

Vilniaus universitetas

TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

Viešosios politikos analizės magistro programa

KRISTINA SELEZNIOVA

II kurso studentė

**Darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus, formuojant
ateities darbuotojų gebėjimus: kokybinė lyginamoji įmonių analizė**

Magistro darbas

Vadovas: dr. Žilvinas Martinaitis

Vilnius, 2016 gegužės 16 d.

MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

Magistro darbo vadovo išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....

(data)

.....

(parašas)

.....

(v., pavardė)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....

(data)

.....

(Gynimo komisijos sekretorės parašas)

Magistro darbo recenzentas:

.....

(v., pavardė)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas:

Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „*Darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus, formuojant ateities darbuotojų gebėjimus: kokybinė lyginamoji įmonių analizė*“ yra:

1. Atliktas mano pačios ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Susipažinau su rašto darbų metodiniais nurodymais ir žinau, jog už darbo plagijavimą baudžiama šalinimu iš universiteto.

Kristina Selezniova

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Selezniova K., Darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus, formuojant ateities darbuotojų gebėjimus: kokybinė lyginamoji įmonių analizė: Viešosios politikos analizės, magistro darbas/VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas Ž. Martinaitis. – V., 2016. – 152 p.

Reikšminiai žodžiai: įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus, darbdaviai, darbuotojų gebėjimų ugdymas, gebėjimų perkeliamumas, gebėjimų specifiškumas, imlumas žinioms, įmonių koncentracija, asociacijos stiprumas, kokybinė lyginamoji analizė.

Šiame tyrime taikant neraiškiųjų aibių kokybinį lyginamąjį metodą ir darbdavių įsitraukimą į aukštojo mokslo procesus traktuojant kaip investavimą į būsimų darbuotojų mokymą išskirtos skirtingų veiksmų kombinacijos, kurios skatina arba kliudo darbdaviams įvairiomis formomis įsitraukti į aukštojo mokslo procesus. Šie veiksniai išskirti remiantis žmogiškojo kapitalo, kolektyvinio veiksmo teorijų literatūra bei Lietuvos ekonominių ūkio sektorių plėtros perspektyvų analizėmis.

Nors tyrimas apsiriboja 9 įmonių atvejų analize, gautas išvadas, atsižvelgiant į sektorių imlumą žinioms, sektorių įmonių koncentraciją ir asociacijų stiprumą, įmonių darbuotojų gebėjimų perkeliamumą-specifiškumą, galima naudoti ir platesniems apibendrinimams. Remiantis tyrimo rezultatais pateikiamos rekomendacijos bei pasiūlymai ateities tyrimams.

Santrumpos

AM – aukštasis mokslas, aukštosios mokyklos

ES – Europos Sąjunga

KLA – kokybinė lyginamoji analizė

LDA – Lietuvos draudikų asociacija

LINEKA – Lietuvos nacionalinė ekspedijavimo ir logistikos asociacija

LLA – Lietuvos lazerių asociacija

Turinys

Įvadas	1
1. Darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus – (ne)atsiperkanti investicija?	6
1.1. Lietuvos darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus	7
2. Skirtingi darbdavių investicijų į darbuotojų mokymą aiškinimai	9
2.1. Kapitalizmo įvairovės literatūra	9
2.2. Žmogiškojo kapitalo teorijos literatūra	11
2.3. Kolektyvinio veiksmo literatūra	16
2.4. Studijų specifika ir Lietuvos sektorių plėtros perspektyvos	19
3. Metodologinė dalis	23
3.1. Kokybinės lyginamosios analizės pristatymas	23
3.2. Tyrimo duomenys ir atvejų pasirinkimas	24
3.3. Kintamųjų operacionalizavimas	27
3.3.1. Priklausomas kintamasis	27
3.3.2. Nepriklausomi kintamieji	29
3.3.4. Kintamųjų operacionalizavimo apibendrinimas	39
4. Analizė ir rezultatai	39
4.1. Būtinų sąlygų paieškos	40
4.2. Teigiamų baigčių priežastinių sąlygų analizė	41
4.3. Neigiamų baigčių priežastinių sąlygų analizė	43
4.4. Analizės papildymas	45
Išvados	48
Literatūros sąrašas	51
Priedai	56
Priedas nr. 1	56
Priedas nr. 2	58
Priedas nr. 3	59
Priedas nr. 4	60
Priedas nr. 5	61
Priedas nr. 6	62
Priedas nr. 7	64
Priedas nr. 8	65
Priedas nr. 9	66
Priedas nr. 10	67
Priedas nr. 11	68

Priedas nr. 12.....	68
Priedas nr. 13.....	72
Priedas nr. 14.....	75
Summary	151

Įvadas

Pastaruosius dešimtmečius daugelyje Europos šalių ypatingai pradėta akcentuoti, kad aukštųjų mokyklų rengiamų absolventų gebėjimai turi atitikti darbo rinkos poreikius. Pabrėžiama, jog aukštojo mokslo studijos yra finansuojamos valstybės, t. y. mokesčių mokėtojų pinigų, todėl aukštosios mokyklos turėtų rengti specialistus, atitinkančius šalies ekonominius poreikius. Kita vertus, pripažįstama, jog aukštosiose mokyklose vykdomos studijos negali būti stipriai specializuotos tik į sektorinius poreikius (tai – labiau profesinių mokyklų funkcija), jos nėra pajėgios atspindėti visų darbo rinkoje esančių darbo vietų specifikos, todėl aukštųjų mokyklų absolventai turi būti lankstūs, gebėti prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos¹.

Europoje švietimo sistemos ir darbo rinkos sąveikai ypatingai daug dėmesio pradėta skirti po 1999 m., kuomet prasidėjo Bolonijos procesas – bendros Europos aukštojo mokslo erdvės kūrimas. Vienas pagrindinių Bolonijos proceso tikslų – aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas Europos darbo rinkai, todėl Europos Sąjungos (toliau – ES) Komisija ypatingai akcentuoja sklandų aukštojo mokslo (toliau – AM) absolventų perėjimą iš švietimo sistemos į darbo rinką ir fiksuoja ES šalių-narių absolventų įsidarbinamumo rodiklius, skatina tyrimus, nagrinėjančius aukštųjų mokyklų ir darbdavių bendradarbiavimo formas, išskiria kliūtis, kurios trukdo minėtam bendradarbiavimui. Nors daugelyje Europos šalių darbdavių dalyvavimas AM kokybės užtikrinimo procesuose yra įteisintas², pripažįstama, kad yra nepakankamas, o labiausiai analizuojamas AM ir darbdavių bendradarbiavimas mokslo ir inovacijų srityje.³

Aukštojo mokslo institucijų ir darbo rinkos atstovų bendradarbiavimas, siekiant, kad absolventų gebėjimai atitektų darbo rinkos poreikius, akcentuojamas ir Lietuvoje. Darbdavių įtraukimas į AM procesus įtvirtintas svarbiausiuose teisės aktuose bei strateginiuose dokumentuose. Pavyzdžiui, į aukštųjų mokyklų tarybas įtraukiant išorinius narius siekiama pritraukti kuo daugiau atstovų, turinčių pramoninės, komercinės ir kitos veiklos patirties, tuo siekiant stiprinti aukštųjų mokyklų ir darbdavių ryšius, o kolegijų atveju – ir labiau atspindėti regioninius poreikius. Studijas labiau orientuoti į darbo

¹ Ulrich Teichler, „Universities Between the Expectations to Generate Professionally Competences and Academic Freedom Experiences from Europe”, *Social and Behavioral Sciences*, 77, 2013, 422.

² European Commission/EACEA/Eurydice, 2015. *The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 103.

³ Adrian Healy, Markus Perkmann, John Goddard, Louise Kempton, „Measuring the Impact of University Business Cooperation”, 2014, 6. <http://ec.europa.eu/education/library/study/2014/university-business_en.pdf> [žiūrėta 2015-12-01]

rinkos poreikius skatinama keičiant aktualius aukštojo mokslo teisės aktus⁴, atliekant nuolatinį studijų programų vertinimą⁵.

Skatinant ir vertinant darbdavių įsitraukimą į AM procesus taip pat atliekami įvairūs darbdavių tyrimai, analizuojama jų nuomonė apie aukštųjų mokyklų absolventų gebėjimų atitikimą darbo rinkos poreikiams. Lietuvoje tokio pobūdžio analizių yra įvairių: vienoje atskleidžiamas bendras šalies vaizdas – kaip bendrai Lietuvos darbdaviai vertina absolventų parengimą darbo rinkai⁶, tuo tarpu kituose daugiau koncentruojamasi į atskirus ekonomikos sektorius⁷, atskiras studijų pakopas⁸, ar atskirų aukštųjų mokyklų (studijų programų) vertinimą⁹. Daugelį šių tyrimų vienijantis aspektas – didžioji dalis darbdavių nėra patenkinti absolventų parengimu darbo rinkai.

Nagrinėjant minėtą problematiką svarbu ir tai, kaip ir kiek aktyviai, patys darbdaviai įsitraukia į AM procesus. 2010 m. Švietimo mainų paramos fondo analizė (toliau – ŠMPF) parodė, kad net pusė darbo sektoriaus atstovų visiškai nesidomi aukštojo mokslo sistema bei jos pokyčiais Bolonijos proceso kontekste¹⁰. Ypač netikėti rodikliai nagrinėjant darbdavių įsitraukimą į studijų programų rengimą. ŠMPF tyrimo duomenimis, darbdavių dalyvavimas kuriant ir tobulinant studijų programas beveik nepastebimas – vos 4 proc. apklaustų darbdavių pažymėjo, kad aktyviai dalyvauja studijų programų kūrimo ir tobulinimo procesuose¹¹ (tokios tendencijos atsispindi ir Europiniuose tyrimuose¹²). Šiuos duomenis papildė 2014 m. Mokslo studijų ir analizės centro (toliau – MOSTA) analizė: nors aukštųjų mokyklų administracija ir dėstytojai tyrime nurodė, kad naujai kuriamos ir atnaujinamos studijų programos yra orientuotos į darbo rinkos poreikius, vis dėlto paaikškėjo, kad kuriant ir atnaujinant programas darbdavių ir socialinių partnerių nuomonė yra mažiausiai reikšminga – dažniausiai

⁴ ELTA, „Prezidentė pasirašė Mokslo ir studijų įstatymo pataisas“, *Delfi.lt*, 2015-12-28, <<http://www.delfi.lt/news/daily/education/prezidente-pasirase-mokslo-ir-studiju-istatymo-pataisas.d?id=69964788>> [žiūrėta 2015-12-29]

⁵ Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2010 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 1-01-162 „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos“. Pastaba: vertinant studijų programas vertinami tiek absolventų gebėjimai, tiek darbdavių nuomonė apie studijų programą ir jos absolventų gebėjimus.

⁶ Mokslo ir studijų analizės centras, „Studijų kokybė Lietuvoje: suinteresuotųjų šalių požiūris“, 2014; Švietimo mainų paramos fondas, „Darbdavių požiūris į Lietuvoje ir Europoje vykstančius aukštojo mokslo pokyčius, 2010.

⁷ Visionary analytics, Socialinių inovacijų institutas, „Specialistų rengimo Lietuvos institucijų galimybės užtikrinti inžinerinės pramonės konkurencingumo augimą“, 2013; EKT grupė, „Energijos išteklių naudojimo, energiją vartojančių įrenginių ir sistemų projektavimo, naudojimo ir priežiūros specialistų rengimo regioninio ir struktūrinio poreikiostudijos parengimas“, 2007.

⁸ Viešosios politikos ir vadybos institutas, Magistrantūros ir Lietuvos ūkio poreikių atitikimas, 2006.

⁹ VŠĮ Socialinių mokslų kolegija, VŠĮ Perspektyvių inovacijų agentūra, Projekto „Vertinamasis prognostinis Verslo vadybos ir administravimo srities specialistų kvalifikacijų poreikio tyrimas. Kokybinė ir kiekybinė kvalifikacijų pasiūlos ir paklauskos analizė“, 2007.

¹⁰ ŠMPF, 57.

¹¹ ŠMPF, 101.

¹² Samo Pavlin et al., „Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education” Higher Education as a Generator of Strategic Competences (HEGESCO), 2009,51.

atsižvelgiama į studijų programos komiteto ir administracijos darbuotojų (studijų prorektorius, dekanus, prodekanus) nuomonę¹³. Be to, nustatyta, kad į darbdavių ir socialinių partnerių rekomendacijas kuriant ir tobulinant studijų programas labiau atsižvelgiama kolegijose (87 proc.) nei universitetuose (66 proc.), taip pat labiau privačiose (89 proc.) nei valstybinėse (69 proc.) aukštosiose mokyklose¹⁴. Taigi, susidaro paradoksali situacija: nors absolventų gebėjimai turi atitikti darbo rinkos poreikius, ką turėtų užtikrinti aktyvus darbdavių įsitraukimas į AM procesus, tačiau realiai, aukštojo mokslo programų kūrimas ir tobulinimas nuo darbdavių yra atsietas.

Nagrinėjant darbdavių įsitraukimo į AM klausimus pripažįstama, kad darbdavių dalyvavimas AM procesuose gali turėti tam tikras rizikas, kadangi darbdavių atstovai gali pateikti pernelyg išpūstas absolventų paklausos prognozes, neatitinkančias realių ūkio poreikių. Pirma, daugeliu atvejų darbdaviai suinteresuoti turėti kaip galima aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, neatsižvelgiant į tai, ar konkrečiam darbui atlikti yra būtina aukštesnė kvalifikacija¹⁵. Antra, darbdaviai yra suinteresuoti, kad absolventų pasiūla darbo rinkoje viršytų paklausą, kuomet iš kelių kandidatų jie galėtų rinktis geriausią ir turėtų geras pozicijas derantis dėl darbo užmokesčio¹⁶. Trečia, darbdavių specialistų poreikių vertinimas gali būti subjektyvus, jie gali siekti, kad studijų programos būtų stipriai orientuotos į jų sektorinius ar net įmonių poreikius (į esamu momentu aktualias ar itin specifines darbo vietas)¹⁷. Tačiau nors siauros specializacijos specialistų rengimas darbdaviams būtų palankus, švietimo sistemos požiūriu tai nebūtų optimalu, kadangi dalis absolventų, negavę norimo darbo turėtų dirbti specialybės ar net kvalifikacinio lygmens neatitinkantį darbą. Nepaisant minėtų rizikų, darbdavių nuomonė apie absolventų parengimą išlieka svarbi. Nors teigiama, jog aukštosios mokyklos nerengia specialistų konkrečiai darbo vietai, tačiau MOSTA tyrimas rodo, jog aukštųjų mokyklų absolventams dirbti pagal specialybę yra svarbu¹⁸, jiems aktualu, kad jų studijų procese pateikiama medžiaga, jų gebėjimai atitiktų darbo rinkos poreikius, kad po studijų jie galėtų rasti savo kvalifikaciją atitinkantį darbą.

Apibendrinant aukščiau aptartus Lietuvos tyrimus galima pastebėti, kad daug dėmesio yra skiriama apibrėžti bendrą situaciją: kokiomis formomis ir kaip aktyviai darbdaviai bendradarbiauja su aukštosiomis mokyklomis, kaip darbdaviai vertina absolventų parengimą darbo rinkai. Vis dėlto, tokio pobūdžio tyrimai dažniausiai kiekybiniai, trūksta detalesnių tyrimų, nagrinėjančių priežastinį ryšį, kodėl ir kokie (kokių sektorių, kokių įmonių) darbdaviai (ne)įsitraukia į AM procesus, kitaip tariant,

¹³ MOSTA, 132.

