

VšĮ Investuok Lietuvoje

Projektas

Atviros Vyriausybės iniciatyvos

Teminio tyrimo

Kokia yra žmogiškųjų išteklių pritraukimo valdymo situacija Lietuvoje ir kokie galimi jos sprendimo būdai?

ATASKAITA

Barbora Guobytė ir Eivina Žižiūnaitė

Vilnius

2017



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Turinys

1. Santrumpos	1
2. Įvadas	2
2.1 Tyrimo pagrindimas	3
3. Dėstymas	5
3.1 Metodologija	5
3.2 Lietuvos analizė	6
3.3 Užsienio šalių analizė	8
3.4 Konsultacijos temos	11
4. Išvados	12
5. Naudoti šaltiniai	13
6. Priedai	13

1. Santrumpos

EBPO – Europos Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacija

ES – Europos Sąjunga

EK – Europos Komisija

NVO – Nevyriausybinė organizacija

LR – Lietuvos Respublika

VšĮ – Viešoji įstaiga

ŽI – Žmogiškieji ištekliai

ŽIPV – Žmogiškųjų išteklių pritraukimo valdymas

2. Įvadas

Žmogiškųjų išteklių pritraukimo ir susigrąžinimo sistemos sukūrimo klausimas pasirinktas nagrinėti atsižvelgiant į 17 – osios LR Vyriausybės programą, kurioje vienas iš veiklos prioritetų yra gerų sąlygų investicijoms sukūrimas¹. Taip pat atsižvelgiama į valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“, kurios iškeltoje sumanios Lietuvos vizijoje yra akcentuojama sumanios ekonomikos, didesnių inovacijų ir konkurencingumo skatinimo² dalis. Galiausiai, LR Vyriausybės 2017m. veiklos prioritetai iliustruoja rinkos poreikius atitinkančių žmogiškųjų išteklių plėtros klausimo svarbą nacionaliniu lygmeniu³.

Demografiniai iššūkiai Lietuvai siunčia rimtus signalus. Europos Komisijos 2015 metų duomenimis, Lietuva yra sparčiausiai ES senėjanti šalis. Darbingo amžiaus gyventojų mažėja dėl neigiamo natūralaus gyventojų prieaugio ir nuolatinės gyventojų emigracijos. Senstanti visuomenė taip pat reiškia, jog mažėja ir darbingo amžiaus žmonių kiekis. Remiantis EBPO Lietuvos ekonomikos apžvalga (2015m.), kvalifikuotos darbo jėgos stygius Lietuvoje yra labiausiai varžantis verslo plėtrą veiksnys. Apie tai dažnai atsiliepia ir darbdaviai Lietuvoje, teigiantys, kad investuotojai patiria vis daugiau sunkumų siekdami įdarbinti tinkamus darbuotojus. Europos Komisija (2016m.) didele problema įvardina kvalifikuotų darbuotojų trūkumą, kas tampa vienu iš didžiausių šalies ekonomikos augimo trikdžių.

Siekiant konkuruoti dėl protų ir prisitraukti trūkstamą darbo jėgą, dešimtys valstybinių institucijų ir nevyriausybinių organizacijų šiuo metu Lietuvoje vykdo pavienes žmogiškųjų išteklių (toliau ŽI) pritraukimo iniciatyvas, tačiau koordinavimo ir bendradarbiavimo trūkumas lemia pasiektų veiklos rezultatų neaiškumą. Siekiant kilti tarptautiniuose rodikliuose ir prisidėti prie demografijos problemos sprendimo, Lietuvoje reikalinga vieninga strategija ir atsakingas koordinuojantis organas, kuris toliau efektyviai vystytų ŽI pritraukimo ekosistemą.

Pasaulio ekonomikos forumas teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias faktorius, skatinantis inovacijas, šalies konkurencingumą ir ekonomikos plėtrą⁴. Tai patvirtina ir teiginys, kad šalys, kurios geba užtikrinti aukštos kvalifikacijos darbo jėgos pasiūlą, yra įvardinamos kaip sėkmingiausiai gebančios užtikrinti šalies ekonomikos augimą.

