

JPP KURK LIETUVAI

# Talentų pritraukimas į Lietuvą, sprendžiant aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumo problemą.

Ramūnas Dzemyda  
Ugnė Kerdokaitė  
2016 m. gegužės 20 d.



Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“ – pirmoji ir kol kas vienintelė profesinio tobulinimo ir gerosios užsienio praktikos pritaikymo programa Lietuvoje, kuri suteikia galimybę jauniems profesionalams savo žiniomis ir idėjomis prisidėti prie modernios Lietuvos ateities kūrimo.

## TURINYS

<b>I DALIS. ESAMOS AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ PRITRAUKIMO SITUACIJOS ANALIZĖ .....</b>	<b>4</b>
Esamos talentų pritraukimo situacijos analizė .....	5
Protų nutekėjimo problema .....	5
Aukštos kvalifikacijos darbuotojų trūkumo problema .....	7
Migracijos politikos vaidmuo.....	8
Aukštos kvalifikacijos specialistų iš trečiųjų šalių įdarbinimas .....	8
Lietuvos gebėjimas pritraukti ir išlaikyti talentus.....	9
Aukštos kvalifikacijos specialistų pasiūla pagal Lietuva2030 strategiją .....	9
Išvados.....	10
<b>II DALIS. PENKIŲ UŽSIENIO ŠALIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ: ESTIJA, DANIJĄ, SINGAPŪRAS, NAUJOJI ZELANDIJA, AIRIJA.....</b>	<b>12</b>
Estija .....	13
Danija.....	19
Singapūras .....	31
Naujoji Zelandija.....	37
Airija .....	43
Užsienio šalių talentų pritraukimo gerųjų praktikų stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių analizė ...	51
<b>III DALIS. KOKYBINIS TYRIMAS. AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ APSISPRENDIMĄ PERSIKELTI GYVENTI IR DIRBTI KITOJE ŠALYJE LEMIANTYS VEIKSNIAI IR GALIMYBIŲ PERSIKELTI GYVENTI IR DIRBTI LIETUVOJE ĮVERTINIMAS .....</b>	<b>55</b>
Įžanga .....	56
Tyrimo metodologija .....	56
Tyrimo proceso organizavimas.....	59
Lietuviai užsienyje. Kodėl jie ten? .....	63
Stumiantys nuo Lietuvos veiksniai (skatinantys pasilikti užsienyje veiksniai).....	67
Traukiantys sugrįžti į Lietuvą veiksniai .....	68
Užsieniečiai dirbantys užsienyje (ne gimtojoje šalyje). Kodėl jie ten? .....	68
Traukiantys į užsienio šalį, kurioje aukštos kvalifikacijos specialistas yra dabar, veiksniai.....	70
Užsieniečiai dirbantys Lietuvoje. Kodėl jie čia? .....	71
Užsienio specialistus į Lietuvą pritraukę ir pasilikti paskatinę veiksniai.....	73
Lietuviai, kurie sugrįžo dirbti Lietuvoje. Kodėl jie nusprendė grįžti?.....	74
Ko stinga, kad Lietuva galėtų pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus iš kitų šalių? .....	76
Ar norėtumėte persikelti dirbti Lietuvoje?.....	79
Norite persikelti į Lietuvą: kur ieškoti informacijos?.....	81
Išvados.....	83
<b>IV DALIS. REKOMENDACIJOS DĖL AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ PRITRAUKIMO Į LIETUVĄ, REMIANTIS ATLIKTA UŽSIENIO ŠALIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ.....</b>	<b>84</b>
Rekomendacijų kryptys: kaip pritraukti talentus į Lietuvą? .....	85
Rekomendacijų santrauka .....	86

<b>1.SUJUNGTI</b> .....	87
1.1. Prognozuoti ir komunikuoti apie aukštos kvalifikacijos specialistų poreikį Lietuvoje.....	87
1.2. Užtikrinti „vieno langelio“ principą: įsteigti naują arba padalinį esamoje institucijoje. ....	87
1.3. Sukurti tinklalapį aukštos kvalifikacijos specialistams susigrąžinti ir pritraukti. ....	87
1.4. Viešinti sugrįžusių ir atvykusių specialistų sėkmės istorijas Lietuvoje .....	88
1.5. Parengti projektą, kuris įtrauktų visuomenę į veiklas, skirtas susigrąžinti talentus į Lietuvą. ....	88
<b>2. SUSIGRĄŽINTI</b> .....	90
2.1. Pristatyti užsienyje gyvenantiems Lietuvos specialistams profesines perspektyvas Lietuvoje. ..	90
2.2. Dalintis sugrįžusių tautiečių sėkmės istorijomis ir gerosiomis patirtimis Lietuvoje. ....	90
2.3. Parengti projektą talentams susigrąžinti: įtraukti Lietuvos diplomatinės atstovybes ir verslą....	91
2.4. Suteikti informaciją apie patrauklią darbo rinkos situaciją ir ekonominę padėtį Lietuvoje.....	91
2.5. Kurti profesionalų tinklus, palaikyti ryšius su aukštos kvalifikacijos specialistų ir tyrėjų tinklais	92
<b>3. PRITRAUKTI</b> .....	93
3.1. Atskleisti karjeros Lietuvoje privalumus užsienio aukštos kvalifikacijos specialistams.....	93
3.2. Atleisti į Lietuvą atvykusius tikslinių grupių specialistus nuo dalies Sodros mokesčių. ....	94
3.3. Įteisinti „talentų vizą“ aukštos kvalifikacijos specialistams.....	94
3.4. Sukurti ir įgyvendinti programą talentų sutuoktiniams ar partneriams įsitraukti į darbo rinką. .	94
<b>4. UGDYTI</b> .....	96
4.1. Pritraukti didesnį skaičių tarptautinių studentų studijuoti Lietuvoje.....	96
4.2. Pritraukti daugiau užsienio dėstytojų, mokslininkų dėstyti universitetuose ilguoju laikotarpiu .	97
4.3. Didinti lietuvių kalbos kursų populiarumą studentams arba sukurti neformalią programą.....	98
4.4. Sudaryti palankesnes sąlygas užsienio studentams įsidarbinti ir pasilikti po studijų.....	98
<b>PRIDEDAMI DOKUMENTAI</b> .....	<b>100</b>

# I dalis

ESAMOS AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ  
PRITRAUKIMO SITUACIJOS ANALIZĖ

## ESAMOS TALENTŲ PRITRAUKIMO SITUACIJOS ANALIZĖ

Ekonomiškai stipriose valstybėse aukštos kvalifikacijos specialistų migracija tarp šalių yra veiksminga priemonė, leidžianti spręsti opias žmogiškųjų išteklių stygiaus problemas, o talentingų specialistų pritraukimą ir išlaikymą skatinančios programos užima reikšmingą vietą šalies politikoje<sup>1</sup>.

Lietuvos migracijos politikos gairėse numatyta, jog šalyje reikalinga „užtikrinti valstybės poreikius atitinkančią darbo jėgos pritraukimo politiką, kuri skatintų Lietuvos ūkio

socialinę ir ekonominę plėtrą, inovacijų ir kapitalo pritraukimą, leistų lanksčiai reaguoti į darbo jėgos iš užsienio valstybių poreikį, nustatytą diferencijuotas šios darbo jėgos pritraukimo, atrankos, naudojimo schemas“<sup>2</sup>. Gairės numato atrankos principą, kuriuo remiantis turėtų būti „formuojama į Lietuvos darbo rinkos poreikių kaitą reaguojanti migracijos politika taip, kad valstybėje veiksmingai būtų užtikrinta kiekybinė ir kokybinė migracijos srautų ir darbo rinkos poreikių atitiktis, kad būtų prisidėta prie ūkio augimo ir konkurencingumo didėjimo“<sup>3</sup>.

Lietuvoje yra neišnaudojamas imigracijos potencialas šalies ūkio plėtrai, nėra skiriamas dėmesys priemonėms, reikalingoms pritraukti į Lietuvą pridėtinę vertę padedančius

sukurti aukštos kvalifikacijos specialistus, nėra suformuotos ir patvirtintos Lietuvos migracijos vizijos. Galiojanti Lietuvos migracijos politika visus į Lietuvą ketinančius atvykti imigrantus įvertina kaip potencialią grėsmę, galinčią neigiamai paveikti šalies saugumą<sup>4</sup>.

### PROTŲ NUTEKĖJIMO PROBLEMA

Aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas, kurį lemia protų nutekėjimas, jau yra tapęs aktualia problema daugelyje Europos ir pasaulio šalių<sup>5</sup>. Protų nutekėjimo problema yra neatsiejama nuo šalies gebėjimo pritraukti ir išlaikyti talentus ir 2015-ųjų metų IMD Pasaulio talentų tyrimo reitinge, kaip ir 2014-aisiais, yra viena iš prasčiausiai vertinamų kriterijų.

*Global Lithuanian Leaders (GLL) ir Lietuvos pramonininkų konfederacijos organizuojama stažuočių įmonėse programa „Talentai Lietuvai“ skirta užsienyje studijas baigusiems lietuviams pritaikyti tarptautinę patirtį ir žinias inovatyvioje gamybos ir paslaugų įmonėse Lietuvoje.*

*Tarptautinės migracijos organizacijos projektas „Renkuosi Lietuvą“ – tai informacijos puslapis, skirtas pateikti svarbiausią informaciją, apie migracijos procedūras, gyvenimą ir laisvalaikį Lietuvoje.*

*IMD Pasaulio talentų tyrime 2015 (angl. IMD World Talent Report 2015), analizuojančiame 61-ias valstybes, Lietuva 2015-aisiais, lyginant su praėjusiais metais, pakilo reitinge per 5 pozicijas į 24-ąją vietą (1-oji vieta – Šveicarija, 2-oji, Danija, 3-ioji – Liuksemburgas, Estija – 33-ioji vieta).*

<sup>1</sup> M. Kniežaitė, 2015. „Apie migrantus ir tuos, kurie lieka“.

<sup>2</sup> LR Vyriausybė, 2014. Nutarimas dėl Lietuvos migracijos gairių patvirtinimo.

<sup>3</sup> LR Vyriausybė, 2014. Nutarimas dėl Lietuvos migracijos gairių patvirtinimo.

<sup>4</sup> Investuotojų forumas, 2015. „Dėl trečiųjų šalių specialistų ir įmonių vadovų imigracijos procedūrų“.

<sup>5</sup> A. Lėka, R. Janužytė, G. Sabaliauskaitė, 2014. „Kodėl Lietuva – protų donorė, bet ne recipientė“.

IMD Pasaulio talentų tyrime 2015 (*angl. IMD World Talent Report 2015*), analizuojančiame 61-oje pasaulio šalyse plėtojamą investicijas į gyventojų išsilavinimą ir darbuotojų ruošimą, gebėjimą pritraukti kvalifikuotus darbuotojus iš užsienio bei prisitaikymą prie darbo rinkos poreikių, Lietuva 2015-aisiais, lyginant su praėjusiais metais, pakilo reitinge per 5 pozicijas į 24-ąją vietą (1-oji vieta – Šveicarija, 2-oji, Danija, 3-ioji – Liuksemburgas, Estija – 33-ioji vieta). Didžiausias rodiklių pokytis, palyginus su 2014-aisiais metais, nustatytas įvertinus šalies gebėjimus prisitaikyti prie darbo rinkos ir ruošti talentingiausias specialistas: šioje kategorija Lietuva paliko per 16 pozicijų į 26 vietą.

#### LIETUVIŲ POŽIŪRIS Į IMIGRANTUS

*Remiantis anksčiau darytų tyrimų rezultatais, Lietuvos gyventojai buvo gana neigiamai nusiteikę imigracijos ir imigrantų iš užsienio, ypač iš ne ES šalių, atžvilgiu, požiūris į užsieniečių investuotojų ir darbuotojų atvykimą ir apsigyvenimą Lietuvoje.*

*Nepaisant to, 2014 pabaigoje TMO užsakymu atliktoje apklausoje, visuomenės požiūris į užsieniečius buvo labiau teigiamas nei neigiamas: 39% atsakė, kad jų požiūris teigiamas arba labai teigiamas ir 35% išlaikė neutralias pozicijas.*

Aukščiausia vertinamos – 10-oji vieta (2014-aisias – 9-oji vieta) – Lietuvos investicijos į šalies gyventojų išsilavinimą ir darbuotojų ruošimą. Nepaisant to, reitingas atskleidė, kad Lietuvoje turėtų būti skirtas ypatingas dėmesys priemonėms, padėsiančioms pritraukti į šalį aukštos kvalifikacijos specialistus, kadangi pagal šį rodiklį Lietuva 2015-aisiais metais reitinge, lyginant su 2014-aisiais, nusileido žemyn per 4 pozicijas ir užima 39-ąją vietą<sup>6</sup>. IMD Pasaulio talentų tyrimas taip pat atskleidė, kad Lietuvoje protų nutekėjimo problema yra ypač aktuali – 2015-aisias, Lietuva užėmė 53-iąją vietą reitinge iš 61-os valstybės pagal neigiamą protų nutekėjimo poveikį šalies ekonomikai (2014-aisiais 54-oji vieta iš 61 valstybės<sup>7</sup>).

#### PAGRINDINĖS PROBLEMOS

*Viena iš pagrindinių problemų, kurių nurodo aukštos kvalifikacijos specialistai iš trečiųjų šalių, išreiškė norą dirbti ir gyventi Lietuvoje, yra galiojanti teisės akto nuostata, pagal kurią aukštojo mokslo diplomas yra privalomas dokumentas, įrodantis įgytą kvalifikaciją. Specialistų nuomone, teisės aktų pakeitimas, nereikalaujantis aukštojo mokslo diplomo kvalifikacijai patvirtinti, tačiau įrodymas turimos patirties konkrečioje srityje, leistų pritraukti platesnį profesijų ratą aukštos kvalifikacijos specialistų į Lietuvą.*

Pasaulio talentų reitingas atskleidė, jog talentų pritraukimas ir protų nutekėjimas yra probleminės sritys Lietuvoje, inspiruojančios ieškoti sprendimų, pradėti formuoti šalies talentų pritraukimą skatinančią politiką ir pasirinkti tinkamiausias priemones, padėsiančias pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus Lietuvoje.

<sup>6</sup> IMD World Talent Report, 2015.

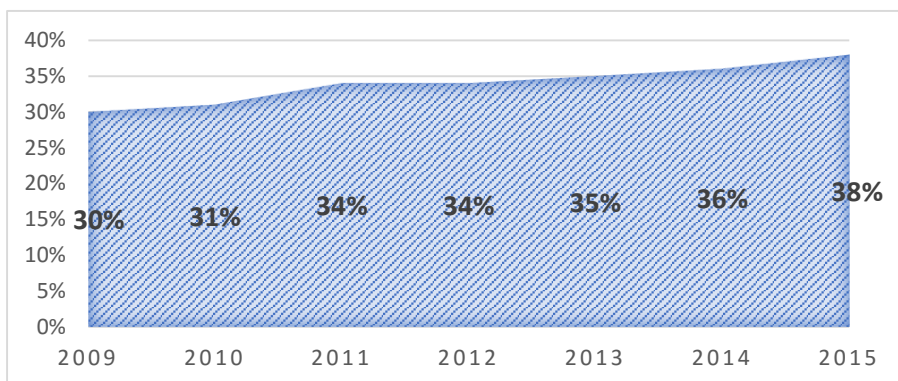
<sup>7</sup> IMD World Talent Report, 2014.

## AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS DARBUOTOJŲ TRŪKUMO PROBLEMA

Žmogiškojo kapitalo ataskaitoje 2015 (angl. *The Human Capital Report 2015*), iš 124-erių į vertinimą įtrauktų šalių, Lietuva pagal tai, ar paprasta šalyje rasti reikalingų kvalifikuotų darbuotojų, užima 87-tą vietą<sup>8</sup> (2013-aisiais – 87 vieta iš 122 valstybių<sup>9</sup>.)

2014-ųjų *Sprinter* tyrimo duomenimis, 69 proc. apklausoje dalyvavusių įmonių teigė veikloje stokojantys kvalifikuotų darbuotojų, o 59 proc. respondentų kvalifikuotų darbuotojų trūkumas užkerta kelią plėsti verslą<sup>10</sup>.

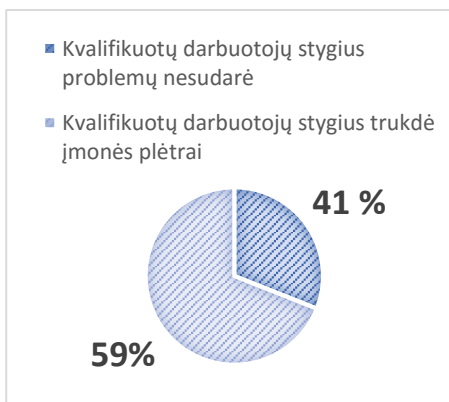
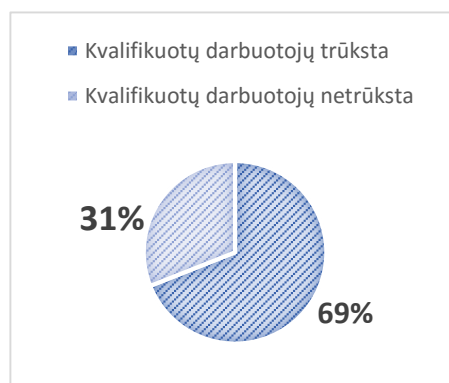
Tačiau talentų arba aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas yra ne tik Lietuvos, tačiau globali problema. Remiantis *Manpower Group* 2015-aisiais atliktos 41 700 įmonių apklausos



duomenimis, 2015-aisiais 38 proc. darbdavių susidūrė su sunkumais surasti reikalingų kompetencijų darbuotojų (2014-aisiais – 36 proc., 2009-aisiais – 30 proc.)<sup>11</sup>. Apklausa atskleidžia, kad per pastaruosius penkerius metus, visame pasaulyje įmonėms kiekvienais metais vis sunkiau surasti aukštos kvalifikacijos talentų, todėl konkurencija pasaulinėje talentų rinkoje tampa vis intensyvesnė.

Aukštos kvalifikacijos specialistai šalyje pagerina šalies patrauklumą investicijoms. Atlikta investuotojų apklausa atskleidė, kad 41 proc. investuotojų, renkantis šalį investicijoms, svarbiausias apsisprendimą lemiantis veiksnys yra darbo jėgos išsilavinimas (23 proc. šalies rinkos augimo potencialas, 22 proc. palanki verslo aplinka, 20 proc. infrastruktūra, 17 proc. užsienio rinkų prieinamumas, 14 proc. žemi kaštai)<sup>12</sup>.

Poreikis pritraukti talentus į Lietuvą yra susijęs su aukštos kvalifikacijos specialistų pasiūla šalyje. 2010-aisiais – 2014-aisiais su STEM (mokslas, technologijos, inžinerija ir matematika) susijusiuose verslo sektoriuose buvo sukurta 26,5 tūkst.<sup>13</sup> naujų darbo vietų, tačiau per šį laikotarpį studentų, pasirinkusių



<sup>8</sup> The Human Capital Report, 2015.

<sup>9</sup> The Human Capital Report, 2013.

<sup>10</sup> Investuotojų forumas, 2015. „Dėl trečiųjų šalių specialistų ir įmonių vadovų imigracijos procedūrų“.

<sup>11</sup> Manpower, 2015. „2015 Talent Shortage Survey“.

<sup>12</sup> Financial Times Group, FDI Markets 2003-2015.

<sup>13</sup> Lietuvos statistikos departamentas, 2015.

studijuoti STEM dalykus, skaičius per tą patį laikotarpį sumažėjo daugiau nei 5 tūkstančiais<sup>14</sup>.

## MIGRACIJOS POLITIKOS VAIDMUO

Kaip teigia „Verslo ir investicijų pritraukimo į Lietuvą: migracijos ir migracijos politikos vaidmens“ studija (2015), viena didžiausių problemų, su kuria Lietuvoje susiduria užsienio investuotojai, yra reikalingas kompetencijas turinčių darbuotojų atsivežimas į šalį.

Sudėtingos imigracijos į šalį procedūros turi reikšmingos įtakos aukštos kvalifikacijos specialistų iš trečiųjų šalių apsisprendimui gyventi ir dirbti Lietuvoje. Globalioje darbo rinkoje, aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausa yra aukšta daugelyje šalių, todėl specialistai gali rinktis tas šalis, kuriose visos sąlygos yra patraukliausios, tenkina jų poreikius. Deja, dažniausiai, tai – ne Lietuva.

Nesiėmus šaliai būtinų priemonių, nukreiptų į aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimą į Lietuvą, atsilikimas nuo kitų Europos Sąjungos valstybių pradės didėti, o Lietuva taps neįgali pritraukti ir išlaikyti talentus, kurie bus labiau linkę rinktis kitas šalis, kuriose talentų pritraukimas yra laikomas viena iš prioritetinių šalies investicinės aplinkos gerinimą ir šalies konkurencingumą skatinančių veiklų.

## AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ IŠ TREČIŲJŲ ŠALIŲ ĮDARBINIMAS NAUJAUSIAIS DUOMENIMIS

Nuo 2015-ųjų sausio – rugsėjo mėn. priimta 59 sprendimai dėl užsieniečio turimos aukštos profesinės kvalifikacijos reikalaujančios darbo atitikties Lietuvos Respublikos darbo rinkos poreikiams (užsieniečiams, kurie Lietuvoje ketina dirbti pagal darbo sutartį, yra įgiję aukštą profesinę kvalifikaciją bei kuriems numatyta mokėti darbo užmokestį, ne mažesnį nei du Lietuvos statistikos departamento paskutinio paskelbto šalies ūkio vidutinio mėnesio bruto darbo užmokesčio dydžiai). Daugiausiai užsieniečių iš trečiųjų šalių yra įdarbinama didžiuosiuose šalies miestuose – daugiau nei 87 procentai visų leidimų ir sprendimų išduoti leidimus gyventi ir dirbti Lietuvoje išduota Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje.

Lietuvos darbo biržos duomenimis, didžiausias įsidarbinimo galimybes 2015-ųjų sausio – rugsėjo mėn. turėjo IT srities specialistai, reklamos ir rinkodaros specialistai, gydytojai specialistai, pardavimo atstovai,

### MIGRACIJOS POLITIKA LIETUVOJE

*Migracijos politikos formavimas ir įgyvendinimas Lietuvoje yra atliekamas LR Vidaus reikalų ministerijos veiklos kontekste, kuriame imigracija yra vertinama remiantis nacionalinio saugumo aspektais, tačiau nėra skiriamas dėmesys ekonominės imigracijos politikai.*

*LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija siekia apsaugoti vietinių Lietuvos darbuotojų interesus. Šalyje galiojantis teisinis imigracijos procesų reguliavimas daugiausiai yra orientuotas užtikrinti šalies nacionalinį saugumą ir apsaugoti vietinius darbuotojus darbo rinkoje.*

*Šalyje nėra organizacijos ir specialios, aktyviai įgyvendinamos programos, skirtos pritraukti į talentus į Lietuvą.*

<sup>14</sup> Išvados ir rekomendacijos. IAC 2015.



statybos vadovai, ikimokyklinio ugdymo mokytojai, slaugos specialistai, mechanikos inžinerijos technikai, matematikai, aktuarai ir statistikai gamybos darbų meistrai ir brigadininkai<sup>15</sup>. Lietuvoje per 2015-ųjų sausio – rugsėjo mėnesius išduoti aukštos kvalifikacijos specialistams iš aštuonių šalių: daugiausiai – 52 proc. visų leidimų – Ukrainos piliečiams, 22 proc. Baltarusijos piliečiams, 16 proc. Rusijos federacijos piliečiams.<sup>16</sup>

## LIETUVOS GEBĖJIMAS PRITRAUKTI IR IŠLAIKYTI TALENTUS

Nekonkurencingas imigracijos procesų reglamentavimas, talentų pritraukimą ir išlaikymą skatinančių priemonių stygius, organizacijos, atsakingos už pro aktyvų talentų pritraukimą į Lietuvą nebuvimas lemia tai, kad Pasaulio konkurencingumo reitinge 2015 – 2016 (*angl. Global Competitiveness Report 2015-2016*) **Lietuva užima 108-ąją vietą** iš 140-ties valstybių **pagal šalies gebėjimus išlaikyti talentus** (2014-aisiais – 119 vieta iš 144 valstybių) bei **116-ąją vietą** iš 140-ties valstybių (2014-aisiais – 129 vieta iš 144 valstybių), **pagal šalies gebėjimus pritraukti talentus**<sup>17</sup>.

Pasaulinių reitingų palyginimas atskleidžia, kad įmonių sunkumai rasti reikalingų gebėjimų darbuotojus Lietuvoje nėra nauja problema, tačiau sudėtinga situacija išlieka stabiliai nepakitusi jau keletą metų. Įmonių sunkumus rasti Lietuvoje reikalingos aukštos kvalifikacijos specialistus lemia keletas veiksnių: didelis protų nutekėjimo iš Lietuvos mastas ir aukštųjų mokyklų studijų programų bei šalies verslo įmonių poreikių nesuderinamumas.

## AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ PASIŪLA PAGAL Lietuva2030 STRATEGIJĄ

Strategija *Lietuva2030* – valstybės pažangos strategija teigia, jog vienas iš pagrindinių vizijos įgyvendinimo rodiklių yra „Pasaulio konkurencingumo indeksas“, sudaromas Pasaulio ekonomikos forumo kiekvienais metais. Strategijos tikslas – iki 2020-ųjų būti ne žemiau Europos Sąjungos vidurkio, o iki 2030-ųjų ne žemiau kaip 5-oje vietoje. „Pasaulio konkurencingumo indeksas“ yra sudarytas iš 12-os indikatorių ir jo sudedamųjų dalių. Vienos didžiausių

### INVESTICIJŲ SKAITINIMO IR PRAMONĖS PLĖTROS PROGRAMA 2014 – 2020 M.

*Trečiasis investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014 – 2020 metų programos tikslas yra aprūpinti Lietuvos verslą konkurencingais žmogiškaisiais ištekliais.*

*Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros programoje pristatyta idėja apie vidutinės trukmės žmogiškųjų išteklių prognozavimo sistemą, kuri leistų nustatyti svarbiausius potencialius darbo jėgos pasiūlos ir paklausos neatitikimus darbo rinkoje bei leistų identifikuoti, kurios aukštos kvalifikacijos specialistų profesijos ateinančiais laikotarpiais turėtų būti vertinamos kaip prioritetinės.*

*Nuo 2013-ųjų metų LR Ūkio ministerija įgyvendina projektą ZIPS, kurio tikslas sukurti sistemą, leidžiančią stebėti ir prognozuoti žmogiškųjų išteklių pasiūlos ir paklausos kryptis.*

<sup>15</sup> Lietuvos darbo birža, 2015. „Darbo rinkos tendencijos 2015 m. sausio – rugsėjo mėn.“.

<sup>16</sup> Lietuvos darbo birža, 2015. „Darbo rinkos tendencijos 2015 m. sausio – rugsėjo mėn.“.

<sup>17</sup> The Global Competitiveness Report 2015–2016.

problemy sudedamosiose dalyse yra talentų pritraukimo ir išlaikymo kategorijos, kuriose Lietuva 2015 – 2016 metų indekse buvo atitinkamai 116 – oje ir 108 – oje vietose<sup>18</sup>. Kaip teigia Valstybės pažangos strategija *Lietuva2030* – siekdami sparčios pažangos privalome sutelkti pastangas ir įgyvendinti pokyčius svarbiausioms sumanios ekonomikos vystymo kryptimis. Kaip vienas iš lūkesčių – sukurta palankiausia verslumui aplinka Šiaurės – Baltijos regione. Kaip vienas iš rodiklių strategijoje yra aukštai kvalifikuotos darbo jėgos pagal žinių lygį pasiūla šalyje, pagal kurį 2010-aisiais Lietuva buvo 27 vietoje iš Europos Sąjungos šalių. Pagal *Lietuva2030* dokumentą, strategijos tikslas yra 2020-aisiais būti ne žemiau ES vidurkio, o 2030-aisiais ne žemiau nei 10 – oje vietoje vadovaujantis Europos Komisijos vertinimais.

Kad pasiekti strategijoje užsibrėžtus tikslus, būtina atsižvelgti į anksčiau išvardintus su aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumu susijusius rodiklius. Esant protų nutekėjimo problemoms, užsienio talentų nepakankamumui bei „pasigaminamų“ specialistų trūkumui Lietuvoje sumažės gamybos veiksmų naudojimas, t.y. bus pažeistas darbo organizavimas, augs nekvalifikuotų asmenų nedarbas, didės įtampa nekvalifikuotos darbo jėgos rinkoje, gamybos apimtys ir pajamos vienam gyventojui mažės, be to, gali padidėti Lietuvos socialinės atskirties dydis ir jos intensyvumas<sup>19</sup>. Tam, kad pradėti spręsti šias problemas būtinas glaudus ryšys tarp skirtingų ministerijų (ypač Ūkio, Finansų, Švietimo, Socialinės apsaugos ir darbo) įgyvendinamų programų. Įvertinus padėtį, būtina parengti valstybinę programą, kuri numatytų teisinės, administracines ir ekonomines priemones skatinančias probleminių sričių specialistus atvykti, sugrįžti bei likti Lietuvoje.

## IŠVADOS

Lietuvoje protų nutekėjimo problema yra viena iš svarbiausių iššūkių žmogiškųjų išteklių srityje. Protus eksportuojančiose šalyse dėl protų nutekėjimo netenkama aukščiausio lygio specialistų, todėl mažėja šalies ekonominis, inovacinis, konkurencinis potencialas. Protus importuojančiose šalyse, priešingai, didėja aukštos kvalifikacijos darbo jėgos kiekis, gerėja šalies gebėjimas konkuruoti globalioje rinkoje. Talentų pritraukimo politika Lietuvoje inspiruotų pokyčius protų nutekėjimo srityje ir užtikrintų, jog Lietuva ateityje turėtų visas galimybes iš protus eksportuojančios valstybės tapti protus importuojančia valstybe.

Aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumas šalyje neigiamai veikia šalies patrauklumą investicijoms ir šalies žmonių plėtros planus. Šiandieninis skirtumas tarp aukštos kvalifikacijos specialistų paklausos ir pasiūlos ir darbingo amžiaus žmonių poslinkis link pensinio amžiaus inspiruoja imtis priemonių, padėsiančių kompensuoti aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumą Lietuvoje dabar bei užsitikrinti mažesnę darbo jėgos senėjimą ateityje.

Sudėtingos ir nekonkurencingos imigracijos procedūros turi reikšmingos įtakos talentų iš trečiųjų šalių apsisprendimui gyventi ir dirbti Lietuvoje. Globalioje darbo rinkoje aukštos kvalifikacijos specialistų

<sup>18</sup> The Global Competitiveness Report 2015–2016.

<sup>19</sup> Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007. *Protų nutekėjimas iš Lietuvos: Valstybės tarnautojų požiūris*.

paklausa yra aukšta daugelyje šalių, todėl specialistai gali rinktis tas šalis, kuriose visos sąlygos geriausiai patenkina poreikius. Deja, dažniausiai – tai ne Lietuva.

Valstybės pažangos strategijoje Lietuva2030 patvirtinta, jog šalyje reikia užtikrinti kvalifikuotos darbo jėgos pagal žinių lygį pasiūlą šalyje. Pažangos strategijoje išskiriama ilgalaikė grėsmė – kvalifikuotos darbo jėgos bei kompetencijų paklausos ir pasiūlos atotrūkis. Tai ateityje sukurs barjerą šalies galimybei konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Lietuva2030 numatyta, kad sumani migracijos politika turi būti orientuota pritraukti talentus iš užsienio šalių bei susigrąžinti Lietuvos diasporą į Lietuvą.

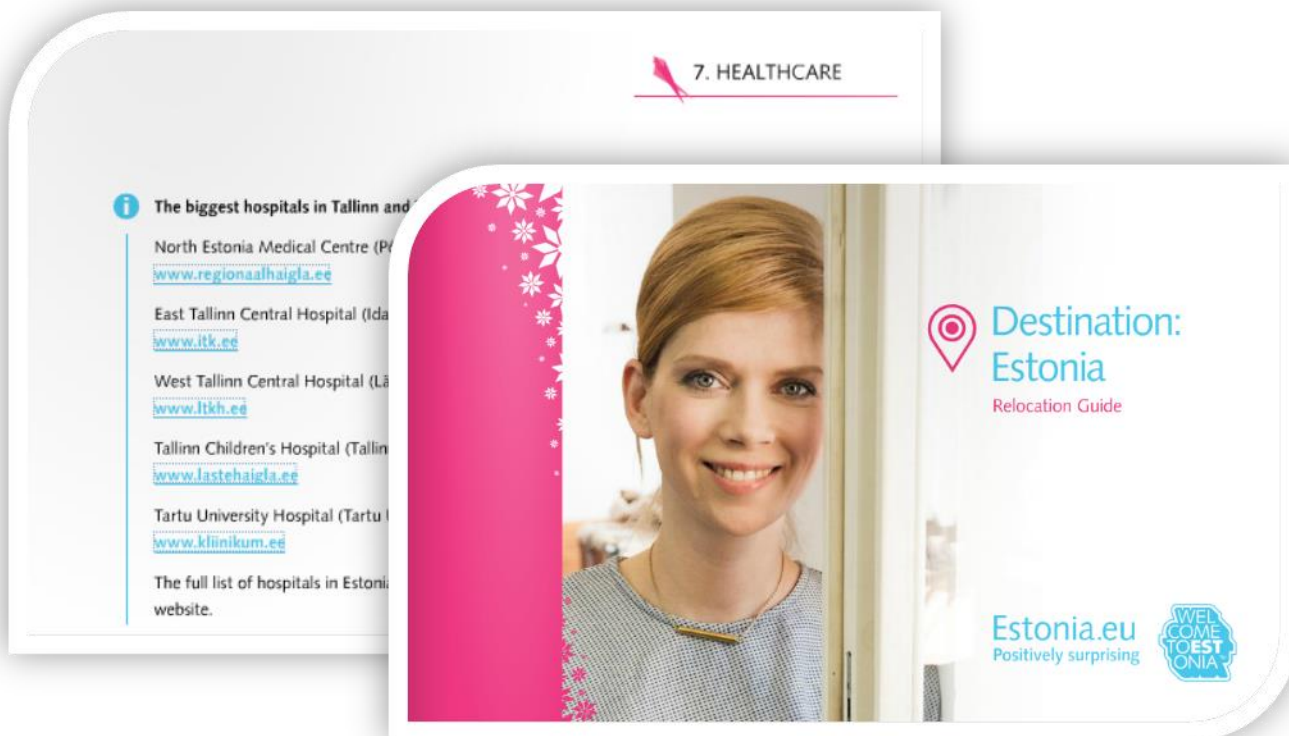
Lietuvoje, priešingai nei kitose išsivysčiusiose šalyse, vis dar nėra išnaudojama migracijos procesų nauda šalies ekonomikai, stinga programų ir priemonių, kuriomis naudojantis pavyktų pritraukti reikalingus aukštos kvalifikacijos specialistus į šalį, nėra organizacijos, atsakingos už aktyvų talentų pritraukimą. Aukštos kvalifikacijos talentų pritraukimą į Lietuvą skatinanti politika ne tik padėtų spręsti šiuolaikines problemas, bet ir padėtų šaliai ateityje užsitikrinti konkurencinį pranašumą prieš kitas šalis.

# II dalis

PENKIŲ UŽSIENIO ŠALIŲ GERŪJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ:  
ESTIJA, DANIJĄ, SINGAPŪRAS, NAUJOJI ZELANDIJA,  
AIRIJA

## ESTIJA

2014 m. Estijos Ūkio ir komunikacijos ministerijos (*angl. Ministry of Economics and Communications*) patvirtintas pirmasis nacionalinis veiksmų planas, skirtas pritraukti užsienio talentus į Estiją 2015 – 2016 m. laikotarpiui. Pagrindinis programos tikslas – padidinti Estijos, kaip šalies, tinkamiausios gyventi ir dirbti, patrauklumą ir, pritraukus į šalį talentingų specialistų, teigiamai paveikti šalies ekonomiką. Programoje numatytas informacinis portalas „*Work in Estonia*“ ir persikraustymo vadovas (*angl. relocation guide to Estonia*).



Estija yra pirmoji iš Baltijos šalių, kurioje pradėta imtis veiksmų talentams pritraukti ir išlaikyti. Šalyje 2013 m. pradėjus įgyvendinti diasporai pritraukti skirtą projektą „*Talents Come Home*“, 2014 m. Estija *IMD World Talent Report 2014* reitinge pakilo per 7 pozicijas, palyginus su 2013 m. rezultatais. Tačiau tik diasporai pritraukti skirtas projektas nebuvo sėkmingas, 2015 m. viduryje pradėtas universalus projektas, skirtas diasporos ir užsienio talentams pritraukti, o 2015 m. reitinge Estija nukrito per 3 pozicijas į 33 vietą.

2014 m. pabaigoje išleistas 101 puslapių relokacijos gidas, kuriame pristatomas darbas ir gyvenimas Estijoje devyniose kategorijose: šalies pristatymas, persikėlimas gyventi į Estiją, apgyvendinimas, darbas, mokesčiai ir banko paslaugos, išsilavinimas, sveikatos apsauga, transportas, kasdienis gyvenimas.

Kiekviename skyrelyje pateiktos nuorodos į susijusius interneto puslapius, kuriuose galima rasti kitą aktualiausių ir naujausių informaciją. Estijos relokacijos gido privalumai: informacijos išsamumas ir tikslumas, struktūriškumas, turinys, nuorodos į aktualiausių informaciją čia ir dabar, vizualinis patrauklumas (infografika, aukštos kokybės nuotraukos pritaikytos prie kategorijos, atspindinčios šalies kultūrą,

akcentuojančios teigiamą emociją) gidas išleistas trimis kalbomis: anglų, suomių ir rusų. Pagrindiniai trūkumai: nors ir yra pateikiamas turinys, didelėje apimtyje sudėtinga greitai rasti aktualią informaciją.

Palyginus Estijos ir Lietuvos relokacijos gidus: Estijos relokacijos gidas pateikia platesnį informacijos spektrą, tačiau yra beveik du kartus ilgesnis (101 psl.), nei Lietuvos relokacijos gidas (59 psl.). Estijos gidas teikia daug tikslios informacijos, tačiau informacija kinta, todėl turinį reikės nuolat atnaujinti, tuo tarpu Lietuvos gidas pateikia daug universalios informacijos, rekomendacijų, kurios išlieka aktualios ilgajame laikotarpyje, tačiau nėra pateiktas turinys, todėl spausdintoje versijoje reikalingą informaciją rasti greitai gali būti sudėtinga.

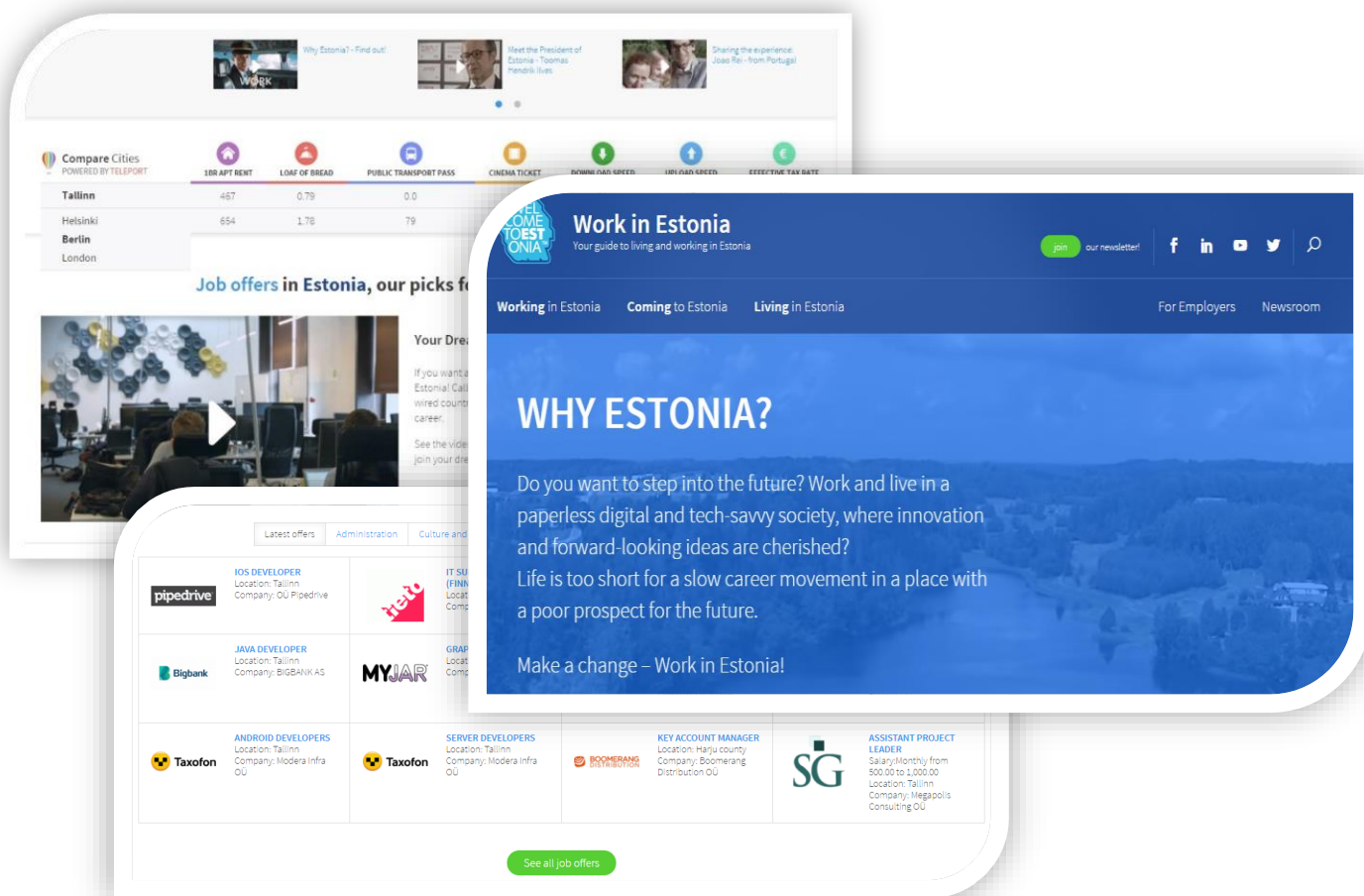
## TALENTŲ PRITRAUKIMĄ Į ESTIJĄ SKATINANČIOS ORGANIZACIJOS IR JŲ VEIKLA

TALENTŲ PRITRAUKIMAS: INSTITUCIJOS	VEIKLA
<b>Estijos vyriausybė</b> ( <i>angl. Government Estonia</i> )	Nacionalinėje reformų programoje ( <i>angl. National Reform Programme</i> ) „ESTONIA2020“ įvertinama nauda, kurią suteikia tarptautinė patirtis. Strategijoje numatyta, kad šalyje reikalinga padidinti Estijos aukštųjų mokyklų talentingiausių studentų, turinčių tarptautinės studijų patirties, skaičių nuo 3,6 proc. 2011 m. iki 20 proc. 2020 m. Kitas „ESTONIA 2020“ prioritetas yra talentų pritraukimas iš užsienio tose srityse, kurios yra aktualios šalies ekonomikai bei akcentuojama šalies talentų politikos svarba. Estijos talentų politika numato, jog reikalinga užtikrinti darnų tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp viešojo, privataus sektoriaus ir universitetų, sudaryti sąlygas užsienio studentams įgyti praktinės darbo patirties Estijoje, išlaikyti geriausius užsienio studentus šalyje užbaigus studijas. „E2020“ numato poreikius pagerinti migracijos procedūras, kad paklausių sričių specialistams būtų lengviau įsiliesti į Estijos darbo rinką. Reikalinga užtikrinti informacijos pateikimą anglų kalba, tiek rinkodaros kanaluose, tiek įdarbinimo procedūrose. Rinkodaros priemonių pagalba, numatyta didinti Estijos, kaip tinkamos vietos gyventi ir dirbti, patrauklumą. Estijos verslo plėtros strategija 2014-2020 ( <i>angl. The Estonian Entrepreneurship Growth Strategy 2014-2020</i> ) identifikuoja talentų pritraukimo reikšmę patenkinti specialistų paklausą darbo rinkoje, pritraukus reikalingus specialistus iš užsienio šalių. Strategija numato poreikį sukurti talentų pritraukimą skatinančią strategiją (paprastesnės priemonės rasti reikalingus specialistus, geresnės sąlygos įdarbinti ir įsidarbinti, Estijos, kaip šalies, kurioje gera dirbti ir gyventi, prekės ženklą, patrauklumo didinimas, talentų profesinių tinklų kūrimas).
<b>Vidaus reikalų ministerija</b> ( <i>angl. Ministry of Internal Affairs</i> )	Atlieka diasporos pritraukimą skatinančią programą. Atlieka naujų talentų adaptacijos procedūras. Trūkumas – reikalingas patobulintas informacijos naujiems specialistams pateikimas.
<b>Estijos prekybos ir pramonės rūmai</b> ( <i>angl. Estonian Chamber of Commerce and Industry</i> )	Organizuojamas projektas „Talents Come Home“, buvo skirtas padėti pritraukti Estijos diasporą atgal į šalį, pasidalinti žiniomis ir patirtimis. Nors projektas susilaukė didelio susidomėjimo šalyje, tačiau buvo pradėtas ekonominės krizės metu ir buvo nesėkmingas, nes: pasiektas nedidelis pritrauktų talentų skaičius; dėl ekonominės krizės sumažėjęs laisvų darbo vietų skaičius, sąvoka „talentas“ – šalyje priimta ginčytina, sukėlė neigiamas diskusijas. Praktikoje nepasitvirtino idėja, kad talentų pritraukimą tikslinga vykdyti tik diasporai pritraukti.
<b>Švietimo ir mokslo ministerija</b> ( <i>angl. Ministry of Education and Research</i> )	Plėtoja diasporos programą. Trūkumas – diasporos programa neturi aiškių sąsajų su šalies talentų pritraukimo politika.
<b>Ūkio ir komunikacijos ministerija</b> ( <i>angl. Ministry of Economic Affairs and Communications</i> )	Rengia darbo jėgos prognozes, atsakinga už talentų politikos įgyvendinimą.
<b>Versli Estija</b> ( <i>angl. Enterprise Estonia</i> )	Iniciatyva organizuotas pilotinis projektas, skirtas pritraukti IRT specialistus iš Suomijos, <a href="http://www.workinestonia.com">www.workinestonia.com</a> administravimas.