¹⁴ MOSTA, 207.

¹⁵ VPVI, 12.

¹⁶ Ten pat.

¹⁷ Ten pat.

¹⁸ MOSTA, 50.

(ne)investuoja į savo būsimų darbuotojų mokymą. Šis tyrimas papildys Lietuvoje atliktas kiekybines analizes kokybine informacija.

Įsitraukimas į AM procesus įmonėms yra investicinis procesas, kadangi įvairiomis formomis (kurios darbe bus pristatytos detaliau) prisidedamos prie studentų gebėjimų ugdymo, jos tam skiria tiek finansinius, tiek intelektualiuosius (žmogiškuosius), tiek laiko išteklius. Pasirinkdamos įsitraukti į aukštojo mokslo studentų gebėjimų ugdymo procesus įmonės pamatuoja tikėtiną naudą ir galimus kaštus, dažniausiai šiuos susiejant su įmonės ar sektoriaus, kuriame įmonės veikia, poreikiais¹⁹.

Dažnai analizuojant AM ir darbdavių bendradarbiavimą, įmonių poreikius, darbdaviai klaidingai laikomi homogeniška interesų grupe. Iš tikrųjų darbdavių įvairovė didelė – įmonės skiriasi dydžiu, veiklos sektoriumi, produktų rinkos strategijomis – visų jų poreikiai skirtingi²⁰. Be to, nuomonės dėl darbuotojų gebėjimų poreikių gali išsiskirti ir įmonės viduje, o įmonės vienijančios organizacijos taip pat ne visada atspindi visų narių poreikius²¹. Geriau suprasti darbdavių įsitraukimo į aukštąjį mokslą specifiką Lietuvoje padeda žmogiškojo kapitalo, kapitalizmo įvairovės, kolektyvinio veiksmo teorijų literatūra bei analizės apie Lietuvos ekonominių ūkio sektorių plėtros perspektyvas, kurios detaliau pristatomos antroje darbo dalyje.

Šio tyrimo tikslas – nustatyti, kokios priežastys lemia skirtingą darbdavių įsitraukimą į aukštojo mokslo (toliau – AM) procesus. Šiam tikslui pasiekti buvo taikomas neryškiųjų aibių Ch. Ragino lyginamosios analizės metodas (angl., *fuzzy sets qualitative comparative analysis*). Šis metodas pasirinktas todėl, kad jis optimalus lyginant su kiekybiniu ar kelių atvejų kokybinio tyrimais, kadangi leidžia išnagrinėti nemažą atvejų skaičių (8-12 atvejų), pakankamai į kiekvieną jų įsigilinti ir įvertinti priežastinius ryšius²². Tokiam nedideliame atvejų skaičiui taip pat tinkamas ir priežastinių sąlygų skaičius – 3 teorinėje darbo dalyje išskirtos sąlygų kombinacijos²³. Tyrimui buvo naudojami kokybiniai duomenys, gauti iš 10 pusiau struktūruotų interviu su pasirinktų sektorių įmonių ir darbdavių organizacijų (asociacijų) atstovais. Pagrindiniai įmonių pasirinkimo kriterijai – įmonės dydis, lokacija, priklausymas asociacijai, ekonomikos sektoriaus imlumas žinioms ir veikla (gamyba ar paslaugos). Iš viso nagrinėjami 3 skirtingų veiklos sektorių 9 įmonių atvejai.

¹⁹ Katherine L. Hughes et. Al, „Business partnerships for American education’: employer involvement in the national academy foundation's high school career academies, *Journal of Vocational Education & Training*, 54:3, 365-394, 2002, 368. cituoja Bailey, T.R. (1995a) Incentives for Employer Participation in School-to-Work Programmes, in T. R. Bailey (Ed.) *Learning to Work: employer involvement in school-to-work transition programs*. Washington DC: Brookings Institution.

²⁰ Denis Gleeson, Ewart Keep, „Voice without accountability: the changing relationship between employers, the state and “education in England“, *Oxford Review of Education*, 30:1, 2007, 41-42.

²¹ Ten pat.

²² Zenonas Norkus, Vaidas Morkevičius, „Kokybinė lyginamoji analizė. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams“, Vilnius : Leidykla UAB „Vaistų žinios“, 2011, 65.

²³ Ten pat.

Pirmojoje darbo dalyje pristatomas požiūris, kodėl dalyvavimas AM procesuose – įsitraukimas į ateities darbuotojų gebėjimų ugdymą – įmonėms suvokiamas kaip investicinis procesas bei plačiau pristatomi ankstesnių Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai. Antrojoje dalyje pristatomi skirtingi darbdavių investicijų į darbuotojų mokymą aiškinimai, iškeliamos tyrimo hipotezės. Trečioji dalis skirta tyrimo metodo, tyrimo duomenų pristatymui, kintamųjų operacionalizavimui. Ketvirtojoje darbo dalyje atliekama duomenų analizė, tikrinamos darbe iškeltos hipotezės. Paskutinioji darbo dalis skirta išvadoms ir rekomendacijoms.

1. Darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus – (ne)atsiperkanti investicija?

Darbdaviai siekia, kad jų įmonėje dirbtų darbuotojai, kurie gali vykdyti jiems paskirtas užduotis ir dirbti komandoje, o idealiu atveju – laikui bėgant ir pakelti savo darbo produktyvumą²⁴ ir prisidėti prie įmonės augimo. Vienos įmonės tam samdosi darbuotojus, kurie norimas kvalifikacijas jau turi, kiti darbdaviai vis tik pasirenka darbuotojus „užsiauginti“ patys ir investuoja į jų gebėjimų ugdymą. Įsitraukimas į AM procesus įmonėms taip pat yra investicinis procesas, kadangi įvairiomis formomis prisidedamos prie studentų gebėjimų ugdymo, jos tam skiria tiek finansinius, tiek žmogiškuosius, tiek laiko išteklius. Toliau pristatomi tyrimų rezultai, nurodantys, kaip ir kokias investicijas darbdaviai vertina.

Viena vertus, įsitraukimas į studentų gebėjimų ugdymą įmonėms vertinga investicija. Vertinant įvairias darbdavių ir AM institucijų bendradarbiavimo formas darbdaviai bene labiausiai vertina studentų praktikas²⁵. Darbdaviams praktikantai įmonėje naudingi, kadangi iš visų studentų suteikia galimybę išsirinkti geriausius, taip sumažindami įdarbinimo kaštus, jie taip pat atneša naujas idėjas ir entuziazmą²⁶. Studentų priėmimas praktikoms taip pat naudingas kadangi gali pakelti įmonės, kaip socialiniai atsakingos įmonės, prestižą²⁷. Kartais darbdaviai praktikantus taip pat vertina kaip pigią ir neišsenkančią darbo jėgos šaltinį²⁸, padedančią susitvarkyti su darbo krūviu darbuotojų atostogų²⁹ ar ligos metu.

Siekdami padėti studentams išugdyti darbo rinkai tinkamus gebėjimus darbdaviai taip pat gali prisidėti prie programų kūrimo ir tobulinimo, prie įvairių mokymo metodų taikymo – dėstydami patys arba tiesiog rekomenduodami inovatyvius metodus, taikomus savo veiklos sektoriuje. Suteikdamos sąlygas savo darbuotojams lektoriauti AM (nuolatiniam studijų dalykui ar tik konkrečios tematikos paskaitai) įmonės plečia savo kontaktų ratą, darbuotojų akiratį, kadangi per diskusijas su studentais šie

²⁴ Robert I. Lerman, „Should Public Policies Encourage Employer-Led Training? Can They Do So?“, 2015, 6. <http://chasp.lbj.utexas.edu/author/ch26626/files/2015/04/ShouldPublicPoliciesEncourageEmployer-Led-Training.pdf> > [žiūrėta 2015-12-28]

²⁵ Samo Pavlin et al., „Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education“ Higher Education as a Generator of Strategic Competences (HEGESCO), 2009, 47.

²⁶ Carolin Plewa, Victoria Gala 'n-Muros, Todd Davey, „Engaging business in curriculum design and delivery: a higher education institution perspective“, Higher Education, 70 (1), 35-53, 2015, 39.

²⁷ Patricia Silva et al., „Stairway to employment? Internships in higher education“, Higher Education, 1-15, 2015. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-015-9903-9> > [žiūrėta 2015-12-28]

²⁸ Ten pat.

²⁹ Maarit Hannele Virolainen, Marja-Leena Stenström, Mauri Kantola, „The views of employers on internships as means of learning from work experience in higher education“, *Journal of Vocational Education & Training*, 63:3, 465-484, 2011, 470.

gali atrasti naujus požiūrius³⁰, o prisidėdamos prie baigiamųjų darbų rengimo, gauti savo veiklos sričiai naudingas analizes, siūlymus atitinkamoms problemoms spręsti.

Kita vertus, darbdaviai įsitraukdami į AM procesus rizikuoja, kad jų finansinės, žmogiškųjų išteklių ir laiko investicijos neatsipirks. Neturėdamos didelio atitinkamo srities specialistų poreikio įmonės nėra linkusios investuoti savo laiko, lėšų ir intelektualinių resursų, studijų programų rengimui ir tobulinimui, kadangi norimo rezultato jos sulauktų tik po 3 – 4 metų, kada studentai baigtų AM³¹. Taip pat ne visiems darbdaviams priimtina sąlyginai trumpa (universitetinėms studijoms – apie 3 mėnesius) praktikos trukmė, kuri nuo tiesioginio darbo atitraukia kai kuriuos darbuotojus. Be to, nenoras investuoti į studentų praktikas susijęs ir su tuo, kad specialistų gebėjimų ugdymas siejamas su ilgalaikė nauda, o priimant studentus į praktiką išlieka rizika, kad apmokytas studentas baigęs praktiką pasirinktų kitą darbovietę ar nuspręstų tęsti studijas užsienyje. Kai kurie darbdaviai nenoriai bendrauja su studentais ir dėl to, kad nėra tikri, ar darbas su studentais užtikrins komercinių paslapčių saugumą³². Dažnai darbdaviai vis tik labiau suinteresuoti dirbti su vyresniųjų kursų studentais, kurie jau turi geresnes žinias ir kompetencijas, o darbas su jais užima mažiau laiko³³.

Apibendrinant galima teigti, kad priklausomai nuo galimos įsitraukimo į AM procesus naudos ir galimų rizikų, įmonės pasirenka, ar ir kiek, kokiomis formomis įsitraukti į studentų gebėjimų ugdymą.

1.1. Lietuvos darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus

Šioje dalyje trumpai pristatomos Lietuvoje atliktos analizės, suteikiančios pirminę informaciją apie Lietuvos darbdavių įsitraukimą į AM procesą.

Lietuvoje yra atliktos kelios reikšmingos nacionalinio lygmens analizės, kuriose apibendrinama, kad dažniau su aukštosiomis mokyklomis bendradarbiauja didelių ir vidutinių įmonių darbdaviai, dažniau privataus, o ne viešojo sektoriaus atstovai³⁴. Taip pat AM procese kur kas aktyvesni gamybos sektoriaus darbdaviai. Jie (44 proc.), dažniau nei kitų sričių darbdaviai (prekybos - 5 proc., paslaugų – 19 proc.) patys sau ieško praktikantų aukštojo mokslo įstaigose³⁵ ir yra labiausiai linkę praktikas

³⁰ Adrian Healy, Markus Perkmann, John Goddard, Louise Kempton, „Measuring the Impact of University Business Cooperation”, 2014,36. <http://ec.europa.eu/education/library/study/2014/university-business_en.pdf > [žiūrėta 2015-12-01]

³¹ Vertinamasis prognostinis Verslo vadybos ir administravimo srities specialistų kvalifikacijų poreikio tyrimas, 78.

³² Ten pat.

³³ Samo Pavlin et al., „Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education” Higher Education as a Generator of Strategic Competences (HEGESCO), 2009, 51.

³⁴ ŠMPF, 52.

³⁵ Ten pat.

apmokėti³⁶. Reikia pažymėti, jog gamybos įmonių veikla daugeliu atvejų pasižymi labiau specializuotais technologiniais ir organizaciniais bruožais negu, pavyzdžiui, paslaugų sektoriaus įmonės, todėl pramonės sektoriaus įmonės, ypač stambiosios, labiau ieško aukštos kvalifikacijos specialistų, parengtų konkrečioms darbo vietoms, ir mažiau linkusios samdyti plataus išsilavinimo darbuotojus ir suteikti jiems galimybes įgyti trūkstamas kompetencijas darbo vietoje³⁷. Tuo tarpu smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms, ypač paslaugų sektoriuje, paprastai labiau reikia universalesnių ir platesnio išsilavinimo darbuotojų³⁸. Vis dėlto, peržiūrėjus kelis darbo ir praktikų skelbimo portalus matyti, kad bent jau į studentų praktiką įsitraukia ir visai mažos, 3-20 darbuotojus turinčios, įmonės³⁹. Kai kuriais atvejais mažų įmonių atstovai įsitraukę ir į studijų komitetų veiklas⁴⁰.

Be bendrųjų Lietuvos darbdavių tyrimų, taip pat galima išskirti ir atskirų sektorių vystymosi prognozavimo analizes, kuriose darbdaviai pateikia savo nuomonę apie sektoriaus vystymosi ypatumus bei rengiamų specialistų poreikį. Vis dėlto, Lietuvoje mažai įmonių, kurios planuotų darbuotojų samdymą vienus metus į priekį.⁴¹ Be to, svarbios išvalgos ir apie darbdavių taikomas naujų darbuotojų paieškos strategijas: tyrimas⁴² parodė, jog dažniausiai darbdaviai naujų darbuotojų ieško per skelbimus spaudoje ir internete, tik 12 proc. apklausoje dalyvavusių darbdavių nurodė, kad kreipiasi tiesiogiai į aukštąsias mokyklas, ten ieškodami sau būsimų darbuotojų⁴³. Įsitraukti į studijų kokybės gerinimo procesus darbdavių taip pat nemotyvuoja finansinės paskatos – jie akcentuoja, kad tai nėra veikla, iš kurios jie tikisi pelno⁴⁴.

Į AM politikos procesus įsitraukusios ir darbdavių organizacijos. 2007–2013 m. buvo kuriami pirmosios studijų pakopos ir vientisųjų studijų studentų praktikų organizavimo modeliai įmonėse ir ne pelno organizacijose⁴⁵. Projektų lėšomis taip pat buvo rengiami praktikų vadovai (tutoriai), tobulinamos jų kompetencijos, kuriamos ir diegiamos praktikų vietų informacinės sistemos. Projekto metu buvo sukurta 12 įvairių sričių patirkos portalų, kuriuose skelbiamos praktikų vietos. Vis dėlto, apžvelgus 2007-2013 m. sukurtus praktikų tinklalapius akivaizdu, kad dalis darbdavių (darbdavių

³⁶ MOSTA, 203.

³⁷ ŠMPF, 95.

³⁸ ŠMPF, 95.

³⁹ Praktikų portalai: www.karjera.vu.lt; <http://www.startuotoju.lt/?ctID=1&saID=&ppStudyYear=&uID=>; <http://www.gerapraktika.lt/> [žiūrėta 2016-01-10]

⁴⁰ Pavyzdžiui į Mykolo Romerio Finansų apskaitos bakalauro studijų programos komiteto sudėtį įeina UAB „Tezaus auditas“ direktorius, įmonėje dirba 17 žmonių. https://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/ekonomikos_fakultetas/studiju_programu_komitetai/ > [žiūrėta 2016-03-10]

⁴¹ VPVI, 13.