¹ 17 – osios Vyriausybės programa, 2016. Internetinė prieiga:

[<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3ed26560babd11e6a3e9de0fc8d85cd8>]

² Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012. Internetinė prieiga:

[<https://www.docdroid.net/OHqeBsc/lietuva2030.pdf.html>]

³ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017m. veiklos prioritetai, 2017. Internetinė prieiga:

[https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/2017_veiklos_prioritetai.pdf]

⁴ Pasaulio Ekonomikos Forumas (World Economic Forum, angl.), 2017m. Internetinė prieiga:

[<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3ed26560babd11e6a3e9de0fc8d85cd8>]

LR Vyriausybė ėmėsi pirmų strateginių žingsnių dėl žmogiškųjų išteklių pritraukimo politikos įgyvendinimo taip pagrįsdama planus dėl potencialios agentūros įkūrimo žmogiškuosius išteklius į šalį pritraukti⁵ – manoma, kad būtent atskiros agentūros įkūrimas turėtų svarios įtakos ir tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Būtent naujos strategijos suformavimas ir įgyvendinimas yra akcentuojamas kaip vienas svarbiausių ŽI pritraukimo į šalį grandies dalių. Akivaizdu, kad šiandieniniai valstybės ekonomikos augimo prioritetai yra glaudžiai susiję su ilgalaikio strateginio požiūrio į darbo vietų pasiūlą ir išvykusių ŽI pritraukimą sistemos įgyvendinimu, kuris gebėtų atliepti trūkstančių specialistų paklausą šalyje ir šiandieninį globalų žmonių mobilumo kontekstą.

Šio tyrimo tikslas - išanalizuoti Lietuvos valstybinių institucijų, viešųjų įstaigų ir kt. subjektų vykdomas veiklas susijusias su žmogiškųjų išteklių pritraukimu. Taip pat, remiantis užsienio šalių geraisiais ŽI pritraukimo valdymo sistemų pavyzdžiais, sukurti efektyvią ŽI pritraukimo valdymo sistemą ir pradėti jos įdiegimo darbus Lietuvoje. Tyrimo metu svarbu išsiaiškinti kaip šiuo metu veikia ŽI pritraukimo procesai, kaip galėtų būti didinamas institucijų veiklų efektyvumas tam, kad būtų užtikrinamas užsibrėžtų veiklos rodiklių pasiekimas ir užtikrinama subjektų darbo kokybė.

Pirmąja tyrimo dalimi siekiama apžvelgti Lietuvos viešojo sektoriaus subjektų, dalyvaujančių ŽI pritraukimo politikos įgyvendinimo srityje, įstatyminę dokumentų bazę, subjektų veiklų nuostatus, įstatus ir veiklų funkcijas, uždavinius ir priemones.

Antrąja tyrimo dalimi siekiama išanalizuoti gerąsias užsienio praktikas, apžvelgti užsienio šalyse sėkmingai veikiančių ŽI pritraukimo sistemų esminius bruožus ir gerąsias praktikas, kurios galėtų būti adaptuotos ŽI pritraukimo valdymo sistemai Lietuvoje sukurti. Teminio tyrimo pagalba bus galima identifikuoti efektyviausias priemones, kurias pavestoms institucijoms, atsakingoms už ŽI pritraukimo politikos įgyvendinimą, padės atlikti galimos valdymo sistemos vertinimą, pokyčius ir numatomų veiklų poveikį.

Pasitelkiant gerąsias praktikas, tokia informacija bus naudinga kuriant tvarią ir į rezultatus orientuotą ŽI pritraukimo valdymo sistemą. Taip pat, viešosios konsultacijos pagalba, bus galima identifikuoti optimaliausią priemonę, kuri galėtų būti panaudota efektyviausiam informacijos apie ŽI pritraukimą viešinimui tiek ŽI pritraukimo politiką formuojantiems, tiek ŽI pritraukimą vykdančioms subjektams.

2.1. Tyrimo pagrindimas

⁵ 17 – osios Vyriausybės programa, 2016. Internetinė prieiga:

[<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/3ed26560babd11e6a3e9de0fc8d85cd8>]

Žmogiškųjų išteklių pritraukimo sistemos klausimas ir reikalingų pokyčių įvedimo poreikis yra akcentuojamas svarbiuose LR strateginiuose dokumentuose. Žemiau pateiktų dokumentų sąrašas tik parodo nagrinėjamos temos svarbą ir skiriamą prioritetą ieškant sisteminio sprendimo problemai spręsti. Svarbu paminėti, kad šiame tyrime atliekama analizė reikšmingai prisidėtų prie įsivardintų darbų įgyvendinimo, sutelkiant vieningam tikslo siekimui skirtingo lygmens suinteresuotas šalis.

