

# Globali kova dėl talentų

Galimybė Lietuvos proveržiui

2021

Invest  
Lithuania



Work in  
Lithuania



# Turinys

	<b>Santrumpos</b>	<b>3</b>
	<b>Įžanga</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Lietuvos ekonomikos transformacija neįmanoma be pritrauktų talentų</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Lietuvai reikalingos didesnės ambicijos talentų srityje</b>	<b>8</b>
	<b>2.1. Lietuvai reikalingi talentai, sudarantys sąlygas ekonomikos pažangai</b>	<b>9</b>
	<b>2.2. Talentai kuria didelę vertę juos priimančios šalies ekonomikai</b>	<b>11</b>
	Talentingi specialistai turi teigiamą poveikį darbuotojų našumui ir inovacijoms	11
	Talentai turi teigiamą poveikį ir viešiesiems finansams	12
	Dėl specialistų atvykimo vietinių darbuotojų atlyginimai nemažėja	13
	<b>2.3. Dabartiniai Lietuvos talentų pritraukimo rezultatai nedžiugina</b>	<b>14</b>
	Lietuva pritraukia nedaug aukštą pridėtinę vertę kuriančių specialistų	14
	Išvykę Lietuvos gyventojai grįžta, tačiau šis procesas nepakankamai spartus	15
	Užsienio studentų į ekonomikos augimui aktualias specialybes pritraukiama nedaug	16
	<b>2.4. Lietuva turi reikšmingą talentų pritraukimo potencialą</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>Kokia talentų strategija reikalinga Lietuvai?</b>	<b>20</b>
	<b>3.1. Globalioje kovoje dėl talentų reikia tikslingos strategijos</b>	<b>21</b>
	<b>3.2. Siūlomos priemonės Lietuvos ekonomikos transformacijai reikalingiems talentams pritraukti</b>	<b>26</b>
	<b>3.3. Siūlomos priemonės tvariam talentų ekosistemos vystymuisi užtikrinti</b>	<b>31</b>
	<b>3.4. Talentų strategijos įgyvendinimo institucinis modelis</b>	<b>42</b>
	<b>Išvados</b>	<b>46</b>

# Įžanga

Lietuvos pasiekta reikšminga pažanga artėjant prie ES pragyvenimo lygio džiugina, tačiau ne mažiau svarbu sukurti naujus augimo šaltinius. Tarptautinio valiutos fondo duomenimis, pagal perkamosios galios pariteto principą vienam gyventojui tenkantį BVP Lietuva 2020 m. užėmė 15 vietą tarp 27 ES valstybių.<sup>1</sup> Aplenkto tokios valstybės kaip Ispanija, Estija ar Portugalija. Visgi šalies BVP, tenkantis vienam gyventojui, neatsižvelgus į perkamosios galios skirtumus, siekė tik 59 proc. ES vidurkio.<sup>2</sup> Tai rodo, kad vis dar laukia netrumpas kelias.

Vienas iš Lietuvos vystymosi rezervų – santykinai nepažangi ekonomikos struktūra, kurioje dominuoja mažos pridėtinės vertės veiklos. Pažangiųjų technologijų gamybos ir žinioms imliuose paslaugų sektoriuose darbuotojų dalis 2020 m. Lietuvoje sudarė 13,6 proc. Tai – antras iš blogiausių rezultatų ES, gerokai nutolęs nuo ES vidurkio, siekiančio 19 proc.<sup>3</sup> EBPO tyrimai rodo, kad dėl vyraujančios ekonomikos struktūros Lietuvos darbo rinka gali būti viena labiausiai paveiktų automatizacijos tarp organizacijos narių.<sup>4</sup> Vertinant inovacijomis ir technologijomis paremtus augimo šaltinius, Lietuva pagal išlaidų inovacijoms dalį nuo šalies BVP 2019 m. daugiau nei 2,5 karto atsiliko nuo išsivysčiusių valstybių klubo EBPO vidurkio.<sup>5</sup>

Per artimiausią dešimtmetį Lietuva siekia iš esmės padidinti aukštos pridėtinės vertės veiklų dalį šalies ekonomikos struktūroje. Pažangiųjų technologijų gamybos ir žinioms imliuose paslaugų sektoriuose darbo našumas ES yra maždaug pusantro karto didesnis nei kituose ekonomikos sektoriuose. Šie sektoriai pasižymi didesnėmis išlaidomis inovacijoms ir didesniu imlumu aukštojo išsilavinimo reikalaujančioms kompetencijoms. 2021–2030 m. Nacionaliniame pažangos plane yra nustatyti Lietuvos ekonomikos transformaciją įgalinantys sektoriniai prioritetai: gyvybės mokslai, inžinerinė pramonė bei informacinių ir ryšių technologijų (IRT) sektorius. Gyvybės mokslų sukuriama BVP dalis 2030 m. turi pasiekti 5 proc. šalyje sukuriamos pridėtinės vertės, IRT sektoriaus – 9,3 proc., o inžinerinės pramonės – 7,7 proc. Pasiekus šiuos tikslus, minėti sektoriai sukurtų daugiau nei penktadalį BVP ir taptų tvirtu pamatu aukšta pridėtinė verte paremtam Lietuvos ekonomikos modeliui.

Lietuvos prioritetiniams sektoriams augti yra susiklosčiusios palankios aplinkybės. COVID-19 pandemija suteikė naują impulsą globaliai gyvybės mokslų industrijos plėtrai, o inžinerinės pramonės ir IRT sektoriai yra kritiškai svarbūs, siekiant sėkmingai įgyvendinti ES ambicijas skaitmeninės ekonomikos, žaliojo kurso ir Pramonės 4.0 srityse. Siekdama ekonomikos transformacijos tikslų, Lietuva turi įgyvendinti esmines sėkmės sąlygas – nuo inovacijų infrastruktūros iki aukštą pridėtinę vertę kuriančias funkcijas gebančios vykdyti darbo jėgos.

Visgi jau ne vienus metus tarptautinių organizacijų vykdomi tyrimai rodo, kad tolimesniam Lietuvos ekonomikos augimui grėsmę kelia žmogiškojo kapitalo iššūkiai. Tuo pat metu pasigirsta tarptautinių ekspertų svarstymų apie „talentizmą“ kaip naująją ekonomikos paradigmą, kai šalių konkurencingumą lemia jose gyvenantys talentingi žmonės, vystantys inovacijas ir kuriantys pažangius produktus ar paslaugas. Talentų pritraukimo ir išlaikymo tema vis labiau tampa neatsiejama nuo diskusijos apie aukštą pridėtinę vertę pagrįstos ekonomikos plėtrą.

Ar Lietuva turėtų siekti pritraukti talentus? Jei taip, kokios šios srities strategijos šaliai reikia? Šie klausimai išsamiau nagrinėjami tolimesniuose skyriuose.

Talentų pritraukimas ir išlaikymas tampa neatsiejami nuo diskusijos apie ekonomiką, grįstą aukšta pridėtinė verte.



## Santrumpos

<b>BVP</b>	Bendras vidaus produktas
<b>CEDEFOP</b>	Europos profesinio mokymo plėtros centras
<b>EBPO</b>	Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija
<b>ES</b>	Europos Sąjunga
<b>IRT</b>	Informacijos ir ryšių technologijos
<b>JAV</b>	Jungtinės Amerikos Valstijos
<b>MTEP</b>	Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra
<b>STEM</b>	Gamtos mokslai, technologijos, inžinerija ir matematika
<b>TAM</b>	Talentų pritraukimo valdymo metodologija

<sup>1</sup> World Economic Outlook Database, April 2021, International Monetary Fund.  
<sup>2</sup> Eurostatas, 2020 m.  
<sup>3</sup> Eurostatas, 2020 m.  
<sup>4</sup> Nedelkoska, L., Quintini G. (2018), „Automation, skills use and training“, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 202.  
<sup>5</sup> OECD Data, 2019.



1 skyrius

# Lietuvos ekonomikos transformacija neįmanoma be pritrauktų talentų



Lietuva gali turėti išplėtotą įmonių poreikius atitinkančią infrastruktūrą, puikią inovacijų skatinimo ir pagalbos verslui sistemą, tačiau visa tai nesuteiks norimo efekto, jei šalyje nebus pakankamai talentingų žmonių, kurie galėtų kurti ir vystyti tarptautiniu mastu konkurencingus produktus bei paslaugas. Remiantis tarptautinių organizacijų vertinimu, darbo jėgos trūkumas ir rinkos poreikių neatitinkančios darbuotojų kompetencijos jau šiuo metu yra vienas pagrindinių Lietuvos ekonomikos augimą ribojančių veiksnių. 2020 m. Pasaulio talentų konkurencingumo indekse Lietuva buvo 117 vietoje iš 132 valstybių pagal galimybių rasti kvalifikuotus darbuotojus rodiklį.<sup>6</sup> Darbuotojų trūkumas, kuris vertinamas remiantis šiuo metu Lietuvoje veikiančių įmonių poreikiais, atspindi tik dalį iššūkio masto. Lietuvos strateginiuose tiksluose – siekis keisti Lietuvos ekonomikos struktūrą, kai vis daugiau darbo vietų turi būti steigiamos aukštesnę pridėtinę vertę kuriančiuose sektoriuose, todėl svarbu įvertinti ir tai, kokių kompetencijų reikės ateityje.

## Lietuvos žmogiškojo kapitalo situacija neatitinka struktūrinės ekonomikos transformacijos poreikių; ypač trūksta STEM specialistų.

STEM įgūdžių paklausa nuolat auga, nes būtent šie įgūdžiai sudaro sąlygas daugelio ekonomikos sektorių technologiniam vystymuisi ir augimui.<sup>7</sup> Pavyzdžiui, skaitmeniniai įgūdžiai aktualūs ir tradiciniams sektoriams, įgyvendinant Pramonės 4.0 sprendimus, ir skaitmeninės transformacijos priešakyje esančiam IRT sektoriui. Kaip rodo „McKinsey Global Institute“ tyrimas, jei skaitmeniniu požiūriu santykinai atsilikusiuose sektoriuose, tokiuose kaip gamyba, kasyba, sveikatos priežiūra ir švietimas, padvigubėtų skaitmeninių sprendimų naudojimas, BVP augimas ES kasmet padidėtų 1 proc., o iki 2025 m. BVP galėtų padidėti net 2,5 trln. Eur.<sup>8</sup> Remiantis EBPO duomenų bazės „Skills for Jobs“ duomenimis, Lietuvoje labiausiai trūksta darbuotojų, turinčių kompiuterijos ir elektronikos žinių, sistemų vertinimo ir analizės įgūdžių bei verbalinių ir kiekybinės informacijos apdorojimo gebėjimų, dėl to sunku užpildyti mokslo ir inžinerijos specialistų, vadovų, IRT profesionalų pozicijas.<sup>9</sup> Nenuostabu, kad ir šiuo metu Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymu sudaromas „Profesijų, kurioms būtina aukšta profesinė kvalifikacija ir kurių darbuotojų trūksta Lietuvos Respublikoje, sąrašas“ patvirtina, kad Lietuvoje ne pirmus metus jaučiamas būtent IRT ir inžinerijos specialistų trūkumas. Kitaip tariant, didžiausias atotrūkis fiksuojamas būtent tose srityse, kurios turėtų tapti Lietuvos ekonomikos struktūrinės transformacijos pagrindu.

<sup>6</sup> The Global Talent Competitiveness Index, INSEAD, 2020.

<sup>7</sup> Skill shortages in Europe: Which occupations are in demand – and why, CEDEFOP, 2016.

<sup>8</sup> The future is now: Closing the skills gap in Europe's public sector, McKinsey & Company, 2020.

<sup>9</sup> OECD Skills Strategy Lithuania: Assessment and Recommendations, OECD, 2021.

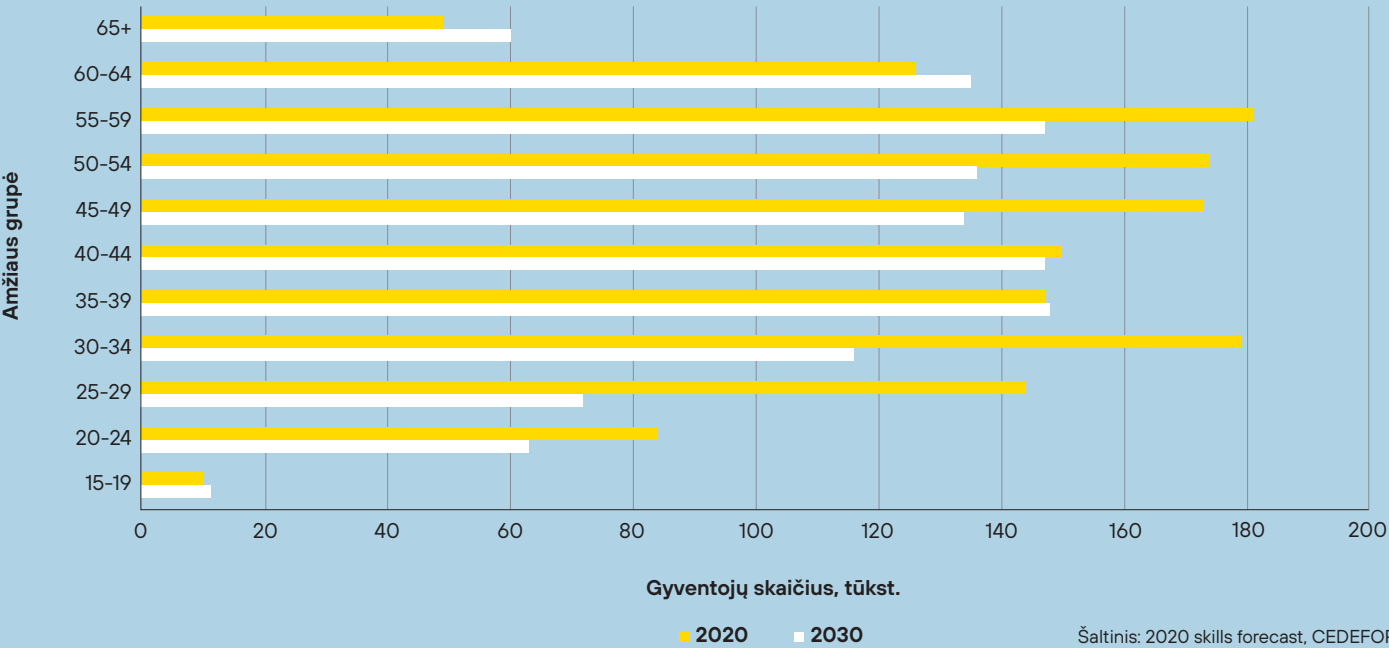


# Lietuvoje išsilavinimą įgijusių darbuotojų kompetencijų neatitiktį rinkos poreikiams nulemia ilgalaikės švietimo sistemos problemos.

Skatinant pažangių industrijų plėtrą, reikalingi švietimo sistemos pokyčiai, didinant STEM absolventų skaičių ir jų parengimo kokybę. Praktiškai neveikianti profesinio orientavimo sistema lemia, kad nepakankamai jaunuolių pasirenka perspektyvias STEM srities studijas. Atliktas Lietuvos talentų politikos vertinimas atskleidė, kad net ir pasirinkę šias studijas toli gražu ne visi jas sėkmingai baigia, o baigusieji neretai ieško karjeros galimybių svetur.<sup>10</sup> Profesinio mokymo, studijų ir aukštojo mokslo sistemoms sudėtinga greitai reaguoti į kintančius darbo rinkos poreikius. Į profesinį mokymą vis dar žiūrima skeptiškai, o paruošiamų specialistų skaičiai neatitinka darbo rinkos poreikių. Atsižvelgiant į tai, kad moderniai ekonomikai aktualūs įgūdžiai nuolat kinta, svarbu stiprinti mokymosi visą gyvenimą kultūrą ir įgyvendinti tikslines perkvalifikavimo programas į aukštos pridėtinės vertės ekonomikos sektorius.<sup>11</sup>

## Visgi Lietuvos demografinė situacija yra sudėtinga ir artimiausią dešimtmetį darbingo amžiaus gyventojų mažės.

1 pav. Lietuvos darbo jėgos struktūra 2020–2030 m.



# Atsižvelgiant į sudėtingą demografinę situaciją, teigiami švietimo sistemos pokyčiai turi būti derinami su kitomis žmogiškojo kapitalo stiprinimo priemonėmis.

Gimstamumo didinimo politika neabejotinai gali prisidėti prie demografinės situacijos gerinimo, tačiau Lietuvos suminis gimstamumo rodiklis 2019 m. siekė tik 1,61, kai demografinę pusiausvyrą užtikrinantis gimstančių vaikų skaičius, tenkantis 1 moteriai, turėtų siekti bent 2,1.<sup>12</sup> Padidinus šį rodiklį, teigiamas jo poveikis būtų juntamas tik po kelių dešimtmečių. Didinti gyventojų įsitraukimą į darbo rinką taip pat daug rezervų nėra.

<sup>10</sup> Talent Policy in Lithuania: Situation Analysis and Policy Options, ICMPD, 2021.  
<sup>11</sup> Šiems pokyčiams reikalingi sprendimai plačiau aptariami 2020 m. išleistame „Investuok Lietuvoje“ leidinyje „Lietuvos ekonomikos transformacija: 4 strateginės kryptys“.  
<sup>12</sup> 2020 skills forecast, CEDEFOP.  
<sup>13</sup> Statistikos departamentas, 2019.  
<sup>14</sup> Eurostatas, 2020 m.  
<sup>15</sup> „Talentism“ Is the New Capitalism. The Wall Street Journal, 2014.

