diskusijas apie įvairovės valdymą, komunikaciją (Įvairovės chartija, n.d.). Kita vertus, pažymima, kad nevyriausybinių organizacijų vaidmuo reikšmingesnis kitoms migrantų grupėms (TMPPC, 2021).

Atlikus dokumentinį tyrimą, išryškėjo tyrėjų vaidmuo, apimantis tyrimų, analizių įvairiais užsienio absolventų karjeros galimybių aspektais atlikimą ir informacijos sklaidą, rekomendacijų teikimą SŠ – politikams, institucijoms ir visuomenei. Lietuvoje

tyrimus įvairiais užsienio studentų ir absolventų klausimais (studijų, integracijos, darbo ir kt.) atlieka pavieniai tyrėjai (pavyzdžiui, Kirelienė, 2020; Šimienė, 2023) ir tyrimų institucijos: TMO, EMT, ŠMPF, Strata, „Kurk Lietuvai“. Tuo tarpu visuomenės, kaip svarbios SŠ, vaidmenį išryškina jos atvirumas arba uždarumas užsienio studentams ir absolventams. Dalis užsieniečių visuomenės požiūrį (neigiamą, diskriminuojantį) įvardija kaip iššūkį jų integracijai Lietuvoje (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; TMPPC, 2021).

13 lentelė. *Suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys*

SŠ grupės	SŠ	Pagrindiniai vaidmenys
Užsienio studentai ir absolventai	Užsienio studentai	Sprendimų, susijusių su studijomis ir karjera priėmimas, studijų galimybių ir asmeninio potencialo panaudojimas integruojantis į darbo rinką ir plėtoti karjerą
	Užsienio absolventai	
Šeimos	Tėvai, draugai	Finansinė ir moralinė parama studijų ir karjeros sprendimams
AMI	Universitetai, kolegijos	Užsienio studentų pritraukimas, su studijomis susijusių paslaugų, paramos integracijai teikimas ir kokybės užtikrinimas
Studentų organizacijos	AMI studentų atstovybės, Lietuvos studentų sąjunga	Atstovavimas užsienio studentų ir absolventų interesams, įtraukimas į veiklas
Darbdaviai ir jų atstovai	Privataus ir viešojo sektoriaus darbdaviai	Darbo vietų kvalifikuotiems užsieniečiams steigimas ir įdarbinimas, darbo aplinkos pritaikymas, gerinimas
	Asocijuotos verslo struktūros	Darbdavių interesų atstovavimas
Centrinės valdžios institucijos	LR Seimas, LR Vyriausybė, Vidaus reikalų, Ekonomikos ir inovacijų, Švietimo, mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ministerijos, Migracijos departamentas, Užimtumo tarnyba, „Investuok Lietuvoje“, Studijų kokybės vertinimo centras	Migracijos, aukštojo mokslo, užsieniečių integracijos ir užimtumo politikos formavimas ir įgyvendinimas
Viršnacionalinės institucijos	Europos Parlamentas ir Taryba	Rekomendacijų, gairių nacionalinei politikai teikimas
	ES struktūriniai fondai	Projektų finansavimas
Darbo ir kitas integracijos paslaugas organizuojančios ir teikiančios institucijos	Savivaldybės (Vilniaus, Klaipėdos) ir jų institucijos („GO Vilnius“, „International House Vilnius“, „Klaipėda ID“, „International House Klaipėda“), Užimtumo tarnybos teritoriniai padaliniai, „Work in Lithuania“, „Renkuosi Lietuvą“, nevyrausybines organizacijos („Įvairovės chartija“)	Darbo ir kitos integracinės paramos, konsultacijų, viešųjų paslaugų organizavimas ir teikimas

Tyrėjai	Individualūs tyrėjai ir jų grupės, tyrimų organizacijos (TMO, EMT, „KURK Lietuvai“, Strata, ŠMPF)	Tyrimų vykdymas ir rezultatų sklaida, rekomendacijų, konsultacijų teikimas
Visuomenė	Visuomenė (bendruomenės)	Priėmimas (arba atstūmimas)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis dokumentinio tyrimo rezultatais

Dokumentinio tyrimo rezultatai atskleidė sudėtingą užsienio absolventų karjeros situaciją Lietuvoje ir daugybės SŠ, atsakingų už švietimą (studijas ir mokslą), įdarbinimą, migracijos procedūras, socialinę sritį ir integraciją, sveikatos apsaugą, išitraukimo ir bendradarbiavimo poreikį skirtingais valdymo lygmenimis. Galima teigti, jog SŠ ne tik patiria naudą tiesiogiai, bet ir yra atsakingos už tam tikrų procedūrų ir veiklų vykdymą, dažniausiai – valstybinės viešojo sektoriaus institucijos, įpareigos vykdėti savo funkcijas atitinkamose srityse. Pastebima, jog skirtingos SŠ dalyvauja su užsienio absolventų karjera susijusiuose procesuose, tačiau jų vaidmuo fragmentiškas, atsakomybės neaiškios ir persipynusios (ypač valdžios institucijų).

Remiantis tyrimu, galimybė Lietuvoje gauti pigesnę europietiško aukštojo mokslo laipsnį, gyvenimas ir keliavimas ES daro poveikį užsienio studentams, priimančioms karjeros sprendimus. Todėl dauguma baigusių studijas užsieniečių šalį palieka. Tačiau dalis užsienio absolventų turi interesų likti Lietuvoje ir siekti karjeros. Vis dėlto užsienio absolventų situacija Lietuvos darbo rinkoje patvirtina, kad trūkumai įsidarbinti ir siekti karjeros egzistuoja, o užsieniečiai susiduria su įvairiais integracijos iššūkiais tiek studijų laikotarpiu, tiek ir po jų. Jie ne tik stokoja reikalingų kompetencijų, bet jiems trukdo AMI atsakomybės ir paramos stoka integracijai tiek į savo discipliną, tiek bendruomenę darbdavių nusiteikimas, nepasirengimas ir poreikio samdyti užsieniečius trūkumas. Lietuvos ekonominė ir darbo rinkos padėtis (žemi atlyginimai ES kontekste), teisiniai apribojimai, valdžios institucijų iniciatyvų (bendros politikos, strategijos, koordinavimo, paramos ir paslaugų) trūkumas, kalbos barjeras, kultūriniai skirtumai ir visuomenėje vyraujantys stereotipai riboja užsieniečių karjeros galimybes Lietuvoje. Šios šalies charakteristikos lemia ribotą konkurencinį pranašumą pritraukiant ir išlaikant užsienio talentus prieš kitas ES (ir pasaulio) šalis ir tai, kad daugiausia į Lietuvą pritraukiama ir išlaikoma trečiųjų šalių piliečių. Nepaisant to, yra AMI, remiančių užsieniečių integraciją į darbo rinką ir visuomenę bei darbdavių, suprantančių, turinčių poreikį ir pritaikiusių aplinką kvalifikuotų užsieniečių samdai. Taip pat vyksta įvairūs politiniai ir teisiniai pokyčiai, integracinės paramos priemonių ir paslaugų plėtra, visuomenė tampa atviresnė ir tolerantiškesnė skirtybėms. Atsižvelgus į sąlygų gerinimą ir užsienio studentų skaičiaus augimą, Lietuva turi potencialo ateityje išlaikyti daugiau užsienio absolventų. Taigi Lietuvos atvejo specifiką užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kontekste apibūdina individualūs užsieniečių interesai ir ketinimai, sociodemografinės charakteristikos, AMI veikla ir parama, darbdavių požiūris ir poreikiai, šalies ekonominės, politinės, teisinės, sociokultūrinės ir geopolitinės sąlygos ir jų sąveika su individualiais užsienio absolventų sprendimais.

3.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje: interviu su suinteresuotųjų šalių atstovais rezultatai

Atlikus SŠ atstovų interviu duomenų turinio analizę, išskirtos kategorijos ir subkategorijos sujungtos į temas ir potemes kaip pavaizduota 14 lentelėje.

14 lentelė. *Suinteresuotųjų šalių atstovų interviu duomenų turinio analizės struktūra*

Temos	Potemės
Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai	Mikrolygmens iššūkiai
	Mezolygmens iššūkiai
	Makrolygmens iššūkiai
Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos paskatos	Mikrolygmens paskatos
	Mezolygmens paskatos
	Makrolygmens paskatos
Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė	Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys
	Suinteresuotųjų šalių interesai
	Suinteresuotųjų šalių vaidmenys
	Suinteresuotųjų šalių ryšiai
	Suinteresuotųjų šalių įtaka
Suinteresuotųjų šalių praktikų ir sąlygų analizė	Suinteresuotųjų šalių įtraukties lygmenys ir veiklos
	Suinteresuotųjų šalių įtraukties kliūtys
	Suinteresuotųjų šalių įtraukties paskatos
Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tobulinimo galimybės	Suinteresuotųjų šalių suinteresuotumas ir atsakomybė
	Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir komunikavimas
	Bendra politika ir strategija
	Teisinės ir administracinės sąlygos
	Suinteresuotųjų šalių įtraukties koordinavimas
	Parama ir paskatos suinteresuotoms šalims
	Tyrimai ir stebėsena

Šaltinis: sudaryta autorės

3.2.1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai

SŠ atstovai užsienio absolventų integravimosi į Lietuvos darbo rinką ir visuomenę sąlygas ir galimybes dažniausiai vertina prastai. Išryškėja sudėtingas klausimas ir platus iššūkių, kurių sprendimui dėmesio Lietuvoje trūksta, sąrašas:

<...> vertinčiau – vidutiniškai, <...> daugiau net prastai vertinčiau jų integraciją <...> (E19)

<...> gerai jų vertint negalim. <...> padėtis kaip popieriniam lygįje <...> (E24)

<...> vertinu gana prastai <...> (E12)

<...> mes vertinam prastai ir ji tikrai galėtų būti geresnė, <...> (E21)

<...> sunku yra integruotis <...> (E5)

<...> mes vertinam prastai ir ji tikrai galėtų būti geresnė, nes nesiekia Europos Sąjungos vidurkio. <...> vertinam prastai iš to, kad kokie buvo pačių žmonių atsiliepimai <...> (E21) (E7, E8, E11, E20)²

Remiantis interviu su SŠ rezultatais, užsienio absolventų integracijai į Lietuvos darbo rinką ir visuomenę trukdo individualūs, organizaciniai ir nacionaliniai visuomeniniai iššūkiai, suklasifikuoti į mikro-, mezo- ir makrolygmenis (15 lentelė).

15 lentelė. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkius reprezentuojančios kategorijos pagal potemes

Mikrolygmens iššūkiai	Mezolygmens iššūkiai	Makrolygmens iššūkiai
• Ketinimai ir pastangos • Kalbos barjeras ir kultūrinė adaptacija • Socialiniai ir profesiniai ryšiai • Kilmė ir etniškumas • Atotrūkis tarp studijų programų pasirinkimo ir trūkstančių specialybių šalyje	• AMI suinteresuotumas ir atsakomybė • AMI parama • AMI bendradarbiavimas su darbdaviais • Užsienio studentų ir absolventų interesams atstovaujančios organizacijos • Studentų organizacijų pastangos • Darbdavių nuostatos • Darbdavių suinteresuotumas ir pasirengimas samdai • Darbdavių keliami papildomi reikalavimai • Darbdavių bendradarbiavimas su AMI	• Šalies ekonominis patrauklumas • Išlaidos • Darbo rinkos galimybių kvalifikuotiems užsieniečiams • Bendra politika ir strategija • Teisiniai ir biurokratiniai vizų ir leidimų išdavimo aspektai • Teisiniai verslo steigimo ypatumai • Visuomenės nuostatos • Kultūriniai ir kalbiniai aspektai • Integracinė parama ir priemonės • Paslaugos ir jų prieinamumas • Centrinės valdžios institucijų suinteresuotumas ir pastangos • Savivaldybių suinteresuotumas ir pastangos • Valdžios institucijų bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ • SŠ įtraukties koordinavimas • Parama SŠ • Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir duomenys

Šaltinis: sudaryta autorės

² Pateikiami panašiai pasisakiusių informantų kodai, siekiant atskleisti nuomonės pasikartojimą.

Mikrolygmens iššūkiai. Mikrolygmeniu užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkius Lietuvoje iliustruoja 5 kategorijos (16 lentelė). Remiantis informantų teiginiais, dalis užsieniečių atvyksta siekdami įgyti išsilavinimą, tačiau neturin ketinimų ir intereso likti Lietuvoje. Užsieniečiai dažnai stokoja agentinio vaidmens – atsakomybės ir pastangų vystyti bei panaudoti žmogiškąjį, kultūrinį ir socialinį kapitalą, kuris suteiktų strateginių karjeros galimybių pranašumą. Jie vangiai įsitraukia į papildomas veiklas (renginius, praktikas) studijų metu ir po jų, nelinkę mokytis kalbos, nekelia ir neviešina savo problemų. Pasitaiko, kad studentų karjeros lūkesčiai prasiplėkia su AMI nuostatomis – užsieniečiai įdarbinimą laiko išsilavinimo dalimi ir AMI atsakomybe. Net ir turėdami ketinimų likti šalyje, jie susiduria su tarpkultūrinių kompetencijų stoka. Informantai ypač akcentuoja lietuvių kalbos mokėjimą ir integracijos į svetimą kultūrą įgūdžius. Papildomais barjeriais tampa riboti socialiniai ir profesiniai ryšiai su vietiniais gyventojais bei darbdaviais, taip pat kilmė ir etniškumas. Atkreipiamas dėmesys ir į atotrūkį tarp užsienio studentų pasirenkamų studijų kryptių ir darbo rinkoje trūkstamų kvalifikacijų, kuris dar labiau apsunkina jų integraciją

16 lentelė. *Užsienio studentų ir absolventų individualūs iššūkiai*

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Ketinimai ir pastangos	Ketinimų ir interesų likti šalyje trūkumas	<...> atvažiavo pastudijuoti ir išvažiuoti <...> (E14) <...> daliai jų toksai buvo ir planas – atvažiuoti, gauti diplomą <...> (E19) <...> nori pasilikti, <...> kad gal tik 50 geriausiai <...> (E22) <...> pačių studentų susidomėjimas, jis yra labai mažas <...> (E21) <...> nelabai aukštai vertinu ir absolventų interesus integruotis Lietuvoje <...> (E24) (E12)
	Pastangų ir motyvacijos įsitraukti į įvairias veiklas stoka	<...> nėra, kad jie labai aktyviai ieškotų <...> pakviesta virš 200 <...> ir ateina 2 asmenys <...> (E21) <...> negali priversti <...> atsiranda aaa... aktyvumo trūkumas, kas yra patrauklūs renginiai, kas nepatrauklūs, kas įdomūs jiems, ir <...> neįdomu <...> (E4) <...> praktikoje, <...> daugelis studentų, <...> ir tų pačių užsieniečių, <...> ateina prašyt tik pasirašyti <...> (E15) <...> jie <...> patys nežino, ar jie čia norės tikrai pasilikti, ir ar tą kalbą <...> verta tiek investuoti tiek savo laiko ir ją mokytis <...> studentai ne visą laiką žino, ar nori ją mokytis <...> (E22)
	Savo problematikos viešinimo trūkumas	<...> jie <...> yra mažuma, <...> garsiai nesiskelbia, <...> teisių problematikos nekelia, tai dėl to mes kažkaip tai taip vangiai kol kas į tai žiūrime ir kažkokių tai didelių aaa... sprendimų nepriimame <...> (E20)
	Užsienio studentų ir AMI lūkesčių neatitikimas	<...> Tai yra pageidaujamas m... rezultatas, bet nu tai nėra pats universiteto misijos dalis, įdarbinti savo studentus, nu ar absolventus. <...> šiek tiek prasiplėkia <...> ko jie laukia iš universiteto <...> kaip tokios a... universitetinio išsimokslinimo, ar ar išsilavinimo gavimo dalis (E4)

Kalbos barjeras ir kultūrinė adaptacija		<...> ar studentas studijų metu išmoko lietuvių <...> vienas dalykas, kas sunkina <...> susiduriu su ta kalbos kalbos didele problema <...> (E4) <...> baigę studentai ir jie nemoka tos lietuvių kalbos, <...> visai nemoka arba <...> labai minimaliai <...> (E22) <...> kalbos barjeras, <...> jeigu nori susirasti darbą, tai turėtų mokėti kalbą <...> (E23) <...> yra kultūrinių aspektų <...> sunkumai a... sudarant tam tikrą socialinį ratą, susirandant draugų <...> (E14) <...> there are limitations such as the language and like our integration to the new culture to an extent that <...> it can limit us when finding jobs and maintaining them <...> (E2) <...> grindžiama tuo, kad jie nemoka kalbos <...> (E9) (E5, E25, E13, E17, E1, E11)
Profesiniai ir socialiniai tinklai	Bendravimo su vietiniais trūkumas Kontaktų su darbdaviais trūkumas	<...> studentai bendrauja tik tai savo rate, <...> jie mažai bendrauja su lietuviais ir tiesiog patys savo rate būna <...> (E12) <...> labai mažai gaunam, kaip įmonė, <...> tą patį aš girdžiu iš savo <...> narių, <...> kad jie negauna jokių CV. <...> praktiškai nėra <...> (E15)
Kilmė ir etniškumas		<...> labai priklauso, <...> iš kurios šalies yra pats studentas <...> (E9) <...> problemų su kitos spalvos odos spalvos, <...> rasės, <...> yra <...> (E15)
Atotrūkis tarp studijų programų pasirinkimo ir trūkstamų specialybių šalyje		<...> studentai, kurie atvažiuoja studijuoti į Lietuvą, jie nėra pakankamai tų paklausių profesijų <...> atstovai, <...> besimokantys tose programose <...> (E12) <...> kai atvažiuoji ten į kolegiją studijuoti vadybą <...> ar ten kokią ekonomiką, nu jiem po to automatiškai yra sudėtinga, <...> (E21) <...> studentai dažniausiai mokosi vadybinių sričių, nu sakykim, vienas iš tų didžiausių dominuojančių <...> yra tas prasilenkimas <...> (E22) <...> šiandien dienai tai vertinu nelabai gerai, <...> ta proporcija užsienio absolventų, kurie įsidarbina <...> Lietuvai aktualiose srityse, <...> labai nedidelė <...> (E11)

Šaltinis: sudaryta autorės

Mezolygmens iššūkiai. Mezolygmens iššūkiai apima su AMI, studentų organizacijų veikla ir parama, darbdavių požiūriu ir darbo aplinka susijusius iššūkius. Pastebėtina, kad užsienio studentams ir absolventams kylantys organizaciniai iššūkiai aktualūs daliai organizacijų, todėl išskirtų iššūkių negalima priskirti visų AMI, studentų organizacijų ir darbdavių segmentams.

Įvairių sričių ekspertai pabrėžia pačių AMI suinteresuotumo, atsakomybės ir paramos užsienio studentų ir absolventų integracijai į šalies darbo rinką ir visuomenę trūkumą (17 lentelė). Dalis AMI nesuinteresuotos ir stokoja atsakomybės už užsieniečių integraciją, todėl pasitaiko atvejų, kai priimdamos užsieniečius studijuoti siekia tik pragmatinių tikslų (įmokų už studijas), taiko žemus priėmimo kriterijus ir neužtikrina kokybiškų studijų, dėstytojų užsienio kalbos žinių, nesiorientuoja į absolventų įsidarbinimo rezultatus. Informantai pasigenda papildomų AMI pastangų remti užsieniečių įsidarbinimo galimybių plėtrą. AMI kritikuojama dėl karjeros paslaugų

trūkumo, pažymima, kad karjeros paslaugos dažnai orientuotos į vietinius studentus. Todėl užsienio studentai, kitaip nei vietiniai, dažnai negauna tokių paslaugų arba AMI nekomunikuoja apie jas, nesuteikia informacijos. Užsienio studentai susiduria ir su praktikos sunkumais. Jiems sudėtinga susirasti praktikos vietas šalyje, todėl jie dažniau renkasi praktikas užsienyje, kurias ne tik ten lengviau susirasti, bet ir yra galimybė gauti finansavimą („Erasmus+“ lėšos). Iššūkiu tampa tai, kad AMI nepakankamai padeda ieškoti praktikos galimybių, bendradarbiauja ir palaiko ryšius su darbdaviais. AMI skiria mažai arba išvis neskiria dėmesio užsienio studentų sociokultūrinei integracijai, pavyzdžiui, teikdamos lietuvių kalbos kursus, supažindindamos su kultūra. Užsienio studentai ir absolventai neintegruojami į AMI bendruomenę, sprendimų priėmimo procesus, egzistuoja atskirtis tarp užsienio ir vietinių studentų bendrabučiuose dėl kultūrinių ir kalbos aspektų. Dėl šių iššūkių studentai dažnai nutraukia studijas, atsisako ketinimų likti šalyje. Tai pagrindžia informantų teiginiai:

<...> drop out reitas <...> yra labai didelis (E14)

<...> nuo pirmo kurso, labai drastiškai krenta susidomėjimas a... likti Lietuvoje, <...> (E21)

17 lentelė. Su sukštųjų mokyklų veikla ir parama susiję iššūkiai

Kategorijos	Subkategorijos	Išrodantys teiginiai
AMI suinteresuotumas ir atsakomybė	Suinteresuotumo trūkumas	<...> suinteresuotumo lyg tai pasigestume tuo klausimu <...> pačių aukštųjų mokyklų. <...> nepakankamai skiriama dėmesio aaa... potencialiai integracijai pačių absolventų <...> mokykla mato savo funkciją <...> įstojo žmogus, sumoka aaa... už mokslus, tai mūsų pareiga suteikt jam diplomą ir palinkėt sėkmės gyvenime <...> (E11) <...> kai kuriuose <...> universitetuose, <...> senamadiškai iš viso žiūri į tą tarptautiškumo klausimą. <...> kam čia to reikia <...> (E3) <...> universitetų tai turėtų būti pagrindinis vaidmuo ir siekis, <...> kad tie žmonės pasilikėtų. <...> proaktyvumo <...> trūksta (E21) (E19)
	Atsakomybės trūkumas	<...> tikrai turim dalį institucijų <...> turim labai nemažai duomenų, <...> ne vieną aukštąją mokyklą, kuri labai piktybiškai elgėsi, kalbant apie užsienio studentus <...> elgesys su užsienio būdavo labai neatsakingas, <...> priėmimas į studijų programas <...> ir realiai nieko nesuteikimas <...> (E14) <...> universitetai <...> tarptautinių studentų integracijai, <...> turime labai blogų pavyzdžių, kaip tai yra daroma, o gal geriau, <...> visiškai nedaroma <...> (E20) (E1, E11)

	Pragmatinių tikslų siekimas priimant užsieniečius į studijas	<...> priėmimas į studijų programas su tikslu tiesiog gauti įmokas už studijas <...> (E14) <...> aukštosios mokyklos irgi žiūri savo interesų, kaip pritraukti studentą, kaip gauti krepšėlį <...> (E12) <...> aukštosios mokyklos tam, kad išsilaikytų, <...> pritraukia užsienio studentus, kad jie, na, susimokėtų, ir tai yra tam tikras pajamų šaltinis, <...> čia toks labai primityvus <...> mes užstrigę šitam lygmeny <...> (E7) <...> čia ir komercializuota veikla. Tam, kad apkrauti infrastruktūrą, <...> jie turėtų, nu, pinigų kažkokius nešti <...> (E16)
	Žemi užsienio studentų atrankos kriterijai	<...> ką pastebi, <...> diplomatinės atstovybės užsienyje, <...> kai ateina, kreipiasi dėl vizos ir sako, tie studentai nekalba nei viena kalba, kuri kalbama Lietuvoje, <...> lietuvių, rusų, anglų, tai kokius mes studentus kartais prisiimam, universitetai, <...> (E22)
	Darbuotojų anglų kalbos žinių trūkumas	<...> kartais universiteto darbuotojai, nėra tobulo anglų kalbos <...> (E3) <...> dėstytojas nekalba anglų kalba, tai doktorantui duoda kažką daryti <...> (E14)
	Orientacijos į absolventų įsidarbinimą trūkumas	<...> Tai yra pageidaujamas m... rezultatas, bet nu tai nėra pats universiteto misijos dalis, įdarbinti savo studentus, nu ar absolventus (E4)
AMI parama	Karjeros paslaugų trūkumas	<...> karjeros konsultavimo m... na paslaugos ar centrai, <...> skirtingai pasiekiamos, <...> vienuose universitetuose jos vis tiek yra labiau pritaikytos <...> Lietuvos studentams, <...> (E4) <...> universitete yra darbuotojas, kuris yra atsakingas už lietuvių studentų karjerą, bet jinai nedirba su užsieniečiais, <...> (E9) <...> universitete, <...> daug kas tikrai yra, vis dar, yra orientuota į tą į mūsų, <...> (E8) <...> studentai, <...> sakė, kad niekas jiems nepadėjo, <...> CV <...> (E15)
	Komunikavimo apie galimybes gauti karjeros paslaugas trūkumas	<...> kaip ta sklaida vyksta ir kiek tie studentai, sakykim, arba bebaigiantys studijas, žino, kad jie gali tokiom galimybėm naudotis, konsultacijom, <...> čia tikrai ne visi žino, greičiausiai, ar ne, kad jie gali kreiptis, tartis, klausti, jeigu jiems kažkas neramu <...> (E23) <...> informacija apie darbo rinką, apie darbo vietas <...> pačios aukštosios mokyklos, kolegijos, <...> gal jos tiesiog taip ir neiškomunikuoja jiems, ir jie net nežino, kad yra tokios galimybės <...> (E12) <...> iškelčiau kitą problemą – nežinau, kaip su ta išorine komunikacija tų renginių, ar, na, dauguma užsieniečių girdi tą tą šauksmą, <...> informacijos viešoj erdvėj buvo pakankamai mažai <...> (E18)

Praktikos galimybių ir AMI pagalbos surandant praktikos vietas trūkumas	<...> užsieniečiui yra sudėtinga, plius įmonės ir organizacijos nėra tokios atviros užsieniečiams, kad net ir praktikai priimti. <...> nepilnai yra išnaudojama, tai yra ta praktikų galimybė. <...> viskas kaip ir studento rankose, <...> o galimybės užsieniečiui yra gerokai mažesnės negu, kad lietuviui <...> (E7) <...> užsienio studentam <...> sunkiau net ir praktikos vietas susirasti <...> (E1) <...> praktikas surasti yra labai sudėtinga <...> kai yra privaloma atlikti praktiką, ją paprasčiau yra susirasti užsienyje, <...> (E21) <...> labai sunku įsidarbinti, o prieš įsidarbinant – netgi gauti praktikas <...> (E20)
Kalbos mokymo ir supažindinimo su kultūra trūkumas	<...> būtent apie kalbos žinias <...> tai yra tapę tokiau iš dalies pramoginiu dalyku, na, taip truputėlį basic'ų sužinoti, <...> „labas“, <...> „viso gero“ ar „ačiū“, <...> reikėtų gerokai daugiau <...> (E14) <...> lietuvių kalbos <...> tokios platesnės <...> daugumoj universitetų tai net nėra tokių galimybių. <...> užsieniečiams dar studijų metu <...> trūksta <...> (E4) <...> didžiojoje dalyje studijų, ypačiai jeigu tai yra tikslieji mokslai, lietuvių kalba nepriklauso ir net jeigu tu esi pabaigęs bakalaurą plius magistrą, <...> lietuvių kalba, nu, jinai yra nedėstoma <...> (E21) <...> kalbos mokymo lietuvių, <...> nėra galimybių aaa... sudarytų. <...> net jeigu užsieniečiai <...> universitete turi tam tikrus pradmenis, tai <...> jie nėra pakankami, <...> tokių, na, nemokamų <...> praktiškai neįmanoma rasti <...> (E22) <...> jiems nėra <...> sudominami lietuvių kalbos mokymusi, ir nėra <...> priemonių, kurios būtų skirtos juos aktyviau įtraukti į lietuvių kalbos <...> mokymąsi <...> (E11)
Nepritaikyta aplinka užsieniečiams įsitraukti į veiklas AMI	<...> sprendimų priėmime dalyvauti, ir vat čia susiduriame iš karto su tom pačiomis problemomis – pirmiausia su lietuvių kalba. <...> kad įsijungtų užsieniečiai į kokios nors jau veikiančios organizacijos veiklą, <...> Senatą, <...> tai reiškia, kad visa ta veikianti struktūra turi prisitaikyti ir viską staiga padaryti antra kalba. <...> nuo čia ir prasideda integracija, <...> niuansų yra tokių su <...> įsitraukimu į tą sprendimų priėmimą, kas irgi <...> yra suprantama kaip integracijos dalis į universiteto bendruomenės gyvenimą <...> (E4)
Atskirtis bendrabučiuose	<...> atskirtis yra, <...> dėl tokių struktūrinių, <...> dalykų <...> (E4) <...> nuo kitų studentų, <...> bendrabučiai tai yra atskiri <...> (E21)
AMI bendradarbiavimas su darbdaviais	<...> bendradarbiavimo <...> kultūra tarp universitetų ir tų potencialių darbdavių nėra tokia stipri. <...> tai nėra dar, <...> kad ateina darbdaviai į universitetą ieškoti sau darbuotojų <...> (E4) <...> bendradarbiavimas su švietimo įstaigomis, nepaisant to, kad tai yra mūsų nariai, jį galėtų būti geresnis <...> (E15) <...> bendradarbiavimas tarp aukštojo mokslo institucijų ir įmonių galėtų būti aaa... didesnis ir kad jis yra per mažas <...> (E25) <...> bendradarbiavimo <...> pasigestume <...> pačių aukštųjų mokyklų. <...> aktyviai dirbant su darbdaviais, <...> „pardavinėjant“ savo būsimus absolventus rinkoj, įsiūlant juos, <...> bendradarbiaujant su verslo organizacijomis, <...> praktikos <...> galimybės <...> (E11)

Tyrimas atskleidė su užsienio studentams ir absolventams atstovaujančių organizacijų veikla susijusius iššūkius (18 lentelė). Pirmiausia pabrėžiama, kad trūksta užsienio studentų ir absolventų interesams atstovaujančių, vienijančių organizacijų. Tokios organizacijos, kuri atstovautų konkrečiai laipsnio siekiantiems užsienio studentams ir absolventams, nėra. Kita vertus, nors kai kurios studentų organizacijos šiuo klausimu dirba, bendrai užsienio studentų įtraukimo nepakanka. Studentų atstovybės stokoja pastangų įtraukti užsienio studentus į sprendimų priėmimą ir kitas veiklas.

18 lentelė. *Su užsienio studentus ir absolventus atstovaujančių organizacijų veikla susiję iššūkiai*

Kategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio studentų ir absolventų interesus atstovaujančios organizacijos	<...> kiekviena organizacija bando tą lauką vis labiau perdengti, <...> mūsų atveju – studentų atstovybės, sakykim, bet tokios vienos, kuri dengtų visus, nelabai ir yra. <...> yra ESN'as, <...> jie, aišku, atstovauja tik tai tokią ganėtinai siaurą segmentuotą dalį užsienio studentų, jie labiau į tuos part time studentus <...> akcentuojasi <...> (E1)
Studentų organizacijų pastangos	<...> jeigu dešimtbalėj sistemoj, tai 7 iš 10, <...> lyginu labai, kaip kituose universitetuose, nes tenka pabendraut su studentų atstovybėm, tai ten dar labai senamadiškai iš viso žiūri į tą tarptautiškumo klausimą <...> (E3) <...> situacija, aišku, jinai nėra visiškai vienoda visur, visi skirtingai yra pažengę šitoje temoje, <...> deja, tokių pavyzdžių labai daug neturim, kada tie užsienio studentai yra pilnai įtraukiami į visas struktūras valdymo ir atstovavimo kitose studentų organizacijose <...> (E1)

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio studentai ir absolventai, integruodamiesi į Lietuvos darbo rinką, susiduria su skeptišku darbdavių požiūriu ir nepasiruošimu juos samdyti (19 lentelė). Užsienio studentai ir absolventai, siekiantys atlikti praktiką ar įsidarbinti, jaučia darbdavių nusistatymą prieš užsieniečius. Darbdaviai dažnai turi išankstinių nuostatų, pasireiškiančių rasistiniu požiūriu ir diskriminacija, stereotipais ir baime samdyti užsieniečius, ypač iš tolimų šalių. Dalis darbdavių nesuinteresuoti ir nepasirengę užsieniečių samdai. Jie nesupranta užsieniečio integravimo į darbo aplinką, tarpkultūrinių kompetencijų naudos, stokoja žinių apie įdarbinimo procedūras, ilgalaikio požiūrio, nesinaudoja jiems siūloma parama. Darbdaviai vengia pokyčių ir papildomų įsipareigojimų – jų darbo aplinka nepritaikyta, darbuotojai ir vadovai nepasiruošę priimti užsieniečių dėl pačių uždarmo ir kompetencijų, susijusių skirtingų kultūrų pažinimu ir ypač užsienio kalbos nemokėjimu. Todėl jie labiau linkę samdyti vietinius studentus ir absolventus. Taip pat užsienio studentai ir absolventai susiduria su sudėtingais darbdavių reikalavimais, pavyzdžiui, gerai mokėti lietuvių kalbą, įrodyti darbui reikalingas kompetencijas ir patikimumą (ilgalaikius ketinimus likti šalyje) ar įsigyti individualios veiklos pažymą. O patys stokoja iniciatyvumo bendradarbiauti su AMI ir padėti gerinti užsienio studentų ir absolventų įsidarbinimo kompetencijas.

19 lentelė. Su darbdaviu požiūriu ir įdarbinimo praktikomis susiję iššūkiai

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Darbdavių nuostatos	Rasistinis požiūris ir diskriminacija	<...> labai norėčiau tikėti, <...> kad, na, rasė neturi tam įtakos, bet ar ar gali turėti spalva žmogaus tam, kad jisai yra neįdarbinamas, tikrai <...> (E9) <...> daugelis įmonių nelabai nori, visgi, tamsesnio gymio, būkim atviri, kad mes turime šitą problemą. <...> iš Afrikos jeigu yra, <...> nelabai jie pritampa tame kolektyve <...> (E15) <...> atseit yra nediskriminuojančios ir atviros visiems, bet, <...> kai gali rinktis tarp lietuvių kandidato ir užsieniečio, <...> tikrai pasirenka lietuvių <...> (E19) <...> linkę samdyti lietuvius. <...> HR'o arba personalas <...> atrankos specialistai, jie dažniausiai <...> renkami lietuvius <...> (E12) (E8)
	Stereotipai ir baimė	<...> dalis įmonių turi <...> stereotipų <...> gerai ten koks ispanas ar vokiečiai, <...> bet jau iš Indijos, tai jau ne, čia jau bus problematiška, ar ten, <...> iš Nigerijos <...> tų stereotipų tikrai labai daug, <...> jaudinasi, galbūt, dėl kokybės, galvoja, ar integruosis tas užsienietis į jų darbo kolektyvą. <...> bijo užsieniečius įsileisti pas save <...> (E19) <...> tas stereotipas, kad <...> užsienio studentai <...> sukelia daugiau problemų, <...> negu naudos, <...> geriau jau lietuvių studentą pasisamdyti <...> (E1) <...> darbdavių baimė įsidarbinti užsienietį, <...> bijo visi, <...> jeigu aš investavau į savo darbuotoją, tai aš mažiausiai ko noriu, kad jisai padirbęs pusmetį arba metus išvažiuotų. <...> tada įmonė nusprendžia jo nedarbinti <...> (E20) (E5, E7, E8, E21, E9)
Darbdavių suinteresuotumas ir pasirengimas samdai	Suinteresuotumo stoka	<...> darbo rinka yra labiau suinteresuota įdarbinti <...> lietuvių studentą <...> (E1) <...> jiems kaip ir paprasčiau <...> vietos studentus įsidarbinti, <...> nėra ir motyvacijos <...> iš a... įmonių pusės <...> proaktyviai įsitraukti į <...> užsieniečių integravimą. <...> vietos studentus įsidarbinti, nereik jokių papildomų nei savo įmonės resursų, <...> jie nori rezultato, <...> iš karto ateinančio darbuotojo, kuris <...> nuo pirmos darbo dienos 100 procentų dirba taip, kaip nori darbdavys. <...> nori įsitraukti tik tai taip, kaip tinkama jų įmonei, <...> kad būtų ne ne studentams geriau <...> (E4) <...> privatus verslas turėtų būti aktyvesnis šiuo klausimu <...> (E13) <...> mes tokios atskirai, kaip tikslinės grupės talentų pritraukimo segmente, mes neturime to, nes jų yra sąlyginai mažai <...> (E17)
	Supratimo apie užsienio absolventų įdarbinimo naudą trūkumas	<...> mes esame tik tai kelionė <...> įvairovės ir įtraukties klausimais, kas yra jų priėmimas, tas inclusion dalis. <...> mes patys nesąmoningai priimam sprendimus aaa... nepagalvoję, kodėl mes tą žmogų išbraukiam, ar mes tikrai samdom pagal kompetenciją <...> (E17) <...> tai jiems ar didelė vertybė būtų, nu, kažkaip nelabai <...> (E4)

Žinių apie įdarbinimo procedūras trūkumas	<...> tos informacijos neturi <...> įmonės, kurios a... ieško darbuotojų, <...> labai išsigąsta, <...> galbūt tam žmogui reikės padaryti vizą, <...> sutvarkyti visus dokumentus. <...> jeigu verslai daugiau laiko praleistų pasidomėdami ta visa informacija <...> (E20) <...> įmonių tiesiog <...> nežino, kaip juos įdarbinti <...> (E19) <...> visiems atrodo, <...> čia su tuo užsieniečiu bus daugiau <...> reikalų, <...> tokį požiūrį labai dažnai <...> sutinkam. Net net pačių <...> darbuotojų <...> (E5)
Trumpalaikis požiūris	<...> dauguma galvoja, <...> kaip prisitraukti studentą, kaip jį įdarbinti, bet nėra galvojama apie jo išlaikymą <...> (E12)
Nesinaudojimas pagalba	<...> tos įmonės irgi šiek tiek kartais perspaudžia, labai skundžiasi viskuo, bet, galbūt, nepasamdo dėl kitų priežasčių. <...> kai pasiūlai nemokamą produktą su ten viena geriausių teisinių įmonių, paskui jos nepasinaudoja <...> (E19)
Nepritaikyta darbo aplinka	<...> darbo rinka nėra visai pasiruošus pilnai integruoti užsieniečių į ją <...> (E1) <...> darbdaviai tiesiog yra nepasiruošę priimti užsieniečių, <...> dėl tos bendros darbinės aplinkos <...> (E5) <...> dokumentacija elementariai yra lietuvių kalba, <...> reikėtų viską versti (E17) <...> jie nenorėtų pritaikyti tam tikrų savo darbo sąlygų arba aplinkos, atmosferos, <...> nes tai yra tiesiog lengviau <...> (E12) <...> darbdavių nepasiruošimas užsieniečių integracijai ir jų įdarbinimui <...> (E20)
Vadovų ir darbuotojų kompetencijų darbui su užsieniečiais trūkumas	<...> yra sudėtinga, nes labai dažnai ir komandos gali nežinoti, kaip dirbti, ir tie team lead'ai gali nežinoti <...> (E21) <...> yra ir kalbos barjeras, ar tie darbuotojai yra pasiruošę, na, priimti kitos kultūros žmonių ir ir ir bendrauti kita kalba <...> (E7) <...> daug darbuotojų <...> nelabai moka anglų, <...> barjeras ir <...> tarptautinių studentų, <...> tikrai visi nebūna lygiavertiško anglų lygio <...> (E3) <...> pats užsienietis nejaukiai jaučiasi, nes mes, lietuviai, turim tą tokią baimę naudoti anglų kalbą, bendrauti, <...> tada pasirenkam visiškai tada to nedaryti, ir <...> užsienietis jaučiasi labai izoliuotas, <...> galų gale išeina iš darbo <...> (E20) (E15)
Darbdavių keliami papildomi reikalavimai	Mokėti lietuvių kalbą <...> iš jų tikimasi, kai jie eina į įsidarbinti, kad jie tikrai pilnai <...> kontaktuos, dirbs visą tik tai lietuvių kalba <...> (E8) <...> klausia: „ar tu moki lietuvių kalbą?“ <...> (E9) <...> kalba yra vienas iš svarbiausių dalykų susirasti darbą Lietuvoje <...> (E13) <...> turi vis tiek vietinę kalbą išmokti. Tai čia be to niekur, <...> darbo kalba, jeigu jinai yra lietuvių kalba <...> (E7) (E23, E2, E1, E5, E11 ir kt.)

Įrodyti darbui reikalingas kompetencijas ir patikimumą	<...> įrodinėti ne vien dėl savo darbinės kompetencijos, bet dažnai dėl dar daugelio kitų kompetencijų, kurių <...> nėra <...> iš lietuvių. <...> jiems reikia daug įrodinėti, kad jis bus patikimas, <...> ne tiek per darbinę praktiką, kiek dėl savo asmenybinių kažkokių dalykų. <...> įsipareigojimo <...> prašoma, <...> „ar tikrai čia dirbsite, <...> man atrodo, kad jūs čia greit išvažiuosite gal namo“ <...> (E8)
Turėti individualios veiklos pažymą	<...> a lot of like companies requires the individual certificate <...> (E2)
Darbdavių bendradarbiavimas su AMI	<...> bendradarbiavimas su švietimo įstaigom, <...> jisai galėtų būti geresnis. Mes atvirai <...> daugiausiai šioj vietoj turime sau priekaištų, mūsų <...> darbdaviams ir mūsų kolegoms dėl neaktyvumo, <...> pakankamai neskiria dėmesio <...> (E15) <...> jie patys nenori prisidėti taip tiesiogiai <...> studijų, <...> procese, kad <...> realią praktiką studentui suteiktų <...> (E4) <...> bendradarbiavimas tarp aukštojo mokslo institucijų ir įmonių <...> jis yra per mažas. <...> mes pamatėme tą problemą, kad <...> universitetai sako, kad <...> įmonės nori tiesiog aaa... sąrašo studentų užsienio, kurie yra IT <...> (E25) (E21)

Šaltinis: sudaryta autorės

Makrolygmens iššūkiai. Šioje potemėje telpa daugiausiai kategorijų, sujungiančių nacionaliniu ir regioniniu lygmenimis kylančius užsienio absolventų karjeros integracijos iššūkius. Tyrimo rezultatai pagrindžia užsienio studentų ir absolventų ekonominius ir ribotos darbo rinkos iššūkius (20 lentelė). Išskirtos kategorijos nusako objektyvius šalies trūkumus: mažą Lietuvos, kaip darbo vietos patrauklumą, mažus atlyginimus, perspektyvas, ekonominę padėtį ir jos skirtumą, palyginti su kitomis ekonomiškai stipresnėmis ES šalimis. AMI atstovas pastebi, kad užsienio studentams gana sudėtinga išgyventi studijų laikotarpiu, kai reikia mokėti studijų įmokas. Tiek studentams, tiek absolventams užkraunama finansinė našta, kai reikia atnaujinti ar keisti leidimą laikinai gyventi Lietuvoje. Nustatyti darbo rinkos ribotumai užsieniečiams apibūdina kliūtis susirasti darbą ypač nepaklausių, perpildytų ar išskirtinai geros lietuvių kalbos reikalaujančių krypčių specialistams. Informantai, kalbėdami apie neigiamą darbdavių požiūrį, uždarumą ir nepritaikytą aplinką, pažymi darbdavių segmentų, t. y. tarptautinių, dažniausiai užsienio kapitalo kompanijų, kurių darbo kalba yra anglų, ir lietuviškų įmonių, skirtumus. Tai pasakytina apie įmones, kuriose dominuoja lietuviškas kolektyvas, kurios nedirba su užsienio rinkomis ir kalba lietuvių kalba. Šiems darbdaviams visiškai neaktualu samdyti užsieniečių, jie nemato poreikio. Taip pat pastebima, kad užsieniečiai dirba žemesnės kvalifikacijos darbus nei lietuviai, nors jų kvalifikacija lygiavertė.

20 lentelė. Ekonominiai ir darbo rinkos iššūkiai

Kategorijos	Subkategorijos	Išrodantys teiginiai
Šalies ekonominis patrauklumas	Maži atlyginimai	<...> nėra paskatų, <...> Lietuvoje atlyginimai tikrai nėra kažkaip ypatingai aukšti, kad mes galėtume būtent tuo sužavėti talentus, užsienio absolventus, <...> kad būtų ir ekonominiai motyvai likti <...> (E24) <...> yra objektyvus Lietuvos darbo rinkos mažesnis patrauklumas, palyginus su kai kurių kaimyninių šalių <...> Europos Sąjungos darbo rinkos patrauklumu, <...> atlyginimų lygį <...> perspektyvas <...> (E11)
	Mažesnis gyvenimo sąlygų patrauklumas tarp ES šalių	<...> kalbant apie finansines, <...> pasižiūrėjus bendrą Lietuvos aaa... visą situaciją, palyginti su kitom šalim, <...> aišku, kitose Europos Sąjungos šalyse yra ir geresnių sąlygų, <...> lengvesnių aaa... migracine prasme aaa... gyvenimo sąlygų, <...> paprasčiau su, tiesiog, su visa socialine apsauga <...> (E4)
Išlaidos	Pragyvenimo sunkumai	<...> jie turi susimokėti už studijas, jie turi pragyventi <...> (E8) <...> pakankamai aukštos būstų kainos, nuomos, ir rasti studentui, ypatingai iš trečiųjų šalių, yra labai sunku <...> (E13)
	Finansinė leidimų našta	<...> va tokie trys leidimai iš eilės, tai, sakykim, truputį <...> norėtųsi <...> mažiau <...> naštos <...> finansinės, nes kiekvienas leidimas kainuoja 120 eurų <...> (E22)
Darbo rinkos galimybės kvalifikuotiems užsieniečiams	Ribotos įsidarbinimo galimybės kvalifikuotuose darbuose	<...> studijų srityse, kaip ar socialiniai mokslai, ar humanitariniai, ar netgi inžinerijos, yra sudėtingiau susirasti <...> (E7) <...> labai skiriasi, kokio aaa... studijų kryptų žmogus baigęs studijas. <...> socialinius mokslus, čia tada jau iškyla toksai svarbus niuansas <...> (E4) <...> aukštesnės truputėlį kvalifikacijos darbus arba pagal jų specialyb... specifikas yra tikrai sunku gauti <...> (E20) <...> ekonomiką, nu, jiems po to automatiškai yra sudėtinga <...> (E21)
	Ribotos galimybės tarp skirtingų darbdavių segmentų	<...> matau didelę tokią atskirtį, <...> yra užsienio kapitalo įmonės, <...> didesnės kompanijos, kurios yra korporatyvinės, <...> mes turim vieną požiūrį. <...> lietuviško kapitalo įmonės, <...> tai yra, nu, kitas segmentas, <...> mes skirtingai vertinam šituos studentus. <...> tos organizacijos, kurios neoperuoja anglų kalba, tiesiog skip <...> (E17) <...> įmonės, kurios <...> nedirba su užsienio rinkomis, tai joms iš viso įsidarbinti užsieniečių nėra aktualu, <...> atėjęs užsienietis, nemo-kėdamas lietuvių, <...> jokios naudos net neatneštų <...> (E20) (E5, E7 ir kt.)
	Nelygios darbo galimybės tarp vietinių ir užsieniečių	<...> tokia nelygybė <...> užsienietis <...> pabaigęs tą patį, dirba žemesnėje klasėje nei lietuvis, nors jie yra visiškai kvalifikacija lygia-verčiai <...> (E3)

Šaltinis: sudaryta autorės

Informantų pastebėjimu, tarpsektorinis užsienio studentų ir absolventų integracijos klausimas nesprendžiamas sistemiskai. SŠ atstovai, įvardydami politinius iššūkius, veikiančius užsienio studentų ir absolventų karjerą, pažymi bendros politikos ir

strategijos trūkumą (21 lentelė). Informantų teigimu, nėra krypties, bendro požiūrio, matymo ir formalaus dokumento, kurie padėtų gerinti sąlygas užsieniečiams ir įsitraukti ŠŠ siekiant tų pačių tikslų.

21 lentelė. Bendra politika ir strategija

Kategorija	Išrodantys teiginiai
Bendra politika ir strategija	<...> trūksta nacionalinio matymo ir koordinavimo, bendresnės migracijos politikos, <...> kur investuoti mūsų ištekliai – pinigais, laiką, reklamuot mūsų aukštąsias mokyklas. <...> nėra patvirtinto sąrašo, nėra konkretaus matymo, <...> dokumento, strategijos, <...> bendresnio valstybinio matymo trūksta apie mūsų politiką, <...> framework'as, kuriam jįsai veikti, atsidurti <...> (E14) <...> valstybė neturi aiškaus <...> vizijos <...> strategijos, o tai kaip ar ką daryti, vat, su tais užsieniečiais studentais, ar ne, kad jie pasilikti. Kad jie yra paminėti tarp strateginių dokumentų – taip, <...> raiškesnės strategijos, kokius studentus pritraukti ir kokius mes norime išlaikyti, <...> nei įgyvendinimo tuomet planų, nu, nėra <...> (E22) <...> kad atsirado kažkokia tai politika, <...> vienas požiūris, ėjimas <...> nėra, niekada nėra jokio <...> bendro požiūrio į tą užsienietį, kuris turėtų integruotis realiai į absoliučiai visas sritis. <...> niekas nemato bigger picture <...> (E5) <...> nacionalinės politikos, kad būtų kažkokia <...> integracijos programa <...> trūksta <...> (E4) <...> šiai dienai tai nėra tokios nei strategijos, nei politikos. <...> trūksta tos išgrynintos politikos – ko gi mes, vis dėlto, norim <...> (E7) (E19, E1)

Šaltinis: sudaryta autorės

Visų ŠŠ grupių atstovai atkreipia dėmesį į migracijos teisinius ir biurokratinius iššūkius (22 lentelė). Užsienio studentai ir absolventai susiduria su vizų ar leidimų laikinai gyventi, studijuoti, dirbti išdavimo apribojimais (trumpu dokumentų galiojimo laikotarpiu). Trukdo didelė reikalavimų kaita ir sudėtingumas, painumas. Pažymima, jog Užsieniečių teisinės padėties įstatymas yra vienas sudėtingiausių teisės aktų. Tačiau iššūkių kelia ir su leidimais susijusi biurokratija, sudėtingos ir ilgos procedūros. Be to, pažymimi teisiniai apribojimai užsienio absolventams kurti verslą. Kita vertus, pastebima, kad Lietuva, įsileisdama užsieniečius iš įvairių pasaulio šalių, turi imtis priemonių saugumui užtikrinti.

22 lentelė. Teisiniai ir biurokratiniai iššūkiai

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Teisiniai ir biurokratiniai vizų ir leidimų išdavimo aspektai	Reguliaciniai apribojimai	<...> tai yra teisiniai dalykai, aaa... siejami su migracijos aaa... politika. <...> studentas bakalauro pakopoj negauna visai studijų trukmei leidimo laikinai gyventi, jam jį reikia atsinaujinti ir panašiai. <...> iššūkių pritraukiant studentus ir juos čia integruojant sukelia <...> (E14) <...> viena iš kliūčių, paminėjau, kad tai buvo teisinis reguliavimas <...> (E11) <...> laikino leidimo gyventi Lietuvoje, kas irgi sukelia problemų jau kalbant apie tolimesnę integraciją į Lietuvą. <...> jeigu nori pasilikti, <...> tas leidimas surištas yra su <...> konkrečiu laiko tarpu. <...> yra vienas iš iššūkių <...> (E1) (E9, E12)
	Didelė reikalavimų kaita	<...> reikalavimai, kurie vis keičiasi <...> (E6) <...> Užsieniečių teisinės padėties įstatymas lietuviškas yra dažniausiai keičiamas įstatymas iš visų, lyginant <...> (E16) <...> per paskutinius metus vėl pasikeitė <...> (E17)
	Painios taisyklės	<...> Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, ten migracijos taisyklės Lietuvoje yra labai painios. <...> tas įstatymas yra toks, na, lopytas perlopytas ir vienas iš sudėtingiausių teisės aktų <...> (E11) <...> Užsieniečių teisinės padėties įstatymas <...> tai nėra paprastas įstatymas. Jeigu ant kiek viskas reglamentuota, yra sistema labai sudėtinga <...> (E16)
	Biurokratinė našta	<...> biurokratinių įvairių sunkumų, <...> kuriuos turi patirti užsienio studentai. <...> trečiųjų šalių aaa... ir jiems ta biurokratinė našta yra didžiulė <...> (E25) <...> kliūčių yra nemažai, ir jos pirmiausia susijusios su biurokratiniais įvairiais mechanizmais ir reguliavimais. <...> leidimai gyventi, <...> studijuoti, <...> tai tikrai gali būti supaprastinti <...> (E23) <...> pradedant nuo kažkokių tai biurokratinių kliūčių <...>. Biurokratiniai sudėtingumai, kurie praeina ir baigia, pradedant nuo leidimų gyventi. Kaip ir dabar, jie jau turi tuos metus susirasti darbą <...> (E8) (E22, E20)
	Sudėtingi ir ilgi procesai	<...> etapai, procesai yra tokie, gal, painūs, ilgi, ištęsti <...> (E6) <...> procesai labai ilgi, <...> dalis studentų tiesiog praleidžia pirmus du mėnesius, bandydami atvykti į Lietuvą jau studijoms įsibėgėjus, <...> tikrai kliūtis <...> (E3) <...> su vizom studentams yra labai prasta situacija, <...> nespėja gauti vizos. <...> tai užtrunka mėnesiais, <...> mes negalim priimti tinkamu laiku studijuoti, ir čia yra pagrindinė šiandien dienai problema <...> (E15) <...> užpildyti prašymą, atvykti <...> į <...> padalinį, pateikti aaa... suprausti, kokių dokumentų reikia, <...> teikiamas elektroninis prašymas. <...> mūsų srity yra tas didžiausias iššūkis – tai užpildyti, kad tas prašymas būtų paprastas, kad jį būtų paprasta užpildyti aaa... ir atvykus tiesiog tą paslaugą sklandžiai gauti <...> (E10) <...> labai sudėtingas kelias <...> (E8)

Saugumo reikalavimų užtikrinimas	<...> yra sudėliota sisteminių patogumų aaa..., kurie kyla iš saugumo poreikio. <...> migracijos srities žmonės motyvuoja su tuo, kad <...> tokiu keliu užsigerantuoju pokalbį vizito tą studentą ir tokį įrodymą sau, kad jis vis dar čia Lietuvoje ir tęsia studijas <...> (E14) <...> saugikliai yra <...> studentams dabartiniais, ar ne, kad jie turi surinkti 40 kreditų per metus tam, kad jiems būtų paskui leidimas laikinai gyventi pratęsimas. <...> jeigu tas studentas yra nepažangus, <...> tuomet koks jo tikslas yra studento atvažiavimo? <...> turėtų būti svarbu tas, kad pirminis tikslas – atvažiuoti ir mokytis, <...> ne tik kažką veikti kita čia ar <...> toliau išvykti į Europos Sąjungą. <...> iš migracinės pusės tam tikri saugikliai yra paliekami <...> (E22) <...> nėra supaprastinama ta sistema <...> turi būti patikrinami ten tie žmonės (E25) (E12, E13, E15)
Teisiniai verslo kūrimo ypatumai	<...> galėtų būti sudarytos geresnės sąlygos patiems kurti verslą Lietuvoje, nes verslo kūrimas <...> yra sudėtingas dalykas, daug apribojimų turi, <...> nemažai ta mokestinė sistema ir gąsdina jaunos žmones pradėti savo verslą, o užsienio piliečiai, vis tiek, jie turi tą gilesnę patirtį verslumo negu Lietuva. <...> (E13) <...> norint likti Lietuvoje ir daryti verslą, sąlygos irgi yra pakankamai sudėtingos. Jeigu jūs įsigilintumėt į įstatyminę, pavyzdžiui, bazę ir pasižiūrėtumėt, ar ne, kiek reikia žmogui parodyti lėšų, kiek investuoti, įdarbinti tam tikrą skaičių žmonių įmonėje, aaa... mokėti tam tikrą atlyginimą, tada paaiškėja, kad tai yra pakankamai sunku įgyvendinti <...> (E9) <...> kalbant apie save įsidarbinančius žmones, <...> užsieniečiams <...> labai, na, tokia sudėtinga sritis <...> (E4)

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis visų SŠ grupių atstovų vertinimais, vieni iš didžiausių sunkumų, su kuriais susiduria užsienio studentai ir absolventai, yra sociokultūriniai iššūkiai (23 lentelė). Užsieniečiams trukdo uždara ir nusistačiusi visuomenė, pasižyminti stereotipų ir ksenofobijos raiška, ypač susijusia su užsienio absolventais iš kultūriškai ir geografiškai tolimų šalių. Ekspertų dažnai minėti kalbos ir kultūriniai sunkumai apibūdina ne tik užsieniečių ar darbdavių ir darbuotojų tarpkultūrinių kompetencijų trūkumą. Tai nusako bendrai visuomenėje egzistuojantį kalbos barjerą, susijusį tiek su visuomenės baime ir vengimu vartoti anglų kalbą, sudėtingą lietuvių kalbą ir kultūrinių skirtumų nulemtais sunkumais užsienio absolventams kurti socialinius tinklus, integruotis į darbo rinką ir visuomenę.

23 lentelė. Sociokultūriniai iššūkiai

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Visuomenės nuostatos	Uždarumas	<...> nesam labai tokia atvira, labai imli visuomenė šitam <...> (E4) <...> visuomenės požiūris į tuos žmones, <...> tikiuosi, kad tai vis tiek palaipsniui žmonių mąstysena keisis ir kitų kultūrų žmonės <...> galbūt nebeliks baimės <...> (E9) <...> tai yra kultūriniai mūsų visuomenės, kiek jinai atvira priimti u.. užsieniečius. <...> iš kuo tolimesnio užsienio tie studentai, <...> jiems patiems sunkiau, man atrodo, integruotis, ir juos priima ne taip palankiai, tarkim, kaip a... iš artimo užsienio, <...> čia kaimyninių šalių, mes žiūrim palankiau į juos <...> (E23) <...> Lietuva, jinai nėra tokia stipriai atvira <...> (E17)
	Stereotipai ir ksenofobija	<...> Lietuvoj labai dažnai pasireiškia <...> ksenofobiškumas <...> (E3) <...> yra stereotipų, <...> kurie labai sunkiai iš tos visuomenės yra išgyvendinami <...> (E5) <...> Lietuva <...> yra labai labai žemose pozicijose tarptautiniuose reitinguose dėl visuomenės nusistatymo į kitataučius. <...> yra gana homofobiška, rasistiška visuomenė, ir tas požiūris į kitatautį <...> gana neigiamas <...> (E12) <...> jeigu jie yra iš tolimesnių šalių, mes šiek tiek jų bijom priimti, mes kažkaip nepasitikim, tų ksenofobijos šiek tiek turim, tai tikrai <...> (E23)
Kultūriniai ir kalbos aspektai	Kultūriniai skirtumai ir kalbos barjeras	<...> yra kultūriniai skirtumai <...> (E21) <...> labai priklauso <...> iš kurios šalies yra pats studentas <...> (E9) <...> tai yra kultūriniai mūsų visuomenės <...> (E23) <...> susiduria su kažkokiais kultūriniais <...> kalbiniais barjerais <...> (E24) <...> kultūrinių aspektų <...> sunkumai <...> randant bendrą kalbą su lietuviais (E14) <...> socialiniai ir kultūriniai skirtumai <...> nemokantiem lietuvių kalbos (E5) <...> kol tu būni universiteto ground'uose, tai ganėtinai visi labai draugiški, <...> kai tu tik išeini iš to, <...> kultūrinis barjeras <...> ir anglų kalbos <...> (E3) <...> sunkiau <...> įsilieti į lietuvišką <...> bendruomenę dėl <...> kalbos (E25) (E2, E4, E22, E17, E1, E8)
	Lietuvių kalbos sudėtingumas	<...> mūsų kalba tikrai yra labai sunku išmokti, ir studentai jos neišmoksta iki <...> tokio lygio, kad jau galėtų <...> tą kalbą valdyti ir dirbti <...> (E5) <...> tai yra ta kalba, kurios tu nepanaudosi kitur išvykęs <...> (E22) <...> lietuvių yra sudėtinga <...> (E13) <...> tai yra, na, pakankamai sunki kalba ir reikalaujanti tikrai, turbūt, ne vieno semestro <...> (E22)

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu tyrimo rezultatai išryškino užsienio studentų ir absolventų integracinės paramos ir priemonių trūkumą (24 lentelė). Trūksta integracinės paramos, sistemiško paramos teikimo ir institucijų, teikiančių integracinę pagalbą. Pasigendama priemonių, įskaitant praktikų finansavimo, kalbos kursų, lengvatų, paskatų. Informantai teigia, jog Lietuvoje nestipri užsieniečių integracija, įgyvendinamos pavienės iniciatyvos ir priemonės.

24 lentelė. Integracinė parama ir priemonės

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Integracinė parama ir priemonės	Nepakankamas dėmesys integracijai	<...> čia yra tas toksai didelis gap'as, <...> kuomet aaa... nėra tie studentai užgriebiami laiku, nėra integruojami į darbo rinką, <...> į visuomeninį gyvenimą. <...> integracija <...> įtraukimas į darbo rinką yra, <...> riebus minusas <...> (E12) <...> asmenys, kurie jau baigę studijas <...> prieš metus, ar du, ar daugiau, ar jie nėra palikti likimo valiai <...> (E18) <...> apskritai užsieniečių integracijoje, na, Lietuva nėra labai stipri, <...> kad galėtų pasakyti, kad, na, mes čia labai gerai ir pažangiai viską darome, integruojam užsieniečius. <...> kai užsienietis <...> baigia savo studijas, <...> jis kaip ir jau toks lieka pats sau ieškotis <...> (E22) <...> daugiau net prastai vertinčiau jų integraciją, <...> mes, kaip šalis, kaip miestas, nesugebame jų užkabinti a., sudominti ir pasiūlyti pakankamai karjeros galimybių Lietuvoje <...> (E19) <...> integracija <...> nėra lengva, <...> nėra pakankamai daroma <...> (E25)
	Integracinės paramos sistemiško teikimo trūkumas	<...> kad m... būtų kažkokia <...> integracijos programa aaa... užsieniečiams dar studijų metu, tam, kad jiems pasiruošti <...> sėkmingesnei integracijai vėliau į darbo rinką, tai aaa... trūksta <...> (E4) <...> esamiems čia ir gyvenantiems ES... užsienio studentams, <...> tuo pačiu planuojantiems rinktis atvykti, tai mes turime turėti vieną bendrą kažkokią tai platformą, kur jie mato visas galimybes <...> (E6) <...> dalis <...> tų priemonių <...> tokios yra <...> tiesiog pavienės <...> (E22)
	Integracinę pagalbą teikiančių institucijų trūkumas	<...> neturim <...> atskiros ar institucijos, įstaigos, kuri užsiimtų vien tik užsieniečių integracija. <...> kuomet buvo tie skaičiai mažesni, gal tuomet tokio ir poreikio <...> nebūdavo tiek <...> (E22) <...> nežinau, <...> ar yra kažkokia, vat, Lietuvos institucija, kuri turėtų formaliai tokią priskirtą kaip ir funkciją tuo rūpintis. <...> negauna pagalbos <...> (E24) <...> I haven't met any entities that like would help us and navigate us through the labor market <...> (E2)

Pagalbos užsienio absolventų šeimoms trūkumas	<...> negalime <...> pilnai integruoti atvykstančių žmonių, <...> jie realiai nelabai čia gali likti, kurti savo šeimą ir numatyti ateinančius 10–15 metų, todėl, kad jų vaikams <...> nėra galimybių a... mokintis <...> (E20) <...> pagalba šeimos nariams <...> daugiau reikia pagalbos irgi dėl darbo paieškos, <...> integracijos su vaikais <...> (E22) <...> susiduria su kažkokiais kultūriniais barjerais, kalbiniais barjerais, negauna pagalbos <...> (E24)
Finansinių priemonių praktikoms trūkumas	<...> Erasmus finansavimo lėšos, tai jos suteikia absolventams galimybę atlikti praktiką, bet užsienyje. <...> universitetai turi finansines galimybes tik tai paremti studento <...> praktikos laikotarpį tik kitoje valstybėje, negu Lietuvoje <...> (E4) <...> pagal Erasmus programą išvažiuoji kažkur tai į užsienį praktiką <...> (E7)
Kalbos kursų trūkumas	<...> sisteminio kalbos mokymo lietuvių <...> nėra galimybių aaa... sudarytų. <...> jeigu jau baigęs studijas užsienietis nori mokytis, tai tokių, na, nemokamų ir vis tęstinių kursų praktiškai neįmanoma rasti <...> (E22)
Lengvatų ir paskatų užsienio studentams ir absolventams trūkumas	<...> didžiausia bėda yra tas, kad jie daug išleidžia dėl savo studijų, jiems labai mažai yra lengvatų finansinių, suteikiamų iš valstybės, <...> pasidengti aaa... studijų procesą arba bent visokius atvykimus, apgyvendinimus <...> (E3) <...> kad čia yra didelė ir nemaža ta paskatų problema, <...> jie studijas nutraukia pirmame kurse <...>, o jeigu ir nenutraukia – beveik niekada nelieta dirbti Lietuvoje <...> (E24)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pabrėžiant, kad trūksta užsienio absolventų integracijai reikšmingų paslaugų ir ribotas prieinamumas, teigiama, jog paslaugas gauti sudėtinga (25 lentelė). Pasitaiso, kad jos nepritaikytos užsieniečiams, o jas teikiančių įstaigų darbuotojai nekalba ar kalba prastai angliškai. Informantų įžvalgos leidžia pastebėti, kad užsienio studentai ir absolventai diversifikuojami nuo vietinių studentų ir kartais kitų migrantų grupių (pavyzdžiui, prieglobsčio), jiems neteikiamos kai kurios paslaugos (pavyzdžiui, kalbos kursų), ar taikant skirtingas sąlygas (pavyzdžiui, sveikatos draudimas). Tarp minimų trūkstamų paslaugų užsieniečiams ir jų šeimoms yra konsultavimas mokesčių klausimais, socialinių (išmokų), sveikatos (draudimo) ir švietimo paslaugos. Be to, dėl sociokultūrinių skirtumų, visuomenės nusistatymo užsieniečiams sudėtinga išsinuomoti būstą ir deklaruoti gyvenamąją vietą, o tai itin reikšminga, kai užsieniečiai svarsto likti gyventi Lietuvoje.

25 lentelė. Paslaugos ir jų prieinamumas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Paslaugos ir jų prieinamumas	Nepritaikytos paslaugos	<...> padėtis kaip popieriniam lygyje, <...> formaliai lyg ir viskas galima, <...> nėra kažkokios teisinės diskriminacijos, bet praktiškai am... tas paslaugas gauti sunku <...> (E24) <...> tuomet, kai tau reikia eiti į institucijas, <...> tau reikia pildyti formas lietuvių kalba <...> (E22) <...> reikia tos vietos kalbos <...> reikalus tvarkytis, ar valdiškus reikalus, <...> vis tiek jos reikia <...> (E4)
	Paslaugas teikiančių darbuotojų užsienio kalbų kompetencijų trūkumas	<...> nekalba angliškai, tada tave nukreipia pas kažką kitą, tas kažkas kalba, bet nedrąsiai, tai vėl tave nukreipia <...> (E14) <...> migracijos darbuotojai, jie angliškai labai prastai kalba. <...> jeigu tu nori pasikonsultuoti anglų kalba, <...> atsiranda problema <...> (E24) <...> yra dar iššūkiai jiems, <...> valstybinėse institucijose dirbantys žmonės, kurie nekalba užsienio kalba <...> (E6) <...> nueina į Užimtumo tarnybą ir ten gal kartais nesusišneka <...> (E19)
	Paslaugų skirtumai vietiniams ir skirtingoms užsieniečių grupėms	<...> pagal Lietuvos Respublikos įstatymą yra <...> Lietuvos aukštojo mokslo institucijos studentai yra <...> draudžiami valstybės privalomuoju sveikatos draudimu, bet užsieniečiai po tuo nepakliūna <...> (E7) <...> užsienio studentai neturi galimybės mokėti PSD ir gauti normalų sveikatos draudimą. <...> yra nelygybė <...> (E5) <...> negauna tų socialinių paslaugų, kurias gali gauti kiti studentai <...> (E13) <...> tiem pabėgėliams lietuvių kalbos kursai nemokami buvo, o jeigu, vat, va tokie studentai ar kažką – jau jiems nepriklauso <...> (E11)
	Konsultavimo mokesčių klausimais paslaugų trūkumas	<...> getting that and understanding how to do the taxes and like this Sodra <...> all those things they are left on international end to do and like it's very hard for us to learn all these processes, how to approach them, how to pay the taxes on time, how to do tax returns <...> (E2)
	Socialinių paslaugų apribojimai	<...> negauna tų socialinių paslaugų, <...> įmokų pagrindu mokamos socialinės išmokos – jie tokių neturi <...> (E13) <...> socialinės infrastruktūros prieinamumas <...> ir priemonės objektyviai yra ribotos <...> (E24)
	Sveikatos apsaugos apribojimai	<...> sveikatos draudimo klausimas labai aktualus. Nes užsienio studentai a... pas mus nedraudžiami sveikatos draudimu <...> (E7) <...> užsienio studentai neturi galimybės mokėti PSD ir gauti normalų sveikatos draudimą. <...> turi būtinai pirkti privatų draudimą, kuris ten po to įvelia juos dažniausiai į <...> pinkles, ten prirašo visokių a... sąlygų <...> (E5) <...> studentai iš Trečiųjų šalių <...> norėdami turėti socialines garantijas, jie privalo tada susirūpinti patys savo sveikatos ten draudimu <...> (E13) (E1)
	Švietimo paslaugų šeimoms trūkumas	<...> mes neturime nei vienos viešosios anglakalbės mokyklos. <...> į kurią atvažiuotų užsieniečiai galėtų vesti savo vaikus <...> (E20)

Būsto nuomos ir gyvenamo- sios vietos deklaravimo sunkumai	<...> paprasčiausi dalykai, kaip būsto nuoma, kai aaa... žmonės apsisuka, pamatę, kad tu esi užsienietis <...> (E14) <...> su būsto nuoma irgi kyla problemų, <...> jeigu yra užsienio studentas <...> būsto nuomotojai, jie žiūri gana skeptiškai. <...> studentas, kuris susiduria su tokia kliūtimi <...> gali atmušti norą <...> likti Lietuvoje <...> (E12) <...> apgyvendinimo <...> užsieniečiams ypatingai <...> yra sudėtinga <...> (E7) <...> studentam išsinuomoti būstą yra labai sudėtinga <...> (E13) <...> sudėtinga ypač dėl gyvenamos vietos deklaravimo <...> (E4)
--	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Informantų pastebėjimu, bendrai politikai formuoti, teisinėms sąlygoms gerinti, integracijos paramai plėtoti trūksta politinės valios, išitraukimo centriniu ir savivaldos lygmenimis (26 lentelė). Politikai, valdžios institucijos nepalankiai žiūri ir vertina užsienio absolventų integraciją, nemato problemų, nesupranta talentų naudos. Todėl palaikoma griežta, ribojanti politika, atsisakoma iniciatyvų, keičiami prioritetai (Vyriausybės programoje neliko Užsieniečių teisinės padėties įstatymo pertvarkos), priimami neracionalūs ir nepamatuoti sprendimai, susiję su konsulatais, vizų centrų vietomis. Be to, užsienio studentų ir absolventų grupė neišskiriama kaip prioritetinga, daugumos institucijų veikla orientuota į užsienio studentų pritraukimą, o dirbančių su integracija nepakanka. Atkreipiamas dėmesys, kad užsienio studentams ir absolventams nepalankūs sprendimai gali būti paveikti verslo. SŠ atstovų teigimu, institucijos atstovauja siauriems interesams, kai vykdomos tik formaliai priskirtos funkcijos, neinicijuojamos papildomos veiklos, pasižymi biurokratija ir prastai atlieka funkcijas. Vertindami savivaldos institucijų veiklą informantai pabrėžia, kad situacija savivaldybėse skiriasi, ir pastebi, kad kai kurios savivaldybės (Kauno, Klaipėdos) stokoja aktyvumo į veiklas, galinčias padėti užsienio absolventų karjeros integracijai savivaldybėje ir šalyje.