17 – osios LR Vyriausybės programos, patvirtintos 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82 nutarimu, IV skyriuje, Darni ekonomika ir finansai, yra teigiama:

„195.11. bus įkurta agentūra, atsakinga už talentų pritraukimą į Lietuvą. Šiandien užsienyje gyvena iki milijono lietuvių kilmės asmenų,. Dažnai išvažiuoja jauni žmonės, baigia studijas geriausiose pasaulio universitetuose, dirba tarptautinėse kompanijose ir kuria savo gyvenimą svečiose šalyse. Lietuvoje, nors ir jaučiamas didelis specialistų trūkumas, šiandien vis dar nėra jokio ilgalaikio strateginio požiūrio į darbo vietų pasiūlą ir išvykusių talentų pritraukimą. Šalyje veikia vos kelios pavienės iniciatyvos, ar kelios aktyvesnės privačios įmonės, kurios nerasdamos specialistų Lietuvoje ieško jų užsienyje. Tačiau nėra nei vienos organizacijos, tiesiogiai atsakingos už tai, kad darbo rinkai užtikrintų pastovią aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasiūlą ir specialistų išlaikymą. Todėl siūloma įkurti atskirą agentūrą, kuri formuotų ir įgyvendintų strategiją, talentams į Lietuvą pritraukti ir vykdytų su tuo susijusias veiklas“

„181.2. sparčiausiai visoje ES mažėjantis gyventojų skaičius, kuris mažina ir ekonomikos plėtros galimybes bei investicinį šalies patrauklumą, didina vienam gyventojui tenkančius infrastruktūros išlaikymo kaštus. Tai lemia ir menkas pensijas, kurių vien pensijų sistemos pertvarkymu, nors jis yra būtinas, smarkiai padidinti nepavyks“

Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ skiltyje *Sumani ekonomika* pabrėžiama nuolat besimokančios visuomenės vizija:

„Didelį dėmesį skirti verslumo skatinimui ir remti verslo kūrimąsi. Kiekvienas verslus pilietis turi turėti galimybę pradėti verslą ir jį sėkmingai plėtoti, būti judus darbo ir mokslo rinkoje. Tik tada didesnė dalis vertės bus sukuriama žiniomis ir kūryba grįstose įmonėse, kuriose dauguma darbuotojų kurs intelektualius ir inovatyvius produktus ir paslaugas. Aukštos pridėtinės vertės darbo vietos ne tik panaudos vidinį potencialą, bet ir leis dalyvauti konkurencijoje dėl kvalifikuotos darbo jėgos.“

2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje uždaviniu 2.3.1 Skatinti darbo jėgos paklausą kokybiškoms darbo vietoms uždaviniu siekiama:

„Galimybės įsidarbinti geromis sąlygomis ir uždirbti oriai gyventi pakankamą darbo užmokestį turėtų prisidėti prie migracijos prevencijos ir socialinės sanglaudos didinimo. Todėl, įgyvendinant šį

uždavinį, siekiama didinti darbo jėgos paklausą, mažinti „šešėlinės“ darbo rinkos apimtį ir skatinti darbdavius užtikrinti darbo vietų kokybę.

2.3.1.1. skatinti kurti darbo vietas tradiciniuose ekonomikos sektoriuose, remiant darbo jėgos paklaus

3. Dėstymas

3.1 Metodologija

Siekiant išanalizuoti išanalizuoti Lietuvos valstybinių institucijų, viešųjų įstaigų ir kt. subjektų vykdomas veiklas, susijusias su žmogiškųjų išteklių pritraukimo politika, pirmiausia, išanalizuojami teisiniai dokumentai, reglamentuojantys žmogiškųjų išteklių politikos formavimą ir įgyvendinimą. Teoriniam pagrindui analizuoti naudojamosi pirminiais ir antriniais informacijos šaltiniais, žmogiškųjų išteklių tematikos akademiniais tyrimais ir straipsniais, strateginio planavimo dokumentais ir kita. Išsamus naudotos literatūros bei kitų šaltinių sąrašas pridedamas prieduose. Per konkrečių atvejų studiją, organizuojant kokybinius interviu su suinteresuotomis šalimis:

1. Šių ministerijų specialistai:

- Ūkio ministerija
- Vidaus reikalų ministerija
- Užsienio reikalų ministerija
- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
- Švietimo ir mokslo ministerija

2. Šios savivaldos atstovai:

- Vilniaus miesto savivaldybė

3. Šių NVO atstovai:

- GLL (Global Lithuanian Leaders)
- Backto LT

4. Šių VšĮ atstovai:

- Go Vilnius
- Investuok Lietuvoje
- Versli Lietuva
- Stebėsenos ir prognozių agentūra
- Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras

Taip pat, buvo analizuojamas termino „talentas“ apibrėžimas, tačiau po to pakeistas į plačiau visuomenei labiau priimtina – „žmogiškųjų išteklių“ terminą, kurio reikšmė, svarba ir funkcija buvo kvestionuojamas projekto kontekste. Kartu buvo analizuojami įvairūs dokumentai ir inicijuojamas tyrimas, padedantis atskleisti daugiau informacijos apie tai, kaip skirstomi institucijų, vykdančių su ŽI pritraukimu susijusias veiklas, finansiniai resursai, kiek skiriama lėšų konkrečioms ŽI pritraukimo politikos veikloms per metus ir kaip jos yra panaudojamos.