Lietuvoje 20–64 metų gyventojų užimtumas yra gana aukštas, 2020 m. jis siekė 76,7 proc., taip gerokai viršydamas ES vidurkį, kuris buvo 72,4 proc.<sup>14</sup> Visgi yra viena sritis, kurioje Lietuva kol kas demonstruoja prastus rezultatus, tačiau pagerėjusi situacija galėtų jau šiandien reikšmingai sustiprinti šalies žmogiškąjį kapitalą. Tai – talentų pritraukimas į šalį.

Nors itin svarbu spręsti darbo jėgos trūkumo problemas, Lietuvos ekonomikos transformacijos kontekste orientavimasis vien į ekonomikos „skylių“ kamšymą yra šalies augimą ribojantis požiūris. Siekiant kurti aukštos pridėtinės vertės produktais ir paslaugomis grįstą ekonomiką, vis didesnis vaidmuo tenka talentų ekosistemai. Šiam fenomenui įvardyti vartojama „talentizmo“ sąvoka. Vadovaujantis šiuo požiūriu, XXI a. kapitalą pagal svarbą aplenkė talentai, o šalies potencialą geriausiai apibrėžia jos talentingi žmonės, verslumas ir gebėjimas vystyti inovacijas. Šiuos komponentus turinti šalis bus pajėgi pritraukti investicijas, o kuriami produktai ir paslaugos atitiks nuolat kintančius rinkos poreikius.<sup>15</sup> XXI a. pasaulio ekonomikoje talentų ekosistema yra valstybės konkurencingumo pagrindas.





## 2 skyrius

# Lietuvai reikalingos didesnės ambicijos talentų srityje

## 2.1. Lietuvai reikalingi talentai, sudarantys sąlygas ekonomikos pažangai

Prieš pradėdant kalbėti apie talentų pritraukimo strategiją, svarbu tinkamai įvardyti, apie kokią talentą šiuo atveju kalbama. Akivaizdu, kad talento sąvoka apima gana platų spektrą imigrantų – nuo mokslininkų, tyrėjų iki aukštos kvalifikacijos specialistų, galinčių užimti aukšto produktyvumo pozicijas, ar į šalį atvykstančių studentų.

**Atsižvelgiant į galimą imigracijos poveikį ekonomikos struktūrai, siekiant Lietuvos ekonomikos perėjimo link aukštos pridėtinės vertės veiklų, Lietuvai reikalingi STEM kompetencijas turintys ar siekiantys įgyti talentingi specialistai.**

Tai, kokie talentai yra pritraukiami į šalį, turi reikšmingą įtaką šalies ekonomikos struktūrai.<sup>16</sup> Pavyzdžiui, kitose EBPO valstybėse neproporcingai didelė dalis neseniai atvykusių aukštos kvalifikacijos imigrantų dirba IRT sektoriuje. Tai iš dalies galima paaiškinti tuo, kad šiame sektoriuje dominuoja anglų kalba ir daug remiamasi specializuotomis žiniomis (didžiųjų duomenų analitikos, kibernetinio saugumo, debesų kompiuterijos ir pan.).<sup>17</sup> Tokias nišines kompetencijas turinčių specialistų rasti vien konkrečios valstybės darbo rinkoje yra sudėtinga, o tai ypač aktualu nedidelėms valstybėms. Pavyzdžiui, Čekijoje ir Airijoje daugiau nei ketvirtadalis visų atvykstančių aukštos kvalifikacijos imigrantų dirba IRT sektoriuje, o šalies piliečių, dirbančių šiame sektoriuje, dalis yra kelis kartus mažesnė. Pritraukiant ir išlaikant Lietuvos darbo rinkoje trūkstamas kompetencijas turinčius specialistus, būtų skatinama pažangių ekonomikos sektorių plėtra (pavyzdžiui, IRT, inžinerinės pramonės ar gyvybės mokslų) ir tradicinių sektorių transformacija, nuo kurios sėkmės priklausys šalies gerovės lygis.

Vertinant formalų apibrėžimą, šie talentai pateks į dvi pagrindines grupes: aukštą profesinę kvalifikaciją turinčius asmenis ir aukštojo mokslo kvalifikaciją siekiančius įgyti asmenis.

<sup>16</sup> International Migration Outlook 2020, OECD.

<sup>17</sup> International Migration Outlook 2020, OECD.

2 pav. Tikslinės talentų grupės

**Aukštą profesinę kvalifikaciją turintys asmenys**

Atsižvelgiant į Lietuvoje galiojantį teisinį reguliavimą, ši kvalifikacija gali būti išreikšta kaip:

- **aukštojo mokslo diplomo turėjimas;**
- **arba 5 metų profesinė patirtis, lygiavertė aukštojo mokslo diplomui.**

Abiem atvejais kvalifikacija turi būti aktuali profesijai ar sektoriui, į kurį siekiama pritraukti talentą.

**Aukštojo mokslo kvalifikaciją siekiantys įgyti asmenys**

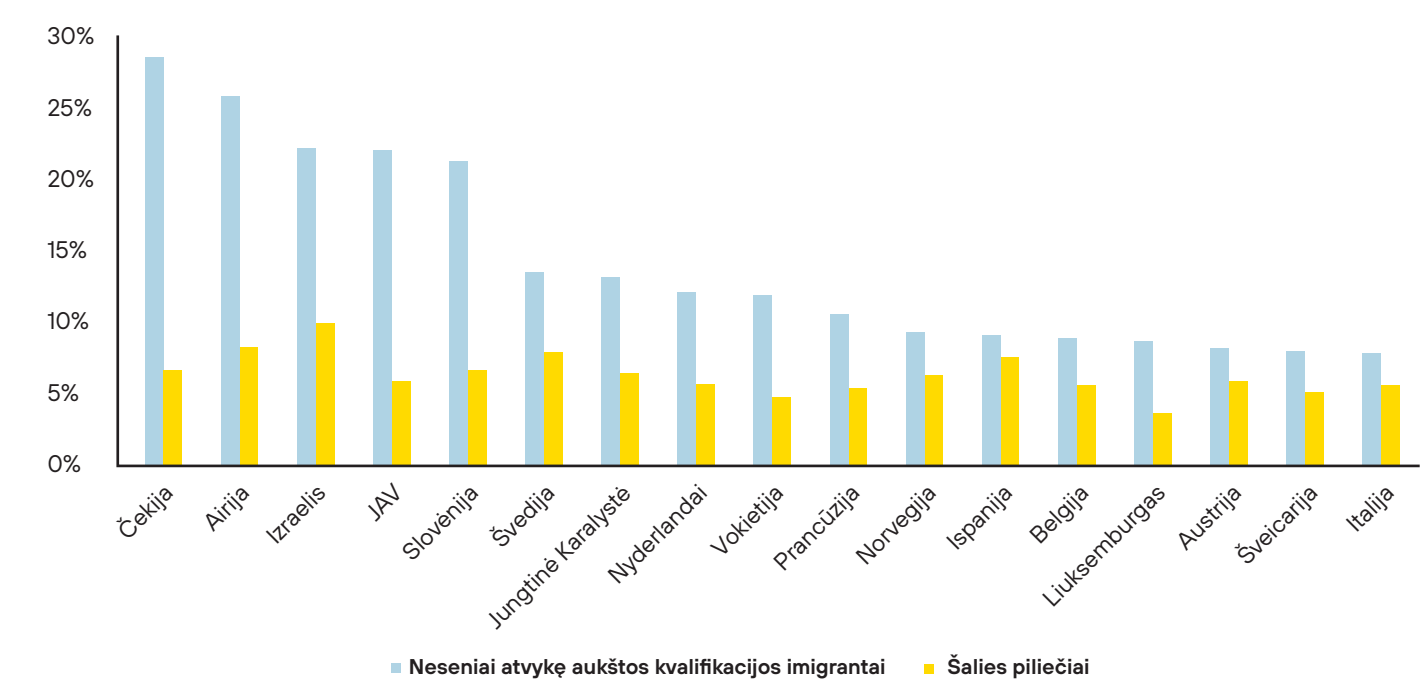
Aukštojo mokslo kvalifikaciją siekiantys įgyti asmenys, kurie įstoja į studijų programas Lietuvos aukštojo mokslo institucijose.

Šaltinis: sudaryta autorių.

## Kilmės valstybės atžvilgiu talento sąvoka apima ir užsieniečius, ir užsienyje gyvenančius Lietuvos piliečius.

Šiuo atveju kalbama apie talentingų asmenų, kurie pasirenka atvykti ir dirbti ar studijuoti Lietuvoje, pritraukimą ir išlaikymą. Tačiau tai nereiškia, kad vienintelė ar pagrindinė tikslinė grupė yra tik užsienio šalių piliečiai (pavyzdžiui, kitų ES šalių gyventojai ar imigrantai iš trečiųjų šalių). Lietuvoje istoriškai fiksuoti aukšti emigracijos rodikliai, todėl didelis valstybės potencialas slypi siekiant susigrąžinti išvykusius piliečius. Užsienyje gyvenančių ir vertingą profesinę patirtį sukaupusių Lietuvos piliečių pritraukimas į šalį neabejotinai būtų svarbus Lietuvos ekonomikos pažangos postūmis.

3 pav. Neseniai atvykusių aukštos kvalifikacijos imigrantų ir šalies piliečių dalis, dirbanti IRT sektoriuje, įvairiose EBPO valstybėse



Šaltinis: International Migration Outlook 2020, OECD

## 2.2. Talentai kuria didelę vertę juos priimančios šalies ekonomikai

Nors daugelio šalių politikai neturi ideologinio sutarimo migracijos tema, tarp pasaulio ekonomistų plačiai vyrauja įsitikinimas, kad į šalį atvykstantys specialistai yra ekonominio augimo katalizatorius, turintis teigiamą ekonominę naudą.<sup>18</sup> Moksliniai tyrimai rodo, kad dėl atvykstančių talentingų žmonių padidėja ne tik priimančios šalies BVP, bet ir darbuotojų bei kitų ekonominių išteklių našumas, taip pat pakyla ir inovacijų lygis.<sup>19</sup> Be to, atvykstantys specialistai turi teigiamą poveikį viešiesiems finansams, o baimės dėl mažėjančių vietinių darbuotojų atlyginimų daugeliu atvejų yra perdėtos.

### Talentingi specialistai turi teigiamą poveikį darbuotojų našumui ir inovacijoms.

Tarptautinio valiutos fondo tyrėjai, tirdami didelių migracijos bangų poveikį ekonominiams rodikliams, rado teigiamą sąryšį tarp imigracijos ir darbuotojų našumo.<sup>20</sup> Jų analizė parodė, kad kai imigrantų prieaugis sudaro 1 proc. šalies darbuotojų, visų šalies darbuotojų produktyvumas penktaisiais metais po bangos papildomai pakyla daugiau nei pusę procentinio punkto.

Didžiausią teigiamą poveikį šalies produktyvumui daro aukštos kvalifikacijos imigrantai, nes įgudusių specialistų pasiūlos augimas suteikia galimybes pažangios gamybos ir paslaugų plėtrai šalyje. Pavyzdžiui, 2016 metais JAV imigrantai sudarė 16 proc. darbuotojų, tačiau jie atstovavo net 29 proc. STEM srities specialistų.<sup>21</sup> Vienos studijos skaičiavimais, net pusę JAV pastarųjų dešimtmečių produktyvumo augimo lėmė būtent STEM srities specialistai.<sup>22</sup> Užsienio kilmės išradėjai taip pat užregistruoja daugiau kaip ketvirtadalį visų JAV patentų.<sup>23</sup> Europos laisvosios prekybos asociacijos šalys, pasižyminčios didesniu imigrantų skaičiumi, taip pat pasižymi ir didesne darbuotojų dalimi, dirbančia pažangios gamybos bei žinioms imlių paslaugų sektoriuose. Darbuotojų našumas šiuose sektoriuose maždaug pusantro karto pranoksta darbuotojų našumą kituose sektoriuose.

<sup>18</sup> Goldin, I., Cameron, G., & Balarajan, M. (2012). Exceptional People: How Migration Shaped Our World and Will Define Our Future (Reprint ed.). Princeton University Press.

<sup>19</sup> Migration and the Economy: Economic Realities, Social Impacts and Political Choices, Ian Goldin et al, 2018.

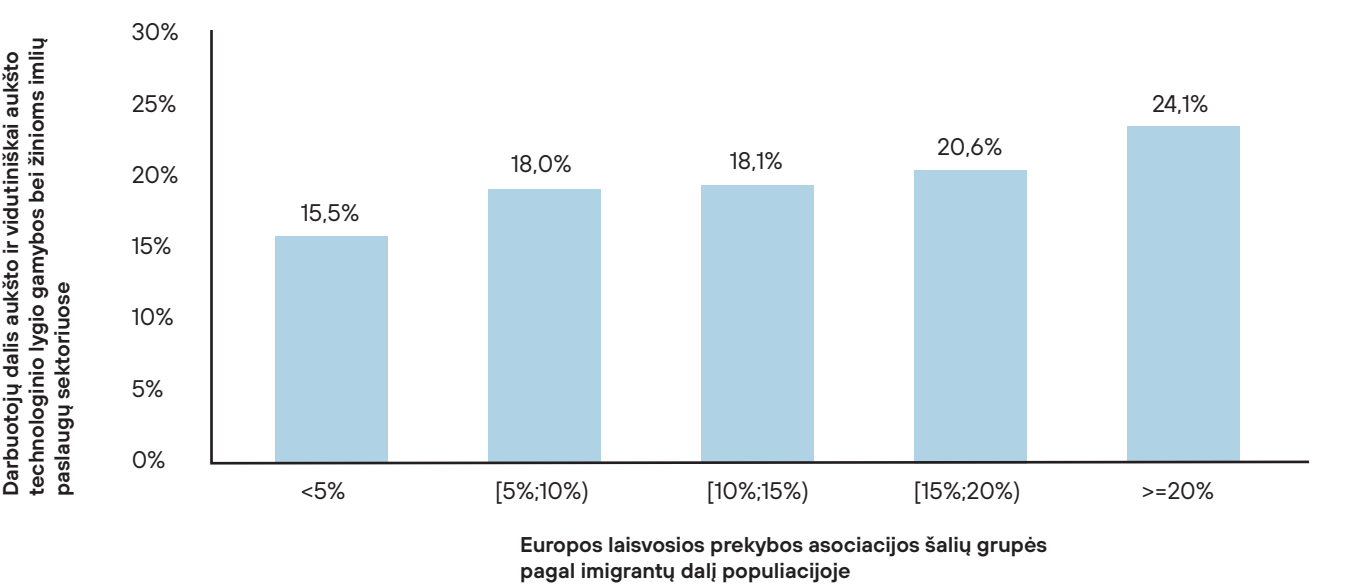
<sup>20</sup> The Macroeconomic Effect of Global Migration, International Monetary Fund, 2020.

<sup>21</sup> U.S. Census Bureau's American Community Survey: High-Skilled Migration to the United States and Its Economic Consequences, Gordon Hanson, William Kerr, and Sarah Turner, 2018.

<sup>22</sup> Jones, C. (2002). Sources of U.S. Economic Growth in a World of Ideas. American Economic Review, 92(1), 220–239.

<sup>23</sup> Kerr, William R. The Gift of Global Talent: How Migration Shapes Business, Economy & Society. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2018.

4 pav. Imigrantų dalis populiacijoje ir darbuotojų dalis aukšto ir vidutiniškai aukšto technologinio lygio gamybos bei žinioms imlių paslaugų sektoriuose Europos laisvosios prekybos asociacijos šalyse



Šaltinis: Eurostatas, 2019; UN, International Migration Stock, 2020.