26 lentelė. *Su valdžios institucijų veikla susiję iššūkiai*

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Centrinės valdžios institucijų suinteresuotumas ir pastangos	Politinių pastangų stoka	<...> čia yra politinė valia, nu, nes viskas ateina iš politinės valios ir sprendimų <...> (E5) <...> nebuvo <...> kažkokių tokių aktyvesnių veiksmų <...> siekiant pritraukti talentus <...> į darbo rinką <...> (E11) <...> bendradarbiavimas labai dažnu atveju priklauso nuo politinės valios, nuo politinio išitraukimo. <...> jeigu nėra tokio politinio spaudimo ir tokio politinio, gal, postūmio, tai a... ilgai yra sunku specialistams arba ekspertams dirbti tuo klausimu <...> (E12) <...> nėra pakankamai daroma a... toje srityje <...> (E25)

Skeptiškas požiūris ir supratimo apie talentų svarbą trūkumas	<...> jau iš viršaus eina tas – o kam mums tų talentų reikia. <...> turim tikrai nemažų požiūrio problemų, kad, na, žmonės, kurie užima aukštas pozicijas, labai skeptiškai apskritai apie tuos talentus galvoja <...> (E19) <...> tekę man girdėti politikų atsiliepimų, <...> kad maždaug: „tai ko jie čia važiuoja“ <...> „jie turi čia mokytis, nėra čia ko dirbti“ <...> (E7) <...> kol kas dar nesuprantam, kad tai yra problema. Jeigu tu nesusi-duri su tuo kiekvieną dieną, <...> nelabai žinai, kad tų, gal, užsieniečių čia yra, tai nelabai ir galvoji apie tai, kokie čia galėtų būti būdai, <...> kuriuos dalykus mes galėtume pritaikyti ir užsieniečiams. <...> bendrai nesuprantam, <...> kiek mes tų užsieniečių šalyje turime amm... ir koks yra tam poreikis <...> (E20)
Siauras požiūris į užsienio studentus ir absolventus	<...> galim žiūrėt, kaip į verslininką, ar jis verslą sukurs, <...> mes dabar kaip į samdomą žmogų žiūrim <...> (E16)
Griežtos, ribojančios politikos palaikymas	<...> migracijos aaa... politika Lietuvoje. <...> mano <...> vertinimu pakankamai griežta. <...> visą laiką Seime būdavo labai daug žmonių, kurie palaiko tokią griežtesnę, labiau ribojančią migracijos politiką, ir tas visą laiką žaisdavo nu esminį vaidmenį <...> (E14)
Iniciatyvų atsisakymas, prioritetų kaita	<...> Vyriausybės buvo numatyta migracijos reglamentavimo per-tvarka, kardinali reforma su naujo įstatymo parengimu. <...> bet, na, neliko jos Vyriausybės programos priemonėse, ir toliau <...> vyksta lopymas <...> (E11)
Neracionalūs nepamatuoti sprendimai susiję su konsulatų lokacijomis	<...> dar didesnė problema dabar yra, kai iš Šiaurės Afrikos atvyksta. <...> nėra nei vienos Lietuvos ambasados, kuri dirba su šiais dalykais ir teikimu paso ir išleidimu studijuoti į kitą valstybę <...> (E3) <...> tai tikrai yra vat tokių liū... liūdny, kaip sakyti, sprendimų. <...> jie tokie visiškai grįsti kažkokiu tai čiut nerasistiniu požiūriu. <...> tokie yra ne nepamatuoti, net nepasakysi, apie ką, kuo, kuo grįsti <...> (E5)
Užsienio studentų ir absolventų kaip priorite-tinės grupės neišskyrimas	<...> kiekvienas užsienietis, atvykęs į Lietuvą, yra užsienietis <...> (E13) <...> dabar viskas keičiasi. <...> studentai tikrai nebus prioritetas <...> (E7)
Orientacija į pritraukimą, o ne integraciją ir išlaikymą	<...> kartais išgirstama ir iš valdžios atstovų, kad a... mes turim kalbėti apie pritraukimą, o integracija spręsis paskui jau savaime <...> (E1) <...> su integracija nelabai kas dirba. <...> didžioji dalis, vis dėl to, dirba su pritraukimu <...> (E21) <...> kad institucijos – ir EIM'as, ir SADM'as, ir ŠMSM – galvotų ne tik kaip pritraukti, ką čia padaryti, bet ir kaip išlaikyti <...> (E7)
Verslo įtaka užsienio studentams nepalankiems sprendimams	<...> jaučiasi ta politika, kad, nu, ne į studentus labiau orientuota. <...> tai, tai čia, vat, irgi, tokia, <...> matyt, <...> verslo tų įmonių <...> toks yra užsakymas tiesiog <...> (E7)

Siauri interesai	<...> institucijos <...> labai žiūri savo siaurus interesus <...> (E19) <...> dažnai labai ministerijos a... žiūri savo intereso, arba kompetenciją kažkokią – ar tai priklauso pagal nuostatus, nepriklauso, funkcijai priklauso, ar nepriklauso <...> (E12) <...> SADM'as <...> prioritetas dabar yra pažeidžiami ten pabėgėliai, ten prieglobsčio prašytojai. <...> Migracijos departamentas <...> jokių papildomų iniciatyvų ir nedaro, nes labai susikoncentravę į tas savo tikslines funkcijas (E19) (E11, E4)
Biurokratija	<...> didžiausia kliūtis tai yra <...> biurokratija, <...> senovinis, sakyčiau, institucijų darbo būdas <...> (E20) <...> biurokratiniai aparatai <...> (E17)
Prastai atliekamos funkcijos	<...> institucijos <...> mes pamatėm, ant kiek yra tas toks, nu, absoliutus niekieno situacijos nekontroliavimas. <...> mėtymas vieniems nuo kitų, <...> „mūsų neliečia, mum čia neįdomu“. <...> niekam nerūpėjimo yra <...> (E5) <...> Migracijos departamentas, tai kur labiausiai stringa <...> (E7) <...> Užimtumo tarnyba <...> tikrai būtų galima extra mile nueiti didesnę, daugiau pasistengti. <...> gal kažkas pradiniam puslapyje išversta į anglų kalbą, bet nuėjus biški giliau – viskas jau vien lietuvių kalba <...> (E19) <...> Užimtumo tarnybą <...> turi <...> tiesioginę pareigą padėti <...> suinteresuota šalis, ne per daugiausiai, <...> bet <...> turi poveikio priemones <...> (E11) (E8, E21 ir kt.)
Savivaldybių suinteresuotumas ir pastangos	<...> priklauso nuo to, kurioje iš savivaldybių yra universitetai, <...> kur baigia tas konkretus absolventas. <...> Kauno yra <...>, šiek tiek mažiau, galbūt, Klaipėdos savivaldybė deda papildomų aaa... paslaugų, kad pritraukti užsieniečius dirbti į savo <...> regioną, miestą <...> (E4) <...> yra kaip ir savivaldybės <...> požiūris į užsienio <...> piliečius. Nežinau, kaip kituose miestuose, bet žinau, kad tikrai yra problematiškesnė situacija, ypač su valstybinėmis institucijom <...> (E5) <...> Kaunas šiek tiek buvo užstrigęs. <...> jie dabar mato, kad iš tikrųjų jau jie čia atsilieka <...> (E7) <...> kalbant apie Klaipėdą, <...> tikrai labai mažas procentas <...> studentų pasilieka, tikrai mažiau tikriausiai, negu, kad 7. A... didžioji dalis jų išvyksta arba į Vilnių, Kauną, arba <...> iš Lietuvos <...> (E20) <...> I have like a little bit of limited experience here, because I live in Klaipėda. I believe that in Vilnius like there are more organizations <...> (E2)

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio absolventų karjeros ir integracijos galimybes riboja tai, kad valdžios institucijos nepakankamai bendradarbiauja ir komunikuoja tarpusavyje ir su kitomis SŠ (27 lentelė). Be to, kad valdžios institucijos menkai įsitraukia ir neefektyviai bendradarbiauja su SŠ, trūksta komunikavimo apie aktualią informaciją studentams ir absolventams.

27 lentelė. Valdžios institucijų bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Valdžios institucijų bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ	Tarpusavio bendradarbiavimo ir komunikavimo trūkumas	<...> būdavo momentų, kai tas atstovavimas ir tas įsitraukimas toks labiau simbolinis, nu, maždaug, mes esam, kad mums reikia ten būti. <...> tokie pa pavieniai susitikimai visą laiką būna <...> (E14) <...> kiekviena institucija dirba sau <...> (E15) <...> neigiamai vertinu. <...> nėra jokio bendradarbiavimo, pavienės iniciatyvos <...> (E5) <...> tarpinstitucinis bendradarbiavimas <...> beveik visose viešosios politikos srityse, jisai tikrai galėtų būt geresnis, ir mes turim problemų. <...> nėra išimtis ir jūsų tiriamą sritį <...> užsienio absolventų integracija į darbo rinką <...> (E23) <...> bendradarbiavimas <...> tokio sistematiškesnio ir arba daugiau <...> skirtingais lygiais <...> galbūt ir trūktų (E22) <...> komunikacijos nelabai yra <...> (E7) <...> bendradarbiavimas yra, sakyčiau, patenkinamas. Tarkime, iš dešimties balų – 4–5 balai, ir tikrai yra kur tobulėt <...> (E15) (E9, E21, E11)
	Bendradarbiavimo su darbdaviais ir AMI trūkumas	<...> biurokratiniai aparatai <...> ar aš matau tokį labai proaktyvų jų atėjimą į verslą? Ne, nematau <...> (E17) <...> pas mus ta tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūra nėra labai pakankamai išvystyta <...> universitetų ir valstybės institucijų atsakingų, ar ne, nuo kurių labai daug priklauso <...> (E7)
	Informacijos sklaidos užsienio studentams ir absolventams trūkumai	<...> pagrindinės kliūtys <...> žinios, <...> informacijos sklaida <...> kad ta informacija greitai pasiektų būtent tą studentą, kurio reikia, ir kad studentas <...> irgi negaištų ir laiku atliktų <...> visas tas procedūras <...> (E10) <...> nesugeba <...> tinkamai jomis pasinaudoti dėl informavimo dalykų tokių (E24) <...> kažkas pradiniam puslapyje išversta į anglų kalbą, bet nuėjus biški giliau – viskas jau vien lietuvių kalba <...> (E19) <...> didžiausia problema yra ta va informacija. <...> jos iš tikrųjų yra labai daug, <...> reikėtų tokios sukoncentruotos <...> (E20)

Šaltinis: sudaryta autorės

Identifikuoti integracijos procesų ir SŠ įtraukties koordinavimo iššūkiai (28 lentelė). Informantai pastebi, kad nėra koordinacinio mechanizmo ir už tai atsakingo koordinuojančio subjekto – lyderio. Teigia, kad atsakomybė už užsienio studentų ir absolventų integraciją yra išskaidyta ir neaiški. Šie iššūkiai lemia integracijos paramos ir priemonių užsieniečiams stygių, neefektyvų, fragmentišką SŠ įsitraukimą ir bendradarbiavimą.

28 lentelė. Veiklų koordinavimas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Veiklų koordinavimas	Koordinavimo mechanizmo trūkumas	<...> trūksta koordinacinio mechanizmo <...> (E24) <...> koordinacijos, kaip aš ir sakiau, tarpusavy geros tikrai nėra <...> (E15) <...> kaip su efektyvinti šitų labai plačių ministerijų, poministerijų struktūrų <...> susikordinavimą, kad darbas būtų kaip projektinis darbas, kaip vienas tikslas (E16) <...> koordinuojančio <...> bendros sistemos <...> nėra <...> (E19) <...> tokios vienos aaa... bendros <...> procedūros, proceso <...> kaip mes tai darome <...> platformos, kur tai darome <...> (E6) <...> niekas net nekuruoja tokio dalyko <...> (E5)
	Koordinuojančio subjekto - lyderio trūkumas	<...> nėra tokio vieno vienijančio <...> iniciatoriaus <...> tokio vieno m... koordinuojančio <...> nėra subjekto, kuris galėtų užtikrinti, kad nėra tų gap'ų tarp institucijų, kad tikrai viskas yra padengta tolygiai. <...> darytų kažkokius reguliarius susitikimus <...> (E19) <...> kažkuri vis tiek turėtų lyde... lyderio vaidmens imtis <...> (E23) <...> turėti atskirai kažkokį tai, kas apibendrintų visas šitas keturias funkcijas, kažkas susijęs su migracija <...> tai turėtų būt kažkoks komitetas <...> greičiau išspręstume visus tuos klausimus <...> (E15) (E16 ir kt.)
	Neaiškios ir fragmentiškos atsakomybės	<...> ta atsakomybė yra labai išskaidyta, gal iš tikro čia ir yra problema <...> (E24) <...> išmėtyta. Kita žinyba – maždaug, tegul ten jie perka <...> (E11) <...> yra įvairių sričių ministrai, kurie yra atsakingi konkrečiai už savo lauką (E12) <...> labai fragmentuotai <...> žiūrim <...> skirtingos organizacijos į tą problemą ir jos sprendimą <...> (E1) (E16, E23)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pažymima, kad trūksta užsienio absolventų karjeros duomenų, tyrimų ir analizių (29 lentelė), kuriais būtų galima remtis priimant atitinkamus, pagrįstus sprendimus, inicijuojant paramą užsienio studentams ir absolventams. Taip pat minimos ir duomenų sisteminės kliūtys, trukdančios susieti karjeros stebėsenai reikalingus duomenis ir juos panaudoti.

29 lentelė. Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir duomenys

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir duomenys	Tyrimų ir duomenų trūkumas	<...> tyrimų jokių žmoniškų nėra, nebuvo daryta. Yra kažkoks <...> migracijos organizacijos, ar dar kažkieno buvo darytas, bet <...> nėra niekur jokių žmoniškų tų ar apklausų <...> kokybinių nei kiekybinių <...> apie tai, <...> kokios čia sąlygos iš tikro ir kiek čia tų studentų pasilieka, o jeigu nepasilieka – su kuo jie iš tikro susiduria <...> kodėl jie ne nesuranda čia darbo <...> (E5) <...> trūksta duomenų – nežinom pastarųjų metų aktualijų <...> kiek baigusią studijas Lietuvoje asmenų lieka čia dirbti <...> (E14) <...> nes tyrimai iš principo to nebuvo daryti – kiek planuotų iš tų, kas atvažiuoja, ir ko jiems labiausiai trūksta <...> (E22) <...> turėti tą statistiką, kuri leistų mums atskirti per pastarąjį dešimtmetį, susiskaičiuoti, kiek žmonių išvažiojo studijuoti, kiek jų liko <...> (E15)
	Duomenų sistemų iššūkiai	<...> nėra galimybės susieti, tarkim, Sodros duomenų, ten Užimtumo tarnybos <...> su migracijos duomenimis, todėl čia yra tikrai toks kompliktuotas <...> (E21)

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos Lietuvoje iššūkių yra daug: nuo individualių iki nacionalinio lygmens, kurie prasideda dar prieš išvykstant studijuoti. Užsienio absolventams trukdo pačių užsieniečių, AMI, studentų organizacijų, darbdavių, valdžios institucijų suinteresuotumo ir atsakomybės, pastangų, efektyvaus tarpusavio bendradarbiavimo ir komunikavimo stoka. Užsieniečių integracijai į darbo rinką ir visuomenę trukdo šalies ekonominė ir darbo rinkos padėtis ir tai, kad integracijos problemos nesprenžiamos sistemiškai. Lietuvoje nėra bendros politikos ir strategijos, integracinės paramos sistemos, veiklų koordinavimo, yra teisinių ir administracinių apribojimų. Užsienio studentams ir absolventams trūksta reikalingų paslaugų (kalbos kursų), ar taikomos skirtingos sąlygos jų teikimui.

3.2.2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos paskatos

Tiriant užsienio absolventų integravimosi į Lietuvos darbo rinką ir visuomenę situaciją, dalis informantų teigė, kad sąlygos yra geros ir leidžia jiems integruotis Lietuvoje. Pabrėžiami pastarojo laiko pokyčiai, atvėrę užsienio absolventų integracijos į darbo rinką ir visuomenę perspektyvų. Tai pagrindžia informantų teiginiai:

<...> pagrindinis <...> privalumas, kad mes jau pagaliau atidarome duris jiems integruotis į visuomenę (E1)

<...> but there are quite a lot of possibilities <...> (E2)

<...> absolventams <...> įsiintegruoti į darbo rinką sąlygos yra geros <...> teisinė aplinka leidžia <...> (E4)

<...> vyksta lūžiai, <...> šiais metais, praėjusiais metais <...> (E5)

<...> iš absolvento pozicijos, tai tai ta sąlyga, nu jinai kaip ir yra gera <...> (E7)

<...> per kokį 10 metų, tai jos žymiai palengvėjo <...> (E22)

<...> priemonės kuriamos, įgyvendinamos <...> judama link palankesnės <...> integracijos absolventų (E23)

(E3, E6, E7, E8, E10, E14, E15, E18, E19, E20, E22, E25)

Užsienio absolventų integracijos į Lietuvos darbo rinką ir visuomenę paskatos su-
skirstytos į mikro-, mezo- ir makrolygmenų paskatas (30 lentelė).

30 lentelė. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos paskatas reprezentuojančios kategorijos pagal potemes

Mikrolygmens paskatos	Mezolygmens paskatos	Makrolygmens paskatos
• Kėtinimai ir pastangos likti šalyje • Tarpkultūrinės kompetencijos • Išsilavinimas	• AMI suinteresuotumas ir parama • AMI bendradarbiavimas su SŠ • Studentų organizacijų suintere- suotumas ir pastangos • Darbdavių atvirumas ir užsienio studentų ir absolventų samdos vertės supratimas • Darbdavių pasirengimas užsie- niečių samdai • Darbdavių bendradarbiavimas su SŠ	• Darbo rinkos palankumas paklausių sričių specialistams • Politinis dėmesys • Teisinių ir administracinių sąlygų lengvinimas • Integracinės paramos ir priemonių plėtra • Centrinės valdžios institucijų suinteresuotu- mas ir pastangos • Savivaldos institucijų suinteresuotumas ir pastangos • Valdžios institucijų bendradarbiavimas su SŠ • Visuomenės palankumas

Šaltinis: sudaryta autorės

Mikrolygmens paskatos. Remiantis SŠ atstovų išvalgomis, viena iš paskatų užsie-
nio absoltentams likti Lietuvoje ir siekti karjeros yra jų pačių kėtinimai bei pastangos
intėgruotis – ieškotis darbo, mokytis kalbos. Taip pat skatina darbo rinkoje aktualios
užsieniečių turimos tarpkultūrinės kompetencijos – užsienio kalbų mokėjimas, skir-
tingų kultūrų pažinimas bei šalyje įgytas pripažįstamas išsilavinimas (31 lentelė).

31 lentelė. Užsienio studentų ir absolventų individualios paskatos

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Kėtinimai ir pastangos likti šalyje	Kėtinimai ir naudojimasis galimybe likti	<...> jie norėtų likti, <...> tokių yra (E7) <...> apie kokį 40 procentų tikrai yra užsieniečių, kurie vis tikrai ren- kasi galimybę pasinaudoti tuo – gauti leidimą vieneriems metams ir, turėdami tą vat leidimą, <...> darbo paieškom, bet su tuo leidimu jie jau gali pradėti dirbti Lietuvoje a... ir toliau jau tęsti veiklą – savo darbinę <...> kitokią veiklą. Tai tokių požymių yra (E10)
	Pastangos intėgruotis	<...> išmoko lietuvių kalbą ir puikiai intėgruojasi (E7) <...> kurie tikrai užsieniečiai nori susirasti darbą, nori intėgruotis, tai jie galų gale tai padaro. Aaa... jie yra atviri kalbos mokėjimui, <...> turi to užsispyrimo ir nenuleidžia rankų ir susiranda, kur likti (E20) <...> matom, kad jie jau yra išmokę kalbą <...> (E10)
	Studijų tęsimas	<...> dažnai daug kas <...> tęsia magistrą ir į doktorantūrą nueina, <...> (E3)

Tarpkultūrinės kompetencijos ir	<...> reikia tų specialistų, jau mokančių ne vieną kalbą (E7) <...> for the benefits we bring a lot of like experience and like outside box kind of thinking and approach to certain things in labour market (E2) <...> jie, be abejo, moka anglų kalbą labai gerai <...> moka prancūzų, vokiečių, kitas kalbas <...> (E18) <...> jie atvyksta <...> su žinojimu savo kilmės šalių, <...> aplinkinių šalių, <...> (E22)
Išsilavinimas	<...> paruošiami specialistai jau žinantys Lietuvos kontekstą, <...> (E7) <...> jų skill'ai ir <...> Lietuvoj įgytos mūsų universitetuose, įgytos visos žinios, jos puikiai pritaikomos <...> (E5)

Šaltinis: sudaryta autorės

Mezolygmens paskatos. Mezolygmeniu užsienio absolventų karjerą ir integraciją Lietuvoje skatina AMI, studentų organizacijų ir darbdavių suinteresuotumas, pastangos ir bendradarbiavimas. Informantų vertinimu, kai kurios AMI aktyviai dirba su užsienio studentų ir absolventų integracija į darbo rinką ir visuomenę, organizuoja paramą įvairiomis formomis (32 lentelė). AMI teikia karjeros paslaugas, organizuoja praktikas, informuoja ir konsultuoja aktualiais klausimais, nukreipia į darbdavius, moko lietuvių kalbos, kultūros pagrindų. Kaip minėta, kai kurių AMI užsieniečiams ir lietuviams teikiamos paslaugos skiriasi, tačiau svarbu, kad yra tokių, kurios teikia vienodas paslaugas užsieniečiams, neišskirdamos vietinių. AMI stengiasi dėl palankesnių teisinių sąlygų, įtraukia užsieniečių atstovus į organizacinę struktūrą ir sprendimų priėmimą, taip sudarydamos galimybes jaustis visaverčiais bendruomenės nariais.

32 lentelė. *Aukštųjų mokyklų suinteresuotumas ir parama užsienio studentų ir absolventų integracijai*

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
AMI suinteresuotumas ir parama	Suinteresuotumas	<...> aukštosios mokyklos yra suinteresuotos ir jos teikia visokeriopą pagalbą (E1) <...> mes irgi stengiamės integracinių daug daryti – ir renginių, ir integruoti kuo labiau juos į bendruomenę, į visuomenę, kad jie tikrai norėtų čia gyventi, norėtų savo šeimas kurti ir pasilikti dirbti Lietuvoje (E5) <...> the university, we have the strong community that supports each other, <...> here I can competently say that, like, they do have a lot of positive impact on aaa... integration to society and labor market (E2) <...> mūsų iniciatyvos <...> vis didėja tas visas skaičius tarptautinių studentų, kurie atvažiuoja, vadinasi, mes visi irgi matom <...> naudą, kad tie žmonės atvažiuoja pas mus ir būna, <...> mes juos tikrai rengiame darbo rinkai ir stengiamės juos paruošti kaip specialistus, kurie galės dirbti (E8) <...> ISM'as <...> super pasirūpina savo studentais, <...> vos neužtikrina, kad jie įsidarbina (E19) (E21, E24)

Karjeros paslaugos	<...> we have Career Development Centers, where they help us to shape our CVs better, <...> to fit the Lithuanian job market, <...> to pass relevant courses to be qualified enough for certain job positions. <...> they are obviously supporting, like, looking for jobs, <...> having, like, career counsellors who were supporting us (E2) <...> organizuojama karjeros dienos, <...> viena didžiausių, ir kur suvažiuoja labai daug ir tarptautinių, ir lietuviško kapitalo įmonių, kurios siūlo am... praktikos, darbo galimybes (E8) <...> karjeros konsultavimo <...> paslaugos ar centrai, <...> vienuose universitetuose <...> daugiau orientuojasi ir į savo studijuojančius užsieniečius (E4) <...> KTU <...> turi labai stiprų Karjeros centrą, <...> viena didžiausių karjeros dienų (E21)
Praktikų organizavimas	<...> šiais metais pradėjo tokią programą, kad magistras plius darbas geroj įmonėj ir tada atvykstantiems iš užsienio studentams irgi papildomas motyvatorius, kad vat ne tik pasibaigsiu studijas, bet ir darbas <...> po to laukia (E19)
Informavimas ir konsultavimas	<...> kai kurios aukštosios mokyklos savo pačių iniciatyva stengiasi <...> juos kažkaip informuoti <...> (E24) <...> teikia visokeriopą pagalbą studentams <...> konsultacijų pavidalu <...> (E1)
Suvedimas su darbdaviais ir institucijomis	<...> kai kurios aukštosios mokyklos savo pačių iniciatyva stengiasi <...> suvesti su darbdaviais <...> (E24) <...> teikia <...> pagalbą <...> suvedant su institucijom, kurios yra reikalingos (E1)
Lietuvių kalbos pagrindų suteikimas ir supažindinimas su kultūra	<...> pati aukštoji mokykla šiaip labai sprendžia tą kultūrinį <...> aspektą <...> universitetas <...> kaip aplinka yra labai atvira <...> (E3) <...> kai kurios aukštosios mokyklos savo pačių iniciatyva stengiasi organizuoti aktualius kalbų kursus <...> (E24) <...> universitete mes jiems duodam A1, A2 lietuvių kalbos aaa... kursus <...> kad jie jaustųsi gerai visuomenėj, kad bent jau nu ir studijų laikotarpiu <...> (E8) <...> universitete, tarkim bakalauro studijose kažkiek <...> tų lietuvių kalbos gali am... gauti tų kreditų <...> (E4)
Vienodos paslaugos užsienio ir vietiniams studentams	<...> kai jau studentas tampa mūsų universiteto studentu, <...> ir nesvarbus kas jis toks yra, dėl to paslaugos yra vienodos tiek tiek jiems, tiek tiek lietuviams (E8) <...> paslaugos ar centrai, <...> vienuose universitetuose <...> daugiau orientuojasi ir į savo studijuojančius užsieniečius (E4)
Palankesnių reguliacinių sąlygų siekimas	<...> visi universitetai irgi m... stengiasi <...> tas leidimas laikinai gyventi būtų ne metų trukmės, bet, galbūt, dviejų metų trukmės, kad kažkiek <...> tokį pranašumą <...> (E4)
Įtraukimas į sprendimų priėmimą AMI	<...> we do have Student Council <...> student bodies that they are held in us to be involved into decision making processes within the university (E2)

Šaltinis: sudaryta autorės

AMI suinteresuotumą gerinti užsienio studentų ir absolventų įsidarbinimo galimybes iliustruoja ryšių palaikymas ir aktyvus bendradarbiavimas su SŠ (33 lentelė). AMI organizuoja bendras veiklas su darbdaviais (renginius, praktikas ir kt.), sudarydamos galimybes jiems kartu rengti, įgyvendinti studijų programas ir tobulinti užsienio studentų kompetencijas. Tai, kad AMI atsižvelgia į darbdavių rekomendacijas, juos motyvuoja dalyvauti bendrose veiklose. Be to, AMI bendradarbiauja su valdžios institucijomis, teikia pasiūlymus, tarpusavio pagalbą, dalinasi patirtimi, informacija, o tai tobulina SŠ veiklą ir sąlygas užsienio studentams ir absolventams.

33 lentelė. *Aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis*

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
AMI bendradarbiavimas su SŠ	Aktyvus bendradarbiavimas su darbdaviais	<...> mūsų didžiausias fokusas, tai yra bendradarbiavimas su įmonėmis tiesiogiai, nepriklausomai nuo <...> industrijos srities, tiesiog pažindinimasis ir gavimas informacijos apie esamas pozicijas laisvas aaa..., kuriose yra kviečiami žmonės, nepriklausomai nuo jų aaa... gimtosios šalies (E6) <...> universitetas pakankamai daug bendradarbiauja su su pramone. Ir turim <...> draugų – partnerių, <...> su kuriais aaa... dirbame, kur gali studentai mūsų ir atlikti praktikas <...> po to, užmezgę ryšius <...> pasilieka ir <...> dirba <...> organizuojama karjeros dienos, <...> kur suvažiuoja labai daug ir tarptautinių ir lietuviško kapitalo įmonių, kurios siūlo <...> praktikos, darbo galimybes <...> (E8) <...> patys universitetai, jie organizuoja <...> renginius, <...> pačių įmonių renginiuose kiekvienais metais tik daugėja <...> ir labai džiugu, <...> kad jie kviečia na dideles įmones a... būtent pristatyti, kaip tie pardavimai turėtų būti daromi (E18) <...> kai kuriose studijų programose tai labai gerai veikia, <...> įsijungia tos finansinės įmonės ir jau iš karto studijų metu kažkiek tai galim am... prisiderinti prie <...> įmonių visokių reikalavimų <...> (E4) (E7)
	Darbdavių skatinimas įsitraukti ir bendradarbiauti	<...> pačios mokymo įstaigos, jos skatina a... prisijungti vis daugiau įmonių, ir džiugu, kad jų prašymai, jų kvietimai yra į juos atsiliepiama <...> labai skatina bendradarbiavimą ir iš mūsų pusės, nes jeigu mes galime prisidėti ir prie švietimo, ar ne, padaryti, <...> gerą darbą ne tik tai universitetui, bet ir pačiam studentui, <...> tai skatina <...> mus domėtis, <...> priimti tam tikrus sprendimus, <...> daryti rekomendacijas <...> nuolatos tobulėti (E18)

Bendradarbiavimas su valstybės institucijomis	<...> mums didžiausią darbą atlieka būtent pačios aukštosios mokyklos, nes vis tik jos inicijuoja mūsų darbo veikloje procesą leidimo išdavimo ar nacionalinės vizos išdavimo. <...> šitoj vietoj didžiausi mūsų partneriai tai ir yra būtent tos aukštosios mokyklos, tie koordinatoriai, atstovai, kurie <...> bendradarbiauja su užsieniečiais, perduoda jiems informaciją (E10) <...> aukštojo mokslo sektorius, <...> bendradarbiauja, <...> ir su valdžios įstaigom ir viena su kita aaa... nu lengvindamos šitą procesą, paprastindama, nes jom irgi aktualu studentų pritraukimas <...> pačiom aktualus šitas klausimas (E23) (E5)
Bendradarbiavimas tarpusavyje	<...> Lietuvos rektorių konferencijoje yra tas Tarptautinių skyrius, <...> kur tikrai visi universitetai, jau jau Tarptautinių skyrių atstovai būna <...> sprendžia klausimus ir <...> teikiame savo pasiūlymus, <...> ir Vyriausybei ir ir Seimui <...> dėl situacijos gerinimo, dėl dėl bendros užsieniečių amm.. situacijos čia Lietuvoje (E5)

Šaltinis: sudaryta autorės

Studentų organizacijų suinteresuotumą užsienio studentų ir absolventų integracija į darbo rinką ir visuomenę pagrindžiančios subkategorijos išdėstytos 34 lentelėje. Kai kurios organizacijos kelia užsieniečių klausimus, svarsto problematiką ir reprezentuoja jų interesus nacionaliniu lygmeniu, taip siekdamos pokyčių. Studentų organizacijos darosi aktyvesnės ir įtraukia užsienio studentus į atstovybių veiklas (komitetus), organizuoja integracines programas, renginius (įvadinės savaitės, mentorystės programos), komunikuoja su jais ir sprendžia kylančius klausimus.

34 lentelė. Studentų organizacijų suinteresuotumas ir pastangos remiant užsienio studentų ir absolventų integraciją

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Studentų organizacijų suinteresuotumas ir pastangos	Užsienio studentų ir absolventų interesų reprezentavimas	<...> Studentų Sąjunga pastaruoju metu visai aktyviai šioje temoje dirba ir rezoliuciją neseniai pasitvirtino <...> (E14) <...> iš vat sąjungos pačios pusės, kad mes prieš pusmetį na paleidome <...> rezoliuciją <...> dėl užsienio studentų teisinės padėties Lietuvoje, po kurios <...> sulaukėm labai nemažai <...> susidomėjimo iš įvairių suinteresuotų šalių, <...> kurie na irgi pradėjo, atrodo, remtis į tuos klausimus <...> tiek ir teisinių aspektų, tiek ir socialinių integracinių aspektų am..., kad galėtumėm <...> sudaryt sąlygas jiems likti Lietuvoje. <...> pastaruoju metu <...> vėliau nešė nevyriausybinių organizacijos <...> studentiškos <...> didžiausią įtaką padarė tam, kad mes dabar apie tai garsiai kalbėtume <...> galėtume jau žiūrėti į ateities perspektyvas, ką galim padaryti, kad aaa... tikrai būtų tos sąlygos, kad jie pasiliktų (E1) <...> Studentų sąjungos tai yra iniciatyvos dalykas, kad į šitą sąvoką įeity ir tarptautiniai studentai būtų įtraukiami į tą visą dalyką (E3) <...> LSS <...> trying to pass solutions that will have like international students to be more involved in student life <...> so that also should have like it's kind of input of integration of foreign graduates, I believe, to the labour market <...> they are also like ensuring that we have like including integration into the labour market and the society in Lithuania <...> (E2)

Parama integracijai į bendruomenę	<...> situacija <...> nėra visiškai vienoda visur, visi skirtingai yra pažinę šioje temoje, bet <...> jos stengiasi įsitraukti į tuos procesus, tai pradžio yra tiesiog integracija į akademinę bendruomenę, <...> kad <...> užsienio studentai aukštosiose mokyklose jaustųsi pilnavertiškai, kaip tikri studentai <...> (E1) <...> Tai dažnai integracinius dalykus vat apsiima tokios, kaip studentų atstovybės, <...> apsiimam mentoryste universitete <...> (E3)
Įtraukimas į veiklas	<...> atskirą padalinį atstovybėj komitetą – International Students Affairs, kurie kurie daugiau tiesiogiai dirba <...> kur didžioji dauguma ir ateina šiaip į tą komitetą <...> mes turim bendrabučių reikalų komitetą <...> Didžioji dalis dabar bendrabučio koordinatorių šiaip yra užsieniečiai. <...> patenkinti visai ir kokybe atstovybės <...> ir jaučiasi, kad ganėtinai yra įtraukiami į veiklą <...> (E3)
Susitikimai ir komunikavimas su užsienio studentais	<...> kiek atsiliepia iš užsienio studentų, <...> kad atstovybė <...> labai lengva prieiti <...> susikomuikuoti <...> su studentais, <...> nori išsiaiškinti, ar taip susimeet'int pasikalbėti, tai laisvai pasirašom, susiderinam <...> darom dar ir reguliarius susitikimus tiesiog su studijom pasiklausti, <...> ar nėra kokių problemų kultūrinių <...> akademiinių <...> kaip ir kiekvienam studentui, <...> bandom nagrinėt. <...> daromės įvadinę <...> savaitę <...> taip kuriasi tas pirmas ryšys (E3)

Šaltinis: sudaryta autorės

Mėgindamos pagerinti užsieniečių integracijos sąlygas, studentų organizacijos bendradarbiauja tarpusavyje ir su AMI darbuotojais, dalyvauja AMI priimant sprendimus (35 lentelė).

35 lentelė. Studentų organizacijų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Studentų organizacijų bendradarbiavimas tarpusavyje ir su AMI	Tarpusavio bendradarbiavimas viešinant problemas	<...> bendradarbiavimas glaudus <...> nevyriausybiniam lygmenyje <...> jos dažniausiai atneša tas problemas, kuriomis gyvena tie užsienio studentai, kurie studijuoja tam tikroje aukštojoje mokykloje. <...> jos turi tą tiesioginį ryšį su tuo užsienio studentu ir gali tą problematiką, ar situaciją išsiaiškinti ir perduoti mums, kada mes jau galėtume nešti toliau <...> (E1) <...> we have like a person like they are drop external affairs, a person who is like trying to build bridges to LSS and other organizations <...> our school has.. coming in touch with LSS thanks to that person <...> (E2)
	Bendradarbiavimas su AMI ir dalyvavimas sprendimų priėmimo	<...> Student Council <...> student bodies that they are held in us to be involved into decision making processes within the university <...> we do have like some access to decision making processes in the university and outside <...> (E2) <...> dažniausiai tai Užsienio reikalų <...> tarnyba, <...> teko susidurti, <...> pats universitetas dažnai <...> ir organizacijos, esančios viduj. <...> Tarptautinių ryšių departamentai. <...> mes padedam su tuo kultūriniu barjeru <...> (E3) <...> su Studentų sąjunga mes čia nemažai darėm, kad būtų nuimtas tas apribojimas, nes lietuviams tokio apribojimo nėra (E7)

Šaltinis: sudaryta autorės

Interviu duomenys rodo, kad kai kurie darbdaviai Lietuvoje suinteresuoti užsienio studentų ir absolventų samda, o tai skatina jų integraciją (36 lentelė). Darbdaviai, ypač tarptautinių arba užsienio kalba bendraujančių įmonių, yra atviri ir sėkmingai samdo užsieniečius. Jie supranta užsienio studentų ir absolventų samdos svarbą ilgalaikėje perspektyvoje (turėti darbuotojų, kompensuoti talentų trūkumą), vertina įvairovę, tarpkultūrines kompetencijas ir yra toks jų poreikis. Informantai atkreipia dėmesį į kai kurių darbdavių pasiruošimą priimti užsieniečius ir jiems padėti visapusiškai integruotis. Užsienio studentai ir absolventai turi plačių galimybių dirbti užsienio kalbomis įtraukioje aplinkoje, kurioje apmokomi, sulaukia kitų darbuotojų, turinčių tarptautinės darbo patirties, palaikymo.

36 lentelė. *Darbdavių suinteresuotumas ir pasiruošimas užsienio studentų ir absolventų samdai*

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Darbdavių atvirumas ir užsienio studentų ir absolventų samdos vertės supratimas	Atvirumas samdai	<...> tarptautinės kompanijos dabar vis labiau priima tuos užsieniečius <...> jie labai daug yra įdarbinę studentų užsieniečių <...> turim daug tų kompanijų užsienio, kurios yra atviros ir priima <...> (E7) <...> mes net ir laukiame užsieniečių <...> tikrai sulaukiame daug aplikantų <...> (E18) <...> tarptautinės įmonės, kur tikrai yra atviras kelias <...> (E8) <...> dauguma darbdavių, jie nori ir ieško galimybių <...> juos įsidarbinti (E6) <...> įmonės, tarptautinės įmonės, jau jos ir noriai samdo <...> (E5) <...> mes tampame atviri <...> nesvarbu, ar tu užsienietis studentas, ar tu lietuvis studentas <...> tau visos šitos programos ir iniciatyvos yra applicable (E17) <...> įmonės <...> didesnės, stipresnės, <...> turi labai tą atvirą politiką su tarptautiškumu <...> ir skatina, kad kuo daugiau tarptautinių absolventų būtų (E3) (E25, E15, E20, E2, E22, E25, E13)
	Studentiškų darbų galimybės užsieniečiams	<...> Boltai <...> dar kažkas. Tai aš nežinau, ką be jų mūsų tarptautiniai studentai studijų laikotarpiu darytų <...> šitos įmonės, jos suteikia tą galimybę studentams studijuojant prisiderinti grafiką <...> tuo pačiu ir užsidirbti pragyvenimui lėšų <...> (E8) <...> atsirado labai daug kurjerių darbų, kurie ne tiek reikalauja tos kalbos <...> daug užsieniečių vykdo darbus ir pavežėjimo paslaugas <...> (E5)
	Ilgalaikis požiūris ir vertės samdyti užsienio studentus ir absolventus supratimas	<...> ilgalaikis požiūris jau dabar matomas iš įmonių <...> kad reikia vis tiek prisidėti ir ugdyti tuos talentus, jeigu nori, kad ateityje jų netrūktų, ir ypač žiūrint į demografinę situaciją <...> ekonominius pokyčius <...> kad būtų kaip plėstis ir būtų pakankamai darbuotojų išugdyta <...> būtų iš ko rinktis specialistų (E5) <...> darbdaviai <...> didesnės įmonės, tarptautinės įmonės tai tikrai jau suprato, kad reikia samdyti užsieniečius, reikia prisitaikyti <...> (E19) <...> tikrai matom privalumą įvairovei (E17) <...> vertinam palankiai (E15)

	Tarpkultūrinių kompetencijų poreikis	<...> jiems reikia tų specialistų, jau mokančių ne vieną kalbą <...> užklausę gauname įvairiausių iš įmonių <...> poreikis <...> yra labai išaugęs ir tos įmonės nori tų specialistų (E7) <...> nes jie plėtoja ir filialus jų valstybėse dažnai, ir jiems būna net ir dar geriau, jeigu būna iš tos valstybės žmogus (E3) <...> mes net ir laukiame užsieniečių <...> kurie, tarkim, moka prancūzų, vokiečių, kitas kalbas <...> čia yra tokia win win situacija, ir įmonei gerai, ir pačiam darbuotojui gerai (E18) <...> didelė perspektyva <...> ateityje matyti galimybes Lietuvai būti eksportuojančia šalimi į tą pačią Indiją <...> jeigu mes statome indą ir jisai žino vietinę kultūrą <...> mes matom ir ateities eksporto galimybes (E15)
	Darbdavių pasiren-gimas užsieniečių samdai	<...> dirba pagal Adizės metodologiją <...> jos pagrindas yra tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba, <...> tai labai palengvina integravimą bet kokio naujo žmogaus pas mus įmonėje, <...> naujokas, <...> nesvarbu <...> ar tai yra užsienietis, <...> mes tiesiog sakom, kad nebijokite klaust klausimų, <...> jūs visada gausite pagalbą, <...> būna tokių atvejų, kad na susitinka <...> tos pačios šalies piliečiai pas mus office, <...> tas integravimas tampa dar geresnis, kadangi atėjęs naujokas, jisai nesijaučia vienas, <...> tai tik pagyvina visus visus santykius (E18) <...> užsienio kapitalo <...> labai na palanki terpių tarpė užsieniečiams būti, <...> žymiai lengviau jiems yra integruotis (E22) <...> darbdaviai, <...> suprato, kad <...> reikia prisitaikyti ir tą aktyviai ir daro (E19) (E25, E15)
	Galimybės dirbti užsienio kalbomis	<...> mūsų darbinė kalba yra anglų, <...> tai mes samdom tokius studentus (E17) <...> pagrindinis darbas, kurį jie daro su klientais, jie daro anglų kalba arba net gi savo gimtąją kalbą (E18) <...> pakankamai nemažai ir užsienio įmonių, <...> kuriose nereikia lietuvių kalbos arba reikia minimaliai (E22) <...> darbo yra anglų kalba, tai užsienio studentam <...> nesunku jau integruotis (E5) <...> privalumas yra, kad yra daug darbo anglų kalba, <...> (E21)
	Informacijos viešinimas anglų kalba	<...> pozicijos dažnai yra aaa... viešinamos ir lietuvių ir anglų kalbomis, informacija yra viešinama, <...> (E8) <...> darbo skelbimai – jie būna anglų kalba <...> (E22)
	Darbuotojų parama	<...> įmonėje esantys žmonės, daugelis tų ir lietuvių žmonių yra studijavę užsienyje, dirbę užsienyje ir jie jau žino kaip jautiesi. <...> iš savo tos perspektyvos irgi supranti ir nori labiau būt toks inclusive aaa... tų žmonių atžvilgiu (E25)

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbdaviai, siekdami rasti kvalifikuotų specialistų ir kartu didindami užsieniečių karjeros galimybes, imasi iniciatyvos ir aktyviai bendradarbiauja su SŠ (37 lentelė). Ieškodami būdų, kaip pritraukti tikslines specialistų grupes ir suderinti jų kvalifikaciją su darbo sritimi, darbdaviai dalyvauja įvairiose AMI veiklose, viešinas, veda pas-kaitas, seminarus, dalyvauja renginiuose ir priima užsieniečius į praktikas. Siekdami pritraukti užsienio talentus, darbdaviai bendradarbiauja su valstybės institucijomis.

37 lentelė. Darbdavių bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Darbdavių bendradarbiavimas su ŠS	Bendradarbiavimas su AMI didinant užsieniečių įsidarbinimo galimybes	<...> IT įmonės, tarptautinės įmonės <...> ateina į universitetą ir ir nori prisidėti netgi prie jų lavinimo ir jau kviečia juos tikrai susipažinti su įmonėm, <...> kaip su potencialiu darbdaviu, <...> pritraukimo į į mūsų universitetą ir į studijų programas, kurios nu jų interese, <...> turim net, <...> kurie finansuoja <...> pradeda tyrimus, <...> kaip čia ta aplinka Lietuvoj, kaip pritraukti daugiau tų studentų užsieniečių, <...> kad paskui jau dirbtų čia, Lietuvoje, <...> (E5) <...> įmonės sako: „mes priimtumėm ir juos apmokytumėm to, ko mums reikia, <...> netgi siūlo apmokamą praktiką, <...> toks kaip konkursas yra (E7) <...> kas nori kandidatuokit, su vadovu susitarus, <...> studentus būtent tom privalomom praktikom. <...> turim tokią <...> programą, <...> labai plačiai komunikuojam ir studentus, ir universitetuose. <...> yra pavieniai kontaktai su tam tikrom katedrom, kas yra mūsų tikslinė target auditorija (E17) <...> tokių partnerių yra <...> tarptautinio kapitalo įmonės didžiosios. <...> kurios tikrai dalyvauja ir ir prisideda labai daug (E8) <...> aktyviai bendradarbiaujame su <...> mokymo įstaigomis, <...> komunikuojame apie savo įmonę labai plačiai universitetuose, <...> tam, kad <...> studentai, jie jaustųsi truputėlį ramiau, <...> žinotų, kad na įmonės, jos tikrai priima studentus <...> noriai, jisai tikrai nebus <...> numestas be be darbo <...> (E18)
	Bendradarbiavimas su valdžios institucijomis	<...> Mes dirbame su Invest Lithuania, <...> jie yra toksai mūsų stiprus partneris, kas susiję su talentų pritraukimu, su įdarbinimu, su naujų aaa... galimų kandidatų segmentų pritraukimu (E17)

Šaltinis: sudaryta autorės

Makrolygmens paskatos. Tiriant užsienio absolventų karjeros paskatas Lietuvoje, mezolygmeniu išskiriamas darbo rinkos segmentas, kuriame pastebima kai kurių sričių specialistų paklausa, nepaisant kilmės ar lietuvių kalbos žinių, tai lemia palankesnes galimybes įsidarbinti užsienio absolventams (38 lentelė). Įmonės, ieškančios, pavyzdžiui, informacinių technologijų, biotechnologijų, finansų specialistų, dažniausiai dirba su užsienio rinkomis ir pritaikė darbo aplinką užsieniečių samdai.

38 lentelė. Darbo rinkos palankumas

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Darbo rinkos palankumas paklausių sričių specialistams	<...> IT srities, biotechnologijų, <...> ima užsieniečius ir ten be problemų, <...> (E7) <...> ypač va žiūrint į IT įmones, ar ne, jie neturi tų vadinamų limitations, kokius jie žmones įdarbina, <...> (E20) <...> labai sektoriai išsiskiria, tai yra IT sektorius, aaa... gyvybės mokslų, <...> finansai, fintech'as, <...> IT įmonės, tarptautinės įmonės jau jos ir noriai samdo <...> (E5) <...> įmonės irgi yra suinteresuotos, kad <...> ateitų užsienio studentas, kur studijuoja IT <...> (E25) <...> pas mus IT specialistai net ir be kalbų, lietuvių kalbos žinojimo yra priimami į darbą (E13)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenys rodo atsiradusį politinį dėmesį ir kintantį politikų požiūrį į užsienio talentus ir įvairovę (39 lentelė). Informantų teigimu, užsienio studentų ir absolventų integracijos klausimai keliama ir sprendžiami nacionaliniu lygmeniu, atspindi politiniuose dokumentuose. Pabrėžiama, kad neseniai įsteigtas Užsieniečių integracijos skyrius ir rengiama užsienio studentų ir absolventų integracijos strategija, kurie leis nuosekliai kuruoti integracijos veiklas ir priemones.

39 lentelė. Politinis dėmesys

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Politinis dėmesys	Klausimų kėlimas ir sprendimas nacionaliniu lygmeniu	<...> Didžiausias privalumas, kad pagaliau tas klausimas yra jau na dienos šviesoje, <...> kalba apie tai, <...> ir Švietimo ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija <...> atsiranda tas supratimas, kad mes turime sudaryt tas sąlygas, kad jie galėtų įsitvirtinti Lietuvoje (E1) <...> studentai užsieniečiai, jie yra tarp <...> privilegijuotų grupių, <...> teigiamai matoma iš visų pusių ir tas matosi <...> iš politinių dokumentų, <...> migracijos aaa... politikos gairėse, <...> Vyriausybės programoje <...> tikslas <...> kad atvyktų užsieniečiai studentai ir ar jie pasiliktų (E22) <...> yra toks kaip politinis siekis labiau leisti <...> aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus <...> (E16) <...> ypatingai naujoje valdžioje matomas <...> dėmesys būtent šitai sričiai <...> ministerijos <...> šioje kadencijoje yra atviros pokalbiams <...> pokyčiams <...> (E6) <...> valstybės politika <...> EIMIN'as <...> Švietimo ministerija tą nu kelia klausimą, kad kuo daugiau liktų, nes to darbo kaip ir aukštos kvalifikacijos specialistų reikia (E7) <...> Ekonomikos ir inovacijų ministerijoje, <...> tikrai <...> jaučiasi, kad tai yra vienas didžiausių prioritetų. <...> ta problema yra matoma <...> (E25) (E15, E2)

Užsieniečių integracijos skyriaus įsteigimas	<...> Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoje šiais metais atsirado naujas skyrius <...> kuris <...> bandys parengti naują teisės aktą, tai yra Užsieniečių integracijos skyrius, kurio nebuvo Lietuvoj. <...> aišku tie žmonės pateks ir po jų, reiškia, kai kalbėsime apie tas integracijos problemas, <...> jie jau turės <...> tokių politinių, <...> kas jų klausimą kuruoja Lietuvoje tiesiogiai (E11)
Užsienio studentų pritraukimo ir integracijos strategijos rengimas	<...> mes startuojam visai neužilgo su užsienio studentų pritraukimo ir integracijos strategija Lietuvoj <...> (E14) <...> kitais metais, čia pagal Vyriausybės programą, ruoš tokią užsieniečių pritraukimo ir integracijos strategiją (E7) <...> ministerija jau visą planą yra pasiteikęs, apsirašius ir ten yra įtrauktas tarptautinių studentų integravimas į į studijas ir studijų procesą (E3)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiek neigiamai, tiek teigiamai situaciją vertinantys informantai sutinka, jog pastaruoju metu vyksta teigiami teisiniai ir administraciniai pokyčiai, susiję su sąlygų gerinimu išskirtinai užsienio studentams ir absolventams (40 lentelė). Pastaraisiais metais SŠ pastangos sutelktos į teisinių apribojimų mažinimą, sąlygų, pavyzdžiui, atsigabenti šeimą, paprastinimą ir lengvatas. Įdiegta Migracijos informacinė sistema, kur visos procedūros vienoje vietoje, palengvino prašymų (leidimų laikinai gyventi) teikimą.

40 lentelė. Teisinių sąlygų lengvinimas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Teisinių ir administracinių sąlygų lengvinimas	Apribojimų likti dirbti šalyje mažinimas	<...> situacija yra po truputėlį gerėjanti <...> Užsieniečių teisinės padėties įstatyme aaa... atsirado norma, kuri sako, kad jeigu žmogus baigė studijas Lietuvoj ir gauna leidimą laikinai gyventi darbo paieškos pagrindais, jam nereikia eiti per Užimtumo tarnybos procesus ir jam tos taisyklės nebetaikomos. <...> šitai palengvins įsidarbinamumą užsieniečių Lietuvoj <...> studijas baigęs žmogus neturi praeidinėti tam tikrų gana komplikuoatų procedūrų, palengvins darbdaviams, irgi, gyvenimą labai stipriai (E14) <...> būtent užsieniečiams, kurie čia įgijo išsilavinimą, <...> tai jiems sudaryta išeitis – nereikia jiems <...> darbo rinkos testo. <...> gali gauti leidimą laikinai gyventi darbo pagrindu be Užimtumo tarnybos sprendimo. <...> yra visos galimybės, leidimas išduodamas metams laiko. <...> tai yra tikrai nemažas laikotarpis, per kurį <...> žmogus gali susirasti darbą, įsidarbinti, pradėti dirbti, jeigu jis tikrai apsisprendęs likti Lietuvoje. <...> laikotarpis, per kurį jie galėjo naudotis šita lengvata <...> išplėstas iki dešimties metų (E10) <...> per kokį 10 metų, tai jos žymiai palengvėjo <...> matyčiau, <...> palankius veiksmus tam, kad studentai pasilikėtų čia Lietuvoje ir būtent tos teisinės bazės pakeitimas ir lengvinimas ir ir sąlygų gerinimas, <...> lyginant su senosiomis Vakarų šalimis, <...> ten nu tikrai yra daugiau apribojimų. <...> studentas, <...> dabar galės dirbti, <...> studijų metu neribodamas savęs, <...> ir po mokslų jiems jau ir nebereikia išvažiuoti, tai reiškia jie <...> gali lengviau pasilikti (E22)

<...> pagerėjo labai teisinis reguliavimas, <...> šiemet tai įvyko <...> pagrindinis lūžis, kad jau studentai visi gali dirbti, <...> iki 40 valandų per savaitę <...> (E5)
 <...> dabar, kaip ir yra jau palengvinimas, <...> padarytas toks, kad studentas nebebūtina turi dirbti pagal tą specialybę, kurią jisai įgijo (E9)
 <...> now we can work without temporary residency cards as students (E2)
 (E12, E7, E11, E20, E4, E6, E8)

Praplėstos galimybės atsigabenti šeimą	<...> turi ir šeimą galimybę atsivežti dabar, <...> (E8) <...> anksčiau, <...> tiktai doktorantai, <...> galėdavo atsivežti savo šeimos narius. Nuo rugpjūčio <...> tai gali padaryti ir magistrantai, <...> (E10) <...> buvo palengvinimų labai daug padaryta ir jiems buvo leista <...> atsivežti šeimos narius <...> magistrantams, nes anksčiau buvo tik doktorantams (E12)
Migracijos informacinės sistemos įdiegimas	<...> migracijos informacinė sistema, <...> mes turim galimybę bendrauti su valstybės institucijomis, <...> taip pat, tas vieno langelio principas, kai užsienietis pateikęs prašymą Migracijos departamente, gali procesus <...> lygiagrečiai paraleliai pradėti kitose tarnybose, <...> Užimtumo tarnyboje, <...> (E10)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaraisiais metais inicijuojama integracinės paramos ir priemonių užsienio studentų ir absolventų integracijai plėtra (41 lentelė). Neseniai įsteigti „International House Vilnius“, suteikiamos vienkartiniai išmokų (su tam tikromis sąlygomis) galimybės užsieniečiams ir juos samdantiems darbdaviams, stipendijos studijoms tikslinių šalių piliečiams (pavyzdžiui, ukrainiečiams), įvairios paslaugos integracijos centruose, mentorystės programos. Aktualios kuriamos ir planuojamos naujos iniciatyvos ir priemonės, tarp kurių „International House Vilnius“ analogas Klaipėdoje, stipendijos praktikoms visiems užsienio studentams ir absolventams, prieinamas lietuvių kalbos mokymas.

41 lentelė. Integracinės paramos ir priemonių plėtra

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Integracinės paramos ir priemonių plėtra	International House Vilnius įsteigimas	<...> International House Vilnius <...> iniciatyva, <...> veikianti nuo praėjusių metų pabaigos, <...> labai svarbi platforma aaa., kuomet visos paslaugos, kurios yra reikalingos a... dėl integracijos, dėl del orientavimosi mieste, dėl susitikimų, dėl kalbos mokymosi, yra teikiama praktiškai vieno langelio principu <...> taip pat <...> organizuoja aaa... tam tikras platformas ir konsultacijas studentams sujungiant juos su darbdaviais (E12) <...> Vilniuj <...> sėkmingai veikia <...> International House <...> (E7) (E19 ir kt.)

Vienkartinių išmokų galimybės užsieniečiams ir darbdaviams	<...> vienkartinės išmokos skiriamos iš užsienio pritraukiamiems arba labai aukštos kvalifikacijos <...> specialistams <...> yra kompensacijos įmonėms, kurios įdarbina būtent tuos žmones, <...> finansinės paskatos, <...> (E13) <...> išmokas <...> jeigu <...> nebuvo mokesčių mokėtojai <...> tai atitinkamai jie gali pretenduoti įsidarbinę Lietuvoje su tam tikru atlygiu, <...> į 3 tūkstančių eurų išmoką. Ir jų darbdavys gali tam tikra išmoką <...> iki 6 tūkstančių, bet tai priklauso nuo sąlygų (E11)
Stipendijos ir nemokamo mokslo galimybės	<...> ukrainiečiai, <...> nemaža jų dalis yra skatinami stipendijomis arba nemokamais mokslais skatinami, <...> (E13)
Įvairios paslaugos integracijos centruose	<...> jie gali tarkim kreiptis dėl integracijos, <...> pasirašo sutartis su pabėgėlių priėmimo centru ir jie ten gauna labai daug tokių dalykų, kaip ir lietuvių kalbos mokymas, kultūros švietimas, jiems padeda susitvarkyti dokumentus įsidarbinant, susirandant būstą <...> bet jau jie per tą laiką turi tikrai aktyviai dalyvauti integraciniam procese (E13) <...> vyksta ir aaa... užsieniečių, <...> integracijos centruose veiklos, <...> kaip ir padeda geriau integruotis, <...> mentoriavimo programos, <...> kad tu turi sau pagalbininką <...> tai na jos vyksta, <...> (E22)
International House Vilnius analogų kituose miestuose planavimas	<...> International House of Vilnius, <...> Klaipėdoje toks pats jau, <...> jau planuoja, <...> o Kaunas šiek tiek buvo užstrigęs, bet <...> kalbėjomės su Kaunas IN ir na jie dabar mato, kad iš tikrųjų jau jie čia atsilieka <...> ta iniciatyva dabar iškelta <...> savivaldybės lygmeniu, kad irgi tą International House Kaunas (E7) <...> dedamos pastangos, kad nuo kitų metų atsirastų Klaipėdos analogas, o vėliau, galbūt, ir Kaune, <...> dar kažkur, <...> (E11) <...> tai, ką daro International House Vilnius, aaa... visai panašiai apie tą patį <...> planuoja ir ir Kaunas bei Klaipėda (E22)
Praktikų ir stipendijų programos planavimas	<...> dabar yra iš priemonių planuojama, kad galės absolventai <...> konkurso būdu tiesiog pretenduoti į tam tikras stipendijas, kad atliktų praktikas Lietuvos įmonėse, <...> baigę universitetą (E4) <...> turim tokią idėją papildyti naują stipendijų formatą. Mintis paprasta, kad skirti stipendijas užsienio studentams, kurie renkasi a... praktikas Lietuvoje <...> tuo pačiu dalį lėšų iš to projekto nukreipti aukštosiomis mokykloms su mintimi, kad jos išpareigotų dėti daugiau pastangų, nu sumatchinti studentus su įmonėmis, <...> suportinti patį am... tą praktikų procesą (E14) <...> universitetai turi pareigą tiems studentams, kurie gauna Ekonomikos ministerijos stipendijas, suorganizuoti <...> suvedimą su su vietos darbdaviais ir verslu <...> Tai vat šitą modelį, mes tikėtumėmės, kad jį universitetai, kurie dirba su užsienio studentais, pritaikytų, <...> proaktyviai suvedinėti juos su vietos darbdaviais, <...> (E11)
Visiems prieinamo Lietuvių kalbos mokymo derinimas	<...> su Užimtumo tarnyba yra <...> projektai daromi, kalbamės, derinamės, kaip būtų galima padaryti, kad visi užsieniečiai, norintys išmokti lietuvių kalbą, galėtų jos mokytis per Užimtumo tarnybą (E13)

Šaltinis: sudaryta autorės

Informantai, vertindami valstybės institucijų veiklą, pažymi, kad kai kurios yra aktyvios, iniciatyvios, siekia užsienio studentų integracijos pokyčių (42 lentelė). Centrinės valdžios institucijų pastangas iliustruoja jau aptarti: teisinių ir administracinių sąlygų lengvinimas, integracijos paramos ir priemonių plėtra. Stengiasi ir miestų savivalda, kuri vis labiau suinteresuota išlaikyti užsienio absolventus. Ypač išryškėja Vilniaus miesto veikla, kuriamos iniciatyvos, pavyzdžiui, jau minėto „International House Vilnius“ įsteigimas. Po truputį veikia ir Klaipėdos bei Kauno savivaldybės.

42 lentelė. *Valdžios institucijų suinteresuotumas ir pastangos*

Kategorijos	Subkategorijos	Išrodantys teiginiai
Centrinės valdžios institucijų suinteresuotumas ir pastangos	Pastangos inicijuojant pokyčius	<...> Ekonomikos ir inovacijų ministerija <...> tai tikrai yra ta ministerija, kuri labai palaiko ir jie tikrai padėjo a... ir įgyvendint tuos pakeitimus, <...> (E21) <...> Investuok Lietuvoje, kuri tiesiogiai rūpinasi talentų pritraukimu <...> kad užsienio investuojančios įmonės, kurios buvo pritrauktos, na būtų aprūpintos tam tikros kvalifikacijos darbo jėga, <...> Investuok Lietuvoje ir mūsų ministerija deda tam tikras ir turim interesą, kad tie užsienio absolventai, <...> pas mus čia liktų ir dirbtų. <...> bandom daryti tam tikras poveikio priemones <...> interesą – gerinti absolventų, reiškia, įsidarbinimo galimybes <...> atstovaujame kiekvienoje darbo grupėje <...> (E11) <...> dalyvauja ir Ekonomikos inovacijų ministerija, <...> čia yra labai svarbu tie sprendimų priėmėjai, kurie iš tiesų deda pastangas pritraukti užsienio studentus ir integruoti <...> (E12) <...> institucijos ir patys iniciatyvūs labai žmonės dirbantys grupėse, <...> (E13) (E8, E5)
	Prisitaikymas ir modernėjimas	<...> institucijos visos jos prisitaiko, atsiranda žmonių, kurie mato galimybes, <...> mes visai judame geru <...> keliu ir dar <...> keletą metų ir gal pamatysime visose organizacijose didelį pokytį. <...> Migracijos departamentas darosi vis modernesnis (E20) <...> Migracijos departamentas, <...> perima nuo Naujųjų metų vizų išdavimą, nuo liepos mėnesio – leidimų laikinai gyventi. Keičiasi visas modelis, <...> bendrai gera vizija, <...> pokytis, nes anksčiau konsulatų sistema buksuodavo <...> (E14)
Savivaldybių suinteresuotumas ir pastangos	Suinteresuotumas ir aktyvumas	<...> savivalda <...> miestuose <...> Vilniuje <...> ir kiti miestai (E23) <...> iš tokių aktyvių savivaldybių aš paminėčiau, <...> tai aišku Vilniaus savivaldybė ir jos agentūra Go Vilnius. <...> antroį pastatyčiau, tai Klaipėdos savivaldybė, <...> trečioį <...> Kaunas, <...> šitos trys savivaldybės <...> (E11) <...> International House Vilnius <...> tik pradėjome dirbti su užsienio studentais, bet tikrai <...> juos matome, kaip vieną iš tikslinių auditorijų, matom labai didelę pridėtinę vertę, esam suinteresuoti, kad jie pasiliktų Vilniuje, <...> (E19)

<...> miestas, kaip Klaipėda, tai turime, turime projektus, <...> miesto savivaldybė, <...> ties kuo mes iš tikrųjų labai dirbame, <...> kaip tinklalapių išvertimas į įvairiausias kalbas. <...> žmonių įdarbinimas, kurie dabar jau kalba skirtingomis kalbomis ir gali suteikti paslaugas <...> kitų organizacijų, <...> paslaugų teikimui anglų kalba <...> (E20)
(E5, E25, E7, E12, E22)

Parama integracijai <...> International House buvo atidarytas, kuris <...> rūpinasi ir padeda susitvarkyti visus dokumentus <...> specialistas tikrai kalbės visom kalbom ir anglų ir rusų ir <...> netgi į mokyklas vaikus surašyti <...> (E5)
<...> miestuose irgi daro <...> renginių <...> įvairaus formato am... veiklų, kur galėtų susitikti <...> potencialūs darbdaviai, <...> Vilniaus savivaldybė <...> iš tikrųjų, daug pastangų daro, <...> barjerų sumažinimo <...> ir Kauno yra <...>, šiek tiek mažiau, galbūt, Klaipėdos savivaldybė deda papildomų aaa... paslaugų, kad pritraukti užsieniečius dirbti į savo, <...> regioną, <...> (E4)
<...> in Klaipėda, we have the Job Fair and so on <...> we have Klaipėda ID who is like constantly like visiting us <...> inviting us to conferences, <...> (E2)
<...> buvo Kaunas 2022, <...> labai daug tų gražių iniciatyvų buvo tarptautiniams studentams, <...> alumnams, <...> daug mūsų užsieniečių pasakojo savo istorijas, <...> (E8)
(E21, E9, E18)

Šaltinis: sudaryta autorės

Centrinės valdžios ir savivaldos institucijos aktyviai bendradarbiauja tarpusavyje ir su kitomis SŠ, siekia efektyvesnių sprendimų ir pokyčių (43 lentelė). Anot informantų, bendras pastangas reprezentuoja užsienio studentams ir absolventams aktualių problemų sprendimas, teisinių apribojimų mažinimas ir kitos iniciatyvos, detaliau aptartos 3.2.4. skyrelyje „Suinteresuotųjų šalių įtraukties praktikos ir sąlygos“.

43 lentelė. Valdžios institucijų bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Valdžios institucijų bendradarbiavimas su SŠ³	Problemų sprendimas	<...> Mes apamai turime jau tokią praktiką bendradarbiavimo mmm... tiek tiek su darbdavių atstovais, tiek ir su aukštųjų mokyklų atstovais <...> šitoj vietoj Užimtumo tarnyba ir yra ta institucija, su kuria mes glaudžiausiai bendradarbiaujame. <...> Migracijos departamentas, Užimtumo tarnyba ir Valstybinė darbo inspekcija, tai yra tos institucijos, kurios <...> susitinka išspręsti kažkokius tai iškilusius klausimus (E10) <...> įsitraukti yra pakankamai paprasta į tą bendradarbiavimą <...> dirba visos institucijos drauge (E21) <...> institucijų, <...> komunikacija vyksta, ta problema yra matoma <...> (E25) (E12, E14, E19 ir kt.)

3 Detaliau temoje – 3.2.4. „Suinteresuotųjų šalių įtraukties praktikos ir sąlygos“.

Reguliacinių apribojimų mažinimas	<...> ministerijų ir tam tikrų agentūrų, <...> lygmenyje, nu tai šitoj vietoj bendradarbiavimas, kuris vyksta tam tikrais reguliariais formatais <...> migraciją reglamentuojančių teisės aktų kūrimo darbo grupėse, <...> (E11) <...> tai tie apribojimai, jie šiaip yra naikinami ir tai yra bendras iš tikrųjų institucijų darbas. <...> yra įtikinėjimas bendroje darbo grupėse ir ir parodymas, <...> atsižvelgiant į darbdavių prašymus ir siūlymus, ir tas bendradarbiavimas <...> tarp įvairių interesų grupių ir kol yra surandamas tas kompromisas <...> (E12) (E4, E22, E7, E23)
Iniciatyvų ir priemonių plėtra	<...> dirbam ir bendradarbiaujam tikrai ir ir pakankamai stipriai. <...> kartu įsitraukia ir ir Kurk Lietuva, <...> teko <...> nemažai dirbti, <...> daug diskutavome, kaip galima būtų įtraukti jaunos žmones mokytis lietuvių kalbos ir pasilikti Lietuvoje jiems supaprastinant įsidarbinimo galimybes (E13) <...> su savivaldybėmis bendradarbiavimas irgi vyksta. <...> yra formatais <...> jame dalyvauja, <...> Užimtumo tarnybos atstovais <...> kaip jau paslaugų teikėjas, <...> Ekonomikos inovacijų ministerijos agentūra <...> kaip organizuojanti, reiškia, sukuriame vat tą platformą, <...> kartu su savivaldybės agentūra. Ten prisidedam finansiskai prie to Ekonomikos ministerija. O jau prie tiesioginių paslaugų teikimo, <...> Užimtumo tarnyba, <...> Migracijos departamentas (E11) (E11, E20 ir kt.)

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio absolventų integraciją skatina palanki visuomenės terpė (44 lentelė). AMI ir tyrėjų atstovai apibūdina pozityvų visuomenės požiūrį į užsienio studentus ir absolventus. Palyginti su kitomis migrantų grupėmis, jie priimami teigiamai ir jaučiasi gerai. Užsienio absolventams palanku ir tai, kad Lietuvoje dar nedaug migrantų, didelės jų masės kelia visuomenės nepasitenkinimą ir konkurenciją tarp pačių migrantų.

44 lentelė. Visuomenės palankumas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Visuomenės palankumas	Palankus visuomenės požiūris ir priėmimas	<...> apskritai visuomenės požiūris į tuos žmones, panašu, kad <...> nu žiūrima į juos, iš tikrųjų, truputėlį geriau <...> (E9) <...> pas mus dar yra ta terpė, <...> ypatingai jauni, <...> jie yra priimami, nes į juos dar žiūri na kaip į studentus, <...> jie taip, irgi, yra sakę, sako: „čia aš jaučiuosi gerai, nes visi galvoja aš studentas, <...> požiūris yra šiaip teigiamas pakankamai <...> Mūsų žmonės, iš tikrųjų, yra pakankamai pozityvūs ir gerai nusiteikę, <...> kokiuose nors mažesniuose miesteliuose, <...> tai čia yra kitaip <...> Vilnius, tai ypatingai <...> viskas gerai, Kaunas, irgi, gerėja ta situacija <...> (E7) <...> studentai užsieniečiai, <...> yra matomi tik teigiama grupė tiek visuomenės, tiek politikos formuotojų. Na ta prasme apskritai iš visų pusių suinteresuotų, studentai, užsienio studentai yra <...> teigiamai vertinami, <...> (E22)

Siauras migrantų tinklas	<...> mes dar esam toj tokioj geroj pozicijoje, <...> pas mus nėra tos masės <...> kaip vakarų valstybėse, tų tų emigrantų, kur ne tik jau konkurencija didelė tarp jų pačių, bet yra ir visuomenės, sakykim, požiūris <...> yra tų nepatenkintų grupių, <...> žmonių vietinių, <...> (E7)
--------------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio absolventus integruotis Lietuvoje ir siekti karjeros skatina pačių noras ir pastangos likti bei palankiai rinkoje vertinamos jų tarpkultūrinės kompetencijos, išsilavinimas. Ypač padeda AMI, studentų organizacijų ir darbdavių suinteresuotumas ir pastangos, tarpusavio bendradarbiavimas remiant užsieniečių integraciją į darbo rinką ir visuomenę. Taip pat užsieniečių karjeros perspektyvas Lietuvoje didina ir skatina paklausių sričių specialistams palanki darbo rinka, politinis dėmesys ir lengvinamos teisinės sąlygos, inicijuojamos integracinės priemonės, centrinės ir savivaldos institucijų pastangos, bendradarbiavimas su SŠ ir palankus visuomenės požiūris.

3.2.3. Suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir analizė

Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys. Remiantis interviu duomenimis, nustatytos SŠ – organizacijos, asmenys ar jų grupės, kurie kaip nors dalyvauja ar turi įtakos užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę Lietuvoje. Identifikuotos SŠ suklasifikuotos į 9 grupes pagal valdymo lygmenis ir pateiktos 45 lentelėje.

45 lentelė. Užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys ir jų grupės pagal lygmenis

Lygmenys	SŠ grupės	SŠ
Mikro-lygmuo	Užsienio studentai ir absolventai	Užsienio studentai
		Užsienio absolventai
Makro-lygmuo	Studentų ir absolventų organizacijos organizacijos	Lietuvos studentų sąjunga
		Studentų atstovybės
		„Erasmus Student Network“
		Lietuvos jaunimo agentūra
		Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga
	Su aukštojo mokslo studijomis susijusios institucijos	Aukštosios mokyklos (universitetai, kolegijos)
		Lietuvos universitetų rektorių konferencijos
		Tarptautinių ryšių grupė
		Lietuvos kolegijų direktorių konferencijos
		Tarptautinių ryšių grupė
	Darbdaviai ir jų atstovai	Studijų kokybės vertinimo centras
		Darbdaviai (įmonės, verslas, pramonė, viešosios įstaigos)
		Darbdavių asocijuotos struktūros

Mezo-lygmuo	Centrinės valdžios institucijos	LR Seimas, komitetai
		LR Vyriausybė, Vyriausybės kanceliarija
		Nacionalinė žmogiškųjų išteklių komisija
		LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija
		LR vidaus reikalų ministerija
		LR ekonomikos ir inovacijų ministerija
		LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija
		LR užsienio reikalų ministerija
		LR kultūros ministerija
		Migracijos departamentas
		Užimtumo tarnyba
		Lietuvos atstovybės užsienyje (konsulatai)
		Valstybinė darbo inspekcija
		Valstybės saugumo departamentas
	Centrinės valdžios institucijų agentūros ir iniciatyvos	Investuok Lietuvoje
		„Work in Lithuania“
		„Kurk Lietuvai“
		Inovacijų agentūra („Versli Lietuva“)
		Švietimo mainų paramos fondas
		Migracijos informacijos centras „Renkuosi Lietuvą“
	Savivaldos institucijos	Savivaldybės (Vilnius, Kaunas, Klaipėda)
		„GO Vilnius“
		„Klaipėda ID“
		„Kaunas IN“
		Iniciatyva „International House Vilnius“
		Švietimo įstaigos (mokyklos, darželiai)
	Visuomenė ir visuomeninės organizacijos	Visuomenė
		Nevyriausybinių organizacijų (išskyrus studentų organizacijas)
	Viršnacionalinės institucijos	ES

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių interesai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad SŠ interesai varijuoja nuo socioekonominio šalies augimo iki individualios naudos. Visų sričių SŠ atstovai pripažįsta, kad yra šaliai poreikis pritraukti, išlaikyti ir integruoti užsienio absolventus – jaunos, išsilavinusias žmones. Tarp pagrindinių užsienio absolventų karjeros galimybių gerinimo interesų yra šalies socioekonominis augimas ir šių problemų sprendimas (46 lentelė). Naudinga sudaryti užsienio absolventų karjeros ir integracijos galimybes dėl investicijų pritraukimo, šalių ir organizacijų konkurencingumo. Tarp problemų, su kuriomis Lietuvoje susiduriama jau dabar, kurios ateityje gali tik aštrėti ir kurias reikia spręsti pasitelkus užsienio absolventus, minimi kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, nekonkurencingumas, demografinė situacija (visuomenės senėjimas, gimstamumo mažėjimas), socialinės apsaugos ir šalies įvaizdžio problemos. O šaliai aktualu išlaikyti užsieniečius, Lietuvoje įgijusius pripažįstamą išsilavinimą.

Kai užsienio absolventai jau iš dalies integruojasi, asimiliuojasi ir supranta kontekstą, šalis ir jos organizacijos sutaupo papildomų resursų, nes nereikia ieškoti kandidatų talentų užsienyje. Taip pat pabrėžiama, kad visuomenės požiūris, palyginti su kitomis šalimis, kuriose yra daug migrantų ir visuomenės priešprieša, sudaro prielaidas pokyčiams įgyvendinti, užsienio studentų ir absolventų integracijai gerinti.