Estijoje, talentų pritraukimą skatinanti strategija apima tiek užsienio šalių talentus, tiek Estijos diasporą. Ypatingas dėmesys šių metų patvirtintoje strategijoje skiriamas priemonėms pritraukti talentus iš užsienio šalių.

## INFORMACINĖS SVETAINĖS

„Workinestonia.com“ ([www.workinestonia.com](http://www.workinestonia.com)) – Verslios Estijos (angl. *Enterprise Estonia*) parengtas ir išleistas tinklalapis – darbo ir gyvenimo Estijoje gidas („Darbas Estijoje“ (angl. „Working in Estonia“; „Atvykimas į Estiją“, (angl. „Coming to Estonia“); „Gyvenimas Estijoje“, (angl. „Living in Estonia“)). Pateikiama konkreti ir aktuali informacija, priėmus sprendimą keisti lokacijos vietą į Estiją.



Išsamus, aiškus, paprastas informacijos pateikimas, vieno langelio principas. Nors puslapyje nenurodoma, į kurių šalių talentus yra orientuota komunikacija, iki 2015 m. pabaigos gauta 400 užklausų, iš Ukrainos ir Suomijos, o per 7 tinklalapio prieinamumo vartotojams mėnesius, puslapis aplankytas apie 40,000 kartų<sup>20</sup>. Absoliučioji dauguma tinklalapio lankytojų per paskutinius 3 mėn. prisijungė iš Estijos (45,60 proc.). Raktiniai žodžiai, kuriais paieškos sistema dažniausiai per paskutinius 3 mėn. nukreipė lankytojus į tinklalapį „jobs in estonia“ (45,61 proc.), „work in estonia“ (37,27 proc.), „estonia“ (6,40 proc.).

Puslapyje lankytojams suteikiama galimybė palyginti kaštus 7 kategorijose Taline ir Helsinkyje, Berlyne, Londone (nuomos, viešojo transporto, interneto greičio ir kita). Todėl, galima daryti prielaidą, kad Estijoje prioritetingas šalis, pritraukti talentus į šalį, yra Suomija, Vokietija ir Jungtinė Karalystė.

<sup>20</sup> Estonian Investment Agency (Invest in Estonia), 2015.

Skiltyje „Darbas Estijoje“ (angl. „Working in Estonia“) išskiriamas patraukliausių mėnesio darbo pasiūlymų sąrašas. Tinklapyje struktūra paprasta, vartotojas gali greitai rasti reikalingą informaciją. Tinklapyje pateikiama daug video informacijos, gerųjų patirčių specialistų, dirbančių ir gyvenančių Estijoje. Kategorijoje „Atvykimas į Estiją“ (angl. „Coming to Estonia“) pateikiamas trumpas 3 skilčių klausimynas, skirtas išsiaiškinti, ar planuojantis į Estiją atvykti asmuo yra: EU, EEA, Šveicarijos pilietis ar ne Europos šalių pilietis; planuojamas relokacijos laikotarpis Estijoje: iki 6 mėn. ar daugiau nei 6 mėn.; šeimos relokacija: ar talentas į Estiją atkeliauja vienas ar kartu su šeima. Pagrindinė žinutė, siunčiama tinklalapyje yra „Why Estonia?“, siekiama lankytojui greitai ir paprastai atsakyti, kodėl Estija turėtų būti šalis, kurioje jis turėtų gyventi ir dirbti, akcentuojamas vertės pasiūlymas.

Tinklapyje plėtojamas horizontalus talentų pritraukimas – nėra išskirta prioritetingos sritys, kuriose šalis nori pritraukti talentus.

„**Movemytalent.com**“ ([www.movemytalent.com](http://www.movemytalent.com)) – personalizuota pagalbos svetainė, ne valstybinė iniciatyva, kuria galima pasinaudoti priėmus sprendimą persikelti į Estiją. Ši informacinė platforma yra privati veikla ir siūlo pagalbą tiek specialistui, kuris priėmė sprendimą relokuotis į Estiją, tiek jo šeimai. Konsultacijos ir pagalba suteikiama trijose pagrindinėse kategorijose: reikalingų dokumentų pildymas, kraustymasis į Estiją ir pagalba socializuojantis.

## SOCIALINIAI TINKLAI

Estijoje populiariausias socialinis tinklas *Facebook*, didžiausia talentų pritraukimą skatinanti grupė socialiuose tinkluose – „*Work in Estonia*“ – 3.568 sekėjai *Facebook* (informacijos srautas didelis, tačiau sekėjų skaičius nedidelis); *LinkedIn* 358 sekėjai. Neišnaudojamas socialinių tinklų potencialas, stinga vieningos strategijos socialiniuose tinkluose.

## VERSLO IR PROFESIONALŲ TINKLAI. INICIATYVOS, RENGINIAI, PROGRAMOS, AKCIJOS

***Jungtinių Amerikos Valstijų prekybos rūmai Estijoje*** (angl. *American Chamber of Commerce Estonia*) – organizacija, apjungia per 120 įmonių iš įvairių sektorių. Organizacija rūpinasi Amerikos, Estijos ir kitomis tarptautinėmis kompanijomis. Jų tikslas yra pasirūpinti, kad įmonių augimo potencialas visuomet gerėtų, tuo pačiu gerinant investicijų aplinką Estijoje.

***Talentų ir darbuotojų komitetas prie Jungtinių Amerikos Valstijų prekybos rūmų Estijoje*** (angl. *Talent and Labor Committee by AmCham Estonia*) – tikslas yra suburti kompanijas – nares ir spręsti problemas, kurios yra susiję su darbo rinkos problemomis, talentų pritraukimu ir išlaikymu, bet migracijos problemas Estijoje.

***Estijos IRT savaitė 2016*** (angl. *Estonian ICT Week 2016*) – renginys, suburiantis vietinius ir tarptautinius verslus ir talentus į vieną vietą. Per šią savaitę vyksta konferencijos, seminarai ir įvairios parodos, IRT srities entuziastams. Tai taip pat yra puiki proga užmegzti kontaktus su tarptautiniais talentais, o talentams susitikti su verslo atstovais ir išgirsti apie darbą ir gyvenimą Estijoje.

***Nauja imigrantų adaptacijos programa*** (angl. *New adaptation programme for all immigrants*) – tai veiksmų planas, kuris padeda naujai atvykusiems dirbti i Estiją adaptuotis prie šalies. Tai susideda iš kursų



apie Estijos visuomenę, kultūrą bei šalies valdymą. Taip pat į programą yra įvestas kursas apie būtiną informaciją norint gyventi Estijoje: šeima, darbas, studijos, sveikatos apsauga ir kita.

**Baltijos šalių studijų institutas** (*angl. Institute of Baltic Studies*) – pateikia rekomendacijas Estijai dėl tarptautinių talentų pritraukimo nuo viešojo iki privataus sektoriaus.

## EKONOMINĖS MIGRACIJOS PROCEDŪROS

Ne Europos Sąjungos piliečiams reikia kreiptis dėl trumpalaikio leidimo gyventi (iki 2 m.). Po to, kai asmuo Estijoje pragyvena bent 5 metus, jis gali prašyti nuolatinio leidimo gyventi. Taip pat, jeigu asmuo planuoja dirbti trumpai, jis gali prašyti *D-vizos*, kuri leidžia Estijoje dirbti iki 6 mėnesių. Kad būtų išduodamas leidimas dirbti, užsienio specialistas turi uždirbti bent 1,24 karto didesnį nei vidutinis mėnesio atlyginimas Estijoje.

## EKONOMINĖ TALENTŲ PRITRAUKIMO NAUDA ESTIJOJE

Estijoje, talentų nauda kol kas nėra apskaičiuota arba neprieinama. Šalies talentų pritraukimas pradėtas įgyvendinti iš anksto nenumatytus kriterijus, kuriais remiantis būtų galima įvertinti pastangų pritraukti talentus į Estiją, naudą.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS Į ESTIJĄ – SĖKMINGAS?

Šiandieninėje Estijoje, talentų pritraukimas iš užsienio ir estų kilmės talentų susigrąžinimas į šalį yra nauja, tačiau didelę reikšmę turinti srities šalies strategijoje. Kadangi priemonių talentams pritraukti poveikį galima įvertinti ilguoju laikotarpiu, reikšmingų pakitimų ar poveikio dar nėra išmatuota.

Konsultacijų su tinklalapio „*Work in Estonia*“ projektų vadovais metu išsiaiškinta, jog tik diasporai pritraukti skirta strategija „*Talents Come Home*“, vykdyta 2010 m. – 2012 m., nepasiteisino, o tinklalapis nebuvo sėkmingas: į šalį, per projekto laikotarpį iš viso atvyko 27 aukštos kvalifikacijos specialistai, o tinklalapio lankomumas nepatenkino lūkesčių. Dvejus metus vykdyta diasporos talentams susigrąžinti skirta programa „*Talents Come Home*“ padėjo pasisemti patirties, buvo surinkta daug reikšmingos informacijos, tačiau įvertinus rezultatus paaiškėjo, kad diasporos projektas nebuvo nesėkmingas, todėl projektas nutrauktas, o 2015 m. pradėtas tiek diasporą, tiek užsienio talentus pritraukti siekiantis projektas „*Work in Estonia*“.

Statistinių duomenų, leidžiančių įvertinti programos „*Work in Estonia*“ pritrauktų talentų skaičių, dar nėra pateikiama, tačiau programos vykdytojai 2016 m. pradžioje jau gali džiaugtis pirmaisiais rezultatais: tinklalapis „*Work in Estonia*“, per mažiau nei metus, buvo aplankytas 47.000 kartų; Estiją, kaip patrauklią šalį karjerai, pristatantis reklaminius video peržiūrėtas daugiau nei 24.000 kartų; oficiali svetainė socialiniame tinkle Facebook pasipildė 3.600 naujų gerbėjų; puslapyje pateikti darbo pasiūlymai peržiūrėti daugiau nei 7.000 vartotojų<sup>21</sup>.

Nors Estijos programa talentams pritraukti „*Work in Estonia*“ nėra skirta tik vienos profesijos specialistams pritraukti, o oficialiame tinklalapyje galima rasti darbo pasiūlymų tiek informacinių technologijų, tiek

---

<sup>21</sup> Work in Estonia Case study (2016).

rinkodaros ar pardavimų specialistams, viena iš svarbiausių tikslinių auditorijų yra jaunieji informacinių ir ryšių technologijų specialistai. Dėl šios priežasties, „*Work in Estonia*“ pasirinko nestandartinius rinkodaros sprendimus: tinklalapio rinkodaros žinutės buvo nukreipiamos į BuzzFeed, sukurta paskyra Tinder mobiliojoje aplikacijoje. Estija 2016 m. į tikslinių rinkų sąrašą įtraukė naują šalį – Ukrainą, iš kurios siekiama pritraukti jaunos specialistus, parengus specialią rinkodaros priemonių programą.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS ESTIJOJE: APIBENDRINIMAS

---

1. Estijoje talentų pritraukimas – viena svarbiausių Vyriausybės veiklos sričių nuo 2014 m., („ESTONIA2020“, Estijos verslo plėtros strategija 2014 m. – 2017 m.). Patvirtintas pirmasis nacionalinis veiksmų planas talentams pritraukti, kuriame numatyta informacinė platforma „*Work in Estonia*“.
  2. Talentų pritraukimas orientuotas tiek į diasporą, tiek į užsienio talentus. Estijos praktikoje paaiškėjo, kad talentų pritraukimas tik diasporai nebuvo sėkmingas.
  3. Siekiant pritraukti talentus, didelis dėmesys skiriamas šalies rinkodora, šalies prekės ženklui.
  4. Oficialiai nėra išskirta tikslinių rinkų talentams užsienio šalyse, tačiau pagal „*Work in Estonia*“ koncepciją ir Teleport skaičiuklėje į palyginimą įtrauktus miestus, galima daryti prielaidą, kad tikslinės šalys yra Suomija, Vokietija ir Didžioji Britanija. 2016 m., įvertinus ekonominius ir politinius pokyčius, pradėta talentų pritraukimą iš Ukrainos skatinanti programa.
  5. Aktyvus socialinių tinklų – *Facebook* ir *LinkedIn* panaudojimas.
  6. Talentų pritraukimas Estijoje – nauja sritis, rezultatai dar nėra išmatuoti, tačiau susidomėjimas „*Work in Estonia*“ didelis.
-

## DANIJA

Danija, kaip ir anksčiau analizuojamos šalys, susiduria su viena iš didžiausių išsivysčių šalių problemų – aukštos kvalifikacijos, įgūdusių žmogiškųjų išteklių stoka. Nors privačios talentų pritraukimą skatinančios iniciatyvos galėjo padėti spręsti trumpalaikes aukštos kvalifikacijos specialistų trūkumo problemas, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje, užkirsti kelią nepalankiems šalies ekonomikai pokyčiams darbo rinkoje, Danijos vyriausybės iniciatyva buvo numatyta imtis kurti Danijos talentų pritraukimo ir išlaikymo strategiją: 2010 m. patvirtinta programa „Denmark2020“, kurios vienas iš tikslų palengvinti sąlygas užsieniečiams dirbti ir studijuoti Danijoje, o 2014 m. pristatytas veiksmų planas, kuriuo siekiama pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus iš trečiųjų šalių.<sup>22</sup>

Šiandien dienai, Danija yra viena iš valstybių lyderių tarptautiniuose reitinguose, analizuojančiuose šalių gebėjimus pritraukti ir išlaikyti talentus. Šalies įmonių suinteresuotumą pritraukti geriausius žmogiškuosius išteklius į šalį atskleidžia IMD Pasaulio talentų tyrimas (2015), kuriame Danija pagal subindeksą „Talentų pritraukimas yra šalies įmonių prioritetą“, užima 3 vietą iš 61 valstybės, o bendrame Pasaulio talentų reitinge (2015), Danija užima 2-ą vietą<sup>23</sup>.

### TALENTŲ PRITRAUKIMĄ Į DANIJĄ SKATINANČIOS ORGANIZACIJOS IR JŲ VEIKLA

TALENTŲ PRITRAUKIMAS: INSTITUCIJOS	VEIKLA
<b>Danijos vyriausybė</b> (angl. <i>Government of Denmark</i> )	Vyriausybės sukurta programa talentams į Daniją pritraukti – „ <i>Work in Denmark</i> “. Danijos vyriausybė skatina programas, kurios padeda pritraukti tiek užsienio studentus į Daniją, tiek mokslininkus, tyrėjus, tiek aukštos kvalifikacijos specialistus. Vyriausybė suteikia stipendijas užsienio studentams, kurios skatina pasilikti Danijoje. 2015 m. valstybė numatė suteikti 3,3 mln. EUR stipendijų 65 – 70 talentingiausių užsienio studentų. Ateityje Danijos vyriausybė taip pat ketina į stipendijų suteikimą įtraukti privataus sektoriaus paramą, kas leistų padidinti stipendijų skaičių ir leistų išlaikyti daugiau talentų <sup>24</sup> . 2010 m. patvirtinta programa „ <i>Denmark2020</i> “, numatyti tikslai, kuriuos Danija planuoja pasiekti per dešimtmetį. Vienas iš numatytų tikslų – palengvinti sąlygas užsieniečiams dirbti ir studijuoti Danijoje (sumažinti biurokratiją, skatinti verslo ir valstybinių institucijų bendradarbiavimą, palengvinti sąlygas steigti verslą, skatinti programas, palengvinančias atvykusių specialistų sutuoktinių ir vaikų integraciją šalyje) <sup>25</sup> . 2014 m. šalies Mokesčių ministerijos, Darbo jėgos ministerijos ir Aukštojo mokslo ministerijos pristatytas veiksmų planas, kurio tikslas pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus į Daniją iš trečiųjų šalių.
<b>Danijos tarptautinė įdarbinimo ir integracijos agentūra</b> (angl. <i>Danish Agency for International Recruitment and Integration</i> )	Valstybinė institucija, kuri sudarinėja Tikslų trūkstančių specialybių sąrašą, rengia darbo užmokesčio ribos schemą, Korporacinę schemą, administruoja užsienio šalių talentų, turinčių ypatingus gebėjimus, atvykimą į šalį (pvz.: aktoriai, dailininkai), taip pat analizuoja klausimus, susijusius su praktikomis arba atostogomis, suderinamomis su darbu (angl. <i>Working Holidays</i> ) <sup>26</sup> .
<b>Danijos imigracijos tarnyba</b> (angl. <i>Danish Immigration Service</i> )	Valstybės institucija, išduodanti leidimus dirbti trečiųjų šalių piliečiams trumpalaikes vizas, konsultuoja migracijos klausimais. Organizacija teikia statistinę informaciją, organizuoja forumus ir diskusija.
<b>Kopenhagos investicijų skatinimo agentūra</b> (angl. <i>Copenhagen's investment promotion agency</i> )	Vienas iš trijų pagrindinių organizacijos tikslų (šalia investicijų pritraukimo ir klasterių plėtros) yra verslo poreikius atitinkančių talentų pritraukimas į Daniją.

<sup>22</sup> American Chamber of Commerce in Denmark, 2011.

<sup>23</sup> IMD World Talent Report, 2015.

<sup>24</sup> Confederation of Danish Industry, 2014.

<sup>25</sup> Denmark, 2020. *Knowledge. Growth. Prosperity. Welfare, 2010.*

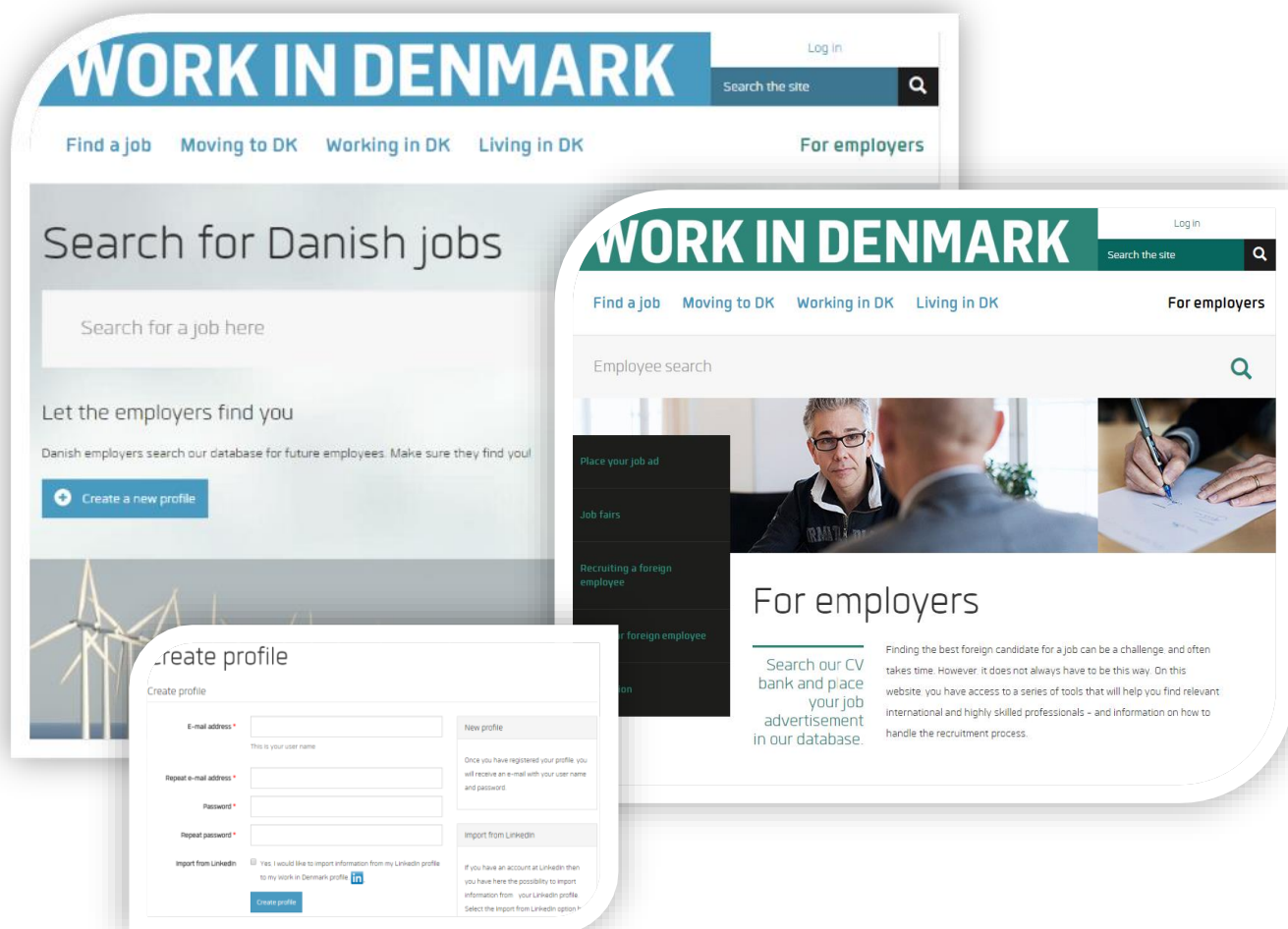
<sup>26</sup> New to Denmark, 2015.

<b>Kopenhagos universitetas</b> (angl. <i>University of Copenhagen</i> )	Siekia pritraukti į šalį mokslo ekspertus įsidarbinti Kopenhagos universitete iš viso pasaulio, organizuoja renginius, pvz.: <i>Tarptautinis darbuotojų judėjimas</i> (angl. „International Staff Mobility“).
<b>Danijos inovacijų centras</b> (angl. <i>Innovation Centre Denmark</i> )	Danijos inovacijų centras yra Danijos aukštojo mokslo ir gamtos mokslų (angl. <i>Ministry of Higher Education and Science</i> ) ir Danijos užsienio reikalų ministerijos (angl. <i>Ministry of Foreign Affairs of Denmark</i> ) partnerystės rezultatas. Verslui, šalies tyrėjams, aukštojo mokslo ar valstybinėms institucijoms Danijos inovacijų centras padeda užmegzti kontaktus užsienyje, suteikia konsultacijas. Viena iš papildomų organizacijos veiklų – programa „Geriausieji talentai Danijai“ (angl. <i>Top Talent Denmark program</i> ).

Danijos talentų pritraukimo programa orientuota į užsienio šalių talentų pritraukimą ir skirta pritraukti ne tik talentingiausius specialistus iš užsienio šalių, tačiau numato ir užsienio talentų sutuoktinių pritraukimą bei integraciją Danijoje. Didelis dėmesys ir papildomos patrauklios sąlygos suteikiamos studentams, siekiama pritraukti studentus į Daniją, kad jie studijuotų ir vėliau įsidarbintų Danijoje.

## INFORMACINĖS SVETAINĖS

„*Work in Denmark*“ ([www.workindenmark.dk](http://www.workindenmark.dk)) – Danijos vyriausybės iniciatyva, kurios pagrindinis tikslas – pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus į Danijos įmones ir išlaikyti juos šalies darbo rinkoje.



Šiems tikslams pasiekti, sukurta informacinė platforma, kurioje pateikiama informacija keturiose kategorijose: „*Rask darbą*“ (angl. *Find a Job*), „*Persikėlimas į Daniją*“ (angl. *Moving to DK*), „*Darbas Danijoje*“ (angl. *Working in DK*), „*Gyvenimas Danijoje*“ (angl. *Living in DK*), apimančiose svarbiausias sritis, į kurias

reikalinga įvertinti prieš priėmus sprendimą relokacijai: darbo pasiūlymų skiltis, praktinių galimybių pakeisti gyvenamąją vietą į Daniją apžvalga (daiktų pervežimas, persikraustymas, infrastruktūra), darbo rinkos pristatymas (darbo sutartys, pensijų sistema, darbo leidimų išdavimas).

Naudingas įrankis tinklalapyje – darbo skelbimų, pagal veiklos pobūdį, paieškos sistema. Puslapyje išskirta atskira skiltis, skirta darbdaviams (*angl. „For employers“*) kurioje įmonės gali pateikti savo darbo pasiūlymus, gauti papildomos informacijos ir patarimų, susijusių su darbo leidimais, sutuoktiniams skirtomis programomis šalyje. Pagrindinis puslapio tikslas – remiantis vieno langelio principais, pateikti norintiems atvykti į Daniją specialistams informaciją vienoje vietoje, aiškiai ir suprantamai.

Puslapyje yra sukurta funkcija – tiek darbo ieškantiems specialistams, tiek įmonėms – asmeninio profilio kūrimas. Potencialiems darbuotojams galima arba susikurti profilį tinklalapyje, arba perkelti profilį į *Workindenmark.com* iš *LinkedIn* socialinio tinklo.

Nors tinklalapis *Workindenmark.dk* skirtas pritraukti specialistus iš užsienio šalių, daugiau nei pusė tinklalapio lankytojų – 51,40 proc. – yra iš Danijos ir tik 8,3 proc. iš Vokietijos, 6,8 proc. iš Didžiosios Britanijos ir 6,7 proc. iš Jungtinių Amerikos Valstijų. Lankytojus į tinklalapį dažniausiai nukreipę paieškos žodžiai arba frazės – „jobs in denmark“ (31,56 proc.), „denmark jobs“ (21,85 proc.), „work in denmark“ (11,73 proc.), „job resume templates“ (4,36 proc.), „denmark“ (4,2 proc.). Per paskutinius 3 mėn., vienas lankytojas tinklalapyje vidutiniškai peržiūrėjo 4,10 puslapio (4,0 proc. daugiau nei praėjusį ketvirtį), o tinklalapyje *Workindenmark.dk* vienas vartotojas vidutiniškai praleido 4:03 minutės (6 proc. mažiau nei praėjusį ketvirtį). Puslapio apsilankymų statistika atskleidžia, puslapyje pateikiama susijusi ir aktuali vartotojui informacija, lankytojas linkęs peržiūrėti daugiau nei 4 puslapio kategorijas, praleidžia tinklalapyje reikšmingai daugiau laiko naršyti, palyginus su kitais Danijos talentų pritraukimą skatinančiais tinklalapiais.

Tinklalapyje informacija pateikiama anglų kalba, tačiau darbuotojams skirtoje informacinėje skiltyje, pagrindinė informacija apie darbuotojų teises šalyje pateikiama ir lenkų, bulgarų, rumunų, latvių ir lietuvių kalbomis.

Statistinės informacijos, kiek aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukti pavyko naudojantis tinklalapiu nėra skelbiama.

Puslapis orientuotas į horizontalų talentų pritraukimą – nėra išskirta, kuriose veiklos srityse siekiama pritraukti talentus, didelė pateiktų darbo pasiūlymų šalyje įvairovė.

**„Talent attraction Denmark“ ([www.talentattractiondenmark.com](http://www.talentattractiondenmark.com))** – projektas, inicijuotas Kopenhagos miesto savivaldybės, nepelno siekiančių organizacijų, smulkaus ir vidutinio verslo įmonių, universitetų, tarptautinių įmonių, tyrimų agentūrų, kurio tikslas – pritraukti talentus iš užsienio į šalis, kuriose jaučiamas didžiausias aukštos kvalifikacijos specialistų stygius Danijoje: informacinių technologijų, atsinaujinančių energijos šaltinių, gyvybės mokslų srityse.

Įdiegtas paieškos sistemos įrankis – darbo skelbimų sąrašė gali būti atliekama paieška pagal raktinius žodžius. Pagal sritis, pateikiamas projekto partnerių darbo pasiūlymų sąrašas.

Darbu ir laisvalaikiui šalyje šioje informacinėje platformoje neskiriama daug dėmesio. Pagrindinė tinklalapio funkcija – darbo skelbimų Kopenhagos regione, prioritetinėse ūkio šakose, pateikimas.

Raktažodžiai, pagal kuriuos lankytojai dažniausiai pasiekia tinklalapį yra „it jobs in denmark“ (26,55 proc.), „software companies in denmark“ (20,84 proc.), „software companies“ (18,50 proc.), „list of software companies in ireland“ (13,97 proc.), „jobs in denmark“ (6,97 proc.). Šis puslapis, priešingai nei „Work in Denmark“ yra labiau darbo pasiūlymus Danijoje populiarinantis tinklalapis, nei priemonė, kuri lankytojui suteiktų pakankamą informacijos kiekį, leidžiantį priimti sprendimą persikelti dirbti ir gyventi Danijoje. Kadangi pagrindinė informacija tinklalapyje yra tik skelbimai, tinklalapio struktūra paprasta, yra įdiegta greitosios paieškos sistema, vienas lankytojas, per paskutinius 3 mėn., puslapyje vidutiniškai lankėsi tik 1:29 minutės. Puslapio apsilankymų statistika neatsiejama nuo tinklalapio funkcijos – puslapis yra darbo skelbimų lenta, o ne vieno langelio principais grįsta platforma informacijai pateikti. Puslapis yra orientuotas į vertikalų talentų pritraukimą – išskirtos prioritetinės sritys, kuriose siekiama pritraukti talentus: informacinių technologijų, atsinaujinančių energijos šaltinių, gyvybės mokslų sektoriai.



Duomenų, kiek užsienio specialistų pasinaudojo tinklalapyje pateiktais darbo pasiūlymais, kol kas nėra pateikiama.

„Expatriate in Denmark“ ([www.expatriatedenmark.com](http://www.expatriatedenmark.com)) – informacinė platforma, skirta užsieniečiams, grįžusiems į savo šalį danams bei šalies gyventojams ir užsienio šalių gyventojams, kurie ketina dirbti ir gyventi Danijoje.

Tinklalapį administruoja DI Pasaulio talentų konsorciumas (*angl. DI Consortium for Global Talent*), kuris yra bendras Danijos pramonininkų konfederacijos (*angl. The Confederation of Danish Industry*) ir Pasaulio talentų konsorciumo (*angl. The Consortium for Global Talent*) projektas.

DI pasaulio talentų konsorciumas siekia trijų svarbiausių tikslų – suteikti šalies įmonėms daugiau galimybių rasti reikiamas kvalifikacijas turinčius specialistus iš užsienio šalių, užtikrinti, kad šalies įmonės būtų pajėgios išlaikyti tarptautinius talentus Danijoje bei padėti sustiprinti Danijos, kaip patrauklios šalies, kurioje galima sėkmingai gyventi, dirbti, studijuoti, prekės ženklą<sup>27</sup>.

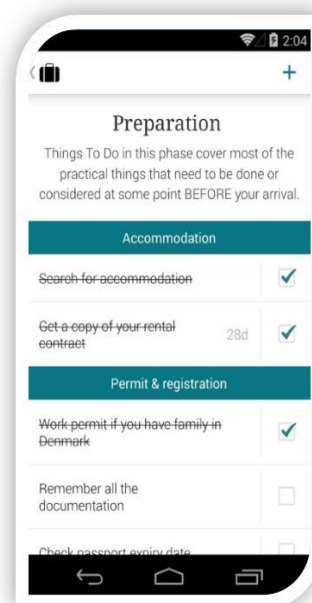
<sup>27</sup> DI Confederation of Danish Industry, 2015.

Informacija platformoje *Expatindenmark.com* skirstoma į dvi kategorijas: „Atvykimas į Daniją“ (angl. *Arriving in Denmark*) (šioje skiltyje pateikiama informacija apie banko paslaugas, mokesčius, sveikatos apsaugą, studijas, vietinės kalbos kursus, darbo paiešką – skiltyje „Darbo paieška“ (angl. „*Finding a Job*“) pateikiamos nuorodos į darbo pasiūlymų puslapius – tiek tarptautinius anglų kalba, tiek vietinius danų kalba) ir „Gyvenimas Danijoje“ (angl. „*Living in Denmark*“) (socialinė ir laisvalaikio veikla Danijoje, naminių gyvūnėlių laikymas, pensijos kaupimas, informacija apie vairuotojo pažymėjimus). Informacinėje platformoje informacija aiškiai suskirstyta pagal tikslinę rinką – talentams, kurie jau gyvena ir dirba Danijoje ir kitiems profesionalams, kurie planuoja persikelti dirbti ir gyventi šalyje.



„*Expat in Denmark*“ yra išleidę elektroninį informacinį gidą, kuris trumpai pateikia reikalingiausią, struktūrizuotą informaciją apie šalį<sup>28</sup>. Puslapio lankytojams suteikiama galimybė užsiregistruoti į „*Expat in Denmark*“ tinklą, gauti aktualias naujienas apie renginius, akcijas, programas. Tinklapyje yra sukurtas blogas, kuriame registruoti vartotojai gali dalintis mintimis apie gyvenimą Danijoje, diskutuoti. Blogas vienija 3.643 registruotų vartotojų.

Tinklapis suteikia galimybę atsisiųsti mobiliąją aplikaciją „*Move to DK*“, kurioje pateikiama keturi žingsniai, kuriuos reikia atlikti, nusprendus persikelti į Daniją: analizė, sprendimas, pasiruošimas, įsikūrimas. Kiekviename žingsnyje mobiliojoje aplikacijoje pateikiamas darbų sąrašas (angl. *To Do list*). Mobilioji aplikacija suteikia galimybę vartotojui susikurti personalizuotą profilį: šalį, iš kurios ketinama atvykti, atvykimo datą ir būsimąją gyvenamąją vietą Danijoje (vėliau ši informacija bus sėkmingai panaudojama statistiniams duomenims analizuoti). Aplikacijos vartotojo sąsaja paprasta, suteikiama praktinis įrankis pasižymėti, išsibraukti darbus, kurie, pagal rekomendacijų sąrašą yra atlikti. Vartotojui panorus papildomos informacijos, pateikiamos nuorodos į kitus puslapius.



<sup>28</sup> Work in Denmark, 2015.

Vienas lankytojas per paskutinius 3 mėn. peržiūrėjo vidutiniškai 1,70 puslapio, tinklalapyje praleido 1:33 minutės. Dažniausiai pasitaikantys raktažodžiai, pagal kuriuos lankytojai nukreipti į tinklalapį *Expatindenmark.com* yra „expat in denmark“ (25,89 proc.), „expat“ (18,41 proc.), „denmark government“ (6,12 proc.), „taxes in denmark“ (5,44 proc.), „denmark’s government“ (3,69 proc.).

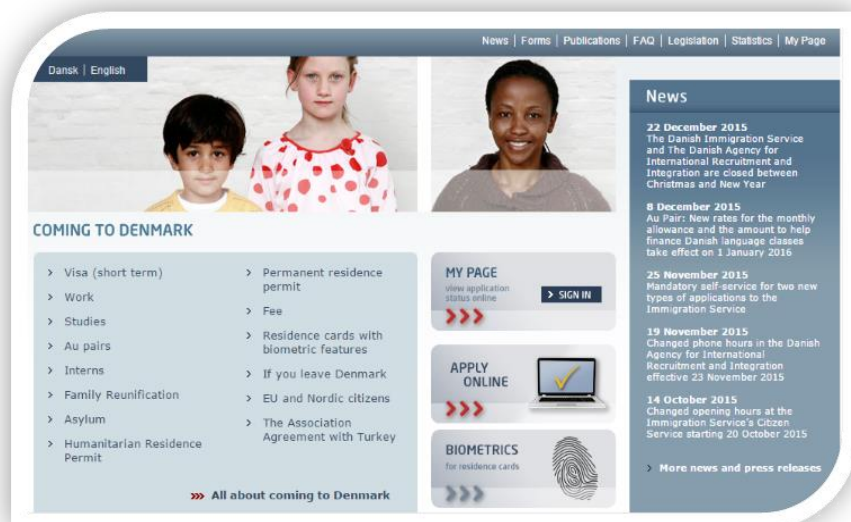
*Expatindenmark.com* tinklalapis apjungia keletą svarbių elementų: informacija pateikiama paprastai ir aiškiai, struktūra puslapyje vartotojui lengvai suprantama, pateikiamas tiesioginis nukreipimas į platformas socialiniuose tinkluose – *Facebook* ir *Twitter*, pateikiamas relokacijos gidas, aktualiausia informacija apie renginius, galimybė gauti naujienlaiškius, dalyvauti diskusijose ir reikšti nuomonę bloguose, netgi pateikiama galimybė parsisiųsti mobiliąją programėlę, o puslapio informacija adaptuojasi priklausomai nuo įrenginio, kuriuo naudojasi vartotojas. Galima teigti, kad šis puslapis yra sėkmingiausias, įvertinus informacijos pateikimą, turinį, papildomas funkcijas, iš Danijoje esančių tinklalapių, skirtų pritraukti talentus į šalį. *Expatindenmark.com* tinklalapio koncepcija yra priešinga *Talentattraction.com* tinklalapio koncepcijai – šiame puslapyje nėra skelbimų lentos, nuorodos į darbo skelbimų puslapius pateikiamos nuorodose. Tinklalapis yra orientuotas į informacijos pateikimą vienoje vietoje, o talentų pritraukimą skatinanti strategija horizontali – nėra išskirtų prioritetinių talentų sričių.

„**New to Denmark**“ ([www.nyidanmark.dk](http://www.nyidanmark.dk)) – administruojama: Danijos imigracijos tarnybos ir Danijos tarptautinės įdarbinimo ir integracijos agentūros. Šios platformos pagrindinis tikslas – suteikti informaciją apie migracijos procedūras, kurias reikalinga atlikti prieš atvykimą į šalį. Suteikiama galimybė pildyti prašymą gauti leidimą gyventi šalyje e-sistemoje, susikurti savo profilį ir sekti prašymo eigą.

Tinklalapyje naršymo navigacija turi aiškią struktūrą, tačiau informacijos pateikimas, palyginus su „*Work in Denmark*“ ir „*Expat in Denmark*“ smarkiai atsilieka. Šis

tinklalapis yra labiau įrankis pateikti reikalingą informaciją, susijusią su šalies migracijos procedūromis, nei tikslingai pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus į šalį.

Daugiau nei pusė (52,00 proc.) puslapio „*Expat in Denmark*“ lankytojų yra iš Danijos, antroji šalis, kitos šalys, iš kurių tinklalapis per paskutinius 3 mėn. susilaukė daugiausiai susidomėjimo – Indija (18,90 proc.), Jungtinės Amerikos Valstijos (4,20 proc.), Iranas (2,90 proc.), Didžioji Britanija (2,70 proc.). Lankytojų įsitraukimas puslapyje aukštas, palyginus su kitais talentų pritraukimą į Daniją skatinančiais puslapiais – per vieną apsilankymą tinklalapyje, vartotojas per paskutinius 3 mėn. peržiūrėjo vidutiniškai 3,60 puslapio ir





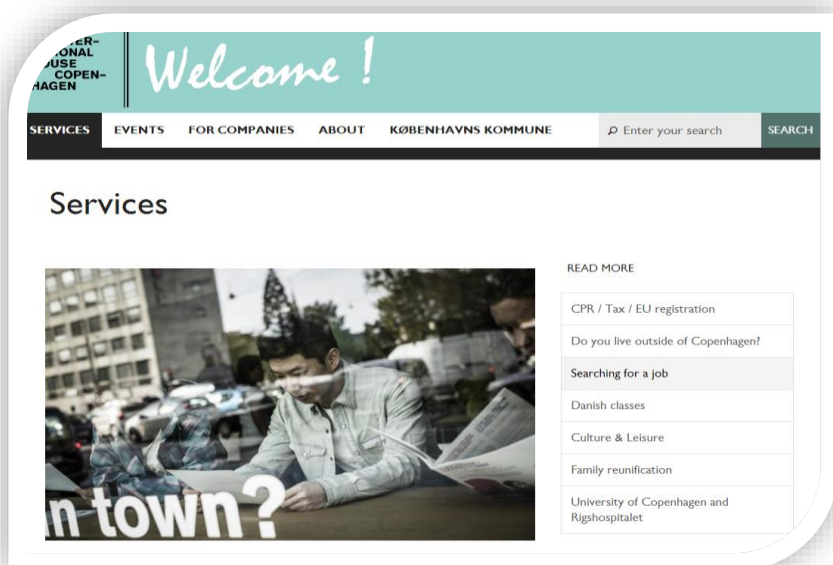
praleido tinklalapyje 4:36 minutės. Raktažodžiai, pagal kuriuos lankytojai surado tinklalapį „New to Denmark“: „denmark green card“ (19,37 proc.), „danish green card“ (10,56 proc.), „denmark green card scheme“ (7,66 proc.), „denmark immigration“ (3,69 proc.), „nydenmark“ (2,78 proc.).

Tinklalapis yra labiau skirtas vieno langelio principais informuoti ir padėti talentams greičiau ir paprasčiau atvykti į šalį, nei rinkodaros priemonėmis skatinti talentų atvykimą į šalį, skatinti šalies verslo atstovus susitelkti ir pateikti darbo skelbimus bei bendromis pastangomis sukurti geriausiems užsienio talentams patraukliausią vertės pasiūlymą.

**„International House of Copenhagen“ (www.ihcph.kk.dk)** – 2013 m. Danijos vyriausybės, Kopenhagos miesto savivaldybės, universitetų ir privačių įmonių partnerystės rezultatas – pradėtas projektas, kurio tikslas – Kopenhagoje įsikūrusiame ofise suteikti visą įmanomą pagalbą tiek talentams, tiek įmonėms, pageidaujantioms įdarbinti užsienio talentus (pagalba užpildyti reikalingus dokumentus, pagalba darbo paieškose, informacija apie sąlygas gyventi ir dirbti Danijoje, socialinę integraciją, būsto paiešką, CV rašymą).

Ši informacinė platforma yra labiau orientuota nukreipti lankytojus į kitus interneto puslapius, siūlančius skirtingas galimybes įsidarbinti, nei pateikia struktūrizuotą informaciją apie bendrąją darbo ir gyvenimo aplinką šalyje. Tinklalapyje dėmesys sutelktas į miestą (Kopenhagą), kaip prekės ženklą. Skatinamas verslo įsitraukimas, kuris padeda gerinti organizacijos

teikiamas paslaugas, rasti tinkamiausius užsienio talentus. „International House of Copenhagen“ yra orientuotas pritraukti talentus į Kopenhagą, pagrindinis organizacijos tikslas yra teikti pagalbą ir asmenines konsultacijas talentams, nusprendusiems persikelti į Daniją. Informacijos apie darbą ir gyvenimą šalyje kiekis minimalus, palyginus su kitais talentams pritraukti skirtais puslapiais, taigi „International House of Copenhagen“ yra labiau puslapis, nukreipiantis talentus arba į kitus puslapius, pateikiančius aktualią informaciją (apie darbą, danų kalbos kursus, kultūrą ir laisvalaikį ir kita) nei tiesiogiai pateikiantis visą informaciją vienoje vietoje. Informacijos apie puslapio lankomumą, raktinius žodžius, leidžiančius pasiekti puslapyje esančią informaciją ir apsilankymo kriterijų statistikos nėra pateikiama. Tinklalapis neatskleidžia, kiek aukštos kvalifikacijos specialistų ar įmonių kreipėsi pagalbos į sostinėje įsikūrusį ofisą.



## SOCIALINIAI TINKLAI

Oficialiai talentų pritraukimą šalyje skatinančios interneto svetainės turi puslapius ir socialiniuose tinkluose – Facebook ir LinkedIn, pvz: „International House of Copenhagen“ – Facebook 4.919 sekėjų; „Workindenmark“ – Facebook 2.295 sekėjų, LinkedIn 1.075 sekėjų. „Talent Attraction Denmark“ talentų pritraukimo strategiją socialiniuose tinkluose naudoja ir oficialiame Youtube kanale, kuriame pateikiamos talentų sėkmės istorijos Danijoje, plėtojama koncepcija „Čia yra mano Danija“ (angl. „This is my Denmark“). Sėkmės istorijose akcentuojamas tiek emocinis, tiek pragmatinis aspektai – idėja, kad kiekvienas Danijoje gali rasti savo vietą, išnaudoti asmeninį potencialą bei užsitikrinti profesinį tobulėjimą. „Expatriate in Denmark“ plėtoja strategiją socialiniame tinkle Twitter – 1.612 paskelbtų skelbimų nuo 2009, naujienų srautas nuolatinis.

Nors Danijoje oficialūs talentų pritraukimą skatinantys kanalai socialiniuose tinkluose nesulaukia didelio sekėjų skaičiaus, tačiau potencialius talentus siekiama pasiekti ir sudominti pasitelkus skirtingą kanalų spektrą – nuo trumpųjų žinučių Twitter iki video medžiagos Youtube.

## VERSLO IR PROFESIONALŲ TINKLAI

Danijoje verslo ir profesionalų tinklai siekia užtikrinti darnų verslo, valstybės institucijų ir universitetų bendradarbiavimą. Tinklai siekia padėti formuoti palankias nuostatas į užsienio talentus Danijoje bei imtis priemonių ugdyti talentus šalies viduje.