Galiausiai, siekiant išsiaiškinti Lietuvos ŽI pritraukimo politikos paraleles su užsienio šalimis, atliekama užsienio šalių gerųjų praktikų analizė, kurioje apžvelgiamos skirtingų šalių ŽI pritraukimo politikos sistemos, jų esminiai bruožai ir tikslai, kaip organizuojamas darbas specifinėje srityje, naudojamos konkrečios priemonės ir geroji praktika, kurios pritaikomumas galėtų būti panaudotas Lietuvos ŽI pritraukimo politikos sistemos valdymo sukūrimo atvejui. Pasitelkiant užsienio straipsnius, publikacijas, leidinius ir kitus informacinius šaltinius, įvardinant pagrindinius ŽI elementus, esmines sąlygas, sėkmės faktorius ir galimas grėsmes. Išgryninus esmines gaires, atrinkti ir nagrinėti šešių šalių gerieji pavyzdžiai, analizuotos jų gerosios praktikos, kurios potencialiai būtų galimos taikyti Lietuvos atvejui.

Analizei įvykdyti užsienio šalių pavyzdžiai buvo pasirinkti remiantis šiais kriterijais:

1. Metodologija
2. Veiklų apimtis
3. Tikslinė auditorija
4. Regioninis ir/arba sociokultūrinis panašumas
5. Partnerystės
6. Finansavimas

Pasirinktos šalys/atvejai:

1. Danija
2. Singapūras
3. Malaizija
4. Nyderlandai
5. Airija
6. Suomija

3.2. Lietuvos analizė

Lietuvos problematika

Esamos situacijos analizėje apžvelgiama Lietuvos demografijos statistika atkreipiant dėmesį į demografinę Lietuvos situaciją ir kaip ji keitėsi nuo 1994 metų iki dabar bei tolimesnės prognozės. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, natūrali gyventojų kaita, kurią apskaičiuodami žvelgiame į gimstamumo bei mirtingumo tendencijas, nuo 1994 metų buvo neigiama. Kasmet mirusiųjų gyventojų skaičius viršija gimusiųjų vis didesniais kiekiais, todėl rezultate matome neigiamą gyventojų kaitą daugiau nei 213 tūkstančių gyventojų.⁶

Taip pat, emigravusių žmonių skaičius iš šalies, 2017 metų duomenimis, smarkiai viršija imigravusiųjų į Lietuvos Respubliką skaičių. 2010 metais matėme didžiausius emigracijos skaičius, kurie iki 2014 metų pradėjo mažėti dėl geresnių ekonomikos sąlygų Lietuvoje, tačiau paskutiniaisiais duomenimis, vis daugiau Lietuvos gyventojų kiekvienais metais pasirenka gyvenimą svetur.

Neigiama natūrali gyventojų kaita ir neigiama tarptautinė migracija yra pastebima individualiai kaip Lietuvos problema. Šių dviejų faktorių pasekmės išryškinkamos kuomet pažvelgiame į darbingo amžiaus žmonių procentą kaip gyventojų dalį. Europos Sąjungoje šis santykis yra neigiamas: -11,6% nuo 2013 metų iki 2060 metų.⁷ Tačiau rytų Europos šalys, tokios kaip Slovakija, Bulgarija bei Latvija atrodo dar prasčiau, tuo metu Lietuva - paskutinėje vietoje. Šioje vietoje prognozuojamas net -47,8 procentinis pokytis iki 2060 metų. Tokia statistika rodo, kad pagal dabartines tendencijas 2013 metais, 4 darbingo amžiaus žmonės išlaikydavo 1 pensinio amžiaus žmogų, tačiau pagal prognozuojamą pokytį, ateityje vieną pensinio amžiaus žmogų Lietuvoje išlaikys tik du darbingo amžiaus žmonės. Mažesnis dirbančiųjų žmonių skaičius turės tiesiogines pasekmes augančiam biudžeto deficitui, kuomet našta mokesčių mokėtojams bus ženkliai didesnė.

Tokios tendencijos taip pat prisideda prie jau esamų problemų, su kuriomis susiduria užsienio investuotojai bei Lietuvos darbdaviai, iš kurių net 69% teigia, kad kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas varžo jų tolimesnę verslo plėtrą.⁸ Darbo jėgos trūkumas Lietuvoje gali turėti neigiamų pasekmių siekiant pritraukti užsienio investicijas, stabdyti tolimesnę esamų verslų plėtrą ar net skatinti Lietuvos kompanijas rinktis kitas šalis, kurios siūlo didesnę bei platesnę reikiamų specialistų pasiūlą.