46 lentelė. Šalies interesai

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Šalies socioekonominis augimas ir problemų sprendimas	Investicijų pritraukimas ir konkurencinio pranašumo tarp kitų šalių bei organizacijų didinimas	<...> Mes konkuruojame su tom šalim, <...> dėl užsieniečių ir dėl trečiųjų šalių, <...> reikia šitą dalyką kuo greičiau spręsti, nes jeigu mes ir toliau tęsim, tai jie važiuos studijuot į Lenkiją, <...> kitas šalis ir, aišku, matydami ten tų šalių dydžius ir infrastruktūrai skirtus pinigus, tai mes gi konkuruojame lygiai taip pat prie tų studentų, me gi esam Europos Sąjungos viduj ir, kai kur, tas mokslas kainuoja tiek pat, arba nieko <...> tiek Trečiosioms šalims, o mes prarandame galimybę, <...> stiprinti savo šalį ekonomiškai (E15) <...> jeigu mes norim <...> pritraukti investicijas, norim kompanijų čia turėti, nu turim ir joms kažką pasiūlyti, <...> nebegalim remtis tik tai lietuvišku kapitalu ir ir lietuviškom įmonėm, jos <...> tokios konkurencijos nesukuria, tai jeigu ateina tarptautinės kompanijos, tai turim <...> turėti ką pasiūlyti joms. Tai čia užsieniečiai, <...> labai toks geras <...> (E7) <...> kovoja visa Europa, visas pasaulis dėl talentų (E19) (E7, E6, E20)
	Darbo jėgos, talentų trūkumas	<...> mūsų Lietuvių <...> kaip darbo jėgos vis mažėja ir ateinančių kelių metų am... numatyti skaičiai <...> labai liūdni, todėl mes turime atsiverti ir priimti užsieniečius (E20) <...> talentų yra didelis trūkumas Lietuvoje <...> (E25) <...> aišku, kad ta darbo jėgos mums kai kur trūksta ir mes turim ją prisitraukti, tokia realybė (E23) <...> trūkumas darbuotojų inžinierių šiandien dienai yra begalinis <...> Lietuvai, padidinti gimstamumo sparčiai neišeis, <...> vadinasi <...> pozityvi imigracija – mes be jos neišgyvensim (E15) (E5)
Socialinės sistemos problemos	Demografiniai iššūkiai	<...> Lietuva, kaip senstanti visuomenė, <...> kiek statistika rodo, <...>, ypatingai atitolę nuo sostinės regionai, kuriuose jaunų žmonių beveik nelieta (E13) <...> išeina į pensiją daugiau žmonių, <...> mirštamumas yra, gimstamumas, aišku, irgi neblizga, <...> Lietuvoje (E15) <...> ypač žiūrint, irgi demografinę situaciją <...> (E5)
	Socialinės sistemos problemos	<...> Ir kalbant apie mūsų socialinę padėtį tokią, išmokas, pensijas, a... sveikatos priežiūrą, tai bus didelė problema, su kuria mes susidursime ateityje. Tai mums jaunų žmonių pritraukimas į Lietuvą yra itin svarbus <...> (E13)

Šalies įvaizdžio iššūkiai	<...> reikia lengvinti, nes čia yra ir tie įvairūs indeksai, kur Lietuva, <...> nelabai aukštai yra, <...> dėl pritraukimo ir išlaikymo užsieniečių baigusią studijas (E23) (E12)
Suteiktų žinių išlaikymas	<...> kad tos tos žinios liktų pas mus Lietuvoj, kad jos būtų panaudojamos (E8) <...> žmonės pabaigia inžineriją <...> yra nuostolis, kai nepasilieka Lietuvoje (E21) <...> su tom žiniom jie išvažiuoja ir kažkaip tai Lietuvoje neužsilaiko (E12)
Lengvesnė užsienio absolventų integracija	<...> paruošiami specialistai jau žinantys Lietuvos kontekstą, žinantys kultūrą per keturis metus, plius magistras, <...> tie jauni žmonės, jie nu išmoksta gyventi šitoj aplinkoj <...> tokių yra, <...> išmoko lietuvių kalbą ir ir puikiai integruojasi (E7) <...> jie yra jau, iš dalies, integravęsi į Lietuvą, aaa... į Lietuvos sistemą, į visuomenę, į socialinę sistemą. Jie daugmaž išmano, kaip čia viskas vyksta, kokia kalba kalbama, <...> kur reikia susitvarkyti tam tikrus aaa... reikalus (E12) <...> tiesiog bendraudami su pačiais užsieniečiais, mes <...> matom, kad jie jau yra išmokę kalbą <...> (E10) <...> žymiai lengviau asimiliuojasi, <...> (E15) <...> jų skill'ai ir <...> Lietuvoj įgytos mūsų universitetuose, įgytos visos žinios, jos puikiai pritaikomos nesvarbu kuria kalba ar studijuojama ar dirbama (E5) (E7, E3)

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbdavių interesai apima užsienio absolventų potencialą ir jo panaudojimą (47 lentelė). Ekspertai užsienio absolventus apibūdina kaip potencialius darbuotojus, „žemai kabančius vaisius“, „talentus“, reikalingus Lietuvos darbo rinkai. Minimi užsienio absolventų pranašumai, kurių turi jau atvykdami, pavyzdžiui, kalbos, skirtingų kultūrų žinios, kontaktai ir galima jų nauda eksporto rinkų plėtrai. Taip pat pranašumai, kuriuos užsienio absolventai įgyja studijuodami šalyje, pavyzdžiui, pripažįstamas išsilavinimas.

47 lentelė. Darbdavių interesai

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio absolventų potencialas ir paklausa darbo rinkoje	Užsieniečių paklausa darbo rinkoje	<...> turim daug tų kompanijų užsienio, kurios yra atviros ir priima, jiems reikia tų specialistų, jau mokančių ne vieną kalbą. Užklaუს gaunam įvairiausių iš įmonių, <...> (E7) <...> Yra <...> ilgalaikis požiūris jau dabar matomas iš iš įmonių <...> to požiūrio, kad reikia vis tiek prisidėti ir ugdyti tuos talentus, jeigu nori, kad kad ateityje jų netrūktų <...> kad <...> būtų iš ko rinktis specialistų (E5)

Kvalifikuoti specialistai (talentai), turinys tarpkultūrinių kompetencijų ir patirties	<...> jie, <...> yra tas žemai kabantis vaisius, <...> (E12) <...> žemai kabantys vaisiai <...> (E21) <...> vienas iš šaltinių yra užsienio studentai <...> (E25) <...> for the benefits we bring a lot of like experience and like outside box kind of thinking and approach to certain things in labour market (E2) <...> jie, be abejo, moka anglų kalbą labai gerai. Tai yra didelis plusas, <...> (E18) <...> jie atvyksta ir su kalbiniu bagažu, <...> su žinojimu savo kilmės šalių, <...> aplinkinių šalių, kuriose jie gyvena <...> čia yra labai didelis plusas, kuris padeda eksporto, <...> įmonėms geriau, <...> naviguoti (E22)
Rinkų plėtros galimybės	<...> didelė perspektyva jiems padirbėjus čia, Lietuvoj, ateityje matyti galimybes Lietuvai būti eksportuojančia šalimi į tą pačią Indiją (E15) <...> kompanijose tarptautinėse, čia Lietuvoje, kurie, galbūt, dirba su tomis rinkomis ir planuoja į jas eiti (E6) <...> reikia tos perspektyvos pasaulio, jeigu tu nori išeiti į tolesnius vandenis (E19)
Pripažįstamas išsilavinimas	<...> jų skill'ai <...> Lietuvoj įgytos mūsų universitetuose, <...> žinios, jos puikiai pritaikomos nesvarbu kuria kalba ar studijuojama ar dirbama <...> (E5)

Šaltinis: sudaryta autorės

AMI interesai, be šalies socialinio ir ekonominio augimo, daugiausia sietini su didesniu užsienio studentų skaičiumi siekiant finansinės naudos (48 lentelė).

48 lentelė. Aukštųjų mokyklų interesai

Kategorija	Įrodantys teiginiai
AMI finansinės naudos siekis	<...> aukštosios mokyklos tam, kad išsilaikytų, <...> pritraukia užsienio studentus, kad jie na susimokėtų ir tai yra tam tikras pajamų šaltinis, <...> (E7) <...> komercializuota veikla. <...> Jie turėtų nu pinigų kažkokius nešti <...> (E16) <...> Priėmimas į studijų programas su tikslu tiesiog gauti įmokas už studijas <...> (E14) <...> aukštosios mokyklos irgi žiūri savo interesų, kaip pritraukti studentą, kaip gauti krepšėlį (E12) <...> visgi mokykla mato savo funkciją <...> įstojo žmogus, sumoka aaa... už mokslus, tai mūsų pareiga suteikt jam diplomą ir palinkėt sėkmės gyvenime (E11) <...> Iš principo atvažiuoja tas, kas atvažiuoja, tai, ką geba prisitraukti aukštosios mokyklos (E22)

Šaltinis: sudaryta autorės

Užsienio studentų ir absolventų interesai apima ketinimus likti šalyje, įgyti išsilavinimą ar patekti į ES (49 lentelė). Informantų pastebėjimu, nors dalis užsienio absolventų suinteresuoti ir siekia likti Lietuvoje dirbti ar tęsti studijas, dauguma užsieniečių atvyksta į Lietuvą tik įgyti pigesni, Europos šalių standartus atitinkantį išsilavinimą ir baigę studijas šalį palieka. Taip pat yra požymių, jog dalis užsieniečių siekia patekti į ES.

49 lentelė. Užsienio studentų ir absolventų interesai

Kategorijos	Subkategorijos	Irodantys teiginiai
Užsienio absolventų siekis likti Lietuvoje		<...> jie norėtų likti, <...> tokių yra, <...> puikiai integruojasi (E7) <...> apie kokį 40 procentų tikrai yra užsieniečių, kurie, vis tiksliai, renkasi galimybę pasinaudoti tuo – gauti leidimą vieneriems metams ir turėdami tą vat leidimą, <...> kaip ir darbo paieškom, bet su tuo leidimu jie jau gali pradėti dirbti Lietuvoje a... ir toliau jau tęsti veiklą – savo darbinę veiklą, ar jau kažkokią kitokią veiklą. Tai tokių požymių yra (E10) <...> daug kas <...> tęsia magistrą ir į doktorantūrą nueina, <...> (E3)
Užsienio studentų ir absolventų siekis palikti šalį	Pigesnio europinio išsilavinimo siekis Tikslas patekti į ES	<...> Ypatingai, <...> sveikatos mokslus, medicinas, na tai akivaizdu, kad jie gauna truputėlį pigesnę išsilavinimą, <...> su tom žiniom jie išvažiuoja <...> (E12) <...> planas – atvažiuoti gauti diplomą <...> (E19) <...> gauti tą europinį išsilavinimą <...> (E7) <...> gauna europinį išsilavinimą ir paskui tiesiog išvažiuoja (E19) <...> Lietuva tiesiog suteikia <...> tam tikrą išsilavinimą žmonėms ir nėra patraukli kaip darbo vieta (E11) (E5, E12) <...> negalim atmesti šiai dienai ir tos hipotezės, kad <...> aukštasis išsilavinimas, kaip vartai į Europos Sąjungos darbo rinką (E24) <...> atvažiuoja dalis ir tų, kurie <...> norėjo bilieto į Europos Sąjungą (E22) <...> vienas iš pagrindinių tai yra tai, kad mes turim laisvą darbo jėgos Europos Sąjungoj, ar ne, tai tas laikinas leidimas gyventi ir po studijų ieškoti darbo, jam suteikia galimybes ieškoti darbo bet kur (E7) (E12)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagrindinių suinteresuotųjų šalių vaidmenys. Remiantis interviu rezultatais, išskirtos svarbiausios, didžiausią įtaką užsienio absolventų karjerai ir integracijai Lietuvoje turinčios SŠ (50 lentelė).

50 lentelė. Pagrindinių suinteresuotųjų šalių svarbą pagrindžiantys teiginiai

SŠ	Irodantys teiginiai
Užsienio studentai ir absolventai	<...> pirmiausia patį absolventą, <...> tai yra jo pastangos, suinteresuotumas, nes jeigu jis nesuinteresuotas objektyviai, tai mes visi galim ką norim daryt ir ir negerės (E11) <...> turi turėti noro iš tikrųjų įsidarbinti <...> įsitvirtinti, integruotis Lietuvoje pats užsieniečiai, pats absolventas, nes jeigu jis tokio noro neturi, tai na tiesiog čia net ir kalbų toliau nebebus. <...> viskas prasideda nuo motyvacijos, nuo individualios asmeninės žmogaus motyvacijos (E4) (E18, E20)

AMI	<...> labai nemažą įtaką turi tai, kaip suveikia aukštosios pačios mokyklos <...> (E24) <...> suinteresuota pusė ir taip pat galinti daryti įtaką, <...> nes nuo jų labai daug kas priklauso, iš tikrųjų, netgi liūto dalis (E11) <...> Lietuvos rektorių konferencijoje yra tas Tarptautinių skyrius, <...> kur tikrai visi universitetai, <...> Tarptautinių skyrių atstovai <...> sprendžia klausimus ir <...> teikiam savo pasiūlymus, <...> Vyriausybei ir ir Seimui <...> dėl situacijos gerinimo, <...> užsieniečių amm.. situacijos čia Lietuvoje (E5) (E13, E14, E20, E1, E2, E24, E8, E3, E4, E5 ir kt.)
Studentų organizacijos	<...> dažnai integracinius dalykus vat apsiima tokios, kaip Studentų atstovybės, <...> (E3) <...> pastaruoju metu <...> vėliau nešė nevyriausybinių organizacijos, <...> studentiškos, <...> didžiausią įtaką padarė tam, kad mes dabar apie tai garsiai kalbėtume <...> galėtume jau žiūrėti į ateities perspektyvas, ką galim padaryti, kad aaa... tikrai būtų tos sąlygos, kad jie pasilikytų (E1) (E2, E14, E7)
Darbdaviai	<...> vienas svarbiausių <...> veikėjų yra darbdaviai (E12) <...> IT įmonės, tarptautinės įmonės <...> nori prisidėti prie jų lavinimo ir jau kviečia juos tikrai susipažinti su įmonėmis ir ir kaip su potencialiu darbdaviu (E5) <...> aišku darbdavys pats <...> verslo asocijuotos struktūros irgi prisiimtų tam tikrą dalį, nes jie tikriausiai geriausiai žino savo aaa... savo narių problematiką, savo narių poreikius <...> (E15) (E19, E24, E12, E7, E5, E1, E8, E17, E18, E15 ir kt.)
Centrinės valdžios ir joms pavaldžios institucijos	<...> tai yra, be abejo, Seimas, kuris leidžia įstatymus, <...> (E25) <...> labai daug kas priklauso nuo pačių politikų, kaip jie susitaria tarpusavyje Vyriausybėje, nes nu akivaizdu, kad yra įvairių sričių ministrai, kurie yra atsakingi konkrečiai už savo lauką (E12) <...> Švietimo ir mokslo ministerija. <...> be jokios abejonės <...> (E16) <...> Tai, be abejo, ir kiekvienas klausimas gal gi m... kas liečia darbo santykius m... – įdarbinimas, leidimai gyventi darbo pagrindu, tai faktiškai Migracijos departamentas, <...> (E10) <...> Ekonomikos inovacijų ministerija, tai irgi čia yra labai svarbu tie sprendimų priėmėjai, kurie iš tiesų deda pastangas pritraukti užsienio studentus ir integruoti konkrečiai į tuos sektorius, kurie yra m... kuriantys aukštą pridėtinę vertę, ypatingai ekonomikoje (E12) <...> Socialinės apsaugos ir darbo ministerija per <...> integracijos priemonės, kurios galėtų būti pritaikomos visiems ten, neišskiriant ar tai yra užsienio studentas, ar tai yra iš užsienio atvykęs a... šiaip kvalifikuotas specialistas. Tai ten yra <...> daug priemonių (E12) <...> Užimtumo tarnybą <...> turi, <...> pareigą padėti <...> interesą ir turi poveikio priemonės <...> (E11) <...> Užsienio reikalų ministerija, <...> per savo įvairias iniciatyvas, per Globalios Lietuvos ten planą <...> prisideda prie gal tokio aaa... politinio lauko a... geresnio <...> sprendimų tam tikro priėmimo, kad kad tie studentai atvyktų ir, kad jie pasilikytų (E13) <...> pirmoj eilėj tai būtų Investuok Lietuvoje, kuri tiesiogiai rūpinasi talentų pritraukimu <...> kad užsienio investuojančios įmonės, <...> būtų aprūpintos tam tikros kvalifikacijos darbo jėga, <...> (E11) <...> Work in Lithuania <...> užsiima aktyviu promout'inimu, <...> turi talentų banką. Į jį studentai visi gali įsitraukti, <...> besimokydami dar ir jau baigę abiturientai, <...> kaip mini darbo birža, <...> (E11) <...> iniciatyva Kurk Lietuvai <...> projektas. <...> jis buvo toks grįstas apklausomis ir truputį subtilesnius klausimus palietė, kodėl <...> nesijaučia čia gerai tie užsienio absolventai (E24) (E12, E17, E19, E21, E5, E14, E1, E21, E13, E16, E24 ir kt.)

Savivaldos institucijos	<...> priklauso nuo to, kurioje iš savivaldybių <...> kur baigia tas konkretus absolventas, <...> (E12) <...> iš tokių aktyvių savivaldybių <...> aišku Vilniaus savivaldybė ir jos agentūra Go Vilnius. <...> antroj <...> Klaipėdos savivaldybė, nes ypač Klaipėda pasižymi, reiškia, pakankamai didele gausa <...> užsienio studentų, <...> trečioj vietoj, <...> Kaunas, <...> Kaune yra sveikatos mokslų universitetas, kur, reiškia, tikrai yra gausu tų žmonių bestudijuojančių (E11) <...> International House turi ir geresnę infrastruktūrą ir vat galima tam tikrom <...> priemonėm mmm... gerokai geriau veikti (E21) (E5, E20, E25, E8, E1 ir kt.)
Visuomenė	<...> kultūriniai mūsų visuomenės, kiek jinai atvira priimti u.. užsieniečius <...> (E23) <...> visuomenės požiūris į tuos žmones, <...> galbūt nebeliks baimės, <...> (E9)

Šaltinis: sudaryta autorės

Aptardami pagrindines SŠ ir jų vaidmenis, informantai (E4, E11, E18, E22 ir kt.) pažymėjo pačių *užsienio studentų ir absolventų* svarbą integracijos į darbo rinką ir visuomenę procesuose. Pastebėta, kad tyrimo metu SŠ atstovai užsienio studentų ir absolventų vaidmenų neišskyrė ir sąvokas vartojo kaip sinonimus, todėl jų vaidmuo aprašomas bendrai. SŠ pabrėžia užsienio studentų ir absolventų vaidmenį ir įtaką primant individualius karjeros sprendimus (likti šalyje ir siekti karjeros ar išvykti) ir integruojantis į priimančiąją šalį. Užsienio studentų ir absolventų atsakomybės apima studijavimą ir aktyvų įsitraukimą į įvairias veiklas studijų metu ir po jų, kurios padeda sukaupti reikalingų įgūdžių ir integruotis į priimančiąją šalį. Informantai argumentuoja, kad net ir esant palankioms sąlygoms, be asmeninio indėlio (norą, aktyvumą, motyvacijos, kompetencijų ir kt.), užsienio absolventų integracija nebūtų sėkminga. Įvairių SŠ atstovai (E14, E21, E19, E22 ir kt.) pastebi, kad daug studentų į Lietuvą atvyksta įgyti išsilavinimą ir neturi išankstinių ketinimų likti šalyje, todėl baigę studijas šalį palieka. Užsienio studentai ir absolventai stokoja kompetencijų, pastangų ir motyvacijos įsitraukti į įvairias veiklas, įskaitant kalbos mokymąsi, bendravimą su vietiniais, karjeros renginius, praktikas ir kt. Tačiau taip pat yra studentų, kurie aktyviai ieško galimybių ir sukuria kuo palankesnes sąlygas likti Lietuvoje ir integruotis.

Remiantis visų SŠ grupių atstovų nuomone, AMI laikomos viena svarbiausių SŠ. Informantai atkreipia dėmesį, kad AMI atlieka daug funkcijų, susijusių ne tik su studijomis, išsilavinimu, bet ir integracija į darbo rinką, bendruomenę ir visuomenę. AMI ir jų atstovai (Lietuvos universitetų rektorių ir kolegijų direktorių konferencijos) sprendžia užsienio studentų ir absolventų klausimus, teikia pasiūlymus valdžios institucijoms. Tačiau SŠ atstovai pastebi, kad situacija AMI pagal jų pastangas integruoti užsieniečius labai skiriasi. Kai kurios AMI ne tik užtikrina kokybiškas studijas, teikia vienodas karjeros paslaugas užsieniečiams ir vietiniams studentams, yra tarpininkės tarp studentų ir darbdavių, tačiau vykdo ir papildomas sociokultūrinės integracinės veiklas, teikia konsultacijas ir kitą pagalbą. Yra AMI, kurios siekia pritraukti užsienio studentus tik dėl finansinių tikslų, tad suteikia minimalią studijų paslaugą, kuri kartais, kaip pastebi valdžios atstovai (E14), taip pat nėra kokybiška (pavyzdžiui, dėstytojai nekalba ar prastai kalba anglų kalba, deleguoja savo pareigas doktorantams). Informantai, vertindami AMI vaidmenį ir atsakomybę už užsienio absolventų karjeros

galimybes, pasigenda jų aktyvumo, iniciatyvumo ir noro teikti užsieniečiams papildomą paramą (pavyzdžiui, kalbos, kultūros supažindinimo kursus, pagalbą susirandant praktikos vietas, konsultuojant kasdieniais klausimais) ar net vienodas karjeros paslaugas, kurias paprastai gauna vietiniai studentai. Pačių AMI atstovai (E4, E9, E8 ir kt.) sutinka, kad trūkumų yra. Pavyzdžiui, nepakanka bendradarbiavimo su darbdaviais, neužtikrinamos karjeros ir kitos paslaugos, nepritaikyta aplinka įtraukti užsienio studentus į sprendimų priėmimą.

Studentų atstovai *savo organizacijas* (studentų atstovybes ir Lietuvos studentų sąjungą) mato kaip svarbias užsienio studentų ir absolventų integracijos studijų laikotarpiu AMI dalyves ir politikos formuotojas. O kitų SŠ atstovai šios grupės svarbos nesureikšmino. Studentų organizacijų atstovai (E1, E3, E2) pabrėžė, jog aktyviau sprendžia ir gilinasi į užsienio studentų klausimus tik pastaruoju metu. Taip pat neslepia, kad užsienio studentų įtraukimas ir klausimų svarstymas atskirose AMI, studentų atstovybėse yra skirtingi. Kai kurios AMI ir jų studentų atstovybės užsienio studentų integracija nesirūpina. Yra studentų organizacijų, kurios dirba aktyviau, ne tik surenka užsienio studentų problemas, organizuoja renginius ir kitas veiklas, tačiau ir tiesiogiai įtraukia į atstovybės struktūrą, sprendimų priėmimą. Studentų atstovai ypač išskiria Lietuvos studentų sąjungą, kuri užsienio studentų integracijos klausimus kelia nacionaliniu lygmeniu. Studentų organizacijų atstovai laiko, kad Lietuvos studentų sąjunga yra pokyčius daranti ir jų siekianti SŠ, kuri aktyviai viešina ir kelia užsienio studentų ir absolventų integracines problemas į aukštesnį sprendimų priėmimo lygmenį. Tai pastebi ir AMI (E7), ir valdžios (E14) atstovai.

SŠ atstovų vertinimu, *darbdaviai* – labai paveiki šalis, kuri atlieka esmines funkcijas užsienio absolventų karjeros atžvilgiu: sudaro praktikos galimybes, steigia darbo vietas ir įdarbina kvalifikuotus užsieniečius, pritaiko darbo aplinką. Darbdaviai ir jiems atstovaujančių organizacijų atstovai svarbūs ir dėl netiesioginių funkcijų – atstovavimo savo interesams, spaudimo, lobizmo, rekomendacijų politikos formuotojams (dėl kvalifikuotų, paklausių specialistų, talentų, teisinių sąlygų ir pan.). Tačiau patys darbdavių ir kitų SŠ atstovai atkreipia dėmesį, kad darbdavių ir jiems atstovaujančioms organizacijoms trūksta atvirumo ir aktyvumo samdant užsienio studentus, pritaikant aplinką, įsitraukiant į bendras veiklas su AMI, naudojantis sąlygomis gauti teisinę pagalbą, pritraukti ir išlaikyti užsienio absolventus. Pažymima, kad darbdaviai yra uždari, stereotipiški, turi rasistinių nuostatų ir nesupranta užsieniečių įdarbinimo vertės. Vertinant darbdavių indėlį ir poveikį užsienio absolventų karjeros galimybėms, išryškėja tarptautinių, užsienio kapitalo (kalbančių užsienio kalba) ir vietinių, lietuvių kalba dirbančių įmonių skirtumai. Informantai pažymi, jog tarptautinės kompanijos yra atviros užsieniečiams, čia pritaikyta, įtrauki darbo aplinka, supranta užsieniečių indėlį, privalumus (tarpkultūrinės kompetencijas, įvairovę, rinkų plėtos galimybes). O vietinės įmonės ir viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos (kaip darbdavės) yra uždaros, vengiančios pokyčių, nepasiruošusios, nematančios prasmės ir nusistačiusios prieš užsieniečių samdą.

SŠ atstovai pabrėžia *centrinės valdžios ir joms pavaldžių institucijų*, darančių įtaką absolventų integracijos procesams, vaidmenį. Reikšmingą politikos formavimo,

įstatymų leidimo funkciją atlieka LR Seimas. Taip pat politiką atitinkamose srityse formuoja ir įgyvendina LR Vyriausybė, Ekonomikos ir inovacijų, Švietimo, mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo, Vidaus reikalų ir Užsienio reikalų ministerijos, Migracijos departamentas ir Užimtumo tarnyba. Atsižvelgiant į visų grupių ekspertų vertinimus, iniciatyviausia ir veikliausia yra Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Jos proaktyvumas ir veikla (kuriamos priemonės, mažinami reguliaciniai barjerai), turinti įtakos užsienio absolventų integracinei aplinkai, ekspertų vertinama išskirtinai palankiai, palyginti su kitomis politiką formuojančiomis ir įgyvendinančiomis institucijomis. O Švietimo, mokslo ir sporto ministerija yra svarbi užsienio studentų studijų ir integracijos jų metu kuratorė. Tačiau AMI ir kitų valstybės institucijų atstovai (E11, E19, E12, E4, E5 ir kt.) pasigenda ministerijos įsitraukimo, atsakomybės, iniciatyvumo ir paramos AMI.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija įvardijama kaip svarbi institucija, prižiūrinti užsieniečiams skirtas integracines, o Užimtumo tarnyba – integracijos į darbo rinką paslaugas. Tačiau jų aktyvumas užsienio absolventų integracijos procesuose vertinamas nevienareikšmiškai. Ministerijos veiklos nepakanka, ji segmentuota užsienio studentų ir absolventų atžvilgiu, daugiau dėmesio skiria kitoms migrantų grupėms, pavyzdžiui, pabėgėliams (E11, E19 ir kt.). Įvairių SŠ grupių atstovai (E19, E4, E14, E12 ir kt.) Užimtumo tarnybą vertina kaip neveiklią, nevykdančią savo funkcijų, nors ir turinčią galimybių, priemonių padėti užsienio studentams ir absolventams. Vidaus reikalų ministerija ir jai pavaldus Migracijos departamentas dėl atliekamų funkcijų, susijusių su migracinėmis procedūromis (leidimais), ekspertų įvardijami kaip reikšminga, didelę įtaką daranti šalis, nors pokyčių iniciatyvos pasigendama. Užsienio reikalų ministerija prižiūri vizų išdavimą, konsulatus ir formuoja bendrą užsienio politiką. Tačiau jos sprendimus, susijusius su vizų išdavimu, konsulatų vietomis, vertina kritiškai AMI, darbdavių, studentų organizacijų atstovai (E15, E5, E7, E3).

Vadovaujantis informantų patirtimi, įsitraukusios ir paveikios SŠ yra nacionalinių valstybės institucijų agentūra „Investuok Lietuvoje“ ir jos programos „Work in Lithuania“, „Kurk Lietuvai“. Skirtingų grupių SŠ atstovai pažymėjo, kad „Investuok Lietuvoje“ ir jos programos yra aktyvios ir prisideda prie veiklų, kurios skatina užsienio absolventų integraciją į darbo rinką per talentų politikos formavimą, patrauklią investicinę aplinką, iniciatyvas. Teigiamai atsiliepiama apie „Work in Lithuania“ programą, kuri aktyviai padeda integruotis į darbo rinką, informuoja, bendradarbiauja su kitomis institucijomis, viešina savo veiklą. Be to, „Kurk Lietuvai“ programa svarbi dėl įgyvendinamų projektų, tyrimų būtent užsienio studentų, absolventų integravimosi į darbo rinką ir visuomenę tematika.

Informantai išskyrė, kad aktuali integracinė *savivaldybių ir jų agentūrų* pagalba užsienio absolventams ir jų šeimoms. Ekspertai (E4, E5, E7 ir kt.) pabrėžė Vilniaus savivaldybės pastangas kurti užsienio absolventų integracinę aplinką. Kaip viena iš geriausių iniciatyvų Vilniaus mieste įvardijamas įsteigtas „International House Vilnius“. Šis projektas laikomas pavyzdiniu, funkcionaliu, kuriančiu iniciatyvas, skatinančias integralios aplinkos plėtrą. Nors teigiama, jog Kauno ir Klaipėdos savivaldybėse situacija skiriasi, palyginti su Vilniumi, nes kuriama mažiau iniciatyvų, teikiama mažiau

paslaugų, pagalbos, ypač užsienio kalbomis, pastebima, kad jų agentūros suaktyvėjo, inicijuoja veiklas, pavyzdžiui, planuoja steigti analogiškas projekto „International House Vilnius“ organizacijas.

Pabrėždami *visuomenės* (kuri ir yra visi darbdaviai, institucijos) svarbą informantai (E7, E12, E4, E23, E3 ir kt.) teigia, jog daug kas priklauso nuo vyraujančio požiūrio į užsienio studentus ir absolventus. Nors dauguma SŠ atstovų mano, jog visuomenė yra gana uždara, ksenofobiška, teigia, kad į užsienio studentus ir absolventus žiūri labiau teigiamai. Be to, pastebimi palankūs visuomenės požiūrio pokyčiai.

Remiantis dokumentinio tyrimo ir SŠ atstovų interviu rezultatais, pagrindinių SŠ sąrašas ir vaidmenų (atsakomybių) apibendrinimas pateiktas 51 lentelėje. Pastebėtina, kad informantai neįvardijo užsieniečių šeimų tarp pagrindinių SŠ, o pabrėžė poreikį remti jų integraciją ir išsaugoti studijas baigusius užsieniečius Lietuvoje. Tačiau dokumentinis tyrimas atskleidė *šeimos* vaidmenį remiant užsienio studentų studijas užsienyje, sprendimui likti priimančiojoje šalyje siekti karjeros ar išvykti. Vienas tyrėjų atstovas (E23) pastebėjo ES, reikšmingos SŠ užsienio studentų ir absolventų integracijai, programas, pasiūlymus, kaip koordinuoti veiklą, bendradarbiauti. Tačiau dokumentinis tyrimas išryškino *ES institucijų* poveikį nacionalinei politikai ir veiklų finansavimui. Taip pat dokumentiniame tyrime *tyrėjai* identifikuoti kaip svarbi SŠ, atliekanti užsienio studentų ir absolventų tyrimus, informuojanti SŠ apie situaciją. O informantai tyrėjų neįvardijo tarp pagrindinių SŠ, bet pabrėžė tyrimų svarbą ir poreikį gerinti užsienio absolventų karjeros galimybes šalyje, pagrįsti sprendimus. Todėl užsieniečių šeimos, ES institucijos ir tyrėjai yra įtraukti į pagrindinių SŠ sąrašą.

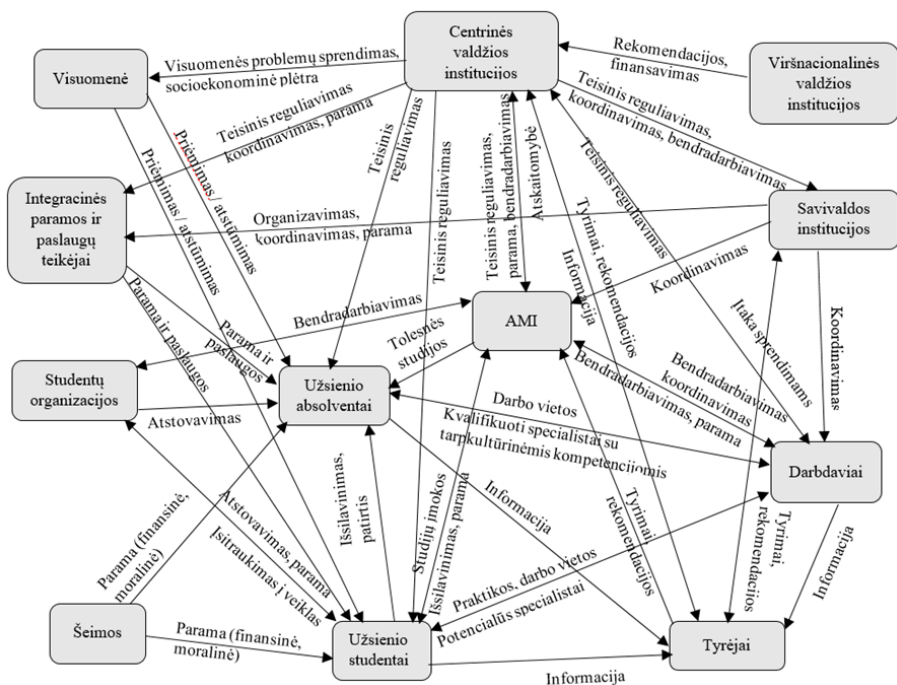
51 lentelė. *Pagrindinės suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys*

SŠ grupės	SŠ	Pagrindiniai vaidmenys
Užsienio studentai ir absolventai	Užsienio studentai, užsienio absolventai	Studijų ir karjeros sprendimų priėmimas; integravimasis į darbo rinką ir bendruomenės studijų metu ir po jų
Šeimos	Tėvai, sutuoktiniai, draugai	Finansinė ir moralinė parama (studijoms, sprendimui likti ar grįžti)
Studentų organizacijos	AMI studentų atstovybės, Lietuvos studentų sąjunga	Domėjimasis užsienio studentų ir absolventų problematika ir atstovavimas jų interesams; įtraukimas į veiklas; bendradarbiavimas tarpusavyje, AMI ir kitomis SŠ
AMI	Universitetai, kolegijos	Su studijomis susijusių paslaugų teikimas ir kokybės užtikrinimas; parama integracijai ir imigracijos klausimų sprendimui; bendradarbiavimas ir komunikavimas su darbdaviais ir kitomis SŠ
Darbdaviai ir jų atstovai	Tarptautinės, užsienio ir Lietuvos kapitalo įmonės, privataus ir viešojo sektoriaus darbdaviai	Darbo vietų kvalifikuotiems užsieniečiams steigimas ar pritaikymas ir įdarbinimas; bendradarbiavimas su AMI ir kitomis SŠ
	Asocijuotos verslo struktūros	Atstovavimas darbdavių interesams

Centrinės valdžios ir joms pavaldžios institucijos	LR Seimas, LR Vyriausybė, Vidaus reikalų ministerija, Migracijos departamentas, Ekonomikos ir inovacijų, Švietimo, mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ministerijos, „Investuok Lietuvoje“	Migracijos, aukštojo mokslo, užsieniečių integracijos ir užimtumo politikos formavimas ir įgyvendinimas (teisinis reguliavimas, integracijos paramos priemonių ir paslaugų inicijavimas); SŠ įtraukties koordinavimas nacionaliniu lygmeniu; veiklų finansavimas
Viršnacionalinės institucijos	Europos Parlamentas, Europos Taryba, ES struktūriniai fondai	Rekomendacijų, gairių rengimas nacionalinei politikai formuoti; projektų finansavimas
Savivaldos ir joms pavaldžios institucijos	Vilniaus, Klaipėdos ir Kauno savivaldybės ir jų institucijos („Vilnius Go“, „Klaipėda ID“, „Kaunas IN“)	Politikos formavimas ir įgyvendinimas; integracinės paramos ir paslaugų užsieniečiams organizavimas ir koordinavimas savivaldos lygmeniu
Integracijos paramą ir paslaugas teikiančios institucijos	Savivaldos institucijos („International House Vilnius“, „International House Klaipėda“), Užimtumo tarnyba (teritoriniai padaliniai), „Work in Lithuania“, sveikatos ir švietimo įstaigos	Integracinės paramos ir paslaugų teikimas
Tyrėjai	Individualūs tyrėjai ir jų grupės, tyrimų organizacijos (TMO, EMT, „Kurk Lietuvai“, Strata, ŠMPF)	Tyrimai ir rezultatų sklaida; rekomendacijų SŠ teikimas
Visuomenė	Visuomenė (bendruomenės)	Užsieniečių priėmimas (arba atstūmimas)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Suinteresuotųjų šalių ryšiai. Empiriniu tyrimu identifikuoti SŠ tarpusavio ryšiai ir tikslai apibendrinti ryšių žemėlapyje (14 pav.). Nustatyta, jog užsienio studentų šeimos remia (finansiskai, morališkai) jų studijas užsienyje ir karjeros sprendimus. O užsienio studentai yra pajamų šaltinis AMI, kurios jiems teikia studijas ir integracinę paramą. AMI ir darbdaviai bendradarbiauja tarpusavyje, kad padidintų užsieniečių įsidarbinimo galimybes ir paskatintų kvalifikuotų specialistų pasiūlą. AMI yra bendradarbiavimo koordinatė, kurios įtraukia darbdavius į atitinkamas veiklas (karjeros muges, praktikas, mentorystę, studijų programų kūrimą ir vertinimą, paskaitų, mokymų vedimą). O studijas baigę užsieniečiai darbdaviams yra potencialūs specialistai, svarbūs dėl tarpkultūrinių kompetencijų ir galimybės plėsti rinkas užsienio šalyse. Centrinės valdžios institucijos daugiausia reguliuoja ir koordinuoja įvairių SŠ veiklą, inicijuoja integracijos priemonių ir paslaugų plėtrą, bendradarbiauja su savivaldos institucijomis ir AMI užsieniečių integracijos sąlygoms gerinti. Savivaldos institucijos organizuoja ir koordinuoja paramą ir paslaugas užsieniečiams, AMI ir darbdavių įtrauktį savivaldos lygmeniu. Viršnacionalinės ES institucijos teikia rekomendacijas nacionalinei politikai ir finansuoja projektus. Atlikdami tyrimus tyrėjai surenka informaciją iš SŠ, ją analizuoja, teikia rekomendacijas valdžios institucijoms ir kitoms SŠ, kaip gerinti situaciją. Visuomenė priima arba atstumia užsienio studentus ir absolventus.



14 pav. Užsienio absolventų karjerai integralia aplinka suinteresuotų šalių ryšiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis empirinio tyrimo rezultatais

Suinteresuotųjų šalių įtaka. Kokybinio tyrimo rezultatų pagrindu įvertinta ŠS įtaka kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką ir atliktas prioretizavimas pagal dvimatį susidomėjimo ir galios tinklėlį (15 pav., pagal Ackerman ir Eden, 2011, p. 183). Tarp labai paveikių ir susidomėjusių ŠS galima išskirti centrinės valdžios institucijas, kurios turi esminius politinius ir teisinius, vadybinius ir finansinius svertus. Prie didelį poveikį ir susidomėjimą turinčių ŠS priskiriami: AMI, kurios aktyviai remia užsieniečių integraciją, darbdaviai, kurie domisi ir samdo kvalifikuotus užsieniečius, ir patys užsienio studentai ir absolventai, kurie ketina ir stengiasi likti Lietuvoje. Atsižvelgiant į informantų nuomonę, kai kurios centrinės valdžios institucijos lygiuojasi per vidurį, t. y. tarp labai ir mažai susidomėjusių tinklėlio dalių. Nors ŠS atstovai pripažįsta Švietimo, mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ministerijų ir Užimtumo tarnybos poveikį, tačiau abejoja jų interesais ir veiklumu lengvinant užsienio absolventų integraciją į darbo rinką. Paveiki, tačiau neaktyvi ŠS grupė yra AMI, kurios stokoja paramos užsieniečių integracijai, darbdaviai, kurie neturi intereso samdyti užsieniečių, užsienio studentai ir absolventai, kurie palieka šalį. Kaip labai susidomėjusios, tačiau mažiau paveikios ŠS išskiriamos studentų organizacijos ir tyrejai, kurie domisi užsieniečių klausimais, paramą ir paslaugas teikiančios organizacijos, šeimos. Dėl netiesioginio (kontekstinio) poveikio užsienio absolventų

integracijai šalyje prie mažą interesą ir poveikį turinčių SŠ priskiriama visuomenė.

Susidomėjimas ↑	Didelis Labai susidomėjusios ir turinčios mažą galią SŠ: Studentų organizacijos (Lietuvos studentų sąjunga, studentų atstovybės) Paramos ir paslaugų teikėjai („International House Vilnius“, „International House Klaipėda“, „Work in Lithuania“, migracijos, užimtumo, sveikatos, švietimo įstaigos) Tyrėjai (ŠMPF, TMO, EMT, „KURK Lietuvai“, TMPPC, mokslininkai) Šeimos	Labai susidomėjusios ir turinčios didelę galią SŠ: Centrinės valdžios institucijos (LR Seimas, Vyriausybė, Ekonomikos ir inovacijų, Vidaus reikalų ministerijos, Migracijos departamentas) Agentūros („Investuok Lietuvoje“) Savivaldos institucijos (Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos) Viršnacionalinės (ES) institucijos AMI Darbdaviai (kalbantys anglų kalba) Užsienio studentai ir absolventai
	SŠ, kurios mažai susidomėjusios ir turinčios mažą galią: Visuomenė	Centrinės valdžios institucijos (Švietimo mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo, Užsienio reikalų ministerijos, Užimtumo tarnyba) Galingos ir mažai susidomėjusios SŠ: AMI Darbdaviai (kalbantys lietuvių kalba) Užsienio studentai ir absolventai
Mažas	Maža	Didelė

15 pav. Suinteresuotųjų šalių įtakos vertinimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Ackerman ir Eden (2011, p. 183) ir empirinio tyrimo rezultatus

Apibendrinant išskirtas SŠ galima pastebėti, kad jų sąrašas yra ilgas, tačiau tik dalis SŠ aktyviai dalyvauja ar turi lemiamos įtakos užsienio absolventų karjeros ir integracijos procesams Lietuvoje. Lyginant SŠ vaidmenis, įtaką ir tarpusavio ryšius pabrėžtina, kad nors ir pagrindžiamas pačių užsienio studentų ir absolventų poveikis, labiau akcentuoti AMI, darbdavių, centrinės valdžios ir savivaldos, joms pavaldžių institucijų vaidmenys ir įtaka užsienio absolventų karjeros galimybių plėtrai.

3.2.4. Suinteresuotųjų šalių įtraukties praktikos ir sąlygos

Suinteresuotųjų šalių įtraukties lygmenys ir veiklos. SŠ atstovų interviu metu išryškėjo dažniausios SŠ įtraukties veiklos, kurios apima įvairius SŠ įtraukties intensyvumo lygmenis ir strategijas nuo dalinimosi informacija (žemas lygis), konsultavimo (vidutinis lygis) iki bendradarbiavimo ir partnerystės (aukštas lygis) (52 lentelė, SŠ įtraukties veiklų sąrašas su informantų teiginiais pateiktas 5 priede). Analizuojant neintensyvias SŠ įtraukties veiklas, minimas aktualios informacijos pateikimas internete užsienio studentams ir absolventams, kitoms SŠ, praktikos ir darbo vietų skelbimų sklaida, kai darbdaviai teikia skelbimus AMI, o šios dalinasi su studentais ir absolventais, ar „Work in Lithuania“ kelia į savo tinklalapį.

Vidutinio intensyvumo SŠ įtraukties lygmens veiklų (SŠ konsultuoti, paramai ir dialogui palaikyti) sąrašas – kur kas ilgesnis. AMI ir studentų organizacijos rengia

įvadinės savaitės atvykusiems užsienio studentams. AMI su studentų organizacijomis, absolventais ir darbdaviais organizuoja mentorystės programas. Be to, darbdaviai organizuoja programas specifinėms užsienio studentų kompetencijoms tobulinti ir įsidarbinti. AMI ir darbdaviai dažnai organizuoja praktikas užsienio studentams, o AMI darbdavius įtraukia į studentų baigiamųjų darbų gynimus. AMI ir darbdaviai teikia rekomendacijas studentams, pretenduojantiems atlikti praktikas ar įsidarbinti. Įvairius renginius (karjeros muges ir kt.), kuriuose vyksta profesinių studentų galimybių pristatymai, konsultacijos, mezgami studentų ir darbdavių kontaktai, organizuoja tiek AMI, tiek savivalda (pavyzdžiui, „International House Vilnius“ kartu su socialiniais partneriais). Darbdaviai ir valdžios institucijų atstovai (pavyzdžiui, Migracijos departamento) veda studentams ir AMI darbuotojams paskaitas, kuriose gilinamos profesinės srities žinios ar supažindinama su informacija, pokyčiais (pavyzdžiui, leidimų laikinai gyventi išdavimo procedūromis). Vyksta mokymai ir dirbtuvės studentams ir organizacijoms (pavyzdžiui, komandos stiprinimo, profesinių įgūdžių).

SŠ tarpusavio konsultacijos įvairiais klausimais yra dažnai pasitaikančios vidutinio intensyvumo SŠ įtraukties veiklos. Be AMI konsultacijų užsienio studentams (karjeros, teisiniais migracijos ir kitais aktualiais klausimais), paminėtos AMI ir Migracijos departamento nuolatinės konsultacijos dėl užsienio studentų ir absolventų statuso ir pokyčių šalyje, „International House Vilnius“ konsultacijos darbdaviams užsieniečių įdarbinimo klausimais. Minėtos ir kasdienės valdžios institucijų konsultacijos, klausimų svarstymas ir problemų sprendimas. Informantų pastebėjimu, vyksta tiek formalūs ir neformalūs valdžios institucijų darbuotojų, studentų organizacijų atstovų ir studentų susitikimai. Pažymėta, kad vykdomi tyrimai ir analizės, į kuriuos įsitraukia įvairios SŠ. Pavyzdžiui, „Investuok Lietuvoje“ darbdavių, „Work in Lithuania“ tikslinių užsieniečių grupių apklausos. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija organizuoja tikslines grupes ir diskusijas su įvairių SŠ atstovais užsienio studentų ir absolventų integracijos strategijai rengti. Valdžios institucijos finansuoja įvairias iniciatyvas ir integracines priemones (pavyzdžiui, stipendijas). Darbdaviai kartais finansuoja tyrimus AMI, siūlo mokamas praktikas užsieniečiams.

Labiausiai akcentuotos aukšto SŠ įtraukties lygio bendradarbiavimo ir partnersyčių veiklos, įgalinančios SŠ daryti įtaką sprendimams, susijusiems su užsienio absolventų karjerai integralia aplinka. Tai darbo grupės, komitetai, kurie keičia teises sąlygas užsieniečiams ir sprendžia kitus klausimus; dažniausiai organizuojami tarp valdžios institucijų, kartais įtraukiamos ir kitos SŠ (darbdaviai, AMI). Švietimo, mokslo ir sporto ministerija ne tik organizuoja tikslines grupes ir diskusijas su SŠ atstovais užsienio studentų ir absolventų integracijos strategijai rengti, bet ir priima bendrus susitarimus. Taip pat valdžios institucijos įgyvendina įvairius projektus, pavyzdžiui, įsteigė „International House Vilnius“. Pačios AMI įtraukia darbdavius į studijų programų komitetus, įgalindamos juos priimti sprendimus dėl mokymo turinio, o studentų atstovus – į organizacinę struktūrą (pavyzdžiui, Senatą).

Tyrimo rezultatai rodo, kad SŠ veiklą ir komunikavimo trukmė, formos ir būdai gali varijuoti. Jos yra trumpalaikės ir ilgalaikės, vyksta formaliai ir neformaliai, reguliariai ir nereguliariai (pavienės, pagal poreikį). SŠ susitinka gyvai ar nuotoliniu būdu

pasitelkus įvairias bendravimo platformas (pavyzdžiui, susirašinėjamą elektroniniu paštu, socialiniuose tinkluose):

<...> bendradarbiavimas, jis vyksta neformaliai <...> (E21)

<...> susijungiamo ir dažnai, kad tie posėdžiai mūsų veiklos kasdienybė būna <...>, anksčiau darydavom nuotoliniu, dabar jau praktikuojam su atstovais, jau galim ir gyvai susitikti <...> (E10)

<...> bendradarbiavimas <...>, tai yra reguliarius formatus, kasmetinis praktiškai (E11)

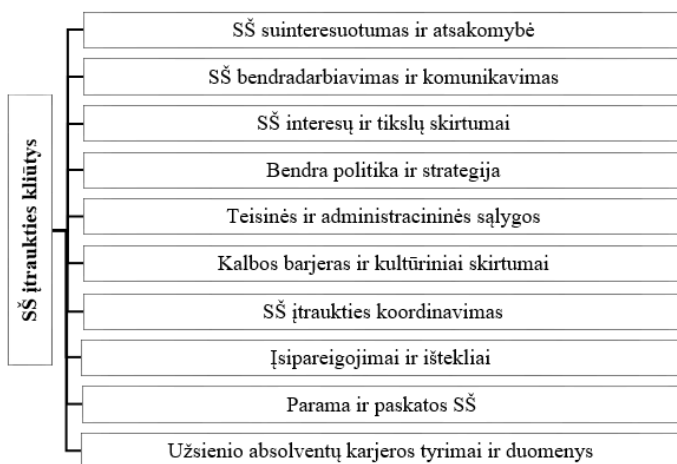
52 lentelė. *Suinteresuotųjų šalių įtraukties lygmenys ir veiklos*

Įtraukties lygmenys	SŠ įtraukties veiklos
Informavimas (žemas)	Informacijos pateikimas internete įvairioms SŠ
	Praktikos, darbo skelbimai studentams ir absolventams
Konsultavimas, parama ir dialogas (vidutinis)	Įvadinės savaitės studentams
	Mentorystės programos studentams
	Įvairios programos studentams (specifinėms kompetencijoms tobulinti)
	Praktikos, darbo vietų organizavimas studentams ir absolventams
	Rekomendacijos studentams, absolventams ir darbdaviams (praktikai, darbinantis)
	Renginiai (darbo, karjeros mugės) studentams ir absolventams
	Studentų baigiamųjų darbų gynimas
	Paskaitos SŠ (studentams, darbdaviams, AMI darbuotojams)
	Mokymai, dirbtuvės (komandos stiprinimo ir kt.) SŠ
	Konsultacijos (teisinais ir kt. klausimais) SŠ
	Susitikimai ir pokalbiai tarp SŠ (teminiai proginiai, pavieniai)
	Tyrimai, analizės
	Apklaustos
	Tikslinės grupės
	Diskusijos
	Finansavimas, lėšų skyrimas
Bendradarbiavimas, partnerystė ir įgalinimas (aukštas)	Darbo grupės, komitetai (įvairiems klausimams spręsti, sprendimams priimti, teisės aktams keisti)
	Strategijos rengimas
	Projektai („International House Vilnius“ steigimas)
	Studijų programų rengimas, įgyvendinimas, vertinimas
	Įtraukimas į organizacinę struktūrą ir sprendimų priėmimą

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių įtraukties kliūtys. Vertinant SŠ įtrauktį ir jos sąlygas, ekspertų nuomonės išsiskiria. Tačiau dauguma informantų SŠ įtrauktį vertina neigiamai ar prastai, reiškia susirūpinimą, kad nepakankamai bendradarbiaujama ir kyla

sunkumų. Remiantis informantų vertinimais, išskiriamos pagrindinės SŠ įtraukties kliūtys, aktualios mikro-, mezo- ir makrolygmenimis (16 pav.).



16 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties kliūtys

Šaltinis: sudaryta autorės

Vieni esminių SŠ įtraukties trukdžių, pastebimų visais valdymo lygmenimis tarp pagrindinių SŠ, yra jų pačių suinteresuotumo ir atsakomybės trūkumas (53 lentelė). Patys užsienio studentai ir absolventai dažnai neturi ketinimų ir interesų likti šalyje, o dalis darbdavių, AMI, centrinės valdžios ir savivaldos institucijų nesuinteresuoti užsienio absolventų karjera ir integracija į visuomenę. Dėl to SŠ stokoja atsakomybės ir pastangų (proaktyvumo, iniciatyvumo ir motyvacijos) įsitraukti į veiklas, kuriančias užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką Lietuvoje. Užsienio studentai ir absolventai taip pat neprisiima atsakomybės, nesistengia ir neįsitraukia į organizuojamas integracines veiklas, netobulina karjerai užsienio šalyje svarbių kompetencijų, nekelia savo problematikos.

53 lentelė. Pagrindinių suinteresuotųjų šalių suinteresuotumas ir atsakomybė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Pagrindinių SŠ suinteresuotumas ir atsakomybė	Užsienio studentų ir absolventų	<...> yra dalis studentų, kurie net neplanuoja čia likti ir ne toks tikslas, <...> žmonės gali susirasti tų veiklų, jeigu irgi yra noras <...> (E22) <...> dauguma išvažiuoja iš Lietuvos (E12) <...> praktikoje, <...> Daugelis studentų, <...> ir tų pačių užsieniečių, <...> ateina prašyt tik pasirašyt <...> (E15) (E5 ir kt.)
	AMI	<...> suinteresuotumo lyg tai pasigestume <...> pačių aukštųjų mokyklų. <...> visgi mokykla mato savo funkciją logiškai, <...> įstojo žmogus, sumoka <...> tai mūsų pareiga suteikt jam diplomą ir palinkėt sėkmės gyvenime (E11)

	<...> turim labai nemažai duomenų <...> ne vieną aukštąją mokyklą, kuri labai piktybiškai elgėsi <...> elgesys su užsienio būdavo labai neatsakingas <...> priėmimas į studijų programas <...> ir realiai nieko nesuteikimas (E14) <...> universitetų tai turėtų būti pagrindinis vaidmuo ir siekis, jie turėtų norėti, kad tie žmonės pasilikytų vėliau. <...> proaktyvumo šiaip jo trūksta <...> (E21) (E19 ir kt.)
Studentų organizacijų	<...> deja, tokių pavyzdžių labai daug neturim, kada tie užsienio studentai yra pilnai įtraukiami į visas struktūras valdymo ir atstovavimo kitose studentų organizacijose <...> (E1) (E3 ir kt.)
Darbdavių	<...> ieškoti praktikų užsienyje <...> yra paprasčiau, nei <...> su įmonėmis susitarti <...> (E21) <...> jiems kaip ir paprasčiau <...> vietos studentus įsidarbinti <...> nėra ir motyvacijos <...> iš a... įmonių pusės <...> proaktyviai įsitraukti į tą tokį vat užsieniečių integravimą <...> jie patys nenori prisidėti taip tiesiogiai <...> studijų, sakykim, procese, kad <...> realią praktiką studentui suteiktų <...> (E4) <...> Jie nenorėtų pritaikyti tam tikrų savo darbo sąlygų arba aplinkos, atmosferos <...> nes tai yra tiesiog lengviau (E12) (E15 ir kt.)
Centrinės valdžios institucijų	<...> migracijos aaa... politika Lietuvoje. <...> pakankamai griežta <...> visą laiką Seime būdavo labai daug žmonių, kurie palaiko tokią griežtesnę, labiau ribojančią migracijos politiką ir tas visą laiką žaisdavo nu esminį vaidmenį <...> (E14) <...> institucijos <...> mes pamatėm ant kiek yra tas toks nu absoliutus niekieno situacijos nekontroliavimas <...> mėtymas vieniems nuo kitų <...> mūsų neliečia, mum čia neįdomu <...> niekam nerūpėjimo yra <...> (E5) <...> Užimtumo tarnyba <...> ji turėtų būti labai suinteresuota, nes na jinai turi sumatch'inti darbo ieškančius žmones su darbdaviais <...> tikrai būtų galima <...> daugiau pasistengti <...> Migracijos departamentas <...> jokių papildomų iniciatyvų ir nedaro, nes labai susikoncentravę į tas savo tikslines funkcijas (E19) <...> iš viršaus eina <...> o kam mums tų talentų reikia <...> turim tikrai nemažų požiūrio problemų <...> žmonės, kurie užima aukštas pozicijas, labai skeptiškai <...> apie tuos talentus galvoja (E19) <...> jaučiasi ta politika, kad nu ne į studentus labiau orientuota <...> (E7) (E11 ir kt.)
Savivaldos institucijų	<...> Kaunas šiek tiek buvo užstrigęs <...> jie čia atsilieka <...> (E7) <...> kalbant apie Klaipėdą, <...> tikrai labai mažas procentas <...> studentų pasilieka, tikrai mažiau tikriausiai, negu, kad 7. A... didžioji dalis jų išvyksta arba į Vilnių, Kauną, arba <...> iš Lietuvos <...> (E20) (E2 ir kt.)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pabrėžiama, kad trūksta SŠ bendradarbiavimo ir komunikavimo įvairiais lygmenimis, kuris skatintų sistemos judrumą (54 lentelė). Be to, SŠ bendradarbiavimas ir komunikavimas yra neefektyvus, vyksta tik pavienės iniciatyvos, įsitraukiama formaliai.

54 lentelė. *Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir komunikavimas*

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
SŠ bendradarbiavimas ir komunikavimas	Tarp užsienio studentų ir absolventų	<...> jie <...> garsiai nesiskelbia <...> teisių problematikos nekelia, tai dėl to mes kažkaip tai taip vangiai kol kas į tai žiūrime <...> (E20)
	Tarp AMI ir užsienio studentų	<...> kaip ta sklaida vyksta ir kiek tie studentai, sakykim, arba bebai-giantys studijas žino, kad jie gali tokiom galimybėm naudotis, konsultacijom <...> čia tikrai ne visi žino <...> kad jie gali kreiptis, tartis, klausti <...> (E23) <...> pačios aukštosios mokyklos, kolegijos <...> jos tiesiog taip ir neiš-komunikuoja jiems ir jie net nežino, kad yra tokios galimybės (E12) <...> iškelčiau kitą problemą – nežinau, kaip su ta išorine komunika-cija tų renginių, ar na dauguma užsieniečių girdi tą tą šauksmą <...> informacijos viešoj erdvėj buvo pakankamai mažai (E18)
	Tarp AMI ir darbdavių	<...> bendradarbiavimo <...> kultūra tarp universitetų ir tų potencialių darbdavių nėra tokia stipri. <...> tai nėra dar, nu tokia kaip universite-tinės kultūros dalis, kad universitetai bendrauja su darbdaviais ir kad ateina darbdaviai į universitetą ieškoti sau darbuotojų (E4) <...> bendradarbiavimas su švietimo įstaigom, nepaisant to, kad tai yra mūsų nariai, jisai galėtų būti geresnis <...> bendradarbiavimas yra, sakyčiau, patenkinamas. Tarkime, iš dešimties balų – 4–5 balai ir tikrai yra kur tobulėt (E15) (E23 ir kt.)
	Tarp valstybės institucijų ir kitų SŠ	<...> labai neigiamai vertinu iš tikro, nes tas vat nėra visiškai visiškai nėra jokio bendradarbiavimo, pavienės iniciatyvos <...> (E5) <...> komunikacijos nelabai yra <...> pas mus ta tarpinstitucinio ben-dradarbiavimo kultūra nėra labai pakankamai išvystyta ir net nereikia kalbėti, net tarp universitetų ten ir įmonių, ar universitetų ir valstybės institucijų atsakingų, ar ne, nuo kurių labai daug priklauso (E7) <...> tarpinstitucinis bendradarbiavimas <...> tikrai galėtų būt geres-nis ir mes turim problemų <...> nėra išimtis ir jūsų tiriama sritis <...> užsienio absolventų integracija į darbo rinką (E23) <...> aišku, būdavo momentų, kai tas atstovavimas ir tas įsitraukimas toks labiau simbolinis, nu maždaug mes esam, kad mums reikia ten būti <...> (E14) (E22 ir kt.)

Šaltinis: sudaryta autorės

Identifikuoti SŠ interesų ir tikslų skirtumai (55 lentelė). Pastebėta, kad dauguma užsieniečių keliauja į Lietuvą tik siekdami įgyti pigesnę, Europos šalių standartus atitinkantį išsilavinimą ir neketina likti šalyje. Net ir įgiję Lietuvos ekonomikai aktualų išsilavinimą (pavyzdžiui, sveikatos srities), užsieniečiai išvyksta. Taip pat yra požiūmių, jog kai kurie užsieniečiai siekia patekti į ES. Kita vertus, yra užsieniečių, kurie

suinteresuoti atlikti praktikas ar įsidarbinti Lietuvoje, tačiau kai kurie darbdaviai nesuinteresuoti samdyti jų, jais nepasitiki ir diskriminuoja. Išsilavinimą teikiančių užsienio studentams AMI tikslai nesutampa su pačių studentų ir darbdavių lūkesčiais. Viena vertus, AMI siekia suteikti visapusišką išsilavinimą, o studentai ir darbdaviai tikisi, kad studijas baigę absolventai bus pasirengę dirbti ir tam nereikės papildomai stengtis. Kita vertus, AMI siekia pritraukti kuo daugiau užsienio studentų dėl finansinės naudos, o kokybiškai jų atrankai, studijoms, paslaugoms ir integracijai stokoja dėmesio.

Pastebima įtampa tarp AMI ir centrinės valdžios institucijų. AMI atstovai (E4, E5 ir kt.) pabrėžia Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, kaip jų pagrindinės partnerės, pagalbos, paramos, finansinių paskatų trūkumą. Teigiama, jog ministerija linkusi reikalauti, kontroliuoti, pavyzdžiui, įvesdama AMI veiklos rodiklius, kriterijus, o ne skatinti, kad siektų tikslų, susijusių su aukštojo mokslo tarptautiškumu. AMI, darbdavių, studentų ir absolventų atstovai (E15, E5, E7, E3) kritikuoja Užsienio reikalų ministerijos sprendimus ir veiksmus, susijusius su vizų išdavimo, konsulatų vietų klausimais. Ji laikoma barjerus kuriančia ir pokyčius blokuojančia šalimi. Ekspertai pastebi, jog vizų išdavimas potencialiems užsienio studentams stringa, dėl to jų atvyksta kur kas mažiau. AMI atstovai neigiamai vertina konsulatų vietas ir pokyčius (konsulatai perkeliami, uždaromi) atitinkamose užsienio šalyse ir teigia, kad valdžios sprendimai yra nepagrįsti ir nepamatuoti. Su konsulatų vietomis susiję sprendimai AMI atstovams kelia klausimų, ar verslo interesai tenkinami, nepaisant AMI interesų ir bendrai aukštojo mokslo tikslų. Kita vertus, pažymimas AMI siekis tenkinti savo pragmatinius interesus, nepaisant Lietuvos ekonomikos krypties. Iššūkių kelia tai, kad AMI siekia pritraukti kuo daugiau užsieniečių, mokančių studijų įmokas, ir nesiorientuoja į šalies ekonominiam konkurencingumui reikalingiausias sritis. Tai labai svarbu, dėl to ne tik mažiau užsienio studentų AMI, bet ir pasiliekančių po studijų absolventų šalyje, mažiau galimybių juos išlaikyti, didinti konkurencines šalies, darbdavių, AMI sąlygas.

Informantų įžvalgos leidžia teigti, kad interesų skirtumų yra tarp pačių valdžios institucijų. Tai iliustruoja, jog kai kurie politikai palaiko griežtą užsienio studentus ir absolventus ribojančią politiką, jiems trūksta supratimo apie įvairovę, talentų ir jų integracijos vertę. Kartu nurodoma, jog užsienio studentai ir absolventai laikomi prioritetine grupe, tai atspindi politiniai dokumentai, vykdomos iniciatyvos (lengvinamos teisinės sąlygos, integracinės paramos plėtra ir kt.), dėl kurių užsieniečiams lengviau integruotis šalyje.

55 lentelė. Suinteresuotųjų šalių interesų ir tikslų įvairovė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
SŠ interesų ir tikslų įvairovė	Tarp užsienio studentų, absolventų ir šalies	<...> gauna europinį išsilavinimą ir paskui tiesiog išvažiuoja (E19) <...> ypatingai <...> sveikatos mokslus, medicinas, na tai akivaizdu, kad jie gauna truputėlį pigesnę išsilavinimą <...> su tom žiniom jie išvažiuoja <...> (E12) <...> aukštasis išsilavinimas, kaip vartai į Europos Sąjungos darbo rinką (E24) <...> studentai dažniausiai mokosi vadybinių sričių <...> vienas iš tų didžiausių dominuojančių, <...> yra tas prasilenkimas (E22) <...> su integracija nelabai kas dirba <...> didžioji dalis vis dėlto dirba su pritraukimu <...> (E21) <...> jau iš viršaus eina tas – o kam mums tų talentų reikia <...> (E19) (E7, E5, E11, E19, E20 ir kt.)
	Tarp darbdavių ir absolventų	<...> linkę samdyti lietuvius. <...> HR'o arba personalas <...> atrankos specialistai, jie dažniausiai <...> renkami lietuvius <...> (E12) <...> Daugelis įmonių nelabai nori, visgi, tamsesnio gymio, būkim atviri, kad mes turime šią problemą. <...> iš Afrikos jeigu yra <...> visgi kažkaip nelabai jie pritampa tame kolektyve. <...> problemų su kitos spalvos odos spalvos, reiškiasi, rasės žmonėm, jų visgi yra (E15) <...> atseit yra nediskriminuojančios ir atviros visiems, bet <...> kai gali rinktis tarp lietuvių kandidato ir užsieniečio <...> tikrai pasirenka lietuvių <...> (E19) (E8 ir kt.)
	Tarp AMI ir darbdavių	<...> iš darbdavių pusės <...> jie nori rezultato, <...> iš karto ateinančio darbuotojo, kuris <...> nuo pirmos darbo dienos 100 procentų dirba taip, kaip nori darbdavys <...> nori įsitraukti tik tai taip, kaip tinkama jų įmonei. <...> kad būtų ne ne studentams geriau, <...> asmeninės kompetencijos pagerėtų, bet <...> kad būtų geriau jų konkrečiai įmonei <...> jie patys nenori prisidėti taip tiesiogiai <...> studijų, <...> procese, kad kad iš tikrųjų na realią praktiką studentui suteiktų <...> (E4)
	Tarp AMI ir studentų	<...> tai yra pageidaujamas mm.. rezultatas, bet nu tai nėra pats universiteto misijos dalis, įdarbinti savo studentus, nu ar absolventus. <...> šiek tiek prasilenkia <...> ko jie laukia iš universiteto <...> kaip tokios a... universitetinio išsimokslinimo ar ar išsilavinimo gavimo dalis (E4) <...> Priėmimas į studijų programas su tikslu tiesiog gauti įmokas už studijas (E14) (E11 ir kt.)
	Tarp AM ir valdžios institucijų	<...> turim tokį na pagrindinį savo partnerį, kuris visiškai nesistengia remti – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija <...> tai yra daugiau per tokį aaa... reikalavimą neskatinant <...> atsiranda na instituciniai vertinimai <...> kryptių vertinimai ir kažkur tai atsiranda tokie rodikliai, kur <...> vertina, kokia situacija su tais <...> absolventais, kaip jie įsideda, atlyginimus kokius gauna ir panašiai. <...> per tokį reikalavimą ir tam tikrą, na finansinį, matyt, baudimą <...> (E4)

<...> ŠMM neturi jokio balso, arba iš vis neturi net jokio sprendimo, net jokios minties padėti prisidėti (E5)

<...> didžiausių problemų yra dėl URMO, dėl to, kad mes negalim priimti tinkamo laiku studijuoti ir čia yra pagrindinė šiandien diena problema. Visos mokyimo įstaigos, visos aukštosios mokyklos pradedant VU, VGTU, KTU ir VDU, visi pasakė vieną ir tą patį – mes priimtumėm daugiau studentų iš trečiųjų šalių, gabių studentų, kurie jau buvo atrinkti pagal savo balus, tada patikrinti, bet su vizų išdavimu jie nespėja (E15)

<...> Užsienio reikalų ministerija tuo pačiu blokuoja šitą momentą dėl to, kad aaa... neišduoda vizų <...> tiem potencialiems <...> studentams <...> (E9)

<...> atvažiuoja, tai, ką geba prisitraukti aukštosios mokyklos <...> studentai dažniausiai mokosi vadybinių sričių <...> reikia vat, kad yra tas prasilenkimas (E22)

<...> aukštosios mokyklos irgi žiūri savo interesus, kaip pritraukti studentą, kaip gauti krepšėlį (E12)

Tarp valdžios institucijų ir kitų SŠ

<...> migracijos aaa... politika Lietuvoje. <...> pakankamai griežta <...> visą laiką Seime būdavo labai daug žmonių, kurie palaiko tokią griežtesnę, labiau ribojančią migracijos politiką ir tas visą laiką žaisdavo nu esminį vaidmenį <...> (E14)

<...> jau iš viršaus eina tas – o kam mums tų talentų reikia <...> turim tikrai nemažų požiūrio problemų <...> žmonės, kurie užima aukštas pozicijas, labai skeptiškai apskritai apie tuos talentus galvoja (E19)

<...> jaučiasi ta politika, kad nu ne į studentus labiau orientuota <...> (E7)

Šaltinis: sudaryta autorės

SŠ įtraukčiai kliudo bendros, aiškos politikos (bendro vaizdo, požiūrio, krypties, tikslo) ir strategijos trūkumas (56 lentelė). Šios kliūtys riboja galimybę SŠ įsitraukti, dalintis bendromis įžvalgomis, tikslu ir ilgalaikiu požiūriu, kaip lengvinti užsienio absolventų integraciją.

56 lentelė. Bendra politika ir strategija

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Bendra politika ir strategija	<...> trūksta nacionalinio matymo ir koordinavimo bendresnės migracijos politikos <...> kur investuoti mūsų ištekliai – pinigus, laiką, reklamuot mūsų aukštąsias mokyklas. <...> nėra patvirtinto sąrašo, nėra konkretaus matymo <...> dokumento, strategijos <...> bendresnio valstybinio matymo trūksta <...> framework'o, kuriam įsai veikėtų <...> (E14) <...> valstybė neturi aiškaus <...> vizijos <...> strategijos, o tai kaip ar ką daryti vat su tais užsieniečiais studentais, ar ne, kad jie pasiliktų. Kad jie yra paminėti tarp strateginių dokumentų – taip <...> raiškesnės strategijos, kokius studentus pritraukti ir kokius mes norime išlaikyti <...> nei įgyvendinimo tuomet planų, nu nėra (E22) <...> kad atsirado kažkokia tai politika <...> vienas požiūris,ėjimas <...> nėra jokio <...> bendro požiūrio į tą užsieniečių <...> niekas nemato bigger picture <...> niekas net nekuruoja tokio dalyko (E5) <...> šiai dienai, tai nėra tokios nei nei strategijos, nei politikos. <...> trūksta tos išgrynintos politikos – ko gi mes vis dėl to norim (E7) (E19 ir kt.)

Šaltinis: sudaryta autorės

SŠ įsitraukti, kryptingai ir efektyviai veikti, kad palengvintų užsienio absolventų integraciją, sunku dėl to, kad trūksta SŠ įtraukties koordinavimo nacionaliniu lygmeniu (57 lentelė). Nėra koordinacinio mechanizmo (sistemos) ir koordinuojančio subjekto – lyderio, o institucijų, atliekančių užsienio absolventų integracijai aktualias funkcijas, atsakomybės yra neaiškos, veikla fragmentuota.

57 lentelė. Įtraukties koordinavimas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
SŠ įtraukties koordinavimas	Koordinavimo mechanizmo trūkumas	<...> trūksta koordinacinio mechanizmo <...> (E24) <...> koordinacijos, kaip aš ir sakiau, tarpusavy geros tikrai nėra (E15) <...> koordinuojančio <...> bendros sistemos <...> nėra <...> (E19) (E6 ir kt.)
	Koordinuojančio subjekto – lyderio trūkumas	<...> nėra tokio vieno vienijančio <...> iniciatoriaus <...> tokio vieno m... koordinuojančio <...> nėra subjekto, kuris galėtų užtikrinti, kad nėra tų gap'ų tarp institucijų, kad tikrai viskas yra padengta tolygiai. <...> darytų kažkokius reguliarius susitikimus <...> (E19) <...> kažkuri vis tiek turėtų lyde... lyderio vaidmens imtis <...> (E23) (E16 ir kt.)
	Neaiškos ir fragmentiškos atsakomybės	<...> ta atsakomybė yra labai išskaidyta, gal iš tikro čia ir yra problema (E24) <...> išmėtyta. Kita žinyba – maždaug tegul ten jie perka (E11) <...> yra įvairių sričių ministrai, kurie yra atsakingi konkrečiai už savo lauką (E12) <...> labai fragmentuotai <...> žiūrim <...> į ta problemą ir jos sprendimą (E1)

Šaltinis: sudaryta autorės

Teisiniai ir biurokratiniai ribojimai, susiję su vizų, leidimų užsienio studentams ir absolventams išdavimu, sunkina tiek jų integraciją į darbo rinką, tiek darbo samdą (58 lentelė). Drabdaviai susiduria sudėtingomis, reguliacinėmis taisyklėmis, sistemomis, ilgomis, formaliomis procedūromis, o žinių apie tai trūksta. Šie iššūkiai atgraso darbavimus samdyti užsieniečius.

58 lentelė. Teisinės ir administracinės sąlygos

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Teisinės ir administracinės sąlygos	Užsienio studentams ir absolventams	<...> tai yra teisiniai dalykai aaa... siejami su migracijos aaa... politika <...> studentas bakalauro pakopoj negauna visai studijų trukmei leidimo laikinai gyventi, jam jį reikia atsinaujinti ir panašiai. <...> tai tam tikru iššūkių pritraukiant studentus ir juos čia integruojant sukelia (E14) <...> etapai, procesai yra tokie gal painūs, ilgi, ištęsti <...> (E6) <...> kliūčių yra nemažai ir jos tai pirmiausia susijusios su biurokratiniais įvairiais mechanizmais ir reguliavimais (E23) <...> kalbant apie save įsidarbinančius žmones <...> užsieniečiams <...> labai na tokia sudėtinga sritis <...> (E4) (E7 ir kt.)

Darbdaviams	<...> kai kurios įmonės nedarbina užsieniečių vien dėl ilgų procedūrų <...> (E6) <...> įdarbinti, tai tokios ir biurokratinės tos visos kliūtys <...> (E19) <...> yra sudėtinga tą žmogų įdarbinti, <...> turim tokių taisyklių, kurios apsunkina užsieniečių įdarbinimą <...> (E14) <...> pagrindinis sunkumas jiems įdarbinti užsienio studentus <...> (E25) <...> yra truputėlis, na, to strigimo, <...> tarptautiniam studentam atlikti praktiką įmonėje truputėlį yra sunkiau, <...> leidimą gauti <...> turėtų būti trukmė tarp 1 ir 2 mėnesių, bet <...> realybėje gal truputėlį ilgiau užtrunka. <...> biurokratiniai dalykai, kurie truputėlį trikdo <...> (E18) (E16, E4)
-------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Išryškėja, kad kalbos barjeras ir kultūriniai skirtumai aktualūs svarbiausioms SŠ (59 lentelė). Pavyzdžiui, studentų organizacijų įsitraukimą apsunkina tai, jog dauguma jų narių yra lietuviai, kurių problemos skiriasi nuo užsieniečių, todėl atsiranda kalbos barjeras, prisitaikymo sunkumų, pokyčių baimė. Skirtingų SŠ atstovai ypač pabrėžė darbdavių patiriamus užsienio studentų ir absolventų samdos kalbinius ir kultūrinius iššūkius. Tai trukdo ne tik užsienio studentams ir absolventams integruotis į darbo rinką bei visuomenę, bet ir kitoms SŠ sudaryti tam palankias sąlygas.