VERSLO IR PROFESIONALŲ TINKLAI	VEIKLA
<b>Globalių talentų konsorciumas</b> (angl. Consortium for Global Talent (CGT))	Organizacija, kuri vienija 18 didžiausių, stipriausių įmonių Danijoje, tokių kaip <i>Maersk</i> , <i>Novo Nordisk</i> , <i>Calsberg</i> , <i>Lego</i> , <i>Microsoft</i> ir <i>Arla Foods</i> . CGT darniai bendradarbiauja su valstybinėmis organizacijomis ir didžiausiais Danijos universitetais. Organizacija siekia formuoti nuomonę apie talentų naudą, inicijuoti pokyčius, galinčius pagerinti tarptautinių talentų darbo ir gyvenimo sąlygas šalyje, turėti teigiamos įtakos ir formuoti palankias nuostatas į atvykusius talentus bei atskleisti, kokią įtaką užsienio specialistai turi Danijos verslui.
<b>Danijos ateities verslininkai</b> (angl. Future Entrepreneurs Denmark (FED))	Skirtingų sričių talentus vienijantis profesionalų tinklas, kurio tikslas – užtikrinti darnią tyrėjų ir verslininkų partnerystę. Šis tinklas veikia kartu su šalies studentų organizacijomis. FED vizija yra skatinti studentų verslumą, naujas idėjas. Siekiama sukurti skirtingas kompetencijas, praktinius įgūdžius ir patirtis turinčių žmonių tinklą, kurie, partnerystėje su verslais, galėtų įgyvendinti idėjas praktikoje. Programa trunka 6 mėn., organizuojamos 7 dirbtuvės (angl. workshops), kurių metu studentai ir verslininkai komandose dalijasi patirtimis, analizuoja realias verslo situacijas, konsultuojasi su ekspertais apie veiksmus, reikalingus sėkmingai pradėti verslą. Programos pabaigoje, studentams išduodamas diplomai, nariai tampa FED Alumni tinklo (angl. FED Alumni Network) nariais <sup>29</sup> . Ši programa yra viena iš priemonių, kuri skirta padėti ugdyti talentus šalies viduje.

Talentams pritraukti, ugdyti ir palengvinti integraciją šalyje, Danijoje ne tik veikia profesionalų tinklai, bet ir yra sukurtos specializuotos programos mokslininkams, studentams, aukštųjų mokyklų dėstytojams pritraukti bei programos talentams ir jų šeimos nariams integruotis.

<sup>29</sup> FED Network, 2015.

## INICIATYVOS, RENGINIAI, PROGRAMOS, AKCIJOS

**„Tarptautinis darbuotojų judėjimas“** (angl. *International Staff Mobility*) – Kopenhagos universiteto žmogiškųjų išteklių departamento organizuojami susitikimai ir renginiai, skirti pritraukti tarptautinius mokslininkus ir jų šeimos narius gyventi Danijoje ir dirbti universitete.

**„Kopenhagos talentų tiltas“** (angl. *Copenhagen Talent Bridge Project*) – programa, kurios tikslas yra pritraukti ir išlaikyti investicijas, talentus ir jų šeimos narius (padeda įsidarbinti arba sukurti verslus, organizuoja nemokamus danų kalbos mokymus naujiems specialistams ir jų šeimų nariams) Kopenhagoje. Išlaikomas tarp institucinis bendradarbiavimas tarp regiono (miesto) ir šalies valdžios, ministerijų, verslo, pramonės, aukštojo mokslo įstaigų.

Sukurta ir patvirtinta talentų pritraukimą į Kopenhagą 2014 m. – 2017 m. skatinanti strategija *„Paversk Kopenhagą savo verslu. Talentų pritraukimo ir išlaikymo strategija Kopenhagoje 2014 – 2017“* (angl. *„Make Copenhagen your personal business. Strategy for attracting and retaining talented internationals in the Copenhagen region 2014 – 2017“*), pristatytos priemonės, padėsiančios pritraukti talentus bei nustatyti tikslai, kuriuos reikalinga pasiekti iki 2017 m. (pvz.: pritraukti 33 proc. daugiau tarptautinių profesorių ir mokslininkų; 90 proc. atvykusių kvalifikuotų specialistų pasiliks dirbti ir gyventi Danijoje; magistratūros ir doktorantūros studentų skaičius išaugs 20 proc.). Projektas yra trijų krypčių: pritraukti naujus, unikalius verslus (angl. *Startups*), užsienio talentus ir užsienio talentų sutuoktinius bei juos integruoti į šalies darbo rinką, taip užtikrinus geresnes galimybes išlaikyti talentus Danijoje.

**„Danijos jaunimo geros valios ambasadoriai“** (angl. *Youth Goodwill Ambassadors of Denmark*) – pasaulinis Danijoje studijuojančių talentingų studentų tinklas, kuriems programos metu suteikiama galimybė dirbti su didžiausiais šalies verslo, kultūros ir akademinės visuomenės atstovais. Tinklo nariams suteikiamos palankesnės sąlygos įsidarbinti šalies įmonėse, o jeigu studentai išvyksta iš šalies, tebelieka programos nariais ir tampa programos ambasadoriais užsienyje, skleidžia gerą žinią apie studijas Danijoje.

**„Geriausiujų talentų programa“** (angl. *Top Talent program*) – Danijos vyriausybės, Danijos inovacijų centro, Danijos universitetų ir įmonių organizuojama programa. Danijos universitetai bendradarbiauja su Kinijos, Brazilijos ir Indijos universitetais, šiose šalyse organizuoja renginius, seminarus, kurių metu studentams ir dėstytojams pristato studijų ir darbo galimybes Danijoje<sup>30</sup>.

## EKONOMINĖ MIGRACIJA DANIJOJE

**Tikslus trūkstamų sričių specialybių sąrašas** (angl. *The Positive List*) – sąrašas profesijų, kuriose Danijoje stinga aukštos kvalifikacijos darbo jėgos. Darbuotojai, turintys reikalingas kvalifikacijas paklausiams laisvoms darbo vietoms užpildyti, turintys darbo pasiūlymą Danijoje, atitinkantys standartinius Danijos darbo užmokesčio reikalavimus ir įdarbinimo terminus, gali gauti leidimą gyventi ir dirbti Danijoje 3 m., kuris vėliau gali būti pratęstas dar 4 m. laikotarpiui. Danijoje siekiama sukurti palankią aplinką ne tik

---

<sup>30</sup> Study in Denmark, 2015.

pritraukti talentus, bet ir juos išlaikyti, todėl leidimas dirbti šalyje gali būti pratęstas netgi tuomet, jeigu aukštos kvalifikacijos specialisto profesija po 3 m. nebėra įtraukta į tikslų trūkstamų specialybių sąrašą<sup>31</sup>.

**Darbo užmokesčio ribos schema** (angl. *The Pay Limit Scheme*) – jeigu užsienio talentas turi darbo sutartį Danijoje, kurioje minimalus atlyginimas 50.000 EUR per metus, leidimas dirbti išduodamas greičiau, nei pagal tikslų trūkstamų sričių specialybių sąrašą. Leidimai dirbti pagal darbo užmokesčio schemą gali būti išduoti nereikalavus pateikti dokumentų apie būsimąją gyvenamąją vietą Danijoje, išsilavinimą ir darbo patirtį. Danijoje yra išskirtas sąrašas specialybių (pvz.: visi medicinos srities specialistai), kurioms leidimas dirbti pagal darbo užmokesčio ribos schemą išduodamas tik gavus Danijos imigracijos tarnybos patvirtinimą<sup>32</sup>.

**Korporacinė schema** (angl. *The Corporate Scheme*) – galimybė aukštos kvalifikacijos specialistams, kurie dirba tarptautinėse įmonėse užsienyje, siekdami paskatinti įmonės inovacijų plėtrą, technologinį išsivystymą bei organizacijos mokymąsi, gali gauti leidimą persikelti ir dirbti įmonės padalinyje Danijoje. Leidimas dirbti išduodamas tikslui pasiekti: projektui įgyvendinti, naujiems technologiniams įrankiams įdiegti, tačiau negali būti išduodamas įprastiems, kasdieniniams darbams atlikti.

**Studentai iš trečiųjų šalių**, baigę aukštojo mokslo studijas Danijoje, gali pasilikti šalyje 6 mėn. ieškoti darbo. Suteikiama galimybė pasilikti šalyje ir ieškoti darbo yra viena iš priemonių, padedančių skatinti Danijoje talentų išlaikymą.

## EKONOMINĖ TALENTŲ PRITRAUKIMO NAUDA DANIJOJE

Danijoje talentų pritraukimas į šalį yra grindžiamas ekonomine nauda, kurią kiekvienas pritrauktas naujas aukštos kvalifikacijos specialistas suteikia šaliai. Viena aukštos kvalifikacijos specialistų imigrantų šeima prie Danijos ekonomikos vidutiniškai prisideda apie 255.000 EUR, o vienas imigrantas – apie 121.000 EUR, taigi talentų pritraukimas ir išlaikymas yra ilgalaikė šalies investicija<sup>33</sup>.

Danijoje didelis dėmesys skiriamas miesto – Kopenhagos – rinkodarai, o talentų išlaikymas mieste yra ne mažiau svarbus veiksnys, nei talentų pritraukimas. Įvertinta, kad jeigu Kopenhagai pavyktų išlaikyti visus šalyje esančius talentus 6 mėn., tai suteiktų miestui apie 850 mln. EUR naudos miestui<sup>34</sup>.

Aukštos kvalifikacijos specialistai šalyje ne tik užpildo esamų darbo vietų spragas darbo rinkoje, bet ir kiekvienas papildomas aukštos kvalifikacijos specialistas Danijoje padeda sukurti 2 naujas darbo vietas<sup>35</sup> ir prisideda prie šaliai sumokamos mokesčių dalies 33.500 EUR kiekvienais metais<sup>36</sup>.

2015 m. Jungtinių Amerikos Valstijų prekybos rūmų Danijoje atliktos apklausos duomenimis, 44 proc. įmonių nuomone, Danijoje priemonės, padedančios pritraukti ir išlaikyti talentus yra „žemesnės nei

<sup>31</sup> New in Denmark, 2015.

<sup>32</sup> New in Denmark, 2015.

<sup>33</sup> Centre for Economic Business Research at Copenhagen Business School, 2015.

<sup>34</sup> Tools and Strategies for Innovative Talent attraction and Retention, 2014.

<sup>35</sup> Confederation of Danish Industry, 2015.

<sup>36</sup> The Pie News, 2014.

vidurkis“ arba „prastos“<sup>37</sup>. Talentų išlaikymas Danijoje reikalauja imtis naujų priemonių, kurios padėtų išlaikyti talentus Danijoje ilgesnį laiką ir leistų užtikrinti kaštų, patirtų įdarbinti aukštos kvalifikacijos specialistą iš užsienio, atsiperkamumą. 2014 m. *Oxford* universiteto apklausos duomenimis, 38 proc. užsienio specialistų neplanuoja ateityje išvykti dirbti ir gyventi kitoje šalyje, 22 proc. respondentų ketina pasilikti dirbti ir gyventi Danijoje daugiau nei 5 m., bet ne visam laikui, o net 40 proc. planuoja dirbti Danijoje ne daugiau nei 5 m.. Pagrindinės priežastys, kurios lemtų užsienio specialistų apsisprendimą pasilikti Danijoje dirbti ilgesnį laiką: karjeros galimybės (46 proc.), geresnė integracija socialiniame gyvenime (33 proc.), mažesnis pajamų mokestis (31 proc.), geresnės danų kalbos žinios (31 proc.), geresnis darbo ir laisvalaikio balansas (26 proc.), geresnės karjeros galimybės partneriui ar sutuoktiniui (26 proc.) ir kita.

Nepriklausomai nuo to, kad Danija tarptautiniuose reitinguose, analizuojančiuose talentų pritraukimą, yra vertinama kaip viena iš šalių, gebančių pritraukti šaliai reikalingus specialistus, šalyje gausu tinklalapių ir kitų priemonių, palengvinančių talentų relokacijos procesą Danijoje, tačiau, įmonių vertinimais, šalyje vis dar stinga valstybės remiamų įrankių, padedančių užtikrinti sėkmingą talentų išlaikymą.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS DANIJOJE – SĖKMINGAS?

Danijos galimybės pritraukti ir išlaikyti talentus šalyje atsispindi tarptautiniuose reitinguose: *IMD World Talent Report 2015* Danija užima: 3 vietą iš 61 pagal talentų pritraukimą ir išlaikymą; 4 vietą iš 61 pagal kvalifikuotą darbo vietą šalyje<sup>38</sup>. *Hays Index 2015*, pagal skirtumą tarp talentų paklausos šalyje ir vietinės rinkos kvalifikuotų darbuotojų pasiūlos, Danijoje talentų paklausos ir pasiūlos neatitikimo darbo rinkoje (*angl. Talent mismatch*) koeficientas yra 7,6 iš 10 (Europos vidurkis 6,4 balo; Pasaulio vidurkis 6,2 balo) balų. Taigi, nors šalyje didelis dėmesys skiriamas priemonėms, skirtoms pritraukti tiek studentus, tiek mokslininkus, tiek aukštos kvalifikacijos specialistus, tačiau šalyje pritrauktų talentų skaičius vis dar nepajėgia visiškai patenkinti verslo poreikių specialistams. Verslo atstovų nuomone, Danijoje stinga valstybės reguliuojamų priemonių ir programų, kurios užtikrintų talentų išlaikymą šalyje.

Danijoje galiojanti migracijos politika, trūkstamų kvalifikacijų specialistams, suteikia palankias sąlygas atvykti dirbti ir gyventi šalyje. Talentų pritraukimas šalyje plėtojamas diversifikuotai: studentų pritraukimas, talentų pritraukimas bei talentų šeimos narių ar sutuoktinių integravimas šalies darbo rinkoje, kuris padėtų išlaikyti talentus Danijoje. Vis dėlto, šalies verslininkai skeptiškai vertina valstybės pastangas pritraukti ir išlaikyti talentus šalyje: esamų talentų pritraukimą skatinančių priemonių nepakanka, kad užsienio talentai įsitvirtintų ir pasilikėtų dirbti ilgajame laikotarpyje. Skeptiškai nusiteikę ne tik verslo atstovai, bet ir patys užsienio aukštos kvalifikacijos specialistai: didžioji dalis specialistų neketina Danijoje pasilikti dirbti daugiau nei 5 metus.

<sup>37</sup> AmChamDenmark, Business Barometer, 2015.

<sup>38</sup> Copenhagen Capacity, 2015.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS DANIJOJE: APIBENDRINIMAS

---

1. Talentų pritraukimas – vienas iš Danijos Vyriausybės prioritetų „Denmark2020“. Vyriausybės iniciatyva šalyje pradėtas projektas „*Work in Denmark*“.
  2. Šalies talentų pritraukimo strategijoje didelis dėmesys skiriamas šalies rinkodarai ir miesto rinkodarai (Kopenhaga).
  3. Informacinėse platformose – vieno langelio principas. Atskiros informacinės platformos talentams į Daniją ir talentams į Kopenhagą pritraukti.
  4. Socialiniai tinklai – *Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter*. Talentus pasiekti ir sudominti siekiama pasitelkus skirtingą kanalų spektrą.
  5. Verslo ir profesionalų tinklai bendradarbiauja su universitetais, skatina tiek pritraukti talentingus studentus ir dėstytojus iš užsienio, tiek ugdyti talentus šalies viduje.
  6. Akcijos, programos – ypač Kopenhagoje – universitetų dėstytojų pritraukimas į Daniją (Tarptautinio darbuotojų judėjimo programa), pagalba ir konsultacijos talentų šeimos nariams susirasti darbą arba įkurti savo verslą, danų kalbos kursai palengvinti integraciją šalyje (Kopenhagos talentų tiltas).
  7. Ypatingas dėmesys skiriamas pritrauktų į šalį talentų sutuoktiniams – organizuojamos programos integracijai, skiriama pagalba ieškantis darbo, siūlomos alternatyvos kurti verslą (projektas – Kopenhagos talentų tiltas). Pagrindinė idėja – sėkminga sutuoktinio integracija Danijos darbo rinkoje padidina tikimybę pasilikti šalyje ilgesniam laikui. Sutuoktinių integracijos sistema – įrankis, padedantis užtikrinti talentų išlaikymą Danijoje.
-

## SINGAPŪRAS

Nors Singapūras tikrai nėra viena didžiausių pasaulio valstybių, tačiau investuotojų gausa, auganti ekonomika, kiekvienais metais reikalauja pritraukti vis daugiau talentų į šalį, patenkinti aukštų kvalifikacijų specialistų paklausą rinkoje.

Talentų pritraukimą į šalį Singapūras plėtoja jau beveik dvidešimt metų ir šiuo metu yra valstybė lydere daugelyje talentų pritraukimą atspindinčių reitingų (subindeksas „Talentų pritraukimas yra šalies įmonių prioritetasis“ – 9 vieta iš 61 valstybės<sup>39</sup>, subindeksas „Užsienio aukštos kvalifikacijos specialistus į šalį pritraukiantis veiksnys yra verslo aplinka“ – 5 vieta iš 61 valstybės<sup>40</sup>, šalies gebėjimas pritraukti talentus (6,07<sup>41</sup> balo iš 7 balų), šalies gebėjimas išlaikyti talentus (5,22<sup>42</sup> balo iš 7 balų)<sup>43</sup>. Singapūre skiriamas didelis dėmesys vietos talentų kvalifikacijos ugdyti šalies viduje, o puikiai išvystyta užsienio talentų infrastruktūra padeda sukurti poreikius atitinkančią šalies darbo rinką.

### TALENTŲ PRITRAUKIMĄ Į SINGAPŪRĄ SKATINANČIOS ORGANIZACIJOS IR JŲ VEIKLA

TALENTŲ PRITRAUKIMAS: INSTITUCIJOS	VEIKLA
<b>Singapūro vyriausybė</b> ( <i>angl. Government of Singapore</i> )	Paramos mokslui schema ( <i>angl. The Tuition Grant Scheme</i> ) – valstybės remiama programa, pagal kurią valstybė subsidijuoja užsieniečių bakalauro studijas, pasirašius susitarimą, kad pabaigus studijas užsienio studentas ne mažiau nei 3 m. dirbs Singapūro įmonėje. Singapūre vyriausybės patvirtintas ekonominių migrantų skirstymas į dvi grupes: darbuotojai iš užsienio (vidutinių įgūdžių arba neįgudę darbininkai, daugiausiai dirbantys statybų, gamyklų ar namų paslaugų srityse. Vyriausybė įstatymų pataisomis padidino uždarbio reikalavimą neįgudusiems specialistams, padidino mokesčius įmonėms, nustatė neįgudusių darbuotojų skaičiaus apribojimą; užsienio talentams apribojimas netaikomas) ir užsienio talentai (Singapūre teikiamas prioritetasis).
<b>Tarptautinė talentų pritraukimą skatinanti organizacija prie Darbo jėgos ministerijos</b> ( <i>angl. International Talent Promotion prie Ministry of Manpower</i> )	Organizacija atsakinga už šalies įvaizdį, talentų pritraukimą bei įdarbinimą, padeda singapūriečiams įsikurti užsienyje, per tarptautinius tinklus vykdo talentų pritraukimo politiką, talentų dėka pagerinti šalies konkurencingumą, įgyti naujų kompetencijų.
<b>Darbo jėgos ministerija</b> ( <i>angl. Ministry of Manpower</i> )	Misija – ugdyti darbo jėgos įgūdžius ir produktyvumą, kad gyventojai gautų geresnį darbo užmokestį ir saugią pensiją. Vienas iš įrankių tai yra pakviesti kuo daugiau aukštos kvalifikacijos specialistų iš užsienio, kad šie prisidėtų prie Singapūro gerovės.
<b>Ekonominės plėtros valdyba</b> ( <i>angl. Economic Development Board</i> )	Viena svarbiausių vyriausybinių agentūrų, kurios tikslas – planuoti ir plėtoti strategijas, leidžiančias pagerinti Singapūro pozicijas globalioje rinkoje, taip pat atsakinga už kvalifikuotų specialistų pasiūlos išlaikymą šalyje.
<b>Singapūro talentų pritraukimo komitetas</b> ( <i>angl. The Singapore Talent Recruitment (STAR) Committee</i> )	Periodiškai inicijuoja arba remia projektus, programas, akcijas, skirtas pritraukti talentus į Singapūrą.

Singapūro prioritetasis yra užsienio talentų pritraukimas, nes šalis turi stiprią aukštojo mokslo kokybę, dėl to tik nedidelė dalis jaunimo išvažiuoja studijuoti ar dirbti svetur. Dėl mažo gimstamumo problemos ir senstančios visuomenės, susidariusį trūkumą Singapūras stengiasi užpildyti iš užsienio atvykusiais specialistais.

<sup>39</sup> IMD World Talent Report, 2015.

<sup>40</sup> IMD World Talent Report, 2015.

<sup>41</sup> Vertinimas nuo 1 iki 7; 1 – šalis nėra pajėgi pritraukti talentus; 7 – šalis pritraukia geriausių užsienio talentus.

<sup>42</sup> Vertinimas nuo 1 iki 7: 1- geriausiai talentai neranda galimybių realizuoti gebėjimų šalyje ir išvyksta į kitą šalį; 7 – geriausiai specialistai pasilieka ir pasinaudoja galimybėmis dirbti šalyje.

<sup>43</sup> The Human Capital Report, 2015.

## INFORMACINĖS SVETAINĖS

„Contact Singapore“ ([www.contactsingapore.sg](http://www.contactsingapore.sg)) – tai Singapūro ekonominės plėtros valdybos (angl. Singapore Economic Development Board) ir Darbo jėgos ministerijos (angl. Ministry of Manpower) iniciatyva 2008 m. sukurta oficiali svetainė, kurioje informacija pateikiama struktūrizuotai, aiškiai ir suprantamai.

Informacinė svetainė skirta pritraukti tiek Singapūro diasporą, tiek užsienio talentus. Puslapyje iniciatoriai bendradarbiauja su investuotojais, kurie padeda išsiaiškinti problemines sritis ir papildyti puslapio skiltis papildoma informacija.

Informacija puslapyje prisitaiko prie vartotojų, yra išskirtos kategorijos: Singapūro diasporai, studentams ir absolventams, aukštos kvalifikacijos profesionalams, investuotojams ir verslo atstovams.

The screenshots illustrate the website's user interface and key features:

- Top-left screenshot:** Shows the main navigation menu with categories like 'Professionals', 'Overseas Singaporeans', 'Students & Graduates', 'Professionals', 'Investors & Business Owners', and 'Employers in Singapore'. A dropdown menu for 'ABOUT SINGAPORE' is open, listing topics such as 'Singapore at a Glance', 'Working in Singapore', 'Facts & Figures', 'International Rankings', 'Quality & Cost of Living', 'Cost of Living Calculator', and 'FAQs'. Other categories include 'LIVING' (Housing, Healthcare, Education, Banking, Dining, Transportation, Communications, Language, Daily Living) and 'LIFE STYLE' (Shopping, Sports, Culture, Wellness, Activities for Children, Pets, Nightlife, Fun, Travel).
- Top-right screenshot:** Shows the 'Jobs Overview' section with a 'Find a Job' button and a list of job-related topics: 'Jobs Overview', 'Salaries Programmes', 'Taxation', 'Professional Development', and '8 Steps to Working in Singapore'. It also features a 'Success Stories' section with a profile of Noel Teotico and an 'FAQs' section.
- Bottom screenshot:** Shows the 'Cost of Living Calculator' tool. It includes a progress indicator (1-8) and a table of monthly expenses:

Description	Monthly Cost	Remarks
Food & Clothing >>>	S\$320 - S\$1,000	
Accommodation >>>	S\$1,800 - S\$3,000	
Transport >>>	S\$100 - S\$150	
Entertainment >>>	S\$131 - S\$425	
Essential Services		
• Communications >>>	S\$68 - S\$280	
• Medical Services >>>	S\$45 - S\$72	
<b>Total Monthly Expenses</b>	<b>S\$2,264 - S\$4,977</b>	
<b>Estimated Annual Expenses</b>	<b>S\$27,168 - S\$59,724</b>	Currency Converter >>>

The calculator also includes a disclaimer: "These are rough estimates for the expenses of one adult, and do not include one-time fees, incidental charges, exceptions etc. Please mouse over Remarks for more information on each expense category. Last updated October 2015." It also provides information on education costs for children.

Priklausomai nuo pasirinktos kategorijos, kinta skiltyse „Kodėl Singapūras“ (angl. „Why Singapore“), „Raskite darbą“ (angl. „Find a Job“), „Vizos ir pasai“ (angl. „Visa&Passes“ ) kategorijose pateikiama informacija.

Per paskutinius 3 mėn., daugiausiai lankytojų apsilankė tinklalapyje „Conectsingapore.sg“ iš Indijos (40,90 proc.), Singapūro (14,40 proc.) ir Jungtinių Amerikos valstijų (3,0 proc.). Vienas lankytojas vidutiniškai peržiūrėjo 1,90 puslapio ir tinklalapyje praleido 1:42 minutes. Raktažodžiai, kuriais lankytojai iš paieškos



svetainės nukreipti į tinklalapį: „working in singapore“ (6,73 proc.), „work in singapore“ (5,36 proc.), „how to get a job in singapore“ (4,48 proc).

Svetainėje nėra pateikiama darbo skelbimų lenta, tačiau vartotojas yra nukreipiamas į darbo skelbimų puslapius arba į įdarbinimo agentūrų puslapius. Puslapyje pateikiamas unikalus įrankis – pagal vartotojo poreikius prisitaikanti minimalių ir maksimalių pragyvenimo kaštų vienam žmogui skaičiuoklė.

„Contact Singapore“ tinklalapis prisitaikantis prie lankytojų poreikių, puslapyje informacijos turinys gerai apgalvotas, įdiegta papildomų, naudingų įrankių tiek Singapūro diasporos specialistams, tiek užsienio šalių talentams, kurie ketina persikelti dirbti ir gyventi Singapūre.

Tinklalapyje plėtojama horizontali talentų pritraukimą skatinanti strategija, nėra išskirtos prioritetingos specialybės ar sritys, kurias siekiama pritraukti.

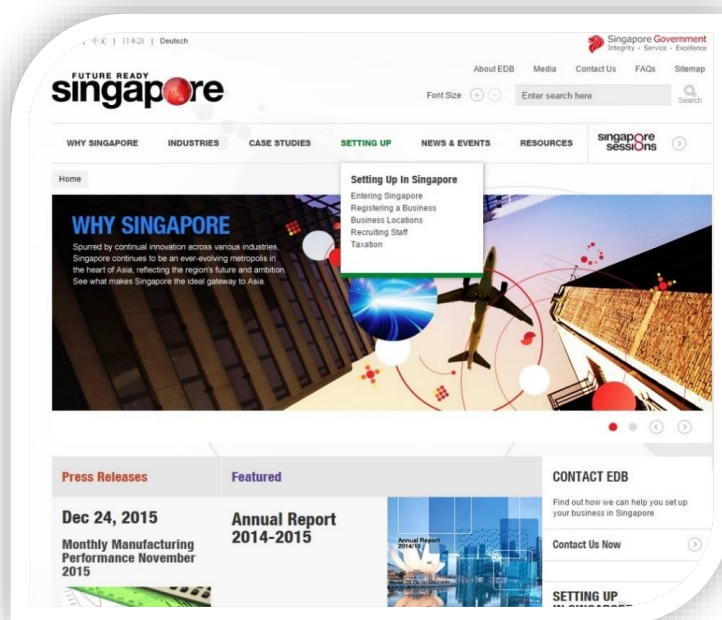
„Expatriate Singapore“ ([www.expatsingapore.com](http://www.expatsingapore.com)) – viena iš pirmųjų neformalių interneto svetainių, kurios tikslas yra suteikti aktualiausių informaciją vienoje vietoje tiek užsieniečiams, kurie gyvena ir dirba Singapūre, tiek ir tiems asmenims, kurie ketina ateityje gyventi šalyje.

Kitas ne mažiau svarbus puslapio tikslas yra skatinti socializaciją: paskatinti bendrauti, kurtis bendraminčių bendruomenes, dalintis idėjomis, kartu leisti laisvalaikį. Lankytojams suteikiama galimybė registruotis, bloguose dalintis mintimis. „Expatriate Singapore“ informacijos struktūra, tikslumas, patogumas yra reikšmingai prastesnis nei anksčiau aptartų Singapūro talentų pritraukimą skatinančių puslapių, tačiau ši interneto svetainė atlieka naują – socializacijos – funkciją.

Absoliučioji dauguma tinklalapio vartotojų per paskutinius 3 mėn. apsilankė puslapyje iš Singapūro (73,00 proc.), todėl galima teigti, kad tinklalapis yra naudingas įrankis specialistams, gyvenantiems ir dirbantiems Singapūre, tačiau, dėl praktinės informacijos stygiaus, nėra aktualus specialistams užsienio šalyse.

Tinklalapis yra viena iš priemonių, kuri padeda sukurti užsienio specialistų bendruomenę šalyje, o tai leidžia specialistams lengviau integruotis šalyje, aukštas integracijos lygis paskatina specialistų sprendimus pasilikti dirbti ir gyventi šalyje.

„Edb.gov.sg“ ([www.edb.gov.sg](http://www.edb.gov.sg)) – Singapūro vyriausybės (angl. Government of Singapore) ir Singapūro ekonominės plėtros valdybos (angl. Singapore Economic Development Board) sukurta oficiali svetainė,



skirta pritraukti naujus verslus, kurie kartu perkeltų į šalį aukštos kvalifikacijos talentus. Pateikiama informacija apie esamas programas, stipriausias šalyje pramonės šakas, Singapūro mokesčių sistemą, verslo perkėlimui reikalingus dokumentus.

Per paskutinius 3 mėn. tinklalapis sulaukė daugiausiai lankytojų iš Singapūro (63,40 proc.), Indijos (11,70 proc.), Jungtinių Amerikos Valstijų (5,60 proc.) ir Vokietijos (2,30 proc.).

Tinklalapyje pateikiama informacija orientuota į naujų verslų pritraukimą į Singapūrą, kurie kartu persikeltų ir talentingus specialistus.

## SOCIALINIAI TINKLAI

Socialinių tinklų populiarumas Singapūre yra labai didelis. Dažniausiai talentų pritraukimas vykdomas *Facebook* ir *LinkedIn* socialiniuose tinkluose. Daugiausiai susidomėjimo Singapūre susilaukiančios grupės ar puslapiai socialiniuose tinkluose: *The Design Folder* (*Facebook*, apie 3.000 narių), kuriame pateikiami darbo pasiūlymai ir darbo paieškos skelbimai esantiems Singapūre, norintiems atvykti arba norintiems išvykti iš šalies; *Part Time & Ad Hoc Jobs Available!* (*Facebook*, apie 72.000 narių) – grupė, kurioje dalijamasi darbo skelbimais skirtingose srityse, ypač didelė auditorija; *Singapore jobs for foreigners* (*Facebook*, apie 5.000 narių) – pateikiama darbo skelbimai, tačiau yra orientuoti į užsieniečius; *Singapore Expats* (*LinkedIn*, apie 14.000 narių) – imigrantų bendruomenė Singapūre, grupė turtinga naudingos informacijos ir darbo skelbimais; *Singapore Careers* (*LinkedIn*, apie 77.000 narių) – centrinė *LinkedIn* platforma darbo ieškantiems bei darbdaviams užmegzti ryšius ir skelbti apie esamą situaciją darbo rinkoje. Viena didžiausių bendruomenių Singapūre sukuriama būtent *LinkedIn* tinkle, todėl šiame socialiniame tinkle yra puikus potencialas talentams pritraukti.

## INICIATYVOS, RENGINIAI, PROGRAMOS, AKCIJOS

**Paramos mokslui sistema** (angl. *The Tuition Grant Scheme*) – Singapūro vyriausybės programa, kurios metu užsienio studentams suteikiamos subsidijos, su sąlyga, kad užbaigus studijas šalyje absolventas bent tris metus pasiliks dirbti Singapūro įmonėje.

**Vyriausybės remiama Užsienio talentų apgyvendinimo programa** (angl. *Scheme for Housing of Foreign Talents*) programa, kurios tikslas – pasiūlyti užsienio specialistams patrauklų gyvenamąjį plotą už priimtina kainą. Programa naudojama ne tik kaip priemonė pritraukti, bet ir kaip puiki priemonė išlaikyti talentus Singapūre. *Scheme for Housing of Foreign Talents (SHiFT)* prasidėjo 1997 m., tuo pat metu kaip ir talentų pritraukimo programa. SHiFT atsirado dėl to, kad užsieniečiams buvo draudžiama išsinuomoti visą butą Singapūre, jie galėdavo išsinuomoti tik kambarį. Tam, kad butai užsieniečiams taptų labiau prieinami, JTC kompanija pristatė savo nuomos programą *SHiFT*. Programa leido darbo leidimą turintiems užsieniečiams, kurie Singapūre yra pragyvenę ne daugiau kaip 2 m., išsinuomoti butą iki 40 proc. pigiau negu rinkos kaina. Netgi pasikeitus situacijai 2007 m., kuomet užsieniečiams buvo leista nuomotis visą butą, programa liko bei gyvuoja iki šiol.

## LEIDIMŲ DIRBTI SINGAPŪRE IŠDAVIMO SĄLYGOS

**Individualizuotas darbo leidimas** (*angl. Personalised Employment Pass (PEP)*) – schema, skirta pritraukti globalius talentus dirbti Singapūre. Kitaip nei Darbo leidimas (*angl. Employment Pass (EP)*), individualizuotas darbo leidimas nėra pririštas prie darbdavių ir yra patvirtinamas priklausomai nuo žmogaus individualių sugebėjimų. Kandidatas gali likti Singapūre iki 6 mėn., jeigu panorėtų pakeisti darbovietę. Kandidatuoti gali žmonės, kurių darbo užmokestis yra nuo 11.400 EUR (18.000 SGD) per mėnesį arba tie, kurie jau turi individualizuotą darbo leidimą ir uždirba iki 7.600 EUR (12.000 SGD) per mėnesį.

**Darbo leidimas** (*angl. Employment Pass (EP)*) – leidimas skirtas užsienio profesionalams, norintiems dirbti aukštesnėse pozicijose arba tose, kurių trūksta vietinėje darbo rinkoje. Kandidatai yra įvertinami atsižvelgus į jų kvalifikacijas, darbo patirtį, darbo užmokestį, darbo pobūdį ir kitus kriterijus. Dėl leidimo gavimo rūpinasi darbdavys. Kandidato mėnesinis atlyginimas turi būti ne mažesnis kaip 2.100 EUR (3.300 SGD) per mėnesį ir turėti darbui reikalingas kompetencijas bei kvalifikacijas. Jaunesniems kandidatams, turintiems darbo rinkai reikalingas kompetencijas, taikomos palankesnės sąlygos.

**S leidimas** (*angl. S Pass*) – įmonės gali kreiptis dėl vidutinius įgūdžius turinčių ne Singapūro piliečių ir gauti S leidimą dirbti tiems potencialiems darbuotojams, kurių atlyginimas yra bent 1.400 EUR (2.200 SGD) per mėnesį. Šiems leidimams gauti, dažniausiai, pakankamas kvalifikaciją įrodantis dokumentas yra aukštojo mokslo diplomai.

## EKONOMINĖ TALENTŲ PRITRAUKIMO NAUDA SINGAPŪRE

Politikos mokslų instituto (*angl. The Institute of Policy Studies (IPS)*)<sup>44</sup> studija teigia, kad tam, kad pavyktų išlaikyti Singapūro ekonominę galią, bei sulėtinti demografinį senėjimą, šalis privalo priimti bent 30.000 imigrantų per metus. Skeptikai teigia, kad imigrantai yra iš dalies kalti dėl staigiai išaugusių būsto kainų, bei perpildyto visuomeninio transporto.

2015 m., aukštos kvalifikacijos specialistai užima 22% (apie 240.000 darbuotojų) iš visos ne vietos gyventojų darbo jėgos. Šis užfiksuotas rodiklis yra aukščiausias nuo 2006 metų.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS SINGAPŪRE – SĖKMINGAS?

Talentų pritraukimas Singapūre jau nuo 1999 m. buvo viena iš pagrindinių dilemų, norint ugdyti visuomenę, padėti aprūpinti šalies įmones aukštos kvalifikacijos darbuotojais bei norint įgauti užsienio šalių patirties. Nors atvykusių dirbti į Singapūrą skaičius vis auga, tačiau padėtis šiek tiek pasikeitė įvedus darbo leidimų reformą 2012 m. Iki tol, populiariausias leidimas dirbti buvo Darbo leidimas (*angl. Employment Pass (EP)*), tačiau pastebėję, kad ilgalaikėje perspektyvoje šis leidimas suteikia labai daug privalumų, Singapūre padidintas minimalaus darbo užmokesčio reikalavimas bei sukurta papildomų reikalavimų, apsaugančių darbo rinką. Po 2012 m. talentų, atvykusių dirbti su Darbo leidimais (*angl. Employment Pass*) skaičius kasmet pradėjo mažėti. S leidimas (*angl. S Pass*) tapo pačiu populiariausiu leidimu, dėl leidimo lankstumo ir

<sup>44</sup> The Institute of Policy Studies, 2012.

suteikimo sąlygų, specialistų, dirbančių Singapūre su S leidimais (*angl. S Pass*) išaugo per 75 proc. Iš viso dirbančių aukštos kvalifikacijos specialistų skaičius, Singapūre, nuo 2010 m. išaugo per 46,5 proc. Labiausiai spartų kvalifikuotų specialistų skaičiaus prieaugį Singapūre lėmė būtent S leidimo dirbti lankstumas ir prieinamumas.

Taigi, nors ir ne visi darbo leidimai rodė stiprų prieaugį, daugiausiai dėl pasikeitusios politikos, tačiau talentų pritraukimo politiką šalyje galima laikyti sėkminga. Singapūras yra vienas iš lyderių daugelyje indeksų, kurie vertina talentų pritraukimą bei išlaikymą šalyje: šalis užima 2 vietą *The Human Capital Report* pagal šalies gebėjimą pritraukti talentus, ir 7 vietą pagal gebėjimą išlaikyti talentus, *IMB World Talent Report* šalis užima 10 vietą iš 61 valstybės, o pagal *Global Talent Competitiveness Index 2014*, Singapūras užima 2 vietą pagal šalių pasirengimą talentams<sup>45</sup>. *Hays Index 2015*, Singapūre talentų paklausos ir pasiūlos neatitikimo darbo rinkoje (*angl. Talent mismatch*) koeficientas yra 6 balai iš 10 balų (Europos vidurkis 6,4 ir Pasaulio vidurkis 6,2). Singapūro koeficientas atskleidžia, kad šalyje pritraukti užsienio talentai iš dalies sėkmingai patenkina verslo poreikius, šalies įmonės daug rečiau nei kitose Europos ir pasaulio šalyse susiduria su sunkumais, prireikus aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS SINGAPŪRE: APIBENDRINIMAS

---

1. Šalyje didžiausias dėmesys skiriamas talentams iš užsienio šalių pritraukti. Singapūre studijų kokybė aukšta, emigracijos apimtys nedidelės, todėl Singapūrai mažiau nei kitose šalyse aktualus diasporos talentų pritraukimas.
  2. Valstybė suteikia paramą: užsieniečių studijoms (vėliau įpareigojus dirbti šalyje bent 3 metus) ir paramą būstui (užsieniečiams šalis patrauklesnė, priimant sprendimą dėl relokacijos).
  3. Informacijos sistema: tinklalapiuose aktuali informacija pateikiama vieno langelio principais.
  4. Populiariausias socialinis tinklas – *LinkedIn*. Ypač didelis susidomėjimas socialiniais tinklais, platus kontaktų tinklas, didelis potencialas.
  5. Darbo skelbimams populiarinti ypač naudingas įrankis *Facebook* – grupėse labai didelis narių skaičius, informacijos srautas nuolatinis.
  6. Šalis yra įvertinusi skaičiais, koks aukštos kvalifikacijos specialistų kiekis per metus yra reikalingas Singapūrai, kad šalis galėtų išlaikyti ekonominę galią.
  7. Singapūras labai konkurencingai ir sėkmingai užsitikrina nuolatinį talentų srautą į šalį.
- 

<sup>45</sup> The Global Talent Competitiveness Index, 2014.

## NAUJOJI ZELANDIJA

Naujojoje Zelandijoje migracijos sistema yra pritaikyta prie šalies darbo rinkos poreikių. Šalyje plėtojama aiškiai suformuota vizija talentams pritraukti ir siekiama sukurti talentais pagrįstą valstybę. Naujoji Zelandija skiria ypatingai didelį dėmesį veiksams, reikalingiems pritraukti talentus ne tik į sostinę, bet ir sukurti palankiausias sąlygas talentams atvykti dirbti ir gyventi regionuose.

Tarptautiniuose reitinguose įvertinamos Naujosios Zelandijos pastangos pritraukti į šalį talentingus specialistus (subindeksas „Užsienio aukštos kvalifikacijos specialistus į šalį pritraukiantis veiksnys yra verslo aplinka“ – 10 vieta iš 61 valstybės<sup>46</sup>; šalies gebėjimas pritraukti talentus (4,64 balo iš 7 balų<sup>47</sup>), šalies gebėjimas išlaikyti talentus 3,69 balo iš 7 balų<sup>48</sup>).

### TALENTŲ PRITRAUKIMĄ Į NAUJĄ ZELANDIJĄ SKATINANČIOS ORGANIZACIJOS IR JŲ VEIKLA

TALENTŲ PRITRAUKIMAS: INSTITUCIJOS	VEIKLA
<b>Naujosios Zelandijos vyriausybė</b> (angl. <i>Government New Zealand</i> )	Naujosios Zelandijos prioritetai šalies programoje yra keturi: ugdyti, pritraukti, susigrąžinti bei sujungti talentus Naujojoje Zelandijoje. Programa buvo sudaryta pagal Paul Callaghan studiją, apklausus 30 visuomenės atstovų. Rezultatas – Naujajai Zelandijai pritaikyta talentų pritraukimo ekosistema, kuri apjungia keturis prioritetus ir neleidžia vienam su kitu susikirsti.
<b>Naujosios Zelandijos imigracijos departamentas prie Verslo, inovacijų ir darbo ministerijos</b> (angl. <i>Immigration New Zealand Ministry of Business, Innovation and Employment</i> )	Naujosios Zelandijos imigracijos departamentas prie Verslo, inovacijų ir darbo ministerijos yra atsakingas už geriausių žmogiškųjų resursų pritraukimą į Naująją Zelandiją. Organizacija siekia patobulinti darbo rinką atsivežtais talentais, o pritrauktus talentus paversti ilgalaikiais šalies gyventojais ir ekonomikos dalimi.
<b>Verslo, inovacijų ir darbo ministerija</b> (angl. <i>Ministry of Business, Innovation and Employment</i> )	Ministerijos iniciatyva parengtas projektas <i>Vision 2015</i> , kuris skirtas pateikti rekomendacijas, kad supaprastinti ir paspartinti talentų pritraukimą į Naująją Zelandiją. Ministerija taip pat yra atsakinga už kitas iniciatyvas, prižiūrinčias talentų pritraukimo procedūras.
<b>TalentNZ, organizatorius McGuinness institutas</b> (angl. <i>McGuinness Institute</i> )	Projekto tikslas – talentų programa Naujajai Zelandijai. Programos tikslai yra ne tik pritraukti talentus iš užsienio, tačiau ir ugdyti talentus šalies viduje, sukurti aukštos kvalifikacijos specialistų visuomenę. <i>TalentNZ</i> organizacija atlieka Naujosios Zelandijos talentų ekosistemos priežiūrą ir plėtrą, aktyviai ragina visuomenę būti atviriems imigracijai, bei šiltai priimti atvykusius dirbti į Naująją Zelandiją.
<b>HainesAttract reklamos agentūra</b>	Reklamos agentūra, kuri specializuojasi į pagalbą Naujosios Zelandijos įmonėms, ieškoti ir pritraukti tinkamus talentus į šalį. Agentūra siūlo komunikacijos sprendimus: vietinės ir tarptautinės medijos strategijas, e-jdarbinimo koncepciją, rinkos analizę.

Šalies talentų politika, šiuo metu, yra orientuota į visapusiškai talentingą šalį. Pagal *TalentNZ* sudarytą planą, šalis orientuojasi į talentų ugdymą, pritraukimą, išlaikymą bei diasporos ir Naujojoje Zelandijoje gyvenančių specialistų apjungimą. Naujoji Zelandija yra sukūrusi talentų ekosistemos integruotą planą, kuris susideda iš būtinausių sričių, reikalingų sukurti talentais paremtos Naujosios Zelandijos ekonomiką.

### INFORMACINĖS SVETAINĖS

„*Immigration.govt.nz*“ ([www.immigration.govt.nz](http://www.immigration.govt.nz)) – Naujosios Zelandijos imigracijos departamento prie Verslo, inovacijų ir darbo ministerijos, atsakingos už geriausių žmonių pritraukimą į šalį, kurie prisidėtų prie

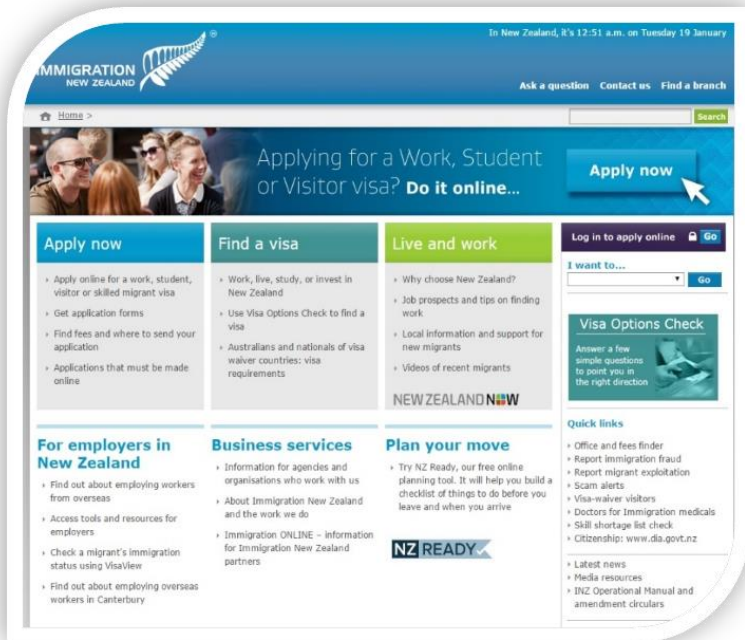
<sup>46</sup> IMD World Talent Report, 2015.