Taip pat, Lietuvos esamos situacijos analizėje buvo apžvelgiama ir subjektų, dalyvaujančių ŽI pritraukimo politikoje, veiklos. Užtikrinant rezultatyvų bei nuoseklų žmogiškųjų išteklių pritraukimą į šalį, tam tikros užsienio šalys kaip Danija, Nyderlandai, Singapūras ir kt. didelį dėmesį skiria

⁶ Lietuvos statistikos departamentas, 2017 m.

⁷ Europos Komisija, 2016 m.

⁸ Spinter tyrimai, Visuomenės nuomonės tyrimas dėl darbo santykių reguliavimo taikymo praktikoje, 2014 m

išgrynintoms veiklos kryptims (*detaliau jos bus apžvelgiamos skiltyje: Užsienio šalių analizė*), ir atsakingam veiklų savininkui, tačiau tyrimas parodė, kad tokia praktika Lietuvoje dar nėra vykdoma. Vykdamas tyrimą esamai situacijai išanalizuoti buvo nagrinėjami institucijų nuostatai, įstatai, juose aprašyti tikslai, patvirtintos funkcijos ir priemonės jų įgyvendinimui. Tačiau, analizuojant esamą situaciją buvo pasigesti šie, sėkmingai ŽI pritraukimo sistemai padedantys veikti, faktoriai:

- ŽI pritraukimo politikoje dalyvaujančių suinteresuotų šalių bei jų įgyvendinamų veiklų tikslų suderinamumas;
- Vieninga strategija, pagal kurią būtų vykdomos ŽI pritraukimo veiklos;
- Veiklos rodiklių sistema tam, kad būtų įvertintas suinteresuotų šalių vykdomų veiklų efektyvumas;
- Suinteresuotų šalių vykdomų procesų savininkas, kuris užtikrintų efektyvų bendradarbiavimą tarp įvairių subjektų nacionaliniu mastu ir vadovautų bendros pritraukimo strategijos įgyvendinimui.

Būtent tokios priežastys kaip darbo rinkos pasiūlos tendencijos, Lietuvos demografijos statistika ir institucijų nesistemiškai vykdomas darbas ŽI pritraukimo politikoje, signalizuoja pavojų. Jau šiandien matome pagrįstas galimas esamos situacijos pasekmes, kurios gali turėti didelį indėlį mažesniai bei lėtesniai Lietuvos ekonomikos augimui.

Pasaulio tendencijos siekiant spręsti darbuotojų trūkumo problemą

Globalizacijos dėka pasaulyje vis daugiau yra matomas reiškinys, vadinamas „protų cirkuliacija“, kuris apibrėžia žmonių galimybes migruoti po pasaulį, pasirenkant skirtingas šalis ir miestus darbei ir gyvenimui. Emigracijos tendencijos egzistuoja visose šalyse, tačiau pradeda matyti vis stipresnį valdžios dėmesį žmogiškųjų išteklių pritraukimo iniciatyvose nacionaliniu mastu. Jau ne vienoje pasaulio šalyje yra pripažinta, kad į trūkstančių žmogiškųjų išteklių pritraukimą turėtų būti žiūrima kaip į prioritetinį Vyriausybės darbą, siekiant užtikrinti tvarų šalies ekonomikos augimą.⁹ Žmogiškųjų išteklių pritraukimui įgyvendinti valstybės sutelkia dėmesį į pritraukimų sistemų sukūrimą, kurios leidžia efektyviai bei vieningai struktūrizuoti valstybės pritraukimo veiklas.