⁴² Vertinamasis prognostinis Verslo vadybos ir administravimo srities specialistų kvalifikacijų poreikio tyrimas, 79.

⁴³ Ten pat.

⁴⁴ VPVI, 353.

⁴⁵ <http://www.smm.lt/web/lt/smm-studijos/studentu-praktikos> [žiūrėta 2015-01-04]

organizacijų) savo lėšų praktikų tinklalapių atnaujinimui, tobulinimui projektams pasibaigus neinvestavo – iš 12 praktikų portalų šiuo metu aktyviai veikia tik 2 (žr. priedą nr. 4). Be to, viename jų pateikiama tik apie 20 puslapių aktyvių, galiojančių praktikų pasiūlymų, tad pilnai funkcionuoja ir dėmesio pritraukia tik vienas praktikos portalas⁴⁶.

Magistratūros ir Lietuvos ūkio poreikių atitikimo analizėje pabrėžiama, jog apibendrinta darbdavių įsitraukimo į AM procesą statistinė informacija negali būti vertinama vienareikšmiškai – darbdavių dalyvavimas skirtingose aukštosiose mokyklose bei jų padaliniuose skiriasi⁴⁷. Šiame tyrime taip pat pripažįstama, jog viena svarbiausių sėkmingo bendradarbiavimo su universitetais prielaidų – darbdavių vienijimasis bei stiprios darbdavių asociacijos⁴⁸. Panašias išvadas pateikia ir Lietuvos pramoninkų konfederacijos atstovai. Jie pastebi, jog ne visi darbdaviai pagal savo akademinę kompetenciją apskritai yra pajėgūs ir turi suinteresuotumo dalyvauti rengiant studijų programas, todėl universitetai turėtų daugiau bendradarbiauti su šakinėmis darbdavių atstovų organizacijomis⁴⁹.

2. Skirtingi darbdavių investicijų į darbuotojų mokymą aiškinimai

Kaip atskleidė 1.1. skyriuje aptarta Lietuvos įmonių analizė, didelė įmonių įvairovė (dydis, veiklos sektorius, produktų ir paslaugų skirtumai ir kt.) lemia skirtingus darbdavių poreikius ir bendradarbiavimo su AM patirtis. Šiame skyriuje plačiau pristatoma kapitalizmo įvairovės, žmogiškojo kapitalo, kolektyvinio veiksmo teorijų literatūros analizė bei Lietuvos ekonominių ūkio sektorių plėtros tyrimai padės geriau suprasti, kodėl darbdaviai investuoja į savo darbuotojų mokymą. Nors šioje dalyje daugiausia dėmesio kreipiama į darbdavių investicijas į jau esamus darbuotojus, keliant hipotezes šios teorinės įžvalgos susietos su darbdavių investicijomis į AM procesus – savo potencialių darbuotojų – AM absolventų mokymą.

2.1. Kapitalizmo įvairovės literatūra

Hall ir Soskice kapitalizmą įvairovės literatūra atkreipia dėmesį į gebėjimų formavimo institucijas, sprendžiančias rinkos ir intervencijų ydas, ugdant gebėjimus, bei užtikrinant jų atitikimą

⁴⁶ Žr. priedą nr. 4.

⁴⁷ VPVI, 350.

⁴⁸ Ten pat.

⁴⁹ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, „Valstybinio audito ataskaita kai organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas“, 2012, 13.

darbo rinkos poreikiams⁵⁰. Svarbiausia kapitalizmo ekonominė institucija yra įmonė: įmonės pačios pirmos privalo prisitaikyti prie technologinių pokyčių ar tarptautinės konkurencijos, jų tikslas – pelningai gaminti ir paskirstyti prekes bei paslaugas, todėl joms svarbu spręsti darbuotojų samdos klausimus, užsitikrinti tinkamus darbuotojų profesinius gebėjimus, skatinti darbuotojus bendradarbiauti, užsitikrinti savo veiklos finansavimą ir palaikyti santykius su kitais rinkos veikėjais⁵¹. Visi minėti aspektai įmonėms yra svarbūs, kadangi jie lemia šalies institucinio konkurencinio pranašumo pobūdį⁵².

Kapitalizmą įvairovės literatūroje iškiriamos dviejų tipų – koordinuotos ir liberalios rinkos ekonomikos, kuriose svarbūs skirtingų tipų gebėjimai. Klasikiniame *Hall ir Soskice* aiškinime tipologijuojamos tik kelios Tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos valstybės – tradiciškai koordinuotų rinkų pavyzdžiais laikomos Japonija ir Vokietija, o liberaliojo – Jungtinės Amerikos Valstijos bei Jungtinė Karalystė⁵³. Remiantis kapitalizmo įvairovės prieiga tyrėjai Lietuvą taip pat bandė priskirti vienam iš dviejų rinkos ekonomikos tipų. Šių tipų skirtumai plačiau pristatomi per Lietuvos atvejį skirtingais laikotarpiais.

Sovietmečiu Lietuva labiau priminė koordinuotos rinkos ekonomikos tipą. Tuo metu Lietuvoje vyravo profesinio rengimo sistema, kuomet nemaža jaunimo dalis vidurinį išsilavinimą įgydavo technikos mokyklose (*technikumuose*)⁵⁴. Sudarant mokymo programas Sovietų Sąjungoje didžiausią įtaką turėjo šakinės ministerijos, kurių įmonėse mokslus baigę absolventai dirbdavo⁵⁵. Kadangi moksleiviai technikumuose būdavo rengiami konkrečiai darbo vietai, bendrojo išsilavinimo dalykams būdavo skiriamas tik antraeilis dėmesys⁵⁶. Anot *Z. Norkaus*, atkūrusi nepriklausomybę Lietuva stipriai pajudėjo link anglosaksiškojo modelio, kas pasireiškė padidėjusiu susidomėjimu aukštuoju mokslu, ir sumažėjusiu dalyvavimu profesiniame techniniame mokyme⁵⁷. Kadangi universitetinės studijos dėmesys kreipiamas į bendrąsias kompetencijas, įgytas išsilavinimas mažai orientuotas į konkrečias darbo vietas, dėl ko pasikeitė ir darbdavių požiūris investuojant į darbuotojų mokymą, dalyvaujant mokymo procese⁵⁸.

⁵⁰ Žilvinas Martinaitis, „The political economy of skills formation: explaining differences in Central and Eastern Europe.“ Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2010, 9.

⁵¹ Peter A. Hall, David Soskice, „Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage“, Oxford University Press, 2001, 6-7.

⁵² Ten pat, 10.

⁵³ Ten pat, 19.

⁵⁴ Zenonas Norkus, „Lietuva tarp Estijos ir Slovėnijos: dėl pokomunistinio kapitalizmo tipologinės diferenciacijos“ *Politologija* 1, 2008, 57.

⁵⁵ Ten pat.

⁵⁶ Ten pat.

⁵⁷ Ten pat.

⁵⁸ Ten pat.

2015 m. darbe *M. Kalanta* detaliau aptarė Lietuvos charakteristikas, akcentuodamas kapitalizmo įvairovės literatūroje išskiriamus bruožus. Visų pirma, jis pabrėžė, kad Lietuvoje į bendruosius įgūdžius orientuotų universitetinių studijų paplitimas didesnis už į (sąlyginai labiau) specialiuosius įgūdžius orientuotas kolegijines studijas – universitetines studijas baigiančių studentų skaičius skiriasi net 1,6 karto⁵⁹. Be to, aukštojo mokslo studijose populiariausios yra socialinių mokslų krypties studijos, kurias renkasi beveik pusė tiek į universitetus, tiek į kolegijas stojančiųjų, kas yra 2,8 karto mažiau už besirenkančius technologinius mokslus universitetuose ir 1,3 karto kolegijose⁶⁰.

Vertinant Lietuvoje vykdomą tęstinį mokymą akcentuojama, kad darbdaviai palankiai vertina darbuotojų pastangas tobulinti savo įgūdžius, tačiau tik nedidelė dalis įmonių pačios investuoja į darbuotojų tęstinį profesinį mokymą, o dar mažesnė dalis įmonių tai daro sistemingai ir formalizuotai, jų įgijimą dažnai palieka pačių darbuotojų iniciatyvai⁶¹. Tai iš dalies paaiškina ir santykių įmonių viduje rodikliai – žemas darbuotojų lojalumas ir aukštas mobilumas tarp įmonių – daugiau nei 80 proc. Lietuvos darbuotojų nuo savo karjeros pradžios bent kartą yra pakeitę darbdavį, o vidutinė darbuotojų trukmė Lietuvoje yra 8 metai, kuomet ES vidurkis – daugiau nei 10 metų⁶².

Apibendrinant aukščiau išvardintas Lietuvai būdingas charakteristikas gali atrodyti, kad darbdaviai Lietuvoje apskritai nėra suinteresuoti savo darbuotojų, o tuo pačiu – ir AM studentų gebėjimų ugdymu. Vis dėlto, 2.3-2.5 poskyriuose pateikti teoriniai aiškinimai rodo, kad skirtingose pramonės ir veiklos sektoriuose darbdavių paskatos investuoti į darbuotojų gebėjimus skiriasi.

2.2. Žmogiškojo kapitalo teorijos literatūra

Žmogiškojo kapitalo teorijos klasiku aiškinant darbdavių investicijas į darbuotojų mokymą laikomas *Becker*. Jo aiškinimas paremtas neo-klasikine logika ir remiasi tobulo rinkos prielaida. Pagal šį požiūrį, ne tik darbo, tačiau ir prekių bei kapitalo rinkos yra tobulos, kas reiškia, jog yra daug darbdavių, darbuotojų bei kapitalo tiekėjų. Be to, rinkos dalyviai susieti tobula informacija, nėra transakcinių kaštų, pavyzdžiui, darbuotojams pereinant iš vienos darbo vietos į kitą. Taigi, dėl esamos tobulo konkurencijos, įmonių įsipareigojimai suteikti darbuotojams mokymus lyginamas su potencialiomis įmonės išlaidomis: jeigu įmonės nauda suteikiant darbuotojams mokymus didesnė nei kaštai, įmonei investuoti į darbuotojų mokymą racionalu, kadangi tokiu būdu įmonė padidins savo

⁵⁹ Marius Kalanta, „Kapitalizmo Lietuvoje tipologinė analizė institucinės kaitos diskurso aspektu“, daktaro disertacija, socialiniai mokslai, sociologija (05S) ; Vytauto Didžiojo universitetas, 2015, 69.

⁶⁰ Ten pat.

⁶¹ Ten pat, 72.

⁶² Ten pat.

produktyvumą ir pelną⁶³. *Becker* plėtodamas savo teoriją aiškina, kodėl darbdaviai ne visais atvejais investuoja į savo darbuotojų mokymus arba kodėl darbuotojai ne visais atvejais linkę prisidėti prie mokymų kaštų padengimo, tačiau kadangi šis tyrimas labiau orientuotas į darbdavių motyvus, darbuotojų perspektyva nebus plačiau plėtojama.

Pagal *Becker*⁶⁴, įmonės sprendimas investuoti į savo darbuotojų mokymą priklauso nuo mokymų tipo: jis išskiria bendruosius ir specialiuosius įmonės mokymų tipus. Bendrieji mokymai yra tokie, kurie suteikia gebėjimus, vertinamus daugiau negu vienoje įmonėje⁶⁵. *Becker* teigimu, įmonės į bendruosius gebėjimus neinvestuoja, kadangi priešingu atveju, mokymų metu įgyti bendrieji gebėjimai būtų naudingi ne tik investavusiai įmonei, bet ir jos konkurentėms – bendrieji gebėjimai darbuotojo ribinį produktyvumą padidintų tiek įmonėje, kuri investavo į jo gebėjimus, tiek ir kitose, kurios prie gebėjimų formavimo neprisidėjo⁶⁶. Tokiu atveju didžiausią naudą gautų bendraisiais gebėjimais apmokytas darbuotojas, kadangi mokymus finansavęs darbdavys turėtų mokėti darbo užmokestį, atitinkantį asmens produktyvumą (ir kitų įmonių siūlomą darbo užmokestį), arba jį persiviliotų kitos įmonės, siūlydamos palankesnes darbo sąlygas⁶⁷. Tuo tarpu specialiuosius gebėjimus ugdantys mokymai kelia darbuotojo produktyvumą tik toje įmonėje, kurioje jis dirba⁶⁸. Darbdaviai bus suinteresuoti teikti darbuotojams specifinius gebėjimus ugdančius mokymus, kadangi tokio tipo gebėjimai neturės vertės kitose įmonėse, įmonė darbuotojui neturės mokėti didesnio atlyginimo apsidrausdama nuo kitų darbdavių perviliojimo⁶⁹.

Vis dėlto, pritaikant *Becker* idėjas empiriniuose tyrimuose nustatyta, jog darbdaviai bent iš dalies linkę investuoti ne tik į specialiuosius, bet ir į bendruosius darbuotojų gebėjimus ugdančius mokymus⁷⁰. Rinkos trūkumai – netobula konkurencija, netobula informacija sprendžiant darbuotojų apmokymo problemas – dažniausiai minimos kritikos priežastys. *Becker* teorinę prielaidą dėl tobulos informacijos apie mokymų kaštus ir naudą tiek darbuotojų, tiek įmonės atžvilgiu plačiau plėtojo *Katz* ir *Ziderman*⁷¹ bei *Acemoglu* ir *Pischke*⁷². Jų teigimu, darbdaviai, teikiantys mokymus, yra geresnėje

⁶³ G. Becker, „Investment in human capital: a theoretical analysis“, *Journal of political economy*, Vol. 70, No 5, 1962, 12-13.

⁶⁴ Ten pat.

⁶⁵ Ten pat.

⁶⁶ Ten pat.

⁶⁷ Ten pat.

⁶⁸ Ten pat.

⁶⁹ Ten pat.

⁷⁰ Žilvinas Martinaitis, „Employers’ Investment in Skills: Test of Skills Portability Argument“, *Social Sciences* Nr. 2 (84), 2014.

⁷¹ E. Katz, A. Ziderman, „Investment in general training: the role of information and labor mobility“, *Economic Journal*, Vol 100 No 403, 1990, 1148.

⁷² D. Acemoglu, J. F. Pischke, „The structure of wages and Investment in Genral training“, *The journal of political economy*, Vol 107, No 3, 1999, 556.

padėtyje nustatant darbuotojų produktyvumo pokyčius negu kiti darbdaviai. Nors bendrieji gebėjimai, gauti mokymų metu, yra naudingi ir kitiems darbdaviams, tačiau išorės darbdaviai neturi informacijos apie šios įmonės darbuotojų ribinį produktyvumą⁷³. Todėl, galiausiai, darbdaviai gali teikti darbuotojams bendruosius gebėjimus ugdančius mokymus, kadangi tokiu būdu išaugs darbuotojų produktyvumas, bet nepadidės darbuotojų paklausumas rinkoje (angl. *marketability*), o darbdaviai vis tiek galės apmokytiems darbuotojams mokėti mažesnę atlyginimą negu jų padidėjęs ribinis produktyvumas, nebijant, kad jie bus pervilioti kitų įmonių⁷⁴. Taigi informacijos asimetrija lemia, kad tokiu būdu yra sumažinamas net pačių bendriausių gebėjimų perkeliamumas į kitas įmones⁷⁵.