59 lentelė. Kalbos ir kultūriniai aspektai

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Kalbos ir kultūriniai aspektai	Užsienio studentams ir absolventams	<...> yra kultūrinių aspektų <...> sunkumai aaa... sudarant tam tikrą socialinį ratą, susirandant draugų <...> randant bendrą kalbą su lietuviais (E14) <...> socialiniai ir kultūriniai skirtumai <...> nemokantiems lietuvių kalbos, o tai yra labai labai dažnas atvejis <...> (E5) <...> limitations such as the language <...> integration to the new culture <...> (E2) <...> sunkiau <...> įsilieti į lietuvišką <...> bendruomenę dėl <...> kalbos <...> (E25) <...> būsto nuoma <...> žmonės apsisuka pamatę, kad tu esi užsienietis <...> (E14)
	AMI	<...> sprendimų priėmimo dalyvauti ir vat čia susiduriame iš karto su su tom pačiom problemom – pirmiausia su lietuvių kalba. <...> kad įsijungtų užsieniečiai į kokios nors jau veikiančios organizacijos veiklą <...> Senatą <...> tai reiškia, kad visa ta veikianti struktūra turi prisitaikyti ir viską staiga padaryti antra kalba (E4)

Studentų organizacijoms	<...> iššūkis, kuris visada yra, ir jį labai sunku sutvarkyti, <...> anglų kalbos barjeras. <...> pasikalbu su kai kuriais <...> atstovybės nariais, tai jiems yra toksai kažkaip neįtikimas tiesiog kalbėti angliškai <...> didžioji dauguma atstovybės yra lietuviai, <...> labai skirtingai užsieniečių problemos yra, <...> dažnai yra kultūrinės, integracinės, ne į akademinę aplinką nei, <...> lietuvių <...> baimė, kad, kad kažkas ne taip gal bus, kai reikės čia labai daug aaaa... keisti atstovybei dalykų <...> (E3) <...> sprendimų priėmimo dalyvauti <...> susiduriame <...> su lietuvių kalba. <...> kad įsijungtų užsieniečiai į <...> studentų atstovybės <...> (E4)
Darbdaviams	<...> labai yra sunku <...> su seniau įsikūrusiomis įmonėmis, kurios ganėtina turi labai stiprų lietuvišką background'ą <...> (E3) <...> nėra numatytų kažkokių etatų užsienio darbuotojams, nes vidinė kultūra to neleidžia <...> (E6) <...> tai yra didelis vargas, nes tai yra kultūriniai skirtumai <...> (E21) <...> tai yra kalbos iš karto barjeras, <...> tos organizacijos, kurios neoperuoja anglų kalba, tiesiog skip ir viskas, <...> nėra apie ką kalbėti <...> (E17) <...> kliūtys, aišku, pirmiausia kalba. <...> ne visi darbuotojai kalba, pavyzdžiui, angliškai, tai <...> įsidarbindamas tą užsieniečių galvoju iš karto, kaip kiti mano darbuotojai <...> su juo susikalbės <...> (E20) (E25)
Valstybės institucijoms ir viešųjų paslaugų teikėjams	<...> migracijos darbuotojai, jie angliškai labai prastai kalba. <...> jeigu tu nori pasikonsultuoti anglų kalba, tai čia jau atsiranda problema (E24) <...> yra dar iššūkiai jiems <...> valstybinėse institucijose dirbantys žmonės, kurie nekalba užsienio kalba (E6) <...> nueina į Užimtumo tarnybą ir ten gal kartais nesusišneka <...> (E19) <...> nekalba angliškai, tada tave nukreipia pas kažką kitą, tas kažkas kalba, bet nedrąsiai, tai vėl tave nukreipia <...> (E14)
Visuomenei	<...> Jeigu jie yra iš tolimesnių šalių, mes šiek tiek jų bijom juos priimti, mes kažkaip nepasitikim, tą ksenofobijos šiek tiek turim, tai tikrai (E23) <...> yra ir kultūrinis dalykas, kur mes turim <...> atsiverti <...> tam <...> reikia šiek tiek laiko visuomenei (E8)

Šaltinis: sudaryta autorės

Dėl kalbos barjero, kultūrinių skirtumų, teisinių ir administracinių kliūčių ŠS – AMI, darbdaviai, valdžios institucijos, paslaugas teikiančios organizacijos – turi papildomai įsipareigoti, reikia resursų aplinkai ir paslaugoms pritaikyti užsieniečiams (dokumentų vertimas, užsienio kalbomis kalbančių darbuotojų įdarbinimas ir kt.) (60 lentelė). Lietuva, imdamasi priemonių saugumui užtikrinti, taip pat turi tam skirti resursų. Papildomi įsipareigojimai ir ištekliai aktualūs ir patiems užsieniečiams, pavyzdžiui, tobulinant kompetencijas ar keičiant leidimus gyventi.

60 lentelė. Įsipareigojimai ir ištekliai

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Įsipareigojimai ir ištekliai	Užsienio studentams ir absolventams	<...> jie dar, galbūt, ir patys nežino, ar jie čia norės tikrai pasilikti ir ar tą kalbą <...> verta tiek investuoti tiek savo laiko ir ją mokytis (E22) <...> pakankamai aukštos būstų kainos, nuomos ir rasti studentui <...> (E13) <...> va tokie trys leidimai iš eilės, tai, sakykim, truputį <...> norėtusi <...> mažiau <...> naštos <...> finansinės, nes kiekvienas kainuoja leidimas 120 eurų (E22)
	AMI ir studentų organizacijoms	<...> kad įsijungtų užsieniečiai į kokios nors jau veikiančios organizacijos veiklą <...> Senatą <...> kad visa ta veikianti struktūra turi prisitaikyti ir viską staiga padaryti antra kalba. <...> vertimo užsitikrinimo iki visos dokumentacijos, pradedant nuo protokolų, baigiant visų sistemų ir susirašinėjimų (E4)
	Darbdaviams	<...> įmonėse, ypač tose, kurios <...> pirmasis užsienietis yra labai didelis žingsnis, <...> tu turi, na, keisti vidines tvarkas iš esmės. <...> vidines tvarkas visas išsiversti, mokėti instruktažus padaryti tam užsieniečiui, visi meet'ai turės pereiti į užsieniečiui suprantamą kalbą <...> (E19) <...> visi dokumentai lietuviški, <...> viskas lietuviškai, tai mes čia dabar turėsime anglų kalbą įvesti, ką čia dabar reikės daryti <...> (E5) <...> visos vidinės, sakykime, tos sistemos, be kurių <...> darbas yra praktiškai neįmanomas, jos <...> dažniausiai vis tiek yra lietuvių kalba <...> užsieniečių įdarbinimas yra daug daug papildomų įsipareigojimų, <...> įmonės resursų <...> (E4) <...> pritaikyti tam tikrų savo darbo sąlygų arba aplinkos, atmosferos <...> (E12) <...> dokumentacija elementariai yra lietuvių kalba, jiems reikėtų viską versti <...> į anglų kalbą, nes komunikacinė kalba tam tampa anglų kalba <...> (E17) <...> tam žmogui <...> sutvarkyti visus dokumentus. <...> jo įdarbinimas užtruks truputėlį ilgiau, negu kad paprastai lietuviui <...> (E20) <...> šiek tiek yra brangiau, sakykime, išlaikyti tą užsienio studentą <...> (E1)
	Valdžios institucijoms (šaliai)	<...> kalba eina ir apie finansavimą, apie lėšas, nes praktiškai viskas a... remiasi, ar yra skirta lėšų tam tikroms iniciatyvoms įgyvendinti (E12) <...> darbas su užsienio studentais reikalauja didžiulio žmogiškojo resurso <...> (E21) <...> įsileisti iš Trečiųjų šalių, mes turime žiūrėti saugumo reikalavimus <...> (E15) <...> vertina <...> galimą poveikį arba įtaką nacionaliniam saugumui. <...> yra daug vertinimų atliekama, daug daug įvairių procedūrų <...> (E12)

Šaltinis: sudaryta autorės

Trūksta paramos ir paskatų SŠ įsitraukti bei bendradarbiauti (61 lentelė). AMI, politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų ir tyrėjų atstovai pastebi, jog AMI trūksta paskatinimo priemonių, kad aktyviau įsitrauktų ir prisidėtų prie užsienio studentų integracijos, teiktų jiems pagalbą ir paslaugas. AMI atstovai atkreipia dėmesį į valdžios reikalavimus ir spaudimą, o ne palaikymą ir paramą. Valdžios dėmesio ir paskatų taip pat pasigenda darbdaviai. Be to, užsienio studentams ir absolventams trūksta integracinių paramos priemonių, jų sistemiško teikimo bei viešųjų paslaugų, kurios kartu sudarytų platformą įvairioms SŠ įsitraukti.

61 lentelė. Parama ir paskatos

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Parama ir paskatos SŠ	Užsienio studentams ir absolventams	<...> apskritai užsieniečių integracijoje na Lietuva nėra labai stipri <...> kad galėtų pasakyti, kad na mes čia labai gerai ir pažangiai viską darome, integruojam užsieniečius. <...> kai užsienietis <...> baigia savo studijas <...> jis kaip ir jau toks lieka pats sau ieškotis <...> (E22) <...> sisteminio kalbos mokymo lietuvių <...> nėra galimybių aaa... sudarytų. <...> jeigu ar jau baigęs studijas užsienietis, jis nori mokytis, tai tokių na nemokamų ir vis tęstinių kursų, tai jų yra na praktiškai neįmanoma rasti <...> (E22) <...> pagal Erasmus programą išvažiuoji kažkur tai į užsienį praktiškai <...> (E7)
	AMI	<...> įsitraukti į bendradarbiavimo skatinimą, <...> užsieniečių integraciją, <...> sąlygos <...> jos nėra tokios tiesiogiai finansinės, kad, pavyzdžiui, skatintų universitetus būtinai <...> proaktyviai ieškoti tų savo absolventų įdarbinimo a... galimybių. <...> kad vat jūs bandykite, <...> kokius nors dalykus, ir mes tada jus paskatinsim už tai <...> (E4) <...> negalim be finansavimo aukštosiom mokymklom užmesti vienom visų sprendimų priimti. Kad jeigu darom prielaidą, <...> tas likimas priklauso nuo to, kiek studijų etape susiduria ir socialiniai tinklai, kiek tu tuo metu integruojiesi Lietuvos visuomenėje <...> (E24) <...> ŠMM neturi jokio balso, arba išvis neturi net jokio sprendimo, net jokios minties padėti prisidėti <...> (E5) <...> turim tokį, na, pagrindinį savo partnerį, kuris visiškai nesistenčia remti – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija <...> tai yra daugiau per tokį reikalavimą, neskatinant, <...> atsiranda, na, instituciniai vertinimai, <...> kryptį vertinimai, <...> rodikliai, kur <...> vertina, kokia situacija su tais studentais, kaip absolventais, kaip jie įsidarbina, atlyginimus kokius gauna ir panašiai. <...> čia per tą tokį <...> reikalavimą prizmę <...> ir tam tikrą, na, finansinį, matyt, baudimą <...> (E4)
	Darbdaviams	<...> kad nebūtų mokama Sodra arba socialiniai kokie mokesčiai <...> visgi, ieškočiau paskatų finansinių, kad per darbdavį duoti, kad jį įdarbintų <...> (E15)

Šaltinis: sudaryta autorės

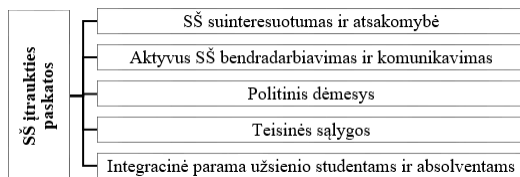
Tyrimų ir duomenų apie užsienio absolventų karjeros rezultatus trūkumas kliudo SŠ stebėti jų situaciją, atitinkamai reaguoti ir priimti sprendimus (62 lentelė).

62 lentelė. Tyrimai ir duomenys

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir duomenys	Tyrimų ir duomenų trūkumas	<...> tyrimų jokių žmoniškų nėra, nebuvo daryta, yra kažkoks <...> migracijos organizacijos, ar dar kažkieno buvo darytas, bet <...> nėra niekur jokių žmoniškų tų ar apklausų <...> kokybinių nei kiekybinių <...> apie tai <...> kokios čia sąlygos iš tikro, ir kiek čia tų studentų pasilieka, o jeigu nepasilieka, su kuo jie iš tikro susiduria <...> kodėl jie ne nesuranda čia darbo <...> (E5) <...> trūksta duomenų – nežinom pastarųjų metų aktualijų <...> kiek baigusią studijas Lietuvoje asmenų lieka čia dirbti (E14) (E22 ir kt.)
	Duomenų sistemų iššūkiai	<...> nėra galimybės susieti tarkim Sodros duomenų, ten Užimtumo tarnybos duomenų <...> su migracijos duomenimis <...> (E21)

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių įtraukties paskatos. Kai kurie informantai SŠ įsitraukimą ir bendradarbiavimą vertina palankiai ir teigia, jog aplinka leidžia tai daryti, arba pastebi, jog vyksta pokyčiai ir sąlygos gerėja. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatytos SŠ įtraukties paskatos pagal lygmenis, pateiktos 17 pav.



17 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties paskatos

Šaltinis: sudaryta autorės

Informantų nuomone, kai kurios SŠ suinteresuotos ir atsakingai stengiasi kurti užsieniečių integracijai palankią aplinką Lietuvoje (63 lentelė). Yra suinteresuotų užsienio studentų ir absolventų, kurie naudojami galimybėmis likti Lietuvoje dirbti, stengiasi gerinti savo karjeros ir integracijos perspektyvas. Kai kurie AMI, studentų organizacijos, darbdaviai, nacionalinės ir savivaldos institucijos aktyviai inicijuoja pokyčius ir palankesnes sąlygas užsienio absolventų integracijai Lietuvoje. Dėl to tik daugėja galimybių SŠ įsitraukti.

63 lentelė. Suinteresuotųjų šalių suinteresuotumas ir atsakomybė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
SŠ suinteresuotumas ir atsakomybė	Užsienio studentų ir absolventų	<...> jie norėtų likti <...> tokių yra <...> išmoko lietuvių kalbą ir ir puikiai integruojasi (E7) <...> apie kokį 40 procentų tikrai yra užsieniečių, kurie <...> renkasi galimybę pasinaudoti tuo – gauti leidimą vieneriems metams ir turėdami tą vat leidimą <...> kaip ir darbo paieškom, bet su tuo leidimu jie jau gali pradėti dirbti Lietuvoje a... ir toliau jau tęsti veiklą – savo darbinę veiklą, ar <...> kitokią veiklą (E10)

AMI	<...> aukštosios mokyklos yra suinteresuotos ir jos teikia visokeriopą pagalbą (E1) <...> mes irgi stengiamės integracinių daug daryti ir ir renginių ir integruoti kuo labiau juos į bendruomenę, į visuomenę ir, kad jie tikrai norėtų čia gyventi ir norėtų savo šeimas kurti ir pasilikti ir dirbti Lietuvoje (E5) <...> the university we have the strong community that supports each other <...> here I can competently say that like they do have a lot of positive impact on a... integration to society and labor market (E2) <...> kai kurios aukštosios mokyklos, savo pačių iniciatyva stengiasi organizuoti aktualius kalbų kursų <...> (E24) <...> visi universitetai irgi m... stengiasi <...> tas leidimas laikinai gyventi būtų ne metų trukmės, bet, galbūt, dviejų metų <...> (E4)
Studentų organizacijų	<...> Studentų sąjunga, pastaruoju metu, visai aktyviai šioje temoje dirba <...> (E14) <...> pastaruoju metu <...> vėliau nešė nevyriausybines organizacijos <...> studentiškos <...> didžiausią įtaką padarė tam, kad mes dabar apie tai garsiai kalbėtume <...> būtų tos sąlygos, kad jie pasilikėtų (E1) <...> LSS <...> trying to pass solutions that <...> international students to be more involved in student life <...> that also should have <...> an input of integration of foreign graduates <...> to the labour market <...> and the society <...> (E2) <...> dažnai integracinius dalykus vat apsiima tokios, kaip studentų atstovybės <...> mentoryste universitete <...> turim bendrabičių reikalų komitetą <...> didžioji dalis dabar bendrabičio koordinatorių šiaip yra užsieniečiai (E3)
Darbdavių	<...> tarptautinės kompanijos dabar vis labiau priima tuos užsieniečius <...> jie labai daug yra įdarbinę studentų užsieniečių <...> turim daug tų kompanijų užsienio, kurios yra yra atviros ir priima <...> jiems reikia tų specialistų, jau mokančių ne vieną kalbą. <...> poreikis <...> jisai yra labai išaugęs <...> (E7) <...> dauguma aaa... darbdavių, jie nori ir ieško galimybių <...> juos įsidarbinti (E6) <...> Pozityvumą pastaruoju metu, kadangi keliame tą problemą pastaruosius keletą metų gana aktyviai <...> (E15) <...> mes tampam atviri <...> nesvarbu ar tu užsienietis studentas, ar tu <...> lietuvis studentas <...> tau visos šitos programos ir <...> iniciatyvos yra applicable. <...> tikrai matom privalumą įvairovei (E17)
Centrinės valdžios institucijų	<...> Ekonomikos ir inovacijų ministerija <...> tai tikrai yra ta ministerija, kuri labai palaiko ir jie tikrai padėjo a... ir įgyvendint tuos pakeitimus <...> (E21) <...> yra <...> įstaigų <...> kurios yra suinteresuotos tikrai gerinti čia tą aplinką <...> Ekonomikos ir inovacijų ministerija <...> dabar jau skleidžia žinią ir požiūrį, kad kad užsienio darbuotojai tikrai yra čianais mums reikalingi <...> (E5) <...> government has <...> met on the other end to international graduates or foreign students so <...> now have the opportunity to work in Lithuania (E2) <...> institucijos ir patys iniciatyvūs labai žmonės dirbantys grupėse <...> (E13)

<...> Investuok Lietuvoje ir mūsų ministerija deda tam tikras ir turim interesą, kad tie užsienio absolventai <...> pas mus čia liktų ir dirbtų (E11)
 <...> institucijos visos jos prisitaiko, atsiranda žmonių <...> kurie mato galimybes <...> judame geru <...> keliu <...> Migracijos departamentas aaa... darosi vis modernesnis (E20)

Savivaldos institucijų	<...> savivalda <...> miestuose <...> Vilniuje <...> daro irgi ir kiti miestai (E23) <...> iš tokių aktyvių savivaldybių aš paminėčiau <...> tai aišku Vilniaus savivaldybė ir jos agentūra Go Vilnius. <...> antroį pastatyčiau, tai Klaipėdos savivaldybė <...> trečioį <...> Kaunas <...> šitos trys savivaldybės <...> (E11) <...> buvo Kaunas 2022 <...> labai daug tų gražių iniciatyvų buvo tarptautiniams studentams <...> alumnams <...> (E8) <...> International House Vilnius <...> dar tik pradėjome dirbti su užsienio studentais, bet tikrai <...> juos matome, kaip vieną iš tikslinių auditorijų, matom labai didelę pridėtinę vertę, esam suinteresuoti, kad jie pasilikėtų Vilniuje <...> (E19)
------------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Kai kurie pagrindiniai SŠ segmentai aktyviai ir efektyviai bendradarbiauja, o sąlygos įsitraukti ir bendradarbiauti yra palankios (64 lentelė). Tai lemia ne tik paramos užsieniečiams plėtrą, bet ir skatina SŠ dalyvauti, tobulinti veiklą.

64 lentelė. Aktyvus suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir komunikavimas

Kategorija	Subkategorijos	Irodantys teiginiai
SŠ bendradarbiavimas ir komunikavimas	Tarp studentų organizacijų ir kitų SŠ	<...> bendradarbiavimas glaudus <...> nevyriausybiniam lygmenyje <...> (E1) <...> we have like a person like they are drop external affairs, a person who is like trying to build bridges to LSS and other organizations <...> student bodies <...> involved into decision making processes within the university <...> we do have like some access to decision making processes in the university and outside <...> (E2) <...> su Studentų sąjunga mes čia nemažai darėm, kad kad čia būtų nuimtas tas apribojimas, nes lietuviams tokio apribojimo nėra (E7) (E3 ir kt.)
	Tarp AMI ir kitų SŠ	<...> mums didžiausią darbą atlieka būtent pačios aukštosios mokyklos, <...> jos inicijuoja mūsų darbo veikloje procesą leidimo <...> ar nacionalinės vizos išdavimo. <...> šitoj vietoj didžiausi mūsų partneriai <...> aukštosios mokyklos, tie koordinatoriai, atstovai, kurie <...> bendradarbiauja su užsieniečiais, perduoda jiems informaciją (E10) <...> aukštojo mokslo sektorius <...> bendradarbiauja <...> ir su valdžios įstaigom ir viena su kita aaa... nu lengvindamos šitą procesą <...> (E23) <...> Lietuvos rektorių konferencijoje <...> visi universitetai <...> Tarptautinių skyrių atstovai būna <...> sprendžia klausimus <...> teikiam pasiūlymus <...> (E5)

Tarp AMI ir darbdavių	<...> mūsų didžiausias fokusas, tai yra bendradarbiavimas su įmonėmis tiesiogiai, nepriklausomai nuo <...> industrijos srities <...> pažindinimasis ir gavimas informacijos apie esamas pozicijas laisvas a... kuriose yra kviečiami žmonės, nepriklausomai nuo jų a... gimtosios šalies (E6) <...> galimybės įsitraukti yra labai didelės ir kas liečia pačius renginius <...> pačių įmonių renginiuose kiekvienais metais tik daugėja <...> (E18) <...> kai kuriose studijų programose tai labai gerai veikia <...> studijų metu <...> galim am... prisiderinti prie <...> įmonių visokių reikalavimų <...> (E4) (E17 ir kt.)
Tarp valdžios institucijų ir kitų SŠ	<...> įsitraukti yra pakankamai paprasta į tą bendradarbiavimą <...> nes tas ratas, tie žmonės, kurie dirba <...> visos institucijos drauge (E21) <...> tarp įvairių institucijų <...> dalyvavimas tikrai yra <...> (E25) <...> susijungiamo ir dažnai, kad tie posėdžiai mūsų veiklos kasdienybė būna. <...> turime jau tokią praktiką bendradarbiavimo <...> tiek su darbdavių atstovais, tiek ir su aukštųjų mokyklų atstovais <...> (E10) <...> ministerijų ir tam tikrų agentūrų <...> bendradarbiavimas <...> vyksta <...> reguliariais formatais <...> su savivaldybėmis bendradarbiavimas irgi vyksta (E11) (E13 ir kt.)

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadovaujantis informantų teiginiais nustatyta, kad SŠ įtrauktis skirtingomis formomis ir būdais skatina užsienio absolventų karjerai palankių sąlygų plėtrą ir SŠ įtrauktį (65 lentelė). Įvairių SŠ bendradarbiavimo ir komunikavimo naudą reprezentuoja teisiniai reguliavimo ir administraciniai pokyčiai, susiję su taisyklių ir procedūrų lengvinimu, iniciatyvų, priemonių kūrimu ir planavimu (pavyzdžiui, įsteigtas „International House Vilnius“, kuriama integracijos strategija), užsienio studentų ir absolventų klausimų sprendimu. SŠ aktyviai bendradarbiauja, kad didintų užsieniečių įsidarbinimo galimybes: organizuoja praktikas, darbo vietų plėtrą, renginius, suteikiančius galimybes tobulinti kompetencijas ir megzti kontaktus. Bendra SŠ veikla sudaro prielaidas pačioms SŠ dalintis idėjomis, patirtimis, rekomendacijomis, spręsti kylančius klausimus, taip tobulinti savo veiklą ir gerinti užsieniečių integraciją.

65 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukties rezultatai

Kategorijos	Įrodantys teiginiai
Reguliacinių ir administracinių procedūrų lengvinimas	<...> apribojimai, jie šiaip yra naikinami ir tai yra bendras iš tikrųjų institucijų darbas. <...> yra įtikinėjimas bendroje darbo grupėje ir ir parodymas <...> atsižvelgiant į darbdavių prašymus ir siūlymus, ir tas bendradarbiavimas taip jisai ir sukasi tarp įvairių interesų grupių ir kol yra surandamas tas kompromisas <...> įstatymų leidyba yra gana komplikauta (E12) <...> tai nebuvo <...> vien tik migracijos institucijų iniciatyva. <...> visi teisiniai pasikeitimai <...> jiems daro įtaką <...> tie patys universitetai <...> studentams atstovaujanti asociacijos <...> tai visuomet na būna <...> susiję <...> žaidėjai <...> teikia savo pasiūlymus <...> į juos yra na įsiklausoma (E22)

<...> pačiai teko ne vienoj ir ir diskusijoj, ir ir įrodynėti, ir kai buvo svarstomas Užsieniečių teisinės padėties įstatymas <...> dėl <...> darbo valandų <...> su studentų sąjunga mes čia nemažai darėm, kad kad čia būtų nuimtas tas apribojimas <...> (E7)

<...> visokius barjerus mažinti ir <...> kad lengviau absolventams gauti leidimą laikinai gyventi ilgesniam laikotarpiui, tai nebuvo vien tik universitetų tos lobinimo <...> dėka, bet būtent <...> ir pramonininkų ir a... miestų, ir tos Inovacijų ekonomikos ministerijos, iš esmės, spaudimu (E4)

<...> aukštojo mokslo sektorius <...> bendradarbiauja <...> ir su valdžios įstaigom ir viena su kita <...> lengvindamos šitą procesą, paprastindama, nes jom irgi aktualu studentų pritraukimas <...> (E23)

Iniciatyvų ir priemonių plėtra

<...> toks vat bendras tai, kad buvo įsteigtas International House <...> (E22)

<...> be tų iniciatyvų, be tų visų tų įstaigų, žmonių, darbdavių <...> nieko nebūtų buvę (E8)

<...> viena iš tokių priemonių buvo <...> bendrom jėgom, vėlgi, Inovacijų ekonomikos ministerijos, kartu su ŠMM prastumta <...> (E4)

<...> International House. <...> jo iniciatyvos <...> ištakose buvo <...> agentūra Investuok Lietuvoje <...> buvo sudominta savivaldybė <...> kuri delegavo irgi savo agentūrai Go Vilnius ir tas International House <...> pradėjo funkcionuoti būtent šių dviejų agentūrų pastangomis ir dabar yra dedamos pastangos, kad nuo kitų metų atsirastų Klaipėdoj analogas, o vėliau <...> Kaune <...> Šiauliuose, galbūt (E11)

<...> Švietimo, mokslo ir sporto ministerija palaikė <...> neprieštaravo <...> pritarė ir SADM'as <...> Migracijos departamentas ir Vidaus reikalų ministerija, tai va tie dalykai ir pavyko (E11)

<...> dabar esame kelyje to International House Klaipėda atidaryme, ar ne, ir bendraujame su visomis institucijomis <...> (E20)

<...> mes startuojam visai neužilgo su užsienio studentų pritraukimo ir integracijos strategija Lietuvoj ir darėm pasiruošiamuosius darbus su ministerijos kolegom a... pokalbius, fokus su studentais užsienio, įvairiom interesų grupėm. <...> susitikimai gyvai ar ar online'u visą laiką padeda bent apsiukeisti nuomonėm ir paskui iš to atsiranda kažkokie follow up darbai, aaa... susitarimai <...> (E14)

Problemų sprendimas ir viešinimas

<...> bendradarbiavimas glaudus <...> be galo svarbus <...> bendras matymas <...> leidžia mum tą problemą išnešti kur kas plačiau <...> ir kalbėti ne tik <...> apie švietimo sektorių, bet <...> ir apie bendrą užsieniečių integraciją Lietuvoje. <...> atstovybės <...> bendradarbiauja <...> jos dažniausiai atneša tas problemas, kuriomis gyvena tie užsienio studentai <...> jos turi tą tiesioginį <...> ryšį su tuo užsienio studentu ir gali tą problematiką <...> perduoti mums, kada mes jau galėtume nešti toliau <...> iš vat sąjungos pačios pusės <...> paleidome <...> rezoliuciją <...> dėl užsienio studentų teisinės padėties Lietuvoje, po kurios <...> sulaukėm <...> susidomėjimo iš įvairių suinteresuotų šalių <...> kurie, na irgi pradėjo, <...> remtis į tuos klausimus <...> tiek ir teisinių aspektų, tiek ir socialinių integracinių <...> kad galėtumėm <...> sudaryt sąlygas <...> likti Lietuvoje <...> (E1)

<...> jų problemos seniau labai būdavo negirdimos universiteto, dabar <...> dažnai išgirsti visiškai kito pasaulio problemas <...> stengiamės spręsti jas (E3)

<...> Lietuvos rektorių konferencijoje yra tas Tarptautinių skyrius <...> kur tikrai visi universitetai, jau jau Tarptautinių skyrių atstovai būna <...> sprendžia klausimus ir <...> teikiame savo pasiūlymus <...> ir Vyriausybei ir ir Seimui <...> dėl situacijos gerinimo <...> užsieniečių <...> Lietuvoje (E5)

<...> kai jau reikia klausimą išspręsti <...> susitikimai labai efektyvūs būna (E10)

<...> Jeigu kyla klausimas, tikrai bendrų susitikimų netrūksta ir visi teikia savo kažkokius pasiūlymus, ką galėtų jie iš savo srities, iš savo mum pateikti ir visi bendradarbiaujam tikrai šauniai (E13)

Įsidarbinimo galimybių didinimas organizuojant įvairias veiklas	<...> universitetas pakankamai daug bendradarbiauja su su pramone. Ir turim <...> draugų – partnerių <...> kur gali studentai mūsų ir atlikti praktikas <...> po to, užmezgę ryšius <...> pasilieka ir ir ir dirba <...> organizuojama karjeros dienos <...> viena didžiausių ir kur suvažiuoja labai daug ir tarptautinių, ir lietuviško kapitalo įmonių, kurios siūlo am... praktikos, darbo galimybes <...> (E8) <...> sukvietėme darbdavių atstovus, kurie visai atviri yra užsieniečių samdai, kai kurie jau labai daug samdo užsieniečių <...> ir turėjom tokius greitus interviu, kai užsieniečiai galėjo pasikalbėti <...> su tomis įmonėmis ir, galbūt, būti pakviesti į antrąjį interviu (E19) <...> su vadovu susitarus, mes pradedam priimti studentus būtent tom privalomom praktikom. <...> plačiai komunikuojam ir studentus ir universitetuose (E17) <...> mūsų didžiausias fokusas tai yra bendradarbiavimas su įmonėmis tiesiogiai, nepriklausomai nuo <...> industrijos srities, tiesiog pažindinimasis ir gavimas informacijos apie esamas pozicijas laisvas aaa... kuriose yra kviečiami žmonės, nepriklausomai nuo <...> gimtosios šalies <...> mes kaupiam <...> duomenis ir tokią informaciją tam, kad bendraudami ir padėdami mūsų studentams <...> galėtume juos tiesiogiai nukreipti taip išsaugant jų laiką, nesiuntinėti CV bet kur <...> (E6)
SŠ veiklos tobulinimas	<...> galima išmokyti pasidalinti gerosiomis praktikomis, vieni iš kitų kažko išmokyti <...> (E19) <...> pasidalinti greitai nuomonėmis <...> savo praktika, žiniomis <...> (E10) <...> tai, be abejo, tai skatina <...> mus domėtis <...> priimti tam tikrus sprendimus <...> daryti rekomendacijas <...> nuolatos tobulėti (E18)

Šaltinis: sudaryta autorės

SŠ įtrauktį lemia ir skatina, pasak informantų, politinis dėmesys užsienio studentų ir absolventų integracijai (66 lentelė). Tai, kad šie klausimai įtraukti į strateginius dokumentus ir svarstomi nacionaliniu lygmeniu, rodo valstybės interesą ir SŠ veiklos, bendradarbiavimo kryptį.

66 lentelė. Politinis dėmesys užsienio studentų ir absolventų integracijai

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Politinis dėmesys	<...> studentai užsieniečiai, jie yra tarp <...> privilegijuotų grupių <...> teigiamai matoma iš visų pusių ir tas matosi <...> iš politinių dokumentų <...> migracijos a... politikos gairėse <...> Vyriausybės programoje dabartinės <...> tikslas <...>, kad atvyktų užsieniečiai studentai ir <...> pasilikti (E22) <...> didžiausias privalumas, kad pagaliau tas klausimas yra jau na dienos šviesoj <...> kalba apie tai, bet jau ir Švietimo ministerija, Ekonomikos ir inovacijų ministerija <...> atsiranda tas supratimas, kad mes turime sudaryt tas sąlygas, kad jie galėtų įsitvirtinti Lietuvoje (E1) <...> yra toks kaip politinis siekis labiau leisti <...> aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus <...> (E16) <...> ypatingai naujoje valdžioje matomas tas m... dėmesys būtent šitai sričiai <...> ministerijos jau <...> šioje kadencijoje yra atviros pokalbiams ir atviros pokyčiams <...> (E6) <...> gerai, kad yra pratęstos tos vizos, kad politikai, jau truputį išgirdo, Vyriausybė <...> (E15) (E25, E1, E2, E7)

Šaltinis: sudaryta autorės

Palengvintos teisinės sąlygos likti ir įsidarbinti Lietuvoje užsienio studentams ir absolventams kaip paskata aktuali ir darbdaviams (67 lentelė). Užsieniečiai greičiau įgyja leidimą dirbti, pereina procedūras, dėl to darbdaviams paprasčiau juos įdarbinti.

67 lentelė. *Teisinės sąlygos*

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Teisinės sąlygos	Užsienio studentams ir absolventams	<...> Užsieniečių teisinės padėties įstatyme <...> atsirado norma <...> jeigu žmogus baigė studijas Lietuvoj ir gauna leidimą laikinai gyventi darbo paieškos pagrindais, jam nereikia eiti per Užimtumo tarnybos procesus ir jam tos taisyklės nebetaikomos. <...> šitai palengvins įsidarbinamumą a... užsieniečių Lietuvoj <...> (E14) <...> atsirado ir pilna darbo diena, greitesni procesai <...> (E6) <...> turi galimybę pasilikti <...> turi galimybę per 10 metų grįždami iš savo kažkur tai kitos šalies vėl įsidarbinti, kaip aukštos kvalifikacijos darbuotojai <...> turi ir šeimą galimybę atsivežti dabar <...> (E8) (E10 ir kt.)
	Darbdaviams	<...> studijas baigęs žmogus neturi praeidinėti tam tikrų gana komplikuotų procedūrų, palengvins darbdaviui irgi gyvenimą labai stipriai (E14)

Šaltinis: sudaryta autorės

Integracinė užsieniečių paramos ir jos priemonių plėtra (68 lentelė) sudaro platformą SŠ įsitraukti ir bendradarbiauti.

68 lentelė. *Integracinė parama užsienio studentams ir absolventams*

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Integracinė parama užsienio studentams ir absolventams	<...> dabar yra iš priemonių planuojama, kad galės absolventai <...> konkurso būdu tiesiog pretenduoti į tam tikras stipendijas, kad atlikinėtų praktikas Lietuvos įmonėse <...> baigę universitetą (E4) <...> International House Vilnius <...> iniciatyva <...> labai svarbi platforma aaa., kuomet visos paslaugos, kurios yra reikalingos a... dėl integracijos <...> orientavimosi mieste, dėl susitikimų, dėl kalbos mokymosi, yra teikiamos praktiškai vieno langelio principu <...> organizuoja <...> platformas ir konsultacijas studentams sujungiant juos su darbdaviais (E12) <...> jie gali tarkim kreiptis dėl integracijos <...> pasirašo sutartis su pabėgėlių priėmimo centru ir jie ten gauna <...> lietuvių kalbos mokymas, kultūros švietimas, jiems padeda susitvarkyti dokumentus įsidarbinant, susirandant būstą <...> bet jau jie per tą laiką turi tikrai aktyviai dalyvauti integraciniam procese (E13)

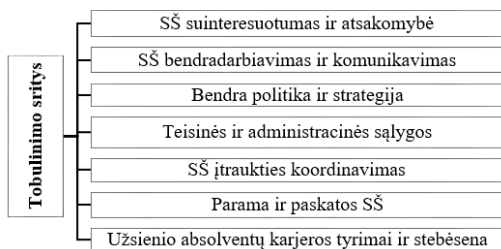
Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant, SŠ įtrauktis vyksta tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai individualiu, organizaciniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis. SŠ bendradarbiavimas ir komunikavimas itin naudingi lengvinant reguliacines sąlygas ir administracines procedūras, kuriant integracines priemones ir paslaugas (pavyzdžiui, „International House“ organizacijų Vilniuje ir Klaipėdoje steigimas), sprendžiant ir viešinant užsieniečių

problemas ar plečiant praktikos galimybes. Nustatyta, kad šios priemonės tampa platforma SŠ bendradarbiauti, komunikuoti ir tobulinti veiklą. Nors ekspertai neabeboja SŠ įtraukties nauda, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, pažymima, kad SŠ įtraukties nepakanka. Ji dažnai yra fragmentiška: daugiausia bendradarbiauja valstybės institucijos tarpusavyje, o AMI – su darbdaviais. Trūksta tarpsektorinio ir tarplygmeninio bendradarbiavimo, įskaitant ir pačių absolventų išitraukimą. Įtrauktį riboja tai, kad dalis SŠ yra nesuinteresuotos, neatsakingos, nesistengia išitraukti į veiklas ar teikti paramą užsieniečiams. SŠ nebendradarbiauja ir nekomunikuoja, turi skirtingus interesus ir tikslus, dėl kurių kyla konfliktų rizika. SŠ įtrauktį apsunkina bendros politikos ir strategijos, koordinavimo trūkumas, teisiniai ir administraciniai užsieniečių samdos apribojimai, kalbos barjeras ir kultūriniai skirtumai. SŠ trūksta paramos ir paskatų, o darbui su užsieniečiais reikia papildomų išpareigojimų ir išteklių. Taip pat nepakanka tyrimų duomenų apie užsieniečių karjeros rodiklius, tai riboja pagrįstus sprendimus. O išskirtos SŠ įtraukties paskatos yra priešingos išvardytoms kliūtims. Įtrauktį skatina tai, kad kai kurios SŠ yra suinteresuotos ir atsakingos, aktyviai bendradarbiauja ir komunikuoja, be to, skiriama politinio dėmesio užsienio studentų ir absolventų integracijai, lengvinamos teisinės sąlygos ir įgyvendinama integracinės paramos plėtra. Vis dėl to kliūčių tam yra daugiau nei paskatų.

3.2.5. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, tobulinimo galimybės

Remiantis informantų išvalgomis ir pasiūlymais, išskiriamos SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tobulinimo kryptys ir pateiktos 18 pav.



18 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo tobulinimo sritys

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių suinteresuotumas ir atsakomybė. Tyrimo rezultatai pagrindžia svarbiausią SŠ suinteresuotumo ir atsakomybės poreikį. Remiantis ekspertų požiūriu, patys užsienio studentai ir absolventai turėtų tapti aktyvia SŠ, rodyti iniciatyvą ir norą įsitraukti į įvairias veiklas tiek AMI, tiek už jos ribų (69 lentelė). Užsienio studentai ir absolventai turėtų rūpintis papildomų kompetencijų (pavyzdžiui, lietuvių kalbos žinių) įgijimu, įsitraukti į nevyriausybinių organizacijų veiklas ir padėti kitiems užsieniečiams.

69 lentelė. Užsienio studentų ir absolventų suinteresuotumas ir atsakomybė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio studentų ir absolventų suinteresuotumas ir atsakomybė	Aktyvus įsitraukimas į veiklas ir papildomų kompetencijų įgijimas	<...> turi turėti noro, iš tikrųjų, įsidarbinti <...> įsitvirtinti, integruotis Lietuvoje pats užsienietis, pats absolventas <...> (E4) <...> drąsos visiems pabandyti įsidarbinti, pasižiūrėti, patikrinti <...> tokio va postūmio, turbūt, tik tai reikia (E8) <...> užsieniečiai studentai, kad jie, iš tikrųjų, studijuotų, mokytųsi lietuvių kalbos <...> kad galėtų <...> parodyti tam potencialiam darbdaviui, kad štai aš toks esu, aš moku, aš galiu, prašom imkit mane (E9) <...> pirmiausia <...> tai yra jo pastangos, suinteresuotumas <...> (E11) (E20)
	Pagalbos teikimas kitiems studentams ir absolventams	<...> absolventai <...> galėtų dirbti labai daug su nevyriausybinių organizacijom, nes jų vien užsienio kalbų žinojimas yra labai svarbus ten dirbant. <...> tarkim studijuojantys teisę <...> iš teisės pusės ir pakonsultuoti, ir dirbant su užsieniečiais padėti jiems orientuotis Lietuvoje, nes jau jie <...> daugiau žino, gali padėti tvarkyti ir dokumentus <...> akademinėse bendruomenėse galėtų įsidarbinti (E13)

Šaltinis: sudaryta autorės

SŠ atstovų įžvalgos atskleidžia, jog labiausiai reikia pasitempti AMI (70 lentelė). Informantai, kalbėdami apie būtinus pokyčius, susijusius su AMI veikla, siūlo joms būti ambicingesnėms ir prisiimti atsakomybę už savo užsienio studentus, užtikrinti kokybiškas studijas, sklandų procesą ir aktyviau įsitraukti, teikti visokeriopą paramą jiems integruojantis į darbo rinką ir visuomenę, stengtis juos išlaikyti. Akcentuota, kad AMI reikėtų gerinti paslaugų, pavyzdžiui, karjeros konsultavimo, prieinamumą užsieniečiams. Taip pat papildomai inicijuoti integracines veiklas ir priemones – skirti mentorius, mokyti kalbos (ne tik pagrindų), diegti integracines programas, įdarbinti užsienio studentus, absolventus. Svarbu neatskirti užsieniečių nuo vietinių studentų bendrabučiuose, sudaryti patogesnes galimybes įsilieti į bendruomenę, megzti kontaktus.

70 lentelė. Aukštųjų mokyklų suinteresuotumas ir atsakomybė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
AMI suinteresuotumas ir atsakomybė	AMI pastangos integruojant užsieniečius	<...> mes matytumėm, kad universitetų tai turėtų būti pagrindinis vaidmuo ir siekis, jie turėtų norėti, kad tie žmonės pasilikytų vėliau (E21) <...> universitetai galėtų aktyviau padėti savo studentams įsidarbinant. <...> užsienio studentus reikia šviesti, aiškinti jiems kaip to darbo ieškoti <...> (E19) <...> reikėtų ir papildomų pastangų jau integruojant besimokantį žmogų <...> (E11)
	Kokybiškų studijų užtikrinimas	<...> mums reiktų užtikrinti tiesiog kokybiškesnę, sklandesnę studijų procesą <...> (E14)

Priemonių įgalinimas	<...> tų platformų įgalinimas, kad kad, iš tikrųjų, veiktų tos platformos, arba tam tikros mugės <...> karjeros renginiai tam tikri <...> workshop'ai, kuomet a... darbdaviai susitinka su studentais <...> (E12)
Paslaugų prieinamumo gerinimas	<...> universitete <...> daugiau reikia <...> prieinamumo, nes daug kas tikrai yra, vis dar, yra orientuota į tą į mūsų <...> (E8) <...> universitetui ką gali padaryti, tai <...> galvoti ir apie savo tą užsienio studentų studijuojančių – būsimų absolventų a... kategoriją, <...> tikrai reikalingų karjeros konsultavimo paslaugų gavėjus (E4)
Mentorių skyrimas	<...> padėjimas pereiti per tuos visu migracijos procesus <...> ar tai būtų žmonės tam tikri <...> karjeros <...> migracijos specialistai universitetuose <...> kad jie galėtų <...> teikti tą informaciją, ką toliau daryti studentui. <...> mentorių paskyrimas studentams, kad juos kuruotų, juos informuotų. <...> kaip orientuotis apskritai darbo rinkoje. Arba <...> kur jau yra studentai, baigę studijas ir jie dirba <...> užima kažkokias tai pozicijas, kad jie gal galėtų <...> padėti tiems užsienio studentams lengviau susirasti, lengviau suprasti, kaip kaip vyksta (E12)
Praktikos galimybių plėtra ir pagalba surandant atitinkamas praktikos vietas	<...> geras būtų variantas daugiau tokių jungtinių programų, kur tu studijuoji ir <...> privalomai pusę metų tam tikroje įmonėje dirbi ir <...> jeigu viskas gerai – pasilieki toje įmonėje po po studijų (E19) <...> praktika <...> jeigu yra privaloma ir universitetui padėtų <...> matyčiau tai čia kaip universitetų <...> įsipareigojimą, nes jie priskviečia užsieniečius studentus ir padėtų susirasti tą praktiką. <...> integracija ir galimybės Lietuvoje pasilikti padidėtų <...> jeigu <...> gauni praktikos <...> susijusios su tavo studijomis, iš karto yra dvigubas pliusas <...> gali gerai pasirodyti ir <...> pasilikti toliau dirbti (E22) <...> pradėt juos <...> ruošti ir priimti praktikai tam tikrose įmonėse <...> čia jau švietimo įstaigų klausimas, kur nukreipti tą darbuotoją, kad jisai tikrai ten baigęs <...> inžinerines studijas su mechanika, <...> nepatektų į kokią IT įmonę <...> (E15)
Įsidarbinimo galimybių sudarymas AMI	<...> patys universitetai <...> jie tikrai nemažai gali prisidėti prie viso to, nes jie turi galimybę juos ir įsidarbinti savo universitetuose (E13)
Kalbos mokymas, supažindinimas su kultūra	<...> yra ir socialiniai, ir kultūriniai skirtumai, kuriuos nu tiesiog reikia jiems paaiškinti, amm... padėti suprasti ir ir padėti prisitaikyti (E5) <...> žiūrėti, ką mes suteikiame šalia studijų programos kompetencijų studentui studijų laikotarpiu <...> yra dvi dedamosios labai svarbios. Vienas, tai yra lietuvių kalbos pagrindai ir <...> kultūrinis kontekstas <...> iš kur mes čia atsiradę <...> kokia mūsų istorija, koks mentalitetas, kokios tradicijos, kokie nors ten maži kultūriniai „kvirkasai“ <...> ambicija, būtent apie kalbos žinias kalbant, turėtų būt didesnė, nes <...> tai yra tapę tokiu iš dalies pramoginiu dalyku <...> (E14) <...> jų karjeros galimybės reikšmingai padidėtų, jeigu jie visi studijų metu <...> mokytųsi ir lietuvių kalbą, o šito labai trūksta ir visi universitetai praktiškai unisonu sutinka <...> kad <...> padėtų <...> užsieniečio integracijai a... lietuvių kalbos geras mokėjimas (E4)

Integracinių programų diegimas	<...> universitetai, jie turi turėti labai stiprią programą aaa... tarptautinių studentų integracijai, nes visų pirma studentai nukrenta į jų rankas <...> jie turi gauti tą pirmą tokį introductioną, ar ne, kuomet juos realiai veda už rankos ir paaiškina, kaip viskas veikia, kur reikia eiti <...> kaip atrodo pienas, kefyras <...> tokie paprasti, ar ne, dalykai, o ką jau kalbėti apie bendrą šalies kultūrą (E20)
Apgyvendinimas su vietiniais	<...> jų neatskirti nuo kitų studentų, pavyzdžiui, bendrabučiai tai yra atskiri (E21)

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbdavių atstovas paminėjo, kad reikia aktyvesnių studentų organizacijų, kurios padėtų užsienio studentams pasiruošti (parengti CV) praktikoms (71 lentelė).

71 lentelė. Studentų organizacijų pastangos

Kategorija	Įrodantys teiginiai
Studentų organizacijų pastangos	<...> jeigu mes norime didinti tą procentą <...> reikėtų mums, visgi, kalbėt, kad studentų atstovybės, dar kažkas, padėtų paruošti gerą savo CV praktikai <...> (E15)

Šaltinis. Sudaryta autorės

Tyrimas parodė, kad aktualus darbdavių aktyvumas, atsakomybė ir iniciatyvumas pritaikant ir kuriant įtraukią darbo aplinką, įtraukiant darbuotojus ir sudarant užsieniečiams karjeros galimybes (72 lentelė). Darbdaviams būtina atsiverti ir domėtis, suprasti įvairovės vertę, įgyti tarpkultūrinių kompetencijų, kurti lankstesnes darbo sąlygas (galimybes dirbti dalį darbo dienos), sudaryti studentišką darbų galimybes, viešinti save ir veiklą.

72 lentelė. Darbdavių suinteresuotumas ir atsakomybė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Darbdavių suinteresuotumas ir atsakomybė	Darbo aplinkos pritaikymas	<...> įmonėse <...> būtų galima labiau atsižvelgti, kad jeigu užsieniečiai dirba <...> užsienio studentai <...> kad būtų <...> vartojama <...> anglų, kad būtų daugiau tokia įtraukianti <...> čia irgi būtų galima a... pa patobulėti (E25) <...> prisistatymas tų pačių žmonių ir paruošimas, įvedimas, įsiai, visgi, turėtų būt. <...> turi imtis vadovai, jeigu jie nori patys turėti darbuotojų <...> ateityje <...> (E15) <...> privatus verslas turėtų būt aktyvesnis šiuo klausimu (E13)
	Domėjimasis įvairovės nauda	<...> jeigu verslai daugiau laiko praleistų pasidomėdami ta visa informacija, jie tikrai galėtų būti up to date, kaip sakant, ir priimti tinkamus sprendimus (E20) <...> įvairovės ir įtraukties klausimas <...> yra ta sritis, kur tikrai įmonės gali kelti sau tuos klausimus ir čia jau turi būt kelionė <...> (E17)

Atsakomybės prisiėmimas	<...> darbdavys pats. Mūsų noras yra, kad <...> verslo asocijuotos struktūros, irgi, prisiimtų tam tikrą dalį, nes jie tikriausiai geriausiai žino <...> savo narių problematiką <...> poreikius ir kad čia būtų įtraukti, irgi, socialiniai partneriai. <...> mums yra pramoninkams svarbu – eksportuojančios įmonės, tai mes turime ir suprasti, kad <...> reikėtų mums patiems užsiimt ir šitoj vietoj pristatyt (E15)
Lankstesnių darbo sąlygų sudarymas	<...> studentų <...> darbo laikas. Lietuvoj dar nėra taip labai <...> atsivėrus, kad a... varijuoti, kiek tu laiko dirbi. Mes įpratę ir mum yra patogų turėti žmogų pilnu etatu <...> bet, pavyzdžiui, sako: „aš noriu 0,40 <...> 0,50 <...> noriu laviruoti“. Tai tada, irgi, darbdaviams atsiranda iššūkis, kaip mes <...> organizuojam darbą (E17)
Studentiškų darbų galimybių didinimas	<...> kad tų studentiškų darbo vietų atsirastų daugiau. <...> pavyzdys <...> trūksta darbuotojų ten restoranuose, kavinėse <...> tai realiai galėtų būt daug ten ar vietiniai studentai dirbti, ar užsieniečiai <...> (E7)
Aktyvesnis savęs viešinimas	<...> būti matomiems, turėti <...> darbo skelbimus <...> kur mes tikimės, kad jie mus užmatys, nu be tų standartinių universitetinių reklamų <...> (E17)

Šaltinis: *sudaryta autorės*

Informantai pažymi, jog reikia valdžios institucijų suinteresuotumo ir atsakomybės nacionaliniu ir savivaldos lygmenimis (73 lentelė). Teigiama, kad įvairios valdžios institucijos turėtų tiek gerinti sąlygas užsienio absolventams, tiek inicijuoti bendras SŠ pastangas sąlygoms užtikrinti. Šių institucijų suinteresuotumą ir atsakomybę taip pat pagrindžia bendros politikos formavimo, SŠ įtraukties koordinavimo, teisinių sąlygų lengvinimo, integracinės paramos, paslaugų ir paskatų SŠ plėtros poreikis, aptariamasis žemiau (79–85 lentelės).

73 lentelė. Valdžios institucijų suinteresuotumas ir atsakomybė

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Valdžios institucijų suinteresuotumas ir atsakomybė	Politinė valia	<...> viskas ateina iš politinės valios ir sprendimų <...> turi Vyriausybė <...> formuoti šitą požiūrį, kuris vėl leistųsi per ministerijas ir per pavaldžias institucijas (E5) <...> bendradarbiavimas <...> priklauso nuo politinės valios <...> jeigu nėra tokio politinio spaudimo <...> tai a... ilgai yra sunku specialistams arba ekspertams dirbti tuo klausimu <...> jeigu yra politinis palaikymas <...> tai yra prioritetingam sąraše <...> strateginiuose dokumentuose numatyta <...> Vyriausybės programa ar ten priemonių planas, irgi, automatiškai <...> pakyla politinėj darbotvarkėj tie klausimai į aukštesnį lygį <...> labai daug kas priklauso nuo pačių politikų, kaip jie susitaria tarpusavyje Vyriausybėje <...> yra įvairių sričių ministrai, kurie yra atsakingi konkrečiai už savo lauką. <...> kad institucijos ir EIMIN'as, ir SADM'as, ir ŠMSM galvotų ne tik kaip pritraukti <...> bet ir kaip išlaikyti (E12)

Institucijų suinteresuotumas ir pastangos	<...> jeigu <...> absolventas <...> užsiregistruoja į Užimtumo tarnybą <...> jie turi <...> tiesioginę pareigą padėti ir rasti jam darbą <...> kaip ir suinteresuota šalis, ne per daugiausiai, reiškia, bet jie turi interesą ir turi poveikio priemonės tam tikras (E11) <...> reikėtų <...> Užimtumo tarnyba, kad <...> geriau paieškotų ir surastų jiems <...> atitikimą <...> pagal specialybę <...> (E15) <...> Užimtumo tarnyba <...> turėtų būti labai suinteresuota <...> tikrai būtų galima daugiau pasistengti <...> (E19) <...> Užimtumo na tarnyba, kuri turėtų būti, bet kuri daugiau kaip <...> formali, sakyčiau, institucija (E4) <...> Renkuosi Lietuvą <...> turėtų tiems, iš tikrųjų, užsieniečiams padėti <...> (E9)
Finansavimo didinimas	<...> Ypatingai dar kalba eina ir apie finansavimą, apie lėšas, nes praktiškai viskas aaa... remiasi, ar yra skirta lėšų tam tikroms iniciatyvoms įgyvendinti (E12) <...> Švietimo, mokslo ir sporto ministerija galėtų ne tik tai padidinti universitetų suinteresuotumą, bet ir <...> pagrįsti papildomu finansavimu, <...> (E11)
Savivaldos institucijų pastangos	<...> savivaldybės ir vietos valdžia, <...> miestai, rajonai, kurie patys gali įvairių iniciatyvų a... teikti pritraukdami tuos jaunus, <...> baigusius užsieniečius, <...> (E12) <...> miesto savivaldybė, <...> žmonių įdarbinimas, kurie dabar jau kalba skirtingomis kalbomis ir gali suteikti paslaugas <...> (E20)

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ir komunikavimas. Tyrimo rezultatai suponuoja, jog reikia aktyvaus SŠ bendradarbiavimo ir komunikavimo visais valdymo lygmenimis. Užsienio studentams ir absolventams svarbu bendrauti su vietiniais gyventojais, pasitelkus savo potencialą užmegzti kontaktus su darbdaviais (74 lentelė).

74 lentelė. Užsienio studentų ir absolventų ryšių palaikymas su vietiniais

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio studentų ir absolventų ryšių palaikymas su vietiniais	Bendravimas su vietiniais	<...> neformalus priėjimas prie lietuvių bendruomenių, jįsai, irgi, padėtų, nes vis tiek yra kitokios temos, pasidalini įžvalgom <...> ir efektyvu <...> (E21)
	Kontakto su darbdaviais mezgimas išnaudojant savo potencialą	<...> ar užsieniečiai išnaudoja studentai tą savo plusą, kad jie atvyksta ir su kalbiniu bagažu <...> su žinojimu savo savo kilmės šalių <...> aplinkinių šalių <...> jie tuo galėtų <...> irgi naudotis <...> siūlyti save toms įmonėms, kurios aaa... orientuojasi į eksportą, eksporto rinkas <...> (E22) <...> reikėtų <...> bent jau po darbo baigimo, tie kas nesusirado, išsiuntinėti, visgi, savo pasiūlymus, ką jie galėtų daryti (E15)

Šaltinis: sudaryta autorės

Visų sričių SŠ atstovai pabrėžia AMI poreikį aktyviau bendradarbiauti su SŠ (75 lentelė). AMI reikia aktyviau komunikuoti su užsienio studentais ir teikti aktualią

informaciją. Taip pat bendradarbiauti ir skatinti darbdavių įsitraukimą, kad būtų gerinamos užsienio studentų ir absolventų įsidarbinimo galimybės. Informantai mato poreikį AMI šviesti darbdavius apie įvairovės naudą, būtina užsieniečių lygybė su kitais darbuotojais ir įvertinimas. AMI galėtų teikti informaciją darbdaviams apie aktualių specialybių studentus ir absolventus – potencialius darbuotojus, pavyzdžiui, inicijuodama baigiančiųjų studijas registro kūrimą. Taip pat gerinti praktikos galimybes: nustatyti privalomas praktikas, įtraukti darbdavius ir surasti, nukreipti studentus į atitinkamas praktikos vietas, tai, pasak darbdavių, būtų efektyvi veikla ir duotų teigiamų rezultatų. AMI galėtų aktyviau bendradarbiauti ir tarpusavyje, ir su kitomis SŠ: dalintis informacija, patirtimi, kooperuotis bendroms veikloms, tai teigiamai veiktų ne tik užsienio studentų ir absolventų integraciją, bet būtų naudinga ir pačioms AMI.

75 lentelė. *Aukštųjų mokyklų aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis*

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
AMI aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ	Aktyvesnis komunikavimas ir dalijimasis informacija su užsienio studentais	<...> aukštosios mokyklos <...> galėtų visus tuos pasiūlymus kažkaip tai teikti, juos tinkamai nukreipti į studentus ir pagalvoti apie tai, kad ne tik jisai gauna išsilavinimą, bet kaip jam būti naudingą darbo rinkoje. <...> komunikacija <...> tinkamas jų įtraukimas <...> normalus informacijos pateikimas studentams <...> visais galimais kanalais, a... universitetai, kad teiktų, darbdaviai <...> (E12) <...> universitetai, kurie <...> gali tai daryti ir plačiau, tai yra, įvairūs specialūs renginiai <...> konsultacijos, tai čia jau pačių universitetų iniciatyva <...> kaip ta sklaida vyksta ir kiek tie studentai <...> arba bebaigiantys studijas žino, kad jie gali <...> galimybėm naudotis, konsultacijom <...> (E23) <...> universitete <...> daugiau reikia to tokio viešinimo <...> reikia matomumo daugiau, papasakojimų apie tas galimybes (E8)
	Pastangos tikslingai bendradarbiauti su darbdaviais	<...> reikėtų ir papildomų pastangų <...> aktyviai dirbant su darbdaviais ir su mūsų agentūromis. <...> „pardavinėjant“ savo būsimus absolventus rinkoj, išsiūlant juos <...> bendradarbiaujant su verslo organizacijomis <...> praktikos <...> galimybės <...> (E11) <...> tarp aukštojo mokslo institucijų bei <...> darbo vietų <...> reikėtų, man atrodo, iš abiejų pusių to bendradarbiavimo (E25) <...> labai svarbus yra veiksnys, kad švietimo įstaigos bendradarbiautų su darbdaviais per asocijuotas struktūras pagal profilį. <...> kad mes tikrai atsiųstumėm žmogų į praktiką, būtent, pagal tą profilį, kuris yra. Tada mes turime sėkmės rezultatą kokį 70 procentų <...> (E15) <...> išskirčiau tai darbdavių įtraukimą <...> praktikos atlikimas <...> vienas iš tų mechanizmų, kurie <...> leistų ir įgauti kažkokios praktinės patirties Lietuvoje, suprasti tą mentalitetą, darbo etiką. <...> socialinius tinklus jų vietoje pasistiprintų <...> kad tu pabaigęs studijas neliktum toks niekur nepriimtas <...> (E24) (E6, E7)

Darbdavių švietimas	<...> tokia nelygybė <...> užsienietis <...> pabaigęs tą patį, dirba žemesnėj klasėj nei lietuvis, nors jie yra visiškai kvalifikacija lygiaverčiai. <...> švietimą gal tokį didesnį daryt <...> turėtų būt atsakomybė aukštųjų mokyklų šviesti, kad kad nu kuo mažiau taip būtų (E3)
Informacijos apie aktualių specialybių studentus ir absolventus darbdaviams teikimas	<...> universitetai, galbūt, nežinau, ar gali tą sąrašą pateikti, bet vis tiek kažkaip labiau atspindėti aaa... ir padėti įmonėms surasti tų sričių specialistų <...> kurių jiems labiausiai reikia (E25) <...> informavimas darbdavį, kad toks žmogus yra ir, kad jo kvalifikacija atitinka <...> (E16) <...> galėtų būt baigiančiųjų absolventų registrai kažkokie, kur ne tik užsieniečiai <...> kartu nepriklausomai nuo pilietybės tų studentų, įtraukiami <...> pasidalina su visom savivaldybėm <...> su kitom atsakingom institucijom ir jos žino – vat tiek baigė, galbūt, galima kontaktai, kažkaip suvesti tuos, sakykim, kurie ieško darbo ir kurie nori pritraukti tuos specialistus <...> (E23)
AMI tarpusavio bendradarbiavimas ir dalijimasis informacija, patirtimis	<...> burti universitetus, kad jie reguliariai dalintųsi <...> savo ta patirtimi, gal kažkokias naujoves, kurias bando įdiegti. <...> suvokiant, kad universitetai irgi konkuruoja tarpusavyje dėl tų studentų, bet galvojant <...> kad Lietuvai <...> Vilniui trūksta talentų, tai universitetai tarpusavyje, jeigu labiau kooperuotųsi <...> visiems būtų tik tai geriau. Ir jiems patiems – kažkokių naujų žinių pasisemtų <...> gal kito <...> universiteto studentai gali prisijungti ir tada abiejų universitetų studentai labiau patenkinti gyvenimu Vilniuje (E19)
Bendradarbiavimas su valdžios institucijomis	<...> patys universitetai gali prisidėti <...> tai yra bendradarbiavimas tarp <...> universitetų <...> valdžios institucijų, tiek vietos, tiek centrinės, būtent keičiantis duomenimis <...> užklausomis, ko, kokių reikėtų specialistų. Tada <...> universitetų atsakymais, kiek jie parengia ir su kontaktais, galbūt <...> tarpininkaujant, bendradarbiaujant a... su Migracijos departamentu <...> (E23)

Šaltinis: sudaryta autorės

AMI atstovas pabrėžė studentų organizacijų poreikį palaikyti kontaktą su darbdaviais, kad būtų gerinamos užsienio studentų ir absolventų įsidarbinimo galimybės (76 lentelė).

76 lentelė. Studentų organizacijų ryšių su darbdaviais palaikymas

Kategorijos	Įrodantys teiginiai
Studentų organizacijų ryšių su darbdaviais palaikymas	<...> studentiškomis organizacijoms gal net labiau a... turėti tą kontaktą su įmone (E7)

Šaltinis. Sudaryta autorės

Darbdaviai turėtų aktyviau bendradarbiauti su AMI ir tarpusavyje (77 lentelė). Bendradarbiauti su AMI aktualu ruošiant užsienio studentus ir gerinant jų įsidarbinimo prielaidas, t. y. sudarant praktikos galimybes, teikiant pagalbą praktikos, darbo vietose, paskiriant mentorius, aiškiau komunikuojant savo poreikius AMI. Svarbu, kad

patys darbdaviai bendradarbiautų tarpusavyje, dalintųsi idėjomis, patirtimi, organizuotų bendras veiklas.

77 lentelė. Darbdavių aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Darbdavių aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ	Aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su AMI	<...> tarp aukštojo mokslo institucijų bei <...> darbo vietų <...> reikėtų <...> iš abiejų pusių to bendradarbiavimo. <...> įmonės galėtų <...> dar aiškiau komunikuoti, ko joms reikia, kokių darbuotojų <...> (E25) <...> skatintume atsiskirti iš esmės tiek vienus, tiek kitus, tiek darbdavius į universitetą, kaip platformą <...> jeigu <...> kalbam tik apie aaa... sudėtingumą įsidarbinti, tai tada reikėtų pagalvoti kodėl (E6)
	Praktikos galimybių sudarymas	<...> iš darbdavių pusės <...> kad <...> realią praktiką studentui suteiktų <...> (E4)
	Mentorių studentams skyrimas	<...> priskirti mentorių, kuris na rūpintis, kuris į įves į tą <...> praktikos vietą <...> kažkokias užduotis prižiūrės <...> padės integruotis toje įmonėje (E7)
	Darbdavių tarpusavio bendradarbiavimas ir dalijimasis patirtimi	<...> daugiau darbdavių galėtų <...> įtraukti, ne tik asociacijos nariai <...> kažkokie tai reguliarius susitikimai a., kur dalintųsi patirtimi, praktika, idėjomis. <...> jeigu atsirastų tinklai, <...> galėtų keistis patirtimi, tai būtų labai didelė nauda (E19) <...> tarp įmonių <...> bendradarbiavimas galėtų būt <...> užsienio studentas <...> pamatęs tą visą pool'ą <...> darbo galimybių ir tų skirtingų įmonių Lietuvoje, galėtų pasiūlyti <...> jeigu įmonės bendradarbiautų kartu, turbūt, kad daugiau užsienio studentų galėtų pasilikti ir <...> renginių <...> būtų daugiau, nes viena įmonė nesuorganizuos ten darbo mugės, bet, jeigu daug įmonių nori kartu organizuoti ir bendradarbiaut <...> galėtų būt labai dideli renginiai su didelėmis sąmatom <...> (E25)

Šaltinis: sudaryta autorės

Valdžios institucijoms svarbu aktyviau bendradarbiauti ir komunikuoti tarpusavyje ir su kitomis SŠ (78 lentelė). Centrinės valdžios institucijos turėtų rūpintis komunikacija su užsieniečiais: teikti jiems aktualią informaciją, ieškoti bendro sutarimo užsienio absolventų integracijos klausimais, kuriuos svarstytų ir spęstų su įvairiomis SŠ. SŠ atstovų pasiūlymai apima poreikį šviesti darbdavius ir plačiąją visuomenę, siekiant kultūrinio lūžio ir požiūrio kaitos. Atkreipiamas dėmesys į visuomenės atvirumo skatinimą, vertybinę švietimo apie kitataučių priėmimo svarbą, socioekonominę naudą, informavimą apie šalies padėtį, esančius ir gresiančius iššūkius. Aktualu, kad informacija būtų aiškiai pateikiama SŠ. Žmonėms pasiekti, informacijai viešinti svarbu pasitelkti ir žiniasklaidą. O savivaldos institucijoms aktualu bendradarbiauti, dalintis patirtimi ar perkelti gerąsias praktikas, pavyzdžiui, „International House Vilnius“ į kitus miestus, viešinti informaciją apie trūkstančius specialistus.

78 lentelė. Valdžios institucijų aktyvesnis bendradarbiavimas ir komunikavimas su suinteresuotomis šalimis

Kategorijos	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Centrinės valdžios institucijų bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ	Informavimas ir komunikavimas su užsieniečiais	<...> matyčiau <...> didžiąją dalį tokių minkštųjų veiklų <...> integracijos, kad kad komunikacija <...> tinkamas jų įtraukimas, informuotumas <...> čia apima begalę įstaigų <...> Užimtumo tarnybos. <...> informaciją ten, kur jinai yra prie.. prienamiausia, ar tai būtų facebook'as <...> grupės <...> skelbimai <...> (E12)
	Bendradarbiavimas tarpusavyje	<...> bendradarbiavimas, <...> turi būti tarp institucijų <...> labai daug kas priklauso nuo pačių politikų, kaip jie susitaria tarpusavyje Vyriausybėje <...> (E12) <...> ta problema <...> tarpsektorinė. Tai mes turim ir ekonomiką, ir ir kultūrą, ir socialinę apsaugą, ir švietimo sektorių, kurie visi turi bendradarbiauti <...> (E23) <...> būtinas keturių visų <...> socialinių partnerių, Užimtumo tarnybos, Migracijos departamento ir Socialinės apsaugos ministerijų bendradarbiavimas (E15)
	Įvairių SŠ įtraukimas ir bendradarbiavimas	<...> bendros strategijos sukūrimas, kur bus įsitraukę ir valstybinės institucijos, ir aukštosios mokyklos <...> ir darbdaviai <...> ir, galbūt, pačių studentų, bet nu čia yra svarbus labai tas (E7) <...> toliau <...> proaktyvias veiklas vystyti, tuos formatus <...> suinteresuotų agentūrų pastangomis suvedant <...> su darbdaviais šitoj vietoj aktyviau na ir <...> tam tikros proaktyvios priemonės, galbūt, plėtotųsi <...> kaip talentų pritraukimo formatai <...> (E11)
	Darbdavių švietimas apie užsienio studentų ir absolventų samdos ir įvairovės naudą	<...> darbas su įmonėmis <...> šviesti jas, aiškinti, kokią pridėtinę vertę ta įvairovė kuria <...> tau reikia tos perspektyvos pasaulio, jeigu tu nori išeiti į tolesnius vandenis, tai, man atrodo, vat šviesti juos, kam reikia tos įvairovės (E19) <...> kalbant <...> apie darbo rinką <...> tas stereotipas <...> užsienio studentai <...> sukelia daugiau problemų, sakykime, negu naudos, turėtų būt laužomas <...> reikėtų pradėt nuo to <...> (E1) <...> eduoti <...> verslus, skleisti tą informaciją apie esamą situaciją <...> (E20) <...> pirmiausia tai turi pasikeisti verslo požiūris į darbuotoją užsienietį <...> (E5)
	Visuomenės švietimas apie užsienio studentų ir absolventų priėmimo svarbą ir naudą	<...> reikia lietuvius šviesti, reikia lietuvius ugdyti, kam čia mums tie studentai iš užsienio <...> (E19) <...> aš matyčiau <...> bendrą edukaciją aaa... ir universitetų atstovų, aukštųjų mokykloms apskritai, ir verslo <...> (E12) <...> eduojant kažkiek visus žmones <...> tiesiog skatinant bendravimą ir bendradarbiavimą apskritai su kitais kitokiais žmonėmis ir po truputėlį tas toksai tada, na, šiltėja klimatas bendravimo tarpusavyje <...> (E4) <...> eduoti mūsų institucijas, mūsų verslus, skleisti tą informaciją apie esamą situaciją <...> (E20) (E8, E9)

	Aiškus informacijos pateikimas	<...> didžiausia problema yra ta va informacija <...> pas mus jos, iš tikrųjų, yra labai daug <...> perteklius <...> reikėtų tokios sukoncentruotos (E20)
	Įvairių žiniasklaidos priemonių įtraukimas	<...> galėtų įsitraukti įvairios žiniasklaidos priemonės, kurios galėtų sakyti, kad: „mes nesame kažkas tai tokio išskirtinio arba tai kosmonautai arba iš kito pasaulio, mes esame tokie patys ir mes prisidedam prie gerovės kūrimo Lietuvoje ir esame naudingi“ (E12)
Savivaldybių bendradarbiavimas ir komunikavimas su SŠ	Miestų bendradarbiavimas ir dalijimasis gerosiomis praktikomis (pvz., Vilniaus)	<...> gerąsias praktikas iš Vilniaus, iš didžiųjų kitų miestų, kelti į <...> mažesnius miestelius <...> dalintis tom praktikom gerosiom su suinteresuotom šalim, kurios mato naudą ir galimybę turėti diverse komandas <...> inclusion ir tais principais remtis kasdien (E6) <...> tarp skirtingų miestų <...> bendradarbiavimas tikrai turėtų būti didesnis ir jis, jeigu taip Lietuvai plačiau žiūrint <...> nuo to geriau būtų (E25) <...> pačios ir savivaldybės gali rengti viešinimo kažkokius renginius, kokių jiems specialistų trūksta, <...> anglų kalba <...> kitomis gal užsienio kalbomis, <...> tai tas kalbos barjeras turėtų būt kažkaip atsižvelgiama ir lengvinama (E23)
	Informacijos apie specialistų trūkumą viešinimas	<...> pačios ir savivaldybės gali rengti viešinimo kažkokius renginius, kokių jiems specialistų trūksta <...> (E23)

Šaltinis: sudaryta autorės

Bendra politika ir strategija. Esminės informantų rekomendacijos rodo, kad reikia sistemiškai spręsti užsienio studentų, absolventų integracijos klausimus. Kadangi trūksta SŠ indėlio, yra interesų, lūkesčių skirtumų, tam, kad sistemiškai būtų sprendžiami iššūkiai, tobulinama SŠ įtrauktis ir kuriama užsienio absolventų karjerai integrali aplinka, reikia bendros kryptingos politikos ir strategijos, įtraukti SŠ ir ieškoti bendro susitarimo ir tikslo požiūrio dėl svarbių tikslų (79 lentelė). Ilgalaikės orientacijos svarbą pagrindžia siūlymai orientuotis į atitinkamų šalies ekonomikai aktualių kryptių specialistus, atvykusius iš ne ES šalių, pažymint, kad jų šalyje lieka daugiausia. Reikia plačiau žiūrėti į užsienio studentus ir absolventus – ne tik kaip į samdomus darbuotojus, tačiau potencialius verslų kūrėjus ir darbdavius. Taip pat mąstyti plačiau apie užsienio absolventų integraciją: be darbo perspektyvų, įtraukti kitas gyvenimo sritis, reikalingas paslaugas kaip visumą, sudaryti sąlygas užsienio studentams ir absolventams patogiai gyventi šalyje.