3.3. Užsienio šalių analizė

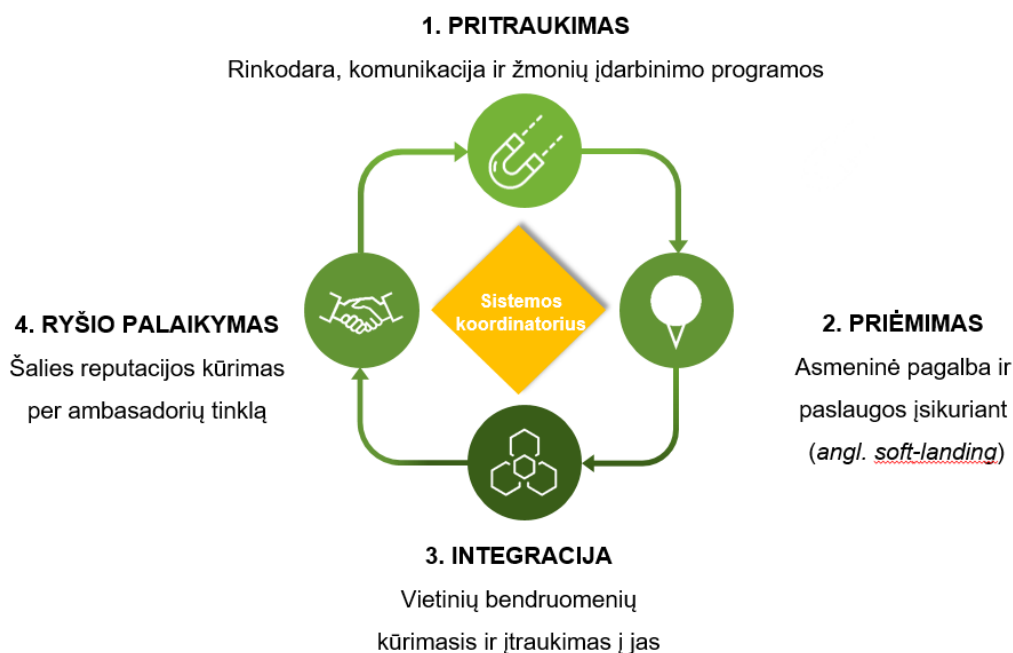
Pažvelgus į Pasaulio talentų konkurencingumo indeksą (angl. Global Talent Competitiveness Index), matome sėkmingai pritraukimo politiką įgyvendinančias šalis, tokias kaip Daniją, Singapūrą,

⁹ Tenderson, 2014 m.

Malaiziją, Nyderlandus, Airiją ir Suomiją. Teminio tyrimo analizė parodė, jog šios Pasaulio talentų konkurencingumo indekse aukštas vietas užimančios šalys struktūrizuotai bei sistemingai įgyvendina pritraukimo darbus nacionaliniu mastu.

Žmogiškųjų išteklių pritraukimo valdymas (ŽIPV) remiasi specialistų iš Danijos parengta metodologija, kuri pateikiama žemiau esančioje lentelėje.¹⁰

Paveikslas Nr. 1. ŽI pritraukimo valdymo metodologija



Pagal aukščiau pavaizduotame paveiksle Nr. 1, vykdomą ŽIPV metodologiją, pritraukimo veiklos yra organizuojamos sistemingu principu, išskiriant pagrindines veiklos kryptis, veiklų koordinavimą bei vieningą veiklą. Verta paminėti, kad ne tik Danija, tačiau ir kitos, pradžioje jau minėtos šalys, žmogiškųjų išteklių pritraukimo politiką įgyvendina remiantis pavaizduota metodologija (paveikslas Nr.1)

Pagrindinė ŽI pritraukimo sistemos dalis: įgyvendinamų darbų klasifikavimas į veiklos kryptis

Pasirinktų nagrinėti šešių užsienio šalių geroji praktika rodo, kad sistemingas žmogiškųjų išteklių pritraukimo darbų organizavimas, išskiriant procesui reikšmingas veiklos kryptis, leidžia pažvelgti į

¹⁰ Andersson, King-Grubert & van Hest, 2016 m.

problema iš vartotojo perspektyvos užtikrinant pilnos apimties paslaugų suteikimą. Pritraukimo sistemą sudaro šios veiklos kryptys: pritraukimas, priėmimas, integracija, ryšio palaikymas.

1. Pritraukimo veiklos kryptis

Pirma veiklos kryptimi siūloma atkreipti dėmesį į rinkodaros bei komunikacijos priemones, kurios reikalingos didinant susidomėjusių šalimi auditoriją. Kryptingai vykdoma „pasyvi rinkodara“, kuria formuluojama vieninga šalies įvaizdžio stiprinimo strategija. Taip pat, didelis dėmesys skirtas šalies kaip darbdavio įvaizdžio formavimui, siekiant plačiai iškomunikuoti šalyje esančias darbo galimybes. Norint prisitraukti konkrečių trūkstančių specialistų, vykdomos aktyvios rinkodaros priemonės, dažnai dėliojamos kaip tarptautinių specialistų pritraukimo kampanijos ar įdarbinimo programos, suteikiančios konkretų tikslą atvykusiems žmonėms.

2. Priėmimo veiklos kryptis

Siūloma atkreipti dėmesį į veiklas, kurios siekia suteikti asmeninę pagalbą norintiems atvykti ar ką tik atvykusiems į šalį, teikti įvairią informaciją apie reikalingą socialinę infrastruktūrą. Anglų kalba vadinamos „*soft-landing*“ paslaugos Danijoje ir Nyderlanduose teikiamos atskirų informacijos centrų, į kuriuos galima kreiptis internetu, telefonu ar net gyvai. Asmeninės konsultacijos atvykusiems suteikiamos reikiama klausimais apie sveikatos, mokesčių, dokumentų registracijos sistemas, kurios naujai atvykusiam asmeniui yra reikalingos sklandžiam bei patogiam įsikūrimui naujoje šalyje.