Dar kitas *Becker* teorijų papildymas – kad gebėjimai gali būti specifiniai ne tik įmonėje, bet ir ūkio sektoriuje (angl. *industry-specific*), apie ką plačiau rašė *Neal*⁷⁶, *Parent*⁷⁷. Kiti autoriai, pavyzdžiui, *Stevens*⁷⁸, *Johansen*⁷⁹ *Becker* išskirtus bendruosius gebėjimus siūlo vadinti perkeliamaisiais (angl. *transferable*) gebėjimais. Pasak jų, *Becker* gebėjimų apibrėžimas priklauso ne tik nuo jų tipo, bet ir nuo rinkos sąlygų – siekiant, kad mokymai teiktų grynuosius bendruosius gebėjimus rinka turi būti tobulai konkurencinga. Tačiau nors, pavyzdžiui, matematiniai gebėjimai arba retos kalbos žinojimas gali būti laikomi kaip bendrieji gebėjimai, tačiau minėtus gebėjimus ugdantys mokymai naudingumo prasme nebūtų bendrieji, jeigu rinkoje nebūtų daug įmonių, kur šie gebėjimai galėtų būti pritaikomi⁸⁰. Tuo pat metu, net iš pažiūros atrodantys labai siauri profesiniai gebėjimai (pavyzdžiui, gebėjimai dirbti su metalą apdorojančia mašina) gali būti labai perkeliami, jeigu vietovėje didelė panašių įmonių (dirbančių su metalu) koncentracija⁸¹. Taigi diskutuojant dėl darbdavių investicijų į darbuotojų mokymą galima išskirti tikslesnes nei *Becker* numatė gebėjimų dimensijas: gebėjimų perkeliamumą ir specifiškumą.

Visų pirma, darbo specifiškumo (gebėjimų gylio) dimensija rodo, kaip sunku darbdaviui pakeisti darbuotojus, t. y. rodo, ar darbas reikalauja unikalių gebėjimų, kuriuos įgyti reikia papildomo

⁷³ Ten pat.

⁷⁴ Ten pat.

⁷⁵ Ten pat.

⁷⁶ Derek Neal, „Industry specific human capital: evidence from displaced workers“, *Journal of labour economics*, Vol. 13, No 4, 1995, 669.

⁷⁷ D. Parent, „Industry specific human capital and the wage profile: evidence from the National longitudinal survey of youth and the panel study of income dynamics“, *Journal of labour economics*, Vol 18, 2000, 320.

⁷⁸ Margaret Stevens, „A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition“, *Oxford Economic Papers*, New Series, Vol. 46, No. 4, 1994, 539.

⁷⁹ Lars-Henrik Johansen, „Transferable training and the collective action problem for employers. An analysis on further education and training in four Norwegian industries“ Doctoral dissertation, The London School of Economics and Political Science, University of London, 2000, 64.

⁸⁰ Johansen, 54.

⁸¹ Žilvinas Martinaitis, 2014, 40 .

mokymosi darbo vietoje⁸². Jeigu darbuotojas negali būti lengvai pakeičiamas kitu darbuotoju – jo darbas yra specifinis, o jei bet kuris darbuotojas yra lengvai pakeičiamas nauju darbuotoju – jo darbui reikalingi bendrieji gebėjimai⁸³. Tuo tarpu gebėjimų perkeliamumas (plotis) rodo, kokių mastu gebėjimai gali būti perkelti į kitas įmones, profesijas ar ekonomikos sektorius⁸⁴. Jeigu darbuotojas turi mažai pasirinkimo dirbti kitur, t. y. pernešti savo gebėjimus, tai jo gebėjimai nėra lengvai perkelti⁸⁵. Dažniausiai platūs gebėjimai siejami su paslaugų sektoriumi, o siauri – su gamybos. Trumpai aukščiau aptartos charakteristikos darbuotojų gebėjimų atžvilgiu gali būti apibrašytos taip:

- Jei darbuotojai gali laisvai perkelti savo gebėjimus tarp įmonių ir darbdaviai gali laisvai pakeisti darbuotojus, t.y. darbuotojai lengvai pakeičiami darbuotojais iš išorės ir jiems nereikia skirti daug apmokymų, tokie gebėjimai yra labai bendri⁸⁶. Šiuo atveju darbdaviai nebus suinteresuoti investuoti į darbuotojų mokymą, į mokymus turės investuoti patys darbuotojai⁸⁷.

- Jei vyrauja specifiniai įmonių gebėjimai – tarpusavio priklausomybė: nei darbdaviai nei darbuotojai neturi jokių išorinių pasirinkimų. Tokiu atveju vyksta abipusis bendradarbiavimas⁸⁸. Šiuo atveju į mokymus investuos tiek darbuotojai, tiek darbdaviai.

- Jei labai specializuotos ekonomikos aplinka, tuomet užduotys, technologijos ir darbo organizacijos praktika reikalauja specifinių gebėjimų, kurių darbo rinkoje nėra daug⁸⁹. Šiuo atveju darbdaviai bus suinteresuoti investuoti į savo darbuotojų mokymą⁹⁰.

- Jei reikia bendrųjų gebėjimų, tačiau darbo rinka yra „sekli“ (mažų darbo rinkos segmentų ar didelių atstumų tarp jų gebėjimų atžvilgiu) darbuotojai neturi daug išorės pasirinkimo galimybių, t. y. galimybių keisti darbdavius⁹¹. Šiuo atveju niekas – nei darbuotojai nei darbdaviai nebus suinteresuotas investuoti į mokymus.

Vizualiai lentelėje apibendrinimus galima pateikti taip:

⁸² Žilvinas Martinaitis, „Levels and specificity of skills in Europe: alternative approach towards measurement“, Kaunas University of Technology, 2013, 7.

⁸³ Ten pat.

⁸⁴ Ten pat.

⁸⁵ Ten pat.

⁸⁶ Ten pat.

⁸⁷ Ten pat.

⁸⁸ Ten pat.

⁸⁹ Ten pat.

⁹⁰ Ten pat.

⁹¹ Ten pat.

Lentelė nr. 1. Skirtingų gebėjimų tipų ir gebėjimų ugdymo paskatų skirstymas

Įmonės dimensija	gilūs	Aukštos pridėtinės vertės paslaugos	Specializuota aukštos kokybės gamyba, kai kurios paslaugų sektoriaus profesijos
		darbuotojai ir darbdaviai	darbdaviai
	seklūs	Nekvalifikuoti paslaugų darbuotojai	Pusiau kvalifikuoti gamybos darbuotojai
		darbuotojai	niekas, nebent valstybė
		platūs	siauri
	Individo dimensija		

Šaltinis: Žilvinas Martinaitis, 2013, 7.

Įmonių susiskirstymą pagal darbuotojų gebėjimų skirtumus iliustruoja ir M. Kalanta, savo darbe išskiriantis kelias Lietuvos įmonių rūšis. Pasak jo, vienos – stambios, aukštos kvalifikacijos darbuotojus įdarbinančios ar pačios darbuotojus ugdančios įmonės, taip pat įmonės, naudojančios aukštas technologijas yra suinteresuotos, kad darbuotojai pas jas ilgai dirbtų, todėl įmonės padeda darbuotojams įgyti tinkamus gebėjimus⁹². Kitos – vykdo žemos pridėtinės vertės gamybą, neinvestuoja į darbuotojų įgūdžių ugdymą, konkuruoja darbo jėgos kaštais arba orientuojasi į trumpalaikius tikslus⁹³. Šioms įmonėms darbuotojų lojalumas nėra toks svarbus, o kai kurios iš jų netgi yra suinteresuotos su darbuotojais palaikyti trumpalaikius santykius dėl griežto darbo santykių formalaus reglamentavimo⁹⁴. Be to, kaip aptarta 1.1. poskyryje, specializuotais technologiniais ir organizaciniais bruožais pasižymintys darbdaviai aktyvesni ir AM procesuose.

Apibendrinant aukščiau aptartas idėjas darbe keliama hipotezė:

H1: į aukštojo mokslo procesus formuojant ateities darbuotojų gebėjimus labiau įsitraukia įmonės, kurių darbuotojų gebėjimai specifiniai ir nėra lengvai perkeliama palyginus su įmonėmis, kurių darbuotojų gebėjimai bendrieji ir lengvai perkeliama į kitas darbo vietas.

Kiti *Becker* ir jo pasekėjus kritikuojantys autoriai savo darbuose akcentuoja, kad investicijų į darbuotojų mokymą problemos rinka išspręsti nepadės, todėl savo darbuose jie pabrėžia išorės insitucijų svarbą darbuotojų mokymų procese, šiuose darbuose ypatingas dėmesys teikiamas bendradarbiavimui tarp įmonių ir darbdavių organizacijoms.

⁹² Kalanta, 200-201.

⁹³ Ten pat, 201.

⁹⁴ Ten pat.

2.3. Kolektyvinio veiksmo literatūra

Nagrinėdamas įvairias kolektyvinio veiksmo problemas ir siekdamas išsiaiškinti, kokios sąlygos padeda grupėms veikti kolektyviai, *M. Olson* išskyrė dvi sąlygas: mažą grupės dydį bei organizacijos, skatinančios grupę kooperuotis, egzistavimą⁹⁵. Siekdamas išsiaiškinti, kodėl kolektyvinis sprendimas investuoti į perkeliamuosius darbuotojų mokymus skiriasi tarp skirtingų Norvegijos darbdavių sektorių, *L.H.Johansen* pritaiko *M. Olsen* išskirtus nepriklausomus kintamuosius.

Pirmąją sąlyga kolektyviniam darbdavių veiksmui paskatinti laikomas darbdavių skaičius⁹⁶. Šis veiksnys svarbus visų pirma tuo, kad kuo mažiau darbdavių, turinčių naudą iš perkeliamųjų gebėjimų, tuo tikimybė, kad kolektyvinio veiksmo problema, prisidedant prie perkeliamųjų gebėjimų ugdymo, bus išspręsta yra didesnė⁹⁷. Be to, darbdavių skaičius atitinkamame sektoriuje svarbus dar ir todėl, kad esant mažam įmonių skaičiui įmonėms lengviau teikti perkeliamuosius gebėjimus, kadangi šie yra vertinami tik tame veiklos sektoriuje⁹⁸. Taip pat didesnę naudą prisidedant prie darbuotojų gebėjimų turi daug darbuotojų įdarbinančios įmonės, todėl sektoriuose, kuriuose dominuoja keli dideli darbdaviai labiausiai tikėtina, kad kolektyvinio veiksmo problema bus išspręsta: ne tik užtikrins, kad perkeliemieji gebėjimai būtų teikiami, bet ir prisidės prie jų finansavimo⁹⁹. Priešingu atveju, įmonės ūkio sektorių, kuriuose veikia daug ir panašaus dydžio įmonių, mažai tikėtina, kad pajėgs išspręsti kolektyvinio veiksmo problemą. Darbdavių koncentracijos rodikliu *Johansen* disertacijoje matuojama, kokia dalimi didžiausi darbdaviai įdarbina atitinkamo ūkio sektoriaus darbuotojus.

Antroji sąlyga kolektyviniam veiksmui paskatinti – organizacija, skatinanti darbdavius kooperuotis. Teigiama, kad kuo didesnius kaštus darbdaviai patiria nesilaikydami organizacijos iškeltų sąlygų, tuo organizacija laikoma galingesne, taigi, tuo didesnė tikimybė, kad kolektyvinio veiksmo problema bus išspręsta¹⁰⁰. *Johansen* darbe, kaštais laikomi - galimybių kaštai. Pavyzdžiui, kuo labiau vertinama narystė organizacijoje, tuo organizacija galingesnė, kadangi nustatytų įsipareigojimų nesilaikančios įmonės iš organizacijos gali būti lengvai pašalinamos¹⁰¹.

⁹⁵ Johansen, 99.

⁹⁶ Ten pat, 100.

⁹⁷ Ten pat.

⁹⁸ Ten pat.

⁹⁹ Ten pat.

¹⁰⁰ Ten pat.

¹⁰¹ Ten pat.

Taigi, remdamasis *Olsen* aiškinimu *Johansen* išskiria tipologiją, kurios pagrindiniai akcentai – darbdavių koncentracija (didelė/ žema) bei ūkio sektoriaus darbdavius apjungianti organizacija (stipri/silpna)¹⁰².

Pagal minėtą tipologiją, darbdaviai mažiausiai linkę finansuoti perkeliamuosius gebėjimus ūkio sektoriuose, kuriuose žema koncentracija ir silpna arba visai nėra darbdavius apjungiančios organizacijos (1). Kolektyvinio veiksmo problema labiausiai tikėtina, jog bus išspręsta jeigu ūkio sektoriuje yra didelė darbdavių koncentracija ir tuo pat metu – stipri darbdavius apjungianti organizacija (4). Taip pat yra du tarpiniai atvejai: didelė koncentracija ir nėra arba silpna darbdavius apjungianti organizacija (2, įsitraukimas mažesnis nei 3 atveju) bei žema koncentracija, tačiau stipri darbdavius apjungianti organizacija (3, įsitraukimas mažesnis nei 4 atveju).

Lentelė nr. 2 Darbdavių koncentracijos ir asociacijos stiprumo tipai

		Darbdavių koncentracija	
		Žema	Aukšta
Darbdavių organizacija	Silpna	(1)	(2)
	Stipri	(3)	(4)

Šaltinis: *Johansen*, 2000, 103.

(1) žema darbdavių koncentracija, nėra apjungiančios organizacijos – šiuo atveju pagrindinė problema ta, kad darbdaviai neturi paskatų užtikrinti, kad perkeliemieji gebėjimai būtų teikiami, todėl, pavyzdžiui, darbdaviai nesieks sukurti bendros mokymus teikiančios organizacijos arba ūkio sektoriaus gebėjimų mokymų standarto¹⁰³.

(2) didelė koncentracija, bet nėra arba silpna darbdavius apjungianti organizacija – šiuo atveju kolektyvinio veiksmo problemos sprendimas priklauso nuo didelių darbdavių įsitraukimo: viena vertus, jie šioje situacijoje laimi daugiausiai, kadangi turi daugiausiai darbuotojų, kita vertus, didieji darbdaviai yra pakankamai pajėgūs apmokyti savo darbuotojus patys, nesikooperuodami¹⁰⁴. Taigi ar bus išspręsta kolektyvinio veiksmo problema priklausys nuo to, ar bendradarbiavimas suteiks daugiausiai naudos didiesiems darbdaviams. Jeigu nebus atsižvelgiama į didžiųjų darbdavių norus, kolektyvinė problema dėl darbuotojų ugdymo nebus išspręsta, kas bus žalinga ne tik didelėms, bet ir mažoms įmonėms¹⁰⁵.

(3) žema įmonių koncentracija, tačiau stipri darbdavius apjungianti organizacija – šiuo atveju kolektyvinio veiksmo problemą išspręsti padeda stipri darbdavius apjungianti organizacija, kadangi darbdaviai nėra linkę ieškoti investicijų į darbuotojų mokymą būdų, be organizacijos įsikišimo –

¹⁰² Ten pat, 103-107.

¹⁰³ Ten pat, 103.

¹⁰⁴ Ten pat.

¹⁰⁵ Ten pat.

pozityvių priemonių ar sankcijų, palaikančių darbdavių bendradarbiavimą¹⁰⁶. Šiame tipe darbdavius apjungianti organizacija ne tik užtikrina darbdavių bendradarbiavimą, bet ir teikiamų mokymų kokybę, kadangi numato mokymų standartus¹⁰⁷.

(4) *didelė koncentracija ir stipri darbdavius apjungianti organizacija* – šiuo atveju darbdavius vienijanti organizacija retai kada naudoja savo galią skatinant ar sankcionuojant darbdavius, kadangi darbdavių santykiai pagrįsti kolegų spaudimu bei institucine parama – įmonėms pakanka žinoti organizacijos nustatytas taisykles¹⁰⁸. Darbdavių organizacija taip pat užtikrina, kad perkeliamuosius gebėjimus ugdantys mokymai atitiktų ir mažųjų įmonių poreikius¹⁰⁹.