<sup>47</sup> Vertinimas nuo 1 iki 7; 1 – šalis nėra pajėgi pritraukti talentus; 7 – šalis pritraukia geriausius užsienio talentus.

<sup>48</sup> The Human Capital Report, 2015.

šalies socialinės ir ekonominės gerovės., iniciatyva sukurta oficiali informacinė platforma. Tinklapyje suteikiama galimybė užpildyti prašymą vizai gauti internete.

Organizacija tiesiogiai skatina darbo rinkos augimą, pritraukdama talentus ir padėdama jiems tapti ilgalaikiais šalies darbo rinkos nariais. Naujosios Zelandijos imigracijos departamentas prie Verslo, inovacijų



ir darbo ministerijos aktyviai rūpinasi talentų pritraukimo procedūromis tiek šalies viduje, tiek tikslinėse užsienio šalyse:

turi 8 atstovybes Naujojoje Zelandijoje bei per 20 atstovybių užsienio šalyse.

Informacinė platforma labiausiai

orientuota į vizų darbui, studijoms, turistams, išdavimą. Skiltyje „Gyventi ir dirbti“

(angl. „Live and Work“) pateikiama

minimaliai papildomos kitos informacijos

apie šalį. Tinklapyje, per paskutinius 3

mėn. daugiausiai vartotojų apsilankė iš

Naujosios Zelandijos (20,50 proc.), Indijos

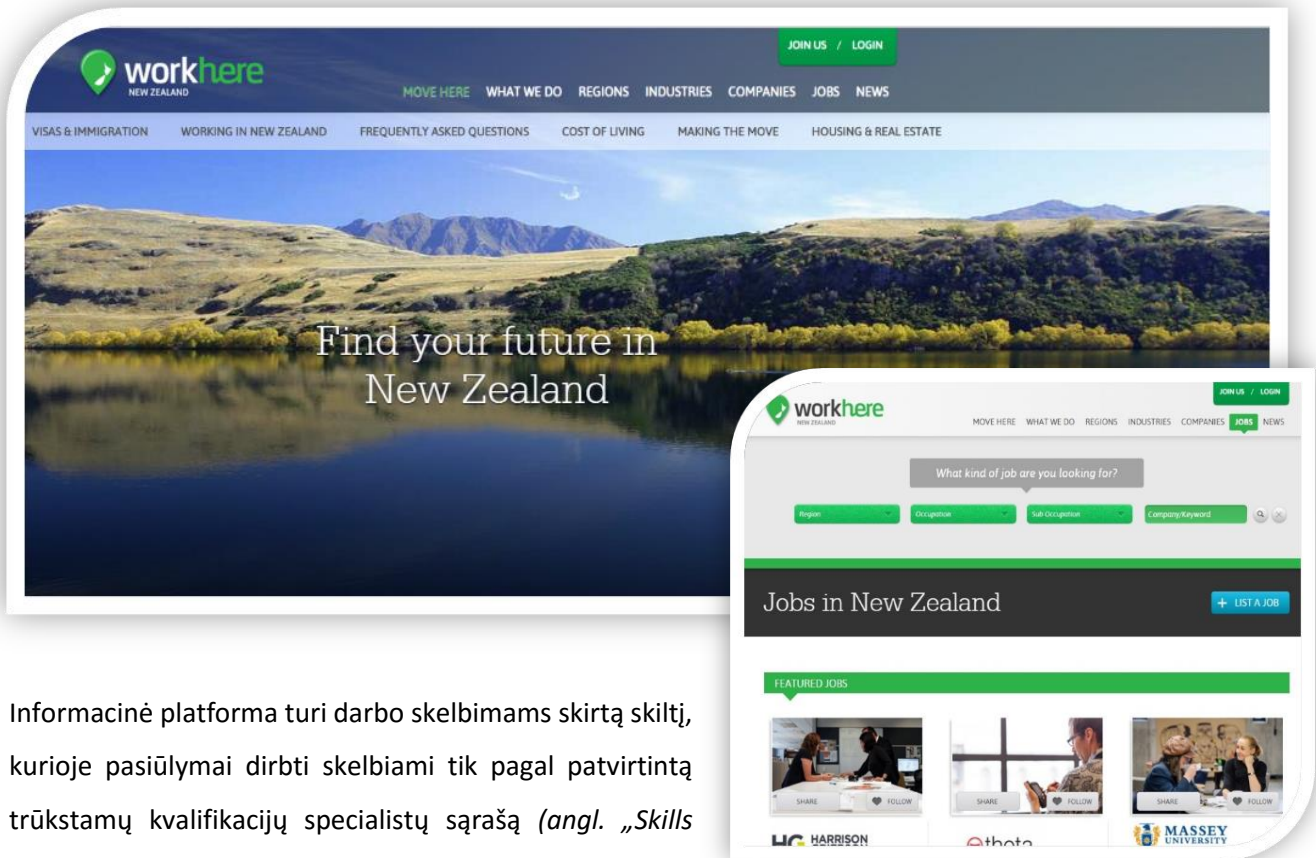
(12,90 proc.), Kinijos (7,50 proc.), Pietų

Korėjos (5,50 proc.), Rusijos (5,40 proc.). Raktažodžiai, dažniausiai nukreipiantys lankytojus į tinklalapį per paskutinius 3 mėn. – „new zealand“ (7,57 proc.), „new zealand immigration“ (6,94 proc.), „immigration“ (6,42 proc.), „nzqa“ (4,79 proc.), „new zealand visa“ (3,78 proc.).

Tinklapis orientuotas į horizontalų talentų pritraukimą į šalį – nėra išskirtos prioritetingos specialybės, kurių talentus norima pritraukti.

„Workhere.co.nz“ ([www.workhere.co.nz](http://www.workhere.co.nz)) – tai Naujosios Zelandijos migracijos departamento (angl. *Immigration New Zealand*), Naujosios Zelandijos imigrantų asociacijos (angl. *Kea New Zealand - The Kiwi Expat Association*), NZForex, organizacijos „Karjera Naujoje Zelandijoje“ (angl. *Career New Zealand*), organizacijos „Išsilavinimas Naujoje Zelandijoje“ (angl. *Education New Zealand*), „Turizmas Naujoje Zelandijoje“ (angl. *Tourism New Zealand*) sukurta informacinė svetainė, kurioje norintys atvažiuoti ir dirbti į Naująją Zelandiją gali rasti visą reikalingą informaciją, tinklalapyje įtvirtinamas vieno langelio principas.





Informacinė platforma turi darbo skelbimams skirtą skiltį, kurioje pasiūlymai dirbti skelbiami tik pagal patvirtintą trūkstamų kvalifikacijų specialistų sąrašą (*angl. „Skills shortage list“*), suteikiama galimybė ieškoti skelbimų pagal raktinius žodžius, naujas sprendimas – pateikiamas žemėlapis, naujas kuriame sužymėtos laisvos darbo vietos šalyje. Informacija svetainėje adaptuojama: potencialiems darbuotojams ir potencialioms įmonėms, norinčioms talpinti darbo skelbimus. „Work here New Zealand“ platformoje pateikiama subalansuota informacija, naudojamas vieno langelio principas, užtikrinamas talentų pritraukimo procesas pagal *TalentNZ* metodologiją – talentų ekosistemą.

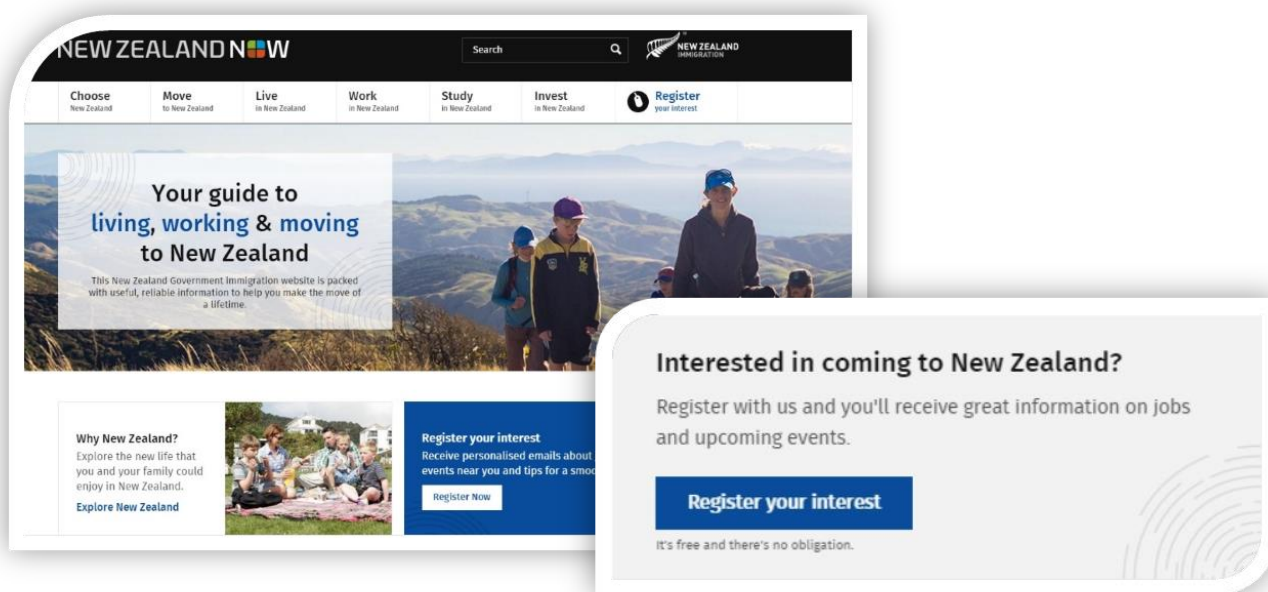
Tinklapis „Work here New Zealand“ per paskutinius 3 mėn. susilaukė daugiausiai lankytojų iš Pietų Afrikos (28,10 proc.), Indijos (11,00 proc.), Filipinų (8,40 proc.), Jungtinių Amerikos Valstijų (6,40 proc.).

Tinklapyje darbo skelbimai patalpinti pagal patvirtintą trūkstamų specialybių sąrašą, todėl galima teigti, kad tinklapis *Workhere.co.nz* plėtoja vertikalų talentų pritraukimą į šalį.

„*Newzealandnow.govt.nz*“ ([www.newzealandnow.govt.nz](http://www.newzealandnow.govt.nz)) – Naujosios Zelandijos imigracijos departamento prie Verslo, inovacijų ir darbo ministerijos ir šalies vyriausybės iniciatyva sukurta informacinė platforma, kurioje pateikiama informacija, reikalinga ketinantiems gyventi, dirbti, studijuoti Naujoje Zelandijoje.

Lankytojams suteikiama galimybė įsivertinti, kokia yra turimos specialybės paklausa šalyje, pateikiamos nuorodos į populiariausius šalies darbo skelbimų portalus, taip pat suteikiama galimybė užsiregistruoti ir nemokamai gauti asmeninius darbo, studijų, investicijų pasiūlymus pagal pasirinktas veiklos sritis. Vartotojų registracija leidžia įvertinti vartotojų susidomėjimą darbo perspektyvomis Naujoje Zelandijoje.

Informacijos struktūra sudėliota pagal sritis, naudojimas nesudėtingas, kalba patraukli vartotojui. Tinklapis labai panašus į „*Workhere.co.nz*“, išskiriamos pagrindinės kategorijos: „Pasirinkti Naująją Zelandiją“ (angl. „*Choose New Zealand*“), „Persikraustyti į Naująją Zelandiją“ (angl. „*Move to New Zealand*“), „Gyventi Naujojoje Zelandijoje“ (angl. „*Live in New Zealand*“), „Dirbti Naujoje Zelandijoje“ (angl. „*Work in New Zealand*“), „Studijuoti Naujoje Zelandijoje“ (angl. „*Study in New Zealand*“), „Investuoti Naujoje Zelandijoje“ (angl. „*Invest in New Zealand*“). Puslapis apjungia tiek talentų, kaip fizinių asmenų pritraukimą, tiek ir investuotojų pritraukimą vienoje platformoje.



Tinklapis per paskutinius 3 mėn. daugiausiai lankytojų sulaukė iš Indijos (22,40 proc.), Jungtinių Amerikos Valstijų (10,90 proc.), Naujosios Zelandijos (9,40 proc.), Pietų Afrikos (7,20 proc.), Pakistano (5,50 proc.). Raktažodžiai, pagal kuriuos paieškos sistema dažniausiai nukreipė vartotojus į interneto svetainę per paskutinius 3 mėn. – „new zealand immigration“ (14,23 proc.), „immigration nz“ (13,02 proc.), „immigration new zealand“ (9,57 proc.), „jobs in new zealand“ (5,15 proc.), „moving to new zealand“ (4,30 proc.).

Nors tinklalapyje darbo skelbimai suskirstyti pagal kategorijas, nėra išskirta prioritetinių sričių, todėl galima teigti, tinklalapis orientuotas į horizontalų talentų pritraukimą.

## SOCIALINIAI TINKLAI

Naujoje Zelandijoje socialiniai tinklai nėra viena iš prioritetinių priemonių, kuri naudojama talentams į šalį pritraukti ir išlaikyti. Dažniausiai naudojamas socialinis tinklas *LinkedIn*, kuriame „*Workhere New Zealand*“ grupėje yra tik apie 2.100 narių.

## VERSLO IR PROFESIONALŲ TINKLAI

Verslo tinklas *Grow Wellington* sukurtas padėti užpildyti laisvas vietas IT sektoriuje. *Grow Wellington* bendradarbiauja su vietine kompanija *XERO* ir IT įdarbinimo agentūra *920*. Išskirta tikslinė auditorija –



Jungtinė Karalystė. Organizacija aktyviai rengia ekspozicijas Jungtinėje Karalystėje, bendradarbiaudama su *Down Under Live* organizacija, kuri reklamuoja Naująją Zelandiją bei Australiją, Jungtinėje Karalystėje bei turi įgijusi partnerių – vietinių įdarbinimo agentūrų užsienio šalyse.

## EKONOMINĖS MIGRACIJOS PROCEDŪROS

**Laikinojo darbo viza** (*angl. Temporary work visa*) – gali būti išduodama tiems asmenims, kurie: turi darbo pasiūlymą Naujojoje Zelandijoje; atvažiuoja į Naująją Zelandiją dėl tam tikros priežasties arba renginio, konferencijos; nori įgauti darbo patirties po studijų; nori prisijungti prie partnerio, kuris jau dirba Naujojoje Zelandijoje.

**Kvalifikuoto migranto viza** (*angl. Skilled migrant visa*) – skirta žmonėms, kurie turi įgūdžius, kvalifikacijas ir patirtį, reikalingas Naujosios Zelandijos darbo rinkoje. Šalis yra susidariusi sąrašą, kuriame nurodyta, kokios kvalifikacijos specialistų reikia Naujajai Zelandijai. Kandidatai vertinami remiantis taškų sistema, kurioje atsižvelgiama į: kandidato amžių, darbo patirtį, turimas kvalifikacijos, šeimyninę padėtį bei sutuoktinio statusą. Vertinime atsižvelgiama, ar kandidatas jau turi darbo pasiūlymą šalyje, kadangi įsidarbinimas dažniausiai reiškia, jog viza bus suteikiama. Jeigu pozicija, į kurią kandidatuojama, yra įtraukta į Trūkstančių specialistų sąrašą (*angl. „Skills shortage list“*), kandidatas taškų sistemoje vertinamas dar palankiau.

**Darbo – gyvenamosios vietos leidimas** (*angl. Work to residence*) – vizų kategorija, išduodama žmonėms kurie atitinka šiuos kriterijus: yra aukštos kvalifikacijos specialistai šaliai reikalingose srityse; turi darbo pasiūlymą iš patvirtintų darbdavių; turi išskirtinius sugebėjimus sporte ar mene. Leidimas gyventi išduodamas laikinai, kuris vėliau gali būti pratęsimas, o išėjus ir darbo suteikiama galimybė gyventi šalyje, ieškotis naujos darbo vietos.

## EKONOMINĖ TALENTŲ PRITRAUKIMO NAUDA NAUJOJE ZELANDIJOJE

Imigracija turi stiprios teigiamos įtakos Naujosios Zelandijos ekonomikai. Nauji imigrantai prideda per 1.74 mlrd. EUR prie šalies BVP kasmet. Tarptautiniai studentai prie šalies ekonomikos prisideda dar stipriau – 2.11 mlrd. EUR prie šalies BVP kasmet.<sup>49</sup>

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS Į NAUJĄJĄ ZELANDIJĄ – SĖKMINGAS?

Naujojoje Zelandijoje talentų pritraukimą skatinančios iniciatyvos buvo sėkmingos ir atskleidė didelį potencialą ateityje. Prieš pradėjus šalyje įgyvendinti *TalentNZ* sukurtą talentų ekosistemą (2011 m.), per metus su leidimais dirbti Singapūre į šalį atvyko 123.266 specialistai. Pritaikius šalyje talentų ekosistemą, aukštos kvalifikacijos atvykėlių skaičius vis augo ir 2015 m. duomenimis į Naująją Zelandiją atvyko 174.353 specialistai. Šalyje įdiegus talentų ekosistemos principus, metinis imigrantų su darbo leidimu skaičius padidėjo 41.4 procentų.

<sup>49</sup>New Immigration Blueprint: Vision 2015.

*Hays Index 2015*, pagal skirtumą tarp talentų paklausos šalyje ir vietinės rinkos kvalifikuotų darbuotojų pasiūlos, Naujojoje Zelandijoje talentų paklausos ir pasiūlos neatitikimo darbo rinkoje (*angl. Talent mismatch*) koeficientas 4,7 balų iš 10 balų (žemesnis už Europos vidurkį 6,4 ir Pasaulio vidurkį 6,2). Koeficientas atskleidžia, kad įmonės Naujoje Zelandijoje daug rečiau nei kitose Europos ir Pasaulio šalyse, susiduria su sunkumais, prireikus rasti aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

## **TALENTŲ PRITRAUKIMAS NAUJOJE ZELANDIJOJE: APIBENDRINIMAS**

---

1. Naujojoje Zelandijoje sukurta talentų pritraukimo ekosistema, kuri į talentų pritraukimą žiūri kaip į nenutrūkstamą procesą, kuris nuolatos keičiasi, pereina skirtingas fazes.
  2. Talentų pritraukimas įgyvendinamas tiek vyriausybinių organizacijų, tiek privačių iniciatyvų.
  3. Talentai – tiek diaspora, tiek užsienio talentai.
  4. Talentų pritraukimas – didelis dėmesys skiriamas šalies rinkodarai.
  5. Nėra išskirtos prioritėtinės šalys talentams pritraukti.
  6. Talentų pritraukimas siejamas su visuomenės socialinio tobulėjimo galimybėmis: programomis skatinamas palankesnis visuomenės požiūris į atvykusius specialistus.
  7. Šalyje sudarytas prioritėtinių sričių sąrašas, kuris leidžia sukongretinti talentų pritraukimą skatinančią politiką.
  8. Migracijos procedūrose – taškų sistema.
  9. Talentų pritraukimas – sėkmingas, šalis geriau nei kitos Europos ir Pasaulio šalys geba patenkinti aukštos kvalifikacijos specialistų paklausą versle, darbo rinkos lankstumas leidžia prisitaikyti prie pokyčių.
-

## AIRIJA

Aukštos kvalifikacijos specialistų iš užsienio pritraukimo procesas Airijoje, pradėtas įgyvendinti 2000 m., patvirtinus Lisabonos strategiją, kurios tikslas – iki 2010-ųjų Europos Sąjungą paversti „dinamiškiausia ir konkurencingiausia žiniomis pagrįsta ekonomika pasaulyje, kuri pasižymėtų darniu ekonomikos augimu, stipresne socialine sanglauda ir pagarba aplinkai bei turėtų daugiau ir geresnių darbo vietų“<sup>50</sup>. Remiantis strategija, Airijos vyriausybės veiksmais 2008 m. parengta Airijos sumanios ekonomikos programa (*angl. Building Ireland's Smart Economy. A Framework for Sustainable Economic Renewal*), kurioje numatyta, jog talentų pritraukimas yra viena iš sumanios valstybės bruožų<sup>51</sup>. Šiandien talentų pritraukimas šalyje yra pripažintas būtina priemone, padėsiančia išlaikyti Airijos konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje ateityje<sup>52</sup>.

Airijos pastangos pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus atsiskleidžia tarptautiniuose reitinguose, analizuojančiuose talentų pritraukimą (subindeksas „Talentų pritraukimas yra šalies įmonių prioritetą“ – 10 vieta iš 61 valstybės; subindeksas „Užsienio aukštos kvalifikacijos specialistus į šalį pritraukiantis veiksnys yra verslo aplinka“ – 12 vieta iš 61 valstybės<sup>53</sup>; šalies gebėjimas pritraukti talentus (5,12 balo iš 7 balų<sup>54</sup>), šalies gebėjimas išlaikyti talentus (4,21 balo iš 7 balų<sup>55</sup>)<sup>56</sup>

## TALENTŲ PRITRAUKIMĄ Į AIRIJĄ SKATINANČIOS ORGANIZACIJOS IR JŲ VEIKLA

TALENTŲ PRITRAUKIMAS: INSTITUCIJOS	VEIKLA
<b>Airijos vyriausybė</b> ( <i>angl. Government of Ireland</i> )	Organizacija formuoja šalies prioritetines kryptis. 2015 m. pabaigoje Vyriausybės patvirtinta strategija „ <i>Inovacijos2020</i> “, kurioje numatyta, kad šalyje reikalinga remti ir užtikrinti stabilų talentų srautą į Airiją, akcentuojama talentų įtaka inovacijų plėtrai. Šalyje nėra vienos organizacijos, kurios tikslas būtų pritraukti talentus į Airiją. Nuo 2014 m. ypatingas prioritetą skiriamas diasporai: Airijoje pirmą kartą paskirtas ministras Airijos diasporai, o nuo 2015 m. pradžios formuojama vyriausybės strategija ir politika Airijos diasporos atstovams pritraukti.
<b>Užsienio reikalų ir prekybos departamentas</b> ( <i>angl. Department of Foreign Affairs and Trade</i> )	Vienas svarbiausių organizacijos tikslų yra santykių su Airijos diaspora palaikymas, grįžtamąsios ekonominės migracijos skatinimas.
<b>Darbo rinkos, verslo ir inovacijų departamentas</b> ( <i>angl. Department of Jobs, Enterprise and Innovation Ireland</i> )	Organizacija rūpinasi darbo sauga, darbuotojų teisėmis, reguliuoja darbo santykius, užtikrina efektyvias ekonominės migracijos procedūras šalyje.
<b>IDA Airija</b> ( <i>angl. IDA Ireland</i> )	Organizacija, kurios veikla nukreipta į konsultacijas, suteikiamas užsienio investuotojams, nusprendusiems investuoti Airijoje. Organizacija prisideda prie kitų valstybės projektų, inicijuojančių talentų pritraukimą.
<b>Jungtinių Amerikos Valstijų prekybos rūmai Airijoje</b> ( <i>angl. American Chamber of Commerce Ireland</i> )	Organizacija, kuri apjungia JAV tarptautinių įmonių, veiklą vykdančių Airijoje, interesus ir inicijuoja projektus, padedančius šioms įmonėms rasti reikalingų kvalifikacijų specialistus.

<sup>50</sup> European Parliament, 2010.

<sup>51</sup> Government of Ireland, 2008. *Building Ireland's Smart Economy. A Framework for Sustainable Economic Renewal*.

<sup>52</sup> Irish recruiter, 2015.

<sup>53</sup> IMD World Talent Report, 2015.

<sup>54</sup> Vertinimas nuo 1 iki 7; 1 – šalis nėra pajėgi pritraukti talentus; 7 – šalis pritraukia geriausių užsienio talentus.

<sup>55</sup> Vertinimas nuo 1 iki 7: 1- geriausieji talentai neranda galimybių realizuoti gebėjimų šalyje ir išvyksta į kitą šalį; 7 – geriausieji specialistai pasilieka ir pasinaudoja galimybėmis dirbti šalyje.

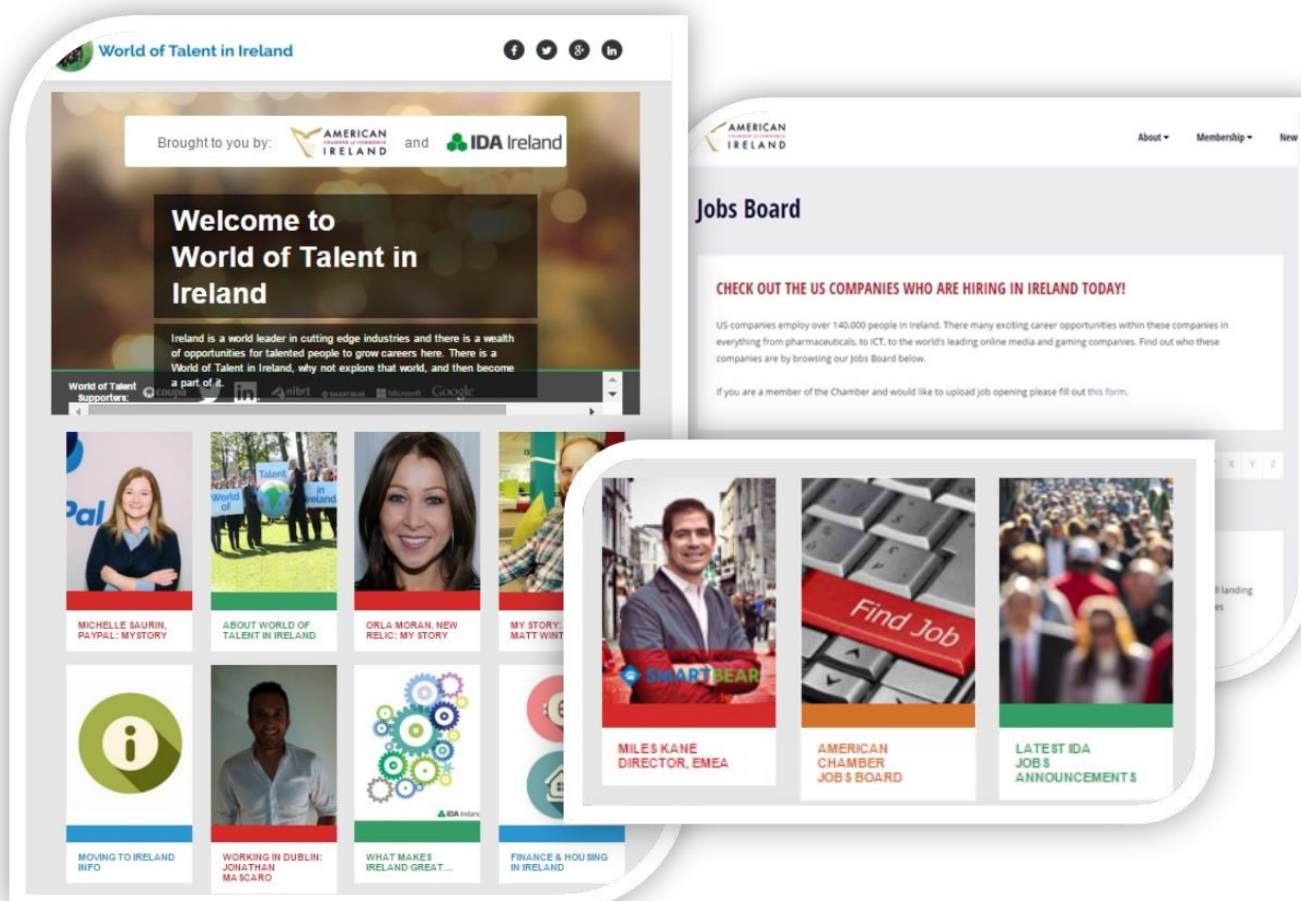
<sup>56</sup> The Human Capital Report, 2015.

Šalyje veikiančios privačios iniciatyvos bendradarbiauja su tarptautinėmis įmonėmis ir siekia padėti surasti aukščiausią kvalifikaciją ir kompetencijas turinčius specialistus, geriausiai patenkinti verslo poreikius, skatinti plėtrą, gerinti veiklos efektyvumą.

Talentų pritraukimo strategija Airijoje apima tiek šalies diasporą, tiek užsienio talentus. Didelis protų nutekėjimo lygis šalyje lemia tai, kad, visgi, ypatingas dėmesys skiriamas paskatinti grįžtamąją ekonominę migraciją ir susigrąžinti Airijos diasporos talentus. Šiems tikslams pasiekti, šalyje 2014 m. paskirtas pirmasis ministras diasporai.

## INFORMACINĖS SVETAINĖS

„World of Talent in Ireland“ ([www.worldoftalentinireland.com](http://www.worldoftalentinireland.com)) 2015 m. gegužės mėnesį veiklą pradėjusioje interneto svetainėje veikia vieno langelio principas (*angl. one-stop-shop*), pateikiama aktuali informacija ketinantiems persikelti į Airiją.



Tinklalapyje pristatyta šalies teisinė sistema, mokesčių sistema, migracijos procedūros, informacija apie šalies infrastruktūrą, apgyvendinimą, nuoroda į darbo skelbimų puslapį, pateikiamos talentų, jau atvykusių ir sėkmingai dirbančių Airijoje, sėkmės istorijos, kuriose specialistai ne tik dalijasi patirtimis ir pasiekimais darbo srityje, bet ir atskleidžia priežastis, kodėl pasirinko karjerą tęsti Airijoje.

Puslapis parengtas *Jungtinių Amerikos Valstijų prekybos rūmų Airijoje* ir *IDA Airija* iniciatyva, programos partneriai – stiprūs pasaulyje prekių ženklai, *coupa, Twitter, nibrt, SmartBear, Microsoft, Google*, o „*World of Talent in Ireland*“, programą taip pat remia ir didžioji dalis Airijos aukštojo mokslo įstaigų. Iniciatyvos tikslas yra informuoti apie tarptautinėse JAV įmonėse, turinčiose padalinius Airijoje, esančias laisvas darbo vietas kvalifikuotiems specialistams bei paskatinti talentus iš užsienio persikelti gyventi ir dirbti Airijoje (tarptautinės įmonės 2015 m. Airijoje sukūrė 7.500 naujų darbo vietų, planuojamas 10 proc. naujų darbo vietų augimas kasmet iki 2017 m.)<sup>57</sup>. Puslapis orientuotas pritraukti talentus į Airiją, tačiau talentų sėkmės istorijose pateikiama miesto – Dublino – kaip patraukliausios vietos plėtoti karjerą, rinkodara.

Raktažodžiai, pagal kuriuos lankytojai pasiekia tinklalapį *Worldoftalendinireland.com* yra – „world of talent“ (82,84 proc.), „world talent“ (12,05 proc.), „pps Ireland“ (0,09 proc.), „visa info world“ (0,02 proc.). Įvertinus puslapyje pateikiamos informacijos turinį, galima teigti, kad tinklalapis skirtas pritraukti tiek diasporą, tiek užsienio šalių talentus.

Tinklalapyje plėtojama horizontali talentų pritraukimą skatinanti strategija – nėra išskirta prioritetinga sritis arba sritys, kuriose siekiama pritraukti talentus į šalį.

Kadangi *World of Talent in Ireland* veiklą pradėjo tik 2015 m. gegužės mėnesį, oficialių rezultatų apie programos rezultatus dar nėra paskelbta.

„**Make IT in Ireland**“ ([www.makeitnireland.com](http://www.makeitnireland.com)) – 2012 m. įkurtas ir vieno langelio principais pagrįstas tinklalapis, kurio tikslas – pritraukti IT srities talentus į Airiją. Tinklalapis yra įkurtas privačiomis iniciatyvomis, administruojamas Airijos įdarbinimo paslaugas teikiančios agentūros *Zartis*.

Puslapyje pateikiama informacija apie atvykimą, gyvenimą, darbą, vizų sistemą Airijoje. *Zartis* remia didelės IT įmonės šalyje: *Apple, Paypal, Microsoft, Twitter*. Įvertinus tinklalapyje pateiktą informacijos turinį, puslapis skirtas tiek diasporai, tiek užsienio talentams pritraukti. Išskirtinis bruožas – tinklalapis orientuotas tik į vienos srities – IT sektoriaus specialistus. Bendroji puslapio koncepcija – talentų pritraukimas informacinių technologijų srityje į Airiją, tačiau plėtojama ir miesto – Dublino – rinkodara. Raktažodžiai, pagal kuriuos lankytojai pasiekia tinklalapį *Makeitnireland.com* yra „*tech companies in dublin*“ (28,49 proc.), „*tech companies dublin*“ (14,78 proc.), „*tech companies in ireland*“ (11,15 proc.).



<sup>57</sup> The Irish Times, 2015.

Tinklalapyje naudojama vertikali talentų pritraukimą skatinanti strategija – informacinis puslapis skirtas pritraukti informacinių technologijų srities talentus į šalį.

Statistinės informacijos, kiek *Make IT in Ireland* programa pritraukė informacinių ryšių specialistų į Airiją nėra pateikiama.

## SOCIALINIAI TINKLAI

*Facebook* platforma nepakankamai išnaudojama populiarinti talentų pritraukimą skatinančią svetainę: *World of Talent Ireland* oficialus puslapis patinka vos 24 žmonėms, paskutinis įrašas naujienų sraute – senesnis nei 6 mėn., pačioje projekto pradžioje, 2015 m. birželį. Vartotojų įsitraukimas nedidelis, naujienomis pasidalija vos keletas puslapio sekėjų. Nėra sukurtos ir plėtojamos strategijos socialiniame tinkle.

*Make IT in Ireland Facebook* paskyroje sekėjų 2.381, informacijos turinys įvairus, tačiau naujienų srautas nedidelis. Susidomėjimas skelbimais menkas, paskelbtomis naujienomis dalijasi mažai puslapio sekėjų.

## VERSLO IR PROFESIONALŲ TINKLAI

Talentų pritraukimui į šalį užtikrinti, dėmesys turėtų būti skiriamas ne tik informacinėms svetainėms, strategijai socialiniuose tinkluose, bet ir šalyje veikiantiems verslo ir profesionalų tinklams. Airijos stipriausi profesionalų tinklai šalyje ir už jos ribų – Tarptautinis airių verslininkų tinklas (*angl. Irish International Business Network*) ir Londono airių verslo bendruomenė (*angl. London Irish Business Society*).

VERSLO IR PROFESIONALŲ TINKLAI	VEIKLA
<b>Tarptautinis airių verslininkų tinklas</b> ( <i>angl. Irish International Business Network</i> )	Airių kilmės verslininkų ir profesionalų tinklas, kurio pagrindinis tikslas – skatinti komunikaciją tarp airių diasporos ir verslo atstovų, padėti užmegzti naujus verslo ryšius, dalintis patirtimis, kurti naujus verslus. Profesionalų tinklas organizuoja renginius, konferencijas (Airijoje, Londone, Niujorke). 2015 m. pabaigoje pradėtas socialinis projektas „ <i>Diaspora Notes</i> “, kurios tikslas – paskatinti investuotojus skirti lėšas Šiaurės Airijos bendruomenių veiklai ir konsultacijomis prisidėti prie bendruomenių veiklos. <sup>58</sup>
<b>Londono airių verslo bendruomenė</b> ( <i>angl. London Irish Business Society</i> )	Airių kilmės profesionalų, dirbančių ir gyvenančių Didžiojoje Britanijoje, tinklas. Pagrindinis tikslas – suvienyti airių kilmės profesionalus Didžiojoje Britanijoje prisidėti prie ekonominių problemų Airijoje sprendimų, užmegzti ir sukurti ilgalaikius ryšius tarp verslo atstovų, plėtoti naujas idėjas ir verslumą Airijoje.

Airijoje didelis dėmesys skiriamas ne tik ugdyti verslo ir profesionalų tinklus, bet ir organizuoti renginius, programas talentams pritraukti ir išlaikyti.

## INICIATYVOS, RENGINIAI, PROGRAMOS, AKCIJOS

Talentams į Airiją pritraukti šalyje didelis dėmesys skiriamas specializuotoms programoms, renginiams, konferencijoms bei iniciatyvoms.

**„Pritraukti ir ugdyti talentus Airijoje 2012/2013“** (*angl. „Attracting and Nurturing Talent in Ireland 2012/2013“*) Airijos įdarbinimo agentūros *Grainne Martin training* organizuotos konferencijos tikslas –

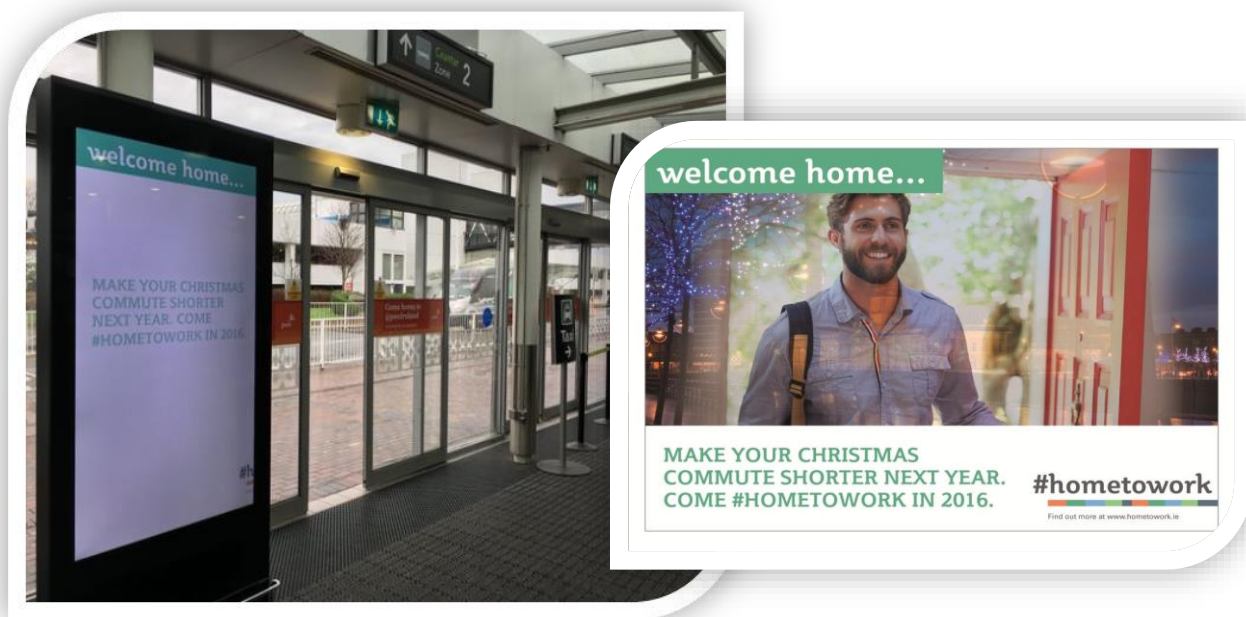
<sup>58</sup> Irish International Business Network, 2015.

diskusijose tarp geriausių šalies verslininkų, ekonomistų ir kitų suinteresuotų asmenų, išsiaiškinti aukštos kvalifikacijos specialistų ekonominę naudą šaliai, įvertinti kvalifikuotos darbo jėgos stygiaus problemą Airijoje bei ieškoti priemonių, padėsiančių užsitikrinti nuolatinį talentų srautą į Airiją. Konferencijos rezultatai ir įžvalgos viešai nepaskelbtos.

„**#WorldofTalent event**“ – 2015 m. pabaigoje Jungtinių Amerikos Valstijų prekybos rūmų Airijoje ir IDA Airija organizuotas renginys Dubline, kuriame dalyvavo daugiau nei 100 atstovų iš JAV tarptautinių įmonių, kuriame diskutuota apie darbuotojų poreikį tarptautinėse įmonėse Airijoje, dalijamasi specialistų, atvykusių arba grįžusių dirbti Airijos tarptautinėse įmonėse, patirtimis. Renginio tikslas – išsiaiškinti veiksnius, lemiančius airių diasporos darbuotojų apsisprendimą grįžti dirbti atgal į gimtąją šalį ir užsienio darbuotojų sprendimą persikelti dirbti ir gyventi Airijoje lemiančius motyvus.

Renginyje, įvertinus įmonių plėtros planus, numatytas 10 proc. naujų darbo vietų augimas tarptautinėse JAV įmonėse Airijoje per ateinančius 2 m., t.y. bus sukurta 14.000 naujų darbo vietų kvalifikuotiems specialistams Airijoje<sup>59</sup>.

„**#Hometowork**“ **akcija** – 2015 m. pabaigoje rinkodaros akcija, kurios tikslas – paskatinti Airijos diasporą, grįžtančią namo Kalėdų laikotarpiu, 2016 m. apsispręsti grįžti dirbti ir gyventi Airijoje.



Akcija apima reklaminius standus ir plakatus su žinute „*Paversk savo kalėdinę kelionę trumpesne kitais metais. Grįžk #hometowork 2016*“ (angl. „*Make your Christmas commute shorter next year. Come #hometowork in 2016*“) pagrindiniuose šalies oro uostuose<sup>60</sup>.

<sup>59</sup> American Chamber of Commerce Ireland, 2015.

<sup>60</sup> Independent Ireland, 2015.

Kitos priemonės 2015 m. Kalėdų laikotarpyje ir 2016 m. pradžioje: reklama populiariausiuose Airijoje socialiniuose tinkluose – *Facebook*, *Twitter*, kuriuose palaikomas nuolatinis naujienų srautas, skatinama diskusija.

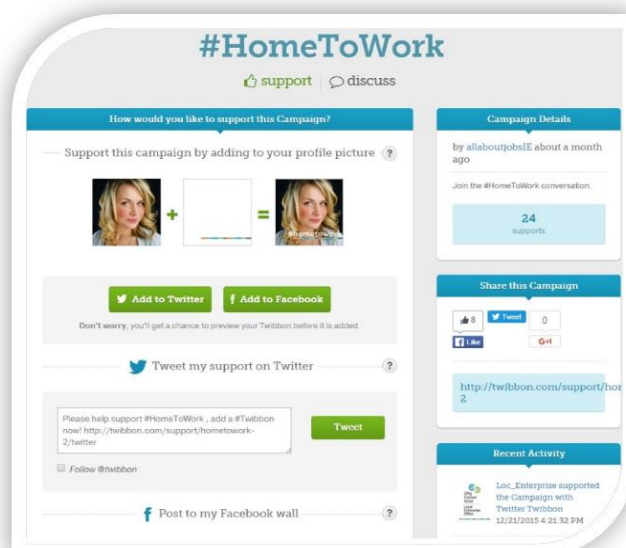
Sistemoje *Twibborn.com*, sukurtas įrankis, kuriuo galima naudoti *#hometowork* logotipą ant nuotraukos, vėliau šią nuotrauką naudoti *Facebook* ir *Twitter* socialiniuose tinkluose ir taip išreikšti solidarumą ir paramą akcijai.

Kadangi *#hometowork* akcija pradėta įgyvendinti tik 2015 m. pabaigoje, Airija kol kas nepateikia statistinių duomenų apie akcijos rezultatus ir efektyvumą, kadangi jį išmatuoti galima tik ilguoju laikotarpiu.

**„Ypatingoji paramos programa 2012 – 2017“** (angl. „*Special Assignee Relief Programme (SARP) 2012-2017*“) Airijos vyriausybės 2007 m. pradėta įgyvendinti, 2012 m. atnaujinta programa „kurios tikslas – padėti tarptautinėms kompanijoms, veikiančioms Airijoje, pritraukti talentingiausias aukštos kvalifikacijos specialistus į šalį, pritaikius jiems patrauklias mokesčių sąlygas“. Šia programa užtikrinamas tarp institucinė partnerystė tarp verslo ir šalies vyriausybės<sup>61</sup>. SARP suteikia mokesčių lengvatas asmenims, atvykusiems dirbti įmonėje, kurioje dirbo anksčiau, tačiau buvo perkelti į padalinį Airijoje. Darbuotojai, atvykę 2012 m., 2013 m. ir 2014 m. turėjo būti išdirbę įmonėje bent 12 mėnesių. Be to, darbdavys turi būti įsikūręs vienoje iš šalių, kurios turi dvigubo apmokestinimo susitarimą su Airija. 2015 m., 2016 m. bei 2017 m. metais 12 mėnesių įdarbinimo įmonėje laikas buvo sutrumpintas iki 6 mėnesių. Tam, kad asmeniui galėtų būti taikomos išlygos, jis turi uždirbti daugiau nei 75.000 EUR per metus. Mokesčių lengvatos yra taikomos atlyginimo kiekiui, kuris yra apskaičiuojamas pagal formulę  $(A-B) \times 0.3$ . A – darbo užmokestis Airijoje, prieš atimant mokesčius, taip pat įeina priedai, kurie yra apmokestinami; išlaidos, kurios yra išskiriamos asmeniui, tačiau nėra apmokestinamos, į sumą neįeina. B – 75.000 EUR. Nustatytas kiekis yra atskaičiuojamas iš darbuotojo mokamų mokesčių<sup>62</sup>.

## EKONOMINĖ MIGRACIJA AIRIJOJE

Airijos migracijos politika reguliuoja asmenų iš trečiųjų šalių imigraciją į šalį, kuria siekiama apsaugoti vietinę darbo rinką. Europos Sąjungos piliečiai gali be trikdžių gyventi ir dirbti Airijoje. Šalies leidimų dirbti Airijoje trečiųjų šalių piliečiams sistema priklauso nuo darbo rinkos paklausos, todėl didelis dėmesys atitenka šalies įmonėms, formuojančioms reikalingų specialistų paklausą.



<sup>61</sup>Department of Finance (2014). Review of the Special Assignee Relief Programme.

<sup>62</sup>Irish Tax and Customs, 2016.



**Patikimų partnerių iniciatyva** (*angl. Trusted Partner Initiative*) – įmonės, pateikus reikiamus dokumentus, yra įtrauktos į sąrašus, kuomet vėliau, pateikus prašymą įdarbinti darbuotojus iš trečiųjų šalių, yra taikomas trumpesnis leidimo dirbti išdavimo laikas, reikalaujama mažiau papildomų dokumentų.