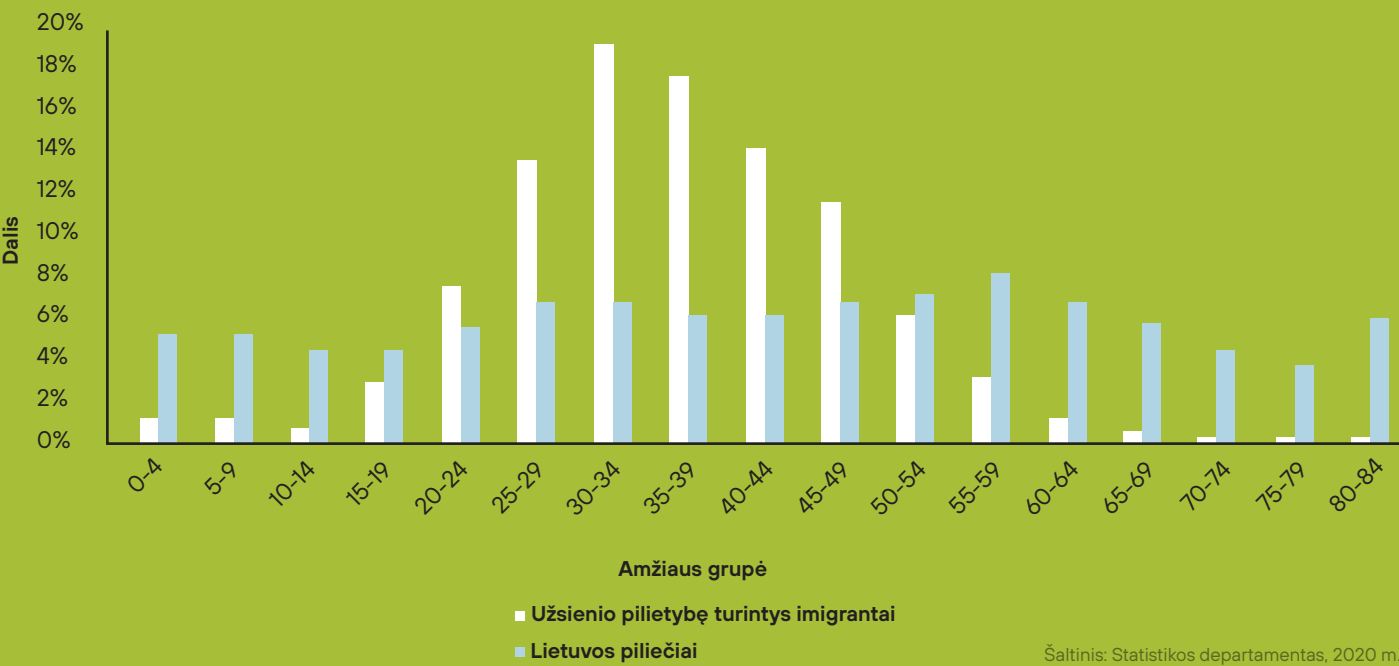


Aukštojo mokslo kvalifikaciją siekiančių įgyti talentingų asmenų pritraukimas taip pat yra galimybė stiprinti šalies aukštojo mokslo sistemą ir papildyti darbo rinką jaunais specialistais. Studijų tarptautiškumas yra svarbi studijų kokybės dedamoji, siekiant aukštesnių Lietuvos universitetų pozicijų tarptautiniuose reitinguose.<sup>24</sup> Taip pat svarbu ir tai, kad ekonomikos poreikis atitinkančias studijų programas pasirinkę užsienio studentai – galimybė šaliai papildyti talentų ekosistemą. Tyrimai rodo, kad didelė dalis užsienio studentų nori likti juos priėmusioje valstybėje. Pavyzdžiui, remiantis 2015 m. tyrimo duomenimis, Vokietijoje 79,8 proc. studentų nurodė, kad norėtų likti šalyje ir po studijų, Švedijoje – 75,7 proc., o Nyderlanduose – 64,0 proc.<sup>25</sup>

## Talentai turi teigiamą poveikį ir viešiesiems finansams.

Atvykę specialistai naudojami viešosiomis paslaugomis ir viešąja infrastruktūra, o tai lemia papildomas valdžios sektoriaus išlaidas. Visgi vidutiniam Lietuvoje dirbančiam užsienio piliečiui skiriamos išlaidos yra gerokai mažesnės nei jo sumokami mokesčiai. Pavyzdžiui, užsienio pilietybę turintis IRT specialistas 2020 m. per metus vidutiniškai Lietuvoje sumokėjo apie 9 tūkst. Eur darbo santykių mokesčių (išskyrus pensijų draudimo mokesčius) ir daugiau kaip 1 tūkst. Eur pridėtinės vertės mokesčių. Palyginimui, vidutinės valdžios sektoriaus išlaidos vienam dirbančiam užsienio piliečiui ir su juo Lietuvoje gyvenantiems nepilnamečiams asmenims atitinkamais metais siekė apie 3 tūkst. Eur. Taigi užsienio pilietybę turintis vidutinis IRT specialistas Lietuvos valdžios sektoriaus balansui turi didelį teigiamą poveikį. Taip

5 pav. Lietuvos gyventojų ir užsieniečių imigrantų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 2020 m.



## Dėl specialistų atvykimo vietinių darbuotojų atlyginimai nemažėja.<sup>26</sup>

Dėl atvykstančių specialistų didėja darbo jėgos pasiūla, todėl šalies gyventojai lyg ir pagrįstai turėtų nuogąstauti, kad, nekintant darbuotojų paklausai, tai turėtų lemti darbo užmokesčio mažėjimą ar lėtesnį didėjimą. Tačiau empiriniai tyrimai rodo, kad augant darbuotojų pasiūlai didėja ir jų paklausa, taip absorbuodama spaudimą atlyginimų kritimui. Empirinių studijų apžvalga atskleidė, kad imigracijos poveikis vidutiniam vietinių darbuotojų atlyginimui yra artimas nuliui.

Veiksniai, atsveriantys atvykstančių talentų poveikį atlyginimų mažėjimui:

Jie tampa vartotojais, didindami vietinės produkcijos paklausą, taip netiesiogiai kurdami papildomas darbo vietas.

Įmonės reaguoja į augančią darbuotojų pasiūlą investuodamos į veiklos plėtrą ir kurdamos naujas darbo vietas.

Santykinais nedidelio skaičiaus trūkstamų kompetencijų specialistų pasiūla gali lemti stambaus investicijų projekto įgyvendinimą, kurio metu samdomi ir kiti šalies gyventojai.

Kartais iš kitos šalies veiklą perkelia visa įmonė (arba jos padaliniai), kurios darbuotojų branduolį sudaro užsieniečiai, tačiau ilgainiui papildomai samdomi ir vietiniai darbuotojai.

Imigruojantys asmenys dažnai yra verslūs, patys kuriantys verslus ir darbo vietas. Pavyzdžiui, Amerikoje imigrantai sudaro 13 proc. populiacijos, tačiau jie atstovauja net 30 proc. šalies verslininkų.

„Talentizmo“ paradigmos kontekste aktualu tai, kad dalyje ekonomikos sektorių talentų koncentracija vienoje vietoje leidžia kurti didesnę pridėtinę vertę nei tuo atveju, jei talentai būtų pasiskirstę įvairiose vietovėse; tai ilgainiui lemia ir darbo užmokesčio augimą. Tai rodo ir tiesioginėms užsienio investicijoms patraukliausių miestų reitingas, kuriame pirmąsias vietas užima didelė talentų trauka ir aukštu darbo užmokesčio lygiu pasižymintys miestai. Global Cities of the Future 2021/22” reitinge pirmąsias vietas užėmė tokie miestai kaip Singapūras, Londonas, Dubajus, Amsterdamas ir Dublinas. Sektoriuose, kuriose galioja šis principas, galimybės atskleisti visą individo talento potencialą ir kurti didelę pridėtinę vertę labai priklauso nuo jo sąveikavimo su kitais, jį papildančius įgūdžius turinčiais talentais.<sup>27</sup> Šie sektoriai tipiškai yra orientuoti į globalią rinką, todėl jų neriboja vietinės rinkos potencialas. Tokiu būdu prieiga prie talentų diktuoja verslo strateginės plėtros galimybes. Pavyzdžiui, biotechnologijų sektoriaus įmonės JAV sparčiausiai kūrėsi ir plėtėsi būtent tose vietovėse, kuriose biotechnologijų mokslininkų koncentracija buvo didžiausia.<sup>28</sup> Augant žinių kiekiui ekonomikoje, didėja galimybės gaminti vis sudėtingesnius produktus ir paslaugas ir taip sukurti didesnę pridėtinę vertę. Galiausiai talentų klasteriai iš dalies yra paremti ir unikalios verslumo bei inovacijų kultūros formavimusi, kuri pati savaime tampa traukos objektu. Talentų ir kompetencijų įvairovė, multikultūriškumas sudaro sąlygas naujų verslo idėjų realizavimui.

<sup>26</sup> Šis skyrelis remiasi literatūros apžvalga iš 2021 m. Tarptautinio valiutos fondo ataskaitos „The Impact of International Migration on Inclusive Growth: A Review”.

<sup>27</sup> Kerr, William R. The Gift of Global Talent: How Migration Shapes Business, Economy & Society. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2018.

<sup>28</sup> Lynne Zucker, Michael Darby, and Marilyn Brewer, „Intellectual Human Capital and the Birth of U.S. Biotechnology Enterprises”, American Economic Review 88, no.1 (March 1998): 290–306.



## 2.3. Dabartiniai Lietuvos talentų pritraukimo rezultatai nedžiugina

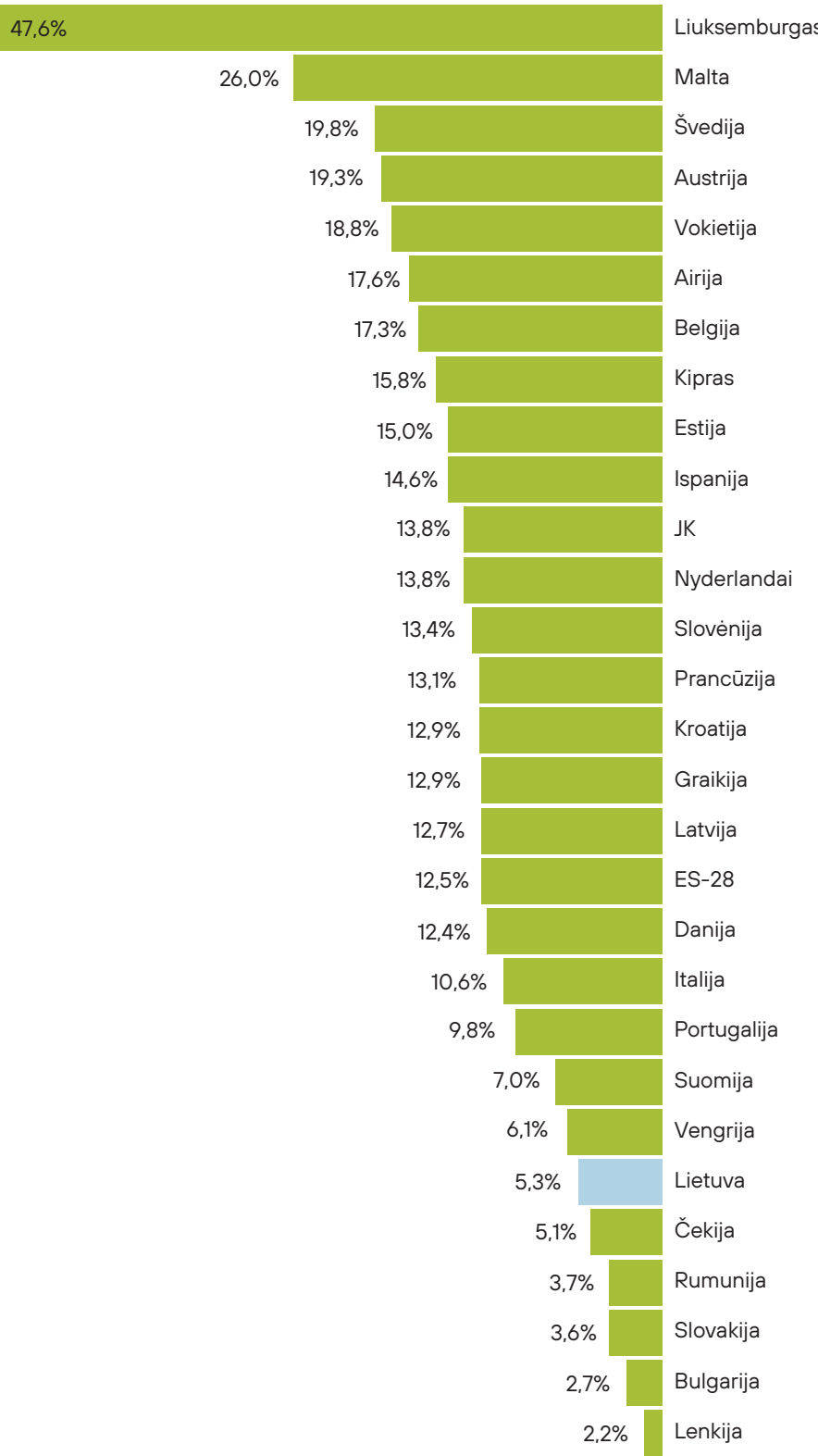
Nors talentų pritraukimas ir išlaikymas yra viena pagrindinių sąlygų Lietuvos ekonomikos transformacijai, šiuo metu Lietuva neturi veiksmingos talentų pritraukimo ir išlaikymo strategijos. Lietuva – viena labiausiai dėl emigracijos nukentėjusių ES valstybių, tačiau grįžtančių Lietuvos piliečių srautas išlieka nedidelis. Migracijos balansas tapo teigiamas tik pastaraisiais metais, tačiau neaišku, ar ši tendencija yra tvari, ar yra nulemta pandemijos. Pažangiai ekonomikai aktualias kompetencijas turinčių užsienio talentų vis dar pritraukiamas tik simbolinis skaičius. Užsienio studentų į darbo rinkoje paklausius specialistus rengiančias studijų programas atvyksta santykinai nedaug, o iš jų tik maža dalis lieka šalyje.



Lietuva pritraukia nedaug aukštą pridėtinę vertę kuriančių specialistų.

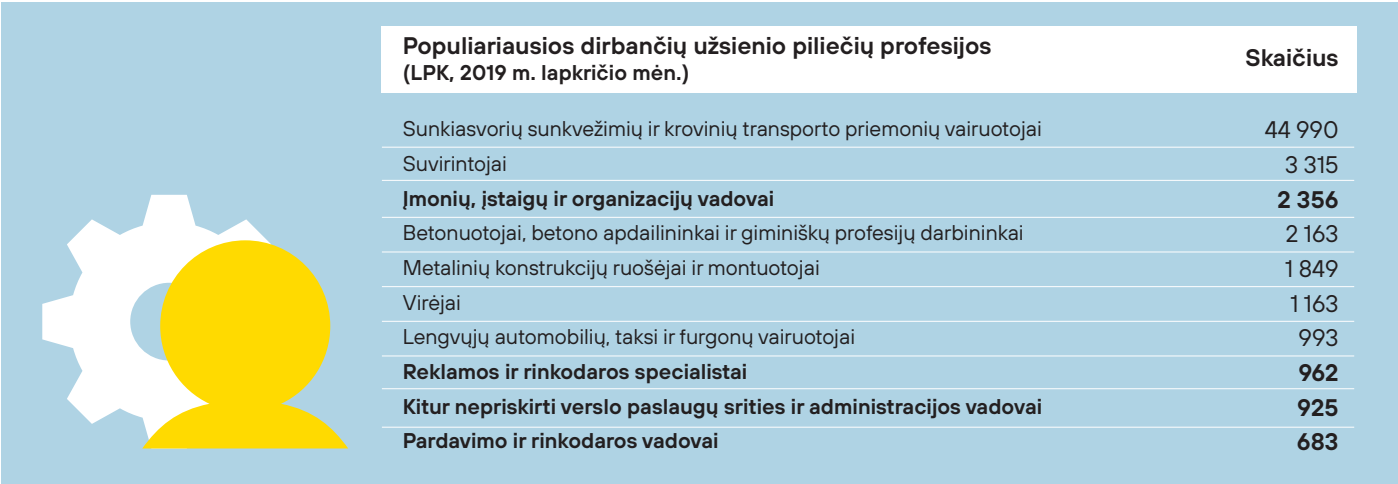
Lietuva pagal užsienio piliečių dalį populiacijoje yra viena iš ES autsaiderių. Nors pastaruosius keletą metų fiksuojama teigiama užsienio piliečių neto migracija, atvykusieji itin retai įsidarbina pagal aukštos kvalifikacijos reikalaujančias profesijas. Pavyzdžiui, daugiau kaip pusė įsidarbinusių užsieniečių dirba vilkikų vairuotojais, ir tik mažiau nei 1 proc. įsidarbina IRT specialistais.

6 pav. Imigrantų sudaroma gyventojų skaičiaus dalis, 2020 m.



Šaltinis: International Migration Stock, United Nations, 2020.

7 pav. Populiariausios Lietuvoje dirbančių užsienio piliečių profesijos



Šaltinis: Vyriausybės strateginės analizės centro skaičiavimai pagal „Sodros“ duomenis, 2019 m.

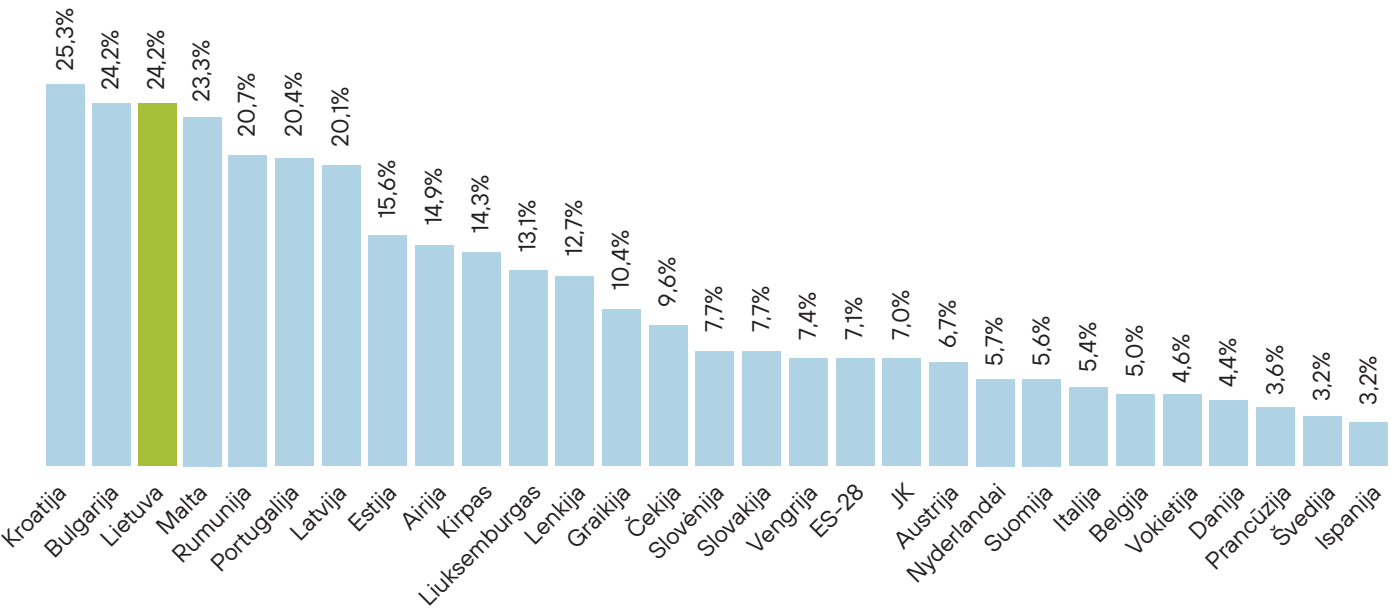
Išvykę Lietuvos gyventojai grįžta, tačiau šis procesas nepakankamai spartus.