Remiantis *Johansen* tipologija ir 2.1. skyriuje pateiktais *M. Kalantos* faktais apie Lietuvos charakteristikas ugdant darbuotojų gebėjimus reikia pripažinti, kad Lietuvoje neveikia tokios stiprios darbdavius vienijančios organizacijos kaip, pavyzdžiui, Vokietijoje profesinio mokymo sektoriuje. Vokietijoje, nors praktikas praėjusių moksleivių gebėjimai yra perkeliama ir puikiai vertinami kitų darbdavių, kas prieštarauja jau prieš tai išdėstytoms *Becker* idėjoms, vokiečių įmonės finansuoja didelį praktikantų skaičių. Vokietijoje praktikų kokybę užtikrina Pramonės rūmų bei Prekybos ir amatų rūmai, mokymų programose nurodantys minimalius gebėjimus, kuriuos absolventai turėtų įgyti mokymų metu. Tokiu būdu skirtingų įmonių praktikantai, vykdantys tas pačias funkcijas, turi palyginamus minimalius standartus atitinkančius gebėjimus, kuriuos baigiamųjų egzaminų metu užtikrina egzaminuojančios institucijos, nepriklausomos nuo įmonių, kuriose vyko mokymas¹¹⁰. Be to, dalyvavimas praktikų teikime įmonėms pasitarnauja ir kaip tam tikra viešųjų ryšių kampanija, atspindinti atitinkamą įmonės darbo kokybės lygį, kadangi tik leidimą turinčios įmonės gali priimti praktikantus¹¹¹.

Lietuvos atveju, pagrindinis skelbiamas darbdavių susivienijimų tikslas – lobistinė veikla – dalyvavimas formuojant tam tikrų sričių valstybės politiką¹¹². Be to, Lietuvoje vyrauja žemos pridėtinės vertės apdirbamoji gamyba ir paslaugos, o jų inovaciniai gebėjimai žemi, todėl Lietuvos įmonės tarpusavyje konkuruoja kainomis, kas dalies paaiškina ir žemą įmonių kolektyvinio atstovavimo laipsnį – įmonių kolektyvinio atstovavimo institucijos tik nedaugelio įmonių pasitelkiamos

¹⁰⁶ Ten pat, 105.

¹⁰⁷ Ten pat.

¹⁰⁸ Ten pat, 106.

¹⁰⁹ Ten pat.

¹¹⁰ Jens Mohrenweiser, Thomas Zwick, Uschi Backes-Gellner, „Poaching and firm-sponsored training: first clean evidence“, 2013, 9-11.

¹¹¹ Ten pat.

¹¹² M. Kalanta, 189.

tarpusavio santykiams palaikyti¹¹³. Tos įmonės, kurios į asociacijos susivienija, nepakankamai bendradarbiauja sprendžiant jiems bendras problemas darbuotojų rengimo srityje¹¹⁴, valstybiniu mastu formuojant specialistų ir jiems reikalingų gebėjimų poreikį. Rengiant darbuotojus, tobulinant jų kvalifikaciją įmonės retai kooperuojasi, dažniau yra linkusios darbuotojus „perpirkti“ iš konkurentų – nėra bendros naudos supratimo, kad jei darbuotojų trūksta kelioms tos pačios srities įmonėms, tai jos gali šią problemą spręsti bendromis pastangomis¹¹⁵. Taip pat, jei įmonės turi savo darbuotojų rengimo bazę, jos nėra linkusios dalintis šia baze ar ieškoti veiklos sinergijos su kitomis tos pačios srities įmonėmis¹¹⁶.

Apibendrinant aukščiau aptartas teorines idėjas, atsižvelgiant į Lietuvos specifiką ir į tai, kad tarp tyrimui pasirinktų atvejų nėra atspindinčių 1 ir 4 darbdavių koncentracijos-asociacijos stiprumo tipus (žr. 3.2. ir 3.3.2. poskyrius), darbe keliami hipotezė:

H2: į aukštojo mokslo procesus formuojant ateities darbuotojų gebėjimus labiau įsitraukia įmonės ūkio sektorių, kur įmonių koncentracija yra maža, tačiau veikia stipri darbdavius apjungianti organizacija, palyginus su tomis, kurių koncentracija didelė, tačiau silpna įmones vienijanti asociacija.

2.4. Studijų specifika ir Lietuvos sektorių plėtros perspektyvos

ES lygmeniu atliekama nemažai tyrimų, nagrinėjančių AM ir darbdavių bendradarbiavimo formas, kliūtis bendradarbiavimui, pateikiamos atskirų šalių ir aukštųjų mokyklų gerųjų praktikų atvejų analizės. Iš šių tyrimų galima teigti, jog AM ir darbdavių bendradarbiavimo formos ir intensyvumas taip pat priklauso nuo aukštosios mokyklos veiklos profilio ir profesinių ar ekonominių sričių, su kuriomis susijusios aukštojoje mokykloje vykdomos studijų programos.

Savo tyrime *S. Pavlin* išskiria studijų programų skirtumus pagal reguliavimo pobūdį ir pagal profesinę-akademinę orientaciją (žr. lenteles nr. 3, 4)¹¹⁷. Pagal šią logiką, valstybės reguliuojamos ir į profesiją orientuotos programos (rengiančios socialinius darbuotojus, architektus, mokytojus, farmacininkus ir pan.) atitinka darbo rinkos poreikius labiau, negu kitos programos.

¹¹³ Ten pat.

¹¹⁴ Ten pat, 193.

¹¹⁵ M. Kalanta, 188.

¹¹⁶ Ten pat.

¹¹⁷ Samo Pavlin, „Varieties of Professional domains and employability Determinants in higher education“, International conference on Human capital and employment in the European and Mediterranean Area, 2011, 11.

Lentelė nr. 3 Aukštųjų mokyklų studijų sričių skirstymas pagal disciplinas ir profesijas

Studijų programos orientacija	Didelis reguliavimas	Vidutinis reguliavimas	Mažas reguliavimas
Fokusuota į discipliną	- Teologija	- Gamtos mokslai	- Socialiniai mokslai - Humanitariniai mokslai
Fokusuota į profesiją	- Gydytojai - Teisininkai - Socialiniai darbuotojai - Mokytojai	- Inžinerija - Kompiuterių mokslai	- Žurnalistika

Šaltinis: Pavlin, 2011, 11.

Lentelė nr. 4 Aukštojo mokslo studijų sričių skirstymas pagal profesinę ir akademinę orientaciją

Sritis	Profesinė orientacija		Akademinė orientacija
	Nereguliuojama sritis	reguliuojama	
Socialiniai ir humanitariniai mokslai	Verslas ir ekonomika	Švietimas ir Mokytojų rengimas	Sociologija, politikos mokslai
Mokslas ir inžinerija	Inžinerija (išskyrus kelias reguliuojamas inžinerijos atšakas)	Medicina, farmakologija	Gamtos mokslai (įskaitant matematiką ir kompiuterių mokslus)

Šaltinis: Pavlin, 2011, 11.

Vis dėlto, kadangi šiame darbe pagrindiniu analizės vienetu yra ne konkreti AM ar kuri nors studijų programa, o konkrečių įmonių praktikos įsitraukiant į AM procesus, į analizę nėra įtraukiamos valstybės reguliuojamų profesijų lauke veikiančios įmonės, tačiau analizuojant atvejus neapsiribojama aukštųjų mokyklų ar studijų programų skaičiumi.

Tiesioginės sąsajos tarp Lietuvos studijų kryptių¹¹⁸, Lietuvos profesijų¹¹⁹ ir Lietuvos ekonomikos sektorių¹²⁰ klasifikacijų nėra. Vis dėl to, tam tikra sąsaja tarp aukštojo mokslo kvalifikacijų ir atitinkamų ekonomikos sektorių galima per sektorių darbuotojų išsilavinimo statistiką. Pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių¹²¹, aukštojo mokslo kvalifikacija būdinga pirmosios ir antrosios grupės darbuotojams – vadovams ir specialistams (plačiau žr. priedą nr. 5).

Pagal Statistikos departamento informaciją galima sužinoti, kokią dalį visų darbuotojų sudaro aukštą kvalifikaciją – bakalauro ar magistro laipsnį – turintys darbuotojai. Nors ekonomikos veiklos rūšių Lietuvoje yra 16, tačiau darbuotojų statistika pagal profesijų klasifikatorių Statistikos departamento informacijoje suskirstyta tik į stambesnius blokus. Žemiau pateikta 2015 metų trečiojo

¹¹⁸ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 1749 „Dėl Studijų sričių ir kryptių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo patvirtinimo“.

¹¹⁹ Lietuvos profesijų klasifikatorius (LPK). Galiojanti klasifikatoriaus versija LPK 2012 yra parengta pagal Tarptautinį standartinį profesijų klasifikatorių ISCO-08

¹²⁰ Ekonomikos veiklos rūšių klasifikatorius, EVRK 2 red., 2008.

¹²¹ Lietuvos profesijų klasifikatorius, 12-13.

ketvirčio statistika (išsamesnė sektorių statistika pateikiama priede nr. 6, žr. lentelę nr. 1 ir nr. 2). Remiantis šia statistika galima teigti, kad didžiausia aukštos kvalifikacijos darbuotojų dalis dirba paslaugų sektoriaus įmonėse. Vis dėlto, Lietuvoje atliekamos ir tikslesnės aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikio analizės, kurios pristatomos žemiau.

Lentelė nr. 5 Darbuotojų išsilavinimo statistika (profesijų grupės) pagal skirtingas ekonomikos veiklos rūšis

	Iš viso	A	%	B-E	%	F	%	G-U	%
	Iš viso pagal ekonominės veiklos rūšis	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė		Pramonė		Statyba		Paslaugos	
	1347,4	122		234		102,6		888,9	
Vadovai	120,5	3	2.46	19,1	8.16	13,6	13.26	84,8	9.54
Specialistai	315,8	2,9	2.38	23,6	10.01	8,6	8.38	280,7	31.58

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2015 III ketv. informacija

Darbdavių įsitraukimas į studentų gebėjimų ugdymą priklauso nuo atitinkamo sektoriaus plėtros perspektyvų. 2006 metų *Magistrantų ir Lietuvos ūkio poreikių atitikimo* tyrime, remiantis Lietuvos ūkio sektorių plėtros, užimtųjų struktūros kaitos atitinkamuose sektorių statistikos ir darbdavių apklausų duomenimis Lietuvos ekonomikos sektoriai įvertinti pagal dydį, plėtrą ir imlumą žinioms¹²². Remiantis minėtais rodikliais tyrimo autoriai nustatė, kodėl skirtingų sektorių darbdaviams aukštos kvalifikacijos specialistų - magistrantų – poreikis ateityje skirsis.

Minėta 2006 metų analizė atlikta ekonominės veiklos rūšių klasifikacijos 16 ekonominės veiklos sektorių kiek pasmulkinus, kadangi dalis sektorių yra stambūs, jų (ir smulkesnių sektorių) viduje vyrauja didelė įmonių įvairovė, kas lemia ir skirtingus įmonių poreikius. Dar smulčiau sektorių ateitis išanalizuota 2013 metais (žr. priedą nr. 7)¹²³. Apibendrinus 2006 ir 2013 m. tyrimų duomenis išryškėja pagrindiniai ekonomikos sektorių skirtumai:

- *Žinioms imlūs*¹²⁴ sektoriai gana nedideli, sparčiai auga ir pasižymi santykinai aukštu darbo rinkos produktyvumu. Nuo kitų sektorių jie skiriasi tuo, kad šiems tenka santykinai daugiausiai tiesioginių užsienio investicijų. Be to, šiuose sektoriuose didžioji dalis dirbančiųjų turi aukštąjį išsilavinimą, dirba vadovais ir vyr. specialistais. Šiuose sektoriuose darbuotojų poreikis dėl natūralios

¹²² VPVI, 2006, 49.

¹²³ Žilvinas Martinaitis, MOSTA, Current strengths and future growth potential in Lithuania's economy. Background paper to support development of Smart specialization strategy in Lithuania, 2013.

¹²⁴ VPVI, 43;

darbuotojų amžiau kaitos mažai svarbus, kadangi tai sąlyginai nauji sektoriai, juose dar ženkliai nepasireiškė darbuotojų išėjimo iš darbo rinkos tendencijos¹²⁵. Šiuose sektoriuose darbuotojų poreikis atsiranda dėl stiprios sektoriaus plėtros, o aukštos kvalifikacijos specialistai (ypač turintys magistro laipsnį) ne tik užima naujas darbo vietas, bet ir patys kuria ir diegia inovacijas, kas lemia dar didesnę sektoriaus plėtrą ir didesnę naujų darbuotojų poreikį¹²⁶.

- *Dideliems, žinioms neimlams, lėtai augantiems* sektoriams nėra labai aktuali naujų darbuotojų poreikio problema. Čia dirba santykinai didelė darbininkiškų profesijų darbuotojų dalis (5-8 profesijų grupės pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių; nuo visų dirbančiųjų).

- *Tradiciniuose, stabiliai augančiuose* sektoriuose aukštos kvalifikacijos specialistų paklausos augimas stabilus. Nors šios grupės sektoriaus įmonės pasižymi aukštu produktyvumo lygiu, bet didžioji dalis užimtųjų dirba darbininkiškose profesijose, taiga šios sektorių grupės plėtra paklausą taip pat turi profesinio išsilavinimo darbuotojams¹²⁷.

- *Viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų* sektoriai yra dideli, ypatingi tuo, kad jų veiklą didžiaja dalimi finansuoja valstybė, juose teikiamos viešosios paslaugos ir juose didelė dalis dirbančiųjų turi aukštąjį išsilavinimą (taip pat santykinai didelė reglamentuojamų profesijų dalis), darbuotojų paklausa mažiau veikia nuo rinkos mechanizmų, didesnę įtaką daro administracinės priemonės, darbuotojų kaita dėl natūralios darbuotojų kaitos.

Lentelė Nr. 6 Ekonomikos sektorių charakteristikų apibendrinimas

Sektoriai	Imlumas žinioms	Dydis	Plėtra	Aukštos kvalifikacijos specialistų poreikis
Žinioms imlūs sektoriai	imlūs	maži	auga	Paklausa vidutinė-aukšta (absoliučia išraiška), sparčiai auganti
Viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų sekt.	imlūs	dideli	lėta	Paklausa aukšta (absoliučia išraiška), auganti lėtai
Tradiciniai, stabiliai augantys sekt.	ribotas	dideli	auga	Paklausa vidutinė (absoliučia išraiška), auganti lėtai
Dideli, žinioms neimlūs, lėtai augantys sekt.	neimlūs	dideli	lėta	Paklausa maža (absoliučia išraiška), neauganti

Šaltinis: VPVI, 2006, 44.

Apibendrinant sektorių analizes galima teigti, kad labiausiai aukštos kvalifikacijos darbuotojų paieška bei studentų ugdymu bus suinteresuoti žinioms imlių sektorių darbdaviai, todėl darbe keliami hipotezė:

¹²⁵ VPVI, 43.

¹²⁶ Ten pat.

¹²⁷ Ten pat.

H3: į aukštojo mokslo procesus formuojant ateities darbuotojų gebėjimus labiau įsitraukia žinioms imlių sektorių įmonės, palyginus su kitų sektorių įmonėmis.

Kitoje tyrimo dalyje plačiau pristatomas tyrimo metodas ir pasirinkti atvejai, kintamųjų operacionalizavimas, o 4 skyriuje tikrinamos šiame skyriuje iškeltos hipotezės.