3. Integracijos kryptis

Pagal pasirinktą nagrinėti šešių užsienio šalių gerąją praktiką, daug dėmesio yra skiriama veikloms, kurių tikslas įtvirtinti jau atvykusius žmones į vietinę darbo rinką. Šios veiklos krypties tikslų įgyvendintojai dažnai telkia dėmesį tarptautinių studentų integracijai vietinėje darbo rinkoje. Veiklos, kuriomis yra siekiama integruoti jau atvykusius žmones į šalį, suteikia galimybę vietinės darbo rinkos dalyviams priimti efektyvesnius sprendimus kuriant darnesnę ekonomiką bei skatinant darbuotojus įsitvirtinti vietinėje darbo rinkoje ir bendruomenėse. Pavyzdžiui, užsienio šalių - Danijos, Singapūro ir Nyderlandų praktikoje yra aiškiai matomas specialių programų įgyvendinimas norint sutelkti vietinius darbdavus ir tarptautinius studentus.

4. Ryšio palaikymo kryptis

Ši žmogiškųjų išteklių pritraukimo veiklos kryptis siekia telkti užsienyje gyvenančius žmones, kurie gyvena ar gyveno šalyje. Užsienio šalių – Airijos, Singapūro ir Danijos praktika rodo, jog ryšio palaikymas bei stiprinimas reikalingas išlaikant plačią auditoriją pritraukimui bei jos tolimesnei plėtrai. Dėl dažnos protų cirkuliacijos vis dažniau matomos tendencijos reikalauja skirtingų komunikacijos būdų išlaikant ryšį su šalyje gyvenusiais profesionalais, informuojančių apie naujas darbo galimybes, įvykusius pokyčius ar artėjančius renginius. Singapūro praktikoje įgyvendinami veiklų pavyzdžiai buria žmones organizuojant įvairius renginius, siunčiant naujus darbo pasiūlymus bei kviečiant dalyvauti skirtingose mentorystės programose.

Sėkmingai pritraukimo politiką įgyvendinančios šalys, tokios kaip Danija, Singapūras, Malaizija, Nyderlandai, Airija ir Suomija rodo, kad efektyviai veikianti pritraukimo sistema reikalauja suderinto suinteresuotų šalių darbo įgyvendinant veiklas, kurio tikslas – vieningos strategijos įgyvendinimas. Suinteresuotos šalys, tokios kaip ŽI pritraukimo politiką formuojančios ministerijos, įgyvendinančios viešosios įstaigos, taip pat didelę pridėtinę vertę nešančios nevyriausybinių sektoriaus organizacijos, kurios ne tik dalyvauja žmogiškųjų išteklių pritraukimo strategijos įgyvendinime, tačiau ir nuolatos ją atnaujina, pildo bei vykdo stebėseną.

Įvertinus analizuotų užsienio šalių žmogiškųjų išteklių pritraukimo politikos sistemos komponentus bei esamą Lietuvos žmogiškųjų išteklių politiką, galime teigti, jog šiuo metu Lietuvoje į pritraukimo veiklas žiūrima nesistemiškai ir nesiekiami bendro tikslo.

3.4. Konsultacijos temos

Poreikis organizuoti viešąją konsultaciją su suinteresuotomis šalimis kyla, nes norima įsitikinti, ar išanalizuotam Lietuvos atvejui parengti pasiūlymai ir sprendimo būdai yra tinkami. Viešosios konsultacijos metu bus siekiama išsiaiškinti ŽI pritraukimo politikos klausimo svarbą pasirinktoms tikslinėms grupėms ir suinteresuotoms šalims. Tuo pačiu viešąją konsultaciją bus siekiama informuoti su ŽI pritraukimo politika susijusias suinteresuotas šalis apie galimus pokyčius konkrečioje srityje.

Preliminarūs viešosios konsultacijos tikslai: remiantis ekspertų nuomone, įvertinti, kaip ŽI pritraukimo politika veikia šiuo metu Lietuvoje ir kaip ŽI sisteminis valdymas padėtų efektyviai sutelkti turimus resursus ir pasiekti efektyviausių rezultatų nacionaliniu lygiu.

Atsižvelgiant į tematikos aktualumą viešajai konsultacijai bus pasirinktos šios suinteresuotų šalių grupės: ministerijos, viešosios institucijos, nevyriausybinės organizacijos, savivaldos ir kiti institucijų atstovai. Tam bus suorganizuoti individualūs susitikimai, darbinės grupės, viešos diskusijos ir susistemintos įžvalgos parengtos LR Vyriausybės kanceliarijai.