79 lentelė. Bendros politikos ir strategijos formavimas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Bendra politika ir strategija	Bendros kryptingos politikos ir ją atliepiančios strategijos formavimas įtraukiant SŠ	<...> trūksta <...> nacionalinio matymo ir koordinavimo bendresnės migracijos politikos <...> dokumento, strategijos <...> framework'o <...> norisi žinoti, tai kokia yra nu bendra valstybės politika <...> su kokiom šalim čia mum reikėtų dabar dirbti, kas yra kažkokie tiksliniai partneriai <...> (E14)

	<...> bendros strategijos sukūrimas, kur bus įsitraukę ir valstybinės institucijos, ir aukštosios mokyklos <...> ir darbdaviai <...> ir, galbūt, pačių studentų <...> svarbus labai tas (E7) <...> valstybė neturi aiškaus <...> vizijos <...> strategijos, o tai kaip ar ką daryti vat su tais užsieniečiais studentais, ar ne, kad jie pasilikytų. <...> raiškesnės strategijos, kokius studentus pritraukti ir kokius mes norime išlaikyti <...> nei įgyvendinimo tuomet planų, nu nėra (E22) <...> kad atsirado kažkokia tai politika <...> vienas požiūris,ėjimas <...> nėra jokio <...> bendro požiūrio į tą užsieniečių <...> niekas nemato biger picture iš tos pusės ir niekas net nekuruoja tokio dalyko (E5) (E19, E1)
Orientacija į šalies ekonomines perspektyvas	<...> pritraukti jų <...> iš užsienio į <...> IT sritį, a... biotechą ir panašiai – ten, kur trūksta žmonių, <...> kvalifikuotos darbo jėgos (E14) <...> reikėtų keisti, iš tikrųjų, pritraukimo sistemą ir pritraukti tas specialybes, kurių labiausiai trūksta Lietuvoje (E21) <...> aišku, tai neturėtų <...> visiem absolventam, bet galima tam tikrus irgi prioritetus <...> tam tikras technologines specialybes <...> (E16) <...> pirmiausia, prieš galvojant apie jų pasilikimą <...> kokie jie atvažiuoja ir ar <...> yra tie, kurių Lietuva nori pasilikti <...> Nes <...> kalbam, kad Lietuva <...> galėtų didinti savo pranašumą IT <...> gyvybės moksluose ir panašiai, bet aaa... nėra taip <...> kad būtent į tas sritis atvažiuotų (E22)
Orientacija į ne ES šalių absolventų išlaikymą	<...> daugiausiai lieka ne iš Europos Sąjungos užsienio studentų, tai <...> jeigu mums reikia talentų <...> reikia <...> pagerinti, palengvinti tada užsienio studentams iš a... ne Europos Sąjungos valstybių likimą Lietuvoje ir įsidarbinimą (E25)
Platesnio požiūrio į užsieniečių poreikis	<...> galim žiūrėt, kaip į į verslininką, ar jis verslą sukurs, ar ne. <...> kažkaip mes dabar kaip į samdomą žmogų žiūrim <...> jie <...> ne tik save įdarbina, bet ir kitus įdarbina kurdami verslą <...> (E16)
Orientacija į užsienio absolventų integraciją visose gyvenimo srityse	<...> tą požiūrį, irgi, keisti, kad tie vaikai, kurie atvažiuoja pas mus studijuoti, kad ne tik jie vat – „susimokat mums ir čia reikia tik turtingų vaikų, kurie galėtų susimokėti už studijas.“ Bet ir, kad mes sudarytumėm jiems galimybes užsidirbti tuos pinigėlius, tai jie ir už studijas galės susimokėt, ir už apgyvendinimą, galbūt, geresnėse sąlygose gyventi ir ir na jaustis oriai <...> (E7) <...> užsieniečių, kuris turėtų integruotis realiai į absoliučiai visas sritis. <...> žmonės gyvenimą gyvena ir tas nu darbas <...> viskas ir priklausys nuo to, ar tau patinka čia gyvenimą gyventi <...> ar tu gauni viską, ko tau reikia ir ar tau patogus <...> susideda viskas, ir sveikatos apsauga, ir mokyklos <...> transportas <...> visos galimybės <...> aptarnavimai, visa biurokratija <...> (E5)

Šaltinis: sudaryta autorės

Teisinės ir administracinės sąlygos. Informantai teigia, kad pastaruoju metu ypač gerėjo teisinės sąlygos užsienio studentams ir absolventams, mažėjo apribojimų, kurie aktualūs ir darbdaviams įdarbinant užsieniečius. Tačiau jie vis dar mato poreikį šias sąlygas lengvinti, paprastinti procedūras, šalinti trikdžius ir užtikrinti sklandžius procesus, pavyzdžiui, pasitelkiant gerąsias kitų šalių praktikas (80 lentelė). Dėl to

paprasciau užsienio absolventai galėtų likti šalyje, o darbdaviai – juos įdarbinti.

80 lentelė. Teisinių ir administracinių sąlygų lengvinimas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Teisinės ir administracinės sąlygos	Leidimų išdavimo sąlygų lengvinimas	<...> leidimai gyventi, leidimai studijuoti <...> tikrai gali būti supaprastinti <...> nemažai ir atlikta tyrimų, ir rekomendacijų parengta (E23) <...> pirmiausia reikia <...> persižiūrėti įstatymus, a... įstatymines bazes <...> kaip būtų galima jiems dar padėti pirmiausia įvažiuoti į šalį (E9) <...> būtų galima <...> dar tobulinti <...> migracijos reglamentavimą, taisyklių <...> jų tą <...> įsivažiavimą <...> būtų galima šitoj srity dar padirbėti, objektyviai kalbant (E11) (E14, E1, E9, E11, E16 ir kt.)
	Leidimų galiojimo trukmės ilginimas	<...> leidimai gyventi, leidimai studijuoti <...> ilginimas laikotarpio, kas kiek reiktų kreiptis, ypač jeigu studijuoja pilnoj programoj <...> (E23) <...> studentas bakalauro pakopoj negauna visai studijų trukmei leidimo laikinai gyventi, jam jį reikia atsinaujinti ir panašiai. <...> tai tam tikru iššūkių pritraukiant studentus ir juos čia integruojant sukelia (E14)
	Biurokratinių procedūrų supaprastinimas ir trkdžių šalinimas	<...> trys leidimai iš eilės <...> norėtųsi <...> kad būtų mažiau tos administracinės <...> naštos ir <...> finansinės, nes kiekvienas kainuoja leidimas 120 eurų (E22) <...> kliūčių yra nemažai ir jos tai pirmiausia susijusios su biurokratiniais įvairiais mechanizmais ir reguliavimais. <...> leidimai gyventi <...> studijuoti <...> tai tikrai gali būti supaprastinti <...> (E23) <...> pasižiūrėti gerą patirtį kitų šalių, kokias priemones taiko, nes būna <...> specialių programų, vadinama įvairiai, ten Fast Track <...> supaprastintų procedūrų, ypač į tas sritis, kur trūksta specialistų, mažinama biurokratija (E23) <...> su vizom studentams yra labai prasta situacija <...> nespėja gauti vizos. <...> tai užtrunka mėnesiais <...> kad mes negalim priimti tinkamu laiku studijuoti ir čia yra pagrindinė šiandien dienai problema <...> (E15) <...> studentai, nu, pavyzdžiui, magistrantai arba doktorantai, jeigu jie <...> turi sukūrę šeimas, kad, irgi, ta visa sistema veiktų (E12) (E22, E20, E6, E8, E3, E25)

Šaltinis: sudaryta autorės

Suinteresuotųjų šalių įtraukties koordinavimas. Interviu rezultatai reprezentuoja, kad aktualus SŠ įtraukties koordinavimas (81 lentelė). Nustatytas koordinavimo mechanizmo (sistemos), koordinuojančio subjekto (institucijos, komiteto, grupės), lyderio ir kontaktinių asmenų paskyrimo kiekvienoje aktualioje organizacijoje poreikis. Šios sąlygos efektyvintų visų SŠ veiklą, leistų kryptingai joms veikti. Tai užtikrintų svarbiausių suinteresuotų asmenų, jų grupių ir organizacijų sutelkimą, įtrauktį įvairiomis formomis, komunikaciją, atsakomybes ir įsipareigojimus, kad užsienio studentams ir absolventams kylantys iššūkiai būtų sprendžiami sistemaiškai.

81 lentelė. Suinteresuotųjų šalių įtraukties koordinavimas

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
SŠ įtraukties koordinavimas	Koordinavimo mechanizmo diegimas	<...> reikia koordinavimo mechanizmo <...> tiesiog sritis savo pačiu principu yra horizontali <...> ir natūraliai tas bendravimas visiškai savaime, turbūt, be kažkokios infrastruktūros, platformos, jis vystytis nu ir negali (E24) <...> reikėtų tokios vienos a... bendros <...> procedūros, proceso <...> kaip mes tai darome <...> platformos, kur tai darome <...> mes tikrai galime stiprinti tą dalį ir bendrauti, ir tai turėtų ateiti <...> kažkokių institucijų pagalba, kaip padėti įtraukti amm.. užsienio studentus į tas įmones, kuriose, galbūt, nėra tokios praktikos ir taip didinti pasirinkimą ir patrauklumą studentų <...> (E6) <...> su efektyvinti šitų labai plačių ministerijų, poministerijų struktūrų ir net verslo plėtos agentūrų, tokių kaip Investuok Lietuva, susikordinavimą, kad darbas būtų, kaip projektinis darbas, kaip vienas tikslas (E16) (E24, E15, E19)
	Koordinuojančio subjekto ir lyderio paskyrimas	<...> į ateitį reikėtų mums spręsti <...> šitą situaciją, arba turėti atskirai kažkokį tai, kas apibendrintų visas šitas keturias funkcijas, kažkas susijęs su migracija <...> tai turėtų būt kažkoks komitetas, susijęs kartu su socialiniais partneriais. Tai mes tikrai greičiau išspręstume visus tuos klausimus (E15) <...> reikėtų <...> turėti <...> ir vieną superkoordinatorių (E16) <...> nėra subjekto, kuris galėtų užtikrinti, kad nėra tų gap'ų tarp institucijų, kad tikrai viskas yra padengta tolygiai. <...> vieno vienijančio <...> iniciatoriaus, kuris ten darytų kažkokius reguliarius susitikimus, kur kalbėtusi <...> apie tų studentų integraciją (E19) <...> kažkuri, vis tiek, turėtų lyde... lyderio vaidmens imtis, tai galėtų būti Ekonomikos ir inovacijų ministerija <...> Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kuri galėtų <...> sukurti, irgi, tarpinstitucinį bendradarbiavimo <...> darbo grupę ar kitaip pavadintą <...> kuri imtųsi spręsti sistemiskai šitą problemą (E23)
	Kontaktinių asmenų paskyrimas organizacijose	<...> reikėtų <...> kiekvienoj žinyboj tokį to projekto savininką turėti, fizinį asmenį <...> (E16)

Šaltinis: sudaryta autorės

Parama ir paskatos suinteresuotoms šalims. Tyrimo rezultatai rodo paramos ir paskatų užsienio studentams ir absolventams, jų šeimoms, AMI ir darbdaviams poreikį. Informantai siūlo gerinti integracinės aplinkos sąlygas, inicijuoti priemones ir pagalbą užsienio studentams, absolventams ir jų šeimoms, tai kartu sukurtą platformą SŠ įsitraukti ir bendradarbiauti (82 lentelė). Vienas iš netradicinių pasiūlymų – inicijuoti dvikalbę politiką darbo aplinkoje ir bendrai šalyje. Kiti siūlymai – tradiciniai, susiję su labai svarbiomis integracijos į visuomenę ir darbo rinką kompetencijomis: lietuvių kalbos mokymu, kultūros įvadu ir paskatų (stipendijos praktikoms, studijų finansavimas su papildomomis sąlygomis, pavyzdžiui, kurie mokosi lietuvių kalbos) plėtra. Taip galima ne tik pritraukti užsienio studentų, bet ir jiems padėti studijų laikotarpiu.

Svarbi pagalba įsidarbinant, pereinant migracines ir kitas procedūras. Užsienio studentų ir absolventų atstovas, gyvenantis Klaipėdoje, siūlo įsteigti organizaciją, kuri teiktų visapusišką pagalbą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad sostinėje jau veikia susijusias funkcijas vykdomantis „International House Vilnius“. Kiti pasiūlymai susiję su verslo galimybių plėtra, sąlygų gerinimu, papildomomis iniciatyvomis ir priemonėmis, pavyzdžiui, talentų programos (pasiūlymai inicijuoti „Kurk Lietuvai 2“, verslo kūrimo paramos programas) ar renginiai (tarptautinės karjeros mugės). Svarbus akcentas – skirti daugiau dėmesio užsieniečių šeimoms, teikti paramą, padėti jiems integruotis, įsteigti anglakalbę viešąją mokyklą, kurios Lietuvoje nėra.

82 lentelė. Integracinės paramos plėtra

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Integracinės paramos plėtra	Dvikalbės politikos inicijavimas	<...> ypač Lietuvai, kaip mažai šaliai, tai reikėtų integruotis kuo labiau ir <...> darbo rinką adaptuoti prie tos tokios dvikalbės, sakykim, lietuvių–anglų. Manau, tai tikrai atvertų ir dar daugiau galimybių <...> (E5) <...> Jeigu pas mus būtų dvikalbė politika valstybėje, <...> lengviau būtų <...> (E7)
	Lietuvių kalbos mokymo ir supažindinimo su kultūra galimybių plėtra	<...> Mes kalbame apie integraciją į visuomenę ir tai susideda iš keleto dalykų – tai kad jie visų pirma mokėtų kalbą bent jau šiek tiek <...> kad jie turėtų prieigą prie lietuvių kalbos ir prie bendruomenių (E21) <...> visa integracija, tai pirmiausia kalbos žinojimas šalies, kad <...> galėtų persikaityti savo darbo sutartį, nes nežinant kalbos, žmogus yra labai pažeidžiamas, <...> kalba yra vienas iš pagrindinių dalykų <...> Lietuvoje, kad galėtų pradėti dirbti, kad sumažėtų jų pažeidžiamumas. <...> būtent mes ir kalbam apie tai, kaip būtų galima žmones įtraukti, perkvalifikuoti, kad jie turėtų darbus <...> galėtų mokintis lietuvių kalbos <...> (E13) <...> lietuvių kalbos, reiškia, kursai <...> (E11)
	Įtraukimas į bendras priemones užsieniečiams	<...> pabėgėliams lietuvių kalbos kursai nemokami buvo, o jeigu vat va tokie studentai <...> jau jiems nepriklauso <...> jeigu jau konstruoja priemonę ten lietuvių kalbos, kad ji būtų prieinama visiems (E11)
	Studijų ir kalbos mokymosi finansavimo galimybės	<...> galėtų būti <...> pritraukimo dalykas, kad jeigu <...> atvažiuosi pas mus studijuoti, turi galimybę gauti <...> valstybės finansavimą studijoms už savo puikius rezultatus. <...> gali įvesti kriterijus, jeigu <...> išmoksti papildomai lietuvių kalbą <...> mes turim kažką pasiūlyti. <...> ar tai stipendijas <...> reikėtų daugiau <...> skatinamųjų priemonių, kad tie jauni žmonės, kurie čia atvažiuoja, mokosi, kad turėtų galimybes <...> išmokti lietuvių kalbą ir tada įsidarbinti <...> (E7) <...> galėtų būti kažkokia stipendija užsienio studentams, kad jeigu jie mokosi Lietuvoje, mokosi lietuvių kalbą <...> (E25)
	Praktikų Lietuvoje finansavimo galimybės	<...> absolventų praktikos galimybės Lietuvoje, jeigu tai būtų platesnis <...> reikalas. <...> universitetai turi finansines galimybes tikrai paremti studento <...> praktikos laikotarpį, tik tai kitoje valstybėje <...> (E4)

Konsultavimo paslaugų įsidarbinimui plėtra	<...> reikėtų <...> Užimtumo tarnyba, kad pasižiūrėt pagal profilį, geriau paieškotų ir surastų jiems <...> atitikimą <...> galbūt ne tame mieste, kur jisai ieško, bet galbūt kitam mieste Lietuvos <...> pagal specialybę <...> (E15)
Organizacijų, teikiančių visapusišką paramą poreikis	<...> further assistant <...> having like NGOs would help us through a legal part of job like getting into the job market <...> individual certificate and <...> getting that and understanding, how to do the taxes <...> language lessons or <...> other courses that Lithuanian job market particularly requests <...> if there would be like NGOs or organizations attached to the government, that would help us and walk us through <...> international students to feel more convenient and comfortable to integrate to Lithuanian job market (E2)
Verslo kūrimo sąlygų gerinimas	<...> sudarytos geresnės sąlygos patiems verslų Lietuvoje, nes verslo kūrimas ir Lietuvos piliečiui yra sudėtingas dalykas, daug apribojimų turi. Žmonės, galbūt, jau tikrai norėtų kurti verslus, tik to verslo palaišymas ir skatinimas ir pirmieji žingsniai turėtų būti truputėlį kitokie, kad žmogus pirmus metus galėtų sau verslą kažkaip išsukti <...> kad nebūtų <...> kad tik tai jisai pradėtų mokėti mokesčius net neužsidirbęs <...> verslo sąlygos Lietuvoje turėtų būti gerinamos (E13) <...> kalbant apie save įdarbinančius <...> dar daug veiklų reikia, kad būtų lengva suprantama <...> vartotojui aiški "user friendly", kad būtų visos visos paslaugos (E4) <...> paramos programas <...> startuoti verslą <...> jeigu ten tam tikras sąlygas vykdyti <...> yra šiek tiek subsidijuojama ten palūkanų normos, nu lengvesnės sąlygos. <...> jeigu <...> bando <...> kas potencialiai gali būti labai naudinga, ypatingai su technologinių <...> paramos sistema, tai gali būti <...> pats pirmasis nedidelės apimties kreditas <...> (E16)
Talentų programų plėtra	<...> galima – „Kurk Lietuvai 2“ padaryti. <...> programa a... įdarbinimo (E16) <...> talentų pritraukimo formatai <...> (E11)
Karjeros renginiai	<...> ką galima daryti, vienareikšmiškai tai yra mugės. Tai yra tarptautinės mugės <...> tada motyvacija darbdaviams ateiti ir tada susirenka visi motyvuočiausi studentai. Mums nereikia jo jų po vieną gaudyti <...> užima <...> daug laiko <...> (E21)
Pagalba šeimų integracijai	<...> padėtų <...> jeigu būtų daugiau skiriama dėmesio <...> šeimoms nariams <...> pagalba <...> priklauso nuo to, ar yra ten vaikai, <...> dėl darbo paieškos <...> integracijos su vaikais <...> tas irgi galėtų prisidėti prie <...> noro pasilikti <...> (E22) <...> norime a... adaptuotis ir turėti daug anglakalbių žmonių <...> bet negalime <...> pilnai integruoti atvykstančių žmonių <...> jie realiai nelabai čia gali likti, kurti savo šeimą ir numatyti ateinančius 10-15 metų, todėl, kad jų vaikams <...> nėra galimybių a... mokintis (E20) <...> turėtume kalbėti ne tik iš darbo perspektyvos, bet galvojant ir apie šeimos narius <...> (E12)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pažymėdami paslaugų ir jų prieinamumo poreikį (83 lentelė) informantai teigia, kad reikia paprastinti ir pritaikyti viešųjų ir kitų paslaugų teikimą užsieniečiams, kuomet aiškiau jas pristatant ir teikiant užsienio kalbomis. Svarbu užtikrinti socialines

garantijas, sveikatos paslaugų plėtrą ir jas suvienodinti vietiniams ir užsienio studentams, kurie turi pasirūpinti privalomuoju sveikatos draudimu, o lietuviai draudžiami nemokamai.

83 lentelė. Paslaugų ir jų prieinamumo plėtra

Kategorijos	Subkategorijos	Išrodantys teiginiai
Paslaugų ir jų prieinamumo plėtra	Paslaugų teikimo supaprastinimas	<...> viešos paslaugos <...> turėtų būti labai aiškiai, labai paprastai <...> ne tik lietuviui, bet ir užsieniečiui suprantamos <...> (E4)
	Paslaugų teikimas užsienio kalbomis	<...> parduotuvės <...> į kurias užsieniečiai eina <...> jau turėtų būti viena iš sąlygų, kad darbuotojas turi mokėti bent vieną, kitą kalbą <...> kad atėjęs klientas galėtų susikalbėti. <...> visi – tiek organizacijos, tiek viešasis sektorius, tiek privatus sektorius gali stengtis prisitaikyti <...> miesto savivaldybė <...> kuri paprasčiausias paslaugas gali teikti anglų kalba <...> žmonių įdarbinimas, kurie dabar jau kalba skirtingomis kalbomis ir gali suteikti paslaugas <...> (E20) <...> pačios ir savivaldybės <...> anglų kalba turėtų <...> kitomis gal užsienio kalbomis, <...> kalbos barjeras turėtų būti kažkaip atsižvelgiama ir lengvinama (E23)
	Socialinių garantijų užtikrinimas	<...> prieiga prie visų tų socialinių mechanizmų, kurie yra Lietuvoje, kad mes turėtume, vis tiek, kalbėti ir apie socialines garantijas užsieniečiams a... tam tikras teikti pagal galimybes <...> jeigu mes norim tą platesnį tokį požiūrį turėti, tai, turbūt, mes turėtume neatsieti to ir nuo socialinių garantijų teikimo jiems (E25)
	Sveikatos paslaugų plėtra / suvienodinimas	<...> duok galimybę susimokėti PSD <...> būti draustam valstybės <...> gauti tokias pat paslaugas, kaip gauna kiekvienas <...> studentas <...> (E5) <...> sveikatos draudimo klausimas labai aktualus. <...> net toks mažas niuansas galėtų būti nu toks pritraukimo dalykas <...> (E7)
	Švietimo paslaugų šeimoms plėtra	<...> mes neturime nei vienos viešosios anglakalbės mokyklos <...> į kurią atvažiuavę užsieniečiai galėtų vesti savo vaikus <...> reikėtų padirbėti ir į tai atkreipti dėmesį <...> (E20)

Šaltinis: sudaryta autorės

Informantai mano, jog reikia paskatų AMI ir darbdaviams, kad jie aktyviau įsitrauktų į užsienio studentų ir absolventų integracijos procesus (84 lentelė). AMI neturėtų būti paliktos vienos, joms reikalinga finansinė parama šaliai ir visuomenei svarbiems tikslams siekti. Darbdavių atstovai kaip vieną iš priemonių mato finansines paskatas įdarbinant užsienio studentus ir absolventus, pavyzdžiui, atleisti nuo mokesčių tam tikram laikotarpiui ar suteikti kitą lengvatą. Darbdavių atstovo požiūriu, tokios paskatos būtų ypač veiksmingos smulkesnėms įmonėms. Be to, darbdaviams reikia pagalbos ir konsultacijų, kaip įdarbinti užsieniečius ir spręsti biurokratinius aspektus. Vienas iš pasiūlymų – įsteigti kontaktinį (informacinį) centrą, kuriame darbdaviai lengvai ir greitai spręstų trukdžius.

84 lentelė. Parama ir paskatos aukštosioms mokykloms ir darbdaviams

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Parama ir paskatos AMI ir darbdaviams	Finansinės paskatos AMI	<...> negalim be finansavimo aukštosiom mokyklom užmesti vienom visų sprendimų priimti. Kad jeigu darom prielaidą <...> tas likimas priklauso nuo to, kiek studijų etape susiduria ir socialiniai tinklai, kiek tu tuo metu vat integruojiesi Lietuvos visuomenėje. Tai, ką universitetas gali padaryti siekdamas kažkaip kurti bendruomenes iš tų savo studentų, ne tik paskaitų metu <...> (E24) <...> didinti universitetų suinteresuotumą jų absolventų įdarbinimu Lietuvos darbo rinkoje <...> kalbu apie išorės poveikį <...> Švietimo, mokslo ir sporto ministerija galėtų ne tik tai padidinti universitetų suinteresuotumą, bet ir <...> pagrįsti papildomu finansavimu <...> ministerija turi tokių galimybių <...> Naujos kartos Lietuva vadinasi lėšos, arba struktūrinių fondų <...> tikrai būtų galima <...> (E11)
	Finansinės paskatos darbdaviams	<...> surasčiau tam tikrą priemonę finansinę, kuri leistų per darbdavį paskatint jį įdarbinti. <...> pavyzdžiui <...> vienus metus a., kad nebūtų mokama Sodra arba socialiniai kokie mokesčiai <...> PSD ir visų kitų dalykų, kad valstybė padengtų <...> visada, jeigu yra minimali paskata kažkokia tai finansinė, jie už jos kabinasi ir, ypač verslas iš karto <...> rajoninis verslas, regioninis <...> iškart išgirsta <...> labai suaktyvėja. Tai ta neženkliai tokia paskata <...> padidintų tą procentą <...> (E15)
	Darbdavių konsultavimas užsieniečių samdos klausimais	<...> padėti jiems spręsti tas migracijos procedūras <...> jeigu jie žinotų, kad štai čia yra vat numeris, kuriuo galiu bet kada, bet kokiais smulkiaisiais klausimais pasiskambinti, pasiaiškinti ir bus, kas <...> man padės, perves per visą procesą. Tai ypač toms, kurios samdo pirmąjį užsienietį <...> būtų didelė pagalba (E19) <...> padaryti <...> jeigu ten yra tam tikrų techninių problemų <...> darbui, integravimui <...> ir jos yra tarpvalstybinio pobūdžio <...> asmenų įdarbinimo kontaktinį centrą. <...> kad tu galėtum aplikuoti, pasiskųsti ir panašiai (E16)

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimai ir stebėseną. Šio tyrimo duomenimis, SŠ įtrauktį, jos valdymą ir užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką gerintų tyrimai, situacijos stebėseną ir SŠ aprūpinimas analitine informacija (85 lentelė). Tai leistų SŠ dalintis informacija, duomenimis, priimti pamatuotus, įrodymais grįstus sprendimus, mokytis ir tobulinti savo veiklą.

85 lentelė. Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir stebėseną

Kategorija	Subkategorijos	Įrodantys teiginiai
Užsienio absolventų karjeros tyrimai ir stebėseną	Tyrimų vykdymas	<...> reikia žinių, tyrimų apie tas priežastis, kokios kliūtys yra aktualios, <...> būtent tom sociodemografinėm grupėm, kurios nu dabar tampa vis aktualesnės. <...> Nes <...> užsienio absolventų, studentų kūnas, jisai Lietuvoje labai sparčiai keičiasi (E24) <...> padaryti analitiką, kodėl jie liko, kodėl ir kas, būtų labai gerai <...> (E15)

<...> reikia ir tyrimus daryti, nes tyrimų jokių žmoniškų nėra, nebuvo daryta <...> kokybinių nei kiekybinių <...> apie tai <...> kokios čia sąlygos iš tikro, ir kiek čia tų studentų pasilieka, o jeigu nepasilieka, su kuo jie iš tikro susiduria <...> kodėl jie ne nesuranda čia darbo <...> kame yra bėda ir taip toliau. <...> labai svarbu irgi kelti šitas problemas ir ir žiūrėti <...> kaip galima jas spręsti (E5)

<...> prieš <...> tam tikras priemonės reikėtų pažiūrėti, tai kuri ta dalis norėtų studentų pasilikti ir tuomet <...> pasiklaust, o tai ko jiems na vat labiausiai trūksta <...> kad jie galėtų, norėtų čia, ko kas jiems yra tos kliūtys. <...> nes tyrimai iš principo to nebuvo daryti <...> (E22)

Statistinių duomenų rinkimas	<...> Vienas iš a... tokių ilgalaikių sisteminių dalykų, sprendimų būtų <...> turėti tą statistiką, kuri leistų mums atskirti per pastarąjį dešimtmetį, susisikačiuoti <...> turėti tuos skaičius ir judėti link to būtų labai svarbu (E15)
Pakeitimų stebėseną	<...> su dabartiniais pakeitimais ir visais palengvinimais a... reikia pažiūrėti tiesiog, kaip jie veiks ir ar yra <...> teisinių, <...> administracinių trūkumų ir jeigu juos reikia, galima na juos spręsti, <...> (E22)
SŠ aprūpinimas analitine informacija	<...> koordinavimo mechanizmui reikia <...> aprūpinti jį analitine informacija <...> reikia žinių, tyrimų apie tas priežastis, kokios kliūtys yra aktualios <...> (E24)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką, tobulinimo galimybes, reikalingi pagrindinių SŠ indėliai skirtingais valdymo lygiais. Iškiriama, kad svarbūs yra užsienio studentų, absolventų, AML, studentų organizacijų, darbdavių ir valdžios institucijų suinterasuotumas, atsakomybė, aktyvus bendradarbiavimas ir komunikacija. Taip pat aktualios išorės sąlygos, skatinančios SŠ dalyvauti, sudarančios bendradarbiavimo platformas, kurios sujungtų jų pastangas. Nustatyta, jog reikia bendros politikos, strategijos, koordinacinio mechanizmo ir koordinuojančio subjekto, paramos ir paskatų SŠ, įskaitant integracinę paramą ir viešųjų paslaugų užsieniečiams ir jų šeimoms, teisinių sąlygų plėtrą, tyrimus ir stebėseną.

3.3. Suinterasuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką Lietuvoje, modelis

Konceptualizavus empirinio tyrimo rezultatus, suformuotas SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką Lietuvoje, modelis (19 pav.) ir vadybinės gairės jam įgyvendinti. Modelio tikslas – pasiūlyti sistemiską ir nuoseklią SŠ įtraukties valdymo (tobulinimo) sprendimų sistemą, pagrįstą teoriniais ir metodologiniais užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos ir SŠ įtraukties principais bei empirinio tyrimo rezultatais. Modelis atliepia šiuolaikinės karjeros požiūrį, apimančią asmens darbo ir mokymosi patirtis, dermę su kitomis gyvenimo sritimis, apima ekonominę ir socialinę užsienio absolventų integraciją priimančiojoje studijų šalyje lemiančius mikro-, mezo- ir makroveiksnius. Į modelį integruoti universalūs tarpusavyje susiję SŠ įtraukties valdymo sistemos elementai. Modelis skirtas efektyviai

įtraukti SŠ ir stiprinti užsienio absolventų karjeros galimybes Lietuvoje, tačiau, laikantis kokybinio atvejo studijos logikos, jame numatyti universalūs elementai, kurie gali būti adaptuoti ir kitų šalių, turinčių panašių iššūkių, kontekste.

Atskleidžiant SŠ įtraukties valdymo ir užsienio absolventų karjeros galimybių priimančiojoje studijų šalyje padėtį, sistemą, jos elementų tarpusavio ryšius, visumos vaizdą ir organišką veikimo būdą, stebint grįžtamąjį ryšį, pokyčius ir numatant galimą ateities būvį, taikyti modeliavimo ir sisteminio mąstymo požiūriai (Guogis, 2002; Kanišauskas, 2013; Vaicekauskienė, 2007). Disertacijos modelis pateiktas kaip supaprastinta SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, veiklų visumos abstrakcija, numatanti sprendimų sistemą ir tikėtiną poveikį. Iš įvairių modeliavimo tipų pritaikytas struktūrinis-funkcinis modeliavimas (Dudaitė ir kt., 2019; Kanišauskas, 2002). Modelis atvaizduoja sistemos veikimą ir struktūrą, paremtus vadybiniais procesais (funkcijomis, procedūromis). Modelio konstravimo etapai:

1. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos ir SŠ įtraukties valdymo teorinių ir metodologinių prielaidų nustatymas.
2. SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje prioritetų nustatymas pagal atvejo studijos rezultatus.
3. Modelio konstravimas, jo elementų ir vadybinių įgyvendinimo gairių integravimas.

Modelio elementai ir vadybinės įgyvendinimo gairės. SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, modelis veikia kaip ciklinis ir dinamiškas mechanizmas, apimantis analizės, planavimo, įgyvendinimo ir stebėsenos etapus. Jo logika paremta atlikta SŠ įtraukties konteksto, vaidmenų bei įtraukties praktikų analize, leidusia identifikuoti pagrindinius mikro-, mezo- ir makrolygmens užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkius bei paskatas, atskleisti SŠ įtraukties kliūtis ir tobulinimo galimybes. Šios išvalgos tapo pagrindu formuluoti įtraukties valdymo prielaidas (principus) ir metodus (įgyvendinimo gaires). Pagal juos, įskaitant politines ir vadybines priemones bei bendradarbiavimo platformas, suformuota sprendimų sistema, skirta užtikrinti efektyvų SŠ įtraukimą. Modelis atviras pritaikymui pagal konkretaus konteksto ypatumus ir politinius prioritetus. Nors jo struktūra yra ciklinė, visuose etapuose veikia visos pagrindinės SŠ – valstybės institucijos, AMI, darbdaviai, viešųjų paslaugų teikėjai, tyrėjai ir patys absolventai. Tai užtikrina sinchroniškumą: kiekviename etape jos prisideda pagal savo kompetencijas ir atsakomybes, todėl nėra „vienkartinio“ dalyvavimo tik atskirose stadijose. Tokiu būdu modelis padeda įveikti fragmentiškumą, kuris buvo identifikuotas kaip viena didžiausių SŠ įtraukties, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, kliūčių.

Dokumentinio tyrimo ir SŠ atstovų interviu rezultatai atskleidė pagrindines **SŠ įtraukties valdymo prielaidas**, kurios pagrindžia modelio įgyvendinimo principus. Visų pirma, būtina užtikrinti *suinteresuotumą ir aiškų atsakomybių pasidalijimą* tarp svarbiausių SŠ: užsienio studentų ir absolventų, AMI, studentų organizacijų, darbdavių, centrinės ir vietinės valdžios institucijų, viešųjų paslaugų teikėjų bei tyrėjų. Tik konsoliduotos pastangos leidžia nuosekliai remti užsieniečių integraciją ir įvairovę.

Todėl ypač svarbus *aktyvus SŠ bendradarbiavimas ir komunikacija* visais lygmenimis – tiek horizontaliai (tarp AMI, darbdavių, savivaldos institucijų, paslaugų teikėjų), tiek vertikaliai (tarp centrinės valdžios, savivaldos ir kitų organizacijų). Tyrimo rezultatai parodė, kad:

- Užsienio studentams ir absolventams svarbu bendrauti tarpusavyje, su vietos bendruomenėmis ir darbdaviais.
- AMI turi aiškiau informuoti užsienio studentus ir absolventus apie teikiamas paslaugas ir aktyviai bendradarbiauti su darbdaviais bei valdžios institucijomis.
- Darbdaviai turėtų stiprinti tarpusavio ryšius ir glaudžiau bendradarbiauti su AMI.
- Valdžios institucijos privalo užtikrinti informacijos sklaidą, šviesti darbdavius ir visuomenę, koordinuoti savo veiksmus tarpusavyje ir kitomis SŠ.
- Savivaldos institucijos turėtų ne tik bendradarbiauti tarpusavyje, bet ir teikti informaciją, įtraukti kitas SŠ – AMI, darbdavius, paramos teikėjus.

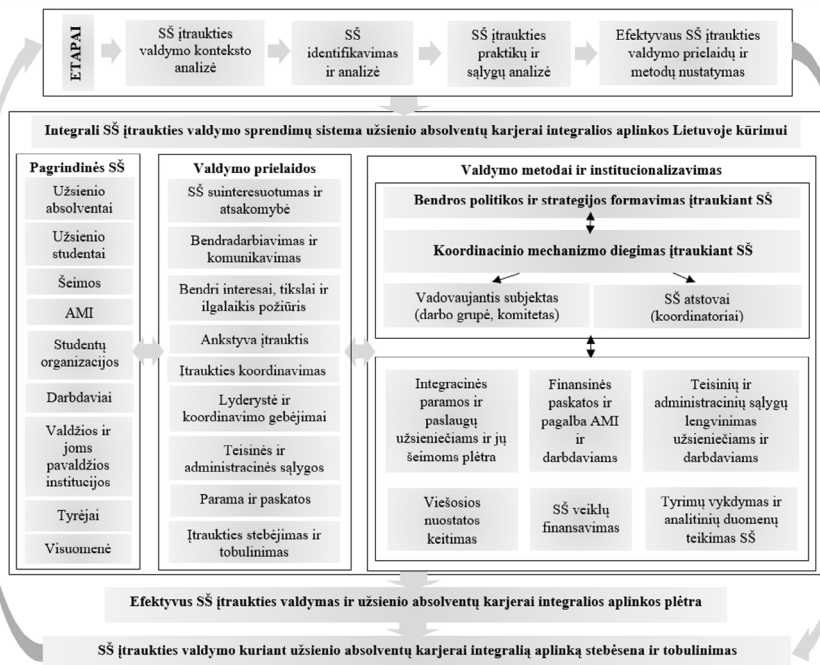
Kita svarbi prielaida – *bendrų interesų, tikslo ir ilgalaikės strateginės orientacijos būtinybė*. Šį poreikį patvirtina tyrimo identifiкуotas nepakankamas SŠ indėlis į užsieniečių karjeros integraciją, interesų ir lūkesčių skirtumai, bendros politikos ir strategijos trūkumas bei fragmentiškas veikimas. O siekiant nuoseklių SŠ veiklų, atsakomybių įtvirtinimo, efektyvaus bendradarbiavimo ir komunikacijos būtina *koordinuoti SŠ įtrauktį*. Be to, yra požymių, rodančių, kad SŠ turi būti įtraukiamos nuo pat pradžių, t. y. formuojant bendrą politiką, strategiją ir koordinuojant veiklas. Nors tyrimas pagrindžia įvairių SŠ kompetencijų poreikį visais valdymo lygmenimis, SŠ įtraukties valdymo atžvilgiu *lyderystės ir koordinavimo kompetencijos* yra kartinės sėkmingos įtraukties sąlygos. Valstybės institucijos, turinčios politinius ir teisinius svertus, turėtų prisiimti strateginę lyderystę, o praktinė atsakomybė turi būti dalijama tarp kitų SŠ pagal jų kompetencijas. Svarbi prielaida yra ir *palankios teisinės bei administracinės sąlygos* – paprastesni, įgyvendinami darbo leidimų ir verslo steigimo reikalavimai bei procedūros. Kadangi užsienio absolventų integracija priklauso ne tik nuo jų pačių motyvacijos, bet ir nuo kitų sistemos dalyvių pastangų, būtina užtikrinti *paramą ir paskatas* ne tik absolventams, bet ir AMI bei darbdaviams. Galiausiai, tyrimas parodė, jog nuosekliai įtraukti užtikrintų *nuolatinę situacijos stebėseną ir vertinimą*, paremti tyrimais. Tai leistų priimti įrodymais grįstus sprendimus, skatintų SŠ mokytis, tobulinti veiklą ir konstruktyviai įsitraukti į užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimą.

SŠ įtraukties valdymo metodai ir jų realizavimo gairės. Išskirtoms SŠ įtraukties valdymo prielaidoms realizuoti reikia *formuoti bendrą politiką ir strategiją*, kuri apimtų visų SŠ poreikius ir atsakomybes, būtų suderinta su Lietuvos ekonomine kryptimi ir plačiau apimtų užsienio absolventų integraciją visose gyvenimo srityse (laisvalaikis, šeima, paslaugos). Tokia politika užtikrintų ankstyvą SŠ įtrauktį (nuo veiklos pradžios), padėtų subalansuoti interesus ir įtvirtintų oficialų susitarimą dėl tikslų, atsakomybės bei ilgalaikės orientacijos. Bendros politikos ir strategijos formavimui bei įgyvendinimui reikalingas institucionalizuotas *koordinacinis SŠ įtraukties mechanizmas*, kurį galėtų sudaryti nacionalinė tarpžinybinė darbo grupė, komitetas ar kitas nuolatinis subjektas. Jo sudėtyje turėtų dalyvauti pagrindinių ministerijų (Švietimo,

mokslo ir sporto, Socialinės apsaugos ir darbo, Vidaus reikalų, Ekonomikos ir inovacijų, Užsienio reikalų) atstovai, taip pat AMI, darbdaviai, savivaldos institucijos, tyrėjai, užsienio studentų ir absolventų atstovai. Kiekvienoje organizacijoje turėtų būti paskirtas atsakingas kontaktinis asmuo, kuris užtikrintų nuolatinę komunikaciją. Tokia struktūra leistų efektyviai koordinuoti veiklas, paskirstyti atsakomybes ir išvengti dubliavimosi, o kartu palaikyti ilgalaikę užsienio absolventų karjerai palankios aplinkos kūrimo kryptį.

Reikšminga koordinacinio subjekto veiklos kryptis yra *teisinių ir administracinių sąlygų užsienio absolventams bei darbdaviams palengvinimas*, įskaitant darbo leidimų ir verslo steigimo procedūrų supaprastinimą, aiškių reikalavimų darbdaviams nustatymą. Lengvinant užsienio absolventų integraciją, prasidėjusią dar studijų metu ir veikiamą kalbos barjero bei kultūrinių skirtumų, būtina *užtikrinti tiek esamų, tiek papildomų paramos priemonių ir paslaugų veikimą*. Lietuvos kontekste aktualios priemonės apima: kalbos ir kultūros mokymą, paskatas (stipendijas) kalbos mokymuisi, praktinės patirties įgijimo ir talentų programas, karjeros renginius, konsultavimą migracijos ir kitais klausimais, viešųjų paslaugų (sveikatos, socialinių garantijų, švietimo) plėtrą bei jų prieinamumo didinimą užsieniečiams ir jų šeimoms, verslo sąlygų gerinimą (nuo aiškių reikalavimų iki procedūrų supaprastinimo ir lengvatų). Taip pat siūloma svarstyti netradicines priemones, pavyzdžiui, dvikalbę politiką. Įgyvendinant šiuos integracijos mechanizmus būtinas AMI ir darbdavių dialogas ir bendradarbiavimas. Todėl svarbu finansiškai *remti AMI* (tarptautiškumo plėtrai, paslaugų stiprinimui) *ir darbdavius*, teikti konsultacijas dėl užsieniečių samdos bei skatinti jų aktyvų dalyvavimą integracijos procese.

Įvertinus nusistovėjusius stereotipus ir neigiamas nuostatas užsieniečių atžvilgiu, jų diskriminaciją bei su tuo susijusius integracijos sunkumus, būtinas *viešosios nuostatos keitimas*. Itin svarbu šviesti visuomenę, skleisti informaciją apie dabartinę situaciją ir įvairovės vertę, taip pat informuoti darbdavius ir pačius užsieniečius apie jų galimybes, pasitelkiant žiniasklaidą ir kitas socialines medijas. Užsienio absolventų karjeros rezultatus ir SŠ įtrauktį sustiprintų *reguliarūs tyrimai*, užsienio absolventų karjeros rodiklių stebėseną, sprendimų poveikio analizę bei *SŠ aprūpinimas analitine informacija* ir įrodymais grįstų rekomendacijų taikymas, pasitelkiant tyrėjus. Tai leistų laiku koreguoti priemones, mokytis iš praktikos ir palaikyti tvarų įsitraukimą. Šių priemonių įgyvendinimui reikalingas valstybės bei kitų SŠ, pavyzdžiui, darbdavių, *finansavimas*.



19 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, Lietuvoje modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Modelio ribotumai:

- Kadangi yra daug SŠ, o jų interesai, vaidmenys – įvairūs, be to, jų atstovai dažnai atstovauja skirtingoms SŠ ir (ar) atlieka skirtingas funkcijas, modelyje prioretizuojamos svarbiausios SŠ pagal pagrindines atsakomybes ir funkcijas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką. Todėl modelis neapima visų SŠ perspektyvų.
- Tyrimo rezultatai pagrindžia SŠ įtraukties koordinavimo poreikį individualiu, organizaciniu, savivaldos ir nacionaliniu valdymo lygmenimis, tačiau siūlomas modelis orientuotas į valdžios institucijų, kaip vadovaujančio subjekto, perspektyvą.
- Modelis nenumato detalios SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje strategijos. Tačiau pateikiamos vadybinės gairės ir rekomendacijos, kaip įgyvendinti modelį.

Modelio elementai implikuoja sisteminių ir nuoseklų SŠ įtraukties valdymo procesą, kuris leistų užsienio absolventams sėkmingai integruotis į darbo rinką ir visuomenę priimančiojoje studijų šalyje. Sėkminga užsienio absolventų karjera Lietuvoje priklauso nuo SŠ suinteresuotumo, atsakomybės, pastangų, glaudaus bendradarbiavimo ir tinkamų valdymo metodų. Daugiausia dėmesio turi būti skiriama ankstyvai SŠ

įtraukčiai, atsakomybės įtvirtinimui, nuolat stiprinamiems SŠ dialogui ir partnerystei kuriant bendrą politiką, strategiją ir koordinuojant veiklas, kurios kurtų užsienio absolventų karjerai palankią aplinką ir kartu atlieptų SŠ poreikius. Pabrėžtina, kad nors strateginę lyderystę turėtų priimti valstybės institucijos, tačiau koordinavimas grindžiamas partnerystės logika, kurioje AMI, darbdaviai, savivaldos institucijos, studentai, absolventai ir kiti veikia pagal savo kompetencijas.

IŠVADOS

1. Teorinės užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo priimančioje studijų šalyje prielaidos:

- 1.1. Užsienio absolventų karjera yra daugiamatis ir dinamiškas profesinės raidos procesas, vykstantis priimančiojoje šalyje ir apimantis studijų, įsidarbinimo, profesinės integracijos, prisitaikymo bei tolesnio tobulėjimo trajektorijas. Ji jungia individualius gebėjimus, įgytą kapitalą ir patirtį su globalių bei nacionalinių darbo rinkų struktūrinėmis sąlygomis, kurias formuoja politika, organizacijos ir visuomenės nuostatos. Studijos užsienyje tampa neatsiejama karjeros dalimi: jos suteikia tarptautinės patirties, tarpkultūrinių kompetencijų ir išplečia įsidarbinimo galimybes globalioje darbo rinkoje, bet kartu atskleidžia ribotas profesines perspektyvas, diskriminaciją, kalbos barjerą, tinklų stoką bei migracijos politikos apribojimus. Tokia karjeros samprata išryškina užsienio absolventų, kaip tarptautinės darbo jėgos, svarbą priimančiosioms šalims, kartu pabrėždama jų pažeidžiamumą ir būtinybę karjeros galimybes vertinti platesniame socialiniame, kultūriniame ir politiniame kontekste. Taigi šiuolaikinė užsienio absolventų karjera konceptualizuojama ne tik kaip individuali, bet ir kaip susijusių veikėjų – AMI, darbo rinkos, politikos, šeimos ir visuomenės – sąveikos rezultatas.
- 1.2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančioje studijų šalyje charakteristikų analizė atskleidė, kad ekonominė ir socialinė jų jungtis yra integralūs karjeros priimančioje šalyje elementai. Tam, kad būtų sudarytos karjeros galimybės ir jie liktų šalyje, reikia ne tik integracijos į darbo rinką perspektyvų, tačiau ir sukurti palankią aplinką gyventi: galimybes įsitraukti į priimančiąsias bendruomenes, viešųjų paslaugų prieinamumą, laisvalaikį, galimybę atsigabenti ir integruoti ar kurti šeimą. Todėl visapusiškam užsienio absolventų karjerą lemiančių veiksnių supratimui būtinas platesnis požiūris, apimantis skirtingus integracijos diskursus ir su jais susijusių veikėjų vaidmenis.

2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančioje studijų šalyje veiksniai:

Užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančioje šalyje lemia daugia-
pakopiai tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai, apimantys mikro-, mezo- ir makroaplinkas. Jie pagrindžia žmoniškųjų ir nežmoniškųjų veikėjų, skirtingų valdymo lygmenų – individualaus, organizacinio, regioninio, nacionalinio ir tarptautinio – įtaką. Užsienio absolventų karjerą formuoja individualios kompetencijos, savybės ir sociodemografinės charakteristikos, AMI veikla ir parama, darbdavių požiūris ir įdarbinimo praktikos. Lemiamą poveikį gali turėti valstybės politika ir teisinė aplinka, tačiau remiant užsieniečių kompetencijų ir integracijos priemonių plėtrą taip pat svarbūs šalies ekonominės sąlygos, kalba, kultūra, visuomenės požiūris, integracinė parama, SŠ įsitraukimas ir sąveika. Išskirtų veiksnių turinys demonstruoja nagrinėjamo reiškinių kompleksiskumą ir sudėtingumą. Atkreipiamas dėmesys į užsieniečiams kylančius iššūkius ir paskatas tiek studijų

laikotarpiu, tiek po jų. Veiksniai leidžia daryti išvadą, jog užsienio absolventų karjeros galimybių didinimas yra nacionalinės politikos klausimas. Kartu pagrindžiamas poreikis įtraukti skirtingų sričių ir lygmenų SŠ. Todėl SŠ dalyvavimas ir sąveika yra vieni pagrindinių komponentų, lemiančių ekonominę ir socialinę užsienio absolventų integraciją priimančioje šalyje.

3. Teoriniai suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo ir sąsajų su užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtra aspektai:

- 3.1. Užsienio absolventų karjerai integralią aplinką kuria daug SŠ, turinčių skirtingus interesus ir vaidmenis. Šių aspektų analizė išryškina užsienio studentų pritraukimo, integracijos ir išlaikymo sinergiją. Užsienio studentų pritraukimas ir išlaikymas naudingi priimančiosioms šalims, jų AMI, darbdaviams ekonominiu ir sociokultūriniu aspektais. O sudarant karjeros perspektyvas ir patrauklias integracines sąlygas užsienio absolventams likti, atliepiami jų studijų ir karjeros lūkesčiai, ir tai veikia kaip pritraukimo priemonė. Nepaisant naudos, SŠ įsitraukimas ir bendradarbiavimas remiant užsienio absolventų karjerą yra problemiški. SŠ būdingi skirtingi tikslai ir konfliktuojantys interesai, atsakomybės trūkumas ar pervertinimas. SŠ įsitraukimui, o taip pat ir užsienio absolventams kylantys iššūkiai bei dinamiškumas pagrindžia poreikį ieškoti tinkamų valdymo metodų.
 - 3.2. SŠ teorija yra tinkamas teorinis pagrindas SŠ įtraukčiai kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, kuriame dalyvauja skirtingų profilių SŠ, tirti ir ieškoti vadybinių sprendimų. Pagrindinė SŠ teorija, paremta strateginiu valdymu, sujungia holistinį ir sisteminį požiūrius, leidžia suprasti, kaip ir kodėl svarbu efektyviai valdyti įvairias SŠ ir jų santykius bendrai kuriant tvarią, ilgalaikę vertę visoms sistemos SŠ ne tik finansiniu, bet kompleksiškesniu vertybiniu požiūriais. Šia teorine perspektyva paremtas SŠ įtraukties valdymas yra sisteminis SŠ įtraukties, referuojančios į prasmingą abipusę komunikaciją, sąveiką, skatinimo procesas, sutelktas į analizės ir strateginio valdymo metodus. Šiuolaikinėje literatūroje ir praktikoje vis labiau pabrėžiama partnerystės, sąveikos ir bendros vertės kūrimo reikšmė, o tai rodo perėjimą nuo vienpusiško SŠ valdymo prie įtraukaus ir sąveika grįsto požiūrio. Dėl sudėtingos ir kompleksiškos SŠ įtraukties, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, jos dinamiškumo, SŠ įtraukties valdymas laikomas priemone SŠ įtraukčiai tyrimo kontekste įgyvendinti ir skatinti.
 - 3.3. Literatūroje išskiriami įvairūs įtraukties valdymo turinio elementai, kuriems dėmesys stratifikuojamas pagal tyrimo kontekstą. SŠ įtraukties valdymo elementai sisteminiu požiūriu sujungia pasikartojančius, aiškių ribų neturinčius SŠ analitinį ir vadybinį procesus ir jų etapus: SŠ įtraukties konteksto analizę, SŠ identifikavimą ir analizę, SŠ įtraukties planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir tobulinimą. Šie analizės ir vadybiniai procesai leidžia nustatyti tinkamas sąlygas ir metodus, užtikrinančius nuoseklią ir koordinuotą SŠ įtrauktį.
- 4. Teorinis suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančioje studijų šalyje, struktūros pagrindimas:**

Teorinis tyrimas rodo, kad kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką reikia daugiapakopio dalyvaujamojo valdymo modelio, jungiančio užsienio studentus, absolventus, aukštojo mokslo, verslo ir valstybės sektorius. O teoriniai SŠ įtraukties valdymo modeliai atskleidžia, kad efektyvaus valdymo principai remiasi SŠ analize, bendradarbiavimu, dialogu ir koordinavimu, stebėseną ir tobulinimu. Šie teoriniai aspektai leidžia kurti holistinius ir lanksčius valdymo mechanizmus. Todėl probleminiai tyrimo klausimai sudaro nuoseklų tyrimo kelią nuo esminių problemų ir SŠ analizės iki praktinių ir metodologinių valdymo sprendimų paieškos.

5. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, kliūtys ir galimybės:

- 5.1. Atlikta kokybinė SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką atvejo studija Lietuvos kontekste leidžia teigti, kad tai sudėtingas, kompleksinis, tarpžinybinis klausimas, kuris nesprendžiamas sistemškai. Kartu užsienio absolventų karjeros galimybės sietinos su potencialu pasinaudoti užsienio absolventų migracijos nauda, t. y. spręsti kvalifikuotos darbo jėgos ir senstančios visuomenės problemas, skatinti socialinę įtrauktį, stiprinti darbo rinkos ir aukštojo mokslo konkurencingumą, plėtoti tarptautinius ryšius.
- 5.2. Tyrimo rezultatai rodo, kad užsienio absolventų karjeros situacija Lietuvoje išlieka problemiška ir reikalaujanti pokyčių. Iššūkiai užsieniečiams yra daugialypiai: jie kyla mikro-, mezo- ir makrolygmenimis, atsiranda dar prieš atvykstant į šalį, tęsiasi studijų laikotarpiu ir išlieka po jų. Absolventų karjerą Lietuvoje sunkina pačių ketinimų ir interesų trūkumas, nes dauguma jų baigę studijas šalį palieka. Tuo tarpu užsienio absolventų karjeros ir integracijos klausimai Lietuvoje imti svarstyti tik pastaraisiais metais, o dėmesys absolventams nepakankamas. Egzistuoja teisiniai migracijos ribojimai ir biurokratinės kliūtys, fragmentiška integracinė parama ir pavienės chaotiškos, nesuderintos priemonės. Viena didžiausių kliūčių yra lietuvių kalbos barjeras, tačiau kalbos mokymo trūksta nacionaliniu, savivaldos ir AMI lygmenimis. AMI, darbdaviai, valdžios institucijos nepakankamai suinteresuoti ir atsakingi už užsienio absolventų integraciją, trūksta integraciją remiančios bendros politikos, strategijos ir SŠ įtraukties koordinavimo. Daugiausia sunkumų kyla ne ES šalių piliečiams iš geografiškai ir kultūriškai tolimų šalių, kurių Lietuvoje studijuoja gausiausiai. Todėl galima teigti, jog Lietuva efektyviai nepasinaudoja užsienio absolventų potencialu, o karjerai integrali aplinka dar nėra susiformavusi.
- 5.3. Vis dėlto pastarųjų metų pokyčiai ir augantis užsienio studentų skaičius implikuoja teigiamas užsienio absolventų karjeros perspektyvas. Užsienio studentai ir absolventai tampa matomi ir vertinami palankiai, palyginti su kitų grupių migrantais. Tai rodo dėmesys politiniuose dokumentuose ir teisinių ribojimų mažinimas, sudarę jiems išskirtines sąlygas įsidarbinti ir likti Lietuvoje. Dabartinis teisinis migracijos fonas, institucinė erdvė, integracijos paramos iniciatyvų plėtra, studijų ir darbo perspektyvos, visuomenės požiūrio kaita leidžia

daryti išvadą, kad vis daugiau SŠ supranta užsienio absolventų išlaikymo svarbą ir aktyviau kuria palankią aplinką. Tačiau šioms karjeros perspektyvoms šalyje palaikyti reikia papildomų veiksmų, priemonių ir valdymo metodų, kurie nuosekliai, sistemiškai įtrauktų SŠ, koordinuotų jų pastangas, spręstų iššūkius ir skatintų ilgalaikę užsienio absolventų integraciją Lietuvoje.

- 5.4. Užsienio absolventų karjerai integratorią aplinką kuria ar turi įtakos daug SŠ, kurių interesai varijuoja nuo individualių iki nacionalinių. Remiantis tyrimo rezultatais, išskirtos pagrindinės SŠ: patys užsienio studentai ir absolventai, jų šeimos ir studentų organizacijos, AMI, darbdaviai, centrinės valdžios, savivaldos institucijos, viešųjų paslaugų teikėjai, tyrėjai ir visuomenė. Remiantis SŠ analize, galima pateikti pagrindines išvadas:
 - 5.4.1. Tik nedaug užsienio studentų ir absolventų ketina ir suinteresuoti likti Lietuvoje. Užsieniečiai į Lietuvą dažnai atvyksta įgyti pigesnę europinį išsilavinimą, o ekonominių motyvų likti šalyje ir siekti karjeros nepakanka. Turintys lūkesčių stokoja motyvacijos, iniciatyvumo įsitraukti į veiklas, suteikiančias integracijai svetimoje kultūroje reikalingų kompetencijų, ryšių, ar patiems kelti savo problematiką. Užsienio studentai, absolventai ir jų šeimos priima tik individualius karjeros sprendimus, tačiau jų indėlis aukštesniu sprendimų lygmeniu nėra reikšmingas. Be to, trūksta užsienio studentams ir absolventams atstovaujančių ir vienijančių organizacijų. Tik pastaraisiais metais kai kurios studentų organizacijos (Lietuvos studentų sąjunga, studentų atstovybės) aktyviau įtraukia užsienio studentus į veiklas, bendradarbiauja ir domisi problematika, ją viešina ir skatina diskusiją su nacionaliniais politikais. O studijas baigusį absolventų integracija palikta savieigai.
 - 5.4.2. Didelė atsakomybė už užsienio absolventų karjeros rezultatus ir integraciją tenka AMI, kurios imasi aktyvių veiksmų – nediskriminuoja užsienio studentų, teikia integracinę paramą, konsultuoja migracijos ir kitais klausimais. Tačiau šių veiklų apimtis ir nuoseklumas skiriasi: dalis AMI siekia primityvių pragmatinių tikslų, stokoja atsakomybės remiant ne tik įsidarbinimą, socio-kultūrinę integraciją, bet ir užtikrinant kokybiškas studijas ir studentų atranką. Kartu išryškėja dichotomija tarp tenkančios atsakomybės AMI ir realios galimybės ją atliepti. Nors AMI atsakomybė turėtų augti, šios institucijos, kaip aukštojo mokslo politikos įgyvendintojos, turi ribotą įtaką sprendimams aukštesniu lygmeniu ir nepakankamai gauna valdžios institucijų paramos. Iš AMI reikalaujama daugiau rezultatų, nei jos yra remiamos, todėl jos nesijaučia lygiavertėmis partnerėmis.
 - 5.4.3. Darbdavius galima dalinti į kelis segmentus. Stambios tarptautinės įmonės, kuriose kalbama anglų kalba, supranta kvalifikuotų užsieniečių įdarbinimo naudą, juos sėkmingai samdo ir aktyviai dalyvauja veiklose (renginiai, programos, praktikos). Kitos, dažniausiai mažesnės, lietuviško kapitalo įmonės, kuriose kalbama lietuvių kalba, susiduria su požiūrio iššūkiais, t. y. turi išankstinių nuostatų, stereotipų, dėl to neišvengia priešiško, diskriminacinio nusiteikimo prieš užsieniečius. Jie neturi poreikio samdyti ir stokoja supratimo

apie užsienio absolventų įdarbinimo (ir bendrai įvairovės) naudą, procedūras. Dėl to aktyviai nekuria darbo vietų ir įtraukios aplinkos užsieniečiams, nes reikia papildomų pastangų ir resursų.

- 5.4.4. Galima pagrįstai teigti, kad didžiausią įtaką – esminius politinius, reguliacinius, vadybinius ir finansinius svertus – turi valdžios institucijos. Tačiau jos stokoja politinės valios, o politinis dėmesys užsienio studentams ir absolventams yra daugiau formalus. Tyrimas parodė, kad institucijų veiklos ir atsakomybės fragmentiškos, stinga bendros politikos ir strategijos, koordinacinio mechanizmo ir nuoseklios integracinės paramos sistemos užsienio studentams ir absolventams bei paramos SŠ. Antra vertus, yra centrinės valdžios ir savivaldos institucijų (pavyzdžiui, Ekonomikos ir inovacijų ministerija, „Investuok Lietuvoje“, „International House Vilnius“), kurios demonstruoja pavyzdines praktikas užsieniečių integracijoje. Tačiau kol kas priemonės sukeltos Vilniuje.
- 5.5. Tyrimo metu nustatytos pozityvios SŠ įtraukties praktikos ir jų nulemti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos pokyčiai. Būtent intensyvi SŠ įtrauktis – komunikacija, bendradarbiavimas, partnerystės ir įvairių valdymo lygmenų įgalinimas padėjo mažinti teisinius apribojimus, skatinti integracinių priemonių ir paslaugų, praktikos galimybių plėtrą, viešinti ir spręsti problemas. Šie pokyčiai sustiprino karjeros galimybes ir tapo platforma SŠ bendradarbiavimui ir veiklai tobulinti.
- 5.6. Nepaisant teigiamų SŠ įtraukties pokyčių, nustatyta, kad SŠ įtrauktis ir jos valdymas išlieka fragmentiški, juos riboja daugybė kliūčių. Trūksta skirtingų lygmenų ir sričių SŠ bendradarbiavimo ir komunikacijos – daugiausia bendradarbiauja valdžios institucijos tarpusavyje ar AMI su darbdaviais. Įtrauktį apsunkina skirtingi SŠ interesai ir tikslai, nepakankami suinteresuotumas ir atsakomybė, politinių paskatų ir platformų įsitraukti – bendros politikos, strategijos, koordinavimo stoka. SŠ įtrauktį neigiamai veikia tyrimų bei duomenų apie užsieniečių karjeros rodiklius trūkumas, teisiniai ir administraciniai užsieniečių įdarbinimo ribojimai, kalbos ir kultūriniai barjerai, dėl kurių kyla papildomų įsipareigojimų, išteklių.
- 5.7. Empirinis tyrimas parodė, kad efektyviam SŠ įtraukties valdymui kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje reikia SŠ bendrus interesus ir atsakomybes, dalyvavimą, sąveiką ir ilgalaikį požiūrį skatinančių, koordinuojančių, vertinančių ir tobulinančių mechanizmų:
 - 5.7.1. SŠ įtraukties požiūriai ir būdai turėtų būti kombinuojami, o SŠ bendradarbiavimas vykti tiek horizontaliai, tiek vertikaliai. Tyrimo rezultatuose dominuoja požiūris, jog SŠ įtraukties valdymo sistema turi būti organizuojama ir koordinuojama pagal principą „iš viršaus į apačią“, užtikrinant klausimų sprendimą nacionalinės politikos lygmeniu. Kartu pabrėžiama savivaldos, organizacijos, jų sistemos (tarp AMI ir darbdavių) moderatorių svarba. Todėl būtina taikyti skirtingas SŠ įtraukties strategijas iš įvairių SŠ pozicijų ir daugiapakopius SŠ bendradarbiavimo formatus, plėtojant iki šiol taikytus įtraukties veiklas,

metodus, komunikavimo platformas ir būdus, kurie įgalintų ir skatintų įvairių lygių SŠ atsakomybę, dialogą ir sąveiką.

5.7.2. Lietuvos atvejį charakterizuojantis ekonominis, politinis, teisinis ir sociokultūrinis kontekstas įpareigoja sistemškai spręsti SŠ įtraukties ir užsienio absolventų karjeros klausimus, paraleliai gerinant sinergiškus užsienio studentų pritraukimo ir integracijos procesus AMI ir už jos ribų. Konstruktyviai SŠ įtraukčiai, kuri subalansuotų poreikius ir įgalintų vykdyti įsipareigojimus, būtinos yra politinės valdymo sistemos – politikos ir strategijos formavimas bei veiklų koordinacinis mechanizmas, užtikrinantis įvairių SŠ dalyvavimą. Šiuose procesuose centrinės valdžios institucijos turi priimti strateginės lyderystės vaidmenį – nustatyti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos klausimų prioritetus, inicijuoti bendrą susitarimą dėl ilgalaikių tikslų, užtikrinti indėlį bei įsipareigojimus įgyvendinant sprendimus, sudaryti sąlygas nuolatinei komunikacijai ir bendradarbiavimui tarptautiniu, nacionaliniu bei organizaciniu lygmenimis.

5.8. Kokybinė Lietuvos atvejo studija patvirtina, kad SŠ įtraukties valdymas yra priemonė, skatinanti arba ribojanti SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką ir vertę visoms SŠ. Todėl tinkamai sukonstruota valdymo sistema gali teigiamai paveikti SŠ įtrauktį ir kartu pagerinti užsienio absolventų karjeros rezultatus.

6. Vadovaujantis sukonstruotu SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje modeliu:

6.1. Į modelį įtrauktos įvairios SŠ – AMI, darbdavių, valdžios, paramą ir paslaugas teikiančių institucijų, pačių studentų ir absolventų – perspektyvos leido suformuoti holistišką ir integruotą požiūrį į kuriamą užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje. Holistinį požiūrį pagrindžia užsienio absolventų karjeros iššūkių ir paskatų, SŠ vaidmenų ir jų sąveikos analizė, kuri apima studijų, socialinius, kultūrinius, darbo rinkos ir politinius-teisinius aspektus. Sisteminis modelio pagrindas remiasi struktūriniu ir procesiniu požiūriu, leidžiančiu suprasti, įvertinti ir valdyti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką formuojančius veiksnius: individualius ketinimus, kompetencijas, politiką, teisinę aplinką, integracinę paramą, SŠ įtrauktį ir kt.

6.2. Galima teigti, kad atskirų SŠ suinteresuotumas, atsakomybė ir pastangos yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga konstruktyviai SŠ įtraukčiai užtikrinti. Tik koordinuotas veikimas gali padėti spręsti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos klausimus. Teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu sukonstruotas modelis pagrindžia efektyvios SŠ įtraukties valdymo metodus, paremtus specifinėmis užsienio absolventų karjeros aplinkybėmis ir konkrečiais poreikiais priimančioje šalyje. Modelis apima visą įtraukties valdymo ciklą: konteksto analizę, SŠ identifikavimą ir analizę, įtraukties praktikų ir sąlygų analizę, valdymo prielaidų ir metodų nustatymą, stebėseną ir nuolatinį tobulinimą, kurie charakterizuoja efektyvią ir kontekstui jautrią sprendimų sistemą.

- 6.3. SŠ įtrauktis ir jos valdymas yra ilgalaikis, dinamiškas ir nuolat pasikartojantis procesas, integruotas į organizacijų bei politikos kultūrą. Efektyvus valdymas grindžiamas instrumentinių (strateginių) ir moralinių principų derme, kuri leidžia subalansuoti poreikius, užtikrinti atsakomybę ir skatinti bendradarbiavimą remiant užsienio absolventų integraciją. Siūlomas modelio dizainas yra lankstus ir adaptuojamas: jis sudaro galimybes reaguoti į kintančius iššūkius ir poreikius, pritaikyti sprendimus pagal nacionalinio konteksto specifiką ir kartu taikyti universalius principus. Praktiniam modelio įgyvendinimui ypatingą reikšmę turi koordinacinis mechanizmas, užtikrinantis sinchronišką SŠ veikimą visuose etapuose, aiškų atsakomybių pasidalijimą ir bendros politikos įgyvendinimą. Bendrų susitarimų institucionalizavimas strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose užtikrina modelio tęstinumą, motyvuoja SŠ bei palaiko jų nuoseklų įsitraukimą. Tokiu būdu sukuriamos sąlygos ilgalaikėms užsienio absolventų karjeros galimybės priimančiojoje šalyje.

REKOMENDACIJOS

Centrinės valdžios institucijoms rekomenduojama:

1. Formuoti bendrą užsienio studentų ir absolventų pritraukimo ir integracijos politiką ir strategiją įtraukiant SŠ ir subalansuojant jų poreikius ir atsakomybes:
 - 1.1. Priimti bendrą oficialų SŠ (valdžios institucijų, AMI, darbdavių, užsienio absolventų ir kt.) susitarimą, kuriame būtų numatyti tikslai, uždaviniai ir kiekvieno dalyvio įsipareigojimai kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką.
 - 1.2. Lygiagrečiai užtikrinti užsienio studentų pritraukimo ir integracijos procesų sinergiją, t. y. kad pritraukimo politika būtų neatsiejama nuo kalbos, socialinės, akademinės ir darbo rinkos integracijos priemonių.
 - 1.3. Orientuoti specialistų pritraukimą ir integraciją pagal šalies ekonominės plėtros prioritetus (pavyzdžiui, informacines technologijas, inžineriją, sveikatos priežiūrą), taikant atrankos kriterijus, kurie leistų diferencijuoti priemones pagal absolventų kvalifikaciją, pasiekimus ar studijų kryptį.
 - 1.4. Plėsti požiūrį į užsienio studentus ir absolventus ir jų karjerą. Žiūrėti į užsieniečius ne tik kaip į samdomus darbuotojus, bet ir kaip į verslo kūrėjus, tarpautinių ryšių stiprintojus. Rekomenduojama integracijos politiką plėsti į kitas gyvenimo sritis: viešąsias socialines ir sveikatos paslaugas, šeimos integravimą, laisvalaikį kaip visumą, lemiančią palankią aplinką gyventi.
2. Inicijuoti koordinacinį mechanizmą, užtikrinantį SŠ veiklą nuoseklumą ir tęstinumą:
 - 2.1. Įsteigti koordinuojantį subjektą (pavyzdžiui, tarpžinybinę darbo grupę arba nuolatinį komitetą prie Vyriausybės), jungiantį užsienio studentų ir absolventų priėmimo ir integracijos funkcijas vykdančių SŠ atstovus (valdžios institucijas, AMI, darbdavius, paramos teikėjus, užsienio studentų ir absolventų atstovus). Šio subjekto funkcijos – užtikrinti koordinaciją, atsakomybių pasidalijimą, veiklą tęstinumą.
 - 2.2. Paskirti atsakingą koordinuojančią instituciją – lyderį (pavyzdžiui, Švietimo, mokslo ir sporto ministeriją kartu su Socialinės apsaugos ir darbo ministerija) bei kontaktinius asmenis kiekvienoje organizacijoje, kurie užtikrintų nuolatinę komunikaciją ir veiklą derinimą.
 - 2.3. Išgryninti viešojo sektoriaus institucijų funkcijas, sprendžiant tyrime identifiкуotas spragas – migracijos procedūrų supaprastinimą, darbo rinkos informacijos prieinamumą, lietuvių kalbos mokymo užtikrinimą ir integracinių paslaugų koordinavimą.
3. Inicijuoti teisinius ir administracinius migracijos procesų pokyčius:
 - 3.1. Ilgesniam laikui išduoti leidimus laikinai gyventi studijų pagrindu, pavyzdžiui, studijų laikotarpiui, kad sumažėtų administracinė, finansinė našta užsienio studentams ir institucijoms.
 - 3.2. Supaprastinti vizų ir leidimų laikinai gyventi išdavimo procedūras: trumpinti terminus, užtikrinti dokumentų pateikimą užsienio kalba, aiškiai nurodyti reikalavimus darbdaviams.

- 3.3. Teisėkūros procese įtvirtinti nuoseklų konsultavimąsi su AMI, darbdaviais ir užsienio studentų atstovais, kad teisiniai sprendimai būtų pagrįsti realiais poreikiais.
4. Plėsti integracinę paramą ir paslaugas užsienio studentams, absolventams ir jų šeimoms:
 - 4.1. Inicijuoti integracinę paramos sistemą, kuri apjungtų atskiras iki šiol fragmentiškas priemones – kalbos mokymą, konsultacijas, karjeros paslaugas, socialinę paramą studentams, absolventams ir jų šeimoms.
 - 4.2. Įsteigti centralizuotą paslaugų tinklą („International House“ tipo centrus ne tik Vilniuje, bet ir kituose miestuose), teikiančius informaciją ir paslaugas vieno langelio principu.
 - 4.3. Inicijuoti ir finansuoti prieinamą (nemokamą) lietuvių kalbos mokymą AMI (integruojant į studijų programas) bei vietas ar nacionaliniu (organizuojant kursus) lygmenimis.
 - 4.4. Numatyti tikslines paskatas užsieniečiams: stipendijas už kalbos mokymąsi, praktikos vietų pasirinkimą Lietuvoje, kurti talentų programas („Kurk Lietuvai“ analogai užsieniečiams), palankias verslo steigimo sąlygas (pavyzdžiui, paskolos mažesnėmis palūkanomis, laikinas mokesčių lengvatas startuoliams, pritaikyti sistemą pagal vartotojui draugišką (angl. *user friendly*) modelį).
 - 4.5. Užtikrinti, kad užsienio studentai turėtų tas pačias privalomojo sveikatos draudimo galimybes kaip ir vietiniai studentai.
 - 4.6. Plėtoti viešųjų paslaugų prieinamumą absolventų šeimoms: įsteigti bent vieną viešąją anglakalbę mokyklą, skatinti savivaldybes ir organizacijas siūlyti paslaugas užsienio kalbomis, pritaikyti sveikatos, socialines ir švietimo paslaugas atvykėliams.
5. Plėsti tinklines bendradarbiavimo formas tarp SŠ, pavyzdžiui, įgyvendinti nacionalines (ar regionines) praktikos ir įsidarbinimo programas užsienio absolventams po studijų, kurios jungtų AMI, darbdavius ir savivaldybes.
6. Skatinti SŠ motyvaciją aktyviai įsitraukti ir bendradarbiauti per finansines paskatas, suderintas su įsipareigojimais (numatytais rezultatais, rodikliais):
 - 6.1. Skirti papildomą finansavimą AMI, kurios aktyviai siekia teikti įsidarbinimo ir socialinės integracijos paramą užsienio studentams: mokyti lietuvių kalbos, bendradarbiauti su darbdaviais ieškant papildomų praktinės darbo patirties ir ryšių užmezgimo galimybių.
 - 6.2. Numatyti laikinas mokesines lengvatas (pavyzdžiui, „Sodros“ ar sveikatos draudimo įmokoms) darbdaviams, kuriantiems darbo, praktikos vietas bei pritaikantiems aplinką užsienio studentams ir absolventams.
 - 6.3. Įsteigti darbdaviams kontaktinį centrą pagal „vieno langelio“ principą, kuris teiktų greitą informaciją ir konsultacijas apie užsieniečių įdarbinimą, teisinius reikalavimus bei paramą.
7. Inicijuoti užsienio absolventų karjeros ir SŠ įtraukties stebėseną sprendimams pagrįsti ir veiklai tobulinti:

- 7.1. Užtikrinti nuolatinę karjeros rodiklių stebėseną įtraukiant institucijas, kurios kaupia svarbius duomenis (Migracijos departamentą, „Sodrą“, AMI). Sukurti integruotą duomenų bazę, leidžiančią matyti užsienio absolventų įsidarbinimo, migracijos ir integracijos tendencijas.
- 7.2. Įtraukti tyrėjus ir akademinę bendruomenę į nuolatinę analizę – finansuoti tyrimus apie užsienio absolventų karjerą, integracijos kliūtis ir galimybes. Tai užtikrintų, kad sprendimai būtų grindžiami įrodymais, o SŠ turėtų prieigą prie aktualios analitinės informacijos.
8. Informuoti ir šviesti visuomenę, pasitelkiant komunikacines technologijas ir žiniasklaidą, siekiant mažinti tyrime identifikuotus stereotipus ir neigiamas nuostatas, stiprinti sąmoningumą bei įvairovės vertinimą kvalifikuotų užsieniečių atžvilgiu; svarstyti netradicinius sprendimo būdus, kuriems reikia visos visuomenės pritarimo, pavyzdžiui, inicijuoti viešą diskusiją dėl dvikalbės politikos šalyje.