Lietuva taip pat yra viena iš labiausiai dėl emigracijos „nukraujavusių“ ES valstybių. Per visus nepriklausomybės metus fiksuota neigiama šalies piliečių neto migracija, o kol kas vieninteliai išimtiniai (tikėtina, kad dėl pandemijos įtakos) buvo tik 2020-ieji metai, kuomet buvo stebima teigiama Lietuvos piliečių

neto migracija. 2020 m. į Lietuvą grįžo 20,8 tūkst. užsienyje gyvenusių Lietuvos piliečių, o į kitas valstybes išvyko tik 15,3 tūkst. Lietuvos piliečių. 2019 m. grįžusiųjų skaičius buvo panašus, tačiau tuomet emigravusiųjų buvo gerokai daugiau – 24,5 tūkst.<sup>29</sup> Kol kas nėra aišku, ar pozityvus 2020 m. rezultatas bus tvarus. Be to, pažymėtina, kad iš emigracijos grįžę Lietuvos piliečiai rečiau nei vidutinis Lietuvos darbuotojas įsidarbina aukštos kvalifikacijos reikalaujančiuose darbuose (atitinkamai ši dalis siekia 33 proc. ir 45 proc.).

<sup>29</sup> Statistikos departamentas, 2020 m.

8 pav. Emigrantų ir šalies gyventojų skaičiaus santykis, 2020 m.



Šaltinis: International Migration Stock, United Nations, 2020.





Užsienio studentų į ekonomikos augimui aktualias specialybes pritraukiama nedaug.

Iššūkių kyla ir dėl užsienio studentų pritraukimo bei išlaikymo. Lietuvoje aukštojo mokslo užsienio studentų dalis 2018 m. siekė 5,3 proc. visų studentų, o tai yra kur kas mažiau nei kitų Europos EBPO valstybių dalis, siekianti 9,2 proc.<sup>30</sup> Tarp 2020–2021 mokslo metais studijavusių užsienio studentų daugiausia buvo pasirinkusių medicinos ir sveikatos studijų krypčių grupę (absoliuti dauguma jų studijavo Lietuvos sveikatos mokslų universiteto ir Vilniaus universiteto medicinos arba odontologijos programose), verslo ir viešosios vadybos arba socialinius mokslus. Šias tris studijų kryptis buvo pasirinkę net du trečdaliai visų užsienio studentų. Į ateities ekonomiką orientuotas inžinerijos, informatikos, technologijų, gamtos, gyvybės mokslų arba matematikos studijas rinkosi vos penktadalis užsienio studentų. Negana to, vos 7 proc. Lietuvoje studijas baigusiu užsieniečių lieka dirbti Lietuvoje.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> OECD Data, 2018.

<sup>31</sup> „Užsienio studentai Lietuvoje: ar gebame pritraukti mokyti, o įgijusius išsilavinimą išlaikyti Lietuvoje?“, MŪSTA, 2017 m.

9 pav. Lietuvoje studijuojančių užsieniečių skaičius pagal studijų krypčių grupę, 2020–2021 mokslo metai

	ES šalių piliečiai	Ne ES šalių piliečiai	Iš viso:
Medicinos ir sveikatos mokslai	1 008	886	1 894
Verslo ir viešojo vadyba	126	1 389	1 514
Socialiniai mokslai	181	834	1 010
Inžinerijos mokslai	36	742	778
Informatikos mokslai	18	305	323
Humanitariniai mokslai	31	234	265
Menai	26	219	245
Teisė	18	144	162
Technologijos mokslai	12	136	148
Veterinarijos mokslai	101	39	140
Gamtos mokslai	22	54	76
Gyvybės mokslai	5	51	56
Kita	15	94	109

Šaltinis: Švietimo valdymo informacinė sistema, 2021 m

2.4. Lietuva turi reikšmingą talentų pritraukimo potencialą

Globalioje darbo rinkoje aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausa yra didelė daugelyje šalių, todėl talentingi specialistai gali rinktis tas šalis, kuriose sąlygos yra patraukliausios. Didžiąją dalį talentų istoriškai yra pritraukęs nedidelis skaičius valstybių, pasiūlančių jiems patraukliausias sąlygas. Maždaug du trečdaliai aukštos kvalifikacijos migrantų kaip imigracijos kryptį renkasi EBPO valstybes, nors jose gyvena tik penktadalis pasaulio gyventojų.<sup>32</sup> Vertinant aukštąjį išsilavinimą turinčių darbingo amžiaus imigrantų pasiskirstymą tarp EBPO valstybių, daugiau nei trys ketvirtadaliai jų pasirinko JAV, Australiją, Kanadą, Jungtinę Karalystę, Vokietiją ir Prancūziją. Tai – turtingos Vakarų valstybės, tad natūralu, kad gali kilti abejonių, ar mažiau ekonomiškai išsivysčiusios valstybės, tarp kurių yra ir Lietuva, turi reikšmingą talentų pritraukimo potencialą.

<sup>32</sup> Kerr, William R. The Gift of Global Talent: How Migration Shapes Business, Economy & Society. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2018.

10 pav. Užsienyje gimę ir aukštąjį išsilavinimą įgiję 15–64 m. šalies gyventojai EBPO šalyse narėse, mln. gyventojų



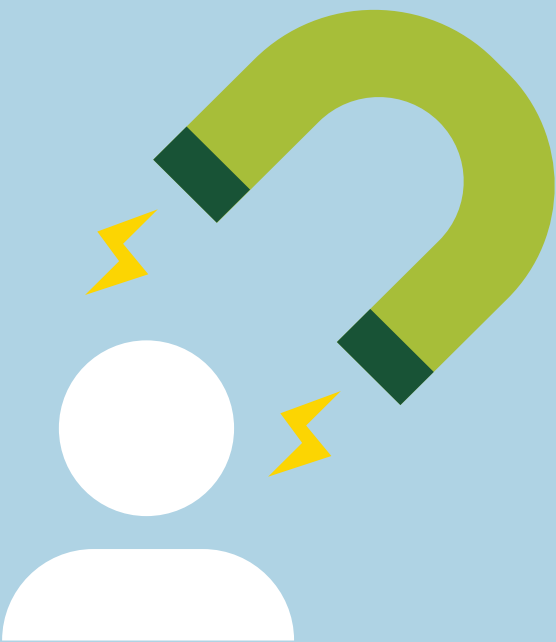
Šaltinis: EBPO duomenų apie imigrantus rinkinys DIOC 2015/16.



# Šalių išsivystymo, o kartu ir darbo užmokesčio lygis ištis yra svarbus, tačiau ne vienintelis talentų traukos veiksnys.

Kai kurios Vidurio ir Rytų Europos šalys per pastarąjį dešimtmetį (2010–2019 m.) pasižymėjo teigiama neto migracija nepaisant santykinai žemų, Vakarų Europai neprilygstančių atlyginimų. Tarp teigiamu migracijos srautu pasižymėjusių šalių yra ir Estija, o Lietuva pademonstravo blogiausią rezultatą ES ir pagal protų nutekėjimą atrodė prasčiau net už žemesniu pajamų lygiu pasižyminčias Rumuniją ir Bulgariją. Tai rodo, kad Lietuva, šiuo metu jau pasiekusi gana aukštą išsivystymo lygį, yra pajėgi demonstruoti ir gerokai aukštesnius talentų traukos rezultatus.

11 pav. Ryšys tarp šalies neto migracijos rodiklio ir darbo užmokesčio lygio



# Lietuvai svarbu pasiekti pirminį proveržį pritraukiant talentus ir sukurti tvirtas prielaidas nuosekliai talentų skaičiaus augimui.

Kiekvieno pritraukto ir išlaikyto talento sėkmės istorija yra geriausia reklama šaliai ir gali paskatinti kitus pasirinkti Lietuvą. Nors darbo užmokestis Lietuvoje ir pirmaujančiose ES valstybėse vis dar skiriasi keliais kartais, tai nereiškia, kad talentų pritraukimas Lietuvai yra neįmanoma misija. Kaip rodo kitų panašių šalių patirtis, Lietuvos talentų pritraukimo rezultatai galėtų būti reikšmingai geresni. Atspirties tašku turi tapti suvokimas, kad talentų pritraukimą riboja ne tik ambicijos, bet ir Lietuvos pasirengimas pritraukti, priimti ir integruoti talentus. Šiam proveržiui pasiekti reikalingi pokyčiai aptariami kituose skyriuose.

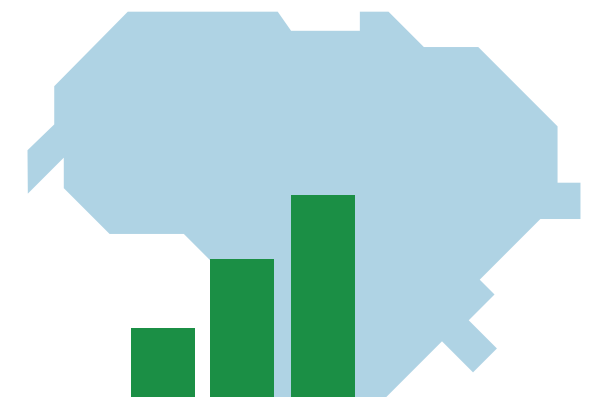


## 3.1. Globalioje kovoje dėl talentų reikia tikslingos strategijos

Visame pasaulyje įmonėms kiekvienais metais vis sunkiau surasti aukštos kvalifikacijos specialistų, todėl konkurencija pasaulinėje talentų rinkoje tampa vis intensyvesnė. Dar 1997 metais „McKinsey & Company“ šį fenomeną pavadino karu dėl talentų, pabrėžiant augančią konkurenciją siekiant pritraukti ir išlaikyti talentingus aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Siekiant, kad Lietuva taptų talentų traukos centru, svarbu atsižvelgti į talentų poreikius ir vietovės pasirinkimo motyvus.

**Lenktynėse dėl talentų Lietuvai reikalinga laimėjimo formulė – tikslinga strategija, kurioje būtų įtvirtintos geriausios kitų valstybių praktikos ir sukurtas unikalus Lietuvos vertės pasiūlymas.**

Įvertinus norimo pritraukti talento profilį (darbo sritis, kvalifikacijos lygis, kilmės regionas), galima didinti pačių priemonių talentui pritraukti ir išlaikyti veiksmingumą bei nustatyti šalies vertės pasiūlymo sritis, kurias reikia tobulinti. Ši strategija turi būti paremta šalies stiprybėmis ir sumažinanti trūkumų poveikį. Pažymėtina, kad talento vietovės pasirinkimą iš esmės lemia tie patys veiksniai, kurie yra aktualūs ir šalies piliečiams: kokybiškos darbo vietos ir studijos, asmeninio ir profesinio tobulėjimo galimybės bei dinamiška verslo ir mokslo ekosistema, sudaranti galimybes realizuoti savo potencialą vystant pažangius produktus ir paslaugas. Todėl Lietuvos patrauklumo talentams didinimo ir palankių sąlygų šalies piliečiams sudarymo uždaviniai neprieštarauja vienas kitam. Tiesa, į šalį pritraukiamų talentų atveju svarbų vaidmenį vaidina ir palankios migracijos sąlygos. Neužtikrinus jų, sudėtingas migracijos sistemos labirintas gali pakeisti net ir teigiamai šalį vertinančio asmens pasirinkimą.



3 skyrius

# Kokia talentų strategija reikalinga Lietuvai?



12 pav. Talento vietovės pasirinkimą lemiantys veiksniai



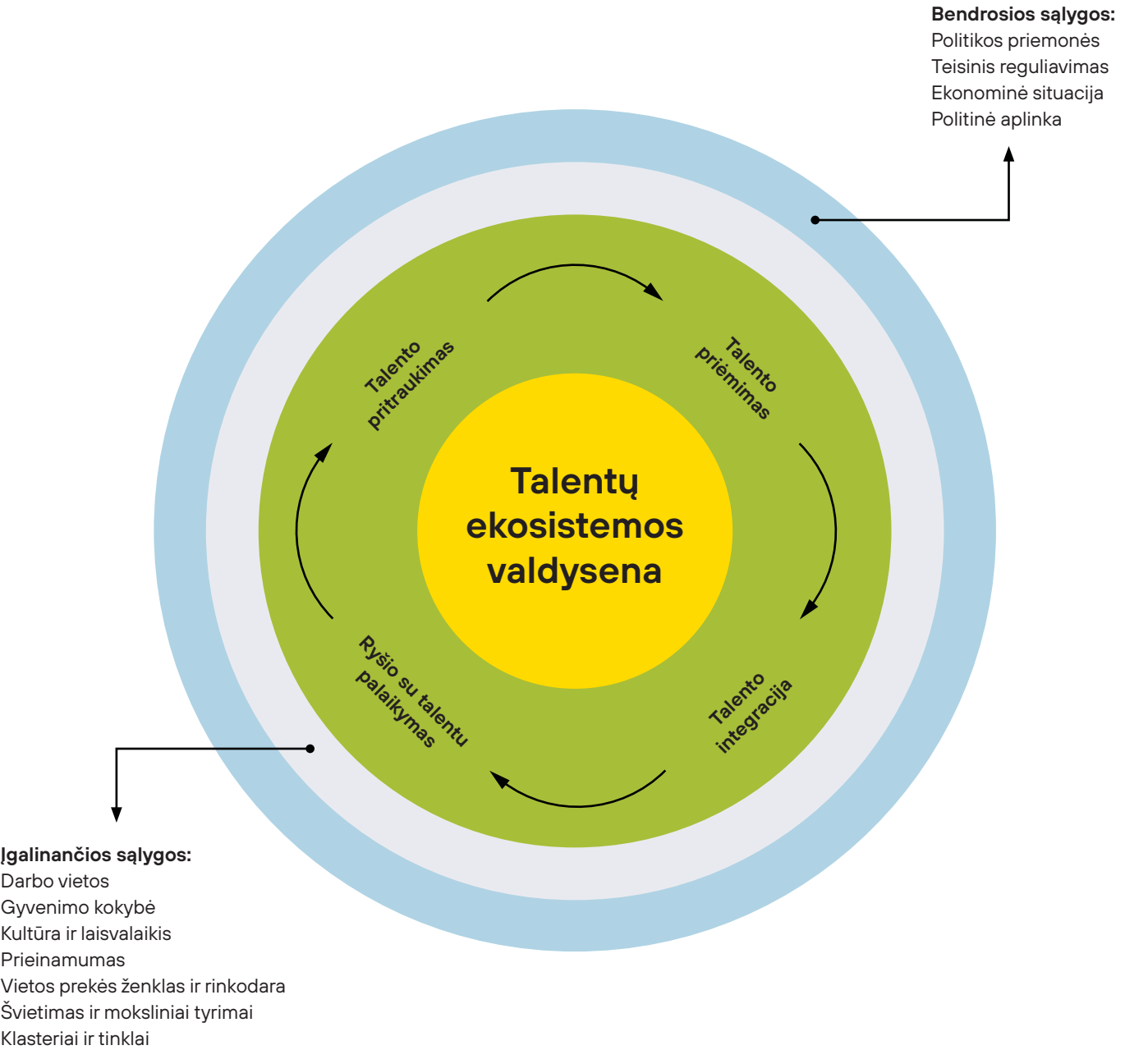
Šaltinis: Talent in the 21st-Century Economy, Migration Policy Institute, 2008.

Praktiškai sprendimų ir siūlomų priemonių veiksmingumą ir tikslingumą svarbu didinti vertinant visus procesus per atvykstančio talento „kelią“ (patirtį), kurį sudaro keturi etapai: pritraukimas, priėmimas, integracija ir ryšio palaikymas.<sup>33</sup>

Šie etapai suvokiami kaip vientisas derinys, kurio elementai yra glaudžiai susiję tarpusavyje ir sustiprina vienas kitą. Didėjant pritraukiamų talentų skaičiui, daugėja ir užsieniečių bei jų šeimos narių, kuriems yra reikalingos priėmimo, o vėliau ir integracijos paslaugos. Sėkmingas talentų priėmimas ir integracija užtikrina gerą šalies reputaciją, o esant gerai reputacijai vykdyti talentų pritraukimą tampa daug lengviau.

<sup>33</sup> Marcus Andersson et al. Innovating Talent Attraction: A Practitioner's Guide for Cities, Regions and Countries, 2016.

13 pav. Talentų strategijos aprėptis pagal Talentų pritraukimo valdymo metodologiją (TAM)



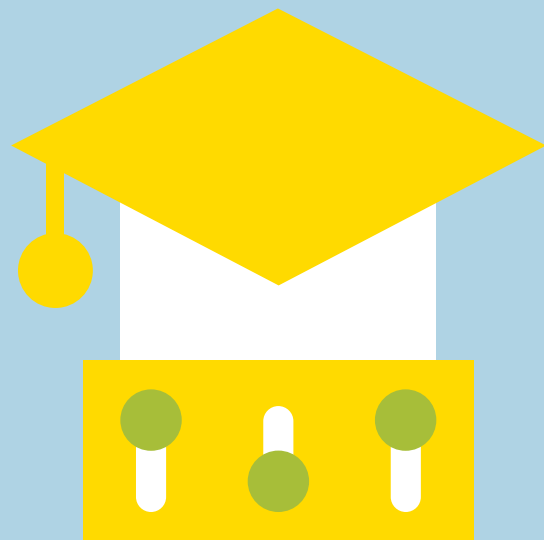
Šaltinis: Marcus Andersson et al. Innovating Talent Attraction: A Practitioner's Guide for Cities, Regions and Countries, 2016.