Siekiant užtikrinti konsultacijų kokybę, atsirenkant pašnekovus ir organizuojant viešąją konsultaciją, bus atsižvelgiama į LR Vyriausybės kanceliarijos patarimus ir prioritetus tam, kad viešoji konsultacija turėtų didžiausią pridėtinę vertę projektui.

Remiantis atlikto tyrimo ir viešosios konsultacijos duomenimis, bus pristatomi konkretūs sisteminiai pasiūlymai problemai spręsti – pateikiamas ŽI pritraukimo sistemos valdymo modelis, surinkti detalūs empiriniai duomenys apie dabartinę ŽI pritraukimo politikos situaciją Lietuvoje.

4. Išvados

Išnagrinėjus problemą, kad Lietuvoje šiuo metu neegzistuoja ŽI pritraukimo valdymo sistema ir, kad suinteresuotos šalys dirba nesistemiškai, taip pat identifikavus galimus sprendimo būdus, išryškėjo poreikis rengti viešąją konsultaciją ir detaliau pažvelgti į egzistuojančią žmogiškųjų išteklių valdymo problemą instituciniu lygmeniu Lietuvoje, pasiūlyti prieinamiausius sprendimo variantus.

Teminis tyrimas parodė, kad Lietuvoje nėra vieningos ir sisteminės žmogiškųjų išteklių pritraukimo politikos. Veiklos, vykdomos šioje srityje dažniausiai paskirstomos tarp skirtingų institucijų pagal tikslines auditorijas, o ne pagal siekiamą bendrą veiklos tikslą. Nesistemiškas veiklų organizavimas pagal tikslines auditorijas sukuria situaciją, kuomet valstybėje turime daug institucijų su besidubliuojančiomis funkcijomis. Taip pat, įvertinus esamą situaciją Lietuvoje, neturime vieningai pripažintos ir naudojamos pritraukimo politikos sąvokos kaip ir nesame identifikavę pagrindinių ŽI pritraukimui reikalingų **veiklos kryptių**, siekiamų **veiklos rodiklių** ir **bendro strateginio tikslo**.

Pagrindinė viešosios konsultacijos tema: žmogiškųjų išteklių pritraukimo sistemos valdymas Lietuvoje. Siekiant, jog siūlomas ŽI pritraukimo sistemos valdymo modelis būtų kuo efektyvesnis, išskyla poreikis organizuoti viešąją konsultaciją su ministerijų ir kitų institucijų specialistais ir sužinoti jų poziciją dėl ŽI pritraukimo sistemos valdymo sukūrimo. Planuojama viešoji konsultacija taip pat skatins aktyviau už ŽI pritraukimo politikos formavimą ir įgyvendinimą atsakingas institucijas įsitraukti į ŽI pritraukimo sistemos proceso kūrimą priimant konkrečius sprendimus.

Konsultacijos **tiksiai**:

1. Įsitikinti, išskirtos ŽI pritraukimo politikos veiklos kryptys yra priimtinos ir gali būti patvirtintos tarpinstituciniame lygmenyje.
2. Aptarti pasiūlymus dėl potencialaus žmogiškųjų išteklių sistemos valdymo koordinatoriaus įvedimo, jo atsakingų veiklų ir funkcijų išgryninimo.

Laukiami konsultacijos **rezultatai**:

1. Tarpinstituciniame lygmenyje įvedamos ir patvirtintos ŽI pritraukimo politikos veiklos kryptis, tokios kaip: pritraukimas, priėmimas, integracija, išlaikymas ir ryšio palaikymas.
2. Tarpinstituciniame lygmenyje patvirtintas, už ŽI pritraukimo politikos veiklą stebėseną ir veiklos rodiklius atsakingas koordinatorius.

5. Naudoti šaltiniai

17 – osios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016 m.

Andersson, King-Grubert & van Hest, 2016 m.

Europos Komisija, 2016 m.

Lietuvos Pažangos Strategija „Lietuva 2030“, 2012 m.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. veiklos prioritetai, 2017 m.

Lietuvos statistikos departamentas, 2017 m.

Pasaulio Ekonomikos Forumas (World Economic Forum, angl.), 2017m.

Visuomenės nuomonės tyrimas dėl darbo santykių reguliavimo taikymo praktikoje, Spinter tyrimai, 2014 m.

Talent Attraction Management Handbook, Tenderson, 2014 m.

6. Priedai:

Priedas Nr. 1 Institucijų ŽI valdymo veiklų išklotinė pagal veiklos kryptis Lietuvoje

Priedas Nr. 2 Pristatomos galimos ŽI pritraukimo sistemos valdymo veiklų kryptys

Priedas Nr. 3 Užsienio šalių žmogiškųjų išteklių pritraukimo valdymo sistemos