**Svarbių gebėjimų leidimas** (*angl. Critical Skills Eps*) – skirtas aukštos kvalifikacijos specialistams, kurių paklausa šalyje yra didžiausia (pvz. IRT sričių profesionalai, inžinieriai, medicinos srities specialistai). Šiems specialistams nereikalingas darbo rinkos poreikių atitikimo testas. Leidimas dirbti išduodamas mažiausiai 2 m., minimalios metinės pajamos 30.000 EUR specialybėms, įtrauktoms į aukštos kvalifikacijos trūkstančių specialybių sąrašą (*angl. Highly Skilled Eligible Occupations List*) ir 60.000 EUR kitoms specialybėms, kurios nėra įtrauktos į sąrašą.

Talentų pritraukimui supaprastinti, Airijoje daugiau nei 4 kartus sutrumpintas leidimų dirbti išdavimas – nuo 74 dienų 2010 m., iki 32 dienų 2011 m. ir 18 dienų 2014 m., sukurta elektroninė prašymų dirbti ir gyventi šalyje sistema.

**Mokslininkų viza** (*angl. Scientific Researcher Visa*) – išduodama mokslininkams iš trečiųjų šalių, atvykti ir vykdyti mokslinius tyrimus šalies valstybinėse ir privačiose organizacijose. Šios kategorijos leidimui dirbti šalyje gauti, mokslininkas turi būti įgijęs aukštąjį išsilavinimą, būti oficialiai paskirtas vykdančiosios organizacijos vykdyti projektą užsienio šalyje. Vazos yra dviejų kategorijų: ilgalaikės (tyrimus galima vykdyti ilgiau nei 3 mėn.) ir trumpalaikės vizos (tyrimus galima atlikti iki 3 mėn.). Studentams šie leidimai negali būti išduoti.

## **EKONOMINĖ TALENTŲ PRITRAUKIMO NAUDA ŠALIAI**

Daugiau nei 15 proc. Airijos aukštos kvalifikacijos specialistų yra aukštos kvalifikacijos specialistai, dirbti ir gyventi į Airiją atvykę iš užsienio šalių. 2014 m. duomenimis, ši 15 proc. dalis kvalifikuotų darbuotojų prie Airijos BVP prisidėjo 3.04 mlrd. EUR per metus<sup>63</sup>.

Talentų pritraukimas turi įtakos darbo užmokesčio augimui: 2014 m., aukštos kvalifikacijos specialistų darbo užmokestis išaugo 3 – 5 proc., o srityse, reikalaujančiose ypatingų gebėjimų, darbo užmokesčio augimas sudarė 5 – 10 proc. per metus.

Airijoje skirtumas tarp aukštos kvalifikacijos specialistų paklausos ir pasiūlos išliks aktualus ir 2016 m., todėl įmonės ir toliau turi imtis veiksmų, leidžiančių ne tik pritraukti naujus talentus, bet ir išlaikyti esamus talentus įmonėse, pasiūlyti papildomą naudą: generuoti darbo užmokesčio augimą, suteikti premijas ar priedus<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> OECD International Migration Database, 2014.

<sup>64</sup> Bright Water Recruitment Specialists, 2015.

## AR TALENTŲ PRITRAUKIMAS AIRIJOJE – SĖKMINGAS?

*Hays Index* talentų paklausos ir pasiūlos suderinamumą vertinantis indeksas (*angl. Talent mismatch*) įvertina skirtumą tarp šalies įmonėms reikalingus gebėjimus turinčių specialistų paklausos ir realios kvalifikuotų darbuotojų pasiūlos darbo rinkoje. Indeksas situaciją šalyje vertina skalėje nuo 1 iki 10 – koeficientas 10 reiškia, kad įmonės susiduria su dideliais sunkumais, prisireikūs rasti reikiamas kvalifikacijas turinčių specialistų laisvoms darbo vietoms užimti, o koeficientas 1 reiškia, kad įmonėms visai nekyla problemų surasti ir įdarbinti reikiamas kvalifikacijas turinčius darbuotojus. Nors Airijoje skiriama daug dėmesio priemonėms, kuriomis skatinamas talentų pritraukimas į šalį, tačiau šalies indeksas pagal skirtumą tarp reikalingas kvalifikacijas turinčių specialistų pasiūlos ir paklausos rinkoje, yra 10 iš 10 balų, kai, tuo tarpu, Europos vidurkis yra 6,4 balo, Pasaulinis vidurkis – 6,2 balo.

Indeksas atskleidžia, kad šalyje įmonės vis dar labai dažnai, palyginus su kitomis Europos ir Pasaulio šalimis, susiduria su sunkumais prireikus surasti reikalingų aukštos kvalifikacijos specialistų.

## TALENTŲ PRITRAUKIMAS AIRIJOJE: APIBENDRINIMAS

---

1. Airijoje talentų pritraukimas yra viena iš prioritetinių sričių, kuriai 2015 m. ir 2016 m. skiriamas didelis dėmesys Vyriausybės politikoje. Nuo 2014 m., ypatingas dėmesys pradėtas skirti airių diasporai, pirmąkart šalyje paskirtas diasporos ministras, 2015 m. organizuoti renginiai „World of Talent“ event, akcija #hometowork, skirti diasporai pritraukti.
  2. Šalies talentų pritraukimo politika – tiek užsienio talentams, tiek ir diasporai pritraukti.
  3. Talentų pritraukimas – didelis dėmesys skiriamas šalies rinkodarai.
  4. Informacinės svetainės – populiariausias vieno langelio principas. Darbo skelbimai: puslapyje arba pateikus nuorodas į darbo skelbimų puslapius.
  5. Rinkodaroje pasitelkiamas realių žmonių – talentų – dirbančių ir gyvenančių Airijoje sėkmės istorijų panaudojimas.
  6. Socialiniai tinklai – *Facebook*. Socialinių tinklų potencialas neišnaudojamas, nėra strategijos socialiniuose tinkluose.
  7. Verslo ir profesionalų tinklai – Airijoje ir už šalies ribų veikia nedaug.
  8. Renginiai, akcijos, konferencijos organizuojamos ne periodiškai. Naujausia akcija 2015 m. pabaigoje – #hometowork.
-

## UŽSIENIO ŠALIŲ TALENTŲ PRITRAUKIMO GERŲ PRAKTIKŲ STIPRYBIŲ, SILPNYBIŲ, GRĖSMIŲ IR GALIMYBIŲ ANALIZĖ

Atlikus penkių užsienio šalių – Estijos, Danijos, Singapūro, Naujosios Zelandijos ir Airijos – gerųjų praktikų analizę, apžvelgus šalių pasirinktas strategijas, jų stiprybes ir silpnybes, įvertinus rizikas arba grėsmes su kuriomis gali susidurti šalies veiksmai, skirti talentams pritraukti, numačius galimybes, kuriomis galima pasinaudoti ateityje, pateikiama apibendrinta gerųjų praktikų SSGG analizė.

STIPRYBĖS	GALIMYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsakinga organizacija, kurios pagrindinė funkcija – talentų pritraukimas ir veiklų, programų, skatinančių talentų pritraukimą į šalį, koordinavimas.</li> <li>• Visa aktuali informacija tinklalapyje pateikiama paprastai ir suprantamai.</li> <li>• Informaciją tinklalapyje surasti paprasta naudojantis paieškos programomis.</li> <li>• Prognozuojama talentų paklausa.</li> <li>• Specialios paskatos talentams.</li> <li>• Aukšta gyvenimo kokybė.</li> <li>• Lanksčios migracijos procedūros.</li> <li>• Talentų atstovybės užsienyje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra.</li> <li>• Mobilioji aplikacija, kuri padeda paprasčiau ir laiku atlikti visas reikalingas procedūras.</li> <li>• Šalies atstovybių užsienyje panaudojimas talentams pritraukti arba naujų atstovybių steigimas.</li> <li>• Virusinės rinkodaros akcijos.</li> <li>• Geresnės sąlygos, pvz.: būsto kainos.</li> <li>• Šeimos įsitraukimą skatinančios programos.</li> <li>• Strategija socialiniuose tinkluose.</li> </ul>
SILPNYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne visada talentams skirtingais rinkodaros kanalais siunčiamos žinutės suvienodinamos.</li> <li>• Ne visada viešai pateikiama informacija apie talentų naudą valstybei.</li> <li>• Talentų pritraukimo strategijos įgyvendinimas reikalauja didelių investicijų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudėtinga arba dažnai neįmanoma išmatuoti rinkodaros priemonių efektyvumo.</li> <li>• Arši konkurencija dėl talentų su kitomis šalimis.</li> <li>• Komunikacijos žinutė nepasiekia tikslinės auditorijos.</li> <li>• Horizontalaus talentų pritraukimo atveju, gali susiformuoti neatitikimas tarp realaus specialybių poreikio ir susidomėjusių aukštos kvalifikacijos specialistų pasiūlos.</li> <li>• Šalies įmonės nepasiruošusios priimti tarptautinius talentus.</li> <li>• Neigiami visuomenės nuostatai dėl talentų koncepcijos.</li> </ul>

### STIPRYBĖS

Gerųjų praktikų šalyse vykdomų talentų pritraukimą skatinančių strategijų pagrindas, dažniausiai, yra **atskira organizacija arba išskirtas padalinys** prie jau veikiančios organizacijos, kurios tikslas yra ne tik vykdyti pagrindines aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimą skatinančias veiklas, bet ir koordinuoti kitas programas.

Visos šalys strategijose neužmiršta žengti koją kojon su technologijomis ir supranta, kad pigiausias ir paprasčiausias būdas pasiekti užsienyje dirbančius ir gyvenančius specialistus yra pateikus informaciją tinklalapyje. Svarbus aspektas yra **paprastas** ir aiškus **informacijos pateikimas bei optimizacija** paieškos sistemose: nuolat atnaujinamas informacijos turinys, video medžiaga, tekstuose naudojami raktažodžiai.

Žinoma, nors tinklalapis yra pagrindinis naudojamas kanalas talentams supažindinti su situacija šalies darbo rinkoje, tačiau reikalinga **vieninga** ir koordinuojama **rinkodaros veiksmų programa**, padedanti sudominti potencialius talentus skirtingomis rinkodaros priemonėmis ir nukreipti į oficialų tinklalapį.

Šalyse ne mažiau svarbus žingsnis yra ne tik nusistatyti esamą specialistų poreikį, tačiau ir įsivertinti bei **prognozuoti, kokių specialistų reikės ateityje**. Sėkmingai talentus pritraukti gebančios šalys yra nusistačiusios paklausiausių specialistų sąrašus.

Viena iš pagrindinių rinkodaros žinučių, kurių akcentuoja talentams patrauklios šalys, yra **gyvenimo kokybė**, kuri apima darbo ir gyvenimo balansą, būstą, infrastruktūrą, gamtą, laisvalaikį, šeimos gerovę ir kita.

Sėkmingos šalys, kuriose talentų pritraukimas yra numatytas kaip vienas iš šalies prioritetų, yra linkusios **suteikti paskatas** (mokestinės aplinkos, nuolaidos būsto nuomai, studijoms) talentams, kurios dažnai yra naudojamos ir kaip priemonė pritraukti, ir išlaikyti talentus.

Papildoma priemonė, kuri nėra tiesiogiai skirta pritraukti talentus, tačiau be jos neįmanomas talentų pritraukimas iš trečiųjų šalių, yra **lanksčios migracijos procedūros**. Migracijos procedūrose, įvertinama esama ir būsima skirtingų sričių talentų paklausa, reikalingiausiems šaliai talentams sukuriama išskirtinės sąlygos (pvz.: specialistams, įtrauktiems į trūkstančių specialistų sąrašą, leidimai dirbti gali būti išduoti greičiau).

## SILPNYBĖS

Pirmaujančios šalys **steigia padalinius užsienyje**, kurie išskirtose užsienio šalyse tiesiogiai prisideda prie veiksmų, kurie skirti specialistams, įtrauktiems į tikslinių specialybių sąrašus, pritraukti.

Nepriklausomai nuo to, jog sėkmingai talentus pritraukiančiose šalyse yra patvirtinta ir įgyvendinama strategija talentams pritraukti, tačiau neretai, kuomet funkciją pritraukti ir išlaikyti talentus šalyje atlieka skirtingos institucijos, iškyla komunikacijos problemų – **talentams skirtos komunikacijos žinutės** ne tik nepapildo, bet ir **prieštarauja vienos kitoms**.

Dažnai **stinga informacijos apie** pritrauktą aukštos kvalifikacijos specialistų arba tarptautinių studentų **naudą ir reikšmę valstybei**, o nepakankama komunikacija dažnai turi įtakos neigiamoms nuostatomis, priešiškomis nuotakoms dėl atvykusių užsienio specialistų ar studentų arba sugrįžusių tautiečių. Valstybės strategija talentams pritraukti, neretai, **dėl nepakankamos komunikacijos** apie sukuriamą naudą ir rezultatus, **susilaukia priešišku nuostatų ir dėl didelių investicijų**.

## GALIMYBĖS

Sėkmingas talentų pritraukimas užtikrinamas sukūrus darnią sistemą, kurioje **verslas ir valstybinės institucijos bendradarbiauja tarpusavyje** ir sprendžia abiem šalims aktualią žmogiškųjų išteklių problemą.

Technologiniame lygmenyje, vis didėjantis išmaniųjų telefonų naudojimas atskleidžia, jog **tikslinga sukurti aplikacijas mobiliesiems telefonams**, kurios padėtų supaprastinti procesą specialistams, nusprendusiems persikelti į šalį (pvz.: 10 žingsnių gidas, kuriuos reikia atlikti, nusprendus persikelti dirbti į kitą šalį).

Naudingas įrankis, kuris, deja, nėra tinkamai išnaudojamas, yra šalių diplomatinės atstovybės užsienyje. Tiesiogiai pasiekti tikslinėse užsienio šalyse gyvenančius emigravusius tautiečius, paprastesnis ir finansinių

investicijų mažiau reikalaujantis būdas, yra diplomatinė atstovybių panaudojimas. **Diplomatinės atstovybės** užsienio šalyse, iš kurių siekiama pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus, **galėtų tapti informacijos** apie gyvenimą ir karjerą Lietuvoje **centrais**.

Nors visos sėkmingos, talentus pritraukti ir išlaikyti gebančios šalys yra sukūrusios naujausią informaciją suteikiančius, oficialius tinklalapius, nereikia pamiršti kitų priemonių, kurios padėtų potencialiems specialistams sužinoti apie tinklalapį talentams pritraukti. Viena iš dažnai nepelnytai nuvertinamų, tačiau pasiekti didelį skaičių žmonių padedančių rinkodaros priemonių, yra **virusinės rinkodaros akcijos**.

Specialistas iš užsienio gali priimti sprendimą persikelti dirbti kitoje šalyje tuomet, kai jam ne tik nėra nustatytos dirbtinos kliūtys persikelti į šalį migracijos sistemoje, tačiau ir sukuriama **papildomos, patrauklios sąlygos šalyje** (pvz.: lengvatinės sąlygos išsinuomoti būstą, paprastesnės sąlygos užsienio studentams įsidarbinti studijuojant ir studijoms pasibaigus; mokesčių lengvatos).

Holistinis požiūris į talentų pritraukimą neatsiejamas nuo **veiksmų, padedančių interguotis atvykusiems užsieniečiams, sugrįžusiems tautiečiams bei jų šeimų nariams**. Daugelyje pirmaujančių šalių pagal pritrauktų talentų skaičių, visgi, skiriama nepakankamai dėmesio integracijos programoms. Ypatingai svarbus aspektas yra nepamiršti, kad prisitaikyti prie naujos aplinkos, dažnai, tenka ne tik atvykusiame specialistui, bet ir sutuoktiniui, partneriui ar vaikams. Priemonės ir programos (pvz.: nemokami kalbos kursai; pasitikimas atvykus į šalį, supažindinimas su aplinka pirmosiomis dienomis, pagalba susirasti būstą), kurios supaprastina arba pagreitina šeimos integraciją naujoje šalyje, padeda tiek pritraukti, tiek, ypatingai, išlaikyti talentus naujoje šalyje.

Užsienio gerųjų patirčių analizė atskleidė, kad nors **rinkodara socialiniuose tinkluose** šiandien yra vienas iš daugiausiai dėmesio susilaukiančių komunikacijos įrankių, tačiau šalys vis dar neišnaudoja arba nepakankamai išnaudoja šios priemonės teikiamas naudas.

## GRĖSMĖS

Viena iš svarbiausių grėsmių, su kuria susiduria visos dėl talentų kovojančios šalys, yra **konkurencija**. Kiekviena šalis, pradėdama plėtoti šalies strategiją talentams pritraukti, turi išsiskirti šalies svarbiausius aspektus, kurie išskiria šalį iš kitų. Nesugebėjimas išsiskirti unikalių charakteristikų, labai apsunkina talentų strategijos įgyvendinimą arba, neretai, netgi gali lemti nesėkmę.

Viena iš didžiausių administracinių grėsmių, su kuria susidūrė sėkmingai talentus pritraukiančios šalys, yra **sunkumai išmatuoti rinkodaros priemonių poveikį ir pritrauktų talentų skaičių**. Reikalinga teikti informaciją apie oficialaus tinklalapio, skirto pritraukti talentus, lankomumą, atsiųstų užklausų kiekį vertinti sekėjų skaičių ir įsitraukimą į diskusijas socialiniuose tinkluose.

Kita grėsmė yra **komunikacinės žinutės ir tikslinės rinkos nesuderinamumas**: kuomet šalys pasirenka horizontalias talentų pritraukimą skatinančias strategijas, nėra aiškiai identifikuojamos prioritetinės reikalingų talentų sritys, o komunikuojama žinutė tuomet dažnai išlieka nepritaikyta prie tikslinės

auditorijos. Nepritaikius rinkodaros kanalais siunčiamos žinutės prie auditorijos, ženkliai sumažėja įsitraukimas ir susidomėjimas naujienomis. Horizontalus talentų pritraukimas neatsiejamas nuo rizikos, jog **susidomėjimas karjeros perspektyvomis bus pakankamas, tačiau kandidatuojančias asmenis neatitiks lūkesčių**, kadangi komunikacijoje nebus aiškiai identifikuotos reikalingų specialistų kategorijos.

Dar viena grėsmė, su kuria gali susidurti talentų pritraukimą skatinanti strategija, yra **nepakankamas šalies įmonių pasiruošimas priimti darbuotojus iš užsienio šalių**. Tarptautinės įmonės, dažniausiai, yra atviresnės darbuotojams iš užsienio, naujiems požiūriams, kalbėjimas užsienio kalba darbinėje aplinkoje nėra problema, įmonės suinteresuotos išlaikyti geriausius darbuotojus, todėl rengia integracijos programas, kalbų kursus savo lėšomis. Vietinėje rinkoje veikiančios įmonės, neretai, yra skeptiškos dėl darbuotojų iš užsienio, kadangi šių specialistų įdarbinimas reikalauja ne tik daug procedūrų, tačiau ir kasdieninių pastangų darbinėje aplinkoje.

Dar viena grėsmė, kurią šalys, prieš pradėdamos plėtoti talentų pritraukimą skatinančią strategiją, turėtų įvertinti šalys, yra **potencialiai neigiama nuostata nukreipta tiek į talentų sąvoką, tiek į atvykusius ar sugrįžusius specialistus**.

# III dalis

KOKYBINIS TYRIMAS

AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTŲ APSISPRENDIMĄ  
PERSIKELTI GYVENTI IR DIRBTI KITOJE ŠALYJE LEMIANTYS  
VEIKSNIAI IR GALIMYBIŲ PERSIKELTI GYVENTI IR DIRBTI  
LIETUVOJE ĮVERTINIMAS

Aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis ypač išaugo dėl globalizacijos ir informacinių technologijų pažangos pagreitėjus ekonomikos augimui išsivysčiusiose šalyse. Būtina pažymėti, kad aukštos kvalifikacijos specialistai dažniausiai yra ypač paklausūs sektoriuose, kuriuose dėl sparčiai besivystančių technologijų formuojasi poreikis ieškoti naujo intelektualio kapitalo išteklių (pvz.: informacinių ir ryšių technologijos, inžinerija, gamtos mokslai). Pasaulio valstybės susiduria šiandien, o ateityje, dar smarkiau susidurs ir su senėjančios visuomenės įtaka darbo rinkai: 1950-aisiais pasaulio gyventojų populiacijos dalis virš 60 metų sudarė 8 procentus visų gyventojų, 2000-aisiais – 10 procentų, o 2050-aisiais prognozuojama, jog 21 proc. pasaulio gyventojų bus vyresni nei 60-ies metų<sup>65</sup>. Lietuvoje, *Eurostat* prognozėmis, 2060 m. liks tik apie 1,8 mln. gyventojų, o gausiausią dirbančiųjų dalį sudarys 60 – 64 metų žmonės<sup>66</sup>, todėl šalyje ypač aktualu imtis priemonių, padėsiančių susigrąžinti iš Lietuvos išvykusius specialistus ir pritraukti talentus iš kitų šalių.

Procesų ir sąlygų sistema, kuriomis turi veikti šiandieninės išsivysčiusios ekonomikos valstybės, skatina valstybes ieškoti aukštos kvalifikacijos darbuotojų kitose pasaulio šalyse. Šiandien, paklausią profesiją turintis aukštos kvalifikacijos darbuotojas gali rinktis valstybę, kurioje norėtų dirbti. Taigi programos, skatinančios pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus į šalis, veikiau yra atsakas į susidariusią konkurencinę situaciją dėl reikalingų specialistų.

Projekto tikslams pasiekti ir rekomendacijoms Lietuvai, apie priemones, reikalingas pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus šalyje, tikslinga atlikti sociologinį žvalgomąjį tyrimą, kuris leistų išsiaiškinti veiksnius, lemiančius aukštos kvalifikacijos specialistų sprendimą pasirinkti užsienio šalį pradėti ar tęsti profesinę karjerą bei įvertinti talentų nuomonę apie galimybę persikelti dirbti ir gyventi Lietuvoje.

### TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo tikslas** – išsiaiškinti veiksnius, kurie lemia Lietuvos išeivių ir užsienio šalių aukštos kvalifikacijos specialistų apsisprendimą persikelti dirbti ir gyventi kitoje šalyje ir atskleisti respondentų nuomonę apie galimybes grįžti arba persikelti gyventi į Lietuvą.

**Tyrimo problema** – kokie veiksniai lemia Lietuvos išeivių ir užsienio aukštos kvalifikacijos specialistų apsisprendimą persikelti gyventi ir dirbti kitoje šalyje ir ar užsienio ir išeivijos aukštos kvalifikacijos specialistai yra svarstę grįžti arba persikelti dirbti į Lietuvą?

**Tyrimo rūšis** – tyrimo tikslui pasiekti, atliktas **aprašomasis žvalgybinis** kokybinis tyrimas. Pasirinkta tyrimo rūšis padeda surinkti informaciją apie esamą situaciją, atskleisti kriterijus, kurie tiriamiesiems yra svarbūs, išsiaiškinti nuomonę, tačiau neanalizuoja priežastinių ryšių.

<sup>65</sup> UN report World Population Ageing 1950–2050.

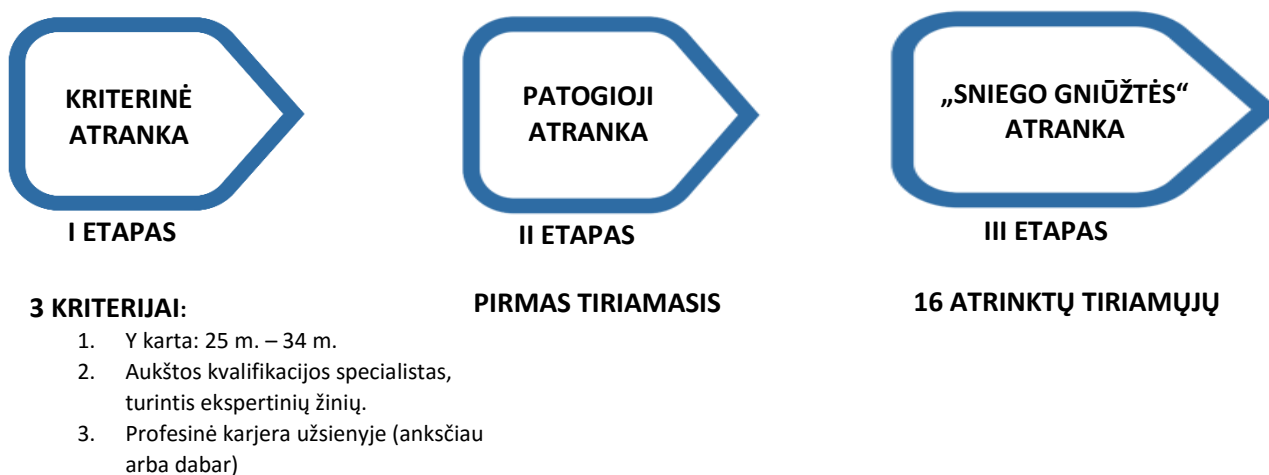
<sup>66</sup> Eurostat, 2015.



**Imties atrankos metodai** – tyrimo tikslams pasiekti, naudojama *mišri* imties atranka: *kriterinė, patogioji ir „sniego gniūžtės“* atranka.

Pirmajame etape, tyrimo imtis buvo sudaroma pasirinkus kriterinės atrankos metodą: t.y. išsikeltas būtinų kriterijų sąrašas tyrimo dalyviams. Pagrindiniai trys atrankos kriterijai: tyrimo dalyvis yra Y kartos atstovas (25 m. – 34 m., studijas užbaigę jaunuoliai; jaunieji profesionalai ir jaunos šeimos su vaikais arba jaunos šeimos be vaikų<sup>67</sup>), tiriamasis yra aukštos kvalifikacijos specialistas, turintis ekspertinių žinių konkrečioje veiklos srityje (turintis bakalauro diplomą; bakalauro ir magistro diplomą; studijuojantis rezidentūroje arba doktorantūroje ir dirbantis pagal įgytą išsilavinimą), tiriamasis profesinę karjerą plėtoja arba plėtojo užsienyje (ne gimtojoje šalyje).

Imties atrankos metodų pasirinkimas ir organizavimas atliekamas trimis etapais, suderinus kriterinės, patogiosios ir „sniego gniūžtės“ atrankos metodus.



Atlikus kriterinę atranką, taikyta patogioji atranka – pirmasis atrankos dalyvis pasirinktas lengviausiai prieinamas, remiantis tyrėjų asmeniniais kontaktais, pagal nustatytus kriterijus. Pasirinkus pirmąjį tiriamąjį, pradėtas taikyti „sniego gniūžtės“ atrankos principas, kuomet vienas tyrimo dalyvis rekomendavo kitą potencialiai tinkamą respondentą, atitinkantį keliamus atrankos kriterijus.

Kadangi tyrimas skirtas identifikuoti veiksnius ir atskleisti nuomonę, viena iš priemonių šiuos tikslus pasiekti, yra apklausti skirtingas patirtis turinčius specialistus.

**Atrankoje išskirtos keturios tiriamųjų kategorijos:**



**Lietuviai dirbantys užsienyje** – Lietuvos Respublikos piliečiai, kurie yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, apklausos metu pagal įgytą išsilavinimą gyvenantys ir dirbantys (ir/arba studijuojantys trečiosios pakopos studijų programoje) užsienio šalyse.

<sup>67</sup> Apklausų duomenimis, labiausiai persikelti dirbti užsienyje linkę aukštųjų mokyklų absolventai, jaunieji specialistai, jaunos šeimos su vaikais arba be vaikų, priskiriamos Y kartai (t.y. 25 m – 34 m.).



**Užsieniečiai dirbantys užsienyje** (ne gimtojoje šalyje) – užsienio šalių piliečiai (tiek Europos Sąjungos, tiek trečiųjų šalių), apklausos metu gyvenantys ir dirbantys (ir/arba tebestudijuojantys trečiosios pakopos studijų programoje) ne gimtojoje šalyje.



**Užsieniečiai dirbantys Lietuvoje** – užsienio šalių piliečiai (tiek Europos Sąjungos, tiek trečiųjų šalių), apklausos metu gyvenantys ir dirbantys (ir/arba tebestudijuojantys trečiosios pakopos studijų programoje) Lietuvoje.



**Lietuviai, kurie anksčiau dirbo užsienyje, šiuo metu dirbantys Lietuvoje** – Lietuvos Respublikos piliečiai, apklausos metu gyvenantys ir dirbantys (ir/arba tebestudijuojantys trečiosios pakopos studijų programoje) Lietuvoje.

Sociologinio tyrimo kokybiniais duomenimis surinkti ir tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta **apklausos rūšis** – *apklausa žodžiu* arba *interviu metodas*. Kadangi kokybinis tyrimas skirtas išsiaiškinti požiūrį, nuostatas, pasirinktas *pusiau-standartizuotas* arba *pusiau-struktūruotas interviu* tipas (*nuomonių ir požiūrių interviu*). Pusiau-struktūruotame interviu buvo numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo tvarka, tačiau tyrėjui suteikta galimybė tyrimo eigoje papildomai užduoti plane nenurodytų klausimų. Pokalbis tarp tyrėjo ir tiriamojo nebuvo griežtai formalizuojamas, išlaikyta draugiška atmosfera, pokalbiui būdingas laisvumas.

Tyrimo eigoje, atsirado poreikis užduoti papildomus klausimus, nes: numatytieji klausimai nepadengė visų tyrimui svarbių temų; tiriamasis neišsamiai atsakė į pateiktuosius klausimus, todėl galimais (papildomais) klausimais siekiama surinkti daugiau gilesnės informacijos; tiriamasis nenorėjo (jautėsi nepatogiai) atsakinėdamas į pateiktus klausimus (tuomet tyrėjas pakeitė numatytųjų klausimų eigą, jautresius klausimus pakeitė kitomis formulotėmis). Pasirinktas tipas leido geriausiai išsiaiškinti respondento nuomonę į standartizuotus klausimus (leidžia palyginti respondentų atsakymus tarpusavyje), o papildomai užduoti klausimai padėjo atskleisti naujas, apklausą vykdančio asmens iš anksto nenumatytas problemas kryptis.

Įvertinus realias galimybes, pasirinktas interviu atlikimo pobūdis – **interviu internetu** – tiesiogiai, naudojantis **Skype vaizdo skambučiais**.

**Tyrimo imties dydis.** Kadangi tyrimo tikslas yra išsiaiškinti nuomones, nuostatas, požiūrį ir nustatyti veiksniai, kurie skatina arba atbaido tiriamuosius nuo sprendimo persikelti dirbti ar gyventi kitoje šalyje, įvertinus populiacijos dydį, didelę įvairovę ir tiriamųjų atrankos tipą („sniego gniūžtės“ metodas), imties dydžiui nustatyti pasirinkta taikyti **informatyvumo arba informacijos prisotinimo principą**.

Informacijos prisotinimo principas remiasi nuostata, kad apklausa nutraukiama tuomet, kai apklausdamas respondentus tyrėjas pastebi, jog informacija iš esmės pradėjo kartotis, tiriamieji nepateikia naujos

informacijos nagrinėjama tema (ženkliai sumažėjęs gaunamos informacijos informatyvumas)<sup>6869</sup>. Duomenys buvo rinkti tol, kol pastebėtas dėsningumas, pasiektas teorinis „prisotinimas“ – apklausus 16 tiriamųjų.

## TYRIMO PROCESO ORGANIZAVIMAS

Duomenys buvo renkami 2016 m. sausio 27 d. – 2016 m. vasario 28 d., *Skype* vaizdo skambučiais. Ilgiausiai trukęs interviu 35 min., trumpiausias – 15 min., vidutiniškai pokalbis truko 20 minučių. Dalis pokalbių *Skype* vaizdo skambučiais, gavus tiriamojo žodinį sutikimą, buvo įrašyti naudojantis specializuota programa. Respondentams nesutikus, kad pokalbis būtų įrašomas, tiriamojo atsakymus į pateiktus klausimus tyrėjas žymėjosi pokalbio su tiramuoju eigoje. *Skype* vaizdo skambučiuose pateikiama informacija vėliau buvo užrašoma, išskirtos apibendrintos kriterijų kategorijos.

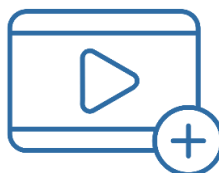
Vidutiniškai pokalbis su tiriamaisiais užtruko 20 min., buvo atlikta 16 pokalbių *Skype* programa. Tiriamieji 6 pokalbiuose sutiko, jog pokalbis būtų įrašytas, o 10 tiriamųjų atsisakė įrašyti pokalbius. Tyrimo dalyviams atsisakius įrašyti pokalbį, tyrėjas pašnekovo atsakymus žymėjosi raštu.



**20 min. vidutinė pokalbių trukmė**



**6 pokalbių vaizdo įrašai**



**16 pokalbių *Skype* programa**



**10 pokalbių atsakymus patikslinus raštu**

Tyrimas buvo vykdomas nepažeidus tiriamųjų teisių bei laikantis tyrėjams keliamų etikos principų, visi tiriamieji buvo pilnamečiai ir dalyvauti tyrime sutiko laisvanoriškai. Tiriamieji buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime ir teikiama informacija nebus publikuojama viešai, o bus panaudojama tyrimo tikslams pasiekti ir iškeltai problemai spręsti.

**Tyrimo dalyvių charakteristikos.** Tyrime dalyvavo 9 vyrai ir 7 moterys. Tiriamųjų amžius nuo 24 m. iki 34 m., vidutinis tiriamųjų amžius 27 metai. Pokalbiuose apklausta 7 aukštos kvalifikacijos lietuviai ir 9 aukštos kvalifikacijos specialistai iš užsienio šalių, 50 proc. tiriamųjų – jauni specialistai, dar nesukūrę šeimos, 7 respondentai vedę, tačiau sudaro dviejų asmenų šeimą (be vaikų). Vienas tiriamasis yra sukūręs šeimą ir turi du mažamečius vaikus. Pagal esamą gyvenamąją vietą, didžioji dalis tiriamųjų šiuo metu gyvena Didžiojoje Britanijoje (7 dalyviai), Lietuvoje (5 dalyviai) ir po vieną aukštos kvalifikacijos specialistą Vokietijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Singapūre.

<sup>68</sup> M. O'Reilly, N. Parker (2012). „Unsatisfactory saturation: A Critical Exploration of the Notion of Saturated Sample Sizes in Qualitative Research“.

<sup>69</sup> I. Patricia, P. Fusch, I. Lawrence, L.R. Ness, (2015). „Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research“.



9 vyrai ir 7 moterys



7 lietuviai ir 9 užsieniečiai



**Dalyviai pagal gyvenamąją vietą:**  
7 Didžiojoje Britanijoje,  
5 Lietuvoje, 1 Vokietijoje,  
1 Norvegijoje, 1 Suomijoje,  
1 Singapūre



8 dalyviai **nevedę, be vaikų**  
7 dalyviai **vedę, be vaikų**  
1 dalyvis **vedęs, su vaikais**

Tiriamųjų išsakytos mintys buvo sisteminamos ir analizuojamos perklausius Skype vaizdo skambučių įrašus ir peržiūrėjus užrašus tų pokalbių su tiriamaisiais, kurie tyrime dalyvauti sutiko tuo atveju, jeigu pokalbis įrašomas nebus.

Tyrimo tikslams pasiekti, pokalbiuose tiriamųjų išsakytos mintys priskirtos kategorijoms, suskirstytos į grupes pagal tyrėjams rūpimus klausimus.

Aprašomasis žvalgomasis tyrimas suskirstytas į devynias kategorijas: tyrimo metodologiją; tyrimo proceso aprašymą, lietuvių, gyvenančių ir dirbančių užsienyje nuomonės apžvalgą (stumiančius išvykti iš Lietuvos ir traukiančius persikelti į kitą šalį veiksnius); užsieniečių, dirbančių kitoje užsienio šalyje (ne gimtojoje šalyje) nuomonės apžvalgą; užsieniečių, šiuo metu dirbančių Lietuvoje nuomonių apžvalgą ir argumentus, kodėl jie nusprendė pasilikti čia; „minčių lietus“ analizuojantis veiksnius, kurių stinga, kad šalis galėtų pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus; ar apklaustieji specialistai norėtų persikelti į Lietuvą ir, jeigu taip, kur ieškotų informacijos apie šalį, situaciją darbo rinkoje.

Aprašomojo žvalgybinio kokybinio tyrimo tiriamųjų charakteristikos: eilės numeris, suteiktas interviu kodas, amžius, lytis, šalis (kurioje aukštos kvalifikacijos specialistas apklausos metu gyvena ir dirba), veiklos sritis ir bendrasis asmenybės aprašymas pateikiamos lentelėje.

Nr.	Kodas	Amžius	Lytis	Šalis	Veiklos sritis	Charakteristika
Lietuviai dirbantys užsienyje						
1.	J.J.	26	Vyras	Didžioji Britanija	Biomedicina neurologija	≥ 8 m. Didžioje Britanijoje. Studijos: biomedicinos bakalauras, farmacijos magistras, neurologijos doktorantūros studijos ir praktika <i>University of St. Andrew</i> (Škotija). ≥ 2 m. darbo patirtis <i>Newham General Hospital, NHS Professionals, University of East London</i> . Vedęs (sutuoktinė – lietuvė), vaikų neturi.
2.	A.G.	29	Moteris	Vokietija	Kardiologija	≥ 4 m. Vokietijoje. Gydytoja kardiologė. Rezidentūros studijos Vokietijoje. Ištekėjusi (sutuoktinis – lietuvis), vaikų neturi.
3.	G.P.	31	Moteris	Norvegija	Architektūra	≥ 5 m. Norvegijoje. Architektūros bakalauras ir magistras <i>Kauno technologijos universitete</i> . 2 m. 3 mėn. Individualios architektūros ir dizaino paslaugas teikiančios įmonės savininkė Norvegijoje. Ištekėjusi (sutuoktinis – lietuvis), vaikų neturi.
4.	J.K.	27	Moteris	Didžioji Britanija	Strateginė analizė	≥ 6 m. Didžiojoje Britanijoje. Valdymo apskaitos bakalauras ir magistras. Darbo patirtis: ≥ 1 m. pardavimų strategijos analitikė. Netekėjusi (sužadėtinis – užsienietis, vaikų neturi).
Užsieniečiai dirbantys užsienyje (ne gimtojoje šalyje)						
5.	L. B.	34	Vyras	Didžioji Britanija	Aplinkos planavimas	Gimtoji šalis – Airija. 2 m. <i>University of Hertfordshire</i> rengia mokslinių studijų darbus. Bakalauro, magistrantūros, doktorantūros studijos aplinkos planavimo srityje. Vedęs, turi vaikų.
6.	S.G.	25	Moteris	Didžioji Britanija	Renginiai, politika, tarptautiniai santykiai	Gimtoji šalis – Indija. ≥ 4 m. Didžioje Britanijoje. Renginių organizavimo bakalauro studijos <i>University of Hertfordshire</i> , Indijos politikos ir tarptautinių santykių magistro studijos <i>King's College London</i> . Darbo patirtis – <i>CNBC Arabia</i> (žmogiškųjų išteklių departamento asistentė), <i>The Brookings Institution</i> (tyrimų asistentė). Netekėjusi, vaikų neturi.
7.	T.K.	24	Vyras	Didžioji Britanija	Rinkodara, reklama	Gimtoji šalis – Vokietija. ≥ 1 m. Didžiojoje Britanijoje. Tarptautinio verslo vadybos bakalauras. Didžiojoje Britanijoje, 6 mėn. praktika <i>Shoozy</i> (Italija), 1 m. darbo patirtis <i>Unique Trading &amp; Fashion GmbH</i> (Vokietija). Nevedęs, vaikų neturi.
8.	C.B.	25	Moteris	Didžioji Britanija	Rinkodara	Gimtoji šalis – Prancūzija. ≥ 1 m. Didžiojoje Britanijoje. Rinkodaros komunikacijos maisto srityje magistras. 9 mėn. prekės ženklo vadybininkė <i>Cémoi chocolatier</i> . Netekėjusi, vaikų neturi.
9.	M. H. Y.	32	Vyras	Suomija	Inžinerija, eksportas	Gimtoji šalis – Kinija. Pramonės inžinerijos bakalauro studijos <i>Centria University of Applied</i> (Suomija). ≥ 5 m. importo ir eksporto gamybos vadovas <i>Formosa Textile Company (Pty) Ltd - Nien Hsing Group</i> (Pietų Afrika). 2 m. 9 mėn. dirba <i>Junnikkala Oy</i> (Suomija), eksporto į Kinijos rinkas koordinatorius. Nevedęs, vaikų neturi.
10.	Ch. E.	25	Vyras	Didžioji Britanija	Strateginė analizė	Gimtoji šalis – Graikija. ≥ 1 m. Didžiojoje Britanijoje. Bakalauro studijos – pramonės ir technologijų vadyba <i>University of Piraeus</i> (Graikija), magistro studijos <i>Tilburg School of Economics and Management (TISEM)</i>

						(Olandija). 2 m. dirba analitiku informacinių medijų įmonėje (Didžioji Britanija). Nevedęs, vaikų neturi.
11.	J. M.	25	Moteris	Singapūras	Skaitmeninis dizainas	Gimtoji šalis – Malaizija. ≥1 m. studijuoja Singapūre. Singapūras suteikė subsidijas studijoms, todėl Joanna yra įsipareigojusi, užbaigusi magistro studijas, ≥3 m. pasilikti dirbti Singapūre. Netekėjusi, vaikų neturi.
Užsieniečiai dirbantys Lietuvoje						
12.	K. A.	27	Vyras	Lietuva	Medicina	Gimtoji šalis – Prancūzija. ≥8 m. studijuoja ir dirba gydytoju – rezidentu Lietuvoje. Vedęs (sutuoktinė – lietuvė), vaikų neturi.
13.	M. S.	28	Vyras	Lietuva	Informacinės technologijos	Gimtoji šalis – Vokietija. ≥1 dirba Lietuvoje, IT srityje. Nevedęs, vaikų neturi.
Lietuviai, kurie anksčiau dirbo užsienyje, tačiau šiuo metu dirba Lietuvoje						
14.	J. K.	26	Vyras	Lietuva	Rinkodara	≥3 metai Lietuvoje. Rinkodaros paslaugas teikiančios įmonės savininkas. Vedęs (sutuoktinė – lietuvė), vaikų neturi.
15.	D.D.	25	Vyras	Lietuva	Informacinės technologijos	≥3 metai Lietuvoje. Informacinių technologijų startuolio bendrasavininkas ir įkūrėjas. Vedęs (sutuoktinė – lietuvė), vaikų neturi.
16.	A.R.	28	Moteris	Lietuva	Auditas	≥2 metai Lietuvoje. Dirba audito paslaugas teikiančioje įmonėje. Netekėjusi, vaikų neturi.

## LIETUVIAI DIRBANTYS UŽSIENYJE. KODĖL JIE TEN?

Išsiaiškinti veiksnius, kurie paskatino Lietuvos specialistus pasirinkti profesinę karjerą pradėti arba tęsti užsienio šalyse, atlikta 5 pokalbiai su skirtingų sričių specialistais, gyvenančiais: Didžiojoje Britanijoje, Vokietijoje ir Norvegijoje. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2014 m. daugiausiai emigravusių lietuvių, nurodė būsimąją gyvenamąją vietą Didžiojoje Britanijoje (1 vieta, 16.768 asmenų), Vokietija (3 vieta, 2.906 asmenų), Norvegija (4 vieta, 2.631 asmenų<sup>70</sup>). Būtina pažymėti, kad šioje statistikoje atsispindi tik asmenys, kurie Lietuvoje deklaravo išvykimą ir nurodė būsimąją vietą emigracijos valstybėje.

Pokalbiai su Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistais, kurie dirba ir gyvena užsienyje, atskleidė, kad tautiečiai studijas ir darbo patirtį, įgytą užsienyje, yra linkę vertinti kaip konkurencinį pranašumą, galintį užtikrinti **geresnes tolimesnės karjeros galimybes Lietuvoje, gebėjimas lengviau įsidarbinti**.

TMO „Renkuosi Lietuvą“ 2015 atliktame tyrime „Kad grįžti į Lietuvą būtų lengviau. Iš užsienio grįžusių lietuvių patirtys, sunkumai, rekomendacijos“ respondentų viena iš išskirtų problemų yra „Bendras darbdavių požiūris į darbuotojus – nevertinama užsienyje įgyta darbo patirtis ir sudėtingi darbo santykiai Lietuvoje“. Respondentų nuomone, Lietuvoje „Abejingas darbdavių požiūris į užsienyje baigtų studijų ir įgytos patirties lygį, studijų įstaigų reitingą“<sup>71</sup>.

Priešingai tyrimo „Kad grįžti į Lietuvą būtų lengviau. Iš užsienio grįžusių lietuvių patirtys, sunkumai, rekomendacijos“ rezultatams, apklausti aukštos kvalifikacijos specialistai į savirealizaciją Lietuvos darbo rinkoje ateityje žvelgia optimistiškai. Galima teigti, kad aukštos kvalifikacijos specialistai **užsienio šalis vertina kaip priemonę**, kuri leidžia **įgyti** norimos srities **išsilavinimą**, kompetencijas, kurių, dėl vienu ar kitu priežasčių (pvz.: studijų kaina; noras specializuotis išskirtinėje srityje; kalbos įgūdžių lavinimas), tiriamieji negalėjo įgyti Lietuvoje. Veiksniai, skatinantys aukštos kvalifikacijos specialistus išvykti studijuoti ar tobulintis užsienyje yra dviejų sričių – traukiantys (pvz.:



*Nu tai būtent dėl šitos doktorantūros aš ir persikrausčiau čia. Kad ir kur būtų reikėję, aš būčiau persikrausęs bet kur. Nes man ir pasakė [pokalbių dėl doktorantūros studijų Lietuvoje metu, aut. pastaba], aš kiek suprantu, kad man tai duos kaip ir kaip čia pasakyt, kaip ir advantage... Privalumas man pabaigus šitas studijas prieš tuos, kurie mokėsi Lietuvoje ir baigė savo doktorantūras ten. Nes aš, kaip ir suprantu, kad turėsiu daugiau patirties ir kalbant kita kalba. Gal turėsiu pirmumą prieš kitus žmones, sumažinti atranką ir panašiai.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Dėl profesinės srities [emigravimas, aut. pastaba], kadangi Lietuvoje man visiškai nebuvo galimybių tapti kardiologe. Praktiškai. Ta prasme labai, labai, labai maži šansai buvo iš viso išbandyti kardiologijos sritį. Lietuvoj universitetas reguliuoja kiek, kiek yra vietų tam tikros specialybės medicams, ir kardiologams iš 350 studentų yra 3 vietos. O plastikos chirurgams, kas yra mano vyras, yra kas antrus metus viena vieta maždaug. Taip kad jo, nepalieka pasirinkimo.*

[A. G., moteris, 29 m., Vokietija]



<sup>70</sup> Europos migracijos tinklas (2016). *Top 10 emigracijos valstybių 2014-aisiais*.