Savivaldai ir jos institucijoms rekomenduojama:

1. Plėsti integracinės paramos priemones ir paslaugas prieinamumą užsienio studentams, absolventams ir jų šeimoms, bendradarbiaujant su SŠ ir koordinuojant jų veiklą vietos lygmeniu:
 - 1.1. Bendradarbiauti su vietos darbdaviais, AMI, centrinės valdžios, paslaugas teikiančiomis institucijomis siekiant konsoliduoti pastangas remti užsienio absolventų integraciją – organizuoti karjeros renginius, kalbos kursus, konsultacijas darbdaviams ir kitas paramos priemones.
 - 1.2. Nuosekliai komunikuoti su SŠ apie trūkstamų specialistų poreikius ir darbo rinkos galimybes.
 - 1.3. Dalintis patirtimi ir gerąja praktika su kitomis savivaldybėmis, adaptuoti sėkmingus modelius, pavyzdžiui, „International House Vilnius“, plėtojant paslaugas kituose didmiesčiuose ir mažesniuose miesteliuose.
 - 1.4. Didinti informacijos ir paslaugų prieinamumą užsieniečiams, įdarbinant užsienio kalbomis kalbančius darbuotojus bei verčiant interneto svetainių turinį.

AMI rekomenduojama:

1. Aktyviau įsitraukti į užsienio studentų ir absolventų integraciją, prisiimant atsakomybę už studijų kokybę, paslaugų teikimą ir paramą:
 - 1.1. Užtikrinti kokybišką studijų procesą, įskaitant užsienio studentų atranką, akademinę paramą.
 - 1.2. Užtikrinti akademinio ir administracinio personalo gebėjimus komunikuoti užsienio kalba bei dirbti su tarptautine auditorija.
 - 1.3. Teikti paramą ir nukreipti studentus į studijų programos turinį atitinkančias praktikos vietas, užtikrinti, kad jos būtų susijusios su realiais darbo rinkos poreikiais.
 - 1.4. Plėtoti karjeros paslaugas, orientuojant jas į užsienio studentų bei absolventų poreikius ir aiškiai komunikuojant apie jų naudą.

- 1.5. Pritaikyti AMI aplinką įtraukiam užsienio studentų ir absolventų dalyvavimui bendruomenės veiklose ir sprendimų priėmimo (pavyzdžiui, posėdžių, dokumentų, informacinių renginių vertimas į anglų kalbą).
- 1.6. Inicijuoti intensyvesnį, aukštesnio lygio lietuvių kalbos ir kultūros mokymą, orientuotą ne tik į kasdienį, bet ir profesinį vartojimą.
- 1.7. Sudaryti galimybes įgyti papildomų darbo rinkai svarbių kompetencijų ir įgūdžių: migracijos, mokesčių žinių, specialybinių įgūdžių, taip pat teikti konsultacijas praktiniais klausimais.
2. Stiprinti dialogą tarp užsienio studentų, absolventų ir jų organizacijų – remti jų įsitraukimą į studentų organizacijas bei skatinti atstovaujančių organizacijų kūrimąsi, kad jų problematika būtų matomesnė politiniu ir organizaciniu lygmenimis.
3. Plėtoti bendradarbiavimo kultūrą su darbdaviais, užtikrinti studijų atitiktį darbo rinkos poreikiams:
 - 3.1. Įtraukti darbdavių siūlymus rengiant ir atnaujinant studijų programas, stiprinant praktinį komponentą.
 - 3.2. Kurti absolventų kontaktų bazę, kad darbdaviai greičiau rastų kvalifikuotus specialistus.
 - 3.3. Nuosekliai organizuoti bendras iniciatyvas su darbdaviais (praktikos, renginiai, projektai), kurios didintų užsienio studentų galimybes įsidarbinti.
4. Bendradarbiauti su valdžios institucijomis (Švietimo, mokslo ir sporto ministerija):
 - 4.1. Ieškoti finansavimo mechanizmų, leidžiančių išplėsti praktikos galimybes, kalbos mokymo pasiūlą ir darbo rinkai reikalingų kompetencijų ugdymą.
 - 4.2. Aktyviau įsitraukti į politikos formavimą, teikiant grįžtamąjį ryšį apie užsienio studentų integracijos spragas bei siūlant praktinius sprendimus.

Darbdaviams rekomenduojama:

1. Prisiimti atsakomybę ir puoselėti ilgalaikį požiūrį į užsienio absolventų įtrauktį į darbo rinką:
 - 1.1. Kryptingai investuoti į įvairovės ir įtraukties kultūrą, šviesti vadovus bei darbuotojus apie užsieniečių įdarbinimo vertę organizacijai, akcentuojant tarptautiškumo plėtrą, inovacijų kūrimą ir prieigą prie naujų rinkų.
 - 1.2. Skirti žmogiškuosius ir finansinius resursus kalbos bei kultūriniais barjerams mažinti: versti darbo dokumentus ir instrukcijas į užsienio kalbas, rengti darbuotojus tarpkultūrinei komunikacijai, įvairovės valdymui (pavyzdžiui, organizuoti mokymus apie bendravimą daugiakultūroje aplinkoje), taip pat sudaryti sąlygas užsieniečiams mokytis lietuvių kalbos (pavyzdžiui, finansuoti kursus ar organizuoti mokymus darbo vietoje).
2. Stiprinti bendradarbiavimą ir komunikaciją su SŠ:
 - 2.1. Plėtoti partnerystę su AMI įsitraukiant į tradicines ir naujas veiklas: steigti praktikos ir darbo vietas, užsiimti mentoryste, organizuoti vizitus į įmones, kartu kurti ir įgyvendinti studijų programas, vesti paskaitas, seminarus,

mokymus, įsitraukti į darbų vadovavimą (kaip konsultantams), gynimą, renginius, projektus, konkursus, skirti stipendijas ir kt.

- 2.2. Įsitraukti į centrinės valdžios ir savivaldos institucijų iniciatyvas: dalyvauti renginiuose, bendradarbiauti įgyvendinant projektus, teikti pasiūlymus dėl integracijos priemonių tobulinimo, supaprastinti užsieniečių įdarbinimo procedūras bei naudotis institucijų teikiama parama.
- 2.3. Bendradarbiauti tarpusavyje: dalintis informacija ir patirtimi apie užsieniečių įdarbinimą bei įvairovės naudą, kurti bendras iniciatyvas specialistų pritraukimui ir įtraukties stiprinimui.

Studentų organizacijoms rekomenduojama:

1. Aktyviau įsitraukti į užsienio studentų problematiką ir jų atstovavimą – domėtis užsienio studentų problemomis, organizuoti veiklas, programas ir priemones, skirtas jų integracijai į AMI bendruomenę ir studentų gyvenimą, pritaikyti organizacijų veiklos formas bei struktūrą, kad užsienio studentai turėtų realias galimybes dalyvauti veiklose ir sprendimų priėmime.
2. Glaudžiau bendradarbiauti tarpusavyje (su studentų atstovybėmis, Lietuvos studentų sąjunga ir kitomis studentų, jaunimo organizacijomis) ir dalintis gerąja praktika, skatinti tas organizacijas, kurios kol kas neįtraukia užsienio studentų, domėtis jų problematika, įtraukties svarba ir galimomis priemonėmis.
3. Plačiau atstovauti užsienio studentų interesams – aktyviau kelti jų klausimus AMI lygmeniu (studijų kokybės, kalbos mokymo, integracijos paramos) bei dalyvauti nacionalinio lygmens diskusijose, siekiant įtraukti užsienio studentų perspektyvas į aukštojo mokslo ir migracijos politikos formavimą.

Užsienio studentams ir absolventams rekomenduojama:

1. Aktyviai įsitraukti į studijų, integracines ir visuomenines veiklas AMI ir už jos ribų: naudotis AMI teikiamomis paslaugomis, dalyvauti renginiuose, studentų ir nevyriausybinių organizacijų veiklose, savanoriauti (teikti pagalbą neseniai atvykusiems užsieniečiams) bei kryptingai mokytis lietuvių kalbos ir kultūros.
2. Atstovauti savo interesams – burtis į organizacijas, jungtis prie studentų sąjungų ar kitų jaunimo struktūrų, kelti integracijos ir karjeros klausimus instituciniu lygmeniu bei skatinti dialogą su kitomis ŠŠ.
3. Megzti ir palaikyti ryšius su darbdaviais išnaudojant tarpkultūrinių kompetencijų potencialą – savarankiškai megzti kontaktus su darbdaviais, dalyvauti karjeros mugėse, teikti gyvenimo aprašymus, domėtis praktikų bei įsidarbinimo galimybėmis organizacijose, kurios vertina tarpkultūrines kompetencijas.

Tyrėjams ir tyrimų organizacijoms rekomenduojama plėtoti tyrimus keliomis kryptimis:

1. Plėtoti ŠŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, tyrimus ir viešinti rezultatus:

- 1.1. Detaliau išanalizuoti užsienio studentų ir absolventų patirtis (galimybes, sąlygas, pasitenkinimą) ir sėkmės veiksniai Lietuvoje, kad būtų geriau suprantami jų poreikiai ir iššūkiai.
- 1.2. Atlikti siūlomo modelio (ekspertinį) vertinimą, testuoti jį praktikoje bei tobulinti pagal identifikuotas spragas. Taip pat konstruoti naujus modelius, kurie efektyviausiai įtrauktų SŠ ir valdytų jų įtrauktį.
- 1.3. Kurti ilgalaikės stebėsenos ir vertinimo sistemas, plėtoti metodikas ir rodiklius, kurie leistų sistemingai vertinti integracijos priemonių, SŠ įsitraukimo ir jų sąveikų poveikį užsienio absolventų karjeros trajektorijoms.
- 1.4. Viešinti rezultatus, dalintis duomenimis ir teikti rekomendacijas, konsultacijas įvairioms SŠ ir taip užtikrinti įrodymais pagrįstus sprendimus ir veiklos strategijas.
2. Skatinti mokslinę diskusiją apie užsienio absolventų karjerą priimančioje šalyje platesniu požiūriu, apimančiu ekonominę ir socialinę integraciją, SŠ vaidmenis, nacionalinių politikų įtaką. Gilinti žinias ne tik apie Lietuvos, bet ir skirtingus priimančiųjų šalių kontekstus, ypač netradicinių krypčių, ne anglakalbėse šalyse, kuriose valstybinė, pasaulyje plačiai nevartojama, kalba kelia didelių iššūkių.
3. Plėtoti sisteminius SŠ įtraukties tyrimus. Reikia daugiau mokslinių tyrimų, kurie tirtų, kaip įvairios SŠ ir jų sąveikos procesai (pavyzdžiui, tarptautinė švietimo sistema, nacionalinė politika, nukreipiančios užsienio absolventų srautus, darbo rinkos mechanizmai) veikia užsienio absolventų karjeros rezultatus ir sprendimus. Taip pat apie inovatyvius valdymo metodus ir technologijas SŠ įtraukčiai, bendradarbiavimui ir koordinacijai stiprinti.
4. Atlikti palyginamąsias skirtingų šalių ir regionų atvejų studijas, identifikuoti geriausias praktikas ir adaptuoti sėkmingus modelius Lietuvos kontekste.

LITERATŪRA

1. AccountAbility. (2015). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015*. London/Washington, DC: AccountAbility. https://cdn.prod.website-files.com/66c88eda3115d0e65f9857df/66ecb9d185acd10dc5c276a7_AA1000-AccountAbility-Stakeholder-Engagement-2015-English.pdf
2. Ackermann, F. ir Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. doi:10.1016/j.lrp.2010.08.001
3. Aydemir, A. (2014). Skill-based immigration, economic integration, and economic performance. Bonn: IZA World of Labor. <https://doi.org/10.15185/izawol.41>
4. Alderson, H., Kaner, E., O'Donnell, A. ir Bate, A. (2022). A Qualitative Exploration of Stakeholder Involvement in Decision-Making for Alcohol Treatment and Prevention Services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2148. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042148>
5. Alho, R. (2020). You Need to Know Someone Who Knows Someone': International Students' Job-Search Experiences. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(2), 3–22. doi.org/10.18291/njwls.v10i2.120817
6. Amadi, C., Carrillo, P. ir Tuuli, M. (2019). PPP Projects: Improvements in Stakeholder Management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(2), 544–560. DOI:10.1108/ECAM-07-2018-0289
7. Ansell, C. ir Gash, A. (2011). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 1–29. doi:10.1093/jopart/mum032
8. Arambewela, R. ir Maringe, F. (2012). Mind the gap: staff and postgraduate perceptions of student experience in higher education. *Higher Education Review*, 44(2), 63–84. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30044716>
9. Armstrong, C. (2021). *Key Methods Used in Qualitative Document Analysis*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3996213>
10. Arranz, N., Arroyabe, M.F., Sena, V., Arranz, C. F. A. ir de Arroyabe, J. C. F. (2022). University-enterprise cooperation for the employability of higher education graduates: a social capital approach. *Studies in Higher Education*, 47(5), 990–999. DOI:10.1080/03075079.2022.2055323
11. Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627–640. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>
12. Arthur, N. ir Flynn, S. (2011). Career development influences of international students who pursue permanent immigration to Canada. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 11, 221–237. doi.org/10.1007/s10775-011-9212-5
13. Atkinson, P. A. ir Coffey, A. (1997). Analysing documentary realities. Iš D. Silverman (Red.), *Qualitative research: theory, method and practice* (p. 45–62). London: Sage Publications.
14. Bacq, S. ir Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29–60. DOI: 10.1111/joms.12746
15. Bagdonavičiūtė, J. ir Lasauskienė, J. (2018). A narrative inquiry into international students' socio-cultural experiences in Lithuania. *Kalba ir kontekstai*, 8(1), 157–168. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/100367>
16. Bagdžiūnaitė, D. ir Komskienė, R. (2019). *Esamos situacijos analizė: Viešosios politikos*

formulavimo praktika Lietuvoje. Viešosios politikos laboratorijos poreikis. <https://kurklt.lt/projektai/policylab>

17. Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. DOI: 10.1002/smj.2949
18. Baruch, Y. ir Bozionelos, N. (2011). Career issues. Iš S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2. *Selecting and developing members for the organization* (p. 67–113). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-003>
19. Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y. ir Bournois, F. (2013). Exploring international work: types and dimensions of global careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369–239. DOI:10.1080/09585192.2013.781435
20. Belcher, B. M., Rasmussen, K. E., Kemshaw, M. R. ir Zornes, D. A. (2016). Defining and assessing research quality in a transdisciplinary context. *Research Evaluation*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvv025>
21. Bennett, D. (2018). Graduate employability and higher education: Past, present and future. *HERDSA Review of Higher Education*, 5, 31–61. <https://www.herdsa.org.au/system/files/HERDSARHE2018v05p31.pdfv>
22. Bennett, D., Richardson, S. ir MacKinnon, P. (2016). *Enacting strategies for graduate employability: How universities can best support students to develop generic skill Part A*. Canberra, ACT: Australian Government, Office for Learning and Teaching, Department of Education and Training. https://melbourne-cshe.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0011/1874774/SP13-3258_Curtin_Bennett_Graduate-Employability_Final-Report_Part-A_20163.pdf
23. Berger, P. ir Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
24. Berquist, B., Hall, R., Morris-Lange, S., Shields, H., Stern, V. ir Tran, L. T. (2019). *Global perspectives on international student employability*. Melbourne: International Education Association of Australia (IEAA). <https://www.ieaa.org.au/research/global-perspectives-on-international-student-employability>
25. Betáková, J., Wu, J., Rudnak, I. ir Magda, R. (2021). Employment of foreign students after graduation in Hungary in the context of entrepreneurship and sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 553–570. DOI:10.9770/jesi.2021.8.4(33)
26. Binh, Q. M. Q. ir Nguyen, C. N. T. (2020). Factors affecting career success: The case of graduate students. *Management Science Letters*, 10(13), 3151–3158. DOI:10.5267/j.msl.2020.5.007
27. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
28. Bitinas, B. (2013). *Rinktiniai edukologiniai raštai. II tomas. Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas. Ugdymo tyrimų idėjos ir problemos*. Vilnius: Edukologija.
29. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
30. Blackmore, J., Gribble, C., Farrell, L., Rahimi, M., Arber, R. ir Devlin, M. (2014). *Australian international graduates and the transition to employment*. Melbourne: Deakin University. https://www.deakin.edu.au/__data/assets/pdf_file/0010/365194/international-graduates-employment.pdf
31. Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. doi: 13.3316/QRJ0902027

32. Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K., Shyong, C. H., Baruch, Y. ir Zhou, W. (2015). International graduate students' perceptions and interest in international careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(11), 1428–1451. DOI:10.1080/09585192.2014.935457
33. Bridoux, F. ir Stoelhorst, J. (2022a). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797–809. DOI:10.1177/14761270221127628
34. Bridoux, F. ir Stoelhorst, J. (2022b). Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214–236. DOI: 10.5465/amr.2019.0441
35. Bridoux, F. ir Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *The Academy of Management Review*, 41(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
36. Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford University Press.
37. Bryson, J. M., Patton, M. Q. ir Bowman, R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning* 34, 1–12. DOI:10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001
38. Bruzgelevičienė, R. ir Žadeikaitė, L. (2007). Dokumentinis tyrimas kaip socialinio tyrimo metodas. *Pedagogika*, 86, 82–89. <https://www.lituanistika.lt/content/17374>
39. Bučinskas, A., Giedraitytė, V. ir Raipa, A. (2019). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regional Formation and Development Studies*, 2(10), 46–57. <https://doi.org/10.15181/rfds.v10i2.140>
40. Burawoy, M. (1998). The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16(1), 4–33. <https://doi.org/10.1111/0735-2751.00040>
41. Calonge, D. S., Shah, M. A., Aguerrebere, P. M., Abdulla, N., Connor, M., Badr, M. ir Blakemore, E. (2023). Should I stay or should I go? International students' challenges and opportunities to secure employment in their host country after graduation. A scoping review using PRISMA. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(2). <http://journals.sfu.ca/jalt/index.php/jalt/index>
42. Cameron, R., Farivar, F. ir Coffey, J. (2019). International graduates host country employment intentions and outcomes: Evidence from two Australian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5), 550–568. doi:10.1080/1360080X.2019.1646383
43. Cavus, S., Geri, S. ir Turgunbayeva, K. (2015). Factors Affecting the Career Plans of University Students after Graduation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(5), 94–99. https://www.ijhssnet.com/journals/Vol_5_No_5_May_2015/11.pdf
44. CEDEFOP. (2020). *2020 skill forecast. Lithuania*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/country-reports/lithuania-2020-skills-forecast>
45. Chai, D. S., Van, H. T. M., Wang, C. W., Lee, J. ir Wang, J. (2020). What Do International Students Need? The Role of Family and Community Supports for Adjustment, Engagement, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of International Students*, 10(3), 571–589. DOI: 10.32674/jis.v10i3.1235
46. Cheng, M., Adekola, O., Albia, J. ir Cai, S. (2022). Employability in higher education: a review of key stakeholders' perspectives. *Higher Education Evaluation and Development*, 16(1), 16–31. DOI:10.1108/HEED-03-2021-0025
47. Chew, J. (2019). *Economic opportunities and outcomes of post-study work rights in Australia*. International Education Association of Australia (IEAA).
48. Choi, Y., Crossman, E. ir Hou, F. (2021). International students as a source of labour

- supply: Transition to permanent residence. *Economic and Social Reports*. <https://doi.org/10.25318/36280001202100600002-eng>
49. Coffey, J., Farivar F. ir Cameron, R. (2021). The Job Seeking Experiences of International Graduates in the Host Country: Australia's Lost Opportunity? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 846–870. DOI: 10.1080/09585192.2018.1504106
 50. Connolly, M., Farrelland, C. ir James, C. (2017). An analysis of the stakeholder model of public boards and the case of school governing bodies in England and Wales. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 5–19. doi:10.1177/1741143215607879
 51. Corbin, J. ir Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
 52. Corbin, J. ir Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
 53. Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
 54. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
 55. Creswell, J. W. (2016). *30 essential skills for the qualitative researcher*. Thousand Oaks, CA: Sage.
 56. Crichton, A. ir Ivy, J. (2022). Maximizing Employability of International Students: Stakeholder Approach. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals eBooks. <https://doi.org/10.4135/9781529794281>
 57. Crossman, E. ir Hou, F. (2022). International students as a source of labour supply: Pre-immigration study in Canada and post-immigration earnings. International students as a source of labour supply: Transition to permanent residence. *Economic and Social Reports*. <https://doi.org/10.25318/36280001202200200004-eng>
 58. Crossman, E., Choi, Y. ir Hou, F. (2021). International students as a source of labour supply: Engagement in the labour market during the period of study. *Economic and Social Reports*. <https://doi.org/10.25318/36280001202101100001-eng>
 59. Crossman, J. E. ir Clarke, M. (2010). International experience and graduate employability: stakeholder perceptions on the connection. *The International Journal of Education Research* 59(5), 599–613. DOI:10.1007/s10734-009-9268-z
 60. Čeičytė-Pranskūnė, J., Paulauskaitė, E., Petraitė, M. ir Pušinaitė-Gelgotė, R. (2021). *Suinteresuotų šalių įtraukimo gidas vystant atsakingą verslą*. <https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/isa/suinteresuotu-saliu-itraukimo-gidas.pdf>
 61. Dai, K. ir Pham, T. (2024). Graduate employability and international education: an exploration of foreign students' experiences in China. *Higher Education Research & Development*, 43(6), 1227–1242. DOI:10.1080/07294360.2024.2325155
 62. Davis, P. J., Frolova, Y. ir Callahan, W. (2015). Workplace Diversity Management in Australia: What Do Managers Think and what are Organisations Doing? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 35(2), 81–98. DOI:10.1108/EDI-032015-0020.
 63. De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. ir Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of vocational behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
 64. Delfi. (2023a). *Lietuvoje studijuojantys užsieniečiai: kokią naudą gauna valstybė ir kokią os galimybės dar neišnaudotos?* <https://www.delfi.lt/uzsakomasis-turiny/aktualijos/>

- lietuvoje-studijuojantys-uzsienieciai-kokia-nauda-gauna-valstybe-ir-kokios-galimybės-dar-neisnaudotos-95235659
65. Delfi. (2023b). *Lietuvoje – kvalifikuotų specialistų trūkumas: į darbą būtų priimti keliasdešimt tūkstančių*. <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/lietuvoje-kvalifikuotu-specialistu-trukumas-i-darba-butu-priimti-keliasdesimt-tukstanciu-94544797>
 66. Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine Transaction.
 67. Denzin, N. K. (2017). Critical Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 8–16. <https://doi.org/10.1177/1077800416681864>
 68. Denzin, N. K. ir Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Iš N. K. Denzin ir Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.) (p. 1–32). Sage Publications Ltd.
 69. Dillon, S. (2019). *Sea Turtles or Seaweed? Does International Education Have an Employability Problem?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/sea-turtles-seaweed-does-international-education-have-shanedillon>
 70. Donald, W., Baruch, Y. ir Ashleigh, M. (2019). The undergraduate self-perception of employability: human capital, careers advice, and career ownership. *Studies in Higher Education*, 44(4), 599–614. DOI:10.1080/03075079.2017.1387107
 71. Donaldson, T. ir Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation – Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://www.jstor.org/stable/258887>
 72. Dudaitė, J., Indrašiienė, V., Jegelevičienė, V., Kairienė, B., Merfeldaitė, O., Penkauskienė, D., ... ir Railienė, A. (2019). *Visos dienos mokykla: modeliai ir įgyvendinimo prielaidos*. Vilnius: Mykolo Rimerio universitetas. <https://www.lituanistika.lt/content/96044>
 73. Elger, T. (2010). Bounding the case. Iš A. J. Mills, G. Eurepos ir E. Wiebe (Red.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
 74. EMT. (2017). *EMN inform: Retaining third-country national students in the European Union*. https://emn.gov.hr/UserDocsImages/EMN_informacijski_letci/Inform-Retaining-Third-Country-National-Students-in-the-European-Union.pdf
 75. EMT. (2018). *Trečiųjų šalių studentų pritraukimas ir išlaikymas Lietuvoje*. EMT studija. https://www.emn.lt/uploads/Products/product_1493/Studija-LT-1.pdf
 76. EMT. (2019). *Trečiųjų šalių studentų, studijuojančių Lietuvoje, tyrimas*. https://www.emn.lt/uploads/Products/product_1454/Studija-LT.pdf
 77. EMT. (2020). *Covid-19 pandemijos poveikis aukštojo mokslo institucijų darbui su tarptautiniais studentais Lietuvoje*. https://www.emn.lt/uploads/Products/product_1866/IOM_tyrimas_COVID-19_PANDEMIJOS_POVEIKIS_AUKTOJO_MOKSLO_INSTITUCIJ_DARBUI_SU_TARPTAUTINIAIS_STUDENTAIS LIETUVOJE.pdf
 78. Ensher, E. A., Nielson, T. R. ir Kading, W. (2016). Causes of Career-Defining Moments: Development of a Typology. *Journal of Career Development*, 44(2), 110–126. <https://doi.org/10.1177/0894845316635820>
 79. Erkul, M., Yitmen, I. ir Çelik, T. (2016). Stakeholder Engagement in Mega Transport Infrastructure Projects. *Procedia Engineering*, 161, 704–10. DOI:10.1016/j.proeng.2016.08.745
 80. European Commission. (2023). *Flash Eurobarometer 537. SMEs and skills shortages: Lithuania*. https://data.europa.eu/data/datasets/s2961_f537_eng?locale=en
 81. Europos Parlamentas ir Taryba. (2016). Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2016/801 2016 m. gegužės 11 d. dėl trečiųjų šalių piliečių atvykimo ir gyvenimo mokslinių tyrimų, studijų, stažavimosi, savanoriškos tarnybos, mokinių mainų programų arba

edukacinių projektų ir dalyvavimo Au pair programoje tikslais sąlygų. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, L 132/21.

82. Eurostat. (2024). *Eurostat duomenų bazė*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
83. Fakunle, O. (2021a). International students' perspective on developing employability during study abroad. *Higher Education Quarterly*, 75(4), 575–590. DOI:10.1111/hequ.12308
84. Fakunle, O. (2021b). Developing a framework for international students' rationales for studying abroad, beyond economic factors. *Policy Futures in Education*, 19(6), 671–690. <https://doi.org/10.1177/1478210320965066>
85. Fares, J., Chung, K. S. K. ir Abbasi, A. (2021). Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PLoS ONE*, 16(10): e0255658. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255658>
86. Farivar, F., Coffey, J. ir Cameron, R. (2019). International graduates and the change of initial career mobility intentions. *Personnel Review*, 48(3), 1061–1078. DOI:10.1108/PR-01-2017-0007
87. Fereday, J. ir Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92. doi.org/10.1177/160940690600500107
88. Findlay, A. M., King, R., Smith, F. M., Geddes, A. ir Skeldon, R. (2012). World Class? An Investigation of Globalisation, Difference and International Student Mobility. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 37(1). 118–131. DOI:10.1111/j.1475-5661.2011.00454.x
89. Finn, M., Mihut, G. ir Darmody, M. (2021). Academic Satisfaction of International Students at Irish Higher Education Institutions: The Role of Region of Origin and Cultural Distance in the Context of Marketization. *Journal of Studies in International Education*, 26(5), 572–589. DOI:10.1177/10283153211027009
90. Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5th ed.). London: Sage Publications.
91. Fobbe, L. ir Hilletoft, P. (2021). The role of stakeholder interaction in sustainable business models. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 327. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129510>
92. Fontaine, C., Haarman, A. ir Schmid, S. (2006). The Stakeholder Theory. *Edlays education*, 1, 1–33. <https://www.scribd.com/document/87575333/Stakeholders-Theory>
93. Frankham, J. (2017). Employability and higher education: the follies of the 'productivity challenge' in the teaching excellence framework. *Journal of Education Policy*, 32(5), 628–641. DOI:10.1080/02680939.2016.1268271
94. Freeman R. E. (2017). Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. Iš D. M. Wasieleski ir J. Weber (Red.), *Stakeholder Management (Business and Society 360(1))* (p. 1–20). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000001>
95. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston MA: Pitman.
96. Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228–254. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347076>
97. Freeman, R. E. ir Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder

- Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriye>
98. Freeman, R. E., Harrison, J. S. ir Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
 99. Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S. ir Stutz, C. (2017). Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory. Iš R. Freeman, J. Kujala ir S. Sachs (Red.), *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases. Issues in Business Ethics*, 46. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_1
 100. Freeman, R. E., Phillips, R. ir Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
 101. Freeman, R., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. ir de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The State of the Art*. Cambridge University Press.
 102. Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. ir Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
 103. Friedman, A. L. ir Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
 104. Fugate, M. ir Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503–527. <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>
 105. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras.
 106. Glass, C. R., Godwin, K. A. ir Helms, R. M. (2021). *Toward Greater Inclusion and Success: A New Compact for International Students*. Washington, D.C.: American Council on Education.
 107. Go Vilnius. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.govilnius.lt/>
 108. Grandy, G. (2010). Instrumental case study. Iš A. J. Mills, G. Eurepos ir E. Wiebe (Red.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
 109. Grebliauskiene, B. (2019). Communication Challenges for Foreign Students Studying in English in a Non-English Academic Environment. *Information & Media*, 86, 56–67. <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.26>
 110. Greenhaus, J. H. ir Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work–Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
 111. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. ir Godshalk, V. M. (2010). *Career Management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
 112. Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 15–27. doi:10.1007/s10551-007-9509-y
 113. Gribble, C. (2008). Policy options for managing international student migration: the sending country's perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(1), 25–39, DOI:10.1080/13600800701457830
 114. Gribble, C., Blackmore, J. ir Rahimi, M. (2015). Challenges to providing work integrated learning to international business students at Australian universities. Higher education, skills and work-based learning, 5(4), 401–416. doi:10.1108/HESWBL04-2015-0015
 115. Grimm, A. (2019). Studying to Stay: Understanding Graduate Visa Policy Content and

- Context in the United States and Australia. *International Migration*, 57(5). 235–251. DOI:10.1111/imig.12561
116. Groarke, S. ir Durst, C. (2019). Attracting and Retaining International Higher Education Students: Ireland. *ESRI Research Series*, 88. <https://doi.org/10.26504/rs88>
 117. Guogis, A. (2002). Modeliavimo reikšmė socialiniame moksle. *Viešojo politika ir administravimas*. 3, 94–98. <https://repository.mruni.eu/handle/007/13538>
 118. Gupta, K., Crilly, D. ir Greckhamer, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41, 1869–1900. doi:10.1002/smj.3204
 119. Guščinskienė, J. ir Čiburienė, J. (2018). Į studentą sutelktos studijos kaip karjeros kūrimo prielaida. Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai, 3(1), 167–182. DOI:10.47459/svuv.2018.3.7
 120. Gutema, D. M., Pant, S. ir Nikou, S. (2023). Exploring key themes and trends in international student mobility research – A systematic literature review. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(3), 843–861. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2023-0195>
 121. Habisch, A., Patelli, L., Pedrini, M. ir Schwartz, C. (2011). Different Talks with Different Folks: A Comparative Survey of Stakeholder Dialog in Germany, Italy, and the U.S. *Journal of Business Ethics*, 100, 381–404. DOI:10.1007/s10551-010-0686-8
 122. Hagel, J., Brown, J. S., Mathew, R., Wooll, M. ir Tsu, W. (2014). *The lifetime learner: A journey through the future of postsecondary education*. Deloitte University Press.
 123. Hamidu, A. A., Ibrahim, M. ir Daneji, B. (2014). Exploring the Roles of Stakeholder engagement and Stakeholder management in CSR practice. *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(5), 1–8. DOI:10.52283/NSWRCA.AJBMR.20140405A01
 124. Han, Y., Gulanowski, D. ir Sears, G. J. (2022). International student graduates' workforce integration: A systematic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 86, 163–189. DOI:10.1016/j.ijintrel.2021.11.003
 125. Han, X., Stocking, G., Gebbie, M. A. ir Appelbaum, R. P. (2015). Will They Stay or Will They Go? International Graduate Students and Their Decisions to Stay or Leave the U.S. upon Graduation. *PLoS ONE* 10(3): e0118183. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0118183>
 126. Harrison, J. S. ir Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to the generous treatment of stakeholders". *Business Horizons*, 56(3), 313–322. DOI:10.1016/j.bushor.2013.01.014
 127. Harrison, J. S. ir Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124. DOI:10.5840/beq20132314
 128. Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97–109. DOI:10.1080/13538320120059990
 129. Hawthorne, L. (2014). Indian students and the evolution of the study-migration pathway in Australia. *International Migration*, 52(2), 3–19. DOI:10.1111/imig.12110
 130. Hawthorne, L. (2018). Attracting and retaining international students as skilled migrants. Iš M. Czaika (Red.), *High-Skilled Migration: Drivers and Policies*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198815273.003.0010>
 131. Healy, M. (2023). Careers and employability learning: pedagogical principles for higher education. *Studies in Higher Education*, 48(8), 1303–1314. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2196997>
 132. Hollmann, S., Regierer, B., Bechis, J., Tobin, L. ir D'Elia, D. (2022). Ten simple rules on how to develop a stakeholder engagement plan. *PLoS Computational Biology*, 18(10): e1010520. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1010520>

133. Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: possession, position or process? *Studies in Higher Education*, 38(4), 538–554. DOI:10.1080/03075079.2011.587140
134. Huang, R. (2013). International experience and graduate employability: Perceptions of Chinese international students in the UK. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13, 87–96. DOI:10.1016/j.jhlste.2013.07.001
135. Huang, R. ir Turner, R. (2018). International experience, universities support and graduate employability – perceptions of Chinese international students studying in UK universities. *Journal of Education and Work*, 31(2), 175–189. DOI:10.1080/13639080.2018.1436751
136. Huemann, M., Eskerod, P. ir Ringhofer, C. (2016). *Rethink! Project Stakeholder Management*. Newtown Square: Project Management Institute.
137. Hupkens, L., Akkermans, J., Solinger, O. ir Khapova, S. (2021). The Dynamics of Subjective Career Success: A Qualitative Inquiry. *Sustainability*, 13(14), 7638. <https://doi.org/10.3390/su13147638>
138. Hutahaeen, M. (2016). The Importance of Stakeholders Approach in Public Policy Making. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 84, 462–466. DOI:10.2991/iconeg-16.2017.104
139. IMD. (2024). *IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
140. IMD. (2024). *IMD World Talent Rankings 2024*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking/>
141. Ingleby, E. (2015). The house that Jack built: neoliberalism, teaching in higher education and the moral objections. *Teaching in Higher Education*, 20(5), 518–529. DOI:10.1080/13562517.2015.1036729
142. Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. ir Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>
143. International House Klaipėda. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://ihklaipeda.lt/>
144. International House Vilnius. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://ihvilnius.lt/>
145. Investuok Lietuvoje. (2021). *Globali kova dėl talentų. Galimybė Lietuvos proveržiui*. <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Globali-kova-del-talentu-2021.pdf>
146. Investuok Lietuvoje. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://investlithuania.com/lt/>
147. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.ism.lt/>
148. Istad, F., Varpahovskis, E., Miezan, E. ir Ayhan, K. J. (2021). Global Korea Scholarship students: intention to stay in the host country to work or study after graduation. *Politics and Policy*, 49(6), 1323–1342. DOI:10.1111/polp.12436
149. Įvairovės chartija. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://diversity.lt/>
150. Yang, R. J. ir Shen, G. Q. (2015). Framework for stakeholder management in construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4). DOI:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000285
151. Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311–325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>
152. Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
153. Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

154. Yin, R. K. (2013). How to do Better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies). Iš L. Bickman ir D. J. Rog (Red.), *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
155. Yorke, M. (2006). Employability in Higher Education: What It Is – What It Is Not. *Learning and Employability Series 1*. York: The Higher Education Academy. <https://www.advantage-he.ac.uk/knowledge-hub/employability-higher-education-what-it-what-it-not>
156. Jackson, D. ir Pham, T. (2021). International students and WIL: Overcoming challenges and looking to the future. In S. J. Ferns, A. D. Rowe ir K. E. Zegwaard (Red.), *Advances in Research, Theory and Practice in Work-Integrated Learning: Enhancing Employability for a Sustainable Future* (1st ed.) (p. 179–190). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003021049>
157. Jasiński, M., Bożykowski, M., Chłoń-Domińczak, A., Zając, T. ir Żółtak, M. (2017). Who gets a job after graduation? Factors affecting the early career employment chances of higher education graduates in Poland. *Edukacja*, 4(143), 17–30. doi:10.24131/3724.170402
158. Jeffery, N. (2009). *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*. Doughty Centre for Corporate Responsibility at the Cranfield School of Management. <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1118/stakeholder%20engagement.pdf>
159. Kamm, E., Liebig, T. ir Boffi, G. (2022). Retention and economic impact of international students in the OECD. In *International migration outlook 2022* (p.179–206). Paris: OECD. doi:10.1787/30fe16d2-en
160. Kanišauskas, S. (2013). *Filosofinės socialinio modeliavimo problemos: teorija, praktika, siekiai, vertybės*. Monografija. Mykolo Romerio universitetas
161. Karaca-Atik, A., Meeuwisse, M., Gorgievski, M. ir Smeets, G. (2023). Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. *Educational Research Review*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100528>
162. Karakus, F. (2021). A retrospective view from traditional to boundaryless career and career success. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 65–81. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1131>
163. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (4-asis leidimas). Šiauliai: Lucilijus.
164. Karmel, T. ir Carroll, D. (2016). Has the graduate job market been swamped? *NILS working paper series*, 228/2016. Adelaide, SA: National Institute of Labour Studies, Flinders University. <http://hdl.voced.edu.au/10707/412465>
165. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
166. Kettunen, J. (2015). Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21(1), 56–65, DOI:10.1080/13583883.2014.997277
167. Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R. ir Rana, E. (2021). Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 1–20. DOI:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000886
168. Khanal, J. ir Gaulee, U. (2019). Challenges of International Students from Pre-Departure to Post-Study: A Literature Review. *Journal of International Students*, 9(2), 560–581. DOI:10.32674/jis.v9i2.673
169. Kindler, M. ir Szulecka, M. (2013). The Economic Integration of Ukrainian and Vietnamese

- Migrant Women in the Polish Labour Market. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39(4), 649–671. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2013.745244>
170. Kir, K., Sarpong, F., Dazagbyilo, Y. ir Boukari, M. (2021). Research on the Effects of Influencing Factors of International Students on Employability: A Case Study in China. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), 1942–1964. doi:10.4236/ojbm.2021.94105.
 171. Kirelienė, I. (2020). Imigracija į Lietuvą studijų tikslais: Indijos piliečių lūkesčiai darbo rinkoje. *Lietuvos socialinė raida*, 9, 130–141. <https://www.lituanistika.lt/content/94460>
 172. Kivits, R. A. (2011). Three component stakeholder analysis. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 5(3), 318–333. DOI:10.5172/mra.2011.5.3.318
 173. Klaipėda ID. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.klaipedaid.lt/>
 174. Koenings, F., Haussen, T., Toepfer, S. ir Uebelmesser, S. (2021). Coming to stay or to go? Stay intention and involved uncertainty of international students. *Journal of Regional Science*, 61, 329–351. DOI:10.1111/jors.12511
 175. Krannich, S. ir Hunger, U. (2023). Should they stay or should they go? A case study on international students in Germany. *Comparative Migration Studies*, 10(1):39. <https://doi.org/10.1186/s40878-022-00313-0>
 176. Kuenkel, P., Gerlach, S. ir Frieg, V. (2011). *Working with Stakeholder Dialogues: Key Concepts and Competencies for Achieving Common Goals – a practical guide for change agents from public sector, private sector and civil society*. Norderstedt: Books on Demand.
 177. Kujala, J. ir Sachs, S. (2019). The Practice of Stakeholder Engagement. Iš J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman ir R. A. Phillips (Red.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (p. 227–242). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495.014>
 178. Kujala, J., Lehtimäki, H. ir Freeman, R. E. (2019). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. Iš A. Kangas, J. Kujala, A. Heikkinen, A. Lönnqvist, H. Laihonon ir J. Bethwaite (Red.), *Leading change in a complex world: transdisciplinary perspectives* (p. 123–144). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0845-2>
 179. Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. ir Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
 180. Labanauskis, R. ir Ginevičius, R. (2017). Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering management in production and services*, 9(3), 63–73. DOI:10.1515/emj-2017-0026
 181. Lane, A. B. ir Devin, B. (2018). Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267–280. <https://doi.org/10.1002/csr.1460>
 182. Langrafe, T. d. F., Barakat, S. R., Stocker, F. ir Boaventura, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297–313. DOI:10.1108/BL-03-2020-0021
 183. Lantz-Deaton, C. (2017). Internationalisation and the development of students' intercultural competence. *Teaching in Higher Education*, 22(5), 532–550. DOI:10.1080/13562517.2016.1273209
 184. LCC tarptautinis universitetas. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://lcc.lt/lt/>
 185. Leach, T. (2015). Graduates' experiences and perceptions of career enactment: identity, transitions, personal agency and emergent career direction. *Research in Post-Compulsory Education*, 20(1), 50–63. <https://doi.org/10.1080/13596748.2015.993872>
 186. Lehmann, W. ir Adams, T. (2016). Labour Markets, Inequality, and the Future of Work. Iš

- E. Grabb, J. Reitz ir M. Hwang (Red.), *Social Inequality in Canada: Dimensions of Disadvantage*. Toronto: Oxford University Press.
187. Lehtimäki, H. ir Kujala, J. (2017). Framing Dynamically Changing Firm–Stakeholder Relationships in an International Dispute Over a Foreign Investment: A Discursive Analysis Approach. *Business & Society*, 56(3), 487–523. DOI:10.1177/0007650315570611
188. Lehtinen, J., Aaltonen, K. ir Rajala, R. (2019). Stakeholder Management in Complex Product Systems: Practices and Rationales for Engagement and Disengagement. *Industrial Marketing Management*, 79, 58–70. DOI:10.1016/j.indmarman.2018.08.011
189. Li, D. ir Lindo, N. A. (2022). Acculturation moderating between international students' career decision-making difficulties and career decision self-efficacy. *The Career Development Quarterly*, 70(1), 38–51. DOI:10.1002/cdq.12284
190. Li, H. (2018). Aspiration and Integration infrastructure: A study on Chinese students' integration in Finland and Germany. *COMCAD Working Papers*, 160. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58135-2>
191. Li, H. (2020). How to Retain Global Talent? Economic and Social Integration of Chinese Students in Finland. *Sustainability*, 12(10), 4161. <https://doi.org/10.3390/su12104161>
192. Li, H. ir Pitkänen, P. (2018). Understanding the Integration of Mainland Chinese Students: The Case of Finland. *Nordic Journal of Migration Research*, 8(2), 107–115. DOI:10.1515/njmr-2018-0008
193. Lietuvos darbavių konfederacija. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://darbdaviai.lt/>
194. Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija. (2024). *Gintarė Verbickaitė. Kaip spresime aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumą?* <https://www.lrt.lt/naujienos/verslo-pozicija/692/2432120/gintare-verbickaite-kaip-spresime-aukostos-kvalifikacijos-specialistu-trukuma>
195. Lietuvos pramonininkų konfederacija. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://lpk.lt/>
196. Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.chambers.lt/>
197. Lietuvos Respublikos įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties. (2004). *Valstybės žinios*, Nr. 73-2539. Suvestinė red. 2023-03-30, Nr. 2023-05756.
198. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. (2009). *Valstybės žinios*, Nr. 54-2140. Suvestinė red. 2023-01-01.
199. Lietuvos Respublikos Seimas. (2018 m. rugsėjo 20 d.). Nutarimas Nr. XIII-1484 „Dėl Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos patvirtinimo“.
200. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministras. (2013 m. kovo 27 d.). Įsakymas Nr. A1-133 „Dėl Leidimo dirbti Lietuvos Respublikoje užsieniečiams išdavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Suvestinė red. 2022-08-02, Nr. 2022-16457.
201. Lietuvos Respublikos sveikatos įstatymas. (1996). *Valstybės žinios*, Nr. 55-1287. Suvestinė red. 2023-12-22, Nr. 2023-25089.
202. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2013). *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai*. https://www.nsa.ssm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Bolonijos-proceso-dokumentai_2013_eurosh.pdf
203. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2019 m. liepos 17 d.). Įsakymas Nr. V-835 „Dėl Studijų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašo, vertinamųjų sričių ir rodiklių patvirtinimo“. Suvestinė red. 2023-08-17, Nr. V-1071.
204. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2021 m. spalio 6 d.). Įsakymas

- Nr. V-1821 „Dėl Aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2021–2022 metų prioritetų patvirtinimo“.
205. Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas. (2016). *Valstybės žinios*, Nr. 2016-18825. Suvestinė red. 2022-07-14, Nr. 2022-15436.
 206. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012 m. gruodžio 5 d.). Nutarimas Nr. 1494 „Dėl Valstybinės studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtos 2013–2020 metų plėtos programos patvirtinimo“.
 207. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2014 m. sausio 22 d.). Nutarimas Nr. 79 „Dėl Lietuvos migracijos politikos gairių patvirtinimo“. Suvestinė red. 2020-02-29, Nr. 166.
 208. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2018 m. gruodžio 5 d.). Nutarimas Nr. 1216 „Dėl Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos įgyvendinimo 2020–2022 metų tarpinstitucinio veiklos plano patvirtinimo“. Suvestinė red. 2020-01-27, Nr. 2020-01216.
 209. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2021 m. kovo 10 d.). Nutarimas Nr. 155 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo“.
 210. Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarija. (2020). *Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija*. <https://lithuania.lt/wp-content/uploads/2021/10/PPT-LT2030-strategija.pdf>
 211. Lietuvos studentų sąjunga. (2021). *Studentų studijų ir darbo derinimo analizė*. <https://www.lss.lt/wp-content/uploads/2021/02/Darbo-ir-studijutyrimo-analize-2021.pdf>
 212. Lietuvos studentų sąjunga. (2022). *Lietuvoje kuriama studentams iš užsienio palankesnė teisinė sistema*. <https://www.lss.lt/lietuvoje-kuriama-studentams-is-uzsienio-palankesne-teisine-sistema/>
 213. Lyytinen, A., Kohtamäki, V., Kivistö, J., Pekkola, E. ir Hölttä, S. (2017). Scenarios of quality assurance of stakeholder relationships in Finnish higher education institutions. *Quality in Higher Education*. <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2017.1294410>
 214. Lim, J. S. ir Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>
 215. Lin, Y. (2023). Why they stay and why they return – understanding international graduates’ decision-making on workplace location. *Globalisation, Societies and Education*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14767724.2023.2242286>
 216. Lin, Y. ir Xu, Y. (2022). An International Student, a Researcher, or a Work-Ready Graduate? Exploring the Self-formation of International Students in Coursework Master’s Programmes. Iš B. Cahusac de Caux, L. Pretorius ir L. Macaulay (Red.), *Research and Teaching in a Pandemic World*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7757-2_10
 217. Littig, B. ir Pöschhacker, F. (2014). Socio-Translational Collaboration in Qualitative Inquiry: The Case of Expert Interviews. *Qualitative Inquiry*, 20(9), 1085–1095. <https://doi.org/10.1177/1077800414543696>
 218. López-Duarte, C., Maley, J. F. ir Vidal-Suárez, M. M. (2021). Main challenges to international student mobility in the European arena. *Scientometrics*, 126(11), 8957–8980. doi:10.1007/s11192-021-04155-y
 219. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
 220. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

221. Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S. ir Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
222. Masiulaitytė, M. ir Šablinskaitė, R. (2018). *Užsieniečių absolventų įsidarbinimo Lietuvoje skatinimas*. <https://kurkl.lt/projektai/uzsienieciu-absolventu-isidarbinimas-lietuvoje>
223. Mathies, C. ir Karhunen, H. (2021a). Do they stay or go? Analysis of international students in Finland. *Globalisation, Societies and Education*, 19(3), 298–310. DOI:10.1080/14767724.2020.1816926
224. Mathies, C. ir Karhunen, H. (2021b). International Student Migration in Finland: The Role of Graduation on Staying. *Journal of International Students*, 11(4), 874–894. DOI:10.32674/jis.v11i4.2427
225. Mcculloch, G. (2004). Documentary Research. Iš *Education, History and the Social Sciences* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203464588>
226. McGahan, A. M. (2020). Where does an organization's responsibility end? Identifying the boundaries on stakeholder claims. *Academy of Management Discoveries* 6(1), 8–11. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0218>
227. McGahan, A. M. (2021). Integrating Insights From the Resource-Based View of the Firm Into the New Stakeholder Theory. *Journal of Management*, 47(7), 1734–1756. DOI:10.1177/0149206320987282
228. McGinn, K. L. ir Oh, E. (2017). Gender, Social Class and Women's Employment. *Current Opinion in Psychology*, 18, 84–88. DOI:10.1016/j.copsyc.2017.07.012
229. Mendelow, A. (1991). Stakeholder mapping. Iš *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems* (p. 407–418). Cambridge, MA.
230. Migracijos informacinė sistema (MIGRIS). (n.d.). *Ketinu dirbti pagal darbo sutartį arba pagal laikinojo darbo sutartį*. <https://www.migracija.lt/ketinu-dirbti-pagal-darbo-sutarti-ir-mano-profesija-yra-itrukta-i-trukstamu-profesiju-sarasa>
231. Mikulskienė, B., Pitrenaitė-Žilinskienė, B., Jankauskienė, D. ir Augaitė, V. (2013). *Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė*. Vilnius: MRU.
232. Mills, J., Bonner, A. ir Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 25–35. <https://doi.org/10.1177/160940690600500103>
233. Minutillo, S., Cleary, M., Hills, A. ir Visentin, D. (2020). Mental health considerations for international students. *Issues in Mental Health Nursing*, 41(6), 494–499. DOI:10.1080/01612840.2020.1716123
234. Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M. ir Lee, J. H. (2022). Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. *Journal of Business Ethics*, 175(1), 75–94. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-0>
235. Mitchell, R. K. ir Lee, J. H. (2019). Stakeholder Identification and Its Importance in the Value Creating System of Stakeholder Work. Iš J. S. Harrison, J. B. Barney, R. E. Freeman, R. A. Phillips (Red.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (p. 53–74). Cambridge University Press.
236. Mitchell, R., Agle, B. ir Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. DOI:10.2307/259247
237. Morris-Lange, S. (2019). *Retention of International Students/Graduates in Canada, Germany, and the Netherlands*. Vienna: International Centre for Migration Policy Development.

- <https://www.icmpd.org/file/download/48186/file/Labour0Migration0Working0Paper-0Retention0of0International0Students0EN.pdf>
238. Morris-Lange, S. ir Brands, F. (2015). *Train and Retain Career Support for International Students in Canada, Germany, the Netherlands and Sweden*. Berlin: The Expert Council's Research Unit. https://www.researchgate.net/publication/308786752_Train_and_Retain_Career_Support_for_International_Students_in_Canada_Germany_the_Netherlands_and_Sweden
 239. Moskal, M. (2020). Gendered differences in international graduates' mobility, identity and career development. *Social and Cultural Geography*, 21(3). 421–440. DOI:10.1080/14649365.2018.1499039
 240. Mosneaga, A. ir Winther, L. (2013). Emerging talents? International students before and after their career start in Denmark. *Population Space and Place*, 19(2), 181–195. DOI:10.1002/psp.1750
 241. Mosta. (2017). *Užsienio studentai Lietuvoje: ar gebame pritraukti mokyti, o igijusius išsilavinimą išlaikyti Lietuvoje?* <https://strata.gov.lt/images/leidiniai/uzsienieciai.pdf>
 242. Mykolo Romerio universitetas. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.mruni.eu/>
 243. Musumba, M., Jin, Y. H. ir Mjelde, J. W. (2011). Factors influencing career location preferences of international graduate students in the United States. *Education Economics*, 19(5), 501–517. DOI:10.1080/09645290903102902
 244. Naito, T. ir Zhao, L. (2020). Capital accumulation through studying abroad and return migration. *Economic Modelling*, 87, 185–196. DOI:10.1016/j.econmod.2019.07.018
 245. Netierman, E., Harrison, L., Freeman, A., Shoyele, G., Esses, V. ir Covell, C. (2022). Should I Stay or Should I Go? International Students' Decision-Making About Staying in Canada. *Journal of International Migration and Integration*, 23. 43–60. DOI:10.1007/s12134-021-00825-1
 246. Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. ir Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
 247. Nguyen, T., Hartz, D. (2020). International Students in Australia, Employability and Cultural Competence. Iš J. Frawley, G. Russell ir J. Sherwood (Red.), *Cultural Competence and the Higher Education Sector*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-15-5362-2_18
 248. Nilsson, P. A. (2019). Expectations and Experiences of Inbound Students: Perspectives from Sweden. *Journal of International Students*, 5(2), 161–174. DOI:10.32674/jis.v5i2.432
 249. Nilsson, P. A. ir Ripmeester, N. (2016). International Student Expectations: Career Opportunities and Employability. *Journal of International Students*, 6(2), 614–631. DOI:10.32674/jis.v6i2.373
 250. O'Riordan, L. ir Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145. DOI: 10.1007/s10551-013-1913-x
 251. OECD. (2015a). *Stakeholder Involvement in Decision Making: A Short Guide to Issues, Approaches and Resource*. <https://www.oecd-neo.org/upload/docs/application/pdf/2019-12/7189-stakeholder-involvement-2015.pdf>
 252. OECD. (2015b). *Education at a Glance 2015: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2015-en>

253. OECD. (2016). *Recruiting Immigrant Workers: Europe 2016*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264257290-en>
254. OECD. (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2017-en>
255. OECD. (2018). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2018-en>
256. OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
257. OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
258. Oficialiosios statistikos portalas. (2021). *Lietuvos Respublikos 2021 m. gyventojų ir būstų surašymo rezultatai. Tautybė, gimtoji kalba ir tikyba*. <https://osp.stat.gov.lt/2021-gyventoju-ir-bustu-surasyimo-rezultatai/tautybe-gimtoji-kalba-ir-tikyba>
259. Oliveira, D. B. ir Soares, A. M. (2016). Studying abroad: developing a model for the decision process of international students. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38(2). 126–139. DOI: 10.1080/1360080X.2016.1150234
260. Pandi-Perumal, S. R., Akhter, S., Zizi, F., Jean-Louis, G., Ramasubramanian, C., Freman, R. E. ir Narasimhan, M. (2015). Project stakeholder management in the clinical research environment: how to do it right. *Front Psychiatry*, 6(71), 1–18. doi:10.3389/fpsyt.2015.00071
261. Park, H. S. ir Lee, Y. H. (2015). Exploring a Process Model for Stakeholder Management. *Public Relations Journal*, 9(4). <http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/Vol9/No4>
262. Parkinson, M., Howe, J. ir Azarias, J. (2023). *Review of the migration system, final report*. Melbourne: Australian Government, Department of Home Affairs. <https://www.homeaffairs.gov.au/reports-and-pubs/files/review-migration-system-final-report.pdf>
263. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., de Colle, S. ir Purnell, L. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Management Faculty Publications*, 99. <https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99>
264. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
265. Pedrini, M. ir Ferri, L.M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance*, 19(1), 44–59. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>
266. Pekerti, A. A., Van De Vijver, F. J. R., Moeller, M. ir Okimoto, T. G. (2020). Intercultural contacts and acculturation resources among International students in Australia: A mixed-methods study. *International Journal of Intercultural Relations*, 75, 56–81. DOI:10.1016/j.ijintrel.2019.12.004
267. Perkins, R. ir Neumayer, E. (2014). Geographies of educational mobilities: exploring the uneven flows of international students. *The Geographical Journal*, 180(3), 246–259. DOI:10.2139/ssrn.1857523
268. Peterson, H. C. (2013). Fundamental Principles of Managing Multi-Stakeholder Engagement. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16(A). 11–22. <https://ageconsearch.umn.edu/record/155141>
269. Petkovic, J., Riddle, A., Akl, E. A., Khabsa, J., Lytvyn, L., Atwere, P., ... Tugwell, P. (2020). Protocol for the development of guidance for stakeholder engagement in health and healthcare guideline development and implementation. *Systematic Reviews*, 9(21). <https://doi.org/10.1186/s13643-020-1272-5>
270. Petrylaitė, R. ir Šlapelis, V. (2021). *Užsienio studentų įdarbinimo skatinimas Vilniaus mieste*. <https://kurklt.lt/projektai/uzsienio-studentu-idarbinimo-skatinimas-vilniaus-mieste>

271. Pham, T. (2021). Navigating the host labour market: International graduates need more than credentials. *Working paper*, 64. Oxford: Centre for Global Higher Education, University of Oxford. DOI:10.5287/ora-gjzgzpd4
272. Pham, T. (2022). Communication Competencies and International Graduates' Employability Outcomes: Strategies to Navigate the Host Labour Market. *Journal of International Migration & Integration*, 23, 733–749. DOI:10.1007/s12134-021-00869-3
273. Pham, T. ir Jackson, D. (2020). Employability and determinants of employment outcomes. Iş T. L. H. Nghia, T. Pham, M. Tomlinson, K. Medica ir Thompson, C. D. (Red.), *Developing and Utilizing Employability Capitals: Graduates' Strategies across Labour Markets* (1st ed.) (p. 237–255). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003004660-17>
274. Pham, T. ir Soltani, B. (2021). *Enhancing Student Education Transitions and Employability: From Theory to Practice* (1st ed.). Routledge. DOI:10.4324/9781003168737
275. Pham, T., Saito, E., Bao, D. ir Chowdhury, R. (2018). Employability of international students: Strategies to enhance their experience on work integrated learning (WIL) programs. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 9(1), 62–83. DOI:10.21153/jtlge2018vol9no1art693
276. Phillips, R. A., Barney, J. B., Freeman, R. E. ir Harrison, J. S. (2019). Stakeholder theory. Iş J. S. Harrison, J. B. Barney, E. R. Freeman ir R. A. Phillips (Red.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (p. 3–18). Cambridge: Cambridge University Press.
277. Pitre, S. J. (2017). *International Students Career Development: Acculturative Stress and Career Outcomes*. ETD Archive, 960. Doctoral dissertation. <https://engagedscholarship.csuohio.edu/etdarchive/960>
278. Project Management Institute. (2017). *A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). Newtown Square: Project Management Institute.
279. Rahimi, R. ir Akgunduz, Y. (2017). Driving force analysis of East European students to study tourism and hospitality in the U.K. *Anatolia*, 28(2), 224–238. doi:10.1080/13032917.2017.1311273
280. Rankinen, J. A., Lakkala, S., Haapasalo, H. ir Hirvonen-Kantola, S. (2022). Stakeholder management in PED projects: challenges and management model. *International Journal of Sustainable Energy Planning and Management*, 34, 91–106. DOI: 10.54337/ijsepm.6979
281. Rapley, T. (2007). *Doing conversation, discourse and document analysis*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208901>
282. Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001
283. Renkuosi Lietuvą. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.renkuosilietuva.lt/>
284. Robertson, S. (2013). *Transnational Student-Migrants and the State. The Education Migration Nexus*. London, Verlag: Palgrave Macmillan.
285. Roy, A., Newman, A., Ellenberger, T. ir Pyman, A. (2019). Outcomes of international student mobility programs: a systematic review and agenda for future research. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1630–1644. DOI:10.1080/03075079.2018.1458222
286. Römogens, I., Scoupe, R. ir Beusaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2588–2603. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770>

287. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
288. Sachs, S. ir Kujala, J. (2021). Stakeholder Engagement in Management Studies: Current and Future Debates. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.321>
289. Samant, S. M. ir Sangle, S. (2016). A selected literature review on the changing role of stakeholders as value creators. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(2), 100–119. DOI: 10.1108/WJSTSD-01-2016-0002
290. Schinnerl, S. ir Ellermann, A. (2023). The Education-Immigration Nexus: Situating Canadian Higher Education as Institutions of Immigrant Recruitment. *Journal of International Migration and Integration* 24(3), 599–620. DOI:10.1007/s12134-023-01043-7
291. Scholz, R. W. ir Tietje, O. (2002). Types of Case Studies. Iš R. W. Scholz ir O. Tietje (Red.), *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge* (p. 9–15). Thousand Oaks: Sage Publication, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984027>
292. Shen, Y., Demel, B., Unite, J., Briscoe, J. P., Hall, D. T., Chudzikowski, K., ... Zikic, J. (2014). Career success across 11 countries: implications for international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1753–1778. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962562>
293. Shumilova, Y. ir Cai, Y. (2015). Factors affecting the employability of international graduates. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 1(1), 24–30. <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/4>
294. Siivonen, P., Isopahkala-Bouret, U., Tomlinson, M., Korhonen, M. ir Haltia, N. (2023). Introduction: Rethinking Graduate Employability in Context. Iš P. Siivonen, U. Isopahkala-Bouret, M. Tomlinson, M. Korhonen ir N. Haltia (Red.), *Rethinking Graduate Employability in Context*. Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20653-5_1
295. Silverman, D. (2015). *Interpreting Qualitative Data*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
296. Silvius, S. P. ir Schipper, G. R. (2019). Planning Project Stakeholder Engagement from a Sustainable Development Perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 46. <https://doi.org/10.3390/admsci9020046>
297. Simanauskaitė, G. ir Merkytė, M. (2015). *Užsieniečių iš ne ES šalių priėmimas ir integracija Lietuvos Aukštosiose mokyklose: iššūkiai, problemos, sprendimai*. <https://kurkl.lt/wp-content/uploads/2015/10/>
298. Simons, H. (2012). Evolution and concept of case study research. Iš H. Simons (Red.), *Case study research in practice*. London: SAGE Publications.
299. Simons, H. (2014). Case Study Research: In-Depth Understanding in Context. Iš P. Leavy (Red.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford Library of Psychology. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.005>
300. Sin, C. ir Amaral, A. (2017). Academics' and employers' perceptions about responsibilities for employability and their initiatives towards its development. *Higher Education*, 73(1), 97–111. DOI:10.1007/s10734-016-0007-y
301. Sin, C. ir Neave, G. (2016). Employability deconstructed: perceptions of Bologna stakeholders. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1447–1462. DOI: 10.1080/03075079.2014.977859
302. Smith, M., Bell, K., Bennett, D. ir McAlpine, A. (2018). *Employability in a Global Context: Evolving Policy and Practice in Employability, Work Integrated Learning, and Career*

- Development Learning*. Wollongong, Australia: Graduate Careers Australia. doi:10.6084/m9.figshare.6372506
303. Smith, P. A. (2017). Stakeholder engagement framework. *Information & Security: An International Journal*, 38, 35–45. DOI:10.11610/isij.3802
 304. Smith, R. A. ir Khawaja, N. G. (2011). A Review of the Acculturation Experiences of International Students. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 699–713. DOI:10.1016/j.ijintrel.2011.08.004
 305. Sonnenschein K., Barker M. ir Hibbins R. (2017). Chinese international students' perceptions of and reflections on graduate attributes needed in entry-level positions in the Chinese hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 39–46. DOI:10.1016/j.jhtm.2017.01.008
 306. Sparkes, A. C. ir Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge/Taylor & Francis Group.
 307. Spencer-Oatey, H. (2018). Transformative learning for social integration: overcoming the challenge of greetings. *Intercultural Education*, 29(2), 301–315. doi:10.1080/14675986.2018.1425828
 308. Spinter tyrimai. (2020). *Išsiaiškino, kaip studentai mokslus derina su darbu – štai kurie dirba dažniausiai*. <https://spinter.lt/issiaiskino-kaip-studentai-mokslus-derina-su-darbu-%E2%88%92-stai-kurie-dirba-dazniausiai/>
 309. Spurk, D., Hirschi, A. ir Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. doi:10.1177/014920631878656
 310. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. California: Sage Publications, Inc.
 311. Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M. C. ir Boaventura, J. M. G. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071–2080. DOI:10.1002/csr.1947
 312. Strata. (2020). *Specialistų paklausos prognozės 2020–2026 m.* <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/02/20201215-specialistu-paklausos-prognozes-2020-2026.pdf>
 313. Strata. (2022). *Lietuvos studijų būklė*. https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/Lietuvos-studiju-bukle_2022.pdf
 314. Strata. (2023a). *Žmogiškųjų išteklių paklausa ir pasiūla: ilgalaikės prognozės*. <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/ZI-paklausa-ir-pasiula-ilgalaiikes-prognozes.pdf>
 315. Strata. (2023b). *Lietuvos žmogiškojo kapitalo būklė. Statistinė ataskaita*. <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/01/2023Lietuvoszmogiskjokapitalobukle.pdf>
 316. Study in Lithuania. (2023). *Tuition Fees*. http://www.studyinlithuania.lt/en/how_to_apply/tuitionfees
 317. Sullivan, S. E. ir Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
 318. Suresh Kumar P. M. ir Aithal, P. S. (2020). Internationalization of Higher Education: AS-takeholder Approach. *Scholedge International Journal of Business Policy & Governance*, 7(6), 84–9. DOI:10.19085/sijbpg070601
 319. Šimienė, G. (2023). Academic Adaptation of International Students in Lithuanian Higher Education: Challenges and Opportunities. *Educational Alternatives: Education, research & development: 5th International Conference 21–24 August 2024 Burgas, Bulgaria. Science Events Ltd.*, 21 (p. 390–406). <https://gs.elaba.lt/object/elaba:184661755/index.html>

320. ŠMPF. (2016–2023). *Aukštojo mokslo tarptautiškumo plėtra*. <https://smpf.lrv.lt/lt/projektai/igyvendinti-projektai/amp-2/>
321. ŠMPF. (2018). *Užsienio studentų, atvykusių studijuoti į Lietuvą, apklausa. Tyrimo ataskaita*. https://www.smpf.lt/wp-content/uploads/2019/09/AMTP_-u%C5%B3-ataskaita-GALUTINE.pdf
322. ŠMPF. (2023). Užsienio studentų, atvykusių studijuoti į Lietuvą, ekonominės naudos tyrimo ataskaita.
323. ŠMPF. (2024a). Augantis užsienio studentų skaičius – puiki galimybė pritraukti talentus. <https://smpf.lrv.lt/lt/naujienos/augantis-uzsienio-studentu-skaicius-puiki-galimybepri-traukti-talentus/>
324. ŠMPF. (2024b). *Užsieniečių praktikų Lietuvoje programa „UPinLT“ – pagalba užsienio studentų integracijai į darbo rinką*. <https://smpf.lrv.lt/lt/naujienos/uzsienieciu-praktiku-lietuvoje-programa-upinlt-pagalba-uzsienio-studentu-integracijai-i-darbo-rinka/>
325. Švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS). (2022). *Studijos*. <https://www.svis.smm.lt/studijos-2/>
326. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2023). *Studijas Lietuvoje pasirinkusiems užsieniečiams ir užsienio lietuviams bus skiriama valstybės parama*. <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/studijas-lietuvoje-pasirinkusiems-uzsienieciams-ir-uzsienio-lietuviams-bus-skiriama-valstybes-parama/>
327. Taylor, K. M. ir Rosca, E. (2024). Toward a moral approach to stakeholder management: insights from the inclusion of marginalized stakeholders in the operations of social enterprises. *International Journal of Operations and Production Management*, 44(10), 1831–1858. DOI:10.1108/IJOPM-09-2022-0549
328. Tan, T. M. ir Salo, J. (2023). Ethical Marketing in the Blockchain-Based Sharing Economy: Theoretical Integration and Guiding Insights. *Journal of Business Ethics*, 183, 1113–1140. DOI:10.1007/s10551-021-05015-8
329. Tang, M. (2022). Contributions of Capitals to Chinese International Graduates' Employability in Australia. *Journal of Comparative and International Higher Education*, 14(6). DOI:10.32674/jcihe.v14i5A.5066
330. Tautinių mažumų departamentas prie LR Vyriausybės. (2021). *Lietuvos gyventojai pagal tautybę*. <https://tmde.lrv.lt/lt/tautiniu-mazumu-kulturos-centrai-ir-tautines-bendrijos/statistika/>
331. Tharenou, P. (2015). Chinese international business graduates: A career dilemma: Repatriate or stay? *Journal of Management and Organization*, 21(1), 37–59. DOI:10.1017/jmo.2014.68
332. Tholen, G. (2015). What Can Research Into Graduate Employability Tell us About Agency and Structure? *British Journal of Sociology of Education*, 36(5). 766–784. DOI:10.1080/01425692.2013.847782
333. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
334. TMO, EMT. (2012). *Studentai iš trečiųjų šalių Lietuvoje*. https://www.emn.lt/uploads/Products/product_1431/Studija-LT.pdf
335. TMPPC. (2021). Kaip Lietuva, pasitelkusi užsienio talentus, gali skatinti šalies augimą. Politikos dokumentas. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/darbas/partneryste/Trisal-taryb-medziaga/TALENTAS_POLICY_PAPER_Harness_International_Talent_LT_WEB_2021.pdf

336. Tobin, R. (2010). Descriptive case study. Iš A. J. Mills, G. Eurepos ir E. Wiebe (Red.), *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
337. Tomlinson, M. (2008). 'The degree is not enough': Students' perceptions of the role of higher education credentials for graduate work and employability. *British Journal of Sociology of Education*, 29(1), 49–61. DOI:10.1080/01425690701737457
338. Tran, L. T. (2016). Students' academic, intercultural and personal development in globalised education mobility. Iš C. H. Ng, B. Fox ir M. Nakano (Red.), *Reforming learning and teaching in Asia-Pacific universities* (p. 95–113). Singapore: Springer.
339. Tran, L. T. ir Bui, H. T. N. (2019). *International graduates: navigating the host and home labour markets*. International Education Association of Australia (IEAA). <https://www.ieaa.org.au/common/Uploaded%20files/Research%20Publications/2019/PUB-IEAA-International-Graduates-Navigating-the-Home-and-Host-Labour-Markets-Research-Digest-16.pdf>
340. Tran, L. T., Rahimi, M., Tan, G., Dang, X. T. ir Le, N. (2020). Post-study work for international graduates in Australia: opportunity to enhance employability, get a return on investment or secure migration? *Globalisation, Societies and Education*, 18(5), 495–510. DOI:10.1080/14767724.2020.1789449
341. Tran, L. T., Tan, G., Bui, H. ir Rahimi, M. (2023). International graduates on temporary post-graduation visas in Australia: Employment experiences and outcomes. *Population, Space and Place*, 29(1). DOI:10.1002/psp.2602
342. Tran, L., Rahimi, M. ir Tan, G. (2019). Temporary graduatification: Impacts of post-study work rights policy in Australia. REDI: Deakin University. https://www.researchgate.net/publication/341452287_Temporary_graduatification_Impacts_of_post-study_work_rights_policy_in_Australia
343. Trevena, P. (2019). *Post Study Work Visa Options: An International Comparative Review*. Scottish Government Social Research. <https://dera.ioe.ac.uk/33953/1/post-study-work-visa-options-international-comparative-review.pdf>
344. Trilokekar, R. D. ir El Masri, A. (2019). 2. "International Students Are ... Golden": Canada's Changing Policy Contexts, Approaches, and National Peculiarities in Attracting International Students as Future Immigrants. Iš *Outward and Upward Mobilities: International Students in Canada, Their Families, and Structuring Institutions* (p. 25–55). Toronto: University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781487530563-005>
345. Užimtumo tarnyba (2024). *Apklausoje darbdaviai akcentavo nuosaikią plėtrą*. <https://uzt.lt/naujienos/8/apklausoje-darbdaviai-akcentavo-nuosaikia-pletra>:317
346. Užimtumo tarnyba. (2023). Aukštos kvalifikacijos specialistams didėja įsidarbinimo galimybės. <https://uzt.lt/naujienos/8/aukostos-kvalifikacijos-specialistams-dideja-isi-darbinimo-galimybes>:235
347. Vaicekauskienė, V. (2007). Švietimo politikos analizės pagrindai: Serija „Į pagalbą Savivaldybei“. Vilnius: Logotipas.
348. Valickas, A., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I. ir Navickeinė, L. (2015). *Asmeninės karjeros valdymas. Studentui*. Vilniaus universitetas.
349. Valstybės kontrolė. (2021). *Valstybinio audito ataskaita. Ar užtikrinama studijų kokybė aukštosiose mokyklose*. <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Post/15806/valstybes-kontrolė-studiju-kokybes-uztikrinimas-aukstosiose-mokyklose-tobulinti>
350. Van der Heijden, B. I. ir De Vos, A. (2015). Chapter 1 Sustainable careers: introductory chapter. Iš A. De Vos ir B. I. J. M. Van der Heijden (Red.), *Handbook of research on*

- sustainable careers* (p. 1–19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006>
351. Van der Heijden, B. I. J. M., Davies, E. M., Van der Linden, D., Bozionelos, N. ir De Vos, A. (2022). The relationship between career commitment and career success among university staff: The mediating role of employability. *European Management Review*, 19(4), 564–580. <https://doi.org/10.1111/emre.12503>
 352. van Gestel, N. ir Grotenbreg, S. (2021). Collaborative governance and innovation in public services settings. *Policy & Politics*, 49(2), 249–265. DOI:10.1332/030557321X16123785900606
 353. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://vilniustech.lt/>
 354. Vilniaus universitetas. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.vu.lt/>
 355. Vytauto Didžiojo universitetas. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://www.vdu.lt/lt/>
 356. Wang, W., Liu, W. ir Mingers, J. (2015). A Systemic Method for Organisational Stakeholder Identification and Analysis Using Soft Systems Methodology (SSM). *European Journal of Operational Research*, 246(2), 562–574. doi:org/10.1016/j.ejor.2015.05.014
 357. Weilage, C. ir Maráz, G. (2022). Online Study's Influence on International Student Employability Factors in Germany: Germany Vs. Overseas Based Students. *Journal of Teaching in International Business*, 33(1), 7–30. <https://doi.org/10.1080/08975930.2022.2089441>
 358. Weisser, R. (2016). Internationally mobile students and their post-graduation migratory behaviour: An analysis of determinants of student mobility and retention rates in the EU. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 186. Paris: OECD Publishing.
 359. Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R. ir Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. DOI: 10.1177/0007650318816522
 360. Work in Lithuania. (n.d.). Oficiali organizacijos svetainė. <https://workinlithuania.com/>
 361. Wut, T. M., Xu, J. ir Sum, C. K. (2022). Staying local or going back: A study on international university graduates' mobility. *PLoS ONE*, 17(8). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268821>
 362. Xiong, W., Mok, K., Ke, G. ir Cheung, J. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on international higher education and student mobility: Student perspectives from mainland China and Hong Kong. *International Journal of Educational Research*, 105. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101718>
 363. Zhao, J., Chapman, E., Houghton, S. ir Lawrence, D. (2022). Perceived discrimination as a threat to the mental health of Chinese international students in Australia. *Frontiers in Education*, 7, 726614. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.726614>
 364. Žemienė, A. (2012). Studijų kokybės valdymas aukštojoje mokykloje: problemos ir siūlymai. *Societal Innovations for Global Growth*, 1(1), 865–879. <https://www.lituanistika.lt/content/45210>
 365. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius.