3. Metodologinė dalis

3.1. Kokybinės lyginamosios analizės pristatymas

Darbe taikoma amerikiečių sociologo Ch. Ragin išvystyta kokybinė lyginamoji analizė (toliau – KLA). KLA leidžia rasti loginę formulę, kuri kompaktiškiausiu pavidalu pavaizduoja pakankamas tyrėją dominančios baigmės – šiuo atveju, darbdavių įsitraukimo į AM procesus sąlygas, kurios gali būti laikomos jos priežastimi¹²⁸. Šio tyrimo atveju statistinis, daugelio atvejų metodas būtų netinkamas dėl didelio atvejų skaičiaus, kadangi tyrimui reikalinga detali kokybinė informacija apie įmonių įsitraukimo į AM procesus formas, tačiau atvejų skaičius ir įvairovė per didelė, kad pakaktų J. S. Mill kanonų – tokiu atveju išvadas būtų galima pritaikyti tik mažam atvejų skaičiui. Šiuo atveju Ch. Ragin KLA metodas optimalus vidurio kelias tarp kiekybinio ir kelių atvejų kokybinio tyrimų, kadangi leidžia išnagrinėti nemažą atvejų skaičių (rekomenduojama 8-12 atvejų), pakankamai į kiekvieną jų įsigilinti ir įvertinti priežastinius ryšius¹²⁹. Tokiam nedideliame atvejų skaičiui taip pat tinkamas ir priežastinių sąlygų skaičius – 3 teorinėje darbo dalyje išskirti veiksniai¹³⁰.

Svarbu akcentuoti, kad KLA skirstoma į raiškiųjų ir neraiškiųjų aibių KLA. Raiškiųjų aibių KLA atveju priežastinės sąlygos ir baigmė dichotomizuojami – jiems priskiriamas įvertis 1 (stebimas teigiamas įvertis, priežastinė sąlyga, baigmė „įvyko“) arba 0 (priežastinė sąlyga, baigmė „neįvyko“).¹³¹ Šio tyrimo atveju nagrinėjant darbdavių investicijas į ateities darbuotojų rengimą negalima vienareikšmiškai sakyti, kad darbdaviai visiškai nedalyvauja AM procesuose – kiekviena iš įsitraukimo formų skiriasi savo intensyvumu ir investavimo pobūdžiu, t. y. kokių investicijų labiausiai reikia (laiko, žmogiškųjų, finansinių) bei nauda – kiek atitinkama veikla prisideda prie studentų gebėjimų ugdymo. Priežastinių sąlygų – nepriklausomų kintamųjų – dichotomizavimas taip pat būtų netinkamas būdas sintetinti turimus duomenis, kadangi kintamieji, pavyzdžiui, įmonių koncentracija ir asociacijos

¹²⁸ Norkus, Morkevičius, 175.

¹²⁹ Ten pat, 65.

¹³⁰ Ten pat.

¹³¹ Ten pat.

stiprumas, teoriškai turi daugiau nei dvi galimas reikšmes. Neraiškiųjų aibių KLA apima ne tik ribinius įverčius – 0 ir 1, o visą intervalą tarp jų. Minimalus galimas aibių skaičius 3, nors tyrimuose kaip maksimalus rekomenduojamas – 7¹³². Viena vertus, kuo didesnis aibių skaičius, tuo galima tiksliau atvejus priskirti konkrečioms aibėms ir gauti tikslesnius rezultatus, kita vertus, dažnai tyrimuose apsiribojama mažesniu aibių skaičiumi, kadangi kuo daugiau aibių išskiriama, tuo detalesnės informacijos reikia pagrįsti kiekvieną slenkstį tarp jų. Atsižvelgiant į metodologinius reikalavimus ir teorines įžvalgas šiame darbe kintamųjų skirstymas pagrįstas keturių reikšmių aibe.

Atliekant KLA analizę programa nepriklausomus kintamuosius išskiria į būtinas ir pakankamas baigmės pasireiškimo sąlygas, todėl siekiant geriau suprasti tyrimo eigoje pateikiamus rezultatus, čia trumpai pateikiama informacija apie jų skirtumus. Kiekviena sąlyga (išskirtas nepriklausomas kintamasis) gali būti: tik būtina, tik pakankama, būtina ir pakankama sąlyga¹³³:

- A yra pakankama B sąlyga, jeigu visų nagrinėjamų atvejų priklausymo A reikšmė yra mažesnė arba lygi jų priklausymo aibei B reikšmei: $A_i \leq B_i$ ¹³⁴. Tokiu atveju A yra B priežastis, jeigu visada, kai būna A, būna ir B, nors B gali būti ir be A¹³⁵. Jeigu nors vienu nagrinėjamu atveju priežasties sąlyga didesnė nei pasekmės reikšmė, tuomet hipotezė paneigiama;
- A yra būtina B sąlyga, jeigu visų nagrinėjamų atvejų priklausymo A reikšmė yra didesnė arba lygi jų priklausymo aibei B reikšmei: $A_i \geq B_i$. Tokiu atveju A yra B priežastis, jeigu B nebūna be A, nors kai A būna, ne visada būna ir B¹³⁶. Jeigu nors vienu nagrinėjamu atveju priežasties sąlyga mažesnė nei pasekmės reikšmė, tuomet hipotezė paneigiama;
- A yra būtina ir pakankama B sąlyga, jeigu visų nagrinėjamų atvejų priklausymo A reikšmė yra lygi jų priklausymo aibei B reikšmei¹³⁷. Tokiu atveju B būna, jeigu ir tik jeigu yra A ir tokiu atveju hipotezė būtų patvirtinta¹³⁸.

3.2. Tyrimo duomenys ir atvejų atsirinkimas

Tyrimui buvo naudojami kitų Lietuvoje atliktų tyrimų informacija bei kokybiniai duomenys, gauti iš pusiau struktūruotų interviu su atsirinktų sektorių įmonių (personalo, komunikacijos ir kitais) bei darbdavių organizacijų – asociacijų – atstovais. Iš viso atlikta 10 interviu – apklaustų žmonių

¹³² Ten pat, 148.

¹³³ Ten pat, 175.

¹³⁴ Ten pat, 14.

¹³⁵ Ten pat.

¹³⁶ Ten pat.

¹³⁷ Ten pat.

¹³⁸ Ten pat.

sąrašas pateiktas priede nr. 3. Visi interviu užfiksuoti garso laikmenose, įrašų transkripcijos pateiktos priede nr. 14. Šiame skyriuje detaliau pristatomas įmonių analizei atsirinkimas. Pagrindiniai įmonių atsirinkimo kriterijai – įmonės dydis, lokacija, priklausymas asociacijai, ekonomikos sektoriaus imlumas žinioms ir veikla (gamyba ar paslaugos).

Analizei įmonės atrinktos, visų pirma, pagal įmonių dydį. Teorinėje dalyje pristatyta, kad dažniausiai į darbuotojų ugdymą labiausiai investuoja didelės įmonės, kadangi jos turi tiek finansinius, tiek žmogiškuosius resursus (kartais net atskirai tam apmokytus darbuotojus) savo darbuotojams ugdyti ar net savo apmokymų bazę, parengtas metodikas. Vidutinės įmonės atitinkamai tiek finansinių, tiek žmogiškųjų išteklių turi mažiau, o mažos įmonės labiau suinteresuotos priimti jau darbui tinkamus darbuotojus, turinčius įmonei reikalingus gebėjimus. Be to, pagal ŠMPF tyrimą, praktiką studentai dažniau atlieka didelėse (71 proc. apklaustų įmonių) ir vidutinėse įmonėse (64 proc. apklaustų įmonių)¹³⁹.

Lentelė nr. 7 Lietuvos įmonių klasifikacija pagal dydį

Įmonės dydis	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos (EUR)	Turto vertė įmonės balanse (EUR)
Vidutinė	<250	Neviršija 40 mln.	Neviršija 27 mln.
Maža	<50	neviršija 7 mln.	neviršija 5 mln.
Labai maža	<10	neviršija 2 mln.	neviršija 1,5 mln.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas¹⁴⁰

Atsirenkant įmones buvo atsižvelgiama į tai, kad KLA analizei reikia 8-12 atvejų. Kadangi ne visuose sektoriuose yra pakankamas skaičius didelių įmonių, o tyrimų, tiksliai nustatančių, koks konkrečiai darbuotojų skaičius lemia didesnę įmonių įsitraukimą į AM procesus nėra, į analizę buvo siekiama įtraukti panašaus dydžio vidutinės įmonės, kurių darbuotojų skaičius būtų maždaug 100-200. Tyrimo eigoje paaiškėjo, kad rasti bent 4 atitinkamai asociacijai priklausančias, Vilniuje įsikūrusias didesnes vidutinio dydžio įmones (100-200 darbuotojų) sudėtinga, todėl atsirinktos 3 skirtingų sektorių 3 įmonės, t. y. iš viso 9 įmonės.

Įmonės taip pat atrinktos pagal įmonės lokaciją. Kadangi AM didžiąją dalimi yra išsidėsčiusios didžiuosiuose miestuose (daugiausiai jų – Vilniuje), darbdavių geografinis išsidėstymas gali nulemti tiek įmonių atstovų kontakto su AM atstovais intensyvumą ir periodiškumą, tiek studentų praktikos vietų pasirinkimą. Lietuvos studentų sąjungos tyrimas rodo, kad net 84 proc. apklausoje dalyvavusių

¹³⁹ ŠMPF, 57.

¹⁴⁰ Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935.

studentų praktiką atliko mieste, iš kurio kilę arba kuriame studijuoja¹⁴¹. Dėl aukščiau pristatytų priežasčių analizei buvo pasirinktos Vilniuje esančios įmonės.

Kadangi jau iš kitų tyrimų buvo nustatyta, kad labiau į AM procesus įsitraukia gamybos įmonės, pasirinkta nagrinėti vieno gamybos sektoriaus ir dviejų paslaugų sektoriaus įmonių grupių patirtis. Sektoriai pagal imlumą žinioms pasirinkti pagal teorinėje darbo dalyje pristatytą 2013 m. Ž. Martinaičio ir MOSTA analizę¹⁴². Atsirinkant konkrečias įmones buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad atsirinktuose sektoriuose organizacijos vienija ne viso ekonomikos sektoriaus įmones, o tam tikros specializacijos įmones. Taigi iš žinioms imlaus K65¹⁴³ sektoriaus analizei buvo pasirinkta negyvybės draudimo įmonių grupė – įmonės, priklausančios Lietuvos draudikų asociacijai, H52¹⁴⁴ sektoriui pasirinktos įmonės, priklausančios Lietuvos nacionalinei ekspeditorių ir logistikų asociacijai, o iš C26¹⁴⁵ pasirinktos – optinių gaminių – konkrečiai – lazerių įmonės, priklausančios Lietuvos lazerių asociacijai. Lentelėje žemiau pateikiama informacija apie analizei pasirinktas įmones. Siekiant išlaikyti įmonių informacijos konfidencialumą toliau tyrime draudimo įmonės bus žymimos raide D, ekspedijavimo, logistikos įmonės – E, o lazerių įmonės – L, prie raidės pridedant skaičių (1,2,3).

Lentelė Nr. 8 Tyrimui pasirinktų įmonių informacijos apibendrinimas

Įmonių sub-sektorius	Atsirinkta įmonė	Darbuotojų skaičius įmonėje ¹⁴⁶	Įmonė įsikūrusi Vilniuje	Sektorius	Imlumas žinioms	Įmonė priklauso asociacijai ¹⁴⁷
Negyvybės draudimo įmonės	Seesam	101	+	Paslaugų	+	+
	If	160	+	Paslaugų	+	+
	Gjensidige	418 ¹⁴⁸	+	Paslaugų	+	+
Logistikos, ekspedijavimo įmonės	DSV Transport	91	+	Paslaugų	-	+
	DHL	170	+	Paslaugų	-	+
	Vingės terminalas	106	+	Paslaugų	-	+
Lazerius gaminančios įmonės	Standa	141	+	Gamybos	+	+
	EKSPLA	120	+	Gamybos	+	+
	Šviesos konversija	135	+	Gamybos	+	+

Šaltinis: sudaryta autorės

¹⁴¹ Lietuvos studentų sąjunga, „Tyrimas: 43 proc. studentų patiria papildomą finansinę naštą atlikdami praktiką“, 2015. <<http://lss.lt/tyrimas-43-proc-studentu-patiria-papildoma-finansine-nasta-atlikdami-praktika/>> [žiūrėta 2016-01-05]

¹⁴² Žilvinas Martinaitis, MOSTA, Current strengths and future growth potential in Lithuania's economy. Background paper to support development of Smart specialization strategy in Lithuania, 2013.

¹⁴³ Pagal Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, K65 - Draudimo, perdraudimo ir pensijų lėšų kaupimo, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, veikla.

¹⁴⁴ Pagal Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, H52 - Sandėliavimas ir transportui būdingų paslaugų veikla.

¹⁴⁵ Pagal Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, C26 - Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba.

¹⁴⁶ Verslo informacijos tinklalapis: <http://www.visalietuva.lt> – informacija apie darbuotojų skaičių įmonėse.

¹⁴⁷ Asociacijų informacinė ir naujienų sistema: http://www.vadovauk.lt/associations?association_type_id=1 – informacija apie skirtinguose ekonominės veiklos srityse veikiančias asociacijas.

¹⁴⁸ Darbuotojų skaičius didesnis, nei kitose pasirinktuose draudimo įmonėse, bet kitos šios veiklos srities įmonės dar didesnės

3.3. Kintamųjų operacionalizavimas

Prieš pradant KLA kokybiniai duomenys pirmiausia buvo transformuojami – visų nagrinėjamų objektų požymių reikšmės paverstos tų objektų narystės neraiškiosiose aibėse laipsniais. Žemiau pristatomas kintamųjų transformavimas į priklausymo netolydžioms neraiškiosioms aibėms reikšmes.

3.3.1. Priklausomas kintamasis

Darbdavių ir AM bendradarbiavimas pagal intensyvumo formas gali būti išskiriamas į kelias fazes, pradant nuo atsitiktinių, neperiodiškų sąveikų baigiant strategine partneryste, nuolatinio įmonės ir aukštosios mokyklos bendravimu¹⁴⁹. Įvėčiai įmonėms priskirti remiantis interviu metu gauta kokybine informacija. Žemiau pristatomos įmonių patirtys, o lentelėje Nr. 10 įmonėms priskiriamas įsitraukimo į AM procesus įvertis.

Lentelė nr. 9 Įsitraukimo į AM procesus operacionalizavimas

1	Strateginė partnerystė: aiškus įmonės vaidmuo studijų programų tobulinimo procese, dėstyme; parama įrangai ar kt. studijų procesui reikalingiems dalykams įsigyti; studentų stipendijos, studentų praktikos, karjeros dienos ar ekskursijos į įmonę, informacija baigiamiesiems darbams.
0.75	Didelis įsitraukimas: studijų programų tobulinimas; dėstymas, studentų praktikos, karjeros dienos ar ekskursijos į įmonę, informacija baigiamiesiems darbams.
0.25	Menkas įsitraukimas: studentų praktikos, karjeros dienos ar ekskursijos į įmonę, informacija baigiamiesiems darbams.
0	Jokio įsitraukimo

Šaltinis: *parengta pagal Adrian Healy et al. Measuring the Impact of University Business Cooperation, 2014*¹⁵⁰.