Lietuvos sėkmei svarbus tinkamas balansas tarp pamatinių talentų ekosistemos problemų sprendimo ir proveržio iniciatyvų, orientuotų į šalies raidos kryptį galinčių keisti talentų pritraukimą, įgyvendinimo. Būtent todėl buvo išskirtos dvi pagrindinės talentų strategijos sudedamosios dalys. Abi šios dalys yra būtinos, norint pasiekti reikšmingus talentų pritraukimo ir išlaikymo rezultatus, ir viena kitą papildo.

## Pirmoji strategijos dalis turi būti orientuota į iniciatyvas Lietuvos ekonomikos transformacijai reikalingiems talentams pritraukti trumpuoju laikotarpiu.

Sisteminių talentų ekosistemos problemų sprendimas užtruks daug laiko, o įdėtų pastangų rezultatas bus juntamas tik po daugelio metų. Visgi, vertinant Lietuvos verslo ir aukštojo mokslo institucijų situaciją, jau šiuo metu galima identifikuoti tam tikrus sektorius ir studijų programas, kuriose Lietuva yra pajėgi pasiūlyti talentams patrauklias sąlygas, o talentų pritraukimas yra būtina sąlyga tolimesniam įmonių augimui ir studijų kokybės didinimui. Toks fokusuotas modelis remiasi tuo, kad nors bendrai šalies mastu vis dar egzistuoja reikšmingi talentų integracijos ir išlaikymo iššūkiai, tam tikrose srityse jie pasireiškia gerokai mažesniu mastu arba gali būti veiksmingai sprendžiami specifinėmis intervencijomis. Pritraukus itin aukštos kompetencijos specialistus, tai reikšmingai prisidėtų prie Lietuvos talentų ekosistemos gerinimo ir suteiktų naują jos vystymosi impulsą. Šalyje jau dirbantys kvalifikuoti darbuotojai yra svarbus kriterijus dėl vietovės pasirinkimo svarstantiems talentams, todėl ši strategijos dalis neabejotinai prisidėtų ir prie ilgalaikio šalies patrauklumo didinimo.



Nuo finansinių paskatų iki specialių projektų, skirtų pritraukti specifinius talentus – kiekviena valstybė ieško būdų, kaip kurti išskirtinį šalies vertės pasiūlymą. Pavyzdžiui, Suomija yra inicijavusi „Talent Boost“ valstybinę talentų programą, skirtą aukštos kvalifikacijos specialistų, darbuotojų, studentų ir tyrėjų imigracijai paskatinti, ypač MTEP srityse. Singapūras – vienas sėkmingiausių talentų traukos centrų pasaulyje – įgyvendina „Tech.Pass“ programą, kad pritrauktų verslo lyderius ir IRT ekspertus bei suteiktų jiems lankstumo dalyvaujant įvairiose veiklose, kurios prisidėtų prie Singapūro technologijų ekosistemos. Estijoje, kurioje per pastaruosius 5 metus tarptautinių talentų skaičius išaugo dvigubai, įgyvendinama valstybinė programa IRT specialistams pritraukti: ypač aukštos kvalifikacijos IRT specialistai neįtraukiami į imigracijos kvotas, jiems taikoma lanksti leidimų gyventi išdavimo procedūra, o už šių specialistų įdarbinimą teikiama vienkartinė 3 000 Eur parama.



## Antroji strategijos dalis turi būti skirta tvariam talentų ekosistemos vystymuisi reikalingiems ilgalaikiams sprendimams įgyvendinti.

Tarptautinio migracijos politikos vystymo centro ekspertai konstatuoja, kad Lietuvai svarbu pradėti ne nuo pritraukimo veiksmų tobulinimo, o nuo talentų išlaikymo šalyje. Susitelkus vien į talentų pritraukimą galima stipriai nusivilti, kai šie specialistai nuspręs palikti šalį po palyginti trumpo laikotarpio. Nesprendžiant egzistuojančių integracijos problemų, talentų pritraukimas, tikėtina, turės ribotą efektą – pritraukti specialistai šalyje praleis trumpą laiką, o nepateisinti talentų lūkesčiai gali virsti reputacine žala Lietuvai. Svarbu suvokti, kad, siekiant tvirų rezultatų, greitų ir paprastų sprendimų nėra – svarbu išspręsti jau daugelį metų egzistuojančius talentų ekosistemos trūkumus ir gerinti sąlygas šalyje gyvenantiems ir dirbantiems specialistams, didinant jų ilgalaikės integracijos galimybes.

Remiantis Talentų pritraukimo valdymo (angl. *Talent Attraction Management*) metodologija (TAM), vietinio, regioninio ir nacionalinio lygio iniciatyvos, nukreiptos į talentų pritraukimą ir išlaikymą, turi būti vertinamos holistiškai kaip vieno integruoto proceso dalis. TAM yra naudojama kaip pagalba ieškant konkrečių sprendimų talentų valdysenos ekosistemai, ji padeda vertinti esamas sistemas, jas nagrinėti, tobulinti bei kurti ir įgyvendinti konkrečias priemones. Atsižvelgiant į talentų ekosistemai aktualių sričių įvairovę, politikos ir įvairių priemonių suderinimo iššūkius, svarbu užtikrinti visų susijusių subjektų bendradarbiavimą, įtraukiant valstybės institucijas, regionus, savivaldybes, NVO, akademinę bendruomenę ir verslą. Suinteresuotosios šalys turi būti įtrauktos į procesus ir jaustis jų „savininkais“, kai tai yra tikslinga. Itin svarbus ir tikslinės grupės (talentų) įtraukimas, siekiant turėti kokybišką grįžtamąjį ryšį ir taikomų priemonių tikslingumą. Tokio visaapimančio požiūrio pavyzdys galėtų būti Suomija, kuriai būdinga holistinė talentų politika. Suomijos imigracijos politika yra susieta su inovacijų, užimtumo, švietimo, ekonomikos ir pramonės politikos siekiais. Taip pat ši šalis visapusiškai vertina įvairias imigrantams aktualias visuomenės gyvenimo sritis, skatina Suomijoje studijuojančių ir dirbančių užsieniečių visapusišką integraciją bei persikėlimą į šalį su šeimos nariais.

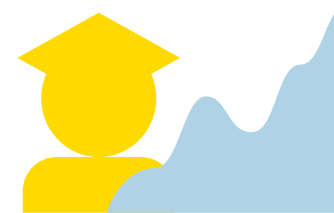
Pažymėtina, kad abi strategijos dalys yra vienodai svarbios ir turi būti įgyvendinamos lygiagrečiai. Tik tokiu atveju pasiekti rezultatai bus tvarūs, o Lietuva galės išnaudoti tarp skirtingų sprendimų egzistuojančias sinergijas. Toliau aptariami konkretūs Lietuvai siūlomi sprendimai.



## 3.2. Siūlomos priemonės Lietuvos ekonomikos transformacijai reikalingiems talentams pritraukti

Lietuva neišnaudoja inovatyvių talentų pritraukimo priemonių potencialo. Turimą priemonių įvairovę papildžius naujomis, pažangiausiomis migracijos srities tendencijomis pagrįstomis priemonėmis, būtų galima pasiekti didesnį talentų skaičių ir atsverti bendruosius šalies patrauklumo iššūkius (pavyzdžiui, mažesnį nei ES vidurkis darbo užmokestį ar mažą šalies žinomumą). Pasinaudodama kitų šalių pavyzdžiu (Estijos, Singapūro, Suomijos ir kt.), Lietuva turėtų įgyvendinti tikslines priemones, turinčias įtakos specifiniams talento, kurį siekiama pritraukti į Lietuvą, poreikiams, skiriant reikšmingą dėmesį tokių priemonių komunikacijai.

Siūlomos priemonės:



**01** Kurti bendradarbiavimo su tikslinėmis pasirinktomis trečiųjų šalių rinkomis projektus talentams pritraukti.

Tokie projektai galėtų būti įgyvendinami, priklausomai nuo poreikio, vienu ar keliais galimais formatais:

Talentų partnerystės projektai (angl. *talent partnerships*), vykdomi išnaudojant ES teikiamas bendradarbiavimo ir finansavimo galimybes bei pasinaudojus Lietuvos patirtimi įgyvendinant „Digital Explorers“ projektą. Projektų metu pasirinktose šalyse galėtų būti vykdomos atrankos (hakatonai ar panašios įtraukios inovatyvios priemonės talentų galimybėms ir tinkamumui išbandyti), o atrinkti specialistai galėtų būtų įdarbinami ar priimami praktikoms arba stažuotėms, priklausomai nuo pasirinkto projekto formato.

Jei būtų pakankamas darbdavių susidomėjimas konkrečia rinka, galėtų būtų organizuojamos vienkartinės ar periodiškai vykdomos misijos – darbo mugės ar renginiai, skirti Lietuvos įmonių žinomumui didinti ir siekiant pradėti vykdyti darbuotojų atrankos procesus. Tokias misijas būtų galima organizuoti ekonominės plėtros agentūros „Montréal International“ pavyzdžiu: kartu su partneriais vykdytos įdarbinimo misijos Europos, JAV, Lotynų Amerikos ir Magribo (Tunisas, Alžyras, Marokas, Libija, Mauritanija) miestuose, turinčiuose kultūrinės sąsajas su Kvebeko regionu ir daugybę specialistų, dirbančių Kvebeko regionui strategiškai svarbiose srityse. Įvykdyta 12 misijų, kurių metu 80 įmonių atstovai susitiko su daugiau nei 30 tūkst. specialistų, iš kurių pasamdyti 800 (sektoriai: IRT, žaidimų kūrimas, orlaiviai ir erdvėlaiviai).

Šiuos projektus rekomenduotina įgyvendinti viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimo pagrindu. Privatųjį sektorių (įmones, jų asociacijas) į šiuos projektus reikėtų įtraukti kaip partnerį, dalyvaujantį atrenkant kandidatus ir, priklausomai nuo projekto tikslų, juos įdarbinant ar sudarant praktikos arba stažuotčių sutartis. Tam, kad šie projektai būtų sėkmingi ir veiksmingi, reikia ir dvišalių susitarimų migracijos procedūroms lengvinti. Projekto įgyvendintojai pagal konkretaus projekto specifiką galėtų pagelbėti specialistams persikraustant, juos integruojant, padėti jiems kurti profesinius ir kultūrinius tinklus, teikti pagalbą ir konsultacijas. Tokiais projektais būtų kuriamos įvairios naudos:

Tiesiogiai pritraukiami tiksliniai talentai, kuriems Lietuva ir joje įsikūrusios įmonės pristatomos kaip patrauklios karjerai.

Kuriami stabilūs ryšiai, didinamos žinios apie tikslinę rinką ir Lietuvos žinomumas joje – tai leidžia ateityje veiksmingiau pritraukti talentus iš šios rinkos. Projektai duotų daugiau naudos mezgant ryšius su vietos švietimo ar profesinio rengimo įstaigomis ir kuriant bendrus projektus.

Didinamas darbdavių atvirumas tarptautinei samdai – suteikiama pradinė pagalba, jie įtraukiami į tarptautiškumu grindžiamas iniciatyvas.

Sistemiškai pritraukiant specialistus iš konkrečios šalies ar regiono, palengvinamas integracijos procesas Lietuvoje (galima paprasčiau orientuoti integracijos programas), integracijos darbovietėje galimybės ir kuriamos didesnės tarptautinės bendruomenės šalyje, kurios gali tapti traukos centru kitiems talentams iš šių valstybių ar regionų (potencialas išnaudoti šalies ambasadorių ir kitoms ryšio palaikymo iniciatyvoms).

Potencialiai didinama verslo galimybė plėstis šiuose regionuose.

Stiprinamas viešojo ir privačiojo sektorių bendradarbiavimas.

Praktinis būdas įsivertinti esamos migracinės sistemos trūkumus persikeliant aukštos kvalifikacijos specialistams – galimybė tobulinti migracijos procesą.



## 02

Siekiant pritraukti daugiau užsienio studentų, Lietuva turėtų įgyvendinti „Studycation“ programą, kuri būsimiems studentams leistų iš arti susipažinti su Lietuvoje esančiomis galimybėmis.



Ši kelionė turėtų įvairiapusiai supažindinti būsimą studentą su miestu, jo kultūra, įdomiomis charakteristikomis ir, žinoma, universitetais bei jų programomis. Remiantis „Investuok Lietuvoje“ organizuojamų investuotojų vizitų patirtimi ir „Go Vilnius“ siūlomos „Workation“ programos populiarumu, potencialiems studentams galimybė iš arti pažinti didžiuosius Lietuvos miestus (pavyzdžiui, Vilnių, Kauną ar Klaipėdą) kaip patrauklias vietas gyvenimui, studijoms ir laisvalaikiui, padėtų lengviau priimti sprendimą dėl studijų vietos. Taip būtų galima pasiekti, kad didesnis skaičius būsimų specialistų pasirinktų studijuoti būtent Lietuvos ekonomikos transformacijai aktualiose studijų programose.

### 03

Siekiant paskatinti seniai išvykusius Lietuvos piliečius, aukštos kvalifikacijos specialistus sugrįžti į tėvynę bei tęsti karjerą Lietuvoje, pasiūlyti paketą „Lietuva tavęs laukia“.

Tai būtų specializuota programa pirmam startui, padėsianti aukštos kvalifikacijos emigrantams lengviau priimti sprendimą grįžti į Lietuvą bei greičiau ir sklandžiau čia įsitvirtinti. Paketas turėtų apimti įvairias iniciatyvas, tokias kaip:

Asmeninis reemigracijos koordinatorius, kuris nuo pirmos dienos padeda susiplanuoti būtinus žingsnius ir įveikti biurokratinės kliūtis.

Būsto nuomos visiška ar dalinė kompensacija pirmaisiais gyvenimo Lietuvoje mėnesiais.

Galimybė sugrįžusių Lietuvos piliečių vaikams iš anksto gauti vietas darželiuose ir mokyklose, tėvams dar nedeklaravus gyvenamosios vietos Lietuvoje.

Kitos įsikūrimą ir integraciją lengvinančios priemonės, paskatinsiančios aukštos kvalifikacijos Lietuvos piliečius sugrįžti į šalį dirbti ir gyventi.

## 04

Sukurti paskatų už tikslinių talentų rekomendavimą sistemą.



## 05

Sukurti priemonių paketą, skirtą darbdavių galimybėms pritraukti talentus didinti ir motyvacijai bei pasiruošimui samdyti užsienio ir Lietuvos diasporos specialistus.

Tokį paketą sudarytų *co-branding* ir *co-marketing* priemonių rinkinys, kurį įmonės galėtų naudoti vykdydamos tikslinių talentų paiešką ir pritraukimą. Į šį rinkinį įeity:

Pasinaudojant Danijos („Copenhagen Capacity“) gerąja patirtimi, sukurti rinkodaros priemonių paruoštukus (pavyzdžiui, vaizdo medžiagą, nuotraukas, tekstus, infografikus ir kitą mediją) apie gyvenimą ir darbą Lietuvoje.

Sukurti bendrą komunikacinę platformą šalies ar regiono verslams, kurioje būtų galima skelbti informaciją apie laisvas pozicijas, didinti įmonių

Siekiant didinti Lietuvoje įdarbinamų aukštos kvalifikacijos užsieniečių ar Lietuvos diasporos užsienyje (ypač informacinių technologijų srities) skaičių ir atsižvelgiant į tai, kad asmeninės (angl. *peer-to-peer*) rekomendacijos paprastai yra paveikios, norint panaudoti šį metodą būtų tikslinga pasitelkti čia jau sėkmingai dirbančius užsieniečius bei į šalį sugrįžusius Lietuvos piliečius. Siūloma sukurti projektą – premijų mechanizmą sėkmingą kandidatą į Lietuvą pritraukusiam asmeniui. Mechanizmas veiktų šiuo principu: Lietuvoje dirbantis užsienio talentas ar į šalį sugrįžęs aukštos kvalifikacijos specialistas rekomenduoja atvirą aukštos kvalifikacijos poziciją konkrečiam žmogui, gyvenančiam užsienyje. Jei pasiūlytas žmogus kandidatuoja į viešinamą poziciją, gauna ir priima darbo pasiūlymą bei Lietuvoje sėkmingai dirba 6 mėnesius, jį rekomendavęs asmuo gauna piniginę premiją. Siekiant išbandyti šio projekto veiksmingumą, būtų galima pradėti nuo bandomojo projekto, orientuoto į konkrečių sektorių talentus, arba numatant ribotą šio projekto metu reklamuojamų pozicijų ar jame galinčių dalyvauti asmenų skaičių, o jam pasiteisinus – projektą plėsti. Tokia priemonė padeda spręsti kelis klausimus:

Sukuriama ne tik žinomumą didinanti priemonė, bet ir reali išmatuojama nauda, pasireiškianti konkrečiu įdarbintų asmenų skaičiumi.

Tai yra galimybė pritraukti nišinių kompetencijų talentus pasinaudojant Lietuvoje esančių aukštos kvalifikacijos specialistų profesiniais tinklais.

Mažinama įtampa Lietuvos darbo rinkoje, ypač IRT sektoriuje, kai specialistai tiesiog migruoja iš vienos įmonės į kitą.

Trumpėja kvalifikuoto darbuotojo įdarbinimo „kelias“ ir mažėja pritraukimo kaštai, didelę dalį vietovės ir darbo pozicijos „pardavimo“ proceso perkeliant rekomenduojančiam poziciją žmogui.

Lengvesnė atvykusiojo integracija – tikėtina, kad poziciją rekomendavęs žmogus prisidės prie sklandesnio atvykusiojo priėmimo, jo socialinės integracijos.