<sup>71</sup> Tarptautinės migracijos organizacijos (TMO) Vilniaus biuras (2015). „Kad grįžti į Lietuvą būtų lengviau. Iš užsienio grįžusių lietuvių patirtys, sunkumai ir rekomendacijos“.

galimybė įgyti patirties, aukščiausio lygio žinių, geriau išlavinti anglų kalbos įgūdžius, pasisemti patirties iš tarptautinių specialistų) ir stumiantys (pvz.: studijos užsienyje suteikia galimybę studijuoti sritis, į kurias nepavyko įstoti Lietuvoje).

Didžiojoje Britanijoje studijas užbaigusiai ir sėkmingai strategines analizes tarptautinėse įmonėse atliekanti specialistė įsitikinusi, kad studijos ir darbas užsienyje, aukštos kvalifikacijos specialistams yra **priemonė, leidžianti įgyti tarptautinės patirties**, gyventi ir dirbti daugiakultūrinėje aplinkoje, tobulėti asmeninėje ir profesinėje srityse, užmegzti kontaktus.

Kita vertus, architektūros įmonę Norvegijoje įkūrusios specialistės nuomone, **kontaktai užsienyje**, tiek aukštos kvalifikacijos, tiek nekvalifikuotiems specialistams padeda **arba paskatina priimti sprendimą, kurią šalį emigracijai geriausia pasirinkti**.

Reikalinga įvertinti tiek darbo pasiūlymus, tiek emocinius veiksnius (80 proc. lietuvių turi artimųjų, gyvenančių emigracijoje<sup>72</sup>, kurie neretai paskatina, padrąsina arba įtikina draugus ir artimuosius siekti karjeros užsienyje).

Pokalbiai su aukštos kvalifikacijos specialistais lietuviais užsienyje atskleidė, kad tautiečiams, gyvenantiems ne gimtojoje šalyje, nors ir yra būdinga stengtis išlaikyti stiprius socialinius ryšius (šeimos narių, draugų santykiai), tačiau **prioritetas yra teikiamas ugdyti intelektualinį kapitalą, o ne puoselėti stiprius socialinius ryšius užsienio valstybėje** (aukštos kvalifikacijos specialistai yra labiau linkę keisti valstybę, palikti draugus, giminaičius, kolegas dėl galimybės tobulėti profesinėje srityje)<sup>73</sup>. Neurologijos mokslų rezidentas Didžioje Britanijoje teigia, kad jų šeimoje žmona būtų pasiryžusi paaukoti savo ateities planus bei norus ir sekti vyrą dėl jo karjeros į bet kurią šalį.

Vokietijoje dirbančios kardiologijos rezidentės nuomone, aukštos kvalifikacijos specialistams, sprendimas tęsti karjerą arba studijas užsienyje, yra **vienas iš etapų planuoti karjerą**, pasisemti patirties, įgūdžių, užmegzti



*Mano šeima labai norėjo, kad turėčiau kiek galima daugiau tarptautinės studijų patirties, žinojo, jog studijos užsienyje padės tobulėti tiek asmeniškai, tiek profesinėje srityje.*

[J. K., moteris, 27 m., Didžioji Britanija]



*Sprogus statybų sektoriaus burbului, architektams Lietuvoje su darbais labai sudėtinga pasidarė. Dalyvaudavau tarptautiniuose renginiuose, turėjau draugų daugelyje šalių. Norvegai pasiūlė projektą, renovuoti kalnų namelius. Išvykome ten ir šiuo metu turime savo verslą šioje srityje.*

[G.P., moteris, 32 m., Norvegija]



*Kadangi aš vistiek bandau čia tą savo karjerą gerinti jinau sektų mane, mano žmona. Mes taip esam aptarę, kad ji mane sektų, nesustabdys manęs, jeigu atsiras gera galimybė. Ypač jeigu Lietuvoje atsirastų gera galimybė, neatsisukęs važiuočiau į Lietuvą.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Reikia iš anksto susigalvoti, kiek tu planuoji būti užsienyje. Planą sau susidaryti: ar visam ar tik iki kažkokio tikslo pasiekimo. Čia buvo planas A nuo pat pradžių: kad įgyti specialybę, tapti kardiologe, mano vyrui tarkim – plastikos chirurgu ir kai baigsis rezidentūra tada grįžti į Lietuvą ir tuomet gauti gerą darbą pagal specialybę.*

[A.G., moteris, 29 m., Vokietija]



<sup>72</sup> Sprinter tyrimai (2015). „Emigruoti nori ketvirtadalis lietuvių“.

<sup>73</sup>N. Valavičienė (2014). „Užsienio vaizdinys aukštos kvalifikacijos migrantų požiūriu“.



kontaktus, tačiau, įprastai, aukštos kvalifikacijos specialistai iš anksto numato laikotarpį, kurį planuoja praleisti emigracijoje (įgyti išsilavinimą, atidirbti pagal sudarytą darbo sutartį, surasti verslo partnerių). Lietuviai aukštos kvalifikacijos **specialistai** užsienyje **nepaliauja domėtis** darbo rinkos situacija ir konkurencingais darbo skelbimais Lietuvoje, todėl galima daryti prielaidą, kad šiuos specialistus **galima būtų pritraukti pateikus patrauklų pasiūlymą dirbti arba sudarius palankias sąlygas plėtoti mokslinę veiklą ar steigti verslą.**

Specialistai domisi ir bendrąja ekonomikos, TUI situacija Lietuvoje. Pokalbių dalyvių nuomone, **tarptautinės įmonės** ir jų plėtra Lietuvoje **suteikia progą pasilikti gimtinėje ir siekti tarptautinės karjeros**, neišvykus iš šalies. Pokalbyje su Didžiojoje Britanijoje dirbančia strateginės analizės specialiste paaiškėjo, kad, tautiečių nuomone, siekti **karjeros tarptautinėje įmonėje Lietuvoje yra lengviau**, nei toje pačioje įmonėje, įsikūrusioje Prancūzijoje, Vokietijoje ar Didžiojoje Britanijoje.

Darbo užmokestis nėra svarbiausias veiksnys, kuris lemia aukštos kvalifikacijos specialisto apsisprendimą. Pokalbių dalyviai buvo labiau **linkę akcentuoti** ne atlyginimą už darbą, **o gyvenimo kokybę**, kurią šalyje gali užtikrinti mokamas darbo užmokestis.

Pokalbis su Didžiojoje Britanijoje dirbančiu ir neurologijos doktorantūrą studijuojančiu specialistu atskleidė, kad nors specialistai neabejoja, kad užsienyje įgyta patirtis ir kompetencijos suteikia jiems pranašumą prieš darbuotojus, neturinčius tarptautinės patirties, tačiau aukštos kvalifikacijos specialistai yra įsitikinę, jog **šalyje mokamas darbo užmokestis**, nepriklausomai nuo jų kompetencijų, **nebus pakankamas visiems poreikiams patenkinti**. Pokalbiuose paaiškėjo, kad aukštos kvalifikacijos specialistai neabejoja, jog Lietuvos sostinėje pagrindinių, kasdinių poreikių patenkinimas (pvz.: maistas, transportas, nuoma, komunaliniai mokesčiai) yra



*Nuolat peržiūriu naujienas žinių portaluose internete. Girdėjau, kad Vilniuje steigiasi daug tarptautinių įmonių. Manau, kad Lietuvoje sieki karjeros tarptautinėje įmonėje paprasčiau, nei Londone.*

[J.K., moteris, 27 m., Didžioji Britanija]



*Bet aš tikrai mėgstu Lietuvą, domiuosi ir norėčiau kažkada grįžti. Tas kada nors, manau būtų jeigu čia pabaigus studijas ir kontraktą neatsiras jokių pasiūlymų aš stengsiuos grįžti į Lietuvą. Vienas iš mano tikslų yra atidaryti neurologijos neuromokslų laboratoriją Lietuvoje. Ir manau ji būtų pirma tokia Lietuvoje atsakanti į klausimą kurį aš dabar studijuoju.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Ir dar toks dalykas, kurį manau visi pamiršta, sako „Lietuvoj kainuoja mažiau pragyventi, bet pamiršta faktą, kad dauguma žmonių kurie jau yra pabuvę svetur nori ir keliauti. Ir iš Lietuvos atlyginimo tolimesnės kelionės į Aziją, Ameriką ir taip toliau... Sunkiai.*

[A. G., moteris, 29 m, Vokietija]



*Čia, Anglijoj, tai visiškai ten mokslas, mano sritis ten neurologija, biomedicina labai gerai apmokamos yra, kas Lietuvoj gali būti sunkiau po to. Būtent dėl šitų dalykų, apmokėjimų ten. Algos tikrai prastesnės, būtent šioj srity. Bet manau manęs tai nesustabdytų jeigu norėčiau grįžti į Lietuvą.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Londonas buvo didžiulis miestas. Aš kaip iš Kauno, man patinka mažesni miesteliai, tai iš viso persikraustėm į dar mažesni. Jeigu grįžčiau į Lietuvą, norėčiau dirbti gimtajame mieste.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



ženkliai pigesnis nei kitose Europos ar Pasaulio sostinėse, tačiau **respondentai yra linkę vertinti ar darbo užmokestis padeda tenkinti ne tik pagrindinius poreikius, bet ir ar leidžia laisvai keliauti, įsigyti prabangos prekių, susitaupyti atsargai iš darbo užmokesčio.**

Užsienyje dirbantys ir gyvenantys aukštos kvalifikacijos specialistai jaučia nostalgiją mažesniems miestams, iš kurių yra kilę. **Nusprendę grįžti dirbti ir gyventi Lietuvoje, jie būtų labiau linkę grįžti dirbti gimtajame mieste.**

Pokalbiuose su lietuviais aukštos kvalifikacijos specialistais, kurie šiandien dienai dėl vienu ar kitu priežasčių karjerą tęsia užsienyje, paaiškėjo džiuginanti tendencija, kad **Lietuva** yra vertinama kaip **tinkama vieta plėtoti šeimyninį gyvenimą, auginti ir auklėti vaikus.**



*Aš gal net norėčiau ten auginti savo vaikus.  
Lietuvoje.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



Kadangi visi apklausti aukštos kvalifikacijos specialistai yra nevedę arba sukūrę jaunas šeimas be vaikų, sudėtinga įvertinti, kaip pasikeistų vertinimai analizėje įtraukus jaunas šeimas su vaikais. Įvertinti veiksniai, kurie lemia jaunų šeimų su vaikais sprendimą persikelti gyventi ir dirbti kitoje šalyje, reikalinga adaptuoti klausimyną, įtraukus klausimus, kurie leistų įvertinti darželių ir mokyklų infrastruktūros, šeimos integracijos programų svarbą aukštos kvalifikacijos specialistų sprendimui kartu su šeima persikelti tęsti karjerą užsienyje. Aukštos kvalifikacijos specialistai, kurie po studijų pasilieka dirbti ir gyventi užsienio šalyje, įsitvirtina kitoje šalyje profesinėje ir asmeninėje srityse, todėl juos susigrąžinti į šalį yra nepalyginamai sudėtingiau, nei studentus tik pasibaigus studijoms.

Tikslinga orientuotis į jaunus kvalifikuotus specialistus, kadangi laikotarpis **pasibaigus studijoms profesinėje srityje** neretai yra lemiamas momentas, kuriame **specialistas** aktyviai **ieško** galimybės **realizuoti save, išbandyti naujas sritis, kaupti patirtį** ir dar nėra smarkiai atitolęs nuo Lietuvos.



*Šiandien dienai neplanuoju grįžti į Lietuvą. Kadangi jau daugiau nei 6-erius metus mano namai yra Londonas, sudėtinga įsivaizduoti save Lietuvoje. Girdėjau apie programą „Talentai Lietuvai“. Gaila, kad programos nebuvo kuomet aš baigiau studijas.*

[J.K., moteris, 27 m., Didžioji Britanija]



Jaunus Lietuvos specialistus, užbaigus studijas užsienyje, pradėti integruotis gimtosios šalies darbo rinkoje padeda 2015 m. pabaigoje *Global Lithuanian Leaders* (GLL) pradėta stažuočių programa „*Talentai Lietuvai*“. Programa padeda studijas baigusiams lietuviams išmėginti jėgas didžiausiose šalies įmonėse, kuriose, vėliau, įmonė gali pasiūlyti pasilikti.

Aukštos kvalifikacijos specialistų sprendimą grįžti į Lietuvą lemia ir asmeniniai veiksniai. Nors *Eurostat* 2015 m. duomenimis, Lietuvoje 40,70 proc. 25 – 64 metų šalies gyventų kalba viena užsienio kalba, 44,70 proc. kalba dviem užsienio kalbomis, o 11,90 proc. kalba trimis



*Mano vaikas britas, turi čia, Londone, sporto klubą. Nežinau, ar jis rastų ką veikti Lietuvoje. Būtų sudėtinga ne tik dėl verslo, bet ir dėl kalbos.*

[J.K. 27 m., Didžioji Britanija]



užsienio kalbomis<sup>74</sup>, lietuviai tautiečiai vis dar **nerimauja**, kad persikėlus į Lietuvą jų **sutuoktinis** ar **partneris susidurtų su** rimtomis **problemomis dėl kalbos barjerų** bei negalėtų arba būtų labai **sudėtinga įsidarbinti ar steigti verslą**.

Atliktas žvalgybinis tyrimas atskleidė, kad apibendrintai galima išskirti stumiančius ir traukiančius veiksnius, kurie veikia aukštos kvalifikacijos specialistų sprendimo priėmimo procesą, kuomet tikslas yra nuspręsti keisti gyvenamąją valstybę.

### STUMIANTYS NUO LIETUVOS VEIKSNIAI (SKATINANTYS PASILIKTI UŽSIENYJE VEIKSNIAI)

Stumiantys veiksniai – tai priežastys, kurios skatina Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistus persikelti studijuoti, dirbti, stažuotis užsienio šalyse, kadangi esamos sąlygos gimtojoje šalyje jų netenkina, yra nepalankios. Galima išskirti šešis svarbiausius stumiančius nuo gimtosios šalies (skatinančius pasilikti užsienyje) veiksnius.



Geresnės perspektyvos dėl įgytos patirties ateityje grįžus į Lietuvą.



Studijos užsienyje yra priemonė įgyti specifinės srities išsilavinimą.



Emigracijos šalis pasirenkama pagal kontaktus užsienyje.



Darbo užmokestis nepakankamas visiems poreikiams patenkinti.



Nuogastavimai dėl sutuoktinio, partnerio, vaikų gerovės.



Prioritetas yra intelektualinis kapitalas, o ne socialiniai ryšiai.

Užsienyje gyvenantys lietuviai yra įsitikinę, kad jų įgytas išsilavinimas, darbo patirtis pasaulyje žinomose įmonėse turės teigiamos įtakos tolimesnei karjerai Lietuvoje. Didžioji dalis pokalbiuose dalyvavusių specialistų užsienio valstybė yra priemonė įgyti aukštąjį išsilavinimą (srityse, kuriose nėra studijų programų Lietuvoje arba todėl, kad yra įsitikinę, jog užsienio universiteto diplomą vertinama labiau nei Lietuvos universiteto diplomą). Šalis persikelti tęsti karjerą, dažniausiai, priklauso nuo specialistų profesinių ryšių, kontaktų šalyje.

Prioritetas teikiamas ugdyti naujas kompetencijas, įgyti patirtį, pasisemti naujų žinių, užmegzti kontaktus, o ne puoselėti stiprius socialinius ryšius. Pasilikti užsienyje skatina nežinojimas apie darbo sąlygas, darbo užmokestį, karjeros galimybes Lietuvoje; tebegalioja įsitikinimas, kad darbo užmokestis Lietuvoje nebus pakankamas ne tik pagrindiniams, bet ir prabangos poreikiams patenkinti.

<sup>74</sup> Eurostat (2015). *Usage of foreign languages*.

## TRAUKIANTYS SUGRĮŽTI Į LIETUVĄ VEIKSNIAI

Traukiantys veiksniai – tai Lietuvos gerosios savybės, kurios traukia arba trauktų Lietuvių išėivius sugrįžti į gimtąją šalį.



Darbas užsienyje yra tik vienas iš suplanuotų etapų karjere.



Susidomėjimas darbo pasiūlymais ir galimybe steigti verslą Lietuvoje.



Karjeros siekti TUI įmonėje Lietuvoje lengviau nei užsienyje.



Lietuva tinkama vieta plėtoti šeimyninį gyvenimą.

Apibendrinus pokalbiuose išreikštas mintis, galima teigti, kad lietuvių grįžti skatinantys veiksniai yra keturių krypčių: darbas užsienyje suprantamas kaip vienas iš karjeros etapų, kuris ateityje garantuos geresnę darbo poziciją Lietuvoje; aukštos kvalifikacijos specialistai, gyvenantys užsienyje, neatitolsta nuo Lietuvos darbo rinkos, domisi naujienomis šalyje; stiprus stereotipas, kad TUI įmonėse Lietuvoje siekti tarptautinės karjeros lengviau nei užsienyje; Lietuva vertinama kaip tinkamiausia šalis auginti vaikus, įsitvirtinti ilgam laikui.

Aukštos kvalifikacijos specialistams darbas užsienyje yra vienas iš karjeros etapų, kuriame siekiama įgyti patirties, tačiau specialistai akcentuoja, jog kitoje šalyje yra numatę padirbėti konkretų laikotarpį (pvz.: iki studijų pabaigos, iki darbo sutarties ar projekto pabaigos), tačiau yra įsitikinę, kad įgijus papildomų kvalifikacijų tikrai grįš į Lietuvą.

Žvalgybinis tyrimas atskleidė džiuginančias tendencijas, jog aukštos kvalifikacijos specialistai domisi darbo pasiūlymais ir galimybėmis steigti verslą Lietuvoje. Lietuvių specialistų nuomone, Lietuvoje tarptautinėse įmonėse siekti karjeros yra paprasčiau, nei įmonių padaliniuose, didžiuosiuose pasaulio miestuose. Gimtoji šalis lietuvių išėiviu nuomone yra patraukli šalis gyventi šeimyninį gyvenimą, auginti vaikus.

### UŽSIENIEČIAI DIRBANTYS UŽSIENYJE (NE SAVO GIMTOJOJE ŠALYJE). KODĖL JIE TEN?

Aukštos kvalifikacijos specialistams, dirbantiems ir gyvenantiems ne savo gimtojoje šalyje, ypatingai svarbus yra kalbos barjeras bei **šalies kultūra**. Gimtosios šalies ir emigracijos šalies **kultūrų artumas aktualesnis** tiems aukštos kvalifikacijos **specialistams**, kurie yra išvykę iš **Azijos, Rytų** šalių į Europą ir atvirkščiai. **Specialistai**, kurie išvyksta iš **vienos Europos valstybės į kitą**, pokalbiuose **nebuvo linkę akcentuoti kultūrinių aspektų**.



*Kas lemtų apsisprendimą dirbti ir gyventi kitoje šalyje? Galimybė tobulėti ir socializacija. Negalėčiau ilgai užsibūti šalyje, jeigu nuolat jausčiau kalbos barjerą.*

*[L.B., vyras, 34 m., Šiaurės Airija]*



Užsieniečiams, šalia galimybių siekti karjeros, išlieka aktualus aktyvus įsitraukimas į visuomenės gyvenimą. Šalies kalba, **kuomet šalies nacionalinė kalba yra anglų**, yra patraukli tarptautinės karjeros siekiantiems specialistams, kadangi **suteikia galimybę pagerinti rašytinės kalbos žinias ir šnekamosios kalbos įgūdžius**.

Šalia galimybių patobulinti anglų kalbos žinias, užsienio specialistams **aktuali tarptautinė karjera** – išvykę dirbti svečioje šalyje, specialistai yra labiau linkę rinktis tarptautines, pasaulyje žinomas ir pripažįstamas įmones.

Pokalbiuose su aukštos kvalifikacijos specialistais paaiškėjo, jog šalies, kurioje tęsti karjerą, pasirinkimui įtakos turi ir **šalies saugumas (geografinis, politinis, ekonominis), geografinė padėtis (pvz.: Europa yra patraukli kryptis ne Europos Sąjungos aukštos kvalifikacijos specialistams), elektroninių paslaugų tinklas (didelis procesų sistemizavimas), viešojo transporto infrastruktūra**.

Aukštos kvalifikacijos specialistai, nusprendę persikelti dirbti ir gyventi kitoje šalyje, sprendimą persikelti neretai priima **įvertinę darbo pasiūlymą teikiančią įmonę: įmonės reputaciją, darbo sąlygas, organizacinę struktūrą ir kultūrą, daugiakultūrinę aplinką, anglų kalbos naudojimą** įmonės vidinėje komunikacijoje.

Renginių ir politikos specialistė iš Indijos, dirbanti Didžiojoje Britanijoje, įsitikinusi, kad jauniems aukštos kvalifikacijos specialistams labiau priimtina horizontali organizacijos kultūra, kurioje jie gali dalintis idėjomis, tiesiogiai dalyvauti sprendimų priėmime, jaustis atsakingais už įmonės sėkmę. Tiriamiesiems Y kartos atstovams būdingas noras įsitraukti į įmonėje vykstančius procesus, laisvė ne tik priimti sprendimus, bet ir atsakyti už rezultatus.



*Kitas man labai svarbus dalykas yra tai, kad Malaizijoje ir Singapūre šalies kultūros skiriasi nedaug.*

*[J. M., moteris, 25 m., Singapūras]*



*Aš pasirinkau dirbti ir gyventi Didžiojoje Britanijoje, kadangi noriu pagerinti savo anglų kalbos žinias. Dabartiniame verslo pasaulyje privalai gerai kalbėti angliškai. Jeigu nekalbi gerai angliškai, tavo karjera labai ribota. Pasirinkau dirbti ir gyventi Didžiojoje Britanijoje kadangi noriu siekti tarptautinės karjeros.*

*[C. B., moteris, 25 m., Didžioji Britanija]*



*Kodėl pasirinkau Singapūrą? Tipiškas atsakymas: dėl galimybės įgyti naudingos patirties ir karjeros galimybių.*

*[J.M., moteris, 25 m., Singapūras]*



*Singapūras, palyginus su Malaizija, yra viena saugiausių šalių. Šalyje daugelis veiklų sistematinuotos, puikiai išplėta viešojo transporto sistema.*

*Viena iš mano svajonių yra dirbti Europoje, 5-erių metų laikotarpyje.*

*[J.M., moteris, 25 m., Singapūras]*

*Situacija mano šalyje [Graikijoje, aut. pastaba] yra sudėtinga jau keletą metų, todėl daug kartų svarščiau galimybę dirbti ir gyventi kitoje šalyje, kurioje ekonomika stabili.*

*Graikijoje sudėtinga ne tik rasti darbą, bet ir kasdieninis gyvenimas nebe toks kaip anksčiau.*

*[Ch. E., vyras 25 m., Didžioji Britanija]*



*Aš galėčiau ir norėčiau dirbti kitoje šalyje, jeigu darbo sąlygos šalyje atitiktų mano poreikius. Pats svarbiausias dalykas man – situacija įmonėje, kurioje dirbčiau: įmonės kultūra, hierarchija, moralė.*

*[S.G., moteris, 25 m., Didžioji Britanija]*



Specialistams **nėra priimtinas dominuojantis** vadovas darbinėje aplinkoje. Jauni aukštos kvalifikacijos specialistai ne tik nenori griežtoje hierarchijoje priklausyti nuo stipriai dominuoti linkusio vadovo, bet ir **nori darbinėje aplinkoje susidurti su iššūkiomis**, kurie pareikalautų panaudoti turimas žinias ir įgūdžius kasdieninėje veikloje.

Užsienio specialistai, dirbantys ne gimtojoje šalyje, pokalbiuose atskleidė, kad jiems ypač svarbus įmonėje išlaikomas **balansas tarp darbuotojo darbo valandų ir asmeninio gyvenimo**.

Užsienio specialistai, kurie pasirenka dirbti kitoje šalyje, visgi **įvertina infrastruktūrą ir atstumą nuo gimtosios šalies iki šalies, kurioje dirba**. Nors aukštos kvalifikacijos specialistams, priešingai už nekvalifikuotus specialistus, mažiau įtakos turi socialiniai ryšiai, tačiau atstumas nuo šeimos yra ypač aktualus, kuomet šeima nepersikelia į kitą šalį kartu su aukštos kvalifikacijos specialistu.

Apmokėjimas už darbą, nors ir nėra svarbiausias prioritetas, užsienio aukštos kvalifikacijos specialistai akcentuoja, jog **atlyginimas turėtų būti „geresnis“, „daug geresnis“, „kad apsimokėtų“**. Palyginimas „geresnis“ reiškia, kad atlygis už darbą turėtų būti didesnis nei gimtojoje šalyje. Kitas svarbus aspektas, kad aukštą kvalifikaciją turintys specialistai yra linkę vertinti, jog nors darbo užmokestis jiems nėra pats svarbiausias aspektas, tačiau **aukštesnis darbo užmokestis**, įvertinus jų kvalifikaciją, turėtų būti „savaime suprantamas“.



*Airijai labai pasisekė, kad šalia yra Didžioji Britanija. Nėra kalbos barjerų, kelionė iš namų Šiaurės Airijoje į Didžiąją Britaniją trunka neilgai, o apmokėjimas – daug geresnis. Detaliai negalvoju apie galimybes dirbti kitose šalyse, nebent JAV. Ten taipogi nesusidurčiau su kalbos barjeriais, bet būčiau labai toli nuo namų ir šeimos. Dirbant užsienyje, man labai svarbios alternatyvos greitai ir patogiai pasiekti namus.*

[L. B., vyras, 34 m., Šiaurės Airija]



*Pinigai? Pinigai nėra svarbiausias dalykas. Darbas užsienyje buvo mano svajonė nuo jaunų dienų.*

[J.M., moteris, 25 m., Singapūras]

*Aš turėčiau uždirbti pakankamai, [gyventi patogiai, aut. pastaba], bet, tikriausiai, tai ir taip savaime suprantama.*

[S. G., moteris, 25 m., Didžioji Britanija]



*Aš negalėčiau dirbti įmonėje, kurioje vadovas yra labai stipriai dominuojantis.*

*Manau, kad draugiška atmosfera darbe padeda pasiekti geresnių rezultatų, prioritetas man yra horizontali organizacijos kultūra.*

*Man aktualu keliama reikalavimai darbe, mėgstu iššūkius profesinėje srityje.*

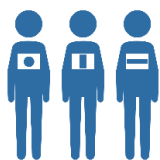
*Dar vienas svarbus dalykas man yra darbo ir gyvenimo balansas: nenorėčiau, kad mano darbdavys norėtų, jog dirbčiau 24 h per parą ir gerbtų mano asmeninį gyvenimą.*

[S.G., moteris, 25 m., Didžioji Britanija]



## TRAUKIANTYS Į UŽSIENIO ŠALĮ, KURIOJE AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTAS YRA DABAR, VEIKSNIAI

Aukštos kvalifikacijos specialistai, dirbantys ne gimtojoje šalyje, pokalbiuose akcentavo, jog renkantys užsienio šalį tęsti karjerą, pirmiausiai įvertintų kultūrinį panašumą. Pokalbiai atskleidė, kad kultūrinis gimtosios ir emigracijos šalių panašumas labiau aktualus apklaustiems Azijos regiono aukštos kvalifikacijos specialistams, nei europiečiams.



Kultūrinis panašumas.



Užsienio kalbos gebėjimų lavinimas.



Tarptautinės karjeros siekimas.



Infrastruktūra ir atstumas tarp šalių.



Įmonės patrauklumas: atlyginimas, reputacija, darbo ir gyvenimo balansas.



Šalies ekonominis augimas ir politinis stabilumas.

Aukštos kvalifikacijos specialistai dažnai minėjo, jog tęsti karjerą sąmoningai pasirinko arba rinktąsi šalį, kurioje nacionalinė arba viena iš nacionalinių kalbų yra anglų, kadangi tai suteiktų galimybę pagerinti kalbos įgūdžius. Užsienio specialistai, gyvenantys ir dirbantys ne gimtosiose šalyse, taip pat kaip ir išeivijoje gyvenantys lietuviai, darbą užsienyje vertina kaip priemonę kaupti patirtį ir geriausią pradžią siekti tarptautinės karjeros.

Užsieniečiams aukštos kvalifikacijos specialistams svarbūs veiksniai – atstumas nuo gimtosios šalies iki emigracijos valstybės bei transporto infrastruktūra (pvz.: skrydžių kryptys, oro uostų pasiekiamumas, tarptautiniai traukinių reisai, kelionių autobusais prieinamumas).

Užsienio specialistai akcentuoja, jog apsisprendimas persikelti dirbti į kitą šalį turėtų būti nulemtas darbo pasiūlymo pridėtinės vertės: kompetencijas atitinkančio atlyginimo, įmonės reputacijos. Neretai užsienio specialistų įvardijamas įmonės privalumas – horizontali struktūra, iššūkių profesinėje srityje, leidžiantys tobulinti asmeninius gebėjimus bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

## UŽSINIEČIAI DIRBANTYS LIETUVOJE. KODĖL JIE ČIA?

Užsieniečiai, dažniausiai, Lietuvoje yra linkę pasilikti pasibaigus studijoms. Pirmosios ar antrosios pakopos aukštojo mokslo studijos Lietuvoje (4 m. – 6 m.) padeda užsienio studentams adaptuotis prie šalies klimato, kultūros, kalbos. Jeigu studijų metų studentai įsidarbina, įsitraukia į universitetų organizuojamus studentų ir verslo bendradarbiavimą skatinančius projektus, tikėtina, studijoms pasibaigus Lietuvoje išugdytas jaunas specialistas bus labiau linkęs pasilikti dirbti šalyje.



*Prancūzijoje pirmą kursą kartoju du kartus. Nepatekęs į antrą etapą, buvau priverstas keliauti studijuoti į kitą šalį. Sužinojau, kad Lietuvoje yra Europos Sąjungos standartus atitinkančios medicinos studijos anglų kalba, be to, čia jau studijavo vienas draugas.*

[K.A., vyras, 27 m., Lietuva]



Lietuva užsienio studentams yra **patraukli** šalis dėl

Europos Sąjungos standartus atitinkančių **studijų programų**, universitetuose **dėstomų anglų kalba**. Didesnis

skaičius studijų programų anglų kalba paskatintų didesnį užsienio studentų susidomėjimą galimybėmis Lietuvoje, padėtų j šali pritraukti ir ugdyti užsienio talentus. Užsieniečiai Lietuvoje akcentuoja, jog **lietuvių kalbos mokymas užsieniečiams universitetuose nepadeda įgyti pakankamai žinių**, kurios leistų laisvai bendrauti su žmonėmis, lietuvių kalbos studijose užsieniečiams stinga praktinių užsiėmimų. Tačiau užsienio specialistai pripažįsta, jog gebėjimas kalbėti šalies, kurioje gyvena, kalba, turi tiesioginės teigiamos įtakos karjerai, santykiams darbinėje aplinkoje. **Gebėjimas kalbėti lietuvių kalba palengvina užsieniečio integraciją šalyje**: pats užsienio specialistas nebesijaučia svetimas šalyje, o ir šalies gyventojai yra labiau linkę priimti jį kaip „savą“. Gebėjimas kalbėti vietine kalba padidina tikimybę, jog specialistas **bus labiau linkęs įsitraukti į profesinius tinklus, dalintis žiniomis su kolegomis**.

Studijos ir darbas Lietuvoje, vietinės kalbos įgūdžiai, integracija šalies socialiniame gyvenime, visgi, neužtikrina, jog aukštos kvalifikacijos specialistas pasiliks Lietuvoje. Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas **ne tik ugdyti ir integruoti talentus į Lietuvos visuomenę dar studijų metais, tačiau ir skatinti tobulėjimą, plėsti egzistuojančius užsienio studentų įtraukimą į įmonių ir universitetų vykdomus projektus**. Tačiau, nereikia pamiršti, kad Y kartos atstovai darbą užsienyje vertina kaip priemonę pasisemti patirties, nevengia keisti šalių dėl geresnių karjeros galimybių, todėl šių darbuotojų išlaikymas yra iššūkių kupinas, ilgalaikis procesas.

Tarptautinėje įmonėje karjeros siekiantis informacinių technologijų specialistas, Lietuvoje dirbantis daugiau nei vienerius metus, į Lietuvą buvo perkeltas supažindinti vietinius darbuotojus su sistemėmis naujovėmis, tačiau nusprendė pasilikti dirbti ilgesnį laiką. Jaunas specialistas, dar nesukūręs šeimos, teigia, kad pagrindiniai Lietuvos privalumai – **infrastruktūra, kuomet galima dirbti miesto centre, gyventi užmiestyje, o kelionė į darbą užtrunka keliasdešimt minučių**. Kitas privalumas – galimybė įsigyti namuose augintų vaisių ir daržovių, gamta, kultūrinis paveldas, pajūris.

Pokalbiuose su užsienio specialistais, kurie dirba Lietuvoje, paaiškėjo, kad specialistai Vilniuje, **nesusiduria su kalbos barjeriais, bendrauti anglų kalba šalies sostinėje ne problema**. Tiriamieji akcentavo, kad beveik



*Iš pradžių 2,5 metų mokiausi lietuvių kalbos universitete, tačiau to tikrai nepakanka. Visas pastangas atpirko tai, kad pradėjus kalbėti su pacientais lietuviškai, jie iš karto atsipalaiduodavo, atviriau pradėdavo bendrauti, nes Lietuvoje bendraudamas su žmonėmis lietuvių kalba ne visada gali būti suprastas. Iš pradžių pacientai nuolat klausdavo iš kur aš, bet kai pradėjau kalbėti lietuviškai, visi mane priima savaime.*

[K.A., vyras, 27 m., Lietuva]



*Gavę perspektyvių darbo pasiūlymų [kartu su žmona, aut. pastaba], greičiausiai neatsisakytume išvykti dirbti į mano gimtąją Prancūziją ar į kurią nors kitą Europos Sąjungos šalį.*

[K.A., vyras, 27 m., Lietuva]



*Prisipažinsiu, kai išgirdau, kad reikės persikelti į Lietuvą, visai nebuvo laimingas. Tačiau praėjus pusei metų supratau, kad šiame gyvenimo etape nenorėčiau gyventi niekur kitur: turite nuostabią gamtą, švarų orą, o Vilniuje nėra problemų kalbėti angliškai.*

[M.S., vyras, 28 m., Lietuva]





visi jauni žmonės Lietuvoje kalba angliškai, problemų iškyla su vyresniais žmonėmis. Pokalbiuose paaiškėjo, kad **kalbos barjeras gąsdina prieš atvykus į šalį**, dėl išankstinių nuostatų, tačiau **nuomonė pasikeičia jau atvykus į šalį**.

Lietuvoje dirbantys užsienio aukštos kvalifikacijos specialistai pabrėžia nenuginčijamus Lietuvos pranašumus: **karjera gali būti tęsiama pasaulyje pripažįstamoje**, didelėje **įmonėje**, tačiau profesiniams tikslams pasiekti nebūtina persikelti gyventi dideliame mieste, **kaštai**, skirti pragyventi (maistas, transportas, komunalinės paslaugos, gydymo paslaugos) ženkliai **mažesni nei didžiuosiuose Europos miestuose**.

## UŽSIENIO SPECIALISTUS Į LIETUVĄ PRITRAUKĘ IR PASILIKTI PASKATINĘ VEIKSNIAI

Apibendrinus, galima išskirti šešis svarbiausius veiksnius, dėl kurių užsienio šalių specialistai nusprendė atvykti ir pasiliko dirbti Lietuvoje.

Prancūzų kilmės rezidentas Lietuvoje patvirtina, kad tiek jis, tiek daugelis jo bendramokslių atvyko į Lietuvą dėl pasaulyje vertinamų ir pripažįstamų studijų, dėstomų anglų kalba. Remiantis asmenine patirtimi, tiriamasis teigė, kad Lietuvoje reikėtų skirti daugiau dėmesio tarptautinių studentų ugdymui, integracijai visuomenėje. Prancūzų kilmės medicinos rezidentūros studento, kuris dirba vienoje didžiausių laikinosios sostinės ligoninių nuomone, nors lietuvių kalbos paskaitos universitete yra labai naudingos ir privalomos<sup>75</sup>, tačiau nepakankamos tinkamai įsisavinti lietuvių kalbos žinias.

Apklaustieji specialistai pripažįsta, kad gebėjimas kalbėti vietine kalba palengvina integraciją šalyje, padeda užmegzti ir formuoti profesinius ir socialinius ryšius, kurie teigiamai veikia specialisto norą ir sprendimą, o neretai, ir realias perspektyvas, pasilikti šalyje.



Pasaulyje pripažįstamos studijos, dėstomos anglų kalba.



Kalbos įgūdžiai, palengvinantys specialistų iš užsienio



Vietinės kalbos žinios supaprastina įsitraukimą į profesinius tinklus.



Draugiška miestų infrastruktūra gyventojams.



Sostinėje bendravimas anglų kalba nėra problema.



Patrauklus atlyginimo ir pragyvenimo kaštų santykis.

<sup>75</sup> Tiriamasis studijavo Kauno Lietuvos sveikatos mokslų universitete, kuriame lietuvių kalbos kursai užsienio studentams yra privalomieji. Medicinos studentams, profesinės kalbos kursai privalomieji trejus studijų metais (1,2 semestrą 7 kreditai; 3-4 semestrą 4 kreditai; 5-6 semestrą – 3 kreditai.)

Užsieniečiai, gyvenantys Lietuvoje, akcentuoja, kad šalyje, netgi didžiuosiuose miestuose, infrastruktūra draugiška gyventojams, t.y. nedideli atstumai nuo miesto pakraštyje esančių rajonų iki centro, galima vaikščioti pėsčiomis, važinėti dviračiais, panoras išvykti į gamtą galima tai padaryti per labai trumpą laiką).

Nors aukštos kvalifikacijos specialistai iš užsienio pripažįsta, jog turėjo išankstinių nuostatų apie lietuvių gebėjimus kalbėti anglų kalba, tačiau atvykę į šalį, įsitikino, jog didžiuosiuose miestuose retai tenka susidurti su komunikacijos problemomis dėl prasto anglų kalbos žinių lygio. Kita vertus, lietuvių kalbos žinios neabejotinai padeda greičiau ir paprasčiau integruotis darbo aplinkoje (tai ypač svarbus aspektas medicinos srityje dirbantiems specialistams, kuriems reikia tiesiogiai bendrauti su pacientais).

Tiriamasis medicinos rezidentas teigia, kad Lietuva yra patraukli šalies dėl darbo užmokesčio ir kaštų, reikalingų pragyventi. Šiandien dienai specialistas ateitį sieja su Lietuva, tačiau pokalbyje paaikškėjo, kad, atsiradus patraukliam pasiūlymui kitoje šalyje arba gimtojoje Prancūzijoje ar kitoje Europos šalyje, jis rimtai svarstytų alternatyvą išbandyti jėgas, pagilinti turimas žinias bei pasisemti patirties už Lietuvos ribų.

## LIETUVIAI, KURIE SUGRĮŽO DIRBTI LIETUVOJE. KODĖL JIE NUSPRENDĖ GRĮŽTI?

Lietuviams, dirbusiems užsienyje, grįžimas ir įsidarbinimas Lietuvoje yra daug emocinių pastangų reikalaujantis procesas. Galiojanti nuostata, jog į Lietuvą grįžta tie, kuriems užsienyje nepasisekė pasiekti numatytų tikslų, neigiamai veikia norą grįžti į gimtąją šalį.

Jauniems, aukštos kvalifikacijos specialistams užsienio šalys dažniausiai atrodo patrauklus sprendimas ir naudinga priemonė sukaupti reikalingas žinias, kurios pravers ateityje, tačiau kiti, nusprendžia kurti patirtį Lietuvoje.

Studijos užsienyje ne tik padeda įgyti naujų kompetencijų, žinių, praktinių gebėjimų, bet ir skatina verslumą, norą ir tikėjimą savo idėjomis ir jų realizacija grįžus į Lietuvą.

**Pabaigus studijas užsienyje, į Lietuvą grįžtama pasidalinti naujomis žiniomis, idėjomis, kurti verslą, naujas darbo vietas. Užsienyje dirbantis ir gyvenantis jaunimas yra neišnaudotas šalies potencialas,** todėl reikia skirti didelį dėmesį priemonėms, padėsiančioms sugrąžinti jaunus specialistus atgal į Lietuvą. Grįžti į Lietuvą paskatina tai, kad mūsų šalyje daugelis sričių, kurios pasaulyje nebėra naujiena, tebėra neatrasta sritis Lietuvoje.



*Pasibaigęs studijas Didžiojoje Britanijoje, buvau įkvėptas bendramokslų ir dėstytojų kurti verslą. Įkūriau čia strateginio marketingo ir komunikacijos agentūrą, kurioje šiuo metu dirba 9 žmonės. Artimiausiu metu, planuojame plėstis.*

[J.K., vyras, 26 m., Lietuva]



*Lietuvoje patogų sukurti produktą, suburti komandą, čia sunku augti, bet kaip pirma stotelė tai labai gera pozicija. Startup'ai yra pigiausias ir greičiausias būdas grąžinti žmones į Lietuvą, todėl valstybė turėtų negailėti tam investicijų. Visi nori grįžti dirbti į gimtinę, tačiau tam turi būti sudarytos sąlygos.*

*Grįžus į Lietuvą, turėjau visus įtikinėti, kad tikrai norėjau dirbti savo gimtojoje šalyje. Kiekvienas sutiktas klausė manęs „Kodėl grįžai? Ir dar iš Anglijos? Ką čia veiksi?“. Keista, kad turėjau įtikinėti, kad Lietuvoje daug galimybių dirbti.*

[D.D., vyras, 25 m., Lietuva]



Studijas baigusiems versliams jaunuoliams, Lietuva yra tinkama vieta plėtoti naujus projektus, steigti startuolius. Lietuvoje dirbantys, darbo užsienyje patirties turintys respondentai pritarė, jog grįžus į Lietuvą **jaučiamos neigiamos nuostatos**, tenka susidurti su nemaloniais klausimais, įtikinėti žmones, kad sugrįžti į gimtąją šalį paskatino noras dirbti savo šaliai, kurti vertę, įdarbinti žmones, o, ne todėl, **kad užsienyje nepasisekė**.

Pokalbiuose paaiškėjo, jog darbo užmokestis nėra svarbiausias kriterijus. Lietuviams, nusprendusiems sugrįžti dirbti Lietuvoje, reikalingas darbo užmokestis, kuris leistų užsitikrinti patogų gyvenimą, tačiau didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas emociniams aspektams. Į **gimtąją šalį grįžtama išsiligus socialinių ryšių, nepritapus užsienyje dideliame mieste, pasiilgus gimtosios kultūros, realizuoti savų verslo idėjų**.



*Norvegijoje, ilgėjausi namų, šeimos. Grįžau į Lietuvą, dirbu didelėje audito bendrovėje. Toliau tęsiu karjerą tarptautinėje įmonėje, tačiau esu arčiau namų. O ir darbo užmokestis leidžia išlaikyti save, gyventi patogiai.*

[A. R., moteris, 28 m., Lietuva]



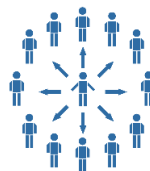
Apibendrinus, galima išskirti keturis svarbiausius veiksnius, turinčius įtakos lietuvių specialistų sprendimams grįžti ir tęsti karjerą Lietuvoje. Užsienyje studijavęs jaunimas grįžta į Lietuvą norėdamas panaudoti užsienyje sukauptą patirtį, pasidalinti idėjomis, tačiau turi susidoroti su pirminėmis neigiamomis nuostatomis. Grįžusiems specialistams vis dar reikia priešintis nuostatai, jog į Lietuvą grįžta tik tie, kuriems nepasisekė. Į Lietuvą sugrįžę tautiečiai jautriai reaguoja į neigiamas nuostatas apie juos ir patikina, kad daugiau lietuvių priimtų sprendimą grįžti į Lietuvą, jeigu čia jaustųsi laukiami, jeigu nesijaustų atstumti.



Užsienyje išsilavinęs jaunimas grįžta į Lietuvą pasidalinti žiniomis.



Grįžus į Lietuvą tenka susidurti su neigiamomis nuostatomis.



Socialinių tinklų ilgesys, nepritapimas dideliame mieste, šalies ilgesys.



Į Lietuvą grįžtama realizuoti verslo idėjų, steigti startuolius.

Nors socialiniai ryšiai aukštos kvalifikacijos specialistams nėra prioritetas, tačiau, visgi, pokalbių metu paaiškėjo, kad bendraminčių stygius, namų ir vietinės kultūros ilgesys dažnai turi įtakos sprendimui grįžti į gimtąją šalį. Užsienyje gyvenantys lietuviai pavargsta gyventi dideliuose miestuose, jaučia nostalgiją gimtosioms vietovėms.