Visos analizuotos įmonės įsitraukia į studijų praktikų organizavimą, tačiau detaliau įvertinti studijų praktikų kokybės (taip, kaip tai padaryta kituose Lietuvos tyrimuose^{151 152}) iš įmonių atstovų atsakymų neįmanoma, kadangi visų jų pasakojimai apie studentų praktikas panašūs: studentai priimami praktikoms glaudžiai bendradarbiaujant su aukštosiomis mokyklomis, praktikantams įmonės neturi

¹⁴⁹ Adrian Healy, Markus Perkmann, John Goddard, Louise Kempton, „Measuring the Impact of University Business Cooperation”, 2014, 9-10. <http://ec.europa.eu/education/library/study/2014/university-business_en.pdf> [žiūrėta 2015-12-01]

¹⁵⁰ Ten pat.

¹⁵¹ Eglė Stasiūnaitienė, Odeta Norkutė, „Universitetinių studijų praktikos kokybiniai parametrai“, Vytauto Didžiojo universitetas, 2015. <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011~ISSN_1822-1645.N_8.PG_94-117/DS.002.0.01.ARTIC> [žiūrėta 2016-04-22]

¹⁵² Irmina Matonytė, Jolanta Palidaskaitė, Lyginamoji užsienio bei Lietuvos patirties analizė rengiant studentus praktikai Galutinė ataskaita, <<http://www.praktika-savivaldybeje.lt/Portals/0/Lietuvos%20ir%20uzsienio%20gerosios%20patirties%20analize.pdf>> [žiūrėta 2016-04-22]

parengusios praktikų metodikų, bet visos įmonės užtikrina, kad praktikantu rūpintūsi įmonės darbuotojai, praktikantai atlieka įvairaus sudėtingumo užduotis. Be to, visos įmonės palankiai nusiteikusios studentams suteikti informaciją jų baigiamiesiems darbams kol tai neperžengia konfidencialumo ribų. Vis dėlto, studentų praktikos organizavimas laikoma mažiau vertinga įsitraukimo forma dėl to, kad patirtimi dalinamasi tik su maža dalimi studentų.

Apklaustos įmonės prie studijų programų materialiosios bazės atnaujinimo neprisideda. Nors, pavyzdžiui, lazerių įmonių atveju, tam tikras VU ir įmonių bendradarbiavimas įsigyjant įrangą vyksta, tačiau jis orientuotas į bendrus mokslinius tyrimus, o ne studijų procesą. Nė viena iš apklaustų įmonių nenurodė, kad studentams teikia stipendijas – piniginiai įmonių ir studentų reikalai susiję tik su darbo santykiais. Kai kurios įmonės papildomai nurodė, kad prisideda prie įvairių studentišκών projektų, tiesiogiai nesusijusių su konkrečia studijų programa. Vis dėlto, šis įmonių įsitraukimas tarpusavyje sunkiai palyginamas, o ir tiesiogiai nesusijęs su AM sistema.

Nevienareikšmiškai galima vertinti įmonių patirtis dėl karjeros dienų ir ekskursijų į įmones. Dalis įmonių karjeros dienose dalyvauja periodiškai, tačiau kitų įmonių atstovams ši veikla atrodo nereikšminga: vienas iš įmonių atstovų piktinosi, kad už dalyvavimą karjeros dienose „reikia dar ir susimokėti“¹⁵³. Kitos įmonės atstovas pastebėjo, kad karjeros dienos pastaruoju metu tapo kiek iškreipta ir neviseškai teisinga „studentų pirkimo“ įvairiais blizgučiais praktika¹⁵⁴. Panašiai nuomonės išsiskiria ir dėl ekskursijų į įmones: dalis įmonių studentus ekskursijoms priima ir džiaugiasi, kad gali atskleisti savo įmonės veiklos specifiką, tačiau taip pat yra manančių, kad iš tokių ekskursijų naudos studentams mažai, kadangi studentai ateina, pažiūri, tačiau nėra jokios tęstinės su tuo susijusios veiklos, su įmonės veikla susijusių užduočių, kaip kai kuriose užsienio šalyse, kuomet studentai į įmones ateina dažniau ir patys renka ir analizuoja įvairių su įmonės veikla susijusių informaciją¹⁵⁵. Kadangi karjeros dienos ir ekskursijos laikomos mažesnės vertės įsitraukimo formomis, šiems įmonių skirtumams operacionalizuojant PK dėmesio skirta mažiau.

Didžiausia analizuotų įmonių skirtis susidarė tarp tų, kurios įsitraukia ir neįsitraukia į studijų programų tobulinimą ir dėstymą. 5 iš 9 įmonių paminėjo, kad 5 pastarųjų metų laikotarpiu buvo įsitraukusios į studijų programų tobulinimo procesus, be to, šių įmonių darbuotojų dalis buvo įsitraukę į nuolatinį dėstymą ar dalyvavimą kviestinėse, su įmonės veiklos sritimi susijusiose, paskaitose. Vis tik, nors 5 įmonių atstovai nurodė, kad 5 metų laikotarpiu buvo įsitraukę į studijų programų tobulinimą, tačiau neatrodo, kad kurios nors įmonės įsitraukimas būtų periodiškas, strategiškas, įmonės nepateikė

¹⁵³ Interviu nr. 6.

¹⁵⁴ Interviu nr. 2.

¹⁵⁵ Interviu nr. 8.

konkrečių studijų programų pokyčių pavyzdžių, be to, dažnu atveju įmonių dėstymas labiau paremtas kviestinėmis paskaitomis nei nuolatinio dalyko dėstymu, tarp įmonių ir AM nebuvo strateginės partnerystės ir įrangos įsigijimui ar studentų stipendijoms, todėl nė vienai iš nagrinėjamų įmonių nesuteiktas didžiausias baigmės įvertis – 1. Be to, tokia praktika rekomenduojama ir metodologiškai – neraiškiųjų aibių KLA tik kai baigmės kintamajam nepriskiriamos ribinės reikšmės (0 ar 1), galima atlikti labiau diferencijuotą pakankamų ir būtinų sąlygų analizę¹⁵⁶.

Lentelė Nr. 10 Įmonių įsitraukimo į AM procesus apibendrinimas.

	D1	D2	D3	E1	E2	E3	L1	L2	L3
Studijų programų tobulinimas	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Dėstymas	+	-	+	-	+	-	-	+	+
Praktikų organizavimas	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Kursiniai, baigiamieji darbai	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Stipendijos studentams	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Karjeros dienos	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Ekskursijos į įmonę	+	+	-	+	-	+	+	+	+
Finansinė parama (projektams ar kt.)	Nėra info	Nėra info	+	Nėra info	Nėra info	+	-	+	+
Įmonės įsitraukimo į AM procesus įvertis	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75	0.25	0.25	0.75	0.75

Šaltinis: sudaryta autorės

3.3.2. Nepriklausomi kintamieji

3.3.2.1. Gebėjimų perkeliamumas ir specifiskumas

Gebėjimų perkeliamumo ir specifiskumo matavimas įvairiuose tyrimuose skiriasi. Vienuose jų labiau koncentruojamasi į subjektyvų asmens supratimą, kiek jo darbas specifinis, t. y. kiek truktų naujo žmogaus į jo darbo vietą apmokymas, ir kiek jo turimi gebėjimai yra perkeliami, t. y. ar yra daug įmonių, kuriose jis savo gebėjimus galėtų lengvai pritaikyti, tačiau įmonių „gausa“ tiksliai nematuojama, t.y. tik nurodoma, ar tokių įmonių daug, ar nėra/ yra tik kelios¹⁵⁷. Kituose tyrimuose koncentruojamasi į objektyvius rodiklius – sektoriuje veikiančių įmonių skaičių, nedarbo lygį ar pan.¹⁵⁸ Šiame tyrime naudojamas gebėjimų perkeliamumo ir specifiskumo matavimas pristatomas žemiau.

¹⁵⁶ Norkus, Morkevičius, 155.

¹⁵⁷ Martinaitis, 2014, 39.

¹⁵⁸ Ten pat.

3.3.2.1.1. Gebėjimų perkeliamumas

Gebėjimų perkeliamumo (pločio) rodiklį išmatuoti padeda tam tikra kokybinė interviu metu surinkta informacija apie įmonių panašumus ir skirtumus, įmonių informacija apie darbuotojų kaitą nagrinėjamosiose įmonėse bei bendra statistika apie tame veiklos sektoriuje dirbančias įmones bei aktualius darbo skelbimus atitinkamame sektoriuje. Apibendrinant visą šią nagrinėjamų sektorių ir įmonių informaciją galima teigti, kad draudimo ir logistikos, ekspedijavimo įmonių darbuotojai savo gebėjimus gali laisviau perkelti, turi daug išorės pasirinkimų, palyginus su lazerių įmonių darbuotojais.

Negyvybės draudimo sektoriuje veikia 10 pagrindinių įmonių¹⁵⁹. Įmonių tarpusavio konkurencija labai didelė, kadangi visos teikia panašaus spektro paslaugas – visos siūlo privalomuosius, standartinius draudimo produktus, skiriasi tik jų kainos, kadangi tuos pačius draudžiamuosius objektus įmonės vertina skirtingai¹⁶⁰. Panašūs ir draudimo įmonių reikalavimai naujiems darbuotojams: peržiūrėjus 2016-04-23 aktualius draudimo sektoriaus skelbimus randami 76 aktualūs skelbimai visoje Lietuvoje, iš jų 41 – Vilniuje¹⁶¹. Darbo skelbimuose reikalavimo, kad žmonės būtų baigę būtent draudimo pakraipos išsilavinimą nėra – dažniausiai prašoma ekonomikos, matematikos, verslo vadybos, finansų, administravimo studijų kryptių aukštojo išsilavinimo. Ypač ryšiams su klientais specifinės patirties nereikalaujama – pakanka aukštojo išsilavinimo (konkreči kryptis nenurodyta) bei gerų bendravimo gebėjimų^{162, 163}.

Iš esmės draudimo įmonės darbuotojų išorinės galimybės pritaikyti savo gebėjimus už įmonės ribų yra plačios, kadangi draudimo įmonių veikla panaši (labiausiai skiriasi kainos), įmonėse kasmet gebėjimus į kitas įmones „persineša“ apie 9-10 proc. darbuotojų (žr. lentelę nr. 11). Be to, įmonėse dirba tiek draudimo specialybes baigę darbuotojai, tiek giminiškas specialybes baigę absolventai (ekonomika, finansai, verslo vadyba ir kt.), visi jie gali dirbti kitose negyvybės ar gyvybės draudimo įmonėse, draudimo brokerių įmonėse, taip pat bankuose.

Ekspedijavimo, logistikos įmonių įvairovė didelė. Kaip įvardino vienas iš apklaustų įmonių atstovų – „esame didžiausia ekspedijavimo įmonė Lietuvoje, turime gal kokius 2 proc. rinkos; tai puikiai parodo situaciją - nors esame didžiausi, užimame tik mažą dalį rinkos. Konkurentų yra begalė“.

¹⁵⁹ Visos šios įmonės priklauso Lietuvos draudikų asociacijai.

¹⁶⁰ Interviu Nr. 4

¹⁶¹ www.cvbankas.lt [žiūrėta 2016-04-24]

¹⁶² Gjensidige darbo skelbimas: ryšių su klientais valdymo centro vadybininkas klientų aptarnavimo elektroniniais kanalais skyriuje <<http://www.cvbankas.lt/rysiu-su-klientais-valdymo-centro-vadybininkas-e-klientu-aptarnavimo-elektroniniais-kanalais-skyriuje-vilniuje/1-4250907>> [žiūrėta 2016-04-24]

¹⁶³ Seesam darbo skelbimas: pardavimų vadybininkas Vilniuje <<http://www.cvbankas.lt/pardavimu-vadybininkas-e-vilniuje-dirbti-su-esamais-klientais-vilniuje/1-425582>> [žiūrėta 2016-04-24]

vieni – globalūs, kiti vietinės reikšmės, bet taip pat labai stiprūs¹⁶⁴. Įmonės skiriasi tuo, kad vienos ekspedijuoja geležinkeliu, kitos oru ir t. t.; yra ir „miksinių“ įmonių – vežėjas plus ekspeditorius – klientus aptarnauja savo transporto priemonėmis, o ko nepajėgia – ekspedijuoja¹⁶⁵. Įmonių veiklos panašumą atspindi reikalavimai naujiems darbuotojams: peržiūrėjus 2016-04-23 aktualius logistikos/transporto sektoriaus skelbimus randami 246 aktualūs skelbimai visoje Lietuvoje, iš jų 131 – Vilniuje¹⁶⁶ (didelė dalis skelbimų ieško darbuotojų darbams be aukštojo išsilavinimo (vairuotojai, krovikai, sandėlininkai ar pan.). Į tyrimą įtrauktų įmonių darbo skelbimų tuo metu nebuvo, tačiau kitos įmonės siūlo nemažai skelbimų ekspeditoriaus asistento¹⁶⁷, muitinės tarpininko¹⁶⁸, transporto vadybininko¹⁶⁹, reisų koordinatoriaus¹⁷⁰ ir panašioms vadybinių gebėjimų reikalaujančioms pareigoms. Nors šioms pareigoms reikalaujamas aukštasis išsilavinimas, konkreti išsilavinimo sritis nenurodoma, akcentuojami bedrieji – bendravimo, vadybiniai gebėjimai, užsienio kalbų žinios. Taigi iš esmės logistikos, ekspedijavimo įmonių darbuotojų išorinės galimybės pritaikyti savo gebėjimus už įmonės ribų yra didelės, kadangi panašias paslaugas teikiančių įmonių daug, darbuotojams svarbūs platūs gebėjimai.

Lietuvoje veikia 24 **lazerių** įmonės, įmonės įsikūrusios Vilniuje. LLA priklauso 17 įmonių, 11 jų labai mažos – turi nuo 2 iki 19 darbuotojų (žr. priedą nr. 9 lentelę nr. 3). Lietuvos lazerių įmonių veikla labai specializuota – tai atspindi asociacijos tinklalapyje pateiktame sektorių vaizduojančiame paveikslėlyje (žr. priedą nr. 8). Rinka, kurioje įmonės specializuojasi labai nišinė, įmonių, gaminančių panašią produkciją yra po kelias, tačiau, net tas pačias lazerių dalis ar panašius lazerius gaminančios įmonės vienos su kitomis pagal parametrus praktiškai nekonkuruoja¹⁷¹. Įmonių reikalavimai naujiems darbuotojams taip pat specifiniai, kaip pabrėžė L1 įmonių atstovas: „*praktiškai Lietuvoje nėra įmanoma rasti tokių gatavai paruoštų žmonių, kad juos paėmei, gali atitinkamą atlyginimą mokėti ir jau džiaugtis rezultatais.*”¹⁷² Tyrimo laikotarpiu aktualių darbo skelbimų nagrinėjamosiose lazerių įmonėse nebuvo, internetu buvo prieinami tik keli senesni darbo skelbimai. Pavyzdžiui 2012 m.

¹⁶⁴ Interviu Nr. 6 E2

¹⁶⁵ Interviu Nr. 5 E1.

¹⁶⁶ www.cvbankas.lt [žiūrėta 2016-04-23]

¹⁶⁷ Asstra ekspeditoriaus asistento darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/ekspeditoriaus-asistentas-vilniuje/1-4289993>> [žiūrėta 2016-04-23]

¹⁶⁸ ARS shipping muitinės tarpininko darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/muitines-tarpininkas-e-vilniuje/1-3873559>> [žiūrėta 2016-04-23]

¹⁶⁹ Raimal logistics project management transport vadybininko darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/transporto-vadybininkas-e-europa-nvs-salys-vilniuje/1-4292407>> [žiūrėta 2016-04-23]

¹⁷⁰ Girterka logistics reisų koordinatoriaus darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/reisu-koordinatorius-e-vilniuje/1-4290719>> [žiūrėta 2016-04-23]

¹⁷¹ Interviu nr. 8.