Žinomumą, dalytis informacija apie darbo kultūrą ir gyvenimo sąlygas šalyje. Tokios platformos pavyzdys yra Švedijoje realizuota „Stockholm Business Region“ sukurta socialinio tinklo „Twitter“ paskyra „Move to Stockholm“, kurios turinį kiekvieną savaitę kuria ir prižiūri vis kita technologijų įmonė.

Šios priemonės padėtų darbdaviams veiksmingai išnaudoti šalies įvaidį, didintų įmonės ir persikėlimo į Lietuvą patrauklumą bei padėtų pasiekti norimą pritraukti specialistą. Be to, tokios priemonės padėtų įtraukti privatųjį sektorių didinant Lietuvos žinomumą ir kuriant nuoseklų šalies įvaidį.



## 06

Siekiant pateikti konkurencingą pasiūlymą talentams, taikyti mokestines ir finansines paskatas.



Kaip mokestinės paskatos galėtų būti taikomas laikinas gyventojų pajamų mokesčio tarifo sumažinimas ir išlaidų, susijusių su persikėlimu ir integracija, neapmokestinimas, kai jas apmoka darbdavys. Vienkartinės finansinės paskatos didžiausią poveikį turėtų, jei jos būtų orientuotos ir į talentus pritraukiančias įmones, ir į pačius specialistus. Kitų šalių patirtis rodo, kad mokestinės paskatos gali smarkiai padidinti talentų srautą. Pavyzdžiui, Danijoje 1991 m. pritaikius mokestines paskatas, reikalavimus atitinkančių užsienio specialistų srautas dėl jų išaugo daugiau nei 2 kartus.<sup>34</sup> Nyderlanduose, apklausus mokestine paskata besinaudojančius asmenis, absoliuti dauguma aukštas pajamas gaunančiųjų nurodė, kad paskatos poveikis jų apsisprendimui atvykti į Nyderlandus buvo labai didelis arba lemiamas (jei ne paskata, jie nebūtų atvykę). Be to, Nyderlanduose paskata besinaudojantys asmenys trigubai dažniau nei šalies vidurkis turėjo aukštąjį išsilavinimą, o pagrindinės besinaudojančių paskatomis profesijų grupės buvo IRT specialistai, inžinieriai ir tyrėjai<sup>35</sup>, – kiekvienos šalies pažangai itin reikalingos profesijos.

Siekiant, kad paskatos būtų nukreiptos į didžiausią vertę galinčius sukurti talentus, siekiantieji jomis pasinaudoti turėtų atitikti tam tikrus reikalavimus, pavyzdžiui:

- | neterminuota darbo sutartis su Lietuvoje registruotu darbdaviu;
- | profesija įtraukta į Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijos tvirtinamą aukštos kvalifikacijos reikalaujančių trūkstamų profesijų sąrašą;
- | vidutinis metinis darbo užmokestis turi siekti bent du šalies vidutinius darbo užmokesčius;
- | bent penkerius metus iki sutarties pasirašymo nebūti Lietuvos mokesčių rezidentu.

<sup>34</sup> Kleven, H. J., Landais, C., Saez, E., & Schultz, E. (2014). Migration and Wage Effects of Taxing Top Earners: Evidence from the Foreigners' Tax Scheme in Denmark. *The Quarterly Journal of Economics*, 129(1), 333–378.

<sup>35</sup> Nyderlandų finansų ministerijos užsakyta studija apie galimybės mokestinę bazę sumažinti 30 proc. poveikį.

## 3.3. Siūlomos priemonės tvariam talentų ekosistemos vystymuisi užtikrinti

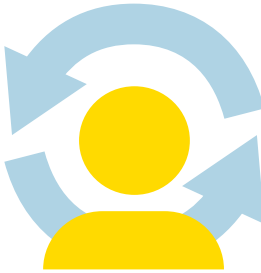


Lietuvos talentų politika yra fragmentuota ir nevienodai orientuota į visus migracijos proceso etapus. Lietuvos talentų politikos kontekste dažniau minimas talento pritraukimo klausimas, tačiau priėmimas, integracija ir išlaikymas sulaukia neproporcingai mažai dėmesio arba apskritai lieka nuošalyje. Visgi nereikėtų pamiršti, kad pritraukimas tėra pirmas žingsnis talento „kelyje“, o realus imigrantų poveikis priimančios valstybės ekonomikai priklauso nuo atvykusiųjų ekonominės ir socialinės integracijos veiksmingumo.<sup>36</sup> Migrantų integracijos politikos indekse (MIPEx) 2020 m. Lietuvos migracijos politika įvertinta vos 37 balais iš 100. Tai yra vienas iš prasčiausių rezultatų tarp ES valstybių. Taip pat iššūkių kelia tai, kad strateginiai tikslai, kuriais siekiama vykdyti sėkmingą valstybės poreikius atitinkančią talentų pritraukimo ir integracijos politiką, iki šiol nėra paremti tam pritaikyta teisine imigracijos sistema.

<sup>36</sup> „Lietuvos ekonominės konvergencijos ir darbo rinkos iššūkiai“, Lietuvos bankas, 2020 m.



Siūlomos priemonės:



**01** Siekiant sukurti aiškesnį ir nuoseklesnį migracijos procedūrų reglamentavimą bei sumažinti biurokratinę naštą, reikėtų iš esmės peržiūrėti migracijos procedūras reglamentuojančius teisės aktus ir administracinę praktiką.

Ši peržiūra turi būti atliekama vadovaujantis įrodymais pagrįstos teisėkūros principais bei įtraukiant visas suinteresuotąsias grupes, susijusias su talentų ekosistemos valdymu, bei sukuriant veiksmingą galimybę šiame procese dalyvauti užsieniečiams. Veiksmingas bendradarbiavimas taip pat svarbus norint išlaikyti konkurencingai veikiančią sistemą, paskiriant administracinę naštą ir nesukuriant neadekvataus krūvio institucijoms, galinčio ilginti pačių procedūrų trukmę. Reglamentuojant migracijos procesus siūloma remtis šiais principais:

- kiek įmanoma mažinamas vizitų institucijose poreikis didinant virtualių procedūrų skaičių;
- užtikrinami konkurencingi migracijos procedūrų terminai vengiant perteklinių procedūrų;
- didinama galimybė užsieniečiui pateikti prašymus ir dokumentus bent anglų ar rusų kalba bei gauti atsakymus ar informaciją iš institucijų bent šiomis užsienio kalbomis;
- numatomiems pateikti dokumentams turi būti alternatyvos, kurios būtų lygiavertės nurodytam dokumentui, ir jais būtų galima pagrįsti talento atitiktį reikalavimams.

Taip pat svarbu didinti migracijos procedūrų patrauklumą gerinant atskirus jų elementus, svarbius tikslinėms užsienio specialistų grupėms:

- užsienio studentams ir dirbantiems specialistams sudaryti sąlygas atsivežti šeimos narius;
- suteikti galimybę pačiam darbdaviui atlikti užsienio darbuotojo kvalifikacijos vertinimą ir jos atitiktį planuojamai užimti pareigybei.

**02** Plėsti „Work in Lithuania“ programos veiklą, jos pagrindu sukuriant Talentų pritraukimo agentūrą.



Ši agentūra taptų ekspertine institucija, kuriančia talentų pritraukimo srities strategijas, dirbančia tiek su tikslinių talentų pritraukimu, tiek su verslo atvirumo tarptautinei samdai ir jų gebėjimų didinimu. Taip pat ši agentūra teiktų siūlymus, kaip reikėtų gerinti visą talentų ekosistemą. Siūlomos pagrindinės agentūros veiklos plėtros kryptys:

Kurti ryšius su tiksliniais užsienio ir šalies diasporos talentais, vykdyti jų pritraukimo veiklas tikslinėse rinkose užsienyje, kaupti bei sisteminti informaciją apie aukštos kvalifikacijos specialistus užsienio rinkose. Siekiant geriausių rezultatų, būtų tikslinga įsteigti keletą nedidelių užsienio atstovybių svarbiausiose rinkose – vietoje dirbantys atstovai galėtų tiksliausiai įvertinti rinkos galimybes, aktyviai megzti ryšius su vietiniais partneriais (švietimo įstaigomis, įdarbinimo agentūromis ir pan.), atstovauti Lietuvai karjeros renginiuose ir konferencijose, palaikyti tiesioginį kontaktą su tose šalyse įsikūrusiais Lietuvos diasporos specialistais ir tiksliniais užsienio talentais, perprasti konkrečios šalies talento poreikius bei konsultuoti dėl jo pritraukimo.

Kurti tikslinių talentų pritraukimo programas ir konsultuoti kitus šioje srityje veikiančius subjektus, teikti pasiūlymus atsakingoms institucijoms dėl talentų ekosistemos ir migracinės aplinkos gerinimo, t. y. migracinių procedūrų lengvinimo, teisinės bazės optimizavimo, paskatų užsienio talentams sukūrimo, rinkodaros ir kitų susijusių iniciatyvų, kurios padarytų Lietuvą patrauklesnę, labiau matomą ir konkurencingesnę užsienio talentų akyse.

Nuolat vykdyti tyrimus (arba skatinti darbdavių organizacijas juos vykdyti) apie potencialias tikslines rinkas, iš kurių būtų galima pritraukti talentus, ir teikti šių tyrimų rezultatus darbdaviams bei kitiems suinteresuotiesiems subjektams. Rinkų tyrimai būtų naudingi vertinant Lietuvos galimybes iš šių rinkų pritraukti norimus talentus ir priemonių darbui su šiomis rinkomis apimtį. Taip pat tokie tyrimai padėtų mokslo institucijoms įvertinti, kurie regionai turi didžiausią potencialą pritraukiant studentus į Lietuvos darbo rinkoje paklausias specialybes.

Vykdyti darbdavių ir privačių įdarbinimo agentūrų konsultavimą tarptautinės samdos ir migracijos procesų klausimais, organizuoti mokymus, kurti bei tobulinti inovatyvias priemones, palengvinančias talentų paieškos, pritraukimo ir įdarbinimo procesus (nuo talentų pritraukimo misijų į tikslines šalis iki mobiliųjų programėlių procesams palengvinti).

Ši agentūra bendradarbiautų ir teiktų pagalbą kitiems aptariamoje srityje veikiantiems subjektams, dirbantiems su atskiromis tikslinių talentų grupėmis, bei galėtų būti informacijos apie kitų šios srities subjektų vykdomą veiklą centrinė platforma.



# 03

Užtikrinti informacijos apie būtinas paslaugas prieinamumą (užsienio kalba) talentams ir jų šeimos nariams.

Siekiant užtikrinti, kad patirtis naujoje šalyje būtų teigiama ir patraukli, visa reikalinga praktinė informacija, ko užsieniečiui reikia norint gyventi šalyje, turi būti pateikta jam suprantama kalba kuo paprasčiau ir aiškiau. Informacija turėtų aprėpti svarbiausius gyvenimo etapus, būti lengvai ir viešai prieinama. Tinkama, aiški ir suprantama informacija padėtų kurti patrauklios šalies įvaizdį, o potencialiam darbuotojui būtų lengviau įvertinti relokacijos procesą ir galimus kaštus. Tokia informacija galėtų pasinaudoti ir įmonės, pavyzdžiui, pristatyti ją pozicijų viešinimo bei specialistų atrankos procesuose arba pateikti nuorodas į atitinkamų subjektų interneto svetaines. Pagrindiniai sprendimai, didinantys informacijos prieinamumą:

Patobulintas bendros pagrindinės informacijos apie migracijos procesus, relokaciją, gyvenimą šalyje, reikalingos specialistui svarstant, ar persikelti į Lietuvą, teikimas. Visų pirma turi būti užtikrintas įvairių migracijos ir integracijos procesuose dalyvaujančių institucijų bendradarbiavimas bei šių subjektų teikiamos informacijos interneto svetainėse suvienodinimas ir nuolatinis atnaujinimas. Antra, turi būti plečiamas informacijos teikimas įvairiomis asmenims suprantamomis kalbomis. Esant ribotiems finansiniams ištekliams, siūlytina įvertinti konkretaus subjekto informacija besidominčių asmenų demografiją ir pagal tai parinkti kalbas, kuriomis informacija turėtų būti pateikta (pavyzdžiui, atsižvelgiant į tai, kad į Lietuvą atvyksta daug asmenų iš Baltarusijos, Rusijos ir Ukrainos, informaciją apie migracijos procedūras teikti ir rusų kalba); trečia, tam, kad teikiama informacija, ypač apie migracijos procesus ar kitas biurokratinės procedūras, būtų aiški, ją teikti suprantamu būdu (pavyzdžiui, vengti teikti nuorodas į teisės aktus, jų nuostatų neišaiškinus suprantama kalba) ir vadovaujantis „kliento kelionės“ principu. Šiems pakeitimams įgyvendinti siūlytina pasitelkti komunikacijos specialistų konsultacijas, informacijos naudotojų atsiliepimus ir pasinaudoti kitų šalių gerąja patirtimi, pavyzdžiui, Austrijos ar Danijos migracijos informacijos arba informacijos apie darbą Norvegijoje interneto svetainėmis.<sup>37</sup>

Sukurta mobilioji programėlė, skirta suteikti potencialiam kvalifikuotam darbuotojui informaciją sprendžiant dėl persikėlimo, jam pasirengiant ir įsikuriant Lietuvoje. Šios srities gerąja patirtimi laikytina Danijoje naudojama „Move to DK“ mobilioji programėlė, veikianti kaip reikiamų atlikti relokacijos veiksmų praktinis sąrašas (angl. *checklist*), ir nuorodos į kitus informacijos šaltinius bei aktualias institucijas. Ši interaktyvi, vartotojui patraukli programėlė, leidžianti asmeniui susidaryti jo poreikiams pritaikytą kelionę, turėtų apimti visus etapus – nuo svarstymo persikelti ir teigiamo sprendimo priėmimo iki praktinių veiksmų jau persikėlus. Vartotojui sutikus, naudojant programėlę būtų galima į ją įtraukti į bendruomenes ar tinklus, susieti su mentoriumi (angl. *buddy*) ar kitaip padėti asmeniui integruotis mieste, į kurį atvyko. Programėlė gali būti kuriama kaip bandomasis projektas Vilniaus miestui, o jai pasiteisinus – išaugti į vaisiai Lietuvai skirtą programėlę. Į ją ateityje būtų galima įtraukti ir atsisveikinimo veiksmus, skirtus pasiruošti specialistui išvykti iš šalies, jei asmuo priimtų tokį sprendimą. Ši programėlė būtų konkrečiai pagalba, siekiant geros nuomonės apie Lietuvą susiformavimo ir taip stiprinant Lietuvos kaip atviros talentams šalies įvaizdį. Kartu tai būtų pagalba darbdaviams, kurie programėlę galėtų naudoti kaip priemonę savo pritraukimo ir įdarbinimo procesuose (tai ypač padėtų

mažoms ir vidutinėms įmonėms mažinti su šiais procesais susijusius kaštus). Be to, ši programėlė, ją sukūrus kartu su privačiuoju sektoriumi (pavyzdžiui, įtraukus geriausius įmonių IT talentus), būtų puikus „Co-created in Lithuania“ produktas ir galėtų būti panaudotas stiprinant Lietuvos žinomumą bei patrauklumą ir skleidžiant žinią apie stiprų ir inovatyvų Lietuvos IT sektorių.

Parengti informacijos paketai, kuriuose būtų pateikiama informacija, kaip gauti tam tikras viešąsias paslaugas (pavyzdžiui, kaip užregistruoti vaikus į darželį; kaip pasitikrinti sveikatą; kaip užregistruoti automobilį ir kt.). Šie paketai turėtų atsirasti visose valstybinėse, viešosiose įstaigose, kur užsieniečiai lankosi norėdami gauti paslaugas (pavyzdžiui, „Sodros“, Užimtumo tarnybos ir VMI teritoriniai padaliniai bei savivaldybių ir seniūnijų patalpos), aktualiuose interneto puslapiuose. Tokiu būdu būtų užtikrintas optimalus dalijimasis informacija, ir ji galėtų būti pritaikyta pagal šiuo metu susidariusį poreikį. Visa informacija turėtų būti prieinama bent anglų kalba, o kalbant apie Lietuvos imigracijos kontekstą, rekomenduotina informaciją pateikti ir rusų kalba. Visais atvejais turėtų būti nurodyta kontaktinė informacija, kur užsienietis galėtų kreiptis iškilus klausimams ir gauti konsultaciją užsienio kalba.

<sup>37</sup> Daugiau informacijos: <https://www.migration.gv.at/en/types-of-immigration/>; <https://www.nyidanmark.dk/>; <https://www.workinnorway.no/en/Home>

# 04

Sukurti nemokamus puikios kokybės lietuvių kalbos kursus, pritaikytus kiekvienos talentų grupės poreikiams.

Tokie kursai turėtų būti organizuojami tiek užsienio studentams aukštosiose mokyklose, tiek aukštos kvalifikacijos darbuotojams ir jų šeimų nariams darbovietėse ar savivaldybėse. Tai turėtų būti lengvai prieinami ir plačiai žinomi kalbos kursai, kurių tikslas neapsiribotų tik lietuvių kalbos gramatikos ir žodyno mokymu. Kalbos kursai turėtų būti praktiniai, įdomūs ir įtraukiantys, o jų svarbiausias tikslas būtų supažindinti užsieniečius su lietuvių gyvenimo būdu, kasdienybe, virtuve, bendravimo ypatybėmis, istoriniu identitetu ir kitais kultūriniais aspektais. Kalbos užsiėmimai yra puiki terpė žmonėms perprasti šalies identitetą, juo susidomėti ir jį priimti. Tokiu būdu asmuo nebesijaustų „svetimas“, todėl didėtų jo sėkmingos integracijos tikimybė. Verta paminėti, kad kalbos mokymu pagrįstas integracijos procesas yra sėkmingai taikomas Vakarų šalyse (pavyzdžiui, Nyderlandų universitetuose). Svarbu, kad lietuvių kalbos kursuose dėstantys specialistai turėtų reikiamas kompetencijas dirbti su užsieniečiais, gerus tarpkultūrinio bendravimo įgūdžius ir gebėtų kūrybiškai organizuoti mokymosi užsiėmimus.