Kita grupė aukštos kvalifikacijos specialistų į Lietuvą grįžta realizuoti naujų verslo idėjų, kurti startuolius, dėl patrauklios verslo aplinkos šalyje. Nors specialistai pripažįsta, kad Lietuvoje plėstis sudėtinga, tačiau veiklai pradėti, idėjai išplėtoti ir įsitvirtinti Lietuvos rinka yra draugiška naujiems verslams.

## KO STINGA, KAD LIETUVA GALĖTŲ PRITRAUKTI AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS SPECIALISTUS IŠ KITŲ ŠALIŲ?

Užsienyje gyvenantis, neuromokslų doktorantūrą studijuojantis ir ligoninėje dirbantis aukštos kvalifikacijos specialistas palankiai atsiliepia apie Lietuvos universitetų siūlomas studijas užsienio studentams, tačiau pabrėžia, kad **studijų kainos nekonkurencingos, palyginus su kitomis šalimis**, o ir studentų integracijos sąlygos šalies darbo rinkoje, studijoms pasibaigus, deja, dar labai ribotos. Tiriamasis patikino, kad keletas jo draugų iš Didžiosios Britanijos domėjosi studijų programomis, dėstomoms anglų kalba, du iš jų tęs savo studijas Kaune. Pagrindinis trūkumas, kurį nurodė būsimieji užsienio studentai – tai studijų kaina (pvz.: medicinos magistras (medicinos gydytojas) Lietuvoje, 6 m., metinis studijų mokestis 10.000 EUR; medicinos magistro studijos Didžiojoje Britanijoje, 5 m., studijų kalba anglų, metinis mokestis 9.000 GBP arba 20.700 GBP (~11.500 EUR EU, Islandijos, Lichtenšteino, Norvegijos ir Šveicarijos piliečiams; kitų šalių studentams ~26.500 EUR<sup>76</sup>).



*Lietuva maža šalis, gerai, gal ten ta medicina gera, bet kaina tai tikrai didžiulė norint studijuoti užsieniečiui. Tikrai manau, atsirastų daugiau specialistų, jeigu mažėtų kaina arba atsirastų kokios kompensacijos.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Manau labai skiriasi galimybės, kaip galima pritraukti užsieniečius ir lietuvius. Ta prasme, užsieniečiai, jiems reikia, manau, pagrinde kvalifikaciją atitinkančio atlyginimo, kuris galbūt būtų netgi šiek tiek didesnis nei jų šalyje, kurioje jie gyvena, nes turi apsimokėti išvykti, arba turi būti galimybės labai geros arba alga labai gera.*

[A. G., moteris, 29 m., Vokietija]



Užsienio studentų nuomone, kartais studijų kaina Lietuvoje nedaug skiriasi nuo kainos Didžiojoje Britanijoje, tarptautiniuose reitinguose įvertintuose universitetuose, todėl šalis, norėdama pritraukti didesnį skaičių tarptautinių studentų, turėtų stiprinti šalies prekės ženklą, daugiau komunikuoti apie studijų anglų kalba pasiūlą tarptautinėse universitetų parodose. Šalis taip pat turėtų skirti daugiau dėmesio padėti studentams integruotis visuomenėje bei imtis priemonių, kurios paskatintų didesnį skaičių užsienio studentų pasilikti šalyje studijoms pasibaigus.

Vokietijoje dirbanti, rezidentūrą studijuojanti ir ligoninėje dirbanti kardiologijos specialistė iš Lietuvos įsitikinusi, kad **pritraukti talentus iš užsienio šalių** galima pasiūlius konkurencingą, **patrauklų atlyginimą**, kuris turėtų būti **bent šiek tiek didesnis** nei šalyje iš kurios **specialistas nusprendžia išvykti**. Be abejo, užsienio specialistams taip pat aktualios **ateities karjeros perspektyvos**. Specialistė pokalbyje dažnai akcentuoja, jog aukštos kvalifikacijos specialistams svarbus „kvalifikaciją atitinkantis atlyginimas“, t.y. išvykęs dirbti į kitą šalį, aukštos kvalifikacijos specialistas turi ambicijų dirbti darbą, kuris atitiktų įgytą išsilavinimą, kompetencijas, patirtį, o ne tiesiog pasirinktų geriausią atlyginimą siūlantį darbą.

<sup>76</sup> Master portal EU, 2016.

Kitas svarbus Lietuvos konkurencinis pranašumas, neuromokslų doktoranto ir ligininės darbuotojo, dirbančio Didžiojoje Britanijoje nuomone, yra **patrauklus pragyvenimo lygis** (maisto, transporto, nuomos kainos), palyginus su didžiaisiais Europos miestais bei **miestų infrastruktūra**, transportas.

Tiriamoji nuomone, užsieniečius, atvykusius į Lietuvą iš Didžiosios Britanijos, pirmiausiai stebina žemos maisto kainos viešojo maitinimo įstaigose, viešojo transporto kainos, prabanga įsigyti ir išlaikyti automobilį, būsto nuomos kainos bei atstumas tarp darbo ir būsto, kurį nesunkiai galima nueiti pėsčiomis. Nors Vilniuje eismo spūstys dažnai yra vertinamos kaip viena iš didžiausių miesto problemų, tačiau, užsieniečių akimis, eismo spūsčių Lietuvoje apskritai nėra.

Visi tiriamieji aukštos kvalifikacijos specialistai, tiek lietuviai, tiek užsieniečiai, minėjo, kad Lietuvoje stinga **informacinės platformos**, kurioje tarptautinės šalies įmonės galėtų **pristatyti turimas laisvas pozicijas darbuotojams**, pateikti informaciją apie įmonę bei siūlomos veiklos detalų apibūdinimą **anglų kalba**.

Kalbinti užsienio aukštos kvalifikacijos specialistai įsitikinę, kad darbo užmokestis jiems nėra prioritetas, tačiau visi užsienio šalių darbuotojai yra įpratę prie kito pobūdžio darbo skelbimų, nei yra susiklosčiusios tradicijos Lietuvoje. Didžiojoje Britanijoje jau daugiau nei 8-erius metus gyvenantis ir dirbantis neuromokslų rezidentas akcentuoja, jog užsienyje skelbimuose įprasta matyti **detalų reikalavimų darbe aprašymą, rasti išsamius paaiškinimus apie siūlomą darbo vietą, preliminarų darbo užmokestį ar darbo užmokesčio rėžius**.

Lietuviai, dirbantys užsienyje, aukštos kvalifikacijos specialistus užsieniečius vertina kaip priemonę, padėsiančią pasisemti patirties, formuoti platesnį požiūrį, kurti daugiakultūrinę, tolerantiškesnę visuomenę.

Tačiau pripažįstama, kad šiandien dienai **reikalinga įdėti daug pastangų, informuoti apie į Lietuvą atvykusius**



*Mano draugai pabuvus savaitę suprato, kad neina į kavinę ir už 5 EUR ten pavalgo, o tu pabandyk ten Anglijoje kur nors centre ar kažkurtais pavalgyt ten už 5 EUR, nu ten 3,50 GBP pavalgyt.*

*Čia Londone kaina buto ar kambario yra nuo 300 GBP į mėnesį, tai čia nepalyginsi. Lietuvoje pragyvenimo lygis yra žymiai pigesnis, kas mano kolegas [užsieniečius, aut. pastaba] labai sužavėjo. Londone jeigu tau reikia į centrą, tai tau 3 svarai į vieną pusę, mėnesio nuolatinis 150 GBP. O tau Lietuvoje ką, už ką tu mokėsi 150 GBP? Mašiną nusipirksi ir važinėk kur tu nori.*

*Iš viso, Kaune ar Vilniuje gali už padorią kainą susirasti vietą gyventi kur tau reikia ir gali vaikščioti į darbą juk, ne tokie atstumai kaip Londone. Juk Londone tu net negali turėti mašinos. Jeigu pakliūdavai į piką, tai kelionė, kuri šiaip tau užtrunka pusvalandį, užtrunka 2,5 valandos.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Didžiausia problema gal mažesnės algos nei kitose šalyse. Aš nežinau, gal daugiau truktų, aš nežinau, gal yra toks dalykas kažkokie darbo skelbimai kompanijų paleidžiami kad būtų viskas anglų kalba. Kai kurie darbo aprašymai būna labai prasti. Jeigu jūs pasižiūrėsit čia darbo skelbimus, ten jie būda dviejų puslapių, viskas nuo A iki Z ir ten algos būna surašytos, žmogus nori žinot kiek gaus. Lietuvoje retai rašo jie algas kiek pastebėjau.*

[J.J., vyras, 26 m., Didžioji Britanija]



*Manau, kad tai yra visuomenės, bet tuo pačiu ir kartų problema., kad ta sovietinė karta visai turi kitą požiūrį [nuomonė apie užsieniečius Lietuvoje, aut. pastaba], aš manau, kad jaunesni žmonės, kurie šiuo metu yra užsienyje, grįžta iš užsienio arba keliauja po užsienį, šiuo metu yra visiškai kitokio požiūrio negu kad tarkim mūsų tėvai ar seneliai. Bet aš manau, kad dėl migracijos, Lietuva kažkada išsaugos į labiau Europinę šalį, gal po kokių dar 20 metų.*

[A.G., moteris, 29 m., Vokietija]



**aukštos kvalifikacijos specialistų naudą šaliai, formuoti teigiamas nuostatas į atvykusius specialistus,** kadangi didžioji dalis visuomenės vis dar yra neigiamai nusistačiusi prieš specialistus iš užsienio Lietuvos darbo rinkoje.

Nors 80 proc. lietuvių, grįžusių tęsti karjeros Lietuvoje, yra įsitikinę, jog grįžo įgavę naujų žinių bei profesinių, technologinių įgūdžių, tačiau beveik pusė (daugiau kaip 44,00 proc.) Lietuvos gyventojų ir daugiau nei pusė (57,00 proc.) Lietuvos darbdavių linkę manyti, kad į Lietuvą grįžta tie migrantai, kuriems užsienyje nepasisėkė<sup>77</sup>.



*Lietuvoje mane gąsdina požiūris į lietuvius, kurie gyvena užsienyje. Galioja stereotipas, kad lietuviai užsienyje dirba fabrikuose ir negali tikėtis dirbti didelėse, tarptautinėse kompanijose.*

[J.K., moteris, 27 m., Didžioji Britanija]

Nesėkmės stereotipas aktualus ir žiniasklaidoje: 6 iš 10 straipsnių apie lietuvius ir emigraciją, situacija analizuojama lietuvių nesėkmės užsienyje, žiniasklaida ženkliai mažiau dėmesio skiria pristatyti ir pasidžiaugti tautiečių sėkmės istorijomis<sup>78</sup>.

*Manau kad lietuviai grįžta ir grįžtų ir už mažesnį atlyginimą dirbti negu kad yra gavę užsienio šalyje, jeigu būtų laukiami. Susidaro toks pojūtis, kad Lietuvoj, nežinau, labai neigiamas požiūris yra į emigrantus. Jeigu esi išvykęs ir grįžti, vadinas tau nepasisėkė užsienyje, ko tu čia iš viso grįžti, ar žinai, kad čia nėra gerai ir panašiai.*

[A.G., moteris, 29 m., Vokietija]

Pritraukti Lietuvos išėivijos talentus į šalį, ne mažesnis dėmesys turėtų būti skiriamas **sušvelninti neigiamas**



**nuostatas į sugrįžusius į Lietuvą tautiečius, populiarinti grįžusių lietuvių sėkmės istorijas gimtojoje šalyje.**

Apibendrinus užsienio ir Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistų apklausos rezultatus, galima teigti, kad Lietuvos ir užsienio specialistų pritraukimas reikalauja imtis skirtingų priemonių. Nepriklausomai nuo egzistuojančių skirtumų, galima išskirti universalius veiksnius, kurie aktualūs tiek išėiviams, tiek užsienio specialistams.



Studijų kaina Lietuvoje ES piliečiams nedaug skiriasi nuo studijų kainos Didžiojoje Britanijoje. Tuomet, kodėl Lietuva?



Nėra informacinės platformos, kurioje susidomėjęs karjeros galimybėmis Lietuvoje specialistas rastų reikalingą informaciją nuo A iki Z.



Komunikuoti apie pritrauktų užsienio specialistų sukuriamą vertę, pagrįsti pritrauktų talentų svarbą, holistinę naudą valstybei.

<sup>77</sup> D. Žvalionytė (2015). Tyrimas „Migracijos patirtis – pranašumas ar trūkumas Lietuvos darbo rinkoje? “.

<sup>78</sup> A. Pakėnaitė (2015). „Emigranto paveikslas piliečių žiniasklaidoje“.



Nors aukštos kvalifikacijos specialistams atlyginimas nėra didžiausias prioritetas, tačiau pritraukti specialistus iš užsienio galima pasiūlius ne mažesnį atlygį už mokamą jo šalyje arba pasiūlius labai geras karjeros perspektyvas.



Neigiamos nuostatos į atvykusius arba sugrįžusius į Lietuvą specialistus:



**Stereotipas Nr. 1** – „Į Lietuvą grįžta tik tie lietuviai, kuriems nepasiekė užsienyje“.



**Stereotipas Nr. 2** – „Į Lietuvą atvykę užsieniečiai atims lietuvių darbo vietas“.

Pritraukti užsienio studentus neretai sukliudo aukštos studijų kainos, kurios dažnai nedaug skiriasi nuo Didžiojoje Britanijoje siūlomų studijų programų tarptautiniams studentams kainų. Tiek Lietuvos išeiviams, tiek mūsų šalimi besidomintiems užsienio aukštos kvalifikacijos specialistams būtų naudinga informacinė platforma, kurioje informacija pateikiama paprastai, struktūruotai, per kurią galima kreiptis pagal darbo pasiūlymą be didelių sunkumų. Aktualus išeiviams ir užsienio specialistams yra ir visuomenės nuomonės klausimas: reikalinga kovoti su gyvuojančiais stereotipais (per projektus, socialines akcijas, pasitelkus virusinės rinkodaros priemones). Teigiamas nuostatas sukurti padėtų ir pastangas į talentų pritraukimą susitelkti paskatintų komunikacija apie pritrauktų specialistų svarbą, materialinę ir nematerialinę (žinios, patirtis, kontaktai) sukuriama naudą.

## AR NORĖTUMĖTE PERSIKELTI DIRBTI IR GYVENTI LIETUVOJE?

Didžiojoje Britanijoje gyvenantis, rinkodaros ir reklamos srities specialistas teigė, jog **svarbiausias veiksnys** jam, lemiantis sprendimą persikelti dirbti kitoje šalyje **yra darbo pasiūlymas**. Kita vertus, reikia atsižvelgti, jog **specialistas yra mažiau linkęs rinktis darbą toje šalyje, su kuria jo nesieja socialiniai, profesiniai ryšiai**.

Pokalbyje paaiškėjo, kad didžiausias iššūkis pritraukti į šalį yra tuos specialistus, kurie visai neturi ryšių su Lietuva. Šiais atvejais, svarbiausias vaidmuo atitenka **stipriems argumentams** ir atsakymui į klausimą „**Kodėl Lietuva?**“.

Viena iš priemonių, kurią būtų galima išnaudoti socialiniams ryšiams sukurti, būtų asmeninės konsultacijos profesinėms galimybėmis Lietuvoje susidomėjusiems specialistams.



*Jeigu darbo pasiūlymas Lietuvoje tenkintų mano poreikius, aš nebejotinau svarstyčiau galimybę persikelti į šią šalį. Be kadangi aš neturiu jokių ryšių su Lietuva, sunku pasakyti, ar aš iš tikrųjų pasiryžčiau.*

*[T.K., vyras, 24 m., Didžioji Britanija]*



Asmeninės konsultacijos galėtų apimti paslaugas nuo: informacijos apie migracijos procedūras iki pagalbos susirasti gyvenamąją vietą, patarimų kasdieniais klausimais. Sprendimas tęsti karjerą kitoje šalyje yra svarbus profesinis žingsnis, todėl dėmesys kiekvieno specialisto poreikiams gali padėti priimti sprendimą greičiau, mažiau dvejojti.

Kadangi didžioji dalis apklaustų specialistų pripažįsta, jog darbas užsienyje yra vertinamas kaip naudinga priemonė kaupti patirtį, užmegzti kontaktus profesinėje srityje, aukštos kvalifikacijos **specialistai yra labiau linkę rinktis dideles, ekonomiškai išsivysčiusias, pasaulyje plačiai žinomas ir teigiamai vertinamas šalis.**

Rinkodaros ir reklamos specialistas akcentuoja, kad negalėtų įvardinti nei vienos Lietuvos įmonės, o pagrindinės šalies problemos yra **nepakankamos**

**pastangos didinti šalies žinomumą, atpažįstamumą.** Didelė problema, jog **šalies prekės ženklas**, daugelyje aspektų, **neišsiskiria iš kitų šalių.** Šiaurės Airijos universitete dirbantis specialistas teigia, kad daugiausiai Lietuva yra žinoma kaip krepšinio šalis, tačiau asociacijų, kad šalis yra patraukli vieta dirbti, nedaug.

Indų kilmės aukštos kvalifikacijos politikos ir tarptautinių santykių specialistė, dirbanti Didžiojoje Britanijoje, įsitikinusi, kad **Lietuva dar nėra pakankamai atvira naujovėms, nenoriai priima naujas kultūras, šalyje stinga tolerancijos** užsieniečiams.

Apibendrinus galima teigti, kad tiriamieji užsienio specialistai karjerą Lietuvoje yra linkę vertinti atsargiai.

Kadangi vienas stipriausių motyvų, skatinančių užsienio specialistus dirbti kitoje šalyje yra noras sukaupti

naudingos profesinės ir asmeninės patirties, specialistai dažniau yra linkę rinktis dideles, pasaulyje gerai žinomas šalis. Užsieniečiams, ypač geografiškai, kultūriškai tolimų šalių nuo Lietuvos, iškyla daug abejonių dėl tolerancijos kitoms kultūroms, lietuvių atvirumo naujovėms ir skirtingiems žmonėms.



*Tiesa pasakius, Lietuva nėra įtraukta į mano ekonominį ar karjeros žemėlapij. Jeigu Jūs paprašytumėte manęs išvardinti bent keletą verslų Lietuvoje, aš negalėčiau Jums atsakyti į šį klausimą.*

*Aš manau, būtent šalies žinomumas, atpažįstamumas yra viena iš šalies problemų.*

*[T.K., vyras, 24 m., Didžioji Britanija]*

*Deja, Lietuva užsienyje daugiausiai žinoma sporto srityje. Lietuva nėra vertinama ar patraukli vieta dirbti, Jūsų šaliai labiau reikėtų pabrėžti savo pranašumą.*

*[L.B., 34 m., vyras, Šiaurės Airija]*

*Pradėjau studijas Kinijoje, vėliau jas tęsti nusprendžiau Lenkijoje, pagal mainų programą mokiausi Ispanijoje. Dabar įsitvirtinau Suomijoje.*

*Tikslingai karjeroje rinkausi dideles ir stiprias šalis, kad papildyčiau gyvenimo aprašymą tarptautinėmis patirtimis didelėse valstybėse.*

*[M. H. Y., vyras, 32 m., Suomija]*



*Tiesa pasakius, nesvarsčiau galimybių persikelti dirbti ir gyventi Lietuvoje dėl dviejų priežasčių. Pirma, nemanau, kad Lietuva yra pakankamai tolerancijos ir skirtingų kultūrų. Negaliu sakyti, kad Lietuvoje situacija labai prasta, tačiau manau, kad kartu su tiesioginėmis užsienio investicijomis šalyje padaugės specialistų iš užsienio ir ateityje situacija pasikeis į gerąją pusę.*

*[S. G., moteris, 25 m., Didžioji Britanija]*





## NORITE PERSIKELTI Į LIETUVĄ? KUR IEŠKOTI INFORMACIJOS?

Pokalbiuose su aukštos kvalifikacijos specialistais mėginta išsiaiškinti ne tik kokie veiksniai lemtų sprendimą persikelti dirbti kitoje šalyje, bet ir kokiais informaciniais kanalais bei priemonėmis specialistai ieškotų informacijos ir koks informacijos turinys apie šalį aukštos kvalifikacijos specialistams yra svarbiausias.

Visi pokalbiuose dalyvavę aukštos kvalifikacijos specialistai antrino vieni kitiems, kad informacijos apie karjeros perspektyvas Lietuvoje ieškotų internete bei **tikėtusi rasti tinklalapį, kuriame informacija apie šalį, gyvenimą ir darbą būtų pateikiama vienoje vietoje.** Didžioji dalis specialistų minėjo, kad informacijos apie darbą Lietuvoje mėgintų teirautis šalies **atstovybėje** užsienio šalyje arba **Užsienio reikalų ministerijos tinklalapyje**, mėgintų **klausti draugų**, pažįstamų nuomonių ir **patarimų**.

Specialistas iš Vokietijos, siekiantis tarptautinės karjeros Didžiojoje Britanijoje, akcentuoja, kad tinklalapis, skirtas pritraukti talentingus specialistus į šalį, turėtų pateikti susistemintą informaciją pagrindiniais klausimais, į kuriuos būtina ir norisi gauti atsakymą dar prieš persikėlus šalį. Svarbus aspektas tinklalapyje sukurti atmosferą, kad **dar būdamas užsienyje**, specialistas **jaustų, jog yra laukiamas ir reikalingas šalyje**. Kitais žodžiais tariant, „kaip namuose“.

**Informacija socialiniuose tinkluose, forumuose, diskusijų grupėse** suteikia informacijos apie realių žmonių patirtis šalyje. Specialistų nuomone, atkakli kova dėl talentų lemia šalių pastangas didinti šalies žinomumą, stiprinti prekės ženklą. Šioje konkurencinėje kovoje, didelė reikšmė atitenka socialiniams tinklams, profesionalų tinklams, specialistų bendruomenėms šalyje, kurių sėkmės istorijos gali įkvėpti persikelti į šalį, padėti priimti galutinį, užtikrintą sprendimą, išsklaidyti dvejones.



*Jeigu, visgi, nuspręščiau persikelti į Lietuvą, informacijos ieškočiau Google, ieškočiau tinklalapio, kuriame būtų reikalinga informacija. Norėtuši, kad tinklalapis nebūtų tik informacija sudėta į vieną vietą, būtų puiku, jeigu lankytojai galėtų reikšti mintis, diskutuoti. Informacijos apie šalį taip pat galbūt mėginčiau pasikalbėti su žmonėmis iš ambasados, jeigu Singapūre yra viena iš jų.*

[J.M., moteris, 25 m., Singapūras]

*Jeigu nuspręščiau dirbti Lietuvoje, pirmiausiai informacijos ieškočiau internete, tikėčiausi rasti tinklalapį, kuriame viskas būtų vienoje vietoje.*

*Kreipčiausi į šalies ambasadą užsienio šalyje, galbūt jie galėtų suteikti man kažkiek informacijos. Kadangi studijuodama įgijau draugų iš Lietuvos, kreipčiausi tiesiai į juos.*

[C.B., moteris, 25 m., Didžioji Britanija]

*Tikėčiau rasti tinklalapį, kur viskas paprastai ir aiškiai, vienoje vietoje. Manau, susisiečiau ir su Lietuvos ambasada Didžiojoje Britanijoje.*

[L. B., 34 m., Šiaurės Airija]

*Jeigu visgi nuspręščiau persikelti į Lietuvą, informacijos pirmiausiai ieškočiau oficialiame Užsienio reikalų ministerijos tinklalapyje. Manau, kad būtent šis tinklalapis turėtų suteikti pagrindinę informaciją apie šalį, į kurią nusprendei persikelti.*

*Tačiau oficiali informacija dar ne viskas. Reikėtų įvertinti informaciją socialiniuose tinkluose, pvz.: Facebook, diskusijų forumuose, kuriuose galima rasti realių žmonių, tikrų istorijų.*

*Protingas žingsnis yra remtis kitų žmonių, kurie jau yra persikėlę ir gyvena šalyje, patarimais ką ir kaip geriau daryti.*

[T. K., vyras, 24 m., Didžioji Britanija]



*Reikalingiausia yra informacija nuo ko pradėti: kur galiu rasti gerą butą, kur galiu rasti bendraminčių ir susipažinti su įdomiais žmonėmis, gauti informaciją apie planuojamus renginius. Tinklalapis turėtų stengtis pateikti informaciją, jog dar būdamas užsienyje, šalyje į kurią tik planuoji vykti, jau justumeisi kaip namuose.*

[T.K., vyras, 24 m. Didžioji Britanija]



Informacijos paieškoje, susidomėjusiems perspektyvomis Lietuvoje specialistams iškyta daug abejonių, kurias geriausiai galėtų išsklaidyti **asmuo**, kuris yra šalies gyventojas, **galintis pasidalinti** ne tik **formalia**, bet **ir neformalia informacija** visais iškilusiais klausimais. Dažnai, nusprendę persikelti dirbti kitoje šalyje, specialistai remiasi asmeniniais kontaktais, konsultuojasi su draugais, pažįstamais toje šalyje.

Jeigu tinklalapis, pateikiantis visą reikalingą informaciją užsienio specialistams, galėtų tiesiogiai suteikti konsultacijas, o **atsakingas specialistas pasirūpintų nenumatytais klausimais, pasitiktų** atvykusius specialistus, **poreikiui esant padėtų greičiau socializuotis**, tuomet specialistai, kuriems būtų suteikta tiksli ir profesionali pagalba, paprasčiau atsikratytų dvejonių pasirinkti šalį.

Tiriamųjų nuomone, pagrindinis ir paprasčiausias informacinis šaltinis, neabejotinai, yra informacinis tinklalapis. Informacijos apie karjerą užsienio šalyje tiriamieji taip pat tikisi gauti Lietuvos diplomatinėje atstovybėje užsienio šalyje, pasitikėtų draugų, pažįstamų rekomendacijomis. Įdomus aspektas, kad specialistai, visgi, didelę reikšmę suteikia socialiniams tinklams bei diskusijų forumams, kuriuose yra įsitikinę galintys rasti informacijos „iš pirmų lūpų“, „protingų patarimų“ iš žmonių, kurie jau yra persikėlę ir gyvena šalyje.

## IŠVADOS

Talentų pritraukimas yra veikla, kurioje nestinga iššūkių, o pritraukti talentingus specialistus reikalinga įvertinti veiksnius arba motyvus, kurie aktualūs konkrečios amžiaus grupės specialistams. Sociologiniai tyrimai atskleidžia, kad labiausiai pasisemti naudingos patirties, išmėginti save tarptautinėje darbo aplinkoje, yra linkę Y kartos atstovai: aukštųjų mokyklų absolventai, jaunieji profesionalai, jaunos šeimos arba jaunos šeimos su mažais vaikais, kurie tikslingai ir buvo pasirinkti tiriamaisiais.

Pokalbiuose paaiškėjo, kad nors analizuojamos tiriamųjų grupės, iš pirmojo žvilgsnio, labai skirtingos, tačiau Y kartai būdingos savybės išlieka aktualios nepriklausomai nuo to, ar analizuojamas aukštos kvalifikacijos specialistas iš Lietuvos, dirbantis užsienyje, ar užsienietis, pasirinkęs tęsti karjerą ne gimtojoje šalyje.

Reikėtų imtis veiksmų, kurie leistų sustiprinti šalies prekės ženklą, padidinti šalies žinomumą. Ne mažiau svarbus veiksnys yra informacijos apie darbą, gyvenimą Lietuvoje prieinamumas, ypač anglų kalba. Tinkamiausias įrankis, informacijai pateikti ir karjeros galimybės šalyje pristatyti, būtų tinklalapis, kuriame informacija būtų pateikta lietuvių ir anglų kalbomis.

Aprašomasis žvalgomasis tyrimas atskleidė, kad reikia skirti dėmesį ne tik veiksams, skirtiems pritraukti talentus į šalį, tačiau ir neužmiršti imtis priemonių, kurios padėtų keisti visuomenės nuomonę apie sugrįžusius tautiečius bei atvykusius užsienio specialistus. Nors nuomonės keitimas yra ilgas ir daug pastangų reikalaujantis, tačiau būtinas procesas.

Tyrimas atskleidė neišnaudotą Lietuvos atstovybių užsienyje potencialą, kuris galėtų būti realizuojamas aukštos kvalifikacijos specialistams į šalį pritraukti. Šalies atstovybes užsienyje, kaip vieną iš pirmųjų informacijos šaltinių, nusprendus persikelti į kitą šalį, nurodė tiek Lietuvos, tiek užsienio specialistai.

Džiuginančias tendencijas atskleidė apklausti Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistai, kurie patikino, kad darbas užsienyje yra tik vienas iš etapų karjeroje. Šiame etape, specialistai siekia pasisemti žinių, įgyti patirties, kurią specialistai vėliau planuoja pritaikyti Lietuvoje įsidarbinę arba įkūrę savo verslą. Beveik visi Lietuvos specialistai, ilgajame laikotarpyje, savo ir šeimos ateity matė Lietuvoje.

Užsienio specialistai, nors šiandien dienai ir nusiteikę skeptiškai apie karjeros perspektyvas Lietuvoje, tačiau tikina, kad darbas Lietuvoje gali būti vienas iš vertų apsvaistyti variantų, jeigu darbo pasiūlymas tenkintų keliamus reikalavimus.

Aprašomasis žvalgybinis tyrimas atskleidė, kad talentų pritraukimas į šalį yra tema, kurią galima analizuoti skirtingomis kryptimis. Šio tyrimo tikslas buvo numatyti veiksnius, kurie skatina aukštos kvalifikacijos specialistus ieškoti karjeros galimybių užsienyje bei numatyti tolesnes galimas tyrimų kryptis. Priežastiniams ryšiams tarp kintamųjų išsiaiškinti ir tiriamųjų motyvams įvertinti, būtų tikslinga atlikti kiekvienos iš išskirtų tiriamųjų kategorijų kiekybinį tyrimą, pateikus apklausą raštu.

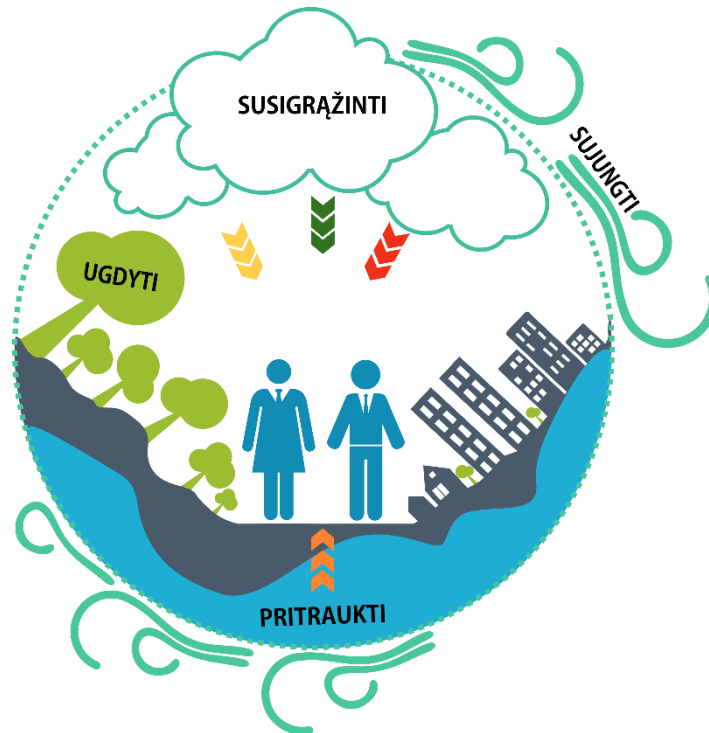
# IV dalis

REKOMENDACIJOS DĖL AUKŠTOS KVALIFIKACIJOS  
SPECIALISTŲ PRITRAUKIMO Į LIETUVĄ, REMIANTIS  
ATLIKTA UŽSIENIO ŠALIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZE

## REKOMENDACIJŲ KRYPTYS: KAIP PRITRAUKTI TALENTUS Į LIETUVĄ?

Remiantis gerųjų užsienio praktikų analizės duomenimis, pasiūlymai talentams į Lietuvą pritraukti gali būti suskirstyti į keturias kryptis, kurios sudaro **Lietuvos talentų ekosistemą**: **sujungti**, **susigrąžinti**, **pritraukti** ir **ugdyti**.

Pirmas talentų ekosistemos elementas yra **sujungti** visas šalyje vykdomas veiklas, skirtas talentams pritraukti: turėtų būti viena atsakinga institucija arba padalinys jau esamoje institucijoje. Institucija administruotų informacinį, šalies darbo rinkos patrauklumą reprezentuojantį tinklalapį, koordinuotų veiklas ir programas, užtikrinančias talentų pritraukimą, susigrąžinimą, išlaikymą šalyje.



Ne mažiau svarbus talentų ekosistemos elementas – **susigrąžinti** iš Lietuvos išvykusius talentus atgal į gimtąją šalį – atskleisti teigiamus pokyčius šalies darbo rinkoje, paskatinti realizuoti naujas idėjas, o taipogi, įtraukti šalies diplomatinės atstovybes užsienyje ir šalies verslo atstovus į projektus, kurių tikslas susigrąžinti iš Lietuvos išvykusius specialistus.

Trečiasis ekosistemos elementas – **pritraukti** aukštos kvalifikacijos specialistus iš užsienio šalių: informuoti apie Lietuvos darbo rinkoje esančias galimybes, supaprastinti migracijos procedūras aukštos kvalifikacijos specialistams ir tyrėjams, padėti talentų sutuoktiniams įsilieti į Lietuvos darbo rinką ir įsitraukti į socialinį gyvenimą.

Ketvirtasis – paskutinyasis – ekosistemos elementas, yra siekti **ugdyti** tarptautinius studentus, jaunuosius talentus Lietuvoje ir išlaikyti juos studijoms pasibaigus.

### SUJUNGTI

Trūkstamų aukštos kvalifikacijos specialistų paklausos prognozavimas, institucija talentams pritraukti, informacinė platforma ir visuomenės nuomonės formavimas.

- Prognozuoti aukštos kvalifikacijos specialistų poreikį trumpuoju ir ilguoju laikotarpiais ir viešai komunikuoti apie Lietuvoje trūkstamų profesijų specialistus.
- Užtikrinti „vieno langelio principą“: įsteigti naują instituciją prie LR Ūkio ministerijos arba padalinį jau esamoje institucijoje.
- Sukurti tinklalapį, kuriame būtų pateikta visa aktuali informacija Lietuvos ir užsienio aukštos kvalifikacijos specialistams susigrąžinti ir pritraukti, pasitelkus skirtingas rinkodaros žinutes pagal tikslinę auditoriją.
- Skleisti sugrįžusių ir atvykusių specialistų sėkmės istorijas Lietuvoje, kurios padėtų formuoti teigiamą visuomenės nuomonę apie iš užsienio sugrįžusius lietuvius ir į Lietuvą atvykusius specialistus iš užsienio šalių.
- Parengti projektą, kuris padidintų Lietuvos visuomenės susidomėjimą, įsitraukimą į veiklas, kurios siekia susigrąžinti užsienio lietuvius atgal į Lietuvą.

### SUSIGRĄŽINTI

Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistų susigrąžinimas iš užsienio šalių atgal į Lietuvą.

- Didinti darbo rinkos galimybių Lietuvoje žinomumą: pristatyti darbą TUI įmonėse, Lietuvos įmonėse, alternatyvas kurti savo verslą, socialinį verslą, steigti startuolius.
- Komunikuoti apie bendrą šalies ekonominę situaciją, pasitelkus naujus komunikacijos kanalus: įtraukti lietuvių bendruomenes užsienyje, socialinius tinklus.
- Siūloma parengti projektą talentams susigrąžinti: įtraukti Lietuvos diplomatinės atstovybės užsienyje ir verslo atstovus į projekto įgyvendinimą.
- Siūloma kurti profesionalų tinklus ir palaikyti ryšius su šiais Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistų ir tyrėjų tinklais užsienio šalyse.

### PRITRAUKTI

Aukštos kvalifikacijos specialistų iš užsienio šalių pritraukimas į Lietuvą.

- Atskleisti karjeros Lietuvos darbo rinkoje privalumus užsienio aukštos kvalifikacijos specialistams.
- Siūloma atleisti į Lietuvą atvykusius tikslinių grupių specialistus nuo dalies Sodros mokesčių.
- Siūloma įteisinti „talentų vizą“ aukštos kvalifikacijos specialistams, įtrauktiems į trūkstamų aukštos kvalifikacijos specialistų sąrašą.
- Siūloma sukurti ir įgyvendinti programą, kuri padėtų Lietuvoje dirbančių talentų sutuoktiniams ar partneriams įsitraukti į šalies darbo rinką.

### UGDYTI

Tarptautinių studentų ugdymas, integracija ir išlaikymas, įsidarbinimas Lietuvoje.

- Siūloma siekti pritraukti didesnę skaičių tarptautinių studentų rinktis studijas Lietuvoje: sudaryti sąlygas užsienio studentams pretenduoti į valstybės finansuojamas vietas studijų programose, dėstomose lietuvių kalba; sukurti centralizuotą dokumentų pateikimo sistemą; plačiau teikti informaciją apie studijas Lietuvoje.
- Siūloma siekti pritraukti daugiau užsienio dėstytojų, pasaulinio lygio mokslininkų, menininkų, praktikų dėstyti Lietuvos universitetuose ilgalaikių vizitų metu.
- Siūloma didinti lietuvių kalbos kursų populiarumą užsienio studentams arba sukurti neformalią lietuvių kalbos studijų programą.
- Siūloma sumažinti administracinę naštą darbdaviams, įdarbinantiems užsienio studentus studijų metu.
- Siūloma sudaryti sąlygas užsienio studentams po studijų pasilikti Lietuvoje ir ieškoti darbo 6 mėn., nereikalaujant už absolventą laiduoti.

## 1. SUJUNGTI

**Trūkstamų aukštos kvalifikacijos specialistų paklausos prognozavimas, institucija talentams pritraukti, informacinė platforma ir visuomenės nuomonės formavimas.**

### 1.1. Prognozuoti aukštos kvalifikacijos specialistų poreikį ir komunikuoti apie Lietuvoje trūkstamų profesijų specialistus.

**Problematika.** Projekte atlikta užsienio šalių gerųjų praktikų analizė atskleidė, kad keturios iš penkių analizuotų šalių (Danija, Singapūras, Naujoji Zelandija, Airija) yra pasitvirtinę viešai prieinamus trūkstamų specialybių sąrašus. Pavyzdžiui, Naujojoje Zelandijoje imigracijos procedūros yra paremtos taškų sistema, o daugiau skiriama tiems aukštos kvalifikacijos specialistams, kurių profesija yra įtraukta į valstybės patvirtintą reikalingų specialistų sąrašą. Svarbus aspektas, jog tikslinga prognozuoti specialistų paklausą trumpuoju laikotarpiu (1 metų) ir ilguoju laikotarpiu (5 metų). Lietuvoje dar nėra sudarytas ir patvirtintas sąrašas specialistų, kurių trūkumą šalis pajus trumpuoju ir ilguoju laikotarpiais.

**Sprendimas.** Siūloma nustatyti sąrašą, kuriame atsispindėtų trūkstamų specialybių kiekis ir sektorius. Sąrašas turėtų būti sudaromas remiantis Nacionalinės žmogiškųjų išteklių stebėsenos informacija ir atsižvelgus į profesinių asociacijų pateiktus duomenis bei būti viešai prieinamas.

**Siūlomas vykdytojas.** LR Ūkio ministerija.

### 1.2. Užtikrinti „vieno langelio“ principą: įsteigti naują instituciją prie LR Ūkio ministerijos arba atskirą padalinį jau esamoje institucijoje.

**Problematika.** Sėkmingiausiai talentus pritraukia šalys, kuriose aukštos kvalifikacijos pritraukimą ir išlaikymą koordinuoja viena atsakinga institucija (pvz.: Danija, Singapūras, Naujoji Zelandija). Talentų politiką įgyvendinančios institucijos dažniausiai yra pavaldžios Ekonomikos, Žmogiškųjų išteklių ministerijoms, Migracijos departamentui arba įsikūrusios institucijose, kurios funkcijomis atitinka VŠĮ „Investuok Lietuvoje“ atliekamas veiklas. Lietuvoje nėra vienos institucijos ar atskiro padalinio jau esamoje institucijoje, kurios pagrindinis tikslas būtų talentų pritraukimas, susigrąžinimas ir išlaikymas šalyje.

**Sprendimas.** Siūloma įsteigti naują instituciją prie LR Ūkio ministerijos arba atskirą padalinį jau esamoje institucijoje, kurios funkcijos būtų: koordinuoti, administruoti talentų pritraukimą skatinantį informacinį tinklalapį, užtikrinti verslo ir valstybinių institucijų bendradarbiavimą, apjungti šalyje vykstančias atskiras talentų pritraukimą ir integraciją skatinančias programas.

**Siūlomas vykdytojas.** LR Ūkio ministerija.

### 1.3. Sukurti tinklalapį, kuriame būtų pateikta visa aktuali informacija Lietuvos ir užsienio aukštos kvalifikacijos specialistams susigrąžinti ir pritraukti.

**Problematika.** Užsienio šalių praktikos analizė atskleidė, kad visos analizuotos šalys turi specialius talentams į šalį pritraukti skirtus tinklalapius. Tinklalapiuose talentus pritraukti stengiamasi tiek vertikalčiai (išimtinai vienos srities specialistus, pvz.: informacinių technologijų), tiek horizontalčiai (platus reikalingų specialistų spektras). Lietuvoje nėra informacinės platformos, kuri pristatytų Lietuvą kaip darbui ir karjeros galimyboms

patrauklią šalį ir suteiktų visą reikalingą informaciją apie darbo pasiūlymus ir gyvenimą šalyje vienoje vietoje, struktūruotai ir paprastai.

**Sprendimas.** Siūloma sukurti informacinį tinklalapį, kuris aukštos kvalifikacijos specialistą sudomintų (skiltis „Kodėl Lietuva?“), informuotų apie karjerą šalies įmonėse (skiltis „Darbas Lietuvoje“) ir įtikintų, kad Lietuva yra geriausia vieta gyventi (skiltis „Gyvenimas Lietuvoje“). Tinklalapyje tikslinga pateikti aktualią informaciją apie Lietuvą, šalies darbo rinką ir darbo galimybes aukštos kvalifikacijos specialistams bei apie kitas jau veikiančias programas, skirtas susigrąžinti užsienio lietuvius ar pritraukti lietuvių kilmės studentus stažuotis Lietuvoje.

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

#### 1.4. Viešinti sugrįžusių ir atvykusių specialistų sėkmės istorijas Lietuvoje, kurios padėtų formuoti teigiamą visuomenės nuomonę apie iš užsienio sugrįžusius lietuvius ir į Lietuvą atvykusius specialistus iš užsienio šalių.

**Problematika.** Lietuvos gyventojai yra neigiamai nusistatę prieš darbo migrantus iš kitų valstybių, ypač atvykusius ne iš Europos Sąjungos šalių. Didžioji dalis šalies gyventojų pritaria imigrantams priskiriamoms neigiamoms savybėms, ir tik nedaugelis įvertina galimą imigracijos naudą ar yra susirūpinę migrantų socialine integracija šalyje. Labiausiai paplitusi nuomonė, kad migrantai yra pigi darbo jėga, kuri išstums lietuvius iš darbo rinkos, užims jų darbo vietas. Viena dažniausių viešojoje erdvėje išreikštų baimių yra tai, kad imigrantai yra didžiulė grėsmė lietuviybės išlaikymui<sup>79</sup>.

Beveik kas antras Lietuvos gyventojas neabejoja (44,20 proc.), kad į gimtąją šalį grįžta tik tiek tautiečiai, kuriems užsienyje nepasisėkė. Šalies darbdavių nuomonė apie grįžusius migrantus dar kategoriškesnė – 22,80 proc. „visiškai pritaria“, o 35,80 proc. „greičiau pritaria nei nepitaria“ teiginiui, kad į Lietuvą sugrįžta specialistai, kuriems nepavyko įsitvirtinti užsienyje<sup>80</sup>.

**Sprendimas.** Siūloma skleisti užsienio talentų sėkmės istorijas Lietuvoje, komunikuoti apie projektų, kurių tikslas susigrąžinti lietuvių specialistus, rezultatus ir pritrauktų užsienio specialistų atnešamą naudą valstybei, visuomenės multikultūriškumą ir tobulėjimą, gebėjimą dalintis patirtimis ir kontaktais bei pristatyti sėkmingai Lietuvoje įsikūrusių specialistų istorijas.

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

#### 1.5. Parengti projektą, kuris padidintų Lietuvos visuomenės susidomėjimą, įsitraukimą į veiklas, kurios siekia susigrąžinti užsienio lietuvius atgal į Lietuvą.

**Problematika.** Nors Lietuvoje galime pasidžiaugti turintys programų, kurių tikslas – sugrąžinti specialistus iš užsienio į viešojo sektoriaus įstaigas suteikti studentams progą stažuotis didžiosiose šalies įmonėse, tačiau programų žinomumas nedidelis, o požiūris į sugrįžusius darbuotojus tebėra skeptiškas. Neigiamos nuostatos

<sup>79</sup> Tarptautinė migracijos organizacija (2010). *Lietuvos gyventojų požiūris į imigraciją ir darbo imigrantus*.

<sup>80</sup> D. Žvalionytė (2014). *Grįžusių migrantų integracija kilmės šalies darbo rinkoje: Lietuvos atvejo analizė*.



lemia tai, kad daugiau nei 40,00 proc. žmonių, pamėginę grįžti ir tęsti karjerą Lietuvoje visuomenėje nebesijaučia pilnavertiškai ir galiausiai pakartotinai emigruoja.