¹⁷² Interviu Nr. 8

„Šviesos konversija“ ieškojo komandos nario optinių komponentų klijavimui bei testavimui¹⁷³, o 2014 m. pardavimams¹⁷⁴ - šiems darbams kvietėsi VU fizikos studentus. „STANDA“ 2013 m. ieškojo pardavimų vadybininkų, su AM išsilavinimu (ar bebaigiančių), gerai mokančių anglų kalbą¹⁷⁵. 2014 m. EKSPLA ieškojo komandos nario naujų produktų kūrimo skyriuje, kur pagrindiniai reikalavimai – AM išsilavinimas arba IV fizikos kursas, privalumas – optikos arba kvantinės elektronikos specializacija ir šių sričių laboratorinio darbo patirtis¹⁷⁶. Lazerių surinkimo operatoriui reikalavimai buvo tokie patys¹⁷⁷. Ši nedidelė darbo skelbimų analizė ir bendra sektoriaus informacija patvirtina darbo lazerių įmonėse specifiskumą - ribotą įmonių darbuotojų gebėjimų perkeliamumą ką patvirtina ir lazerių įmonių informacija apie nedidelę darbuotojų kaitą. (žr. priedą Nr. 10).

Lentelė nr. 11 Gebėjimų perkeliamumo operacionalizavimas

Įvertis	Perkeliamumo paaiškinimas		Atvejai
0	Daug išorės pasirinkimų	Didelė darbuotojų kaita (10 ir daugiau proc.)	E3, D1, D2, D3
0,25		Maža darbuotojų kaita (mažiau nei 10 proc.)	E1, E2
0,75	Mažai išorės pasirinkimų	Didelė darbuotojų kaita (10 ir daugiau proc.)	-
1		Maža darbuotojų kaita (mažiau nei 10 proc.)	L1, L2,L3

Šaltinis: sudaryta autorės

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad didesnio išorinio pasirinkimo įverčiams priskiriami mažesni skaičiai, kadangi, kaip teorinėje dalyje jau buvo pristatyta, darbdavių investicijos į gebėjimus turėtų būti mažesnės esant didesniai gebėjimų perkeliamumui, tuo tarpu esant mažiau pernešamiems gebėjimams darbdavių investicijos turėtų būti didesnės.

3.3.2.1.2. Gebėjimų specifiskumas

Gebėjimų darbe specifiskumo (gebėjimų gylio) rodiklis matuoja, kaip sunku darbdaviui pakeisti darbuotojus – ar darbas reikalauja ilgiau ugdomų specifinių gebėjimų, ar užtenka bendrųjų

¹⁷³ Šviesos konversija darbo skelbimas: <<http://fizikai.lt/darbo-skelbimas-uab-mgf-sviesos-konversija/>> [žiūrėta 2016-03-01]

¹⁷⁴ Šviesos konversija darbo skelbimas: <http://www.karjera.vu.lt/lt/career/darbui/pardavimu_inzneriuse_lazerinems_sistemoms> [žiūrėta 2016-03-01]

¹⁷⁵ STANDA darbo skelbimas <<http://ff.vusa.lt/news/18/15/imone-STANDA-iesko-nauju-darbuotoju.html>> [žiūrėta 2016-03-01]

¹⁷⁶ EKSPLA darbo skelbimas VU karjeros tinklalapyje:

<http://www.karjera.vu.lt/lt/career/darbui/komandos_narys_nauju_produkto_kurimo_skyriuje> [žiūrėta 2016-03-01]

¹⁷⁷ EKSPLA darbo skelbimas lazerių surinkimo inžinieriui: <<http://www.plius.lt/skelbimai/lazeriu-surinkimo-inzineriu-2193446.html>> [žiūrėta 2016-03-01]

gebėjimų. Šį rodiklį išmatuoti padeda interviu metu įmonių suteikta informacija apie tai, kiek maždaug trunka naujų darbuotojų apmokymas. Žemiau lentelėse pateikta interviu metu įmonių suteikta informacija ir gebėjimų specifiškumo operacionalizavimas.

Lentelė nr. 12 Gebėjimų specifiškumo operacionalizavimas

Įvertis	Paaškinimas	Atvejai	Darbuotojų apmokymo trukmė
0	Gali pradėti dirbti iš karto (kelios savaitės)	E3	Porą savaitių, bandomasis laikotarpis tik formalumas.
0,25	Darbuotojų apmokymas iki 3 mėn.	D1	Mentorystės programa – dažniausiai 3 mėn., kaip ir bandomasis laikotarpis.
		D2	Maždaug 2-3 mėn.
		D3	Bandomasis laikotarpis – 3 mėn.
		E1	Pereinamasis laikotarpis 2-3 mėn.
0,75	Darbuotojų apmokymas 4-6 mėn.	E2	Pusmečio reikia
1	Darbuotojų apmokymas užtrunka nuo 0,5-1 iki kelių metų	L1	1-2 metai
		L2	Pusė metų ar ilgiau.
		L3	Mažiausiai pusę metų – nuo 6 mėnesių iki 12 mėnesių.

Šaltinis: sudaryta autorės

3.3.2.2. Sektoriaus įmonių koncentracija ir asociacijos stiprumas

3.4.2.2.1. Sektoriaus įmonių koncentracija

Sektoriaus įmonių koncentracijos rodiklis orientuotas į didžiųjų sektoriaus darbdavių darbuotojų skaičių, t. y. kuo daugiau darbuotojų atitinkamame veiklos sektoriuje įdarbina 4 didžiausi darbdaviai, tuo didesnis darbdavių organizuotumas¹⁷⁸. Kai kurių šalių tyrimuose koncentracijos rodiklis apima visas sektoriaus įmones, tačiau Lietuvos atveju į asociacijas vienijasi tik įmonių dalis, todėl ir sektoriaus koncentracijos rodiklis skaičiuojamas tik iš asociacijai priklausančių narių informacijos. Žemiau pateikti skirtingų sektorių rodikliai. Platesnė informacija apie asociacijoms priklausančių narių skaičius pateikta priede nr. 9.

Kadangi draudimo ir lazerių sektoriaus įmonių sąlyginai nedaug, o 4 didžiausios įdarbina daugiau kaip pusę sektoriaus (asociacijos mastu) darbuotojų (pirmu atveju – 78 proc., antru atveju – 70 proc.), galima teigti, kad abiejų sektorių įmonių koncentracija didelė, tuo tarpu LINEKA atveju, koncentracijos rodiklis mažesnis – 48 proc., veikia labai daug geografiškai „išsimėčiusių“ smulkių

¹⁷⁸ Johansen, 98.

įmonių (žr. priedą nr.11), o didžiausios įmonės veikia skirtinguose miestuose – Kaune, Elektrėnuose ir Vilniuje, todėl koncentracija įvertinama kaip maža.

3.4.2.2.2. Sektoriaus asociacijos stiprumas

Asociacijos stiprumą – dėmesį ugdant sektoriaus darbuotojų gebėjimus, išmatuoti padeda interviu su asociacijų atstovais metu surinkta medžiaga. Kokybinė įmonių informacija leidžia apibendrinti, kad ugdant sektoriaus darbuotojų gebėjimus LINEKA – stipri, o LDA ir LLA – silpnos. Žemiau trumpai pristatomos trijų nagrinėjamų asociacijų patirtys.

Pagrindinė LDA funkcija – informacijos sklaidos, kadangi asociacija suteikia visą informaciją apie naujus teisės aktų projektus, nariai dalinasi informacija apie kylančias problemas, kurias kartu sprendžia susiburdami į darbo grupes (teisininkų, finansininkų, žalu ekspertų ir kt.)¹⁷⁹ LDA neįgyvendina tyrimų, siekiančių nustatyti sektoriaus plėtros perspektyvas ar ateities darbuotojų gebėjimų poreikį, kadangi „*asociacijos mastu tikslingai į sektoriaus darbuotojų mokymus nėra įsitraukiama*“¹⁸⁰. LDA atstovė interviu metu paminėjo, kad prieš 6 metus asociacijos mastu buvo vykdomi vieni ES lėšomis finansuojami mokymai, tačiau dėl biurokratinių problemų projektas vėliau nebuvo tęsiamas, negyvybės draudimo įmonės savo darbuotojų apmokymu rūpinasi savarankiškai – dažnai bendraujama su VŠĮ Draudimo ir rinkos valdymo institutu¹⁸¹ – įstaiga, kuri siūlo draudimo srities specialistų profesinės kvalifikacijos kėlimo programas, vykdo mokslinius tyrimus ir ekspertizes draudimo bei rizikos valdymo srityse¹⁸². LDA atstovė taip pat pabrėžė, kad dėl didelės konkurencijos – tiek savo pardavimais, tiek žinomumu, tiek reputacija ir ypatingai – kainomis, įmonės ypač nėra suinteresuotos bendrais pardavėjų mokymais, ypatingai dėl nišinių produktų: „*jie turi savo pačių mokymų metodikas, kas geriau apmoko savo darbuotoją, tas yra aukščiau*“. LDA atstovė taip pat pripažino, kad kaip asociacija į AM procesus neįsitraukia, kadangi nėra poreikio: „*draudikas yra perspektyvus darbuotojas, tikrai yra daug žmonių, kurie nori dirbti draudime, tai pasiūla yra didesnė už paklausą ir [įmonės] turi iš ko rinktis, <...> tie patys baigę ekonomiką ar baigę teisę – jie puikiai tinka draudimo įmonėse*“.

¹⁷⁹ Interviu Nr. 4.

¹⁸⁰ Interviu Nr. 4.

¹⁸¹ Interviu Nr. 4.

¹⁸² Draudimo ir rinkos valdymo institutas, <<http://www.draudimas.com/apie-mus/>> [žiūrėta 2016-04-24]

Į LINEKA priimamos tik finansiškai stiprios, užsirekomendavusios, apsidraudusios įmonės, norinčios pakeisti savo verslo aplinką¹⁸³. Nors asociacijos mastu tyrimai dėl sektoriaus darbuotojų gebėjimų ugdymo nėra įgyvendinami, tačiau asociacija, siekdama išlaikyti Lietuvos transporto pramonės profesionalumą, organizuoja kvalifikacinius mokymus FIATA¹⁸⁴ ekspeditoriaus diplomui gauti¹⁸⁵. Šie mokymai organizuojami kasmet, daugiausiai vadybininkams ar aukštesnio lygmens vadovams, galima baigti kelis dominančius modulius, pagilinti norimas žinias, arba baigti visą kursą¹⁸⁶. Mokymo programa yra patvirtinta FIATA – didžiausios transporto srityje veikiančios tarptautinės nevyriausybinės organizacijos standartais. Į modulių dėstymą įtraukiami tiek asociacijos narių atstovai – praktikai, tiek aukštųjų mokyklų dėstytojai, ir valstybinių institucijų – Muitinės departamento, Vidaus reikalų ministerijos, Susisiekimo ministerijos – atstovai¹⁸⁷. Šiuo metu LINEKA mastu rengiama nauja programa aukščiausio lygio vadovams, kurią taip pat rengiamasi pristatyti ir apsiginti tarptautiniu mastu. Akcentuotina, kad asociacijos mastu aktyviai įsitraukiama ir į aukštojo mokslo politiką: aukštosios mokyklos „*per asociaciją kviečia darbuotojus, vadovus įmonių, kad dalyvautų mokymų programų kūrimuose, pareikštų savo nuomonę, dalyvaujame diplominių darbų gynimuose, kiti kuruoja diplominius darbus, kai kurie paskaito paskaitas neakivaizdininkams nedarbo metu*“¹⁸⁸.

Pagrindinė Lietuvos lazerių asociacijos (toliau LLA) funkcija– lobistinė veikla, sektoriaus įmonių tikslų siekimas, formuojant viešąją nuomonę¹⁸⁹. Taip pat įmonės kooperuojasi įgyvendinti įvairius projektus. LLA atveju ateities darbuotojų poreikio tyrimai nebuvo atliekami, tačiau LLA apžvalgose akcentuojama, kad Lietuvos lazerių sektorius faktiškai dirba tik tarptautinėje rinkoje, todėl jo plėtra turi būti siejama tik su pasaulinės lazerių rinkos plėtra, kuriai, bent jau artimiausius penkerius metus, numatomas kasmetis beveik 20 proc. augimas¹⁹⁰. Asociacijos mastu nėra nusistovėjusi praktika turėti bendrus mokymus, LLA atstovas prisimena tik vieną bendrų mokymų atvejį: „*įmonių vadybininkai 2-3 lygio, vadovaujantys darbuotojai, buvo apmokami vadybos klausimais, nes jie visi fizikai, tai kas yra elektronas ir kaip jis laksto žino, o kas yra žmogus ir kaip jis laksto – mažiau žino. Tai tuos dalykus mokėm ir kartu mokėmės*“¹⁹¹. Nors asociacijos tinklalapyje kaip vienas iš tikslų nurodytas glaudus bendradarbiavimas su mokslo įstaigomis, tačiau LLA atstovas pripažįsta, kad tas

¹⁸³ Interviu Nr. 5 E1

¹⁸⁴ Pastaba: „Federation Internationale del Associations de Transitaires et Assimiles“ – pasaulyje didžiausia nevyriausybinė organizacija veikianti transporto srityje, tiesiogiai ar per asociacijas jungianti daugiau kaip 40 000 logistikos įmonių.

¹⁸⁵ Interviu Nr. 5

¹⁸⁶ Interviu Nr. 5

¹⁸⁷ Interviu Nr. 5

¹⁸⁸ Interviu Nr. 5

¹⁸⁹ Interviu Nr. 9

¹⁹⁰ Lietuvos lazerių asociacijos leidinys: „Lazerių technologijos Lietuvoje. Pramonė. Mokslas. Studijos. 2013“ <<http://www.ltoptics.org/uploads/documents/Lazeriu%20technologijos%20Lietuvoje...2013.PDF>> [žiūrėta 2016-04-24]

¹⁹¹ Interviu Nr. 9

bendravimas aktyvesnis ne iš specialistų ruošimo taško, o iš mokslinių tyrimų taško, dėl ko VU ir yra įsitraukęs į asociacijos veiklą. Į aukštojo mokslo politiką asociacijos mastu nėra įsitraukiama, nebent įmonių atstovai parodo savo asmeninį susidomėjimą ir iniciatyvą.

Žemiau lentelėje pateiktas sektoriaus įmonių koncentracijos ir asociacijos stiprumo reikšmių apibendrinimas, priskiriant jiems įverčius. Pagal šį skirstymą 0,75 įvertis turėtų būti priskiriamas logistikos ir ekspedijavimo įmonėms, o 0,25 įvertis – draudimo ir lazerių įmonėms.

Lentelė Nr. 13 Asociacijos stiprumo ir įmonių koncentracijos operacionalizavimas

		Darbdavių koncentracija	
		Žema	Aukšta
Darbdavių organizacija	Silpna	(1) Mažiausiai tikėtina investuos 0	(2) Mažiau tikėtina, kad investuos 0,25
		-	D1, D2, D3, L1, L2, L3
	Stipri	(3) labiau tikėtina, kad investuos 0,75	(4) labiausiai tikėtina, kad investuos 1
		E1, E2, E3	-

Šaltinis: sudaryta autorės

3.3.2.3. Imlumas žinioms

Teorinėje darbo dalyje pristatyta, kad skirtingų sektorių veikla skiriasi imlumu žinioms. Dažnai tyrimuose imlumas žinioms matuojamas per išlaidas moksliniams