PRIEDAI

1 priedas

Dokumentinio tyrimo dokumentų sąrašas

Tyrimai, analizės	Tyrėjai, leidėjai	Metai
Studentai iš trečiųjų šalių Lietuvoje	TMO, EMT	2012
Užsieniečių iš ne ES šalių priėmimas ir integracija Lietuvos aukštosiose mokyklose: iššūkiai, problemos, sprendimai	Simanauskaitė ir Merkytė („Kurk Lietuvai“)	2015
Education at a Glance 2015: OECD Indicators	OECD	2015
Užsienio studentai Lietuvoje: ar gebame pritraukti mokytis, o įgijusius išsilavinimą išlaikyti Lietuvoje?	Mosta (dabar Strata)	2017
Retaining third-country national students in the European Union	EMT	2017
Užsienio studentų, atvykusių studijuoti į Lietuvą, apklausa	ŠMPF	2018
Trečiųjų šalių studentų pritraukimas ir išlaikymas Lietuvoje	EMT	2018
A narrative inquiry into international students' socio-cultural experiences in Lithuania	Bagdonavičiūtė ir Lsauskienė	2018
Užsienio studentų įsidarbinimo skatinimas Lietuvoje	Masiulaitytė ir Šablinskaitė („Kurk Lietuvai“)	2018
Trečiųjų šalių studentų, studijuojančių Lietuvoje, tyrimas	EMT	2019
Communication Challenges for Foreign Students Studying in English in a Non-English Academic Environment	Grebliauskienė	2019
Education at a Glance 2019: OECD Indicators	OECD	2019
Education at a Glance 2020: OECD Indicators	OECD	2020
2020 skill forecast. Lithuania.	CEDEFOP	2020
Imigracija į Lietuvą studijų tikslais: Indijos piliečių lūkesčiai darbo rinkoje	Kirelienė	2020
Specialistų paklausos prognozės 2020–2026 m.	Strata	2020
Covid-19 pandemijos poveikis aukštojo mokslo institucijų darbui su tarptautiniais studentais Lietuvoje	EMT	2020
Globali kova dėl talentų. Galimybė Lietuvos proveržiui.	Investuok Lietuvoje	2021
Valstybinio audito ataskaita. Ar užtikrinama studijų kokybė aukštosiose mokyklose.	Valstybės kontrolė	2021
Studentų studijų ir darbo derinimo analizė	Lietuvos studentų sąjunga	2021
Talentų politika Lietuvoje. Padėties analizė ir politikos galimybės	TMPPC	2021
Užsienio studentų ir absolventų įdarbinimo skatinimas Vilniaus mieste	Petrylaitė ir Šlapelis („Kurk Lietuvai“)	2021

Žmogiškųjų išteklių paklausa ir pasiūla: ilgalaikės prognozės	Strata	2023a
Lietuvos žmogiškojo kapitalo būklė. Statistinė ataskaita.	Strata	2023b
Užsienio studentų, atvykusių studijuoti į Lietuvą, ekonominės naudos tyrimo ataskaita	ŠMPF	2023
Flash Eurobarometer 537. SMEs and skills shortages: Lithuania	Europos Komisija	2023
Academic Adaptation of International Students in Lithuanian Higher Education: Challenges and Opportunities	Šimienė	2023
IMD World Talent Rankings 2024	IMD	2024
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024	IMD	2024
Teisiniai dokumentai		
LR sveikatos draudimo įstatymas	LR Seimas	1996 (suvestinė red. 2023-01-03)
LR įstatymas dėl užsieniečių teisinės padėties	LR Seimas	2004 (suvestinė red. 2023-01-01)
LR mokslo ir studijų įstatymas	LR Seimas	2009 (suvestinė red. 2023-01-01)
Valstybinė studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros 2013–2020 metų plėtros programa	LR Vyriausybė	2012
Leidimo dirbti Lietuvos Respublikoje užsieniečiams išdavimo tvarkos aprašas	LR socialinės apsaugos ir darbo ministras	2013 (suvestinė red. 2022-08-03)
Lietuvos migracijos politikos gairės	LR Seimas	2014
LR užimtumo įstatymas	LR Seimas	2016 (suvestinė red. 2023)
Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategija	LR Vyriausybė	2018
Studijų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos, vertinamųjų sričių ir rodiklių aprašas	LR švietimo, mokslo ir sporto ministras	2019 (suvestinė red. 2023-08-17)
Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa	LR Seimas	2020
Demografijos, migracijos ir integracijos politikos 2018–2030 metų strategijos įgyvendinimo 2020–2022 metų tarpinstitucinis veiklos planas	LR Vyriausybė	2020
Lietuvos pristatymo užsienyje 2020-2030 m. strategija	LR vyriausybės kanceliarija	2020
Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planas	LR Vyriausybė	2021
Aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo 2021–2022 metų prioritetai	LR švietimo, mokslo ir sporto ministras	2021

Projektai		
Projektas „Aukštojo mokslo tarptautiškumo plėtra”	ŠMPF	2016-2023
Straipsniai portaluose, svetainėse		
Išsiaiškino, kaip studentai mokslus derina su darbu – štai kurie dirba dažniausiai	Spinter tyrimai (spinter.lt)	2020.10.10
Lietuvoje kuriama studentams iš užsienio palankesnė teisinė sistema	Lietuvos studentų sąjunga (lss.lt)	2022.07.24
Studijas Lietuvoje pasirinkusiems užsieniečiams ir užsienio lietuviams bus skiriama valstybės parama	LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija (smsm.lrv.lt)	2023.04.04
Aukštos kvalifikacijos specialistams didėja įsidarbinimo galimybės	Užimtumo tarnyba (uzt.lt)	2023.08.03
Lietuvoje – kvalifikuotų specialistų trūkumas: į darbą būtų priimti keliasdešimt tūkstančių	Delfi (delfi.lt)	2023.09.19
Lietuvoje studijuojantys užsieniečiai: kokią naudą gauna valstybė ir kokios galimybės dar neišnaudotos?	Delfi (delfi.lt)	2023.12.05
Apklausoje darbdaviai akcentavo nuosaičių plėtrą	Užimtumo tarnyba (uzt.lt)	2024.02.13
Užsieniečių praktikų Lietuvoje programa „UPinLT“ – pagalba užsienio studentų integracijai į darbo rinką	ŠMPF (smpf.lrv.lt)	2024.03.20
Augantis užsienio studentų skaičius – puiki galimybė pritraukti talentus	ŠMPF (smpf.lrv.lt)	2024.08.08
Gintarė Verbickaitė. Kaip spręsimė aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumą?	Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (lrt.lt)	2024.12.06
Duomenų bazės, svetainės		
„Investuok Lietuvoje“ (investlithuania.com)		
„Įvairovės chartija“ (diversity.lt)		
„Renkuosi Lietuvą“ (renkuosilietuva.lt)		
„Study in Lithuania“ (studyinlithuania.lt)		
„Work in Lithuania“ (workinlithuania.com)		
AMI svetainės (ism.lt, mruni.eu, portal.lcc.lt, vdu.lt, vu.lt, vilniustech.lt)		
Darbdavių vienijančių asocijuotų struktūrų svetainės (lpk.lt, darbdaviai.lt, chambers.lt)		
Eurostat (ec.europa.eu)		
Migracijos informacinė sistema (migracija.lt)		
Oficialiosios statistikos portalas (osp.stat.gov.lt)		
Savivaldybių ir jų institucijų, agentūrų svetainės (govilnius.lt, klaipeda.lt, ihvilnius.lt, ihklaipeda.lt)		
Švietimo valdymo informacinė sistema (rsvis3.emokykla.lt)		
Tautinių mažumų departamentas prie LR Vyriausybės (tmde.lrv.lt)		

Pradinės tyrimo klausimų gairės:

1. Kaip vertinate užsienio absolventų integravimosi į darbo rinką ir visuomenę galimybes (sąlygas) Lietuvoje? Kokie yra privalumai ir iššūkiai?
2. Kokios organizacijos, asmenys dalyvauja ar turi įtakos užtikrinant ir gerinant užsienio absolventų integraciją į darbo rinką ir visuomenę? Kaip?
3. Kaip vertinate organizacijų, suinteresuotų asmenų įsitraukimą ir bendradarbiavimą (galimybes) siekiant užsienio absolventų integracijos? Kokios yra pagrindinės įsitraukimo ir bendradarbiavimo kliūtys?
4. Kaip (dar) būtų galima padidinti užsienio absolventų karjeros galimybes? Kokiais būdais, formomis, priemonėmis? Kaip, Jūsų manymų, būtų galima tobulinti organizacijų ir kitų suinteresuotų asmenų įtrauktį siekiant didinant užsienio absolventų karjeros galimybes?

Kvietimas dalyvauti tyrime

Esu Mykolo Romerio universiteto doktorantė Mantė Gasiūnaitė-Binkienė ir šiuo metu atlieku disertacinį tyrimą tema „Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką Lietuvoje“. Tyrimo **tikslas** yra parengti suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo modelį, siekiant didinti aukštąjį mokslą baigusių užsienio absolventų karjeros galimybes Lietuvoje.

Jūsų, kaip **eksperto**, turinio žinių apie aukštąjį mokslą baigusių užsienio absolventų integraciją į Lietuvos darbo rinką, visuomenę ir institucijų / organizacijų įsitraukimą minėtų klausimų, nuomonė labai svarbi. Jūsų žinios ir patirtis padės gerinti užsienio absolventų karjeros galimybes Lietuvoje. Tyrimo išvados ir rekomendacijos bus pateiktos suinteresuotoms šalims.

Jūsų dalyvavimas yra savanoriškas. Turite teisę nuspręsti nebedalyvauti tyrime bet kuriame jo etape iki tol, kol bus surinkti visi duomenys. Po to, visa informacija bus užkoduota ir pateikta tyrime taip, kad nebūtų galima atsekti atskirų asmenų pasisakymų.

Tyrimo eiga. Susitarsime dėl sutikimo interviu (nuotoliniu būdu arba gyvai). Prieš pradėdant interviu pristatysiu Jums tyrimą, o Jūs patvirtinsite savo sutikimą dalyvauti (pasirašysite sutikimo formą). Jums sutikus, interviu bus įrašomas siekiant užtikrinti duomenų tikslumą. Įrašas bus transkribuojamas, o informacija naudojama tik tyrimo tikslais. Interviu metu tyrėjas žymės pastabas. Interviu planuojama vykdyti ne ilgiau nei valandą.

Konfidencialumo užtikrinimas. Visi interviu metu gauti duomenys bus pateikti užkoduoti laikantis anonimiškumo principų (be Jūsų vardo ir pavardės ar kitos asmeninės informacijos, leidžiančios Jus identifikuoti). Garso įrašai bus sunaikinti tyrimo pabaigoje, o įrašų transkripcijos bus saugomos elektroninėje laikmenoje penkerius metus po tyrimo.

Interviu atsakymai bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Tyrėjo kontaktinė informacija: Mantė Gasiūnaitė-Binkienė, el. paštas: <...>

Mokslinė vadovė: prof. dr. Jolanta Urbanavič; konsultantė: doc. dr. Inga Juknytė-Petreikienė

Tyrimo klausimai:

1. Kaip vertinate užsienio absolventų integravimosi į darbo rinką ir visuomenę galimybes (sąlygas) Lietuvoje? Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir privalumai?
2. Kokios organizacijos, asmenys dalyvauja ar turi įtakos užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę? Kaip? (Kokiais būdais, priemonėmis?)
3. Kaip vertinate organizacijų, suinteresuotų asmenų įsitraukimą ir bendradarbiavimą siekiant užsienio absolventų integracijos į darbo rinką ir visuomenę? Kodėl? Kaip vertinate aplinką ir sąlygas organizacijų, suinteresuotų asmenų įsitraukimui ir bendradarbiavimui?
4. Kaip (dar) būtų galima padidinti užsienio absolventų karjeros galimybes? Kaip, Jūsų manymų, būtų galima patobulinti organizacijų ir kitų suinteresuotų asmenų įtrauktį siekiant didinti užsienio absolventų karjeros galimybes?

SUTIKIMAS DALYVAUTI DISERTACINIAME TYRIME

„Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai
integralią aplinką Lietuvoje“

Data

Sutinku dalyvauti Mykolo Romerio universiteto doktorantės Mantės Gasiūnaitės-Binkienės disertaciniame tyrime.

1. Aš esu supažindintas (-a) su šiuo disertaciniu tyrimu ir man buvo paaiškintas mano dalyvavimo jame tikslas.
2. Tyrime dalyvauju savanoriškai. Turiu teisę nuspręsti nebedalyvauti tyrime bet kuriame jo etape iki tol, kol bus surinkti visi duomenys.
3. Suprantu, kad dalyvaudamas (-a) tyrime turėsiu atsakyti į tyrėjo klausimus.
4. Turiu teisę neatsakyti į bet kurį klausimą.
5. Esu informuotas (-a), jog interviu bus įrašomas siekiant užtikrinti duomenų tikslumą. Įrašas bus transkribuojamas, o informacija naudojama tik tyrimo tikslais. Garso įrašai bus sunaikinti tyrimo pabaigoje, o įrašų transkripcijos bus saugomos elektroninėje laikmenoje penkerius metus po tyrimo. Interviu metu tyrėjas žymės pastabas. Interviu planuojama vykdyti ne ilgiau nei valandą.
6. Man yra užtikrinta, kad, naudojant šio tyrimo metu gautą informaciją, jokioje ataskaitoje nebus atskleista mano tapatybė, bus išsaugotas mano, kaip šio tyrimo dalyvio (-ės), konfidencialumas.

Tyrėjo kontaktinė informacija: Mantė Gasiūnaitė-Binkienė, el. paštas: <...>

Mokslinė vadovė: prof. dr. Jolanta Urbanavič, el. paštas: <...>

Konsultantė: doc. dr. Inga Juknytė-Petreikienė, el. paštas: <...>

Tyrimo dalyvis: *Vardas Pavardė*

Parašas

Suinteresuotųjų šalių įtraukties veiklų sąrašas

Strategijos (intensyvumas)	SŠ įtraukties veiklos	Įrodantys teiginiai
Informavimas (žemas)	Informacijos pateikimas internete įvairioms SŠ	<...> Karjeros centrai <...> pasidalina ta informacija <...> (E19) <...> pateikia mums a... informaciją apie baigtas studijas <...> perduoda jiems informaciją <...> (E10) <...> dokumentų pateikimas anglų kalba <...> informacija yra viešinama <...> (E8) <...> tinklalapį <...> yra visa informacija įmanoma (E20) (E11, E25)
	Praktikos, darbo skelbimai studentams ir absolventams	<...> platformoje gali ieškoti darbo skelbimų, praktikos skelbimų <...> pozicijos dažnai yra a... viešinamos ir lietuvių, ir anglų kalbomis <...> (E8) <...> darbo skelbimai – jie būna anglų kalba <...> (E22)
Konsultavimas, parama ir dialogas (vidutinis)	Įvadinės savaitės studentams	<...> kartu su Tarptautinių ryšių departamentu <...> derinamės <...> ir po to daromės įvadinę įvadinę savaitę <...> (E3)
	Mentorystės programos studentams	<...> mes apsiimam mentorystę universitete, akademinė <...> (E3) <...> yra ir kalbos barjeras, tada yra ir ir tos mentorystės, ar ar tie darbuotojai yra pasiruošę, na, priimti kitos kultūros žmogų <...> (E7)
	Įvairios programos studentams (specifinių kompetencijų tobulinimui)	<...> mes turime tam tikrose studentų programose, programose, skirtoms studentam <...> vykstanti programa aaa... pradžioj buvo skirta IT studentam labiau, dabar mes plečiame ne tik IT studentų, bet ir business studentam, tai aaa... suteikiame galimybę žmonėms įsidaibinti <...> ir turi galimybę mokytis. Tai yra tikrai apmokama programa, jinai yra iki dvejų metų <...> priimam su mintim užsiauginti tą jaunąją talentų kartą (E17)
	Praktikos, darbo vietų organizavimas studentams ir absolventams	<...> šiais metais pradėjo tokią programą, kad magistras plus darbas geroj įmonėj <...> (E19) <...> Ir turim savo <...> partnerių, su kuriais aaa... dirbame, kur gali studentai mūsų ir atlikti praktikas <...> (E8) <...> norim paskatinti studentus, kurie studijuoja atlikti praktiką, <...> jinai gali būti kelių tipų <...> trišalė, kuri ten pagal studijų programą priklauso, <...> gali būt dvišalės praktikos <...> paleidom aaa... atranką, kas nori kandidatuokit, su vadovu susitarus mes padedam priimti studentus būtent tom privalomom praktikom (E17) <...> pas mus įmonėje dirba tikrai ne vienas ir ne du aaa... asmenys, būtent užsieniečiai <...> studentai gali atlikti praktiką, <...> pirmiausiai atlikti praktiką, o po praktikos, be abejo, ir įsidaibinti (E18)

Rekomendacijos studentams ir absolventams ir darbdaviams	<...> kreipiasi rekomendacijos, <...> praktikantų <...> jie prašo, sako parašyti rekomendacijas. <...> man yra kas skambinė, sako: <...> „nu ar tikrai gali būt tas patikimas žmogus?“ (E8)
Renginiai (darbo, karjeros mugės) studentams ir absolventams	<...> Vilnius Tech <...> ISM'as <...> KTU, su Romeriu kiek teko bendrauti, mes bandėme daryti renginius, jie buvo, iš tikrųjų, visai sėkmingi <...> International House, <...> „Kurk Lietuvai“ projektas, <...> jie padarė tą pirmąją tarptautinę karjeros mugę (E21) <...> kas liečia pačius renginius, <...> vis dažnėja renginių, kaip visokios karjeros dienos, <...> mes gavom pakvietimus <...> įmonių renginiuose kiekvienais metais tik daugėja, <...> pačios mokymo įstaigos, jos skatina a... prisijungti vis daugiau įmonių, <...> (E18) <...> Po tų diskusijų sekė Job Matching, tai turėjom tokią kaip karjeros mugę, kur sukvietėme darbdavių atstovus, kurie atviri yra užsieniečių samdai (E19) <...> mugės, <...> kai būsimi darbdaviai prisistato <...> įvairūs renginiai (E23) <...> organizavom renginį International House Vilnius, kur padėjom užsienio studentam įsidarbinti įmonėse. Tai Work in Lithuania, irgi, dalyvavo, <...> (E25) (E4, E8)
Studentų baigiamųjų darbų gynimas	<...> dažnai esame kviečiami į baigiamųjų darbų gynimą, <...> (E18) <...> darbų gynimas, <...> (E17)
Paskaitos SŠ (studentams, darbdaviams, AMI darbuotojams)	<...> kai kuriuose universitetuose vedame <...> paskaitas, pavyzdžiui, derybos, <...> viešasis kalbėjimas, <...> ne per seniausią dalyvavome tokiam projekte, kaip <...> paskaitos dėstytojams apie idėjų pardavimą, <...> (E18). <...> esame jiems rengę ir į paskaitas <...> kaip ir trumpą ABC tokį supaprastintą, kaip sklandžiai ir lengvai paskui atlikti visas procedūras susijusias su migracija (E10) <...> einam paskaitas pravesti, <...> (E17) <...> skaito tokias, kaip mini paskaitas, kaip įsidarbinti Lietuvoje aaa... užsienio studentams <...> (E25)
Mokymai, dirbtuvės (komandos stiprinimo ir kt.) SŠ	<...> we are like going to a lot of seminars <...> organizations who approach us and like aaa... recognize the possibilities that international students can bring to the <...> labor market and like further engagement <...> into Lithuanian community (E2) <...> seminarą – anksčiau darydavom nuotoliniu, dabar jau jau praktikuojam su atstovais, jau galim ir gyvai <...> (E10) <...> buvo tokie jo Community Building <...> (E25)

Konsultacijos (teisiniais ir kt. klausimais) SŠ	<...> užsieniečiai <...> gali gauti konsultacijas, <...> iš tokių centrinių, <...> organizacijų, kurios rūpinasi (E20) <...> turi universitetai atskirus padalinius, kurie atsakingi ir už tarptautinį bendradarbiavimą ir studentų konsultavimą dėl karjeros, <...> jie dirba ir su užsieniečiais <...> (E23) <...> mes jiems tokius mokymus suorganizavome – tarpkultūriškumo mokymus, a... įvairovės mokymus, kai įmonės <...> atstovai <...> galėjo įsivertinti, kiek jie yra atviri įvairioms kultūroms. <...> pasiūlėme jiems nemokamą teisinę pagalbą <...> kaip per tuos procesus visus praeiti, ką tai reiškia įdarbinti pirmą užsieniečių. <...> yra teikiamos dar ir tokios neformalios <...> konsultacijos, <...> kur galima susipažinti, kur galima užsiimti tam tikra veikla, <...> organizuoja aaa... tam tikras platformas ir konsultacijas studentams, sujungiant juos su darbdaviais (E19) <...> kuruoja, konsultuoja <...> (E13)
Susitikimai ir pokalbiai tarp SŠ (teminiai, proginiai, pavieniai)	<...> dažnai tenka kalbėtis ir su su užsieniečiais, <...> susitinki su studentais, prisistatai, <...> dar tokius motyvacinius pokalbius pasidarom <...> po metų, <...> dar ir reguliarius susitikimus <...> pasidarom tokius komunikacijos kanalus – WhatsApp grupes, <...> su studentais, <...> kažką nori išsiaiškinti, ar taip susimeet'int, pasikalbėti <...> (E3) <...> ministerijos jau <...> šioje kadencijoje yra atviros pokalbiams <...> (E6) <...> darbdaviai susitinka su studentais <...> (E12) <...> teminiai, proginiai susitikimai, <...> darėm pasiruošiamuosius darbus su ministerijos kolegom a... pokalbius <...> (E14) <...> susitikimuose dėl pačios integracijos – mes įtraukiam ir Kultūros ministeriją, ir Švietimo ministeriją, ir Inovacijų ministeriją, mes visi kartu dirbam <...> bendrų susitikimų netrūksta <...> (E13) <...> darėm individualias vat susitikimus <...> (E21) <...> dažniausiai susitinka išspręsti kažkokius tai iškilusius klausimus <...> nuotoliniai susitikimai labai efektyvūs <...> (E10) <...> trumpus susitikimus <...> (E15)

Tyrimai, analizės	<...> tyrimo metu mes koncentravomės į įmones ir klausimų, kas jiems padėtų, kad įdarbintų daugiau užsienio studentų, ir <...> apklausa daryta prieš gal keturis metus, kurie koncentravosi į užsienio studentus ir jie klausė užsienio studentų – kas jums padėtų įsidarbinti Lietuvoje (E25) <...> mūsų daryti ir kitų daryti tyrimai <...> (E22) <...> darėm pačių įvairiausių tyrimų <...> (E21) <...> aš pati tyrimą darau apie užsieniečius <...> (E7) <...> Jie dažnai kreipiasi ir su tokiais teminiais tyrimais, kurie padėtų suvokti, kokių būtent talentų reikia Lietuvos ekonomikai (E24) <...> iš tyrimų, irgi, kiek atlikta, ten mažiau ir Kurk Lietuva ir Strata atlikę <...> (E23) <...> sukaupė tikrai labai didelį kiekį informacijos, padaro labai geras analizes, <...> (E20)
Apklausos	<...> mūsų daryti studentų užsienio apklausos (E22) <...> grįstas apklausomis <...> (E24) <...> esame darę apklausą, tam tikrą apklausą vidinę, reiškia, anoniminę apklausą viduj <...> (E15) <...> apklausėme daug įmonių, <...> (E25)
Fokus grupės	<...> darėm <...> fokus su studentais užsienio, a... įvairiom interesų grupėm <...> (E14) <...> daromos <...> fokus grupės tiksliau su užsieniečiais (E21)
Diskusijos	<...> susitinkam padiskutuojam, <...> ministerijoje turėjom tarp aukštųjų mokyklų a., URM'io, VRM'io ir panašiai toki bendrą apsitarimą, diskusiją apie tą migracijos visą reformą <...> (E14) <...> darėm <...> panelines diskusijas, kai šiaip ekspertai sričių ir įmonės, ir studentai diskutavo, kodėl tie studentai nepasilieka, kokie čia yra iššūkiai integracijai, <...> (E19) <...> teko ne vienoj ir ir diskusijoj, ir ir įrodinėti, ir kai buvo svarstomas Užsieniečių teisinės padėties įstatymas, <...> (E7) <...> vyksta <...> diskusijos dėl migracijos reglamentavimo pertvarkos, yra reguliarus formatas praktiškai, <...> (E11)
Finansavimas, lėšų skyrimas	<...> pačios įmonės <...> turim <...> kurie finansuoja ir nori prisidėti prie mmm.. pradeda tyrimus, kad kad iš viso, kaip čia ta aplinka Lietuvoj, kaip pritraukti daugiau tų studentų užsieniečių, <...> (E5)

Bendradarbiavimas, partnerystė ir įgalinimas (aukštas)	Darbo grupės, komitetai	<...> atstovaujame kiekvienoje darbo grupėje <...> bendradarbiavimas <...> migraciją reglamentuojančių teisės aktų kūrimo darbo grupėse, <...> tai yra reguliarius formatus, kasmetinis <...> (E11) <...> yra įtikinėjimas bendrose darbo grupėse ir ir parodymas, ir taip pat, atsižvelgiant į darbdavių prašymus ir siūlymus, <...> (E12) <...> Turim pasiskyrę <...> padalinį atstovybės komitetą – International Students Affairs, kurie kurie daugiau tiesiogiai dirba <...> turim bendrabučių reikalų komitetą, <...> Didžioji dalis dabar bendrabučio koordinatorių šiaip yra užsieniečiai (E3) <...> Užsieniečių teisinės padėties įstatymo aaa... projektas – jisai buvo generuojamas darbo grupė (E14)
	Strategijos rengimas	<...> pradėsime darbus su užsieniečių integracijos ir pritraukimo strategija, <...> turėsime tam procese dalyvaujančius ir ir kolegas iš kitų ministerijų. <...> pirmiausia <...> susitarsime su aukštosiomis mokyklomis <...> tada prisijungs prie mūsų EIM'as, VRM'as, URM'as ir ir panašiai (E14) <...> dalyvauja <...> tos strategijos rengime <...> (E13) <...> Švietimo ir mokslo ministerija su EIMIN'u nu ki kitais metais, čia pagal Vyriausybės programą ruoš tokią užsieniečių pritraukimo ir integracijos strategiją <...> (E7)
	Projektai	<...> tenka mums projektus kartais daryti <...> (E3) <...> projektai daromi, kalbamės, derinamės, kaip būtų galima padaryti, kad visi užsieniečiai, norintys išmokti lietuvių kalbą, galėtų jos mokytis per Užimtumo tarnybą (E13) <...> esame kelyje to International House Klaipėda atidaryme, <...> ir bendraujame su visomis institucijomis, nes jie turi įsitraukti į šitą projektą, <...> (E20) <...> yra ir iniciatyvų ir projektų, kur a... įstatymų pakeitimo, <...> (E23) <...> darėm projektą, <...> projekto metu, kai mes nagrinėjome esamą situaciją, <...> (E25) <...> turėjome tokį projekčiuką, dirbam kartu su Kurk Lietuva dalyviais <...> Consult Cormack <...> dabar daro tokį naują projektą, kurio metu bando pritraukti keturis tūkstančius studentų į Lietuvą <...> (E19)
	Studijų programų rengimas, įgyvendinimas, vertinimas	<...> universitete mes esame komiteto nariai dėl pačios mokymų programos, <...> (E18) <...> studijų vertinimų programa, <...> iš mūsų organizacijos irgi buvo įsitraukęs, <...> (E17)
	Įtraukimas į organizacinę struktūrą ir sprendimų priėmimą	<...> we do have Student Council, <...> student bodies that they are held in us to be involved into decision making processes within the university (E2)

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Mantė Gasiūnaitė-Binkienė

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES
VALDYMAS KURIANT UŽSIENIO
ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIA
APLINKĄ PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2025

Mokslo daktaro disertacija rengta 2016–2025 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Vilniaus universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Moksliniai vadovai:

doc. dr. Aleksandras Patapas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003), 2016-2017 m.;

prof. dr. Jolanta Urbanovič (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003), 2017-2025 m.

Mokslinė konsultantė:

doc. dr. Inga Juknytė-Petreikienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, edukologija, S 007).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Andrius Stasiukynas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Iluta Arbidāne (Rygos technologijos universitetas, Latvijos Respublika, socialiniai mokslai, ekonomika, S 004);

prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Vainius Smalskys (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Jolita Vveinhardt (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2026 m. sausio 12 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius.

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMAS KURIANT UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Pasaulio valstybių suinteresuotumą užsienio absolventų darbo jėgos integravimu paskatino žmogiškųjų išteklių trūkumas, ypač aktualus senėjančiose visuomenėse (Han ir kt., 2022; Koenings ir kt., 2021). Plačiai pripažįstama, kad užsienio absolventai yra neatsiejama priimančiosios šalies ekonominio, socialinio ir akademinio augimo dalis (Han ir kt., 2022; Kamm ir kt., 2022; Lin, 2023), turinti geresnį integracijos potencialą nei aukštos kvalifikacijos darbuotojai iš užsienio (Li, 2020). Pačių užsienio absolventų galimybių likti studijų šalyje paieškų augimo tendencijos (Crossman ir kt., 2022; Grimm, 2019) patvirtina, kad esminė išlaikymo šalyje sąlyga yra karjeros perspektyvos ir joms plėsti palanki socialinė-institucinė aplinka (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Netierman ir kt., 2022; Mathies ir Karhunen, 2021a). Todėl ieškomos galimybių išlikti konkurencingomis globalioje žinių ekonomikoje, spręsti socioekonominius iššūkius, kurti žinias, plėtoti nacionalines naujoves (Han ir kt., 2022; Koenings ir kt., 2021), šalis tradiciškai pasikliauja tarptautiniu studentų mobilumu kaip darbo jėgos migracijos forma (Robertson, 2013). Skatindamos ir lengvindamos užsienio talentų imigraciją ir darbo jėgos integraciją, šalys inicijuoja politines ir teisines reformas, socialines priemones (Berquist ir kt., 2019; Crossman ir kt., 2022; Han ir kt., 2022).

Nepaisant teigiamos priimančių šalių, jų darbdavių, aukštojo mokslo institucijų (AMI) pozicijos, pastangų išlaikyti užsienio absolventus ir didelio jų pačių noro likti, daugeliui absolventų nepavyksta rasti tinkamo darbo ir integruotis (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Tran ir kt., 2023; Tran ir Bui, 2019). Studijas baigę užsieniečiai susiduria su iššūkiais svetimoje daugumos valstybių kultūroje (Berquist ir kt., 2019). Iššūkiai apima kultūrinius skirtumus, kalbos barjerus (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021), vizų ir leidimų kliūtis (Crossman ir kt., 2021; Tran ir kt., 2023), profesinių tinklų trūkumą (Alho, 2020), neprieinamas paslaugas (Mathies ir Karhunen, 2021a) ir AMI, per mažą darbdavių, valdžios institucijų įsidarbinimo, integracijos paramą (Berquist ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023). Ilgalaikėje perspektyvoje priimančiosiose šalyse likusių absolventų drastiškai mažėja (Choi ir kt., 2021; Mathies ir Karhunen, 2021a; Pham, 2021). Todėl fiksuojamas atotrūkis tarp užsienio absolventų ketinimų ir galimybių likti studijų šalyje, kaip ir atotrūkis tarp šalių politinės retorikos ir realių veiksmų (Berquist ir kt., 2019; Fakunle, 2021a; Tran ir kt., 2023).

Lietuvai, vienai iš labiausiai senstančių visuomenių Europoje, patiriančiai kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą, užsienio absolventų išlaikymas ir integravimas yra vienas problemos sprendimo būdų (Tarptautinis migracijos politikos plėtros centras

[TMPPC], 2021). Nors atvykstančių studijuoti užsieniečių tendencingai daugėja (Eurostat, 2024), šalyje pasilieka absolventų nedaug (įsidarbino tik 7 proc. 2014–2016 m. studijas baigusių absolventų) (Mosta, 2017). Kadangi daugelis užsieniečių renkasi studijuoti ir likti ekonomiškai pajėgiose (Weisser, 2016), anglakalbėse (Li, 2020) šalyse, Lietuvai juos išlaikyti sunkiau dėl ekonominių motyvų trūkumo ir kalbos barjero (Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; TMPPC, 2021). Užsieniečiai patenka į nacionaliniu mastu orientuotą įsidarbinimo sistemą, kurioje prioritetas teikiamas vietiniams absolventams. Be to, labiau stengiamasi užsieniečius pritraukti nei išlaikyti (TMPPC, 2021). Nors Lietuva per pastaruosius metus supaprastino teises užsieniečių, baigusių studijas, įsidarbinimo sąlygas, inicijavo integracinių priemonių plėtrą, kol kas nesukūrė efektyvios integralios aplinkos pereiti į darbo rinką ir visuomenę (Europos migracijos tinklas [EMT], 2018, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; TMPPC, 2021).

Užsienio absolventų karjeros perspektyvos, kaip investicijų grąža pagrindinėms suinteresuotosioms šalims (SŠ), tapo esmine varomąja tarptautinių švietimo rinkų jėga ir kartu bendru visų tarptautinio švietimo SŠ rūpesčiu (Berquist ir kt., 2019). Todėl paradoksali užsienio absolventų situacija priimančiosiose šalyse turi būti sprendžiama taikant koordinuotą ir holistinį požiūrį, įtraukiant įvairias SŠ, kad būtų sudarytos lygesnės sąlygos užsienio absolventams įsitvirtinti darbo rinkoje (Berquist ir kt., 2019; Dai ir Pham, 2024; Gutema ir kt., 2023; Tran ir Bui, 2019). Efektyvus SŠ įtraukimas – sąveika, atsakomybės pasidalijimas ir koordinuoti veiksmai kuriant aiškią politiką, integracines paramos sistemas – lengvina ir įgalina spręsti, šalinti užsienio absolventų integracijai į darbo rinką ir visuomenę egzistuojančias kliūtis (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021, 2022; Tran ir kt., 2023).

Pastarųjų metų tyrimai (Berquist ir kt., 2019; Dai ir Pham, 2024; Gutema ir kt., 2023; Lin, 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023) pagrindžia priimančios šalies nacionalinės ir vietos valdžios, viešąsias paslaugas teikiančių institucijų, darbdavių, AMI, pačių užsienio studentų ir absolventų įsitraukimo ir sąveikos poreikį plečiant užsienio absolventų karjeros galimybes. Išvardytos SŠ yra pagrindinės proceso tobulinimo priemonės (Sureh Kumar ir Aithal, 2020). Nors kiekviena SŠ turi ką duoti ir gauna naudos (Berquist ir kt., 2019; Sureh Kumar ir Aithal, 2020), praktika rodo, jog sprendžiant užsienio absolventų iššūkius problemiška įtraukti SŠ. Didžiausia atsakomybė už užsienio absolventų karjeros rezultatus tenka AMI (Berquist ir kt., 2019; Cheng ir kt., 2021; Coffey ir kt., 2021; Pham, 2021). Valdžios institucijų ir kitų SŠ pastangos dažnai yra fragmentiškos, dėl to SŠ nepakankamai įsitraukia, bendradarbiauja ir prisiima atsakomybę (Berquist ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2019, 2023). Šios spragos trukdo kurti integralią aplinką, skatinančią sėkmingą užsienio absolventų perėjimą į priimančios šalies darbo rinką ir visuomenę.

SŠ įtraukties valdymo galimybėms kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje numatyti remiamasi strateginiu valdymu paremta SŠ teorine prieiga (Freeman, 1984). Atsižvelgiant į tyrimo problematiką, tyrimą svarbu grįsti instrumentine ir moraline perspektyva, kur SŠ įtraukties valdymo svarstymai pateisinami tiek interesais, tiek etiniais principais (Donald ir Preston, 1995). Ši prieiga

suteikia holistinį požiūrį į sprendimų priėmimą, leidžia įvertinti ir pagerinti SŠ įtraukties rezultatus ir skirti dėmesio įvairioms SŠ (Freeman, 1984, 2017; Freeman ir kt., 2010). Todėl SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką tyrimo aktualumą pagrindžia tarpdisciplininis tyrimas, teorijos ir praktikos integracija. Analizuojant, kaip įvairios SŠ gali ištraukti ir veiksmingai lengvinti užsienio absolventų integraciją, disertacija užpildo atotrūkį tarp akademinio tyrimų ir praktinio pritaikymo, skatina holistinį požiūrį.

Mokslinis temos ištirtumas. Pastaraisiais dešimtmečiais dėmesys SŠ išaugo tiek akademiniame, tiek vadybiniame kontekstuose (Kujala ir kt., 2022; Pedrini ir Ferri, 2019). Organizacijos, tarp kurių yra verslas, žiniasklaida, nevyriausybinis ir viešasis sektoriai, svarsto apie SŠ koncepciją ir jos įgyvendinimą įvairiais būdais (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD], 2015a; Phillips ir kt., 2019). SŠ tyrimų tendencijos rodo, jog yra pereinama nuo paprasčiausios organizacijos perspektyvos įtraukiant į problemas orientuotus metodus link daugelio SŠ tinklo perspektyvos, kai keli veikėjai dirba kartu siekdami išspręsti problemas (Blomberg ir kt., 2022; Freeman ir kt., 2020; Kujala ir Sachs, 2019). SŠ teorinius aspektus itin plačiai nagrinėjo verslo organizacijų tyrimai (Donaldson ir Preston, 1995; Freeman, 1984, 2017; Freeman ir kt., 2010, 2018, 2020; Mitchell ir kt., 1997, 2022). SŠ požiūris pritaikytas tyrinėjant įvairius reiškinius: strateginį valdymą (Barney, 2018; Freeman ir kt., 2010), įmonės atsakomybę (Greenwood, 2007; Mitchell ir kt., 2022), verslo etiką (Tan ir Salo, 2023), projektų valdymą (Pandi-Perumal ir kt., 2015; Rankinen ir kt., 2022), tiekimo grandinės valdymą (Taylor ir Rosca, 2024), tvarumo veiklų valdymą (Fobbe ir Hilletoft, 2021; Freudenreich ir kt., 2019). Atkreipiamas dėmesys, kad SŠ įtrauktis ir valdymas yra naudingi, tačiau dinamiški ir sudėtingi procesai, priklausantys nuo specifinių aplinkybių ir konkrečių SŠ interesų (Hollmann ir kt., 2022; Kujala ir Sachs, 2019). Todėl teorinių SŠ įtraukties ir valdymo prielaidų, praktinio pritaikymo tyrimų bendrai trūksta privataus ir viešojo sektorių bendradarbiavimo, partnerystės sprendžiant kompleksinius visuomeninius iššūkius kontekste (Fares ir kt., 2021; Freeman ir kt., 2017; Kujala ir kt., 2022; van Gestel ir Grotenberg, 2021). Literatūroje stokojama holistinio ir sisteminio požiūrių (Fares ir kt., 2021; Lehtinen ir kt., 2019; Pedrini ir Ferri, 2019), vieningo supratimo apie esminius SŠ įtraukties ir valdymo elementus, struktūrą įgyvendinant sisteminius (ne tik organizacijos) tikslus (Fares ir kt., 2021; Freeman ir kt., 2020; Kujala ir Sachs, 2019). Fragmentiškai taikomi SŠ įtraukties valdymo elementai meta iššūkį jo empirinei plėtrai ir teisėtumui (Fares ir kt., 2021; Kujala ir kt., 2022).

O teorinio požiūrio į SŠ įtrauktį ir valdymą analizių užsienio absolventų karjeros ir jai integralios aplinkos priimančios šalies kontekste trūksta. Užsienio absolventų karjeros aspektams ir SŠ perspektyvoms jų kontekste tirti pasitelkiami skirtingi teoriniai požiūriai: įvairios asmens kapitalo (Pham, 2021; Wut ir kt., 2022), tarptautinio studentų mobilumo (Mathies ir Karhunen, 2021a, 2021b), tinklų (Lin, 2023; Schinnerl ir Ellermann, 2023); struktūrinio požiūrio (Li, 2020; Tholen, 2016), stumties ir traukos (Farivar ir kt., 2019; Gutema ir kt., 2023), socialinės kognityvinės karjeros (Han ir kt., 2022), institucinė (Tran ir kt., 2019) teorijos. Skirtingų SŠ perspektyvas, poveikį,

įtraukties aspektus užsienio absolventų karjeros priimančiųjų šalių kontekste daugiausiai tyrė užsienio mokslininkai. Pham (2021, 2022) dėmesį telkia į užsienio absolventų indėlį naviguojant darbo rinkoje ir derantis dėl įsidarbinimo galimybių. Coffey ir kt. (2021) pabrėžia darbdavių požiūrį į užsienio absolventų samdą. Schinnerl ir Ellermann (2023) išskiria AMI vaidmenį ir atsakomybę už užsienio absolventų karjeros galimybes. Lin (2023) pažymi, kad politikai ir valstybės institucijos svarbūs formuojant politiką ir kuriant ryšius tarp dalyvių, stiprinant užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes. Tačiau tyrėjai sutaria, kad įvairių SŠ įsitraukimas ir bendradarbiavimas yra esminė sąlyga (Berquist ir kt., 2019; Lin, 2023; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Pham, 2021, 2022; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir kt., 2019, 2023). Todėl pastaruoju metu vis daugiau diskutuojama apie poreikį SŠ įtraukti (dalyvauti, bendradarbiauti, megzti partnerystes) ir koordinuoti veiklas, kad gerėtų absolventų įsidarbinimo galimybės ir jų darbo jėgos integracija (Gutema ir kt., 2023; Lin, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2023). Vis dėlto tyrimai, nagrinėjantys SŠ požiūrius, įtraukimą, atsakomybę, sąveiką ir veiklų koordinavimą skirtingais lygmenimis, mažinant kliūtis ir gerinant integracinę užsienio absolventų karjeros aplinką skirtinguose kontekstuose, yra fragmentiški ir jų per mažai (Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tran ir Bui, 2019). Trūksta tyrimų, kuriuose SŠ klausimai būtų laikomi tyrimų objektu ir tiriama sistemingai. Kita vertus, itin detalai aptariama užsienio absolventų, kaip kvalifikuotų migrantų, išlaikymo ekonominė nauda studijų šalims, darbdaviams, AMI ir kitoms SŠ (Berquist ir kt., 2019; Cameron ir kt., 2019; Crossman ir kt., 2022; Kamm ir kt., 2022; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Naito ir Zhao, 2020; OECD, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tang ir kt., 2020; Tran ir kt., 2019, 2023; Weisser, 2016).

Užsienio absolventų karjeros aspektai pastarąjį dešimtmetį aptarti moksliniuose straipsniuose ir įvairių organizacijų analizėse. Literatūroje koncentruojamasi į užsienio absolventų karjeros trajektorijas, sprendimus, susijusius su vieta (šalimi) (Calonge ir kt., 2023; Lin, 2023; Netierman ir kt., 2022; Nilsson ir Ripmeester, 2016; Weisser, 2016). Nagrinėjamos jų įsidarbinimo galimybės ir rezultatai priimančiosiose šalyse (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Crossman ir kt., 2022; Farivar ir kt., 2019; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Shumilova ir Cai, 2015; Tran ir kt., 2020). Atkreipiamas dėmesys, kad užsienio absolventų karjeros tematika yra kompleksinė (Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a; 2021b), išskiriama ekonominės ir socialinės integracijos priimančiojoje šalyje svarba (Alho, 2020; Li, 2020). Pabrėžiama, kad karjerai įtaką darantys veiksniai apima individualią ir išorinę aplinką – organizacijų, šalies konteksto – perspektyvas, struktūrinius elementus (Han ir kt., 2022; Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021; Pham ir Jackson, 2020). Pagrindžiama, kad užsienio absolventų karjeros specifikos veiksniai reikia analizuoti skirtingais valdymo lygiais (individualiu, organizaciniu, regioniniu ir nacionaliniu) ir iš įvairių SŠ perspektyvų (Gutema ir kt., 2023; Han ir kt., 2022; Pham, 2021; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran ir kt., 2019).

Tai, kad daugėja mokslinės literatūros apie užsienio absolventų karjeros sprendimus, rodo, jog problema yra sudėtinga (Netierman ir kt., 2022). Nepaisant pastarąjį dešimtmetį išaugusio tyrimų srauto, užsienio absolventų karjeros samprata dažnai

siaurinama iki įsidarbinimo galimybių (Berquist ir kt., 2019; Betakova ir kt., 2021; Farivar ir kt., 2019; Pham, 2021; Tran ir kt., 2020). Neretai nagrinėjama užsienio absolventų ekonominė integracija ir trumpalaikės įsidarbinimo galimybės, kurių apibrėžtys varijuoja (Li, 2020). Nedaug žinoma apie užsienio absolventų karjeros trajektorijas ir plėtrą baigus studijas ilgalaikėje perspektyvoje (Farivar ir kt., 2019; Moskal, 2020; Pham, 2021; Tran ir kt., 2020; Zhao ir kt., 2022). Dažnai pabrėžiami atskiri užsienio absolventų karjeros veiksniai ir aspektai. Karjeros tyrimai daugiau pagrįsti pačių absolventų individualiais ypatumais, kompetencijomis ir AMI įtaka, pagalba studentams ruošiantis ar pereinant į darbo rinką (Fakunle, 2021a; Li, 2020). Mažiau diskutuojama apie visuomeninius socialinius veiksmus, darbo rinkos sąlygas, viešąją politiką, socialinę paramos sistemą, pagrindžiančius įvairių ŠS įtraukties poreikį, galinčius lengvinti ar trukdyti užsieniečiams konkuruoti darbo rinkoje ir integruotis į priimančiąją visuomenę (Li, 2020). Kadangi darbdaviai renkasi samdyti vietinius absolventus, neiški ir jų pozicija, t. y. požiūris, lūkesčiai, motyvacija, privalumai ir kliūtys įdarbinant užsieniečius (Berquist ir kt., 2019; Cameron ir kt., 2019; Coffey ir kt., 2021; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021). Todėl ŠS įtraukties tyrimų stoka gali būti sietina su tyrimų, apimančių platesnę užsienio absolventų karjeros perspektyvą, deficitu.

Užsienio absolventų, kurių tikslas – likti studijų šalyje, karjeros ir integracijos klausimų, įtraukiant įvairias ŠS perspektyvas, tyrimai dažniau atliekami įprastose imigracijos šalyse, t. y. aukštojo mokslo eksportu užsiimančiose anglakalbėse ir (ar) ekonomiškai pajėgiose šalyse: Australijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kanadoje, Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje, Suomijoje (Berquist ir kt., 2019; Dai ir Pham, 2024; Li, 2020; Schinnerl ir Ellermann, 2023; Tang, 2022; Zhao ir kt., 2022). O skirtinguose kontekstuose – neanglakalbėse, ypač Europos Sąjungos (ES) šalyse, įvertinus tai, kad vietinė kalba ar kitos priimančios ir kilmės šalių sąlygos gali kelti papildomų iššūkių karjerai ir integracijai (Calonge ir kt., 2023; Li, 2020), – tyrimai itin riboti (Li, 2020; Mathies ir Karhunen, 2021a). Tai, jog trūksta tyrimų nagrinėjama tema, pagrindžia ir Lietuvos situacija. Užsienio absolventų įsidarbinimo galimybes, kliūtis ir ŠS vaidmenis nagrinėja taikomosios analizės (EMT, 2018, 2019; Masiulaitytė ir Šablinskaitė, 2018; Mosta, 2017; Petrylaitė ir Šlapelis, 2021; Švietimo mainų paramos fondas [ŠMPF], 2018, 2023). O mokslinės literatūros yra dar mažiau. Kirelienė (2020) aptaria iš Indijos atvykusių ir studijas baigusių užsieniečių darbo perspektyvas. Bagdonavičiūtė ir Lasauskienė (2018), Lasauskienė (2017), Grebliauskienė (2019) analizuoja užsienio studentų patirtis ir iššūkius. Dažniausiai vykdomos užsienio studentų apklausos, o vertinami – užsienio studentų studijų pasirinkimas, patirtis, akcentuojama ekonominė nauda šaliai. Taip pat aptariami užsienio absolventų įsidarbinimo galimybės įtakos turintys iššūkiai studijų laikotarpiu. Daugiausia Lietuvoje tiriami kitų migrantų grupių, atvykusių prieglobsčio, darbo tikslai (Kirelienė, 2020). Dėl šių priežasčių svarbu įvertinti Lietuvos intervencijas ir praktiką, nustatyti veiksmus, iššūkius ir paskatas, identifikuoti ŠS, kurios svarbios kuriant užsienio absolventų karjerai integraciją aplinką, skirtingais valdymo lygmenimis.

Mokslinė problematika. Tyrimo problema susijusi su kompleksiniais, sudėtingais iššūkiais, kuriuos patiria užsienio absolventai pereidami iš akademinės aplinkos į

darbo rinką. Ši problema kyla iš švietimo, darbo rinkos globalizacijos, kai šalys siekia pritraukti ir išlaikyti užsienio talentus. Užsienio absolventų išlaikymas, karjeros progresas ir bendras pasitenkinimas priklauso nuo palankios aplinkos, kurią reikia nuolat valdyti, o SŠ – įsitraukti. Tačiau SŠ įtrauktis į šį kontekstą vaizdas yra daugialypis, apima skirtingų lygmenų organizacijas, asmenis. Kiekviena SŠ turi skirtingus vaidmenis, interesus, įtaką ir resursus, dėl to jų įtrauktis yra sudėtinga.

Tyrimo problemą charakterizuoja užsienio absolventų karjeros galimybių situacija Lietuvoje ir kitose šalyse (Australijoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kanadoje ir t. t.): skiriasi aukštojo mokslo eksporto mastas, ekonominis pajėgumas, rinkos dydis, sociokultūrinė charakteristika, geopolitinė situacija. Lietuva ir panašios šalys mažiau konkurencingos pritraukti ir išlaikyti užsienio absolventus. Kita vertus, šalys, kuriose yra patrauklios sąlygos ir kurios pastaraisiais dešimtmečiais pritraukė daugiausiai siekiančių likti užsienio studentų, vis dar susiduria su iššūkiais išlaikyti ir integruoti užsienio absolventų darbo jėgą (Berquist ir kt., 2019; Tran ir kt., 2023). Ilgalaiškės karjeros galimybės išlieka ribotos dėl lėtos ekonominės ir socialinės integracijos. Esamos valdžios institucijų ir kitų SŠ pastangos dažnai yra fragmentiškos, todėl SŠ neįsitraukia, per mažai bendradarbiauja ir neprisiima atsakomybės. Dėl šios spragos sunkiau koordinuoti kolektyvines pastangas, o užsienio absolventams – sėkmingai pereiti į priimančiosios šalies darbo rinką ir visuomenę. Pasigendama vieningo požiūrio ir visapusiškos sistemos (modelio), kuri organizuotų ir koordinuotų skirtingų SŠ įtrauktį; skatintų aktyvų dalyvavimą, bendradarbiavimą ir įsipareigojimus kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, atliepiančią unikalius užsienio absolventų lūkesčius ir kartu vietos darbo rinkos, visuomenės poreikius. Todėl tyrimo problemos esmė ta, kad stokojama žinių, kaip efektyviai valdyti daugybės SŠ įtrauktį, t. y. suderinti jų interesus ir didinti pastangas kuriant aplinką, sudarančią sąlygas užsienio absolventams sėkmingai įveikti ekonominės ir socialinės integracijos iššūkius priimančiojoje šalyje.

Disertacijoje sprendžiama kompleksinė problema, apimanti daugelio SŠ perspektyvas specifiniame užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtros kontekste. AMI, darbdavių, valstybės, viešąsias paslaugas teikiančių institucijų bei pačių absolventų įsitraukimas ir bendradarbiavimas atlieka svarbų vaidmenį lengvinant arba trukdant šių asmenų karjeros plėtrai priimančiojoje šalyje. Šios aplinkybės lemia holistinio ir sisteminio požiūrių į reiškinį poreikį, t. y. atsižvelgti ir suprasti įvairių SŠ interesus, vaidmenis, įtaką ir tarpusavio sąveiką, siekiant inovatyvių strategijų, kurios skatintų aktyvų SŠ bendradarbiavimą ir stiprintų užsienio absolventų integracijos mechanizmus. Be to, disertacija apsiriboja Lietuvos atveju, kuris atskleidžia mažiau tyrinėtą situaciją mažesnio studijų patrauklumo, neanglakalbėse šalyse. Lietuva yra viena iš sparčiausiai senstančių visuomenių Europoje, kurioje užsienio absolventų išlaikymo rodikliai itin žemi, integracijos politika fragmentiška, o nacionalinė kalba tampa svarbia kliūtimi. Šie ypatumai leidžia nagrinėti, kaip koordinuoti SŠ veiklą šalyje, kurioje integracijos mechanizmai dar tik formuojasi. Tyrimo rezultatai pirmiausia reikšmingi Lietuvai, tačiau gali būti adaptuojami ir kitose panašaus profilio valstybėse.

Todėl, formuojant SŠ įtraukties valdymo modelį, kuris skatintų bendradarbiavimą

ir kurtų remiančią, patrauklią aplinką užsienio absolventų karjerai, atitinkančią vietos SŠ poreikius ir generuojančią bendrą naudą, siekiama ne tik papildyti akademinę literatūrą, bet ir bet ir praktiškai taikyti.

Mokslinę problemą kelia klausimas, kaip efektyviai valdyti suinteresuotųjų šalių įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje.

Atliekant empirinį tyrimą siekiama atsakyti į **probleminius disertacinio darbo klausimus**: 1. Kokie yra pagrindiniai užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkiai ir paskatos Lietuvoje? 2. Kokios yra suinteresuotosios šalys ir jų vaidmenys kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką? 3. Kokios yra suinteresuotųjų šalių įtraukties praktikos ir sąlygos kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką? 4. Koks valdymo modelis užtikrintų efektyvią suinteresuotųjų šalių įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje?

Ginamieji tyrimo teiginiai:

1. Nustatytos ir įtrauktos įvairios SŠ perspektyvos formuoja holistinį ir sisteminių požiūrius į kuriamą užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje.
2. SŠ įtraukties intensyvumas lemia užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtros rezultatus.
3. SŠ įtraukties valdymas yra priemonė, skatinanti SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje.
4. Politinės sistemos, skatinančios SŠ įtrauktį, daro įtaką užsienio absolventų karjeros sėkmei, o pagrindinės SŠ įtraukties valdymą moderuojančios šalys yra valdžios institucijos, turinčios esminius politinius, teisinius ir vadybinius sverus.

Mokslinio tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką.

Mokslinio tyrimo tikslas – suformuoti teoriškai ir empiriškai pagrįstą suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje, modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorines užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo priimančiojoje studijų šalyje prielaidas.
2. Identifikuoti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtrą lemiančius veiksnius.
3. Išnagrinėti teorinius suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo ir sąsajų su užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtra aspektus.
4. Pagrįsti teorinę suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje, struktūrą.
5. Įvertinti suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, kliūtis ir galimybes.
6. Sukonstruoti ir pagrįsti suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelį.

Mokslinio tyrimo metodologija ir metodai. Disertacijoje naudoti šie metodai:

- (1–4 uždaviniai). Disertaciniame darbe atlikta *mokslinės literatūros šaltinių ir dokumentų, duomenų sisteminė analizė, sintezė, apibendrinimas* siekiant išdėstyti teorinį SŠ įtraukties valdymo konstruklą, pagrįstą teoriniais užsienio absolventų karjeros ir jai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje charakteristikomis, veiksniais, SŠ požiūrio, įtraukties ir valdymo, sąsajų su užsienio absolventų karjerai integralia aplinka priimančiojoje šalyje aspektais.
- (5–6 uždaviniai). Disertacijoje pasirinkta *metodologinė konstruktyvistinės filosofijos ir kokybinio tyrimo prieiga* su įterpties atvejo studijos dizainu, *tyrimo metodų ir šaltinių trianguliacija* leido giliau išnagrinėti SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, situaciją, iššūkius ir paskatas, nustatyti ir įvertinti SŠ, jų perspektyvas, poveikį, sąveikos procesus individualiu, organizaciniu, regioniniu ir nacionaliniu lygmenimis pačių SŠ atstovų ir tyrėjos požiūriais.
- *Dokumentinis tyrimas*, kuriuo išnagrinėti dokumentai (moksliniai šaltiniai, antriniai duomenys ir dokumentai), taikant *dedukcinę tematinę analizę ir deskriptyvinės analizės principus*, padėjo charakterizuoti Lietuvos kontekstui aktualius užsienio absolventų karjerai integralią aplinką lemiančius veiksnius, išryškinti iššūkius, identifikuoti SŠ, jų vaidmenis, sąveikos taškus ir pagrįsti informantų atranką antrame empirinio tyrimo etape.
- Empirinių duomenų rinkimas, pasitelkiant *interview su SŠ atstovais* ir *pusiau struktūrizuotą klausymą*, sudarė prielaidas surinkti plačius, neribojamus SŠ atstovų atsakymus. Rezultatų apdorojimas, remiantis *indukcine strategija* ir *kokybinio turinio analize*, naudojant *programinę įrangą Atlas.ti*, privedė prie gilesnės SŠ tarpusavio ir sąveikos su kontekstu analizės (išskiriant kategorijas ir subkategorijas), perteikiančios ir vertinančios dabartinę situaciją, probleminius ir tobulintinus aspektus. Interview metodas papildė dokumentinį tyrimą ir sudarė prielaidas pasiūlyti sisteminių, pagrįstą SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelį.
- Empirinio ir teorinio tyrimo rezultatais pagrįstas modelis konstruotas taikant *modeliavimą* ir *sisteminių požiūrį*. Tai leido supaprastintai atvaizduoti visumą, veikimo būdą, nurodyti reiškinį ryšius, atskirų elementų tarpusavio sąveiką. Tyrimo pabaigoje pateiktos *konceptualizuotos* išvados ir rekomendacijos SŠ.

Darbo mokslinis reikšmingumas ir naujumas pasireiškia keliomis kryptimis:

- Šioje disertacijoje sukonstruotas teoriškai ir empiriškai pagrįstas sisteminis SŠ įtraukties valdymo Lietuvoje modelis, kuris pakeičia fragmentines praktikas ir leidžia holistiškai suvokti įvairių valdymo lygių organizacijų ir pačių absolventų vaidmenis, sąveikas bei atsakomybę formuojant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką.
- Išplėtotas sisteminis požiūris ir modelis atskleidžia mechanizmą, kaip politinė valia, SŠ bendradarbiavimas ir koordinacija daro įtaką užsienio absolventų karjerai priimančiojoje šalyje.

- Disertacija papildo ankstesnių užsienio absolventų karjeros spragas, pasiūlydama integruotą požiūrį, kuris apima ekonominės ir socialinės integracijos dimensijas. Taip pat kompleksiskai nagrinėja užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo problematiką, sistemingai įtraukiant skirtingų valdymo lygių (mikro, mezo, makro) veiksnius bei tarpusavio sąsajas.
- Konceptualiai plečia supratimą apie SŠ įtrauktį, valdymą, praktikas, problematiką toliau plėtojant mokslines diskusijas ir svarstant tyrimo metodus specifiniame užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiojoje šalyje kontekste.
- Plečia žinias apie užsienio absolventų karjeros iššūkius, paskatas, SŠ ir jų vaidmenis, sąveikos praktikas, problematiką netradiciniame ir mažai tirtame Lietuvos kontekste – neįprastoje imigracijos, mažesnio studijų patrauklumo, neanglakalbėje ES šalyje.
- Darbo mokslinį naujumą atskleidžia išplėtotas teorinis požiūris į SŠ įtraukties valdymą kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje ir pagrįsta tyrimo metodika sujungiant dokumentinę analizę ir praktinę SŠ patirtį reiškiniui tirti.

Praktinis reikšmingumas:

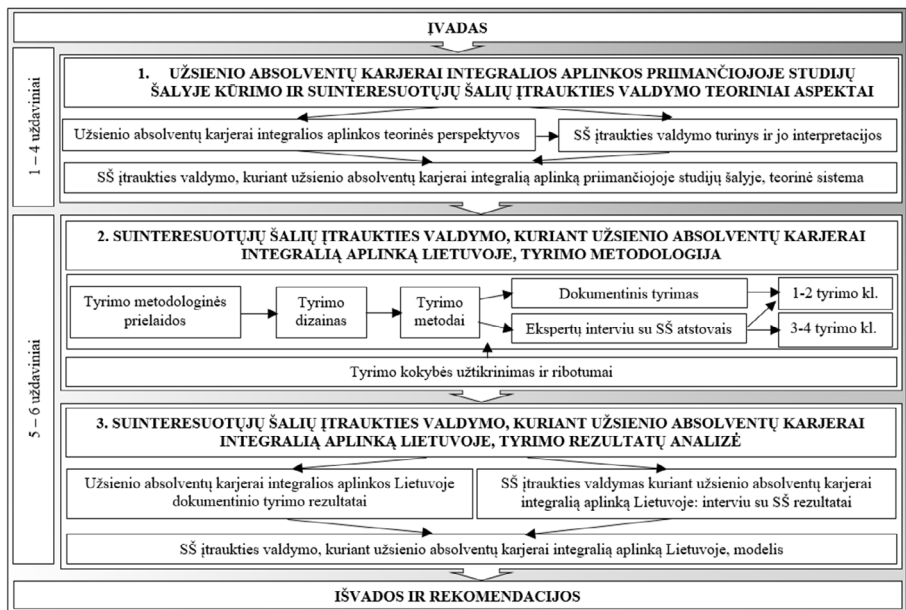
- Šis disertacinis tyrimas suteikia pagrindą tolesniems moksliniams tyrinėjimams ir leidžia konceptualiai analizuoti kitų šalių patirtis taikant suformuotus SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje, teorinę sistemą ir metodiką ar atskirus jų elementus, išgrynintas koncepcijas.
- Pasiūlyti SŠ įtraukties valdymo modelis ir rekomendacijos naudingi informuojant valdžios institucijas, AMI, darbdavius ir kitas SŠ, kaip koordinuotai plėsti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, įgyvendinti priemones, skatinančias užsienio absolventų įsidarbinimą, gerinančias jų patirtį ir ilgalaikius išlaikymo rezultatus. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi valdžios institucijoms, kuriančioms ir plėtojančioms užsienio absolventų (ir kvalifikuotų imigrantų, užsienio talentų) integracijos politikos kryptį ir priemones.
- Praktinės įžvalgos leidžia efektyviau organizuoti bendradarbiavimą tarp SŠ nacionaliniu, regioniniu, organizaciniu ir individualiu lygmenimis, užtikrinant didesnę veiklų sinergiją ir atsakomybės pasidalijimą.
- Tyrime pateiktos vadybinės gairės ir modelis gali būti adaptuojami panašios specifikos šalims, kaip Lietuva, t. y. neįprastoms imigracijos neanglakalbėms šalims, tik pradedančioms spręsti užsienio absolventų karjeros ir integracijos klausimus.

Tyrimo apribojimai:

- Dėl fragmentiškų užsienio absolventų karjeros ir SŠ įtraukties valdymo tyrimų sunkiau buvo nustatyti charakteristikas, veiksnius ir elementus. Todėl galimos skirtingos užsienio absolventų karjerą priimančiojoje šalyje lemiančių veiksnių ir SŠ įtraukties valdymo elementų sistemos.

- Kadangi SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką reiškinys yra kompleksiškas, buvo sudėtinga detaliai ištirti jį, atskleisti ir įvertinti visų dalyvaujančių ir (ar) įtakos turinčių SŠ perspektyvas.
- Atvejį tirti buvo sunkiau, nes Lietuvoje trūksta tyrimų ir duomenų apie užsienio absolventų karjeros, integracijos rezultatus ir įsitraukusias SŠ.
- Tirtas tik Lietuvos atvejis, todėl modelio universalumas ribotas.
- Sukurtas SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką modelis kol kas nebuvo vertintas ekspertų, todėl jo taikymas praktikoje laikomas tolesnių tyrimų uždaviniu.
- Dėl pasirinktos kokybinio tyrimo prieigos neišvengta tyrėjos ir dalyvių šališkumo apibūdinant reiškinį, interpretuojant duomenis.

Darbo struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys (teorinė, metodologinė, empirinio tyrimo rezultatai), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis. Darbo apimtis – 256 puslapiai (be priedų ir santraukų). Loginė disertacinio darbo schema vaizduojama 1 pav.



1 pav. Loginė disertacijos schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmojoje šios disertacijos dalyje teoriškai pagrindžiama užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos samprata bei jos formavimosi veiksniai. Analizuojama karjeros sampratos kaita nuo tradicinės, hierarchinės iki šiuolaikinės, kuriai būdingi lankstumas, individuali atsakomybė ir tarptautinės mobilumo patirtys. Atskleidžiama

užsienio absolventų karjeros specifika, kuri priklauso ne tik nuo asmeninių įgūdžių ir kapitalo, bet ir nuo priimančios šalies sociokultūrinės, institucinės bei politinės aplinkos. Išskiriami ekonominės ir socialinės integracijos aspektai, analizuojami mikro-, mezo- ir makrolygmens veiksniai bei jų tarpusavio sąveika, lemiantys užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje šalyje. Toliau nagrinėjama SŠ įtraukties valdymo samprata ir turinys, pagrįsti SŠ teorine prieiga, pabrėžiančia ne tik interesų, bet ir etinių principų svarbą valdant jų įtrauktį. Identifikuojamos pagrindinės užsienio absolventų karjera suinteresuotos šalys (valdžios institucijos, AMI, darbdaviai, viešųjų paslaugų teikėjai, patys absolventai, jų šeimos), jų vaidmenys ir kylantys iššūkiai. Pagrindžiama, kad SŠ sąveika yra būtina siekiant formuoti karjerai integralią aplinką. Nagrinėjami SŠ įtraukties valdymo modeliai ir elementai (konteksto analizė, SŠ identifikavimas ir analizė, įtraukties planavimas, įgyvendinimas, stebėsena ir tobulinimas). Pagrindinis rezultatas – suformuota *teorinė struktūra*, leidžianti sistemiskai analizuoti SŠ įtrauktį ir jos valdymą užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančiųjų studijų šalių kontekste.

Antroje disertacijos dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija. SŠ įtraukties valdymui kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje tirti ir konstruoti modelį pasirinkta konstruktyvistinė filosofija ir kokybinio tyrimo prieiga, taikant įterpties atvejo studijos dizainą. Tyrimas atliktas dviem etapais: dokumentinis tyrimas (mokslinių šaltinių, politikos dokumentų, antrinių duomenų) ir pusiau struktūruoti interviu su SŠ atstovais. *Dokumentinis tyrimas* leido identifikuoti Lietuvos kontekstui būdingus užsienio absolventų karjerą lemiančius veiksnius, iššūkius ir paskatas, taip pat pagrįsti informantų atranką interviu etapui. *Interviu metodas* sudarė galimybę gauti gilesnių įžvalgų apie SŠ vaidmenis, įtraukties praktikas, kliūtis ir tobulinimo galimybes kuriant karjerai integralią aplinką. Surinkti duomenys buvo apdoroti *kokybinės tematinės ir turinio analizės metodais*, naudojant programinę įrangą Atlas.ti programą. Šis metodologinis pagrindas užtikrino tyrimo patikimumą ir sudarė prielaidas sukurti empiriniais duomenimis grįstą SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje, modelį.

Trečiojoje disertacijos dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos iššūkius, paskatas, SŠ vaidmenis, įtraukties praktikas ir tobulinimo galimybes Lietuvoje. Tyrimas parodė, kad didžiausi iššūkiai absolventams yra kalbos barjeras, darbdavių nuostatos, ribotos praktikos bei įsidarbinimo galimybės, teisiniai ir biurokratiniai suvaržymai, nepakankami integracinė parama ir paslaugų prieinamumas studijų metu ir po jų, pačių absolventų ketinimų likti ir tam reikalingų kompetencijų trūkumas. Tuo pat metu absolventus likti Lietuvoje ar bent laikinai integruotis skatina galimybė įgyti darbo patirties šalyje ir ES, profesinio kapitalo stiprinimas, tam tikros – nors ir fragmentiškos – institucijų pagalbos priemonės bei patrauklios gyvenimo sąlygos. Tyrimo identifikuotos pagrindinės SŠ – užsienio studentai ir absolventai, jų šeimos ir studentų organizacijos, AMI, darbdaviai, valdžios institucijos, tyrėjai ir visuomenė. Valdžios institucijos laikomos koordinuojančia grandimi, AMI – tarpininkais, galinčiais padėti pereiti iš studijų į darbo rinką, darbdaviai – pagrindiniais įsidarbinimo galimybių kūrėjais, viešųjų paslaugų

teikėjai – pagalbos užtikrintojais, o studentai ir absolventai – aktyviais savo karjeros kūrėjais. Nustatyta, kad SŠ įtraukties praktikos egzistuoja, tačiau jos fragmentiškos, nesuderintos nacionaliniu lygmeniu, todėl neužtikrina sisteminės paramos. Pagrindinės kliūtys – SŠ bendradarbiavimo trūkumas, interesų skirtumai ir atsakomybės pasidalijimo neapibrėžtumas, koordinacijos stoka ir trumpalaikis iniciatyvų pobūdis. SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, tobulinimo galimybės siejamos su koordinuotu SŠ bendradarbiavimu, ilgalaikių integracijos programų kūrimu ir nuosekliomis paramos priemonėmis, sistetine absolventų karjeros stebėseną. Svarbiausias šio tyrimo rezultatas – teorinių įžvalgų ir empirinių rezultatų pagrindu sukonstruotas *SŠ įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, modelis* (2 pav.), kuris integruoja skirtingų lygmenų veiksnius, apibrėžia SŠ vaidmenis ir jų sąveikas, numato vadybines gaires, kaip užtikrinti koordinuotą įtrauktį siekiant sėkmingos užsienio absolventų integracijos į darbo rinką ir visuomenę. Jis jungia pagrindinius elementus: konteksto analizę, SŠ identifikavimą ir analizę, įtraukties planavimą, įgyvendinimą bei stebėseną ir tobulinimą. Modelis parbrėžia nuolatinę sąveiką, atsakomybės pasidalijimą bei nuoseklia, koordinuotą veiklą tarp SŠ, siekiant užtikrinti palankią aplinką užsienio absolventų karjerai.



2 pav. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, Lietuvoje modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

IŠVADOS

1. Teorinės užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos kūrimo priimančioje studijų šalyje prielaidos:

- 1.1. Užsienio absolventų karjera yra daugiamatis ir dinamiškas profesinės raidos procesas, vykstantis priimančiojoje šalyje ir apimantis studijų, įsidarbinimo, profesinės integracijos, prisitaikymo bei tolesnio tobulėjimo trajektorijas. Ji jungia individualius gebėjimus, įgytą kapitalą ir patirtį su globalių bei nacionalinių darbo rinkų struktūrinėmis sąlygomis, kurias formuoja politika, organizacijos ir visuomenės nuostatos. Studijos užsienyje tampa neatsiejama karjeros dalimi: jos suteikia tarptautinės patirties, tarpkultūrinių kompetencijų ir išplečia įsidarbinimo galimybes globalioje darbo rinkoje, bet kartu atskleidžia ribotas profesines perspektyvas, diskriminaciją, kalbos barjerą, tinklų stoką bei migracijos politikos apribojimus. Tokia karjeros samprata išryškina užsienio absolventų, kaip tarptautinės darbo jėgos, svarbą priimančiosioms šalims, kartu pabrėždama jų pažeidžiamumą ir būtinybę karjeros galimybes vertinti platesniame socialiniame, kultūriniame ir politiniame kontekste. Taigi šiuolaikinė užsienio absolventų karjera konceptualizuojama ne tik kaip individuali, bet ir kaip susijusių veikėjų – AMI, darbo rinkos, politikos, šeimos ir visuomenės – sąveikos rezultatas.
- 1.2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančioje studijų šalyje charakteristikų analizė atskleidė, kad ekonominė ir socialinė jų jungtis yra integralūs karjeros priimančioje šalyje elementai. Tam, kad būtų sudarytos karjeros galimybės ir jie liktų šalyje, reikia ne tik integracijos į darbo rinką perspektyvų, tačiau ir sukurti palankią aplinką gyventi: galimybes įsitraukti į priimančiąsias bendruomenes, viešųjų paslaugų prieinamumą, laisvalaikį, galimybę atsigabenti ir integruoti ar kurti šeimą. Todėl visapusiškam užsienio absolventų karjerą lemiančių veiksnių supratimui būtinas platesnis požiūris, apimantis skirtingus integracijos diskursus ir su jais susijusių veikėjų vaidmenis.

2. Užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos priimančioje studijų šalyje veiksniai:

Užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančioje šalyje lemia daugia-
pakopiai tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai, apimantys mikro-, mezo- ir makroaplinkas. Jie pagrindžia žmoniškųjų ir nežmoniškųjų veikėjų, skirtingų valdymo lygmenų – individualaus, organizacinio, regioninio, nacionalinio ir tarptautinio – įtaką. Užsienio absolventų karjerą formuoja individualios kompetencijos, savybės ir sociodemografinės charakteristikos, AMI veikla ir parama, darbdavių požiūris ir įdarbinimo praktikos. Lemiamą poveikį gali turėti valstybės politika ir teisinė aplinka, tačiau remiant užsieniečių kompetencijų ir integracijos priemonių plėtrą taip pat svarbūs šalies ekonominės sąlygos, kalba, kultūra, visuomenės požiūris, integracinė parama, SŠ įsitraukimas ir sąveika. Išskirtų veiksnių turinys demonstruoja nagrinėjamo reiškinio kompleksiskumą ir sudėtingumą. Atkreipiamas dėmesys į užsieniečiams kylančius iššūkius ir paskatas tiek studijų

laikotarpiu, tiek po jų. Veiksniai leidžia daryti išvadą, jog užsienio absolventų karjeros galimybių didinimas yra nacionalinės politikos klausimas. Kartu pagrindžiamas poreikis įtraukti skirtingų sričių ir lygmenų SŠ. Todėl SŠ dalyvavimas ir sąveika yra vieni pagrindinių komponentų, lemiančių ekonominę ir socialinę užsienio absolventų integraciją priimančioje šalyje.