**Sprendimas.** Airijoje pagal šalies 2015 m. patvirtintą diasporos sugrąžinimo į šalį programą (*angl. Global Irish: Ireland's Diaspora Policy*<sup>81</sup>), patvirtinta priemonė, kuriai skirtas 350 000 EUR biudžetas. Programos tikslas yra paskatinti visuomenę siūlyti idėjas ir įgyvendinti projektus, kurie skirti sugrąžinti atgal į šalį išvykusius tautiečius. Kiekvieno projekto biudžetas sudaro 20 000 EUR, iš kurių ne mažiau nei 25,00 proc. idėjos autorius skiria iš nuosavų lėšų<sup>82,83</sup>. Visuomenės įtraukimas į projektus, siekiančius susigrąžinti užsienyje gyvenančius lietuvius padėtų didinti temos žinomumą ir aktualumą, sutelkti visuomenę siekti bendrų tikslų, pažvelgti į problemą skirtingais aspektais, atskleisti, jog užsienio lietuviai gimtoje šalyje bus priimti ir laukti. **Siūloma pritaikyti Airijos parengtą užsienyje gyvenantiems airiams susigrąžinti skirtą programą Lietuvoje.**

**Siūlomas vykdytojas.** LR Užsienio reikalų ministerija.

---

<sup>81</sup> Department of Foreign Affairs and Trade (2015). *Global Irish. Ireland's Diaspora Policy*.

<sup>82</sup> Office of the Minister for Diaspora Affairs (2015). *Local Diaspora Toolkit*.

<sup>83</sup> Department of the Taoiseach (2016). *Minister for Diaspora Affairs Launches Local Diaspora Strategy Development Fund and Local Diaspora Engagement Fund*.

## 2. SUSIGRAŽINTI

### Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistų susigrąžinimas iš užsienio šalių atgal į Lietuvą.

#### 2.1. Pristatyti užsienyje gyvenantiems Lietuvos specialistams profesines perspektyvas Lietuvoje.

##### 2.1.1. Atskleisti galimybes siekti tarptautinės karjeros Lietuvoje.

**Problematika.** Aukštos kvalifikacijos specialistams, dažniausiai, ne finansinės priežastys yra lemiamos pradėjus svarstyti apie emigraciją, kadangi jie jaučiasi sąlyginai saugūs savo valstybėje. Specialistams migracija – priemonė kelti kvalifikaciją, tobulėti profesinėje srityje, siekti karjeros. Dažnai aukštos kvalifikacijos specialistai išvyksta į užsienį kuomet nemato būdų realizuoti save Lietuvoje, praranda tikėjimą ateities perspektyvomis<sup>84</sup>.

**Sprendimas.** Išnaudoti pasaulyje žinomų tarptautinių įmonių pripažinimą ir informuoti apie karjeros ir savirealizacijos galimybes Lietuvoje. **Rekomenduojama, pasitelkus naujai sukurtą tinklalapį, suteikti aktualesnę informaciją apie tiesioginių užsienio investicijų (TUI) įmonėse esančias laisvas darbo vietas, galimybes siekti tarptautinės karjeros neišvykus iš Lietuvos, įmonių vidinę kultūrą, darbo sąlygas.**

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

##### 2.1.2. Atskleisti galimybes siekti karjeros Lietuvos kapitalo įmonėse ir būdus pradėti savo verslą.

**Problematika.** Iš Lietuvos išvykusieji specialistai, priėmę sprendimą grįžti į Lietuvą, yra labiau linkę įsikurti gimtuosiuose miestuose arba regionuose, nei persikelti į šalies sostinę ar didžiuosius miestus, kuriuose ekonominės perspektyvos paprastai yra geresnės (14,70 proc. respondentų sugrįžę į Lietuvą persikėlė gyventi Vilniuje, o 27,90 proc. sugrįžo į itin mažus miestelius, iki 2 000 gyventojų)<sup>85</sup>.

**Sprendimas.** Todėl siūloma naujai sukurtame tinklalapyje teikti informaciją apie karjeros galimybes Lietuvos kapitalo įmonėse, sąlygas steigti startuolius Lietuvoje (pvz.: kartu su *Startup Lithuania*), sąlygas ir procedūras naujoms įmonėms įsteigti (pvz.: kartu su *Verslo vartais*), alternatyvas steigti socialinį verslą (pvz.: nuoroda į *Socialinio verslo gidą*).

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

#### 2.2. Dalintis sugrįžusių tautiečių sėkmės istorijomis ir gerosiomis patirtimis Lietuvoje.

**Problematika.** Nors net 87,00 proc. Lietuvos gyventojų į Lietuvą grįžusius migrantus vertina palankiai, tačiau netgi daugiau nei 44,00 proc. gyventojų mano, kad į Lietuvą grįžta tie migrantai, kuriems užsienyje nepasisėkė. Grįžimas į gimtąją šalį dažnai vertinamas kaip nesugebėjimas prisitaikyti naujoje aplinkoje, ši nuomonė ypač būdinga Lietuvos darbdaviams – daugiau nei 58,00 proc. darbdavių grįžimas iš emigracijos asocijuojasi su nesėkme<sup>86</sup>.

**Sprendimas.** Siūloma naujai sukurtame tinklalapyje ne tik pristatyti karjeros perspektyvas Lietuvoje, bet ir viešinti sugrįžusių į Lietuvą specialistų sėkmės istorijas, informaciją pateikus skirtingais aspektais:

<sup>84</sup>N. Valavičienė (2015). *Lietuvos fizinių ir technologijos mokslų specialistų tarptautinė migracija*.

<sup>85</sup>D. Žvalionytė (2014). *Grįžusių migrantų integracija kilmės šalies darbo rinkoje: Lietuvos atvejo analizė*.

<sup>86</sup>D. Žvalionytė (2015). *Migracijos patirtis – pranašumas ar trūkumas Lietuvos darbo rinkoje?*

**karjeros sėkmė, įmonės vidinės kultūros pristatymas, multikultūrinės darbo aplinkos nauda asmenybei augti ir profesiniams įgūdžiams tobulinti, pasitenkinimas gyvenimo sąlygomis Lietuvoje.** Ateityje tikslinga plėsti sėkmės istorijų spektrą ir įtraukti tyrėjų, mokslininkų, menininkų, sportininkų, visuomenės veikėjų sėkmės istorijas.

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

### 2.3. Parengti projektą talentams susigrąžinti: įtraukti Lietuvos diplomatinės atstovybės užsienyje ir šalies verslo atstovus.

**Problematika.** Užsienyje dirbančių lietuvių ir aukštos kvalifikacijos specialistų užsieniečių apklausa atskleidė, kad užsienyje gyvenantys specialistai, pradėję svarstyti apie grįžimą į Lietuvą, dėl informacijos pirmiausiai kreiptųsi į Lietuvos diplomatinę atstovybę užsienio šalyje. Todėl Lietuvos atstovybės užsienyje gali tapti vertingais partneriais, kurie skleistų informaciją apie iniciatyvas, siekiančias pritraukti talentus į šalį.

**Sprendimas.** Sujungti šalies diplomatinės atstovybės užsienyje ir verslą Lietuvoje, kuris susiduria su aukštos kvalifikacijos darbuotojų stygiaus problema. **Siūloma organizuoti kviestinius susitikimus, informacinius, renginius, pristatymus kartu su verslo atstovais tikslinių šalių diplomatinėse atstovybėse** (2014 m. statistiniais duomenimis, daugiausiai emigravusiųjų lietuvių pagal būsimą emigracijos valstybę yra susitelkę Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Vokietijoje, Norvegijoje ir Rusijoje), **kuriuose įmonės tiesiogiai pristatytų karjeros galimybes Lietuvoje, suteiktų reikalingą informaciją, galėtų užmegzti kontaktus su lietuvių kilmės specialistais, dirbančiais užsienio šalyse**, pvz.: paslaugų centrui reikalingas specialistas, kalbantis norvegų kalba, todėl įmonei vertėtų vykti į renginį diplomatinėje atstovybėje Norvegijoje. Vienas iš LR Užsienio reikalų ministerijos uždavinių ir funkcijų, numatytų LR Vyriausybės nutarime dėl Lietuvos Respublikos Užsienio reikalų ministerijos nuostatų patvirtinimo“ yra „6.6.9. informuoja ir konsultuoja užsienio lietuvius grįžimo į Tėvynę ir integracijos į Lietuvos politinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį gyvenimą klausimais;“. **Tikslinga parengti projektą, kuris per LR Užsienio reikalų ministerijos informacijos, konsultacijų ir pagalbos integracijai užsienio lietuviams į Lietuvos ekonominį gyvenimą funkciją, užtikrintų diplomatinį atstovybių įsitraukimą, platinant informaciją apie Lietuvos Respublikos ekonominę padėtį (ekonominę situaciją, įmonių plėtrą ir karjerą jose)** (pagal Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatymas, 9 str. „Diplomatinės atstovybės ir konsulinės įstaigos funkcijos“, 7. „platina informaciją apie Lietuvos Respubliką, jos politinę, socialinę ir ekonominę padėtį, kultūrą, papročius ir tradicijas;“.)

**Siūlomas vykdytojas.** LR Užsienio reikalų ministerija, nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

### 2.4. Suteikti informaciją apie patrauklią darbo rinkos situaciją ir ekonominę padėtį Lietuvoje, pasitelkus naujus komunikacijos kanalus.

**Problematika.** Daugiau nei 57,00 proc. apklaustų iš Lietuvos emigravusių asmenų (57,60 proc.) emigruoti paskatino ekonominiai motyvai (t.y. palyginti mažas darbo užmokestis, aukštas nedarbo lygis, bloga ekonominė situacija Lietuvoje). Apklausa atskleidė, kad Lietuvoje ilgą laiką tarpą nebegyvenantys tautiečiai,

nors ir palaiko socialinius ryšius su šalyje pasilikusiais artimaisiais, visgi yra atitolę nuo šalies aktualijų, ekonominės situacijos<sup>87</sup>.

**Sprendimas.** Akcentuoti tiesioginių užsienio investicijų (TUI) skaičiaus augimą Lietuvoje, informuoti apie šalies BVP augimą, mažėjantį nedarbą, naujai sukuriamas laisvas darbo vietas. **Siūloma į komunikacijos procesą įtraukti naujus komunikacijos kanalus: bendradarbiauti su Lietuvos išeivių bendruomenėmis užsienio šalyse, išnaudoti socialinius tinklus, kaip priemonę pasiekti tikslinės auditorijos narius.**

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

## 2.5. Kurti profesionalų tinklus ir palaikyti ryšius su Lietuvos aukštos kvalifikacijos specialistų ir tyrėjų tinklais užsienio šalyse.

**Problematika.** Lietuvių bendruomenės užsienyje siekia išsaugoti lietuviškas tradicijas, papročius, istorinį ir kultūrinį paveldą. Tuo tarpu užsienyje gyvenantys aukštos kvalifikacijos specialistai dažnai neįsitraukia į bendruomenes, o susiburia į formalius arba neformalius profesionalų tinklus užsienyje, kuriuose gali plėtoti profesinius ryšius (pvz.: Stokholmo profesionalų tinklas).

**Sprendimas.** Siūloma suburti užsienio lietuvių profesionalų tinklus užsienio šalyse, kuriose yra daugiausiai išvykusių lietuvių, palaikyti nuolatinę komunikaciją su užsienyje gyvenančiais lietuvių kilmės profesionalais, stengiantis įtraukti aukštos kvalifikacijos specialistus ir tyrėjus į projektus ar programas Lietuvoje.

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje, LR Užsienio reikalų ministerija.

---

<sup>87</sup> R. Rudžinskienė, L. Paulauskaitė (2014). *Lietuvos gyventojų emigracijos priežastys ir padariniai šalies ekonomikai*.

### 3. PRITRAUKTI

#### Aukštos kvalifikacijos specialistų iš užsienio šalių pritraukimas į Lietuvą.

#### 3.1. Atskleisti karjeros Lietuvos darbo rinkoje privalumus užsienio aukštos kvalifikacijos specialistams.

**Problematika.** Projekte atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad Lietuva užsienio specialistams vis dar nėra patraukli šalis pradėti ar tęsti karjerą. Viena iš didžiausių problemų, kurią nurodė užsienio specialistai, yra informacijos apie gyvenimą ir darbo perspektyvas Lietuvoje stygius.

**Sprendimas.** Reikalinga sukurti tinklalapį, kuriame būtų pateikiama aktualiausia informacija užsienio specialistams. Tikslinga akcentuoti šalies ir miestų konkurencinius privalumus (derinama šalies ir miesto rinkodara: miestų ir gamtos, infrastruktūros suderinamumas „gamta ir miestas arti“, „darbas tarptautinėje įmonėje iki kurios vos 15 min. pėsčiomis“, „galimybė dirbti tarptautinėje įmonėje ir greičiau siekti karjeros“). Tinklalapyje reikalinga viešinti jau atvykusių talentų sėkmės istorijas, kurios sukurtų didesnį pasitikėjimą, įkvėptų, pristatytų šalį ir karjeros perspektyvas Lietuvoje iš pirmųjų lūpų. Remiantis *Lithium* 2015 m. atliktos rinkodaros priemonių įtakos vartotojo sprendimams apklausos duomenimis, 89,00 proc. vartotojų yra įsitikinę, kad sėkmės istorijos yra pats tinkamiausias būdas informacijai pateikti, o 70,00 proc. vartotojų pirmiausiai yra linkę ne skaityti informacinius straipsnius, o išklaudyti kitų žmonių istorijas ir patirtis<sup>88</sup>. Sėkmės istorijos yra labai naudinga komunikacijos priemonė, dažnai naudojama socialiniuose tinkluose, kuri padeda įtikinti, išsklaidyti dvejonę ir padeda priimti užtikrintą sprendimą persikelti dirbti kitoje šalyje.

Remiantis gerosiomis užsienio šalių praktikomis (pvz.: Danija, Airija), skaitmeninėje erdvėje talentų pritraukimas gali būti vykdomas ir tinklalapiai sukurti skirtingiems tikslams pasiekti: pritraukti talentus į šalį, pritraukti talentus į miestą (dažniausiai – sostinę), pritraukti vienos ar keletos sričių aukštos kvalifikacijos specialistus. Strategija pritraukti talentus į miestus – Kopenhagą ir Dubliną – yra pagrįsta ne tik tinklalapyje pateikiama informacija apie šalį ir darbą, bet ir užtikrinama pagalba įsikurti mieste, teikiamos konsultacijos kasdieniais klausimais. Ateityje vertėtų svarstyti Vilniaus ir kitų didžiųjų šalies miestų įsitraukimą teikti konsultacijas, pagalbą specialistams susitvarkyti reikalingus dokumentus, įsikurti miestuose.

Lietuvoje nėra universalaus tinklalapio, kuriame susidomėjęs aukštos kvalifikacijos specialistas galėtų rasti visą reikalingą informaciją apie gyvenimą ir darbą šalyje. **Siūloma sukurti informacinę platformą, kurioje būtų pateikta aktualiausia informacija Europos Sąjungos, trečiųjų šalių ir užsienyje gyvenantiems lietuviams apie gyvenimą ir darbą Lietuvoje. Naudojantis informacine platforma ir kitomis komunikacijos priemonėmis, reikalinga viešinti jau atvykusių į šalį talentų sėkmės istorijas.**

**Siūlomas vykdytojas.** Miestų savivaldybės, nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje.

<sup>88</sup> Lithium (2015). *Reasons for Serious Word of Mouth Marketing*.

### 3.2. Atleisti į Lietuvą atvykusias tikslines aukštos kvalifikacijos specialistų grupes nuo dalies Sodros mokesčių.

**Problematika.** Nuo 2001 m. Rumunijoje IT srityje dirbantiems aukštos kvalifikacijos specialistams netaikomas 16 proc. gyventojų pajamų mokestis. Belgijoje išskirta kita tikslinė specialistų grupė: galioja lengvatinės sąlygos mokslinių tyrimų ir eksperimentinę veiklą vykdančiams tyrėjams: įteisinta mokestinė lengvata, atleidžianti nuo 80,00 proc. MTEP<sup>89</sup> tyrėjo darbdavio mokamų socialinio draudimo įmokų; nustatytas 29 750 EUR neapmokestinamų metinių išmokų dydis užsienio valstybių tyrėjams<sup>90</sup>. Šalys, kurios konkuruoja dėl talentų tarptautinėje rinkoje mokestines lengvatas išnaudoja kaip reikšmingą konkurencinį pranašumą prieš kitas šalis, neturinčias ypatingų mokestinės aplinkos sąlygų tikslinėms specialistų grupėms.

**Sprendimas.** Siūloma atleisti į Lietuvą atvykusias tikslines trūkstamų specialistų grupes nuo 80,00 proc. Sodros mokesčių; nustatyti 10 000 EUR neapmokestinamų metinių išmokų dydį užsienio valstybių tikslinių specialistų grupių atstovams.

**Siūlomas vykdytojas.** LR Finansų ministerija, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, LR Ūkio ministerija.

### 3.3. Įteisinti „talentų vizą“ aukštos kvalifikacijos specialistams, įtrauktiems į trūkstamų aukštos kvalifikacijos specialistų sąrašą.

**Problematika.** Sėkmingai dėl talentų tarptautinėje darbo rinkoje konkuruojančios šalys yra įteisinusios specialius leidimus dirbti šalyje specialistams, atitinkantiems nustatytus kriterijus. Singapūre, asmenims iki 25 metų, turintiems bent bakalauro laipsnį įrodantį diplomą, leidžiama gyventi ir dirbti Singapūre iki 6 mėnesių<sup>91</sup>.

**Sprendimas.** Siūloma numatyti specialią vizų išdavimo procedūrą aukštos kvalifikacijos specialistams, įtrauktiems į Žmogiškųjų išteklių prognozavimo sistemoje nustatytą reikalingų specialybių sąrašą, kurios pagrindu išduodama Nacionalinė viza (D), galiojanti 6 mėn. ir suteikianti teisę atvykti į šalį bei ieškoti darbo.

**Siūlomas vykdytojas.** LR vidaus reikalų ministerija, LR Užsienio reikalų ministerija, LR Ūkio ministerija.

### 3.4. Sukurti ir įgyvendinti programą, kuri padėtų Lietuvoje dirbančių talentų sutuoktiniams ar partneriams įsitraukti į šalies darbo rinką.

**Problematika.** Remiantis užsienio šalių gerųjų praktikų analize, užsienio specialistai jaučia didelį norą įsitraukti į šalies gyvenimą, socialinius, profesionalų tinklus. Danijoje talentų pritraukimą į šalį vykdanči institucija „Work in Denmark“ sėkmingai įgyvendina 6 mėn. trukmės integracijos programą (*angl. Workindenmark's Spouse Programme*<sup>92</sup>), skirtą padėti talentų sutuoktiniams ar partneriams įsivirtinti šalies darbo rinkoje. Programa apima nemokamus dieninius arba vakarinius danų kalbos kursus, paskaitas apie

<sup>89</sup>MTEP – mokslinių tyrimų eksperimentinė plėtra.

<sup>90</sup>American Chamber of Commerce in Belgium (2016). *R&D and Innovation in Belgium*.

<sup>91</sup>Ministry of Manpower by the Government of Singapore (2016). *Work passes and permits*.

<sup>92</sup>Work in Denmark (2016). *Join Workindenmark's Spouse Programme*.

Danijos istoriją, geografiją, politiką. Kita integracijos programos dalis yra seminarų apie įsidarbinimą šalyje ciklas: CV ir motyvacinio laiško rašymas, praktikos programų pristatymas, *LinkedIn* profilio susikūrimas, darbo paieškos praktikų šalyje pristatymas, darbo pokalbių praktiniai mokymai, asmeninės konsultacijos karjeros klausimais. Talentus pritraukti gebančios pasaulio valstybės (pvz.: Danija, Airija) supaprastina atvykusių į šalį talentų ir jų šeimos narių integraciją sukurdamas vieno langelio konsultacijas sostinėse įkurtose institucijose, kurios padeda spręsti kasdienes problemas (*angl. Soft landing*), susitvarkyti migracijos procedūras, susirasti būstą, užsiregistruoti sveikatos įstaigoje, susirasti tinkamiausią darželį ar mokyklą mažamečiams vaikams.

Asmeninės partnerių ir sutuoktinių konsultacijos ir įtraukimas į šalies darbo rinką yra viena iš efektyviausių priemonių, padedančių užtikrinti talentų išlaikymą šalyje.

**Sprendimas.** Siūloma pritaikyti Danijoje vykdomą talentų sutuoktiniams ar partneriams integruotis šalies darbo rinkoje skirtą programą Lietuvoje. Programoje numatyti nemokamus lietuvių kalbos kursus (dieninius arba vakarinius), seminarus apie šalies istoriją ir kultūrą, parengti seminarų ir mokymų ciklą, kuris ne tik pristatytų darbo rinkos situaciją, darbo paieškos procedūras, bet ir padėtų įgyti praktinių gebėjimų sėkmingai dalyvauti darbo pokalbiuose. **Siūloma miestų savivaldybėse, pirmiausiai Vilniaus savivaldybėje, pradėti teikti vieno langelio paslaugas, kurios padėtų į šalį atvykusiems specialistams greičiau ir paprasčiau išspręsti relokacijos problemas.**

**Siūlomas vykdytojas.** Nauja institucija arba padalinys esamoje institucijoje, miestų savivaldybės.

## 4. UGDYTI

### Tarptautinių studentų ugdymas, išlaikymas, įsidarbinimas Lietuvoje.

#### 4.1. Pritraukti didesnį skaičių tarptautinių studentų rinktis studijas Lietuvoje.

##### 4.1.1. Sudaryti sąlygas užsienio studentams pretenduoti į valstybės finansuojamas vietas studijų programose, dėstomose lietuvių kalba.

**Problematika.** Užsienio studentai iš trečiųjų šalių neturi galimybės pretenduoti į valstybės finansuojamas studijų vietas (bakalauro ir magistro studijų programas) netgi tuomet, kai jie, pagal lietuvių kalbos lygį, galėtų studijuoti lietuvių kalba.

**Sprendimas.** Sudaryti galimybę užsienio studentams, kurie gali studijuoti lietuvių kalba, pretenduoti į laisvas valstybės finansuojamas vietas universitetuose (pvz.: Estijoje studentai, galintys kalbėti estų kalba, gali pretenduoti į laisvas valstybės finansuojamas vietas universitetuose). **Siūloma keisti Mokslo ir studijų įstatymą (72 straipsnio 3 dalis) ir suteikti galimybę trečiųjų šalių studentams leisti pretenduoti į studijų programas, dėstomas lietuvių kalba, jeigu užsienio studento žinių lygis atitinka LR Švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl užsienio šalių institucijose išsilavinimą įgijusių asmenų konkuravimo dėl priėmimo į valstybės finansuojamas studijų vietas tvarkos aprašo“ 2 priede „Būtinas lietuvių kalbos mokėjimo lygis stojantiesiems į lietuvių kalba organizuojamas studijas“ nurodytą būtiną žemiausią lietuvių kalbos mokėjimo lygį pagal studijų kryptis.**

**Siūlomas vykdytojas.** LR Švietimo ir mokslo ministerija

##### 4.1.2. Sukurti centralizuotą dokumentų pateikimą studijoms tarptautiniams studentams.

**Problematika.** Tarptautiniai studentai negali dokumentų dėl studijų Lietuvoje pateikti centralizuotai, o turi siųsti dokumentus tiesiogiai į kiekvieną universitetą, kuriame norėtų studijuoti.

**Sprendimas.** Bendra užsienio studentų priėmimo į aukštąsias mokyklas sistema leistų supaprastinti našta užsienio studentams, įvertinti ne tik kurių šalių piliečiai daugiausiai studijuoja Lietuvoje, bet ir iš kokių šalių daugiausiai studentai atvyksta į Lietuvą studijuoti (į kurias šalis tikslinga nukreipti rinkodaros veiksams skirtas lėšas: straipsniams, parodoms, kviestiniams renginiams diplomatinėse atstovybėse). **Siūloma esamoje Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendrajam priėmimui organizuoti (LAMA BPO) sistemoje sukurti priedą, kuris leistų užsienio studentams centralizuotai teikti paraiškas studijoms Lietuvoje, peržiūrėti savo prašymo eigą, kreiptis dėl galimybės studijuoti skirtinguose šalies universitetuose vienoje sistemoje. Siūloma Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos bendrajam priėmimui organizuoti prezidento įsakyme „Dėl bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštųjų mokyklų pirmosios pakopos ir vientisųjų studijų“ (IV skyrius), pridėti punktą, kuris leistų centralizuotą užsienio studentų priėmimo tvarką, suteikiant jiems galimybę, kaip ir Lietuvos studentams, stoti pagal bendrą priėmimo tvarką skaitmeninėje erdvėje.**

**Siūlomas vykdytojas.** Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacija bendrajam priėmimui organizuoti (LAMA BPO).



#### 4.1.3. Pagerinti komunikaciją apie tarptautiniams studentams skirtas studijų programas Lietuvoje.

**Problematika.** Nors Lietuvoje studentams siūloma daugiau nei 350 studijų programų anglų kalba, tačiau 2015 m. užsienio studentų skaičius šalyje, nuo visų studijuojančiųjų, sudaro tik apie 2,50 proc. ir yra tris kartus žemesnis už Europos Sąjungos šalių narių vidurkį (7,77 proc.<sup>93</sup>). Preliminariais duomenimis, 2015/2016 mokslo metais, Lietuvoje studijuoja 4 562 užsienio studentai<sup>94</sup>.

**Sprendimas.** Siūloma parengti ir įgyvendinti komunikacijos apie studijas Lietuvoje priemonių gerinimo planą. Pasiūlymai komunikacijos planui:

1. Remiantis statistiniais duomenimis, 2015 m. 49 proc. 18-24 m. jaunuolių pasaulyje vos tik nubudus ryte pradeda naršyti mobiliajame telefone (nepaėjęs nei 5 minutėms<sup>95</sup>). Naudojantis mobiliaisiais įrenginiais, per 2015 m. pasaulyje buvo peržiūrėta 39,00 proc. (21,00 proc. augimas palyginus su 2014 m.) visų puslapių internete<sup>96</sup>. Tendencingai didėjantis mobiliųjų įrenginių naudojimas naršyti internete ir aukštas jaunuolių įsitraukimas naudoti mobiliuosius įrenginius inspiruoja pasiūlymą **pagerinti „Study in Lithuania“ tinklalapio gebėjimą prisitaikyti prie mobiliųjų įrenginių, sukurti paprastą ir draugišką vartotojui navigaciją.**
2. Remiantis statistiniais duomenimis, didėja įsitraukimas į socialinius tinklus: per 2015 m. socialiniuose tinkluose 17,00 proc. išaugo naujų vartotojų skaičius, o kiekvienas vartotojas per dieną vidutiniškai 1 val. 49 min. praleido socialiniuose tinkluose<sup>97</sup>. Visame pasaulyje, socialiniai tinklai ypač populiarūs jaunimo tarpe, todėl **siūloma daugiausiai vartotojų turinčiame socialiniame tinkle Facebook sukurti paskyrą, kurioje būtų teikiama aktualiausia informacija apie studijų sistemą Lietuvoje, reikšmingus pasikeitimus, projektus tarptautiniams studentams praktikai įmonėse atlikti, renginius užsienio studentams.**
3. Įvertinus tikslinės rinkos specifiką, iš kurios norima pritraukti daugiau tarptautinių studentų, **skleisti informaciją apie tarptautines studijas Lietuvoje (per aukštojo mokslo parodas; per studentų agentus; per užsienio universitetus).**

**Siūlomas vykdytojas.** Švietimo mainų paramos fondas.

#### 4.2. Pritraukti daugiau užsienio dėstytojų, pasaulinio lygio mokslininkų, menininkų, praktikų dėstyti Lietuvos universitetuose ilgalaičių vizitų metu.

**Problematika.** LR Švietimo ir mokslo ministerija skiria paramą užsienio valstybių mokslo ir studijų institucijų dėstytojams, pasaulinio lygio mokslininkams, menininkams, praktikams ir aukšto meistriškumo sportininkams, atvykstantiems į Lietuvos aukštąsias mokyklas dėstyti pagal aukštosios mokyklos vykdomą studijų programą ar modulį. Finansuojama vizito trukmė 10 – 15 darbo dienų, ypatingais atvejais iki 20 dienų, darbo krūvis per dieną ne mažiau nei 4 valandos kontaktinio darbo su studentais akademinės

<sup>93</sup> UNESCO Institute of Statistics (2015). *Global Flow of Tertiary-Level students*.

<sup>94</sup> Švietimo mainų paramos fondo informacija.

<sup>95</sup> Ofcom Report (2015). *The Communications Market Report 2015*.

<sup>96</sup> We are Social Report (2015). *Digital in 2016*.

<sup>97</sup> We are Social Report (2016). *Digital in 2016*.

valandos, o aukštoji mokykla finansuoja 30 proc. vizitui reikalingų lėšų. 2012 m. parama skirta 87 vizitams finansuoti, 2013 m. – 75, 2014 m. – 95, 2015 m. – 80 užsienio dėstytojų vizitams finansuoti<sup>98</sup>. Užsienio dėstytojų paskaitos padeda studentams sužinoti įdomios informacijos netradiciniais metodais, pasisemti užsienio dėstytojų patirties, užmegzti ir ateityje plėtoti profesinius ryšius.

**Sprendimas.** Siūloma užtikrinti, kad užsienio dėstytojų vizitų metinis skaičius iki 2020 m. augtų ne mažiau nei 20 procentų kasmet. Didinti finansavimą ir paremti ne tik trumpalaikius, bet ir ilgalaikius (vieno semestro ir vienerių akademinių metų) dėstytojų vizitus.

**Siūlomas vykdytojas.** LR Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo mainų paramos fondas.

#### 4.3. Didinti lietuvių kalbos kursų populiarumą užsienio studentams aukštojo mokslo įstaigose arba sukurti neformalią lietuvių kalbos pamokų programą.

**Problematika.** Užsienio studentai, studijuojantys aukštosiose mokyklose, geriau integruojasi visuomenėje, paprasčiau ir labiau noriai įsidarbina, dažniau pasilieka šalyje, kai kalba vietine kalba. Integracijos ir nemokamos kalbos programas įgyvendina Estija, Danija. Danijoje „Kopenhagos talentų tiltas“ suteikia nemokamus danų kalbos kursus į šalį atvykusiems aukštos kvalifikacijos specialistams ir jų šeimos nariams. *Oxford* apklausos duomenimis, 31,00 proc. užsienio specialistų yra linkę pasilikti dirbti Danijoje ilgesnį laiką, kadangi gali susikalbėti danų kalba<sup>99</sup>.

Lietuvių kalbos kursai yra privalomieji tik Lietuvos sveikatos mokslų universiteto (LSMU) studentams, kituose universitetuose lietuvių kalbos kursai yra pasirenkamasis dalykas.

**Sprendimas.** Siūloma universitetuose aktyviai siūlyti užsienio studentams rinktis lietuvių kalbos modulius: pasirinkti lietuvių kalbos kursus kaip pasirenkamąjį studijų dalyką arba sukurti programas universitetuose, kuriuose savanoriai lietuvių studentai padėtų užsienio studentams mokytis lietuvių kalbos neformaliais būdais. Sukuriamas poreikis mokytis lietuvių kalbos, nes: ateityje galima atlikti praktiką įmonėse Lietuvoje, didesnė tikimybė įsidarbinti mokantis arba pabaigus studijas, geresnės perspektyvos siekti karjeros.

**Siūlomas vykdytojas.** Lietuvos universitetai.

#### 4.4. Sudaryti palankesnes sąlygas užsienio studentams įsidarbinti studijų metu ir pasilikti šalyje studijoms pasibaigus.

##### 4.4.1. Sumažinti užsienio studentų įdarbinimo studijų metu našta darbdaviams.

**Problematika.** Tarptautinės migracijos organizacijos (TMO) 2012 m. užsienio studentų apklausos duomenimis, absoliuti dauguma – 90,00 proc. užsienio studentų norėtų dirbti. Tyrimo duomenimis, nereikalavus Darbo biržos leidimo dirbti, aktyviai darbo ieškotų daugiau nei 50,00 proc. studentų, o darbdaviams sumažėtų administracinė našta<sup>100</sup>.

<sup>98</sup> LR Švietimo ir mokslo ministerija (2015). *Parama užsieniečių dėstytojų vizitams*.

<sup>99</sup> Oxford Research (2014). *The Expat Study 2014*.

<sup>100</sup> Tarptautinė migracijos organizacija (2012). *Studentai iš trečiųjų šalių Lietuvoje*.

**Sprendimas.** Siūloma iš užsienio studentų, turinčių studento statusą, nereikalauti Darbo biržos leidimo dirbti, kas sumažintų administracinę naštą darbdaviams ir paskatintų daugiau užsienio studentų dirbti 20 val. per savaitę studijų metu. Reikia „Dėl užsieniečių teisinės padėties įstatyme“ (58 straipsnis) numatyti išimtį, pagal kurią trečiųjų šalių studentai, studijų laikotarpiu turėtų teisę dirbti, ne daugiau kaip 20 valandų per savaitę, neįgiję leidimo dirbti.

**Siūlomas vykdytojas.** LR Vidaus reikalų ministerija, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

4.4.2. Sudaryti sąlygas studentams po studijų pasilikti ir ieškoti darbo šalyje 6 mėn., nereikalaujant už absolventą laiduoti.

**Problematika.** Studijoms pasibaigus, studentas gali likti šalyje ir ieškoti darbo 6 mėn., jeigu turi laiduotoją (dažniausiai už studentą laiduoja universitetas, tuo atveju, kai 6 mėn. pertrauka atsiranda tarp baigtų bakalauro ir nepradėtų magistro studijų). Tais atvejais, kai studentas nestoja į aukštesnės pakopos studijas, universitetas nėra linkęs laiduoti už studentą, todėl jam tenka išvykti iš šalies.

**Sprendimas.** Siūloma numatyti galimybę trečiųjų šalių studentams leisti pasilikti Lietuvoje ir ieškotis darbo 6 mėn. be laidavimo, įtvirtinanti būtinas nuostatas tikslui pasiekti įstatyme „Dėl užsieniečių teisinės padėties“ ir/ar įgyvendinančiuose po įstatyminiuose teisės aktuose. Esant poreikiui, nustatyti šiems užsieniečiams kriterijus, susijusius su jų pažangumu arba atsižvelgiant į Žmogiškųjų išteklių prognozavimo sistemoje nustatytą reikalingų specialybių sąrašą laikiniam leidimui gyventi įgyti.

**Siūlomas vykdytojas.** LR Migracijos departamentas.

# Priedami dokumentai

UŽSIENIO ŠALIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖS  
VIENLAPIAI

UŽSIENIO ŠALIŲ GERŲJŲ PRAKTIKŲ ABIBENDRINIMAS:  
ESTIJA, DANIJA, SINGAPŪRAS, NAUJOJ ZELANDIJA,  
AIRIJA

Nuo  
**2015m.**

Ypatingas dėmesys užsieniečiams pritraukti

**1,24x**

Už vidutinį didesnis atlyginimas garantuoja leidimą dirbti

**e-Residency**

Skaitmeninė tapatybė verslui

**top20**

Talent ready countries

**Work in Estonia**

Pirmoji platforma, skirta užsienio talentams

# Estija



Vertinga patirtis po nepavykusio diasporos projekto

Diaspora*	
Užsieniečiai*	
Migracija*	
Informacija*	
Ryšiai*	

**Tikslai**



Susigrąžinti



Pritraukti



Išlaikyti

**Stiprybės**

- Aktyvi migracijos tarnyba
- Inovacijos elektroninių paslaugų srityje
- Informacinės svetainės
- Privataus sektoriaus rodomas susidomėjimas talentų pritraukimu
- IT talent - agentūra, skirta IT talentų pritraukimui

**Kriterijai\*\***

- Interneto puslapis
- Atskira organizacija talentams
- Valstybės patvirtinta programa
- Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas
- Socialinių tinklų rinkodara
- Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje
- Apskaičiuota nauda valstybei
- Migracijos sistemos pritaikymas prie darbo rinkos poreikių
- Papildomos programos, skatinančios talentų išlaikymą
- Valstybės subsidijos užsienio studentams

\*Diaspora - dėmesys, skiriamas diasporos pritraukimui; Užsieniečiai - dėmesys, skiriamas užsienio talentų pritraukimui; Migracija - migracijos procedūrų lankstumas; Informacija - informacija, prieinamumas bei pateikiamumas; Ryšiai - ryšiai tarp verslo ir valdžios bei talentų.

\*\*Kriterijai - šalies talentų pritraukimo strategijos ir veiksmų plano kriterijai

# Danija



1 išlaikytas specialistas  
**sukuria**

2 naujas darbo vietas

**6 mėn.**

Užsieniečiai po studijų gali likti ir ieškoti darbo

## Positive List

Trūkstančių aukštos kvalifikacijos specialybių sąrašas

**3vieta**

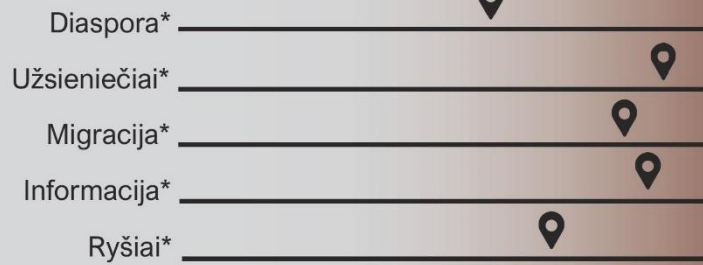
Kompanijų prioritetas pritraukti talentus

**2vieta**

IMD World Talent Report 2015

Vieno aukštos kvalifikacijos specialisto nauda Danijos ekonomikai vidutniškai kasmet

**€121,000**



## Tikslai



Ugdyti



Pritraukti



Išlaikyti

## Stiprybės

- Vyriausybės iniciatyva - Work in Denmark
- Privataus sektoriaus įmonių aktyvumas
- Informacinės svetainės
- Valstybinė institucija, kurianti schemas talentams
- Subsidijos užsienio studentams bei jų išlaikymo politika

## Kriterijai\*\*

- ✓ Interneto puslapis
- ✓ Atskira organizacija talentams
- ✓ Valstybės patvirtinta programa
- ✓ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas
- ✓ Socialinių tinklų rinkodara
- Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje
- ✓ Apskaičiuota nauda valstybei
- ✓ Migracijos sistemos pritaikymas prie darbo rinkos poreikių
- ✓ Papildomos programos, skatinančios talentų išlaikymą
- ✓ Valstybės subsidijos užsienio studentams

\*Diaspora - dėmesys, skiriamas diasporos pritraukimui; Užsieniečiai - dėmesys, skiriamas užsienio talentų pritraukimui; Migracija - migracijos procedūrų lankstumas; Informacija - informacija, prieinamumas bei pateikiamumas; Ryšiai - ryšiai tarp verslo ir valdžios bei talentų.

\*\*Kriterijai - šalies talentų pritraukimo strategijos ir veiksmų plano kriterijai

# Singapūras



Nuo 2010 m.

Atvykstančių užsienio talentų skaičius išaugo

46.5%

8

Atstovybės talentams, svetur

S Pass

Populiariausias darbo leidimas

2vieta

“Capacity to attract talents”

2vieta

“Top 20 talent ready countries”

Talentų pritraukimas vykdomas nuo 1997 m.



## Tikslai



Ugdyti



Pritraukti



Išlaikyti

## Stiprybės

- Migracija pagal kompetencijų lygmenis
- Valstybės subsidijuojami būstai užsieniečiams
- Informacinės svetainės
- Darbo jėgos ministerijos talentų pritraukimo strategija
- Subsidijos užsienio studentams bei jų išlaikymo politika

## Kriterijai\*\*

- ✓ Interneto puslapis
- ✓ Atskira organizacija talentams
- ✓ Valstybės patvirtinta programa
- ✓ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas
- ✓ Socialinių tinklų rinkodara
- ✓ Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje
- ✓ Apskaičiuota nauda valstybei
- ✓ Migracijos sitemos pritaikymas prie darbo rinkos poreikių
- ✓ Papildomos programos, skatinančios talentų išlaikymą
- ✓ Valstybės subsidijos užsienio studentams

\***Diaspora** - dėmesys, skiriamas diasporos pritraukimui; **Užsieniečiai** - dėmesys, skiriamas užsienio talentų pritraukimui; **Migracija** - migracijos procedūrų lankstumas; **Informacija** - informacija, prieinamumas bei pateikiamumas; **Ryšiai** - ryšiai tarp verslo ir valdžios bei talentų.

\*\***Kriterijai** - šalies talentų pritraukimo strategijos ir veiksmų plano kriterijai

Nuo  
**2012m.**

Atvykstančių  
užsienio talentų  
skaičius išaugo

**41.6%**

**20**

Atstovybių  
talentams  
svetur

## Skill-shortage list

Ilgalaikės ir trumpa-  
laikės perspektyvos  
trūkstančių  
specialybių sąrašai

**6vieta**

2014-2015  
pritraukimo pokytis

## Regionai

Darbas už Oklendo  
garantuoja  
daugiau taškų  
migracijos procese

# Naujoji Zelandija



Imigrantai kasmet prie BVP prisideda **€1.1** mlrd

Diaspora*	
Užsieniečiai*	
Migracija*	
Informacija*	
Ryšiai*	

## Tikslai



Pritraukti



Susigrąžinti



Išlaikyti



Sujungti

## Stiprybės



Aktyvi migracijos tarnyba



Migracija pagal taškų sistemą



Informacinės svetainės



Viešojo bei privataus sektorių  
bendradarbiavimas



TalentNZ - organizacija,  
sukūrusi talentų ekosistemą

## Kriterijai\*\*



Interneto puslapis



Atskira organizacija talentams



Valstybės patvirtinta programa



Verslo ir viešųjų įstaigų  
bendradarbiavimas

Socialinių tinklų rinkodara



Atstovybės talentams pritraukti,  
užsienyje



Apskaičiuota nauda valstybei



Migracijos sistemos pritaikymas  
prie darbo rinkos poreikių



Papildomos programos, skati-  
nančios talentų išlaikymą

Valstybės subsidijos užsienio  
studentams

\***Diaspora** - dėmesys, skiriamas diasporos pritraukimui; **Užsieniečiai** - dėmesys, skiriamas užsienio talentų pritraukimui; **Migracija** - migracijos procedūrų lankstumas; **Informacija** - informacija, prieinamumas bei pateikiamumas; **Ryšiai** - ryšiai tarp verslo ir valdžios bei talentų.

\*\***Kriterijai** - šalies talentų pritraukimo strategijos ir veiksmų plano kriterijai



# Airija



2014m.

Pirmas diasporos ministras

15%

Visų aukštos kvalifikacijos darbuotojų - užsieniečiai

Critical Skills Eps

Leidimai pagal specialybių paklausą

7 vieta

LinkedIn išnaudojimas pritraukiant talentus

top 10

Talent ready countries

Imigrantai kasmet prie BVP prisideda €2.5 mlrd



## Tikslai



Susigrąžinti



Pritraukti



Išlaikyti

## Stiprybės

- Migracija pagal specialybių paklausą
- Socialinės virusinės akcijos #hometowork
- Informacinės svetainės
- Sutrumpintas darbo leidimų išdavimo laikas (nuo 74d.- 2010 iki 18d.- 2014)
- Diasporos ministras

## Kriterijai\*\*

- ✓ Interneto puslapis
- Atskira organizacija talentams
- ✓ Valstybės patvirtinta programa
- ✓ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas
- ✓ Socialinių tinklų rinkodara
- Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje
- ✓ Apskaičiuota nauda valstybei
- ✓ Migracijos sistemos pritaikymas prie darbo rinkos poreikių
- Papildomos programos, skatinančios talentų išlaikymą
- Valstybės subsidijos užsienio studentams

\*Diaspora - dėmesys, skiriamas diasporos pritraukimui; Užsieniečiai - dėmesys, skiriamas užsienio talentų pritraukimui; Migracija - migracijos procedūrų lankstumas; Informacija - informacija, prieinamumas bei pateikiamumas; Ryšiai - ryšiai tarp verslo ir valdžios bei talentų.

\*\*Kriterijai - šalies talentų pritraukimo strategijos ir veiksmų plano kriterijai

## AIRIJOS, DANIJOS, ESTIJOS, NAUJOSIOS ZELANDIJOS IR SINGAPŪRO TALENTŲ PRITRAUKIMO GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖS

### APIBENDRINIMAS

Estija	Danija	Singapūras	Naujoji Zelandija	Airija
+ Interneto puslapis	+ Interneto puslapis	+ Interneto puslapis	+ Interneto puslapis	+ Interneto puslapis
- Atskira organizacija talentams	+ Atskira organizacija talentams	+ Atskira organizacija talentams	+ Atskira organizacija talentams	- Atskira organizacija talentams
+ Valstybės patvirtinta programa	+ Valstybės patvirtinta programa	+ Valstybės patvirtinta programa	+ Valstybės patvirtinta programa	+ Valstybės patvirtinta programa
+ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas	+ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas	+ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas	+ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas	+ Verslo ir viešųjų įstaigų bendradarbiavimas
+ Socialinių tinklų rinkodara	+ Socialinių tinklų rinkodara	+ Socialinių tinklų rinkodara	- Socialinių tinklų rinkodara	+ Socialinių tinklų rinkodara
- Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje	- Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje	+ Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje	+ Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje	- Atstovybės talentams pritraukti, užsienyje
- Apskaičiuota nauda valstybei	+ Apskaičiuota nauda valstybei	- Apskaičiuota nauda valstybei	+ Apskaičiuota nauda valstybei	+ Apskaičiuota nauda valstybei
- Migracijos sistemos pritaikymas prie poreikių	+ Migracijos sistemos pritaikymas prie poreikių	+ Migracijos sistemos pritaikymas prie poreikių	+ Migracijos sistemos pritaikymas prie poreikių	+ Migracijos sistemos pritaikymas prie poreikių
+ Programos skatinančios talentų išlaikymą	+ Programos skatinančios talentų išlaikymą	+ Programos skatinančios talentų išlaikymą	+ Programos skatinančios talentų išlaikymą	- Programos skatinančios talentų išlaikymą
- Valstybės subsidijos užsienio studentams	+ Valstybės subsidijos užsienio studentams	+ Valstybės subsidijos užsienio studentams	- Valstybės subsidijos užsienio studentams	- Valstybės subsidijos užsienio studentams