# 05

Pasinaudojant Švedijos, Japonijos, Suomijos gerą patirtimi<sup>38</sup>, sukurti priemonių, kuriomis užsieniečių ir grįžtančių Lietuvos piliečių šeimų nariai būtų sėkmingiau integruojami į darbo rinką ar kitą prasmingą veiklą, paketą.



<sup>38</sup> Daugiau informacijos: Making Integration Work: Family Migrants, Making Integration Work, OECD, 2017; Tools and Strategies for Innovative Talent Attraction and Retention – a Handbook on Talent Attraction Management for Cities and Regions, Tendensor, 2014; Talent Boost Cookbook Finland 2.0., Ministry of Economic Affairs and Employment and Business Finland, 2020

<sup>39</sup> Berlyne 2015–2018 m. vykusioje iniciatyvoje, padedančioje pradėti karjerą, dalyvavo 144 aukštos kvalifikacijos moterys, kurioms pasiūlyti intensyvūs kursai darbo centruose. Iš dalyvavusiųjų 95 proc. turėjo vieną arba du vaikus, 23 proc. buvo vienišos motinos. Projektui pasibaigus, 42 proc. dalyvavusių imigrantų sėkmingai rado darbą, atitinkantį jų kvalifikaciją, 29 proc. – buvo perkvalifikuotos, 18 proc. – susidomėjo arba pradėjo savanoriauti. Tik 11 proc. dalyvavusių moterų nesusidomėjo jokia sritimi.

<sup>40</sup> URBACT gerosios praktikos pavyzdžiai, [https://urbact.eu/sites/default/files/243\\_Poznan\\_GPsummary.pdf](https://urbact.eu/sites/default/files/243_Poznan_GPsummary.pdf)

Šis paketas galėtų apimti tokias priemones: mentorystę ar karjeros konsultacijas (pagalbą įsivertinant turimas kvalifikacijas ir kompetencijas, jų pritaikomumą darbo rinkoje, poreikį ir galimybes įgyti papildomas kompetencijas ir kvalifikaciją, pagalbą pripažįstant turimas kvalifikacijas, rengiant gyvenimo aprašymą, siekiant įsitvirtinti darbo rinkoje ir pan.), darbo muges ir mokymus. Taip pat svarbu, remiantis Vilniaus miesto plėtros agentūros „Go Vilnius“ vykdomų reguliarių mokymų (angl. *workshops*) pavyzdžiu, organizuoti užsiėmimus, kuriuose būtų pristatomos karjeros, verslumo, startuolių kūrimo galimybės. Vadovaujantis Berlyno miesto gerą patirtimi, būtų galima teikti ir papildomas paskatas, skatinančias naudotis šiomis priemonėmis (pavyzdžiui, vaikų priežiūra mokymų ar renginių metu).<sup>39</sup> Tais atvejais, kai šeimos nariai tuo metu nėra suinteresuoti darbo paieška, jiems gali būti pasiūlomos savanorystės programos ar suteiktos galimybės, sutelktos į visuomeninę ir kultūrinę integraciją. Šis priemonių paketas ne tik didintų šeimos narių galimybes integruotis į darbo rinką ir visuomenę, bet ir padėtų identifikuoti individualiai kylančias atvykusiųjų problemas bei tobulinti siūlomas priemones.

## 06 Bendradarbiaujant regionams, savivaldybėms, mokslo institucijomis bei verslui, kurti arba finansuoti priemones, gerinančias užsienio studentų integraciją į profesinius tinklus ir darbo rinką.

Tokios priemonės galėtų būti skirtos:

Skatinti darbdavių ir užsienio studentų bendradarbiavimą. Atsižvelgiant į sėkmingą Suomijoje sukurtą ir kitose Europos šalyse (tarp jų ir Lietuvoje) įgyvendinto „Demola“ projekto patirtį, panašiais projektais ar kitais inovatyviais būdais (pavyzdžiui, hakatonais) kviesti studentus spręsti regionui, miestui ar darbdaviams kylančius iššūkius, kurti ir pristatyti naujų produktų ar paslaugų idėjas. Tokie projektai skatintų studentų tarpusavio bendradarbiavimą, profesinių ryšių kūrimąsi, darbdavių ir užsienio studentų ryšių užmezgimą bei galėtų būti pagalba ieškant praktikos ar darbo vietos, skatintų verslumą.

Suteikti paskatas užsienio studentams po studijų likti mieste, kuriame studijavo, ir padėti jiems lengviau įsikurti, suteikiant paramą absolventams įsigyti ar išsinuomoti būstą. Tokia programa 2012–2013 m. sėkmingai įgyvendinta Poznanėje, kur savivalda ir Poznanės socialinio būsto asociacija kartu įgyvendino nebrangaus būsto programą „Butai absolventams“, užtikrinusią prieinamą kainą ir palankias sąlygas studijas šiame mieste baigusiems absolventams. Tokia programa sulaukė didelės paklausos ir padėjo mieste išlaikyti universiteto absolventus.<sup>40</sup>

# 07

## Didinti švietimo sistemos galimybes integruoti atvykusių talentų vaikus.

Didinti pedagogų supratimą apie įvairovę (angl. *diversity*) ir integraciją, mokyti juos dirbti su grįžusiais lietuviais, kitų tautybių ir kitokių kultūrų vaikais bei jų tėvais, atnaujinant pedagogų rengimo studijų programas aukštosiose mokyklose. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje ir Šveicarijoje visų pradinių klasių mokytojai ruošiami taip, kad gebėtų greitai charakterizuoti moksleivių kultūrinius ar kalbos iššūkius, psichologines baimes ir nustatyti, kokios yra to priežastys bei kokias suinteresuotąsias šalis reikėtų įtraukti, norint užtikrinti sklandžią moksleivio integraciją.<sup>41</sup>

Sukurti dvikalbio ugdymo modelį bendrojo ugdymo sistemoje. Įgyvendinus tokį sprendimą, ekspertai turėtų įvertinti kiekvieno moksleivio kalbos lygį dar prieš jam pradedant lankyti mokyklą. Šio vertinimo pagrindu mokykloje turi būti sudarytas individualus, moksleiviui pritaikytas kalbos mokymosi planas, integruotas į mokomuosius dalykus. Svarbu, kad lietuvių kalbos mokymasis būtų organizuojamas ir skatinamas visuose regionuose tolygiai, neatsižvelgiant į atvykusiųjų skaičių.

Taikyti finansines paskatas, skirtas išlaikyti mokytojų, dirbančių su užsieniečiais vaikais, motyvaciją ir pritraukti juos į regionus. Siekiant užtikrinti, kad mokytojų motyvacija nemažėtų keliant kvalifikacijas ir mokantis, kaip dirbti su užsieniečiais vaikais bei jų tėvais, rekomenduojama užtikrinti finansines paskatas (pavyzdžiui, priedus prie atlyginimo). 2016 m. atlikti tyrimai rodo, kad Lietuva šiuo klausimu atsilieka nuo kai kurių ES šalių (Bulgarijos, Kroatijos, Danijos, Suomijos, Maltos, Olandijos, Slovakijos, Ispanijos, Švedijos), kuriose mokytojams skiriami papildomi priedai prie atlyginimo, skatinant mokytojus kelti kvalifikaciją ir gerinti įgūdžius dirbant klasėse su skirtingų tautybių vaikais.<sup>42</sup>

Sudaryti galimybes atvykstančiųjų vaikams pagal poreikį lankyti mokyklą ar darželį anglų kalba. Užsienio šalių arba iš emigracijos grįžtantys Lietuvos piliečiai į regioną dažnai persikelia su savo šeima. Todėl tais atvejais, kai persikeliantis asmuo planuoja tik laikinai gyventi Lietuvoje, o vaikui svarbi galimybė išsilavinimą įgyti ne tik Lietuvoje, vienas iš pagrindinių regiono patrauklumo aspektų – galimybė leisti vaikus į tokius poreikius atitinkantį darželį ir mokyklą. Kauno, Klaipėdos ir Šiaulių miestų savivaldybės, atsižvelgdamos į užsienio kapitalo investuotojų poreikius, inicijavo Tarptautinio bakalaureato programos diegimą mokyklose. Savivaldybės kompensavo dalį mokyklų pasirengimo šiai programai vykdyti kaštų ir aktyviai pristato galimybes vaikams mokytis pagal šią tarptautinę programą. Kauno mieste taip pat yra sukurtos sąlygos integruoti užsieniečių vaikus į ugdymo sistemą – įsteigtos

angliškai kalbančių vaikų grupės darželiuose ir mokyklose, leidžiančios užsieniečiams gauti kokybišką ugdymą visose amžiaus grupėse nuo darželio iki mokyklos baigimo. Svarbu, įvertinus regione kylančius poreikius, skatinti tokių programų atsiradimą ar jas plėsti. Jei poreikis nėra pakankamai didelis, kad pateisintų investicijas į tokio tipo programas, siūlytina bent kurti ir finansuoti projektus, skatinančius galimybę vaikams išlaikyti turimus užsienio kalbos įgūdžius (pavyzdžiui, įvairios stovyklos, neformalaus ugdymo programos ir užsiėmimai).

<sup>41</sup> European Commission, 2019.

<sup>42</sup> Mainstreaming 2.0: How Europe's Education Systems Can Boost Migrant Inclusion, Aliyyah Ahad, Meghan Benton, 2018.







„International House Vilnius“ | Šaltinis: „Go Vilnius“

## 08

Stiprinti užsieniečių įsitraukimą į visuomeninį gyvenimą.

Sudaryti galimybes gauti informaciją ir teikti pastabas viešųjų konsultacijų sprendimų priėmimo procese bent anglų kalba, kai valstybės, regionų ar savivaldybių lygiu svarstomi klausimai, susiję su migracija ir integracija.

Teikti konsultacijas užsieniečiams, steigiantiems jų interesams atstovaujančias organizacijas.

Finansuoti socialinių ir profesinių tinklų steigimą, visuomeninių ir kultūrinių renginių, skatinančių tarpkultūrinį dialogą ar vykstančių užsienio kalbomis, organizavimą arba kitaip prisidėti prie jų rengimo (pavyzdžiui, suteikti patalpas, skatinti darbdavius ar profesines asociacijas remti integracijos projektus ir pan.).



„International House Vilnius“ | Šaltinis: „Go Vilnius“

## 09

Užtikrinti „vieno langelio“ principo taikymą su migracija ir integracija susijusioms paslaugoms teikti.

Lietuvos institucijos turėtų sistemingai teikti pagalbą gaunant visus reikalingus dokumentus (asmens kodą, atsidarant banko sąskaitą, deklaruojant gyvenamąją vietą ir kt.), o visa tai turėtų būti vykdoma „vieno langelio“ principu. Kad užsienietis galėtų sėkmingai pradėti savo gyvenimą Lietuvoje, jam reikia apsilankyti bent aštuoniose skirtingose institucijose, turinčiose skirtingą priėmimo tvarką ir esančias skirtingose vietose. Siūloma:

Finansiškai remti 2019 m. pradėtą „International House Vilnius“ iniciatyvą ir užtikrinti šios įstaigos veiksmingą ir nepertraukiamą veiklą.

Skatinti kitas Lietuvos didžiąsias savivaldybes pasekti Vilniaus pavyzdžiu ir, pasinaudojant „International House Vilnius“ modeliu bei patirtimi, kurti panašias įstaigas savo miestuose.

Suteikti užsienio piliečiams, gyvenantiems Lietuvoje, reikalingą prieigą prie Elektroninių valdžios vartų ir šioje sistemoje prieinamų elektroninių paslaugų bei skatinti Lietuvoje veikiančius bankus liberalizuoti sąskaitų atidarymą užsienio piliečiams.

## 10

Igyvendinant Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategiją ir remiantis „co-create“ principu, užtikrinti realią talentų galimybę dalyvauti sprendimų paieškos bei priėmimo procesuose.

**Lithuania Co-create+**

Sėkmingam strategijos įgyvendinimui svarbus ne tik viešojo sektoriaus indėlis, bet ir privačiojo sektoriaus bei įsidarbinusių specialistų įsitraukimas. Todėl svarbu šioms grupėms sudaryti galimybes naudotis strategijos pagrindu sukurtomis priemonėmis, savo veikloje pritaikyti strategijos vertybes (pavyzdžiui, įmonių vidaus politikoje) ir joms aiškiai perteikti misiją bei tikslus, kuriuos jų pagalba norima pasiekti. Siekiant šių krypčių, turėtų būti sukurtas bendras priemonių rinkinys, kuriame verslas ir individualūs asmenys galėtų rasti Lietuvos pristatymui įvairiais pjūviais aktualią medžiagą. Tai leistų įmonėms susieti savo prekės ženklą su šalies prekės ženklu, o tai būtų ypač aktualu mažoms ar vidutinėms įmonėms, be to, sustiprintų jų, kaip patrauklių darbdavių, žinomumą. Taip pat turi būti praktiškai realizuotas Lietuvos įvaizdžio strategijoje įtvirtintas „co-create“ principas, talentų srityje buriant ir sudarant galimybes bendruomenėms kartu ieškoti proveržio iniciatyvų įvairioms talentų ekosistemos sritims gerinti. Pavyzdžiui, šį principą būtų galima pasitelkti kartu su įsidarbinusiais specialistais ieškant veiksmingų priėmimo ar integracijos sprendimų savivaldybėse arba įtraukiant Lietuvos diasporą ar užsieniečius, norinčius tapti Lietuvos ambasadoriais, kartu kurti patrauklius Lietuvos pristatymo tikslinėms auditorijoms formatus. Tai užtikrintų nuoseklią įvairių suinteresuotųjų šalių vykdomą Lietuvos prekės ženklo komunikaciją, vienodą jo naudojimą, realų įvaizdžio strategijoje deklaruojamo „co-create“ principo įgyvendinimą, stiprintų patrauklios šalies įvaizdį ir prisidėtų prie veiksmingo talentų ekosistemos iššūkių sprendimo.



## 11

Steigti arba finansuoti steigiamus emigravusių Lietuvos piliečių, iš Lietuvos išvykusių specialistų ir užsienio studentų Lietuvoje alumnų klubus ar ambasadorių tinklus.



## 13

Sukurti interaktyvią priemonę (integruotą į interneto svetainę ar kaip mobiliąją programėlę), padedančią talentui pasiruošti išvykimui iš šalies.

Visų pirma, svarbu kaupti ir sisteminti duomenis apie jau egzistuojančius ir naujai kuriamus alumnų klubus ir ambasadorių tinklus, jų veiklos kryptis bei tikslines auditorijas. Antra, remiantis „The Youth Goodwill Ambassador Corps“ pavyzdžiu, turėtų būti įgyvendinamos programos, skirtos įtraukti šių tinklų narius kuriant priemones, kuriomis didinamas šalies bei studijų Lietuvoje žinomumas tikslinėse užsienio rinkose, ir jas įgyvendinant. Tokių programų dalyviams turėtų būti organizuojami mokymai ir renginiai, kurie suteiktų jiems kompetencijas atstovauti Lietuvai (ypač suteikiant žinių apie studijų ir darbo galimybes Lietuvoje, industrijas ir pagrindinius verslo „žaidėjus“, darbo kultūrą ir pan.), susitikti su verslo atstovais, patiems kurti šalies pristatymo idėjas. Geriausios idėjos įgyvendinti turėtų būti skiriama pagalba (finansavimas, konsultacijos ir kt.). Tokio tipo projektai padėtų spręsti ir integracijos į vietos darbo rinką problemas, į projektus įtraukiant užsienio studentus, studijuojančius Lietuvoje, ir suteikiant jiems galimybę megzti ryšius su vietos įmonėmis.

## 12

Sukurti aukštos kvalifikacijos Lietuvos diasporos užsienyje specialistų duomenų bazę.

Tokioje duomenų bazėje būtų kaupiami duomenys apie užsienio aukštosiose mokyklose studijuojančius Lietuvos piliečius ir į Lietuvą grįžti svarstančius aukštos kvalifikacijos specialistus, jų gyvenamąją vietovę ir turimas ar siekiamas kvalifikacijas, o su šių asmenų susitikimu – ir jų kontaktiniai duomenys. Šie duomenys svarbūs valstybei ir konkrečioms regionams siekiant susigrąžinti išvykusiuosius – taip sukuriama galimybė pasiekti tikslines išvykusiųjų grupes, naudojant joms pritaikytus komunikacijos kanalus, teikti jiems skirtą aktualią informaciją, formuoti ryšius bei realiai įvertinti galimybes susigrąžinti paklausias kompetencijas turinčius talentus. Renkant duomenis apie užsienyje studijuojančius Lietuvos piliečius, būtų galima pasinaudoti jau egzistuojančia informacija apie į ES valstybes studijuoti išvykstančius studentus, kurie yra draudžiami valstybės lėšomis.

Tokia priemonė pateiktų veiksmų, kuriuos turėtų atlikti išvykstantis asmuo, sąrašą (kuriuos subjektus reikia informuoti apie išvykimą, kokius dokumentus reikėtų gauti iš valstybės institucijų, pvz., informacija apie mokėtas socialinio draudimo įmokas, ir kt.). Tokia priemonė galėtų būti įgyvendinta kaip atskiras sprendimas arba kaip mobiliosios programėlės, padedančios specialistui atvykti į šalį, dalis. Svarbu sudaryti galimybę išvykstančiajam palikti savo kontaktinius duomenis, jei jis būtų suinteresuotas dalyvauti veiklose, didinančiose Lietuvos žinomumą, ar norėtų išlaikyti ryšį su šalimi kitomis formomis.