3. Teoriniai suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo ir sąsajų su užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos plėtra aspektai:

- 3.1. Užsienio absolventų karjerai integralią aplinką kuria daug SŠ, turinčių skirtingus interesus ir vaidmenis. Šių aspektų analizė išryškina užsienio studentų pritraukimo, integracijos ir išlaikymo sinergiją. Užsienio studentų pritraukimas ir išlaikymas naudingi priimančiosioms šalims, jų AMI, darbdaviams ekonominiu ir sociokultūriniu aspektais. O sudarant karjeros perspektyvas ir patrauklias integracines sąlygas užsienio absolventams likti, atliepiami jų studijų ir karjeros lūkesčiai, ir tai veikia kaip pritraukimo priemonė. Nepaisant naudos, SŠ įsitraukimas ir bendradarbiavimas remiant užsienio absolventų karjerą yra problemiški. SŠ būdingi skirtingi tikslai ir konfliktuojantys interesai, atsakomybės trūkumas ar pervertinimas. SŠ įsitraukimui, o taip pat ir užsienio absolventams kylantys iššūkiai bei dinamiškumas pagrindžia poreikį ieškoti tinkamų valdymo metodų.
 - 3.2. SŠ teorija yra tinkamas teorinis pagrindas SŠ įtraukčiai kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, kuriame dalyvauja skirtingų profilių SŠ, tirti ir ieškoti vadybinių sprendimų. Pagrindinė SŠ teorija, paremta strateginiu valdymu, sujungia holistinį ir sisteminį požiūrius, leidžia suprasti, kaip ir kodėl svarbu efektyviai valdyti įvairias SŠ ir jų santykius bendrai kuriant tvarią, ilgalaikę vertę visoms sistemos SŠ ne tik finansiniu, bet kompleksiškesniu vertybiniu požiūriais. Šia teorine perspektyva paremtas SŠ įtraukties valdymas yra sisteminis SŠ įtraukties, referuojančios į prasmingą abipusę komunikaciją, sąveiką, skatinimo procesas, sutelktas į analizės ir strateginio valdymo metodus. Šiuolaikinėje literatūroje ir praktikoje vis labiau pabrėžiama partnerystės, sąveikos ir bendros vertės kūrimo reikšmė, o tai rodo perėjimą nuo vienpusiško SŠ valdymo prie įtraukaus ir sąveika grįsto požiūrio. Dėl sudėtingos ir kompleksiškos SŠ įtraukties, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką, jos dinamiškumo, SŠ įtraukties valdymas laikomas priemone SŠ įtraukčiai tyrimo kontekste įgyvendinti ir skatinti.
 - 3.3. Literatūroje išskiriami įvairūs įtraukties valdymo turinio elementai, kuriems dėmesys stratifikuojamas pagal tyrimo kontekstą. SŠ įtraukties valdymo elementai sisteminiu požiūriu sujungia pasikartojančius, aiškių ribų neturinčius SŠ analitinį ir vadybinį procesus ir jų etapus: SŠ įtraukties konteksto analizę, SŠ identifikavimą ir analizę, SŠ įtraukties planavimą, įgyvendinimą, stebėseną ir tobulinimą. Šie analizės ir vadybiniai procesai leidžia nustatyti tinkamas sąlygas ir metodus, užtikrinančius nuoseklų ir koordinuotą SŠ įtrauktį.
- ### **4. Teorinis suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančioje studijų šalyje, struktūros pagrindimas:**

Teorinis tyrimas rodo, kad kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką reikia daugiapakopio dalyvaujamojo valdymo modelio, jungiančio užsienio studentus, absolventus, aukštojo mokslo, verslo ir valstybės sektorius. O teoriniai SŠ įtraukties valdymo modeliai atskleidžia, kad efektyvaus valdymo principai remiasi SŠ analize, bendradarbiavimu, dialogu ir koordinavimu, stebėseną ir tobulinimu. Šie teoriniai aspektai leidžia kurti holistinius ir lanksčius valdymo mechanizmus. Todėl probleminiai tyrimo klausimai sudaro nuoseklų tyrimo kelią nuo esminių problemų ir SŠ analizės iki praktinių ir metodologinių valdymo sprendimų paieškos.

5. Suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo, kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje, kliūtys ir galimybės:

- 5.1. Atlikta kokybinė SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką atvejo studija Lietuvos kontekste leidžia teigti, kad tai sudėtingas, kompleksinis, tarpžinybinis klausimas, kuris nesprendžiamas sistemškai. Kartu užsienio absolventų karjeros galimybės sietinos su potencialu pasinaudoti užsienio absolventų migracijos nauda, t. y. spręsti kvalifikuotos darbo jėgos ir senstančios visuomenės problemas, skatinti socialinę įtrauktį, stiprinti darbo rinkos ir aukštojo mokslo konkurencingumą, plėtoti tarptautinius ryšius.
- 5.2. Tyrimo rezultatai rodo, kad užsienio absolventų karjeros situacija Lietuvoje išlieka problemiška ir reikalaujanti pokyčių. Iššūkiai užsieniečiams yra daugialypiai: jie kyla mikro-, mezo- ir makrolygmenimis, atsiranda dar prieš atvykstant į šalį, tęsiasi studijų laikotarpiu ir išlieka po jų. Absolventų karjerą Lietuvoje sunkina pačių ketinimų ir interesų trūkumas, nes dauguma jų baigę studijas šalį palieka. Tuo tarpu užsienio absolventų karjeros ir integracijos klausimai Lietuvoje imti svarstyti tik pastaraisiais metais, o dėmesys absolventams nepakankamas. Egzistuoja teisiniai migracijos ribojimai ir biurokratinės kliūtys, fragmentiška integracinė parama ir pavienės chaotiškos, nesuderintos priemonės. Viena didžiausių kliūčių yra lietuvių kalbos barjeras, tačiau kalbos mokymo trūksta nacionaliniu, savivaldos ir AMI lygmenimis. AMI, darbdaviai, valdžios institucijos nepakankamai suinteresuoti ir atsakingi už užsienio absolventų integraciją, trūksta integraciją remiančios bendros politikos, strategijos ir SŠ įtraukties koordinavimo. Daugiausia sunkumų kyla ne ES šalių piliečiams iš geografiškai ir kultūriškai tolimų šalių, kurių Lietuvoje studijuoja gausiausiai. Todėl galima teigti, jog Lietuva efektyviai nepasinaudoja užsienio absolventų potencialu, o karjerai integrali aplinka dar nėra susiformavusi.
- 5.3. Vis dėlto pastarųjų metų pokyčiai ir augantis užsienio studentų skaičius implikuoja teigiamas užsienio absolventų karjeros perspektyvas. Užsienio studentai ir absolventai tampa matomi ir vertinami palankiai, palyginti su kitų grupių migrantais. Tai rodo dėmesys politiniuose dokumentuose ir teisinių ribojimų mažinimas, sudarę jiems išskirtines sąlygas įsidarbinti ir likti Lietuvoje. Dabartinis teisinis migracijos fonas, institucinė erdvė, integracijos paramos iniciatyvų plėtra, studijų ir darbo perspektyvos, visuomenės požiūrio kaita leidžia

daryti išvadą, kad vis daugiau SŠ supranta užsienio absolventų išlaikymo svarbą ir aktyviau kuria palankią aplinką. Tačiau šioms karjeros perspektyvoms šalyje palaikyti reikia papildomų veiksmų, priemonių ir valdymo metodų, kurie nuosekliai, sistemiškai įtrauktų SŠ, koordinuotų jų pastangas, spręstų iššūkius ir skatintų ilgalaikę užsienio absolventų integraciją Lietuvoje.

- 5.4. Užsienio absolventų karjerai integratorią aplinką kuria ar turi įtakos daug SŠ, kurių interesai varijuoja nuo individualių iki nacionalinių. Remiantis tyrimo rezultatais, išskirtos pagrindinės SŠ: patys užsienio studentai ir absolventai, jų šeimos ir studentų organizacijos, AMI, darbdaviai, centrinės valdžios, savivaldos institucijos, viešųjų paslaugų teikėjai, tyrėjai ir visuomenė. Remiantis SŠ analize, galima pateikti pagrindines išvadas:
 - 5.4.1. Tik nedaug užsienio studentų ir absolventų ketina ir suinteresuoti likti Lietuvoje. Užsieniečiai į Lietuvą dažnai atvyksta įgyti pigesnę europinį išsilavinimą, o ekonominių motyvų likti šalyje ir siekti karjeros nepakanka. Turintys lūkesčių stokoja motyvacijos, iniciatyvumo įsitraukti į veiklas, suteikiančias integracijai svetimoje kultūroje reikalingų kompetencijų, ryšių, ar patiems kelti savo problematiką. Užsienio studentai, absolventai ir jų šeimos priima tik individualius karjeros sprendimus, tačiau jų indėlis aukštesniu sprendimų lygmeniu nėra reikšmingas. Be to, trūksta užsienio studentams ir absolventams atstovaujančių ir vienijančių organizacijų. Tik pastaraisiais metais kai kurios studentų organizacijos (Lietuvos studentų sąjunga, studentų atstovybės) aktyviau įtraukia užsienio studentus į veiklas, bendradarbiauja ir domisi problematika, ją viešina ir skatina diskusiją su nacionaliniais politikais. O studijas baigusį absolventų integracija palikta savieigai.
 - 5.4.2. Didelė atsakomybė už užsienio absolventų karjeros rezultatus ir integraciją tenka AMI, kurios imasi aktyvių veiksmų – nediskriminuoja užsienio studentų, teikia integracinę paramą, konsultuoja migracijos ir kitais klausimais. Tačiau šių veiklų apimtis ir nuoseklumas skiriasi: dalis AMI siekia primityvių pragmatinių tikslų, stokoja atsakomybės remiant ne tik įsidarbinimą, socio-kultūrinę integraciją, bet ir užtikrinant kokybiškas studijas ir studentų atranką. Kartu išryškėja dichotomija tarp tenkančios atsakomybės AMI ir realios galimybės ją atliepti. Nors AMI atsakomybė turėtų augti, šios institucijos, kaip aukštojo mokslo politikos įgyvendintojos, turi ribotą įtaką sprendimams aukštesniu lygmeniu ir nepakankamai gauna valdžios institucijų paramos. Iš AMI reikalaujama daugiau rezultatų, nei jos yra remiamos, todėl jos nesijaučia lygiavertėmis partnerėmis.
 - 5.4.3. Darbdavius galima dalinti į kelis segmentus. Stambios tarptautinės įmonės, kuriose kalbama anglų kalba, supranta kvalifikuotų užsieniečių įdarbinimo naudą, juos sėkmingai samdo ir aktyviai dalyvauja veiklose (renginiai, programos, praktikos). Kitos, dažniausiai mažesnės, lietuviško kapitalo įmonės, kuriose kalbama lietuvių kalba, susiduria su požiūrio iššūkiais, t. y. turi išankstinių nuostatų, stereotipų, dėl to neišvengia priešiško, diskriminacinio nusiteikimo prieš užsieniečius. Jie neturi poreikio samdyti ir stokoja supratimo

apie užsienio absolventų įdarbinimo (ir bendrai įvairovės) naudą, procedūras. Dėl to aktyviai nekuria darbo vietų ir įtraukios aplinkos užsieniečiams, nes reikia papildomų pastangų ir resursų.

- 5.4.4. Galima pagrįstai teigti, kad didžiausią įtaką – esminius politinius, reguliacinius, vadybinius ir finansinius svertus – turi valdžios institucijos. Tačiau jos stokoja politinės valios, o politinis dėmesys užsienio studentams ir absolventams yra daugiau formalus. Tyrimas parodė, kad institucijų veiklos ir atsakomybės fragmentiškos, stinga bendros politikos ir strategijos, koordinacinio mechanizmo ir nuoseklios integracinės paramos sistemos užsienio studentams ir absolventams bei paramos SŠ. Antra vertus, yra centrinės valdžios ir savivaldos institucijų (pavyzdžiui, Ekonomikos ir inovacijų ministerija, „Investuok Lietuvoje“, „International House Vilnius“), kurios demonstruoja pavyzdines praktikas užsieniečių integracijoje. Tačiau kol kas priemonės sukeltos Vilniuje.
- 5.5. Tyrimo metu nustatytos pozityvios SŠ įtraukties praktikos ir jų nulemti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos pokyčiai. Būtent intensyvi SŠ įtrauktis – komunikacija, bendradarbiavimas, partnerystės ir įvairių valdymo lygmenų įgalinimas padėjo mažinti teisinius apribojimus, skatinti integracinių priemonių ir paslaugų, praktikos galimybių plėtrą, viešinti ir spręsti problemas. Šie pokyčiai sustiprino karjeros galimybes ir tapo platforma SŠ bendradarbiavimui ir veiklai tobulinti.
- 5.6. Nepaisant teigiamų SŠ įtraukties pokyčių, nustatyta, kad SŠ įtrauktis ir jos valdymas išlieka fragmentiški, juos riboja daugybė kliūčių. Trūksta skirtingų lygmenų ir sričių SŠ bendradarbiavimo ir komunikacijos – daugiausia bendradarbiauja valdžios institucijos tarpusavyje ar AMI su darbdaviais. Įtrauktį apsunkina skirtingi SŠ interesai ir tikslai, nepakankami suinteresuotumas ir atsakomybė, politinių paskatų ir platformų įsitraukti – bendros politikos, strategijos, koordinavimo stoka. SŠ įtrauktį neigiamai veikia tyrimų bei duomenų apie užsieniečių karjeros rodiklius trūkumas, teisiniai ir administraciniai užsieniečių įdarbinimo ribojimai, kalbos ir kultūriniai barjerai, dėl kurių kyla papildomų įsipareigojimų, išteklių.
- 5.7. Empirinis tyrimas parodė, kad efektyviam SŠ įtraukties valdymui kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje reikia SŠ bendrus interesus ir atsakomybes, dalyvavimą, sąveiką ir ilgalaikį požiūrį skatinančių, koordinuojančių, vertinančių ir tobulinančių mechanizmų:
 - 5.7.1. SŠ įtraukties požiūriai ir būdai turėtų būti kombinuojami, o SŠ bendradarbiavimas vykti tiek horizontaliai, tiek vertikaliai. Tyrimo rezultatuose dominuoja požiūris, jog SŠ įtraukties valdymo sistema turi būti organizuojama ir koordinuojama pagal principą „iš viršaus į apačią“, užtikrinant klausimų sprendimą nacionalinės politikos lygmeniu. Kartu pabrėžiama savivaldos, organizacijos, jų sistemos (tarp AMI ir darbdavių) moderatorių svarba. Todėl būtina taikyti skirtingas SŠ įtraukties strategijas iš įvairių SŠ pozicijų ir daugiapakopius SŠ bendradarbiavimo formatus, plėtojant iki šiol taikytus įtraukties veiklas,

metodus, komunikavimo platformas ir būdus, kurie įgalintų ir skatintų įvairių lygių SŠ atsakomybę, dialogą ir sąveiką.

- 5.7.2. Lietuvos atvejį charakterizuojantis ekonominis, politinis, teisinis ir sociokultūrinis kontekstas įpareigoja sistemškai spręsti SŠ įtraukties ir užsienio absolventų karjeros klausimus, paraleliai gerinant sinergiškus užsienio studentų pritraukimo ir integracijos procesus AMI ir už jos ribų. Konstruktyviai SŠ įtraukčiai, kuri subalansuotų poreikius ir įgalintų vykdyti įsipareigojimus, būtinos yra politinės valdymo sistemos – politikos ir strategijos formavimas bei veiklų koordinacinis mechanizmas, užtikrinantis įvairių SŠ dalyvavimą. Šiuose procesuose centrinės valdžios institucijos turi priimti strateginės lyderystės vaidmenį – nustatyti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos klausimų prioritetus, inicijuoti bendrą susitarimą dėl ilgalaikių tikslų, užtikrinti indėlį bei įsipareigojimus įgyvendinant sprendimus, sudaryti sąlygas nuolatinei komunikacijai ir bendradarbiavimui tarptautiniu, nacionaliniu bei organizaciniu lygmenimis.
- 5.8. Kokybinė Lietuvos atvejo studija patvirtina, kad SŠ įtraukties valdymas yra priemonė, skatinanti arba ribojanti SŠ įtrauktį kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką ir vertę visoms SŠ. Todėl tinkamai sukonstruota valdymo sistema gali teigiamai paveikti SŠ įtrauktį ir kartu pagerinti užsienio absolventų karjeros rezultatus.
6. **Vadovaujantis sukonstruotu SŠ įtraukties valdymo kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje modeliu:**
- 6.1. Į modelį įtrauktos įvairios SŠ – AMI, darbdavių, valdžios, paramą ir paslaugas teikiančių institucijų, pačių studentų ir absolventų – perspektyvos leido suformuoti holistišką ir integruotą požiūrį į kuriamą užsienio absolventų karjerai integralią aplinką Lietuvoje. Holistinį požiūrį pagrindžia užsienio absolventų karjeros iššūkių ir paskatų, SŠ vaidmenų ir jų sąveikos analizė, kuri apima studijų, socialinius, kultūrinius, darbo rinkos ir politinius-teisinius aspektus. Sisteminis modelio pagrindas remiasi struktūriniu ir procesiniu požiūriu, leidžiančiu suprasti, įvertinti ir valdyti užsienio absolventų karjerai integralią aplinką formuojančius veiksnius: individualius ketinimus, kompetencijas, politiką, teisinę aplinką, integracinę paramą, SŠ įtrauktį ir kt.
- 6.2. Galima teigti, kad atskirų SŠ suinteresuotumas, atsakomybė ir pastangos yra būtina, tačiau nepakankama sąlyga konstruktyviai SŠ įtraukčiai užtikrinti. Tik koordinuotas veikimas gali padėti spręsti užsienio absolventų karjerai integralios aplinkos klausimus. Teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu sukonstruotas modelis pagrindžia efektyvios SŠ įtraukties valdymo metodus, paremtus specifinėmis užsienio absolventų karjeros aplinkybėmis ir konkrečiais poreikiais priimančioje šalyje. Modelis apima visą įtraukties valdymo ciklą: konteksto analizę, SŠ identifikavimą ir analizę, įtraukties praktikų ir sąlygų analizę, valdymo prielaidų ir metodų nustatymą, stebėseną ir nuolatinį tobulinimą, kurie charakterizuoja efektyvią ir kontekstui jautrią sprendimų sistemą.

- 6.3. SŠ įtrauktis ir jos valdymas yra ilgalaikis, dinamiškas ir nuolat pasikartojantis procesas, integruotas į organizacijų bei politikos kultūrą. Efektyvus valdymas grindžiamas instrumentinių (strateginių) ir moralinių principų derme, kuri leidžia subalansuoti poreikius, užtikrinti atsakomybę ir skatinti bendradarbiavimą remiant užsienio absolventų integraciją. Siūlomas modelio dizainas yra lankstus ir adaptuojamas: jis sudaro galimybes reaguoti į kintančius iššūkius ir poreikius, pritaikyti sprendimus pagal nacionalinio konteksto specifiką ir kartu taikyti universalius principus. Praktiniam modelio įgyvendinimui ypatingą reikšmę turi koordinacinis mechanizmas, užtikrinantis sinchronišką SŠ veikimą visuose etapuose, aiškų atsakomybių pasidalijimą ir bendros politikos įgyvendinimą. Bendrų susitarimų institucionalizavimas strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose užtikrina modelio tęstinumą, motyvuoja SŠ bei palaiko jų nuoseklų įsitraukimą. Tokiu būdu sukuriamos sąlygos ilgalaikėms užsienio absolventų karjeros galimybės priimančiojoje šalyje.

Mokslinės publikacijos disertacijos tema:

1. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2025). Multi-Level Career Challenges of International Graduates in the Host Country of Study: Evidence from Lithuania. *Social Transformations in Contemporary Society*. (pateikta publikavimui)
2. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Aukštojo mokslo studijų kokybės užtikrinimas pokyčių kontekste. *International security in the frame of modern global challenges: collection of scientific works*, 31–40. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16277>
3. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Policy of higher education quality assurance: opportunities and barriers to the development of Liberal Education in Lithuania. *Public Policy and Administration*, 17(2), 284–297. <https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-2-10>
4. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Career Prospects for Foreign Graduate Students in Non-English Speaking Countries. *International scientific conference for young researchers „Social Transformations in Contemporary Society 2018“: abstract book*, 40–41. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16497>

Pranešimai mokslinėse konferencijose:

1. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2025). Multi-level Career Challenges of International Graduates in the Host Country of Study: Evidence from Lithuania. *International scientific conference “Social Transformations in Contemporary Society 2025”*, Vilnius, Lietuva, 2025 m. spalio 17 d.
2. Gasiūnaitė-Binkienė, M. ir Urbanovič, J. (2025). The Dominance of Higher Education Institutions' Responsibility in International Graduates' Career Integration: The Need for Coordinated Stakeholder Engagement. *International scientific conference on economic development and legacy of Simon Kuznets 2025. Roundtable „Global Cooperation and Development Transformations: Challenges, Prospects, Innovations”*, Charkovas, Ukraina, 2025 m. spalio 16 d.
3. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Career Prospects for Foreign Graduate Students in Non-English Speaking Countries. *International scientific conference “Social Transformations in Contemporary Society 2018”*, Vilnius, Lietuva, 2018 m. birželio 6 – 7 d.

GYVENIMO APRAŠYMAS

Asmeninė informacija

Vardas, pavardė Mantė Gasiūnaitė-Binkienė

Išsilavinimas

2016-2025 Vadybos mokslo krypties doktorantūros studijos
Mykolo Romerio universitetas

2013-2015 Politikos mokslų magistras (Švietimo politikos ir vadybos programa)
Mykolo Romerio universitetas

2009-2013 Edukologijos mokslų bakalauras (Socialinės pedagogikos programa)
Lietuvos edukologijos universitetas

Profesinė patirtis

2023-2025 Administratorė
Privatus sektorius

2018-2019 Studijų programų ir kokybės užtikrinimo grupės vadovė
Mykolo Romerio universitetas

2017.07-2017.10 Stažuotė Tarptautinių partnerysčių skyriuje
Regent's University London, Jungtinė Karalystė

2015-2018 Karjeros vadybininkė
Mykolo Romerio universitetas

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Mantė Gasiūnaitė-Binkienė

MANAGING STAKEHOLDER ENGAGEMENT
IN DEVELOPING AN INTEGRATED CAREER
ENVIRONMENT FOR INTERNATIONAL
GRADUATES IN THE HOST COUNTRY OF
STUDY

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2025

This doctoral dissertation has been prepared during the period of 2016-2025 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University by the order of the Minister of Education, Science and Sports of the Republic of Lithuania No. V-160 dated February 22, 2019.

Scientific Supervisors:

Assoc. Prof. Dr. Aleksandras Patapas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003), 2016-2017;

Prof. Dr. Jolanta Urbanovič (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003), 2017-2025.

Scientific consultant:

Assoc. Prof. Dr. Inga Juknytė-Petreikienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Education Science, S 007).

The doctoral dissertation will be defended at the Committee of Management of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Vilnius University Šiauliai Academy:

Chairperson:

Prof. Dr. Andrius Stasiukynas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Iluta Arbidāne (Riga Technical University, Republic of Latvia, Social Sciences, Economics, S 004);

Prof. Dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Vainius Smalskys (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Jolita Vveinhardt (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the open meeting of the Scientific Council in the field of Management on January 12, 2026 at 10:00 at Mykolas Romeris University, I-414 Room.

Address: Ateities st. 20, Vilnius, Lithuania.

MANAGING STAKEHOLDER ENGAGEMENT IN DEVELOPING AN INTEGRATED CAREER ENVIRONMENT FOR INTERNATIONAL GRADUATES IN THE HOST COUNTRY OF STUDY

SUMMARY

Relevance of the topic. The growing interest of states worldwide in integrating international graduates into the labor market has been driven by shortages of human resources, a challenge particularly acute in aging societies (Han et al., 2022; Koenings et al., 2021). It is widely acknowledged that international graduates constitute an integral part of the host country of study's economic, social, and academic development (Han et al., 2022; Kamm et al., 2022; Lin, 2023), and that they possess stronger integration potential than other highly skilled foreign workers (Li, 2020). The increasing trend of international graduates seeking opportunities to remain in their study countries (Crossman et al., 2022; Grimm, 2019) further confirms that career prospects and a supportive socio-institutional environment are essential preconditions for retention (Berquist et al., 2019; Gutema et al., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Netierman et al., 2022; Mathies & Karhunen, 2021a). Accordingly, in seeking to maintain competitiveness in the global knowledge economy, address socio-economic challenges, generate knowledge, and foster national innovation (Han et al., 2022; Koenings et al., 2021), countries have traditionally relied on international student mobility as a form of labor migration (Robertson, 2013). By encouraging and facilitating the immigration of international talent and their integration into the workforce, states introduce political and legal reforms as well as social measures (Berquist et al., 2019; Crossman et al., 2022; Han et al., 2022).

Despite the positive stance of host countries, employers, and higher education institutions (HEIs), the efforts to retain international graduates, and the graduates' strong motivation to remain, many fail to secure suitable employment and integrate successfully (Berquist et al., 2019; Coffey et al., 2021; Tran et al., 2023; Tran & Bui, 2019). After graduation, they face challenges in navigating the majority culture of host countries (Berquist et al., 2019). These challenges include cultural differences, language barriers (Berquist et al., 2019; Coffey et al., 2021), visa and residence permit restrictions (Crossman et al., 2021; Tran et al., 2023), lack of professional networks (Alho, 2020), limited access to services (Mathies & Karhunen, 2021a), and insufficient employment and integration support from HEIs, employers, and government institutions (Berquist et al., 2019; Coffey et al., 2021; Schinnerl & Ellermann, 2023). In the long term, the number of international graduates remaining in host countries is decreasing drastically (Choi et al., 2021; Mathies & Karhunen, 2021a; Pham, 2021). As a result, a gap persists between international graduates' intentions and their opportunities to remain in the country of study, as well as between states' political rhetoric and

their actual measures (Berquist et al., 2019; Fakunle, 2021a; Tran et al., 2023).

For Lithuania, one of the most rapidly aging societies in Europe facing a shortage of qualified labor, the retention and integration of international graduates constitutes one possible response to this challenge (International Centre for Migration Policy Development [ICMPD], 2021). Although the number of incoming international students has been steadily increasing (Eurostat, 2024), only a small proportion of graduates remain in the country (only 7 percent of those who graduated in 2014–2016 secured employment) (MOSTA, 2017). Since many international students choose to study and remain in economically stronger (Weisser, 2016), English-speaking (Li, 2020) countries, Lithuania faces greater difficulties in retaining them due to limited economic incentives and language barriers (Masiulaitytė & Šablinskaitė, 2018; MOSTA, 2017; ICMPD, 2021). International graduates enter a nationally oriented employment system where priority is given to local graduates. Furthermore, greater efforts are directed toward attracting international students than retaining them (ICMPD, 2021). Although in recent years Lithuania has simplified the legal conditions for the employment of international graduates and initiated the development of integration measures, it has not yet established an effective and comprehensive environment to ensure a smooth transition into the labor market and society (European Migration Network [EMN], 2018, 2019; Masiulaitytė & Šablinskaitė, 2018; Petrylaitė & Šlapelis, 2021; ICMPD, 2021).

Career prospects of international graduates as a form of return on investment for the main stakeholders (SHs) have become a driving force in international education markets and, at the same time, a shared concern of all international education SHs (Berquist et al., 2019). Therefore, the paradoxical situation of international graduates in host countries must be addressed through a coordinated and holistic approach, involving a range of SHs to ensure more equitable conditions for international graduates' integration into the labor market (Berquist et al., 2019; Dai & Pham, 2024; Gutema et al., 2023; Tran & Bui, 2019). Effective SH engagement—through interaction, shared responsibility, and coordinated actions in developing clear policies and integration support systems—facilitates and enables the removal of barriers hindering international graduates' integration into the labor market and society (Berquist et al., 2019; Gutema et al., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021, 2022; Tran et al., 2023).

Recent studies (Berquist et al., 2019; Dai & Pham, 2024; Gutema et al., 2023; Lin, 2023; Schinnerl & Ellermann, 2023) emphasize the need for the involvement and interaction of host-country national and local governments, public service institutions, employers, HEIs, and international students and graduates themselves in expanding career opportunities for international graduates. These SHs are identified as the principal instruments for improving the process (Sureh Kumar & Aithal, 2020). Although each SH both contributes to and benefits from the process (Berquist et al., 2019; Sureh Kumar & Aithal, 2020), practice shows that involving SHs in addressing international graduates' challenges remains problematic. The greatest responsibility for international graduates' career outcomes is placed on HEIs (Berquist et al., 2019; Cheng et al., 2021; Coffey et al., 2021; Pham, 2021). Governmental and other SH efforts are often fragmented, resulting in insufficient engagement, collaboration, and accountability

(Berquist et al., 2019; Gutema et al., 2023; Li, 2020; Lin, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran et al., 2019, 2023). These shortcomings hinder the creation of a comprehensive environment that supports the successful transition of international graduates into the host country's labor market and society.

To identify opportunities for SH involvement in creating an integrated career environment for international graduates in host countries, this study draws on stakeholder theory grounded in strategic management (Freeman, 1984). Given the research problem, it is important to base the study on both instrumental and moral perspectives, where considerations of SH involvement are justified not only by interests but also by ethical principles (Donald & Preston, 1995). This approach provides a holistic framework for decision-making, enables the assessment and improvement of SH engagement outcomes, and ensures due attention to diverse SHs (Freeman, 1984, 2017; Freeman et al., 2010). Accordingly, the relevance of studying SH involvement in creating an integrated career environment for international graduates is substantiated by an interdisciplinary approach, combining theory and practice. By analyzing how various SHs can engage and effectively facilitate the integration of international graduates, this dissertation bridges the gap between academic research and practical application and promotes a holistic perspective.

Scientific investigation of the topic. Over the past decades, attention to SHs has increased in both academic and managerial contexts (Kujala et al., 2022; Pedrini & Ferri, 2019). Organizations across sectors—including business, media, non-governmental, and public institutions—have explored the concept of SHs and its implementation in various ways (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2015a; Phillips et al., 2019). Research trends indicate a shift from a simple organizational perspective that incorporates problem-focused methods toward a multi-stakeholder network perspective, where multiple actors collaborate to address challenges (Blomberg et al., 2022; Freeman et al., 2020; Kujala & Sachs, 2019). Theoretical aspects of SHs have been extensively examined in business organization studies (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984, 2017; Freeman et al., 2010, 2018, 2020; Mitchell et al., 1997, 2022). The SH approach has been applied to various phenomena, including strategic management (Barney, 2018; Freeman et al., 2010), corporate social responsibility (Greenwood, 2007; Mitchell et al., 2022), business ethics (Tan & Salo, 2023), project management (Pandi-Perumal et al., 2015; Rankinen et al., 2022), supply chain management (Taylor & Rosca, 2024), and sustainability practices management (Fobbe & Hilletoft, 2021; Freudenreich et al., 2019). It is noted that SH engagement and management are valuable but dynamic and complex processes, dependent on specific circumstances and the particular interests of SHs (Hollmann et al., 2022; Kujala & Sachs, 2019). Consequently, there is a general lack of research on the theoretical assumptions of SH engagement and management, as well as on their practical application, particularly in the context of private-public sector collaboration and partnerships addressing complex societal challenges (Fares et al., 2021; Freeman et al., 2017; Kujala et al., 2022; van Gestel & Grotenberg, 2021). The literature also lacks a holistic and systematic perspective, as well as a unified understanding of essential elements

and structures of SH engagement and management for achieving systemic (beyond organizational) goals (Fares et al., 2021; Freeman et al., 2020; Kujala & Sachs, 2019). Fragmented application of SH engagement management elements challenges their empirical development and legitimacy (Fares et al., 2021; Kujala et al., 2022).

Analyses of SH engagement and management in the context of international graduates' careers and integrated career environments in host countries are largely missing. Various theoretical approaches have been applied to study international graduates' career aspects and SH perspectives, including human capital theories (Pham, 2021; Wut et al., 2022), international student mobility (Mathies & Karhunen, 2021a, 2021b), network theories (Lin, 2023; Schinnerl & Ellermann, 2023), structural approaches (Li, 2020; Tholen, 2016), push-pull models (Farivar et al., 2019; Gutema et al., 2023), social cognitive career theory (Han et al., 2022), and institutional theory (Tran et al., 2019). Research on the perspectives, influence, and engagement of different SHs in host-country contexts has primarily been conducted by international scholars. Pham (2021, 2022) focuses on international graduates' contributions in navigating the labor market and negotiating employment opportunities. Coffey et al. (2021) highlight employers' perspectives on hiring international graduates. Schinnerl and Ellermann (2023) emphasize the role and responsibility of HEIs in shaping international graduates' career prospects. Lin (2023) notes the importance of policymakers and governmental institutions in policy development and in fostering connections among participants to strengthen international graduates' employment opportunities. Researchers agree that SH engagement and collaboration are essential conditions (Berquist et al., 2019; Lin, 2023; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Pham, 2021, 2022; Schinnerl & Ellermann, 2023; Tran et al., 2019, 2023). Accordingly, there has been increasing discussion regarding the need to involve SHs (to participate, collaborate, and establish partnerships) and to coordinate activities to improve graduates' employability and workforce integration (Gutema et al., 2023; Lin, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran et al., 2023). However, studies examining SHs' perspectives, engagement, responsibilities, interactions, and activity coordination across different levels to reduce barriers and enhance an integrated career environment for international graduates in various contexts remain fragmented and insufficient (Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021; Schinnerl & Ellermann, 2023; Tran & Bui, 2019). Research systematically addressing SH issues as an object of study is lacking. Conversely, the economic benefits of retaining international graduates as skilled migrants for host countries, employers, HEIs, and other SHs are analyzed in detail (Berquist et al., 2019; Cameron et al., 2019; Crossman et al., 2022; Kamm et al., 2022; Li, 2020; Morris-Lange, 2019; Naito & Zhao, 2020; OECD, 2020; Schinnerl & Ellermann, 2023; Tang et al., 2020; Tran et al., 2019, 2023; Weisser, 2016).

Over the past decade, the career aspects of international graduates have been addressed in scholarly articles and analyses conducted by various organizations. The literature focuses on international graduates' career trajectories and decisions related to location (country) (Calonge et al., 2023; Lin, 2023; Netierman et al., 2022; Nilsson & Ripmeester, 2016; Weisser, 2016). Employment opportunities and outcomes in host countries are also examined (Berquist et al., 2019; Betakova et al., 2021; Crossman et

al., 2022; Farivar et al., 2019; Pham, 2021; Schinnerl & Ellermann, 2023; Shumilova & Cai, 2015; Tran et al., 2020). The literature emphasizes that international graduates' career issues are complex (Li, 2020; Mathies & Karhunen, 2021a, 2021b), highlighting the importance of economic and social integration in the host country (Alho, 2020; Li, 2020). Career-influencing factors include both individual and external environment perspectives—such as organizational and country-level contexts—as well as structural elements (Han et al., 2022; Li, 2020; Lin, 2023; Pham, 2021; Pham & Jackson, 2020). It is argued that the specificity of international graduates' careers should be analyzed across multiple management levels (individual, organizational, regional, and national) and from the perspectives of diverse SHs (Gutema et al., 2023; Han et al., 2022; Pham, 2021; Schinnerl & Ellermann, 2023; Morris-Lange, 2019; Tran et al., 2019).

The increasing scholarly literature on international graduates' career decisions indicates the complexity of the problem (Netierman et al., 2022). Despite the growth of research over the past decade, the concept of international graduates' careers is often narrowly defined as employment opportunities (Berquist et al., 2019; Betakova et al., 2021; Farivar et al., 2019; Pham, 2021; Tran et al., 2020). Frequently, studies focus on economic integration and short-term employment prospects, with definitions varying widely (Li, 2020). Little is known about graduates' career trajectories and development after graduation in the long term (Farivar et al., 2019; Moskal, 2020; Pham, 2021; Tran et al., 2020; Zhao et al., 2022). Career studies often emphasize individual factors, competencies, and the influence of HEIs, including support for students in preparation for or transition to the labor market (Fakunle, 2021a; Li, 2020). Social factors, labor market conditions, public policies, and social support systems—which justify the need for SH engagement and can either facilitate or hinder international graduates' ability to compete in the labor market and integrate into the host society—are less frequently discussed (Li, 2020). Employer preferences for hiring local graduates, and the ambiguity surrounding their attitudes, expectations, motivations, advantages, and barriers to employing international graduates, further complicate the issue (Berquist et al., 2019; Cameron et al., 2019; Coffey et al., 2021; Petrylaitė & Šlapelis, 2021). Consequently, the lack of research on SH engagement may be associated with a deficit in studies considering the broader perspective of international graduates' careers.

Research on international graduates whose goal is to remain in the study country, addressing career and integration issues from multiple SH perspectives, is more frequently conducted in traditional immigration countries, i.e., English-speaking and/or economically strong countries with high levels of international education export: Australia, the United States, Canada, the United Kingdom, Germany, and Finland (Berquist et al., 2019; Dai & Pham, 2024; Li, 2020; Schinnerl & Ellermann, 2023; Tang, 2022; Zhao et al., 2022). In contrast, in other contexts—non-English-speaking countries, particularly European Union (EU) member states—research is very limited, given that local language requirements and other conditions of host and origin countries may pose additional challenges for career and integration (Calonge et al., 2023; Li, 2020; Mathies & Karhunen, 2021a). The lack of research on this topic is further evidenced by the situation in Lithuania. Applied analyses have examined international

graduates' employment opportunities, barriers, and the roles of SHs (EMN, 2018, 2019; Masiulaitytė & Šablinskaitė, 2018; MOSTA, 2017; Petrylaitė & Šlapelis, 2021; Education Exchanges Support Foundation [EESF], 2018, 2023). However, the academic literature remains scarce. Kirelienė (2020) explores employment prospects of international graduates from India. Bagdonavičiūtė and Lasauskienė (2018), Lasauskienė (2017), and Grebliauskienė (2019) analyze international students' experiences and challenges. Most studies involve surveys of international students, focusing on study choices and experiences, with an emphasis on the economic benefits to the country. Challenges affecting international graduates' employability during studies are also discussed. In Lithuania, research predominantly addresses other migrant groups arriving for asylum or work purposes (Kirelienė, 2020). For these reasons, it is important to evaluate Lithuania's interventions and practices, identify factors, challenges, and incentives, and determine the SHs relevant for creating an integrated career environment for international graduates across different management levels.

Research problem. The research problem concerns the complex and multifaceted challenges faced by international graduates as they transition from the academic environment to the labor market. This problem arises from the globalization of education and labor markets, where countries strive to attract and retain international talent. The retention of international graduates, their career progression, and overall satisfaction depend on a favorable environment that requires continuous management and the active engagement of SHs. However, SH engagement in this context is multidimensional, encompassing organizations and individuals across various levels. Each SH possesses distinct roles, interests, influence, and resources, making their involvement a complex process.

The research problem is characterized by the situation of international graduates' career opportunities in Lithuania and other countries (Australia, the United States, Canada, etc.), which differ in terms of higher education export, economic capacity, market size, sociocultural characteristics, and geopolitical context. Lithuania and similar countries are less competitive in attracting and retaining international graduates. On the other hand, countries with attractive conditions that have historically attracted the highest number of international students intending to stay still face challenges in retaining and integrating international graduates into the workforce (Berquist et al., 2019; Tran et al., 2023). Long-term career opportunities remain limited due to slow economic and social integration. Existing efforts by governmental institutions and other SHs are often fragmented, resulting in insufficient engagement, limited collaboration, and a lack of shared responsibility. This gap complicates the coordination of collective efforts and hinders international graduates' successful transition into the host country's labor market and society. A unified approach and comprehensive system (model) that would organize and coordinate the involvement of different SHs, encourage active participation, collaboration, and commitment in creating an integrated career environment that meets international graduates' unique expectations while responding to local labor market and societal needs, are lacking.

The dissertation addresses a complex problem that encompasses the perspectives

of multiple SHs within the specific context of developing an integrated career environment for international graduates. The involvement and collaboration of HEIs, employers, the state, public service providers, and the graduates themselves play a crucial role in either facilitating or hindering the career development of these individuals in the host country. These circumstances highlight the need for a holistic and systemic approach, i.e., to consider and understand the interests, roles, influence, and interactions of diverse SHs in order to design innovative strategies that encourage active SH collaboration and strengthen the integration mechanisms for international graduates. Furthermore, the dissertation focuses on the case of Lithuania, which reveals a less explored situation characteristic of non-Anglophone countries with lower study attractiveness. Lithuania is one of the fastest-aging societies in Europe, where the retention rates of international graduates are particularly low, integration policies are fragmented, and the national language poses a significant barrier. These features make it possible to examine how to coordinate SH activities in a country where integration mechanisms are still in the process of formation. The findings are primarily significant for Lithuania but may also be adapted to other countries with similar profiles. Therefore, in developing a model of SH engagement management that promotes collaboration and creates a supportive and attractive environment for international graduates' careers—one that meets the needs of local SHs and generates shared benefits—the dissertation seeks not only to contribute to academic literature but also to provide practical applications.

The scientific problem is defined as the question of *how stakeholder engagement can be effectively managed to foster the development of an integrated career environment for international graduates in the host country.*

The empirical study aims to answer the following **research questions**: 1. What are the main challenges and incentives for an integrated career environment for international graduates in Lithuania? 2. Who are the stakeholders and what are their roles in creating an integrated career environment for international graduates? 3. What are the practices and conditions of stakeholders engagement in developing an integrated career environment for international graduates? 4. What management model would ensure effective stakeholder engagement in creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania?

Defended research propositions:

1. Identifying and incorporating diverse SH perspectives forms a holistic and systemic approach to developing an integrated career environment for international graduates in the host country.
2. The intensity of SH engagement determines the outcomes of developing an integrated career environment for international graduates.
3. SH engagement management serves as a mechanism that promotes SH involvement in creating an integrated career environment for international graduates in the host country.
4. Political systems that encourage SH engagement influence the career success of international graduates, while the primary SH involved in moderating

engagement management are government institutions, which possess essential political, legal, and managerial levers.

Object of the research – stakeholder engagement management in the creation of an integrated career environment for international graduates.

Aim of the research – to design a theoretically and empirically substantiated model for managing SH engagement in the creation of an integrated career environment for international graduates in the host country of study.

Objectives of the research:

1. To analyze the theoretical assumptions for creating an integrated career environment for international graduates in the host country of studies.
2. To identify the factors influencing the development of an integrated career environment for international graduates.
3. To examine the theoretical aspects of stakeholder engagement management and its interrelations with the development of an integrated career environment for international graduates.
4. To substantiate the theoretical framework of stakeholder engagement management in developing an integrated career environment for international graduates in the host country of studies.
5. To assess the obstacles and opportunities of stakeholder engagement management in creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania.
6. To construct and validate a model for managing stakeholder engagement in developing an integrated career environment for international graduates in Lithuania.

Research methodology and methods. In the dissertation, the following methods were applied:

- **(Objectives 1–4):** *A systematic analysis, synthesis, and summarization of scientific literature sources and documents* were conducted to present a theoretical construct for SH engagement management, grounded in the characteristics and factors of international graduates' careers and the integrated career environment in the host country, as well as SH perspectives, engagement, management, and their interrelations with the development of an integrated career environment for international graduates.
- **(Objectives 5–6):** The study adopted *a constructivist philosophy and a qualitative research approach with an embedded case study design*. *Triangulation of research methods and sources* enabled an in-depth investigation of SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania, identifying challenges and incentives, and evaluating SHs, their perspectives, influence, and interaction processes at individual, organizational, regional, and national levels from both SH representatives' and researcher's viewpoints.
- *Document analysis:* Documents (scientific sources, secondary data, and other documents) were analyzed using *deductive thematic analysis* and *descriptive*

analysis principles. This helped characterize factors determining an integrated career environment for international graduates in the Lithuanian context, highlight challenges, identify SHs, their roles, and interaction points, and justify informant selection for the subsequent empirical research stage.

- *Semi-structured interviews with SH representatives and a semi-structured questionnaire* enabled comprehensive and unrestricted responses from SHs. Data analysis employed an *inductive strategy* and *qualitative content analysis* using Atlas.ti software, facilitating an in-depth examination of SH interactions and their contextual relationships (identifying categories and subcategories), reflecting and evaluating the current situation, challenges, and areas for improvement. The interview method complemented the document analysis and provided a basis for proposing a systematic and evidence-based model for SH engagement management in developing an integrated career environment for international graduates in Lithuania.
- The model, grounded in empirical and theoretical research results, was constructed using *modeling and a systems approach*. This allowed a simplified visualization of the overall structure, operational mechanisms, relationships between phenomena, and interactions among individual elements. *Conceptual* conclusions and recommendations for SHs are presented at the end of the study.

Scientific significance and novelty:

- The dissertation develops a theoretically and empirically grounded systemic model for SH engagement management in Lithuania, replacing fragmented practices and providing a holistic understanding of the roles, interactions, and responsibilities of organizations at different management levels and graduates themselves in shaping an integrated career environment for international graduates.
- The systemic approach and model reveal mechanisms through which political will, SH cooperation, and coordination influence the careers of international graduates in the host country of studies.
- The study addresses gaps in prior research on international graduates' careers, offering an integrated perspective encompassing economic and social integration dimensions. It systematically examines the creation of an integrated career environment, considering micro-, meso-, and macro-level factors and their interrelations.
- Conceptually, the study expands understanding of SH engagement, management, practices, and challenges, further developing scholarly debates and methodological considerations within the specific context of an integrated career environment for international graduates in the host country.
- The study enhances knowledge of international graduates' career challenges, incentives, SHs and their roles, interaction practices, and context-specific issues in the under-researched Lithuanian context – a non-traditional, lower-education-attractiveness, non-Anglophone EU country.

- The research novelty lies in the development of a theoretical perspective on SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates and a research methodology combining document analysis and practical SH experience.

Practical significance:

- The dissertation provides a foundation for further research and enables conceptual analysis of experiences in other countries using the developed SH engagement management system and methodology, or selected components thereof.
- The proposed SH engagement management model and recommendations inform government institutions, HEIs, employers, and other SHs on how to coordinate efforts to develop an integrated career environment for international graduates in Lithuania, implement measures to facilitate employment, improve experiences, and achieve long-term retention results.
- Findings can support authorities in developing and implementing integration policies for international graduates (and skilled migrants or foreign talents).
- Practical insights allow more efficient collaboration among SHs at national, regional, organizational, and individual levels, ensuring greater synergy and shared responsibility.
- The management guidelines and model can be adapted for similar contexts, such as non-Anglophone countries beginning to address international graduates' career and integration issues.

Research limitations:

- Due to fragmented research on international graduates' careers and SH engagement management, it was more difficult to identify characteristics, factors, and elements. Therefore, different possible systems of factors influencing international graduates' careers in the host country and elements of SH engagement management may exist. The complex nature of SH engagement management made it difficult to fully explore, reveal, and assess the perspectives of all participating or influential SHs.
- Since the phenomenon of SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates is complex, it was challenging to examine it in detail, to reveal and evaluate the perspectives of all participating and/or influencing SHs. The proposed SH engagement management model has not yet undergone expert validation, leaving practical application as a subject for future research.
- The case was more difficult to study because of the lack of research and data in Lithuania on international graduates' career and integration outcomes and the SHs involved.
- Only the Lithuanian case was examined; therefore, the universality of the model is limited.
- The developed model of SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates has not yet been evaluated by

experts, and its practical application is therefore considered a task for future research.

- Due to the chosen qualitative research approach, researcher and participant subjectivity in describing the phenomenon and interpreting the data was unavoidable.

Structure and scope of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three main sections (theoretical, methodological, empirical research results), conclusions, recommendations, references, appendices, and summaries in Lithuanian and English. The dissertation comprises 256 pages (excluding appendices and summaries). The logical structure of the dissertation is illustrated in Figure 1.

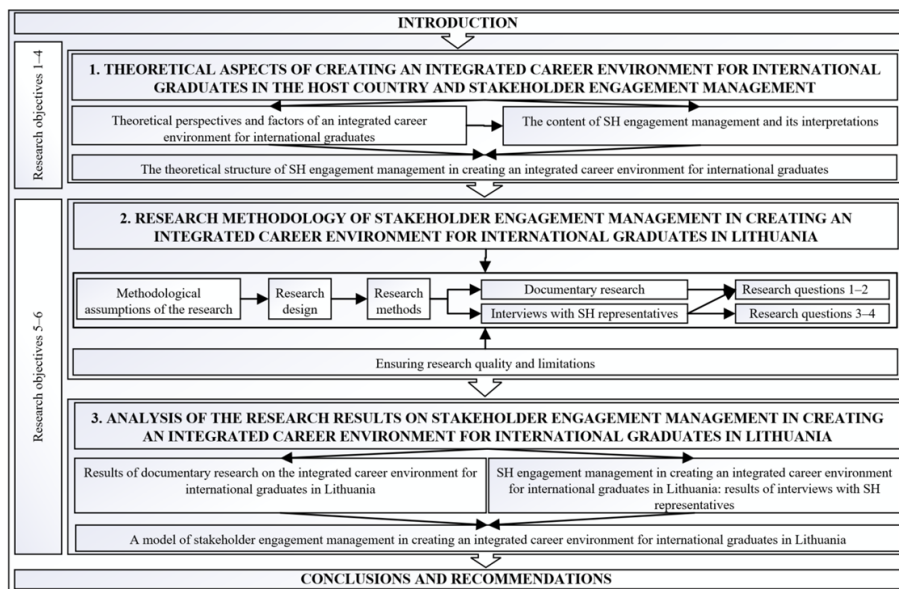


Figure 1. Logical Structure of the Dissertation

Source: compiled by the author

The first part of this dissertation theoretically grounds the concept of an integrated career environment for international graduates and the factors influencing its formation. It examines the evolution of the career concept from traditional, hierarchical approaches to modern ones characterized by flexibility, individual responsibility, and international mobility experiences. The specificity of international graduates' careers is highlighted, depending not only on personal skills and capital but also on the socio-cultural, institutional, and political environment of the host country of studies. Economic and social integration aspects are distinguished, and micro-, meso-, and macro-level factors and their interactions are analyzed, shaping the integrated career environment for international graduates in the host country. The concept and content of SH engagement management are further explored, based on the SH theoretical approach,

emphasizing not only interests but also ethical principles in managing their engagement. The main SHs for international graduates' careers are identified: government institutions, HEIs, employers, public service providers, the graduates themselves, and their families, along with their roles and arising challenges. It is emphasized that SH interaction is necessary to shape an integrated career environment. SH engagement management models and elements are examined, including context analysis, identification and analysis of SHs, engagement planning, implementation, monitoring, and improvement. The main outcome is a theoretical structure that allows systematic analysis of SH engagement and its management in the context of integrated career environments for international graduates in host countries.

The second part of the dissertation grounds the research methodology. To study SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates in the host country of studies, a constructivist philosophy and a qualitative research approach were chosen, applying an embedded case study design. The study was conducted in two stages: document analysis (scientific sources, policy documents, secondary data) and semi-structured interviews with SH representatives. Document analysis enabled the identification of factors, challenges, and incentives specific to the Lithuanian context for international graduates' careers, as well as informed the selection of interview participants. The interview method provided deeper insights into SHs' roles, engagement practices, barriers, and improvement possibilities in creating an integrated career environment. Collected data were analyzed using qualitative thematic and content analysis with Atlas.ti software. This methodological foundation ensured the reliability of the research and provided the basis for constructing an empirically grounded SH engagement management model for creating an integrated career environment for international graduates in the host country of studies.

The third part of the dissertation presents the empirical research results, revealing challenges, incentives, SH roles, engagement practices, and improvement possibilities for the integrated career environment for international graduates in Lithuania. The study showed that the main challenges for graduates include language barriers, employers' attitudes, limited internships and employment opportunities, legal and bureaucratic constraints, insufficient integration support and service accessibility during and after studies, as well as graduates' intentions to stay and the lack of required competencies. Meanwhile, incentives for staying or temporary integration in Lithuania include opportunities to gain work experience in the country and the EU, strengthening professional capital, certain—although fragmented—institutional support measures, and attractive living conditions. The key SHs identified are international graduates and students, their families and student organizations, HEIs, employers, government institutions, researchers, and society. Government institutions are considered the coordinating body, HEIs act as intermediaries facilitating the transition from study to work, employers are the main creators of employment opportunities, public service providers ensure support, and students and graduates are active career creators themselves. SH engagement practices exist but are fragmented and not coordinated at the national level, failing to ensure systemic support. Main barriers include lack

of SH collaboration, differences in interests, unclear responsibility allocation, lack of coordination, and the short-term nature of initiatives. Opportunities for improving SH engagement management in creating an integrated career environment include coordinated SH collaboration, development of long-term integration programs, and consistent support measures with systematic career monitoring. The most important result of this study is a *SH engagement management model for creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania* (Figure 2), constructed on theoretical insights and empirical results. The model integrates factors at different levels, defines SHs' roles and interactions, and provides managerial guidelines to ensure coordinated engagement for successful integration of international graduates into the labor market and society. It combines key elements: context analysis, SH identification and analysis, engagement planning, implementation, monitoring, and improvement. The model emphasizes continuous interaction, shared responsibility, and consistent, coordinated activity among SHs to ensure a favorable environment for international graduates' careers.

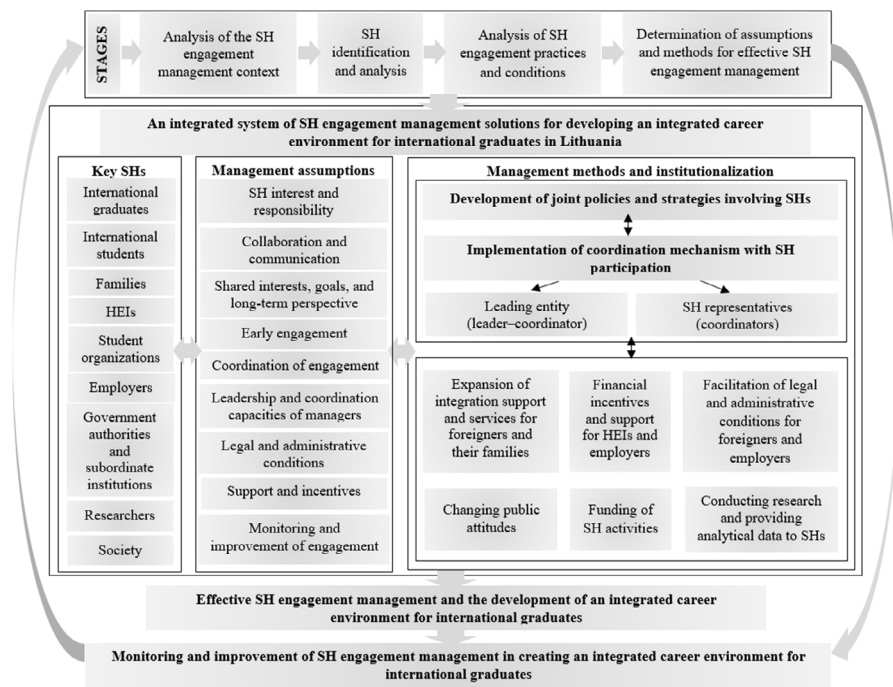


Figure 2. *The stakeholder engagement management model for creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania*
 Source: compiled by the author

CONCLUSIONS

1. **The theoretical premises for creating an integrated career environment for international graduates in the host country of study:**

- 1.1. International graduate careers are multidimensional and dynamic processes of professional development in the host country, encompassing trajectories of study, employment, professional integration, adaptation, and further advancement. They combine individual abilities, accumulated capital, and experience with the structural conditions of global and national labor markets shaped by policies, organizations, and societal attitudes. Studying abroad becomes an integral part of a career: it provides international experience and intercultural competences and broadens opportunities in the global labor market, while also revealing limited career prospects, discrimination, language barriers, lack of networks, and migration-policy restrictions. This conception highlights the importance of international graduates as part of the global workforce for host countries, while emphasizing their vulnerability and the need to assess career opportunities within a broader social, cultural, and political context. Thus, contemporary international graduate careers are conceptualized not only as individual processes but also as the result of interactions among multiple actors—HEIs, the labor market, policy makers, families, and society.
- 1.2. The analysis of the characteristics of an integrated environment for international graduate careers in the host country revealed that their economic and social embeddedness are integral elements of career development. To ensure career opportunities and encourage graduates to remain, it is necessary not only to provide labor-market integration prospects but also to create a favorable living environment: opportunities to participate in host communities, access to public services, leisure activities, and the possibility to bring, integrate, or form a family. Therefore, a comprehensive understanding of the factors shaping international graduate careers requires a broader perspective that encompasses different integration discourses and the roles of the actors involved.

2. **The factors influencing the development of an integrated career environment for international graduates:**

The integrated environment for international graduate careers in the host country of study is determined by multilevel, interacting factors at the micro-, meso-, and macro-level. These factors reflect the influence of human and non-human actors and different governance levels—individual, organizational, regional, national, and international. International graduate careers are shaped by individual competences, personal attributes, and socio-demographic characteristics; HEI activities and support; as well as employers' attitudes and hiring practices. State policy and the legal framework can have a decisive impact, but equally important for supporting skill development and integration measures are the economic conditions of the host country, language, culture, societal attitudes, integration support, and SH engagement and interaction. The identified factors demonstrate the complexity and

multidimensionality of the phenomenon under study. Attention is drawn to the challenges and incentives international graduates face both during their studies and after graduation. These factors indicate that enhancing career opportunities for international graduates is a matter of national policy. At the same time, they justify the need to involve SHs from different fields and levels. Therefore, SH participation and interaction are among the key components determining the economic and social integration of international graduates in the host country.

3. The theoretical aspects of SH engagement management and its interrelations with the development of an integrated career environment for international graduates:

- 3.1. An integrated career environment for international graduates is shaped by many SHs with diverse interests and roles. The analysis highlights the synergy between attraction, integration, and retention of international students. Attraction and retention benefit host countries, HEIs, and employers both economically and socio-culturally. At the same time, by creating career prospects and favorable integration conditions for graduates to remain, their study and career expectations are met, which in turn serves as a pull factor for new students. Nevertheless, SH engagement and collaboration in supporting international graduate careers remain problematic. SHs pursue different goals and conflicting interests, and responsibility is either lacking or overstated. These challenges, alongside the dynamic context faced by SHs and international graduates, justify the need to search for appropriate management approaches.
- 3.2. SH theory provides a suitable theoretical foundation for analyzing SH engagement in the creation of an integrated environment for international graduate careers and for seeking managerial solutions. Grounded in strategic management, SH theory combines holistic and systemic perspectives and helps explain how and why effective management of SHs and their relationships is important in creating sustainable, long-term value for all actors in the system—not only financially, but also in broader social and ethical dimensions. From this theoretical perspective, SH engagement management is a systemic process of promoting meaningful two-way communication and interaction, focused on analytical and strategic management methods. Contemporary literature and practice increasingly emphasize the importance of partnership, interaction, and value co-creation, reflecting a shift from one-sided SH management to an inclusive, interaction-based approach. Due to the complex and dynamic nature of SH engagement in creating an integrated environment for international graduate careers, SH engagement management is regarded as a means to implement and promote engagement in the research context.
- 3.3. The literature identifies various elements of engagement management, with emphasis varying according to the research context. From a systemic perspective, SH engagement management brings together iterative, fluid analytical and managerial processes and their stages: analysis of the engagement context; SH identification and analysis; engagement planning; implementation;

monitoring; and improvement. These analytical and managerial processes help establish appropriate conditions and methods that ensure consistent and coordinated SH engagement.

4. The theoretical substantiation of the framework of SH engagement management in developing an integrated career environment for international graduates in the host country of study:

The theoretical analysis shows that creating an integrated career environment for international graduates requires a multilevel participatory governance model that brings together international students, graduates, and the higher education, business, and government sectors. Theoretical SH engagement management models reveal that the principles of effective governance are based on SH analysis, collaboration, dialogue and coordination, monitoring, and improvement. These theoretical aspects provide the basis for developing holistic and flexible governance mechanisms. Accordingly, the research problem defines a coherent path of inquiry, moving from core issues and SH analysis to the search for practical and methodological management solutions.

5. The obstacles and opportunities of SH engagement management in developing an integrated career environment for international graduates in Lithuania:

- 5.1. The qualitative case study of SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania shows that this is a complex, multifaceted, and inter-institutional issue that is not addressed systematically. At the same time, international graduate career opportunities are linked to the potential benefits of immigration, namely addressing shortages of skilled labor and an ageing population, promoting social inclusion, strengthening the competitiveness of the labor market and higher education, and fostering international cooperation.
- 5.2. The findings indicate that the situation of international graduate careers in Lithuania remains problematic and requires change. The challenges are multidimensional: they arise at the micro-, meso-, and macro-level, appear before arrival, continue throughout the study period, and persist after graduation. Career development in Lithuania is hindered by the lack of intentions and motivation among graduates themselves, as most leave the country after completing their studies. Meanwhile, international graduate career and integration issues have only recently started to receive attention, and the focus on graduates remains insufficient. Migration restrictions and bureaucratic barriers persist, as does fragmented integration support and scattered, uncoordinated measures. One of the biggest obstacles is the Lithuanian language barrier, with insufficient language training provided at the national, municipal, and HEI levels. HEIs, employers, and government institutions show limited interest and responsibility for international graduate integration, and there is a lack of consistent policy, strategy, and coordination of SH engagement. The greatest difficulties are faced by non-EU nationals from geographically and culturally distant countries, who constitute the largest group of international students in Lithuania. Therefore, it

can be concluded that Lithuania does not make effective use of the potential of international graduates, and an integrated career environment has not yet been established.

- 5.3. Nevertheless, recent developments and the growing number of international students imply more positive prospects for international graduate careers. International students and graduates are becoming more visible and are valued more positively compared to other migrant groups. This is reflected in increased attention in policy documents and in the relaxation of legal restrictions, which have created favorable conditions for them to work and remain in Lithuania. The current legal migration framework, institutional space, expansion of integration support initiatives, study and employment opportunities, and changing societal attitudes suggest that more SHs recognize the importance of retaining international graduates and are increasingly creating a supportive environment. However, maintaining these career prospects in the country requires additional measures and management methods that would systematically and consistently involve SHs, coordinate their efforts, address challenges, and promote long-term integration of international graduates in Lithuania.
- 5.4. An integrated career environment for international graduates is created or influenced by many SHs, whose interests range from individual to national. Based on the research results, the main SHs identified include: international students and graduates themselves, their families and student organizations, HEIs, employers, central and municipal government institutions, public service providers, researchers, and society. The SH analysis allows the following conclusions:
 - 5.4.1. Only a small proportion of international students and graduates intend or are motivated to remain in Lithuania. Many come to Lithuania to obtain a relatively affordable European education, but economic incentives to stay and pursue a career are insufficient. Those who do have expectations often lack motivation and initiative to engage in activities that would provide the competences, networks, and experiences needed for integration into a foreign culture, or to raise their concerns independently. International students, graduates, and their families make only individual career decisions, but their contribution at higher decision-making levels is not significant. In addition, there is a lack of organizations representing and uniting international students and graduates. Only in recent years have some student organizations (e.g., the Lithuanian National Union of Students, student councils) started to involve international students more actively, cooperate with them, and address their issues by raising awareness and stimulating discussions with national policy-makers. However, the integration of graduates after completing their studies is left to individual initiative.
 - 5.4.2. A major responsibility for international graduate career outcomes and integration lies with HEIs, which take active steps such as non-discrimination, providing integration support, and advising on migration and other issues. However, the scope and consistency of these activities vary: some HEIs pursue

rather primitive pragmatic goals and show a lack of responsibility not only in supporting employment and socio-cultural integration but also in ensuring the quality of studies and student selection. At the same time, a dichotomy emerges between the responsibilities assigned to HEIs and their actual capacity to fulfill them. Although HEIs' responsibility should increase, these institutions, as implementers of higher education policy, have limited influence over higher-level decisions and receive insufficient support from government institutions. HEIs are expected to deliver more results than they are supported for, which prevents them from feeling like equal partners.

- 5.4.3. Employers can be divided into several segments. Large international companies, where English is the working language, recognize the benefits of employing qualified foreigners, successfully hire them, and actively participate in activities such as events, programs, and internships. Other, mostly smaller, Lithuanian-owned companies, where Lithuanian is the main working language, face attitudinal challenges, such as prejudices and stereotypes, which often lead to hostile or discriminatory attitudes toward foreigners. They show little need to employ foreigners and lack understanding of the benefits and procedures of employing international graduates (and diversity in general). As a result, they do not actively create jobs or inclusive environments for foreigners, as this requires additional effort and resources.
- 5.4.4. It can reasonably be argued that government institutions exert the greatest influence through essential political, regulatory, managerial, and financial instruments. However, they lack political will, and political attention to international students and graduates is largely formal. The study revealed that institutional activities and responsibilities are fragmented, with an absence of coherent policies and strategies, coordination mechanisms, and a consistent integration support system for international students and graduates, as well as for SHs. On the other hand, there are central and municipal institutions (e.g., the Ministry of the Economy and Innovation, "Invest Lithuania," and "International House Vilnius") that demonstrate exemplary practices in foreigner integration. However, these initiatives remain largely concentrated in Vilnius.
- 5.5. The study identified positive SH engagement practices and the resulting changes in the integrated career environment for international graduates. Intensive SH engagement—through communication, cooperation, partnerships, and the empowerment of different levels of governance—has helped to reduce legal restrictions, expand integration measures and services, increase internship opportunities, and raise and address problems publicly. These changes have strengthened career prospects and created a platform for further SH cooperation and development of activities.
- 5.6. Despite positive changes in SH engagement, it was found that engagement and its management remain fragmented and are constrained by numerous obstacles. There is a lack of SH cooperation and communication across different levels and sectors—collaboration occurs mainly among government institutions

themselves or between HEIs and employers. Engagement is hindered by divergent SH interests and goals, insufficient commitment and responsibility, and a lack of political incentives and platforms for involvement, such as coherent policy, strategy, and coordination. SH engagement is also negatively affected by the lack of research and data on international graduate career indicators, legal and administrative restrictions on the employment of foreigners, and linguistic and cultural barriers, which create additional obligations and resource demands.

- 5.7. The empirical study showed that effective SH engagement management in creating an integrated career environment for international graduates in Lithuania requires mechanisms that encourage, coordinate, evaluate, and improve SH common interests and responsibilities, participation, interaction, and a long-term perspective:
 - 5.7.1. SH engagement approaches and methods should be combined, and SH cooperation should occur both horizontally and vertically. The findings highlight the prevailing view that the SH engagement management system should be organized and coordinated according to a “top-down” principle, ensuring that issues are addressed at the level of national policy. At the same time, the importance of moderators at the municipal and organizational levels, as well as within systems (e.g., between HEIs and employers), is emphasized. Therefore, it is necessary to apply different SH engagement strategies from various SH positions and to develop multi-level SH cooperation formats by expanding existing engagement activities, methods, communication platforms, and tools that would enable and encourage SH responsibility, dialogue, and interaction at different levels.
 - 5.7.2. The Lithuanian context, characterized by its economic, political, legal, and socio-cultural dimensions, requires a systemic approach to SH engagement and international graduate career issues, while simultaneously improving the synergy of international student attraction and integration processes both within and beyond HEIs. Constructive SH engagement, balancing needs and enabling commitments, requires political governance systems—policy and strategy development—and a coordination mechanism ensuring the participation of different SHs. In these processes, central government institutions must assume a strategic leadership role: setting priorities for integrated career environment issues, initiating agreements on long-term goals, ensuring contributions and commitments to implementing solutions, and creating conditions for continuous communication and cooperation at international, national, and organizational levels.
- 5.8. The qualitative case study of Lithuania confirms that SH engagement management is a mechanism that either promotes or constrains SH engagement in creating an integrated career environment for international graduates and in generating value for all SHs. Therefore, a well-designed management system

can positively influence SH engagement and improve international graduate career outcomes.

6. Based on the constructed model of SH engagement management in developing an integrated career environment for international graduates in Lithuania:

- 6.1. The model integrates the perspectives of various SHs—HEIs, employers, government, support and service institutions, as well as students and graduates themselves—providing a holistic and integrated approach to the creation of an integrated career environment for international graduates in Lithuania. This holistic approach is supported by the analysis of graduate challenges and incentives, SH roles and interactions, encompassing study, social, cultural, labor market, and politico-legal aspects. The systemic foundation of the model is based on structural and process perspectives that enable understanding, assessment, and management of the factors shaping the integrated career environment: individual intentions, competences, policies, legal framework, integration support, SH engagement, and more.
- 6.2. It can be stated that the interest, responsibility, and efforts of individual SHs are necessary but not sufficient conditions for constructive engagement. Only coordinated action can address the issues of creating an integrated career environment for international graduates. The model, developed on the basis of theoretical and empirical research, substantiates methods of effective SH engagement management tailored to the specific circumstances and needs of international graduate careers in the host country. The model encompasses the full engagement management cycle: contextual analysis, SH identification and analysis, assessment of engagement practices and conditions, determination of management assumptions and methods, monitoring, and continuous improvement—characterizing an effective and context-sensitive decision-making system.
- 6.3. SH engagement and its management are a long-term, dynamic, and recurring process embedded in organizational and policy culture. Effective governance is based on a combination of instrumental (strategic) and moral principles, allowing for the balancing of needs, ensuring accountability, and promoting cooperation to support the integration of international graduates. The proposed model design is flexible and adaptable: it enables responses to changing challenges and needs, adapts solutions to the specifics of the national context, while at the same time applying universal principles. The practical implementation of the model relies heavily on coordination mechanisms that ensure synchronized SH actions at all stages, a clear allocation of responsibilities, and the implementation of a common policy. The institutionalization of shared agreements in strategic documents and legal acts ensures continuity of the model, motivates SHs, and supports their consistent engagement. In this way, conditions are created for long-term international graduate career opportunities in the host country.

Scientific publications on the subject matter of the dissertation:

1. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2025). Multi-Level Career Challenges of International Graduates in the Host Country of Study: Evidence from Lithuania. *Social Transformations in Contemporary Society*. (submitted for publication)
2. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Aukštojo mokslo studijų kokybės užtikrinimas pokyčių kontekste. *International security in the frame of modern global challenges: collection of scientific works*, 31–40. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16277>
3. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Policy of higher education quality assurance: opportunities and barriers to the development of Liberal Education in Lithuania. *Public Policy and Administration*, 17(2), 284–297. <https://doi.org/10.13165/VPA-18-17-2-10>
4. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Career Prospects for Foreign Graduate Students in Non-English Speaking Countries. *International scientific conference for young researchers „Social Transformations in Contemporary Society 2018“: abstract book*, 40–41. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16497>

Reports in scientific conferences:

1. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2025). Multi-level Career Challenges of International Graduates in the Host Country of Study: Evidence from Lithuania. *International scientific conference “Social Transformations in Contemporary Society 2025”*, Vilnius, Lithuania, 17 October, 2025.
2. Gasiūnaitė-Binkienė, M. & Urbanovič, J. (2025). The Dominance of Higher Education Institutions’ Responsibility in International Graduates’ Career Integration: The Need for Coordinated Stakeholder Engagement. *International scientific conference on economic development and legacy of Simon Kuznets 2025. Roundtable “Global Cooperation and Development Transformations: Challenges, Prospects, Innovations”*, Kharkiv, Ukraine, 16 October, 2025
3. Gasiūnaitė-Binkienė, M. (2018). Career Prospects for Foreign Graduate Students in Non-English Speaking Countries. *International conference “Social Transformations in Contemporary Society 2018”*, Vilnius, Lithuania, 7–8 June, 2018.

CURRICULUM VITAE

Personal information

Name, Surname Mantė Gasiūnaitė-Binkienė

Education

2016-2025 Doctoral Studies in the Field of Management
Mykolas Romeris University

2013-2015 Master's Degree in Political Science (Education Policy
and Management Programme)
Mykolas Romeris University

2009-2013 Bachelor's Degree in Educational Sciences (Social Peda-
gogy Programme)
Lithuanian University of Educational Sciences

Work experience

2023-2025 Administrator
Private sector

2018-2019 Head of Study Programme and Quality Assurance Group
Mykolas Romeris University

2017.07-2017.10 Traineeship at the International Partnerships Office
Regent's University London, United Kingdom

2015-2018 Career Manager
Mykolas Romeris University

Gasiūnaitė-Binkienė, Mantė

SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMAS KURIANT UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2025. 316 p.

Bibliogr. 235–256 p.

Disertacijoje nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymas kuriant užsienio absolventų karjerai integralią aplinką priimančiojoje studijų šalyje, ypatingą dėmesį skiriant Lietuvos kontekstui. Augantis užsienio studentų skaičius ir jų potencialas spręsti kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą bei stiprinti visuomenės raidą išryškina užsienio absolventų karjeros klausimų svarbą. Vis dėlto integracija ir karjerai palankios aplinkos kūrimas tebėra fragmentiški dėl nepakankamos suinteresuotųjų šalių sąveikos ir neaiškaus atsakomybės pasidalijimo. Šiame kontekste karjerai integralios aplinkos teorinė perspektyva atskleidžia, kad užsienio absolventų karjera yra daugiamatis ir dinamiškas procesas, formuojamas individualių kompetencijų, aukštojo mokslo institucijų, darbdavių, valdžios institucijų bei platesnio socialinio, ekonominio, teisinio ir kultūrinio konteksto sąveikos. Remiantis šia perspektyva ir pasitelkus suinteresuotųjų šalių teoriją bei kokybinę atvejo studiją, tyrime identifikuoti pagrindiniai karjerai integralios aplinkos kūrimo iššūkiai ir suinteresuotųjų šalių įtraukties ypatumai. Tyrimo rezultatai leido suformuluoti suinteresuotųjų šalių įtraukties valdymo modelį, pagrindžiantį koordinuoto veikimo, atsakomybės pasidalijimo ir sisteminės paramos mechanizmų būtinybę siekiant ilgalaikių užsienio absolventų karjeros galimybių.

This dissertation examines the management of stakeholder engagement in developing an integrated career environment for international graduates in the host country of study, with a particular focus on the Lithuanian context. The growing number of international students and their potential to address the shortage of qualified labor and contribute to societal development highlight the importance of international graduate career issues. Nevertheless, integration and the creation of a supportive career environment remain fragmented due to insufficient stakeholder interaction and unclear distribution of responsibilities. Within this context, the theoretical perspective of an integrated career environment reveals that international graduate careers are multidimensional and dynamic processes shaped by the interplay of individual competences, higher education institutions, employers, government bodies, and the broader social, economic, legal, and cultural context. Building on this perspective and drawing on stakeholder theory as well as a qualitative case study, the research identified the main challenges of developing an integrated career environment and the specific features of stakeholder engagement. The findings enabled the formulation of a stakeholder engagement management model, which substantiates the need for coordinated action, shared responsibility, and systemic support mechanisms in order to ensure long-term career opportunities for international graduates.

Mantė Gasiūnaitė-Binkienė
SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ ĮTRAUKTIES VALDYMAS KURIANT
UŽSIENIO ABSOLVENTŲ KARJERAI INTEGRALIĄ APLINKĄ
PRIIMANČIOJOJE STUDIJŲ ŠALYJE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Martynas Švarcas

Spausdino UAB „Šiaulių spaustuvė“
P. Lukšio g. 9G, 76200 Šiauliai
El. p. info@dailu.lt
<https://siauliuspaustuve.lt>