# 3.4. Talentų strategijos įgyvendinimo institucinis modelis

Vertinant talentų strategijos įgyvendinimo galimybes, vienas pagrindinių talentų srityje kylančių iššūkių – skirtingų valstybės institucijų bendradarbiavimas.

Lietuvoje matomas itin ryškus vienos atsakingos ir migracijos politiką koordinuojančios institucijos trūkumas. Šiuo metu migracijos politikoje dalyvauja daugiau nei 10 valstybės institucijų (žr. paveikslėlį toliau), o jų užduočių pasiskirstymas nėra visuomet aiškus. Migracijos politiką pirmiausia formuoja Vidaus reikalų ministerija ir Lietuvos Respublikos Vyriausybė, o už socialinę užsieniečių integraciją atsakinga Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Pagal kompetenciją dalyvauja ir įvairios kitos institucijos – nuo Ekonomikos ir inovacijų ministerijos bei Užsienio reikalų ministerijos iki Migracijos departamento ir Užimtumo tarnybos ar įvairių viešųjų įstaigų („Investuok Lietuvoje“, „Versli Lietuva“) bei programų, tokių kaip „Renkuosi Lietuvą“, „Work in Lithuania“, „Startup Lithuania“.



14 pav. Pagrindinės suinteresuotosios talentų politikos šalys



Šaltinis: „Talent Policy in Lithuania: Situation Analysis and Policy Options“, ICMPD, 2021.



Talentų strategijos įgyvendinimo priežiūra ir talentų ekosistemos valdysena turėtų būti sutelkta Vyriausybės komisijoje nacionalinei žmogiškųjų išteklių stebėsenai koordinuoti (NŽISK), įgalinant ją kompleksiškai formuoti žmogiškųjų išteklių politiką.

Toks sprendimas būtų racionalus atsižvelgiant į esamą įdirbį – NŽISK dalyvauja pagrindiniai talentų politikos formuotojai, o komisijos veikla yra orientuota į žmogiškojo kapitalo iššūkius ir su talentų politika glaudžiai susijusią švietimo politiką. Atitinkamai NŽISK atsakomybės turėtų būti plečiamos, joje sutelkiant talentų ekosistemos situacijos vertinimą ir sudarant galimybes NŽISK formuoti žmogiškųjų išteklių politiką. Šis sprendimas sukurtų nuoseklumą tarp migracijos strategijos ir formuojamos realios politikos, padėtų mažinti talentų politikos fragmentaciją, kai skirtingos institucijos, veikdamos savo srityje, būdamos pavaldžios skirtingoms ministerijoms, įgyvendinančios vieną ar kelis procesus, neturi talentų srities holistinio vaizdo. Kartu šis sprendimas padėtų sukurti sinergiją su talentų rengimo politika per švietimo sistemą ir Užimtumo tarnybą, priimant kompleksinius sprendimus dėl kvalifikacijų ir kompetencijų poreikio.

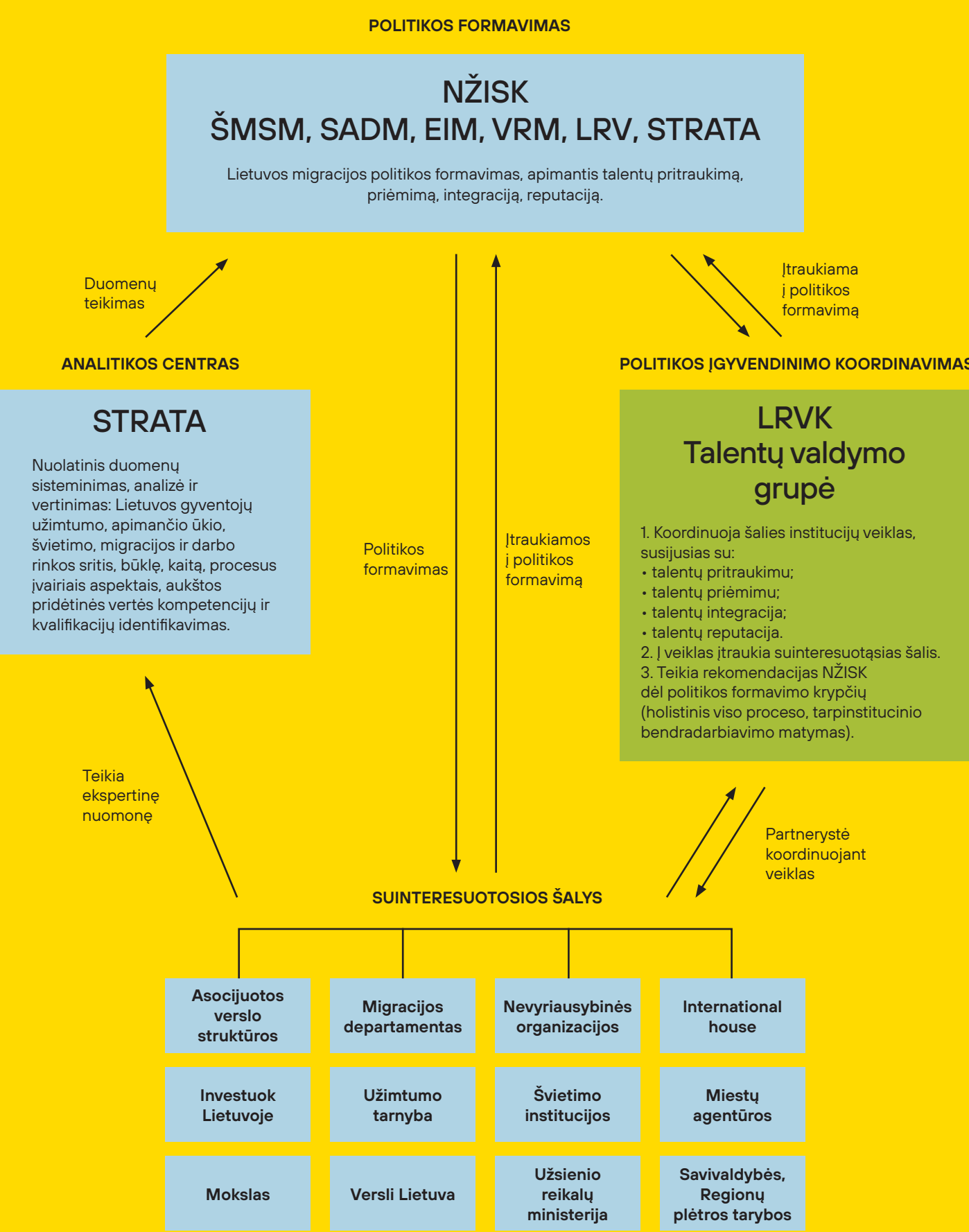
Būtent talentų ekosistemos valdysena turi užtikrinti politikos ir įgyvendinamų priemonių nuoseklumą, kad šalies talentų strategija atitiktų šalies įgūdžių poreikius ir pritrauktų didžiausią naudą šalies ekonomikai sukuriančius talentus. Talentų politikai formuoti ir ekosistemai valdyti būtina nuolat rinkti duomenis ir juos analizuoti siekiant aiškiai apibrėžti, kokio tipo talentą norima pritraukti. NŽISK sprendimai turėtų atspindėti naujausias rinkos tendencijas ir numatyti ateities talento poreikius. Todėl neatsiejama šios sistemos dalis yra Vyriausybės strateginės analizės centras, kurio atstovas yra ir NŽISK narys. Talentų politikos formuotojai ir įgyvendintojai nuolat susiduria su reikiamų specialistų poreikio analitikos trūkumu, todėl šio centro vaidmuo, formuojant faktais ir žiniomis grįstą talentų politiką, yra kertinis. Siektina, kad šis centras vykdytų žmogiškųjų išteklių poreikio analizes naudodamas ateities įžvalgas (angl. *foresight*), rinktų duomenis, leidžiančius įvertinti realų kompetencijų paplitimą visuomenėje, vykdytų kiekybines ir kokybines žmogiškųjų išteklių kompetencijų analizes. Kompetencijų žemėlapių ir ateities įžvalgų sinergija padėtų priimti tikslesnius sprendimus, remiantis išsamiau esamos darbo rinkos situacijos supratimu ir ne tik istoriniais duomenimis paremtu ateities planavimu.



Kita svarbi talentų ekosistemos valdysenos sprendimo dalis – Talentų valdymo grupės Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijoje sukūrimas, siekiant sėkmingai koordinuoti talentų strategijos įgyvendinimą.

NŽISK formuojant talentų politiką ir priimant sprendimus dėl jos įgyvendinimo išlieka didelė rizika, kad įgyvendinant sprendimus ministerijų, kitų institucijų ir organizacijų lygmenyje fragmentacija išliks. Dėl to NŽISK turi turėti politikos įgyvendinimo procesą koordinuojančią Talentų valdymo grupę. Šis padalinys turėtų užtikrinti, kad labai platus suinteresuotųjų šalių (pavyzdžiui, nevyriausybiniis sektorius, verslo asociacijos, miestų agentūros, regioninės plėtros tarybos ir pan.) ratas, veikiantis talentų ekosistemoje, nedubliuotų atliekamų funkcijų ir sėkmingai įgyvendintų NŽISK formuojamą politiką. Talentų valdymo grupę būtų optimalu kurti Vyriausybės kanceliarijos sudėtyje. Vyriausybės kanceliarijoje jau veikia skirtingų sričių valdymo grupės, o Lietuvos įvaizdžio grupė yra sektinas pavyzdys užtikrinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir koordinavimą, siekiant formuoti teigiamą šalies įvaizdį užsienyje ir Lietuvoje. Atitinkamai Talentų valdymo grupė būtų atsakinga už praktinį talentų politikos įgyvendinimo situacijos vertinimą ir koordinavimą, visų suinteresuotųjų šalių įtraukimą, koordinuotą teisinio reguliavimo ir migracijos procedūrų gerinimo iniciatyvų įgyvendinimą. Visų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas ne tik skatintų savivaldybių, darbdavių ir mokslo įstaigų visapusį įsitraukimą į talentų pritraukimo sistemos gerinimą, bet ir padėtų minėtiems dalyviams veiksmingiau ieškoti talentų, juos pritraukti ir išlaikyti.

15 pav. Siūlomas talentų ekosistemos valdysenos institucinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorių



# Išvados

Vis labiau sutariama, kad modernios ekonomikos konkurencingumo pagrindas – šalies talentų ekosistema. Tai, kokie aukštos kvalifikacijos specialistai gyvena šalyje, turi reikšmės verslo galimybėms vystyti inovatyvius produktus ir paslaugas, diktuoja jo plėtros galimybes ir nulemia bendrą šalies gerovės lygį. Nors pagrindinis valstybės dėmesys turėtų būti nukreiptas į Lietuvos gyventojų kompetencijų ir gebėjimų stiprinimą, tolimesnis spartus ekonomikos augimas sunkiai įsivaizduojamas be gambiausių specialistų ir studentų pritraukimo iš užsienio.

Vertinant Lietuvos gebėjimus pritraukti pažangias kompetencijas turinčius talentus, šalies startinės pozicijos yra žemos. Šiuo metu pritraukiamas tik simbolinis skaičius aukštos kvalifikacijos užsieniečių specialistų, užsienyje gyvenančių Lietuvos piliečių sugrįžimo procesas nepakankamai spartus, o šalies aukštosiose mokyklose verslui aktualias studijų programas studijuoja ir vėliau šalyje lieka santykinai mažiau užsienio studentų nei kitose EBPO valstybėse. Kitų panašių šalių patirtis rodo, kad Lietuva neišnaudoja savo potencialo ir į šalį pritraukia mažiau talentų nei galėtų, atsižvelgiant į šalies išsivystymo lygį.

Geroji žinia yra tai, kad į šalį pritraukiamų talentų skaičiaus didinimas yra kol kas neišnaudota galimybė paspartinti darbo našumo augimą, inovacijų plėtrą ir pagerinti viešųjų finansų būklę, todėl pokyčiai šioje srityje didintų visų šalies gyventojų gerovę. Tad ko reikia Lietuvai norint laimėti globalioje kovoje dėl talentų?

## Lietuvai reikia tikslingos talentų strategijos, užtikrinančios balansą tarp talentų pritraukimo iniciatyvų ir dėmesio talentų integracijai.

Siekiant didinti pažangių veiklų dalį ekonomikos struktūroje, Lietuvai labiausiai reikalingi STEM kompetencijas turintys ar siekiantys įgyti talentai. Jų pritraukimas paskatintų IRT, inžinerijos, gyvybės mokslų sektorių plėtrą ir tradicinių sektorių produktyvumo augimą.

Lietuvos talentų strategija turi būti orientuota į kompleksinį atvykstančio asmens „kelio“ (patirties) tobulinimą. Šio „kelio“ etapai yra tarpusavyje susiję ir ilgainiui sėkmingas talentų pritraukimas, priėmimas bei integracija turėtų sukurti stiprią šalies reputaciją, padedančią pritraukti naujus talentus. Svarbu išnaudoti sinergijas tarp skirtingų talentų ekosistemos sričių. Pavyzdžiui, Lietuvos „co-create“ strategija galėtų būti sėkmingai pasitelkiama įtraukiant pačius talentus į jų integracijos iššūkių sprendimą, o tai virstų papildomu šalies pranašumu juos pritraukiant į šalį.

Lietuvai siūlomoje talentų strategijoje užkoduotas dualumas. Viena vertus, Lietuva šiuo metu nėra pritraukusi didelio skaičiaus talentų, o dalis pažangių sektorių jau dabar susiduria su dideliu jų trūkumu, todėl trumpuoju laikotarpiu svarbu skirti dėmesį talentams pritraukti į tam santykinai labiau pribrendusias ekonomikos sritis. Kita vertus, vertinant bendrą Lietuvos talentų ekosistemos situaciją, akivaizdu, kad susiduriama su rimtais iššūkiais talentų priėmimo ir ilgalaikės integracijos etapuose, todėl ilguoju laikotarpiu šalies sėkmę lems gebėjimas išspręsti šiuos iššūkius ir padėti tvarius pamatus tolimesniam Lietuvos talentų ekosistemos vystymuisi. Tarp šių dviejų kryptių egzistuoja stipri sinergija. Į pažangias sritis pritraukiami talentai didins Lietuvos ekonomikos dinamiškumą ir tarptautiškumą, o į ilgalaikį talentų ekosistemos vystymą nukreipti sprendimai gerins pritrauktų talentų integracijos galimybes. Ilgainiui abi šios kryptys, viena kitą papildydamos, sukurs gerą šalies reputaciją.

## Strategijos sėkmei kritiškai svarbi veiksminga talentų ekosistemos valdysena.

Siekiant suderinti trumpojo laikotarpio ir ilgojo laikotarpio strategijos kryptis, didelį dėmesį siūloma skirti veiksmingo talentų ekosistemos valdysenos modelio sukūrimui. Fragmentiškas egzistuojančių problemų sprendimas ar chaotiškas pavienių iniciatyvų įgyvendinimas nesuteiktų didelės naudos ir būtų Lietuvai daug kainuojantis kelias.

Talentų strategijos įgyvendinimo priežiūrą ir talentų ekosistemos valdyseną siūloma sutelkti Vyriausybės komisijoje nacionalinei žmogiškųjų išteklių stebėsenai koordinuoti (NŽISK). Kasdienėje veikloje veiksmingą strategijos priemonių įgyvendinimo koordinavimą užtikrintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos sudėtyje sukurta Talentų valdymo grupė. Šis sprendimas remtųsi esamos sistemos stiprybėmis ir nereikalautų talentų politikos srityje veikiančių institucijų sąrangos esminių pokyčių. Siūlomas talentų ekosistemos valdysenos modelis užtikrintų tinkamą situacijos stebėseną, padėtų susiderinti prioritetus, užtikrintų visų pagrindinių suinteresuotųjų šalių (valstybės, verslo, universitetų, nevyriausybinių sektoriaus ir kt.) įsitraukimą ir sklandų bendradarbiavimą. Tai prisidėtų prie nuoseklios pažangos, horizontaliai apimant visas aktualias politikos sritis ir pagrindines suinteresuotąsias šalis.





# Leidinio autoriai



**Marius Stasiukaitis**

Tyrimo vadovas

[marius.stasiukaitis@investlithuania.com](mailto:marius.stasiukaitis@investlithuania.com)



**Dalia Liesytė**

Investicinės aplinkos ekspertė

[dalia.liesyte@investlithuania.com](mailto:dalia.liesyte@investlithuania.com)



**Laima Bendoraitytė**

Vyr. projektų vadovė | „Work in Lithuania“

[laima.bendoraityte@investlithuania.com](mailto:laima.bendoraityte@investlithuania.com)



**Akvilė Naginionytė**

Regionų plėtros projektų vadovė

[akvile.naginionyte@investlithuania.com](mailto:akvile.naginionyte@investlithuania.com)



**Emilija Oleškevič**

Investicinės aplinkos ekspertė

[emilija.oleskevic@investlithuania.com](mailto:emilija.oleskevic@investlithuania.com)



**Vydūnas Trapinskas**

Talentų plėtros komandos vadovas

[vydunas.trapinskas@investlithuania.com](mailto:vydunas.trapinskas@investlithuania.com)



**Giedrius Rudis**

Analitikų grupės vadovas

[giedrius.rudis@investlithuania.com](mailto:giedrius.rudis@investlithuania.com)

**Investuok  
Lietuvoje**

Upės g. 23. Vilnius, Lietuva  
[investlithuania.com](http://investlithuania.com)

[info@investlithuania.com](mailto:info@investlithuania.com)  
+370 (5) 262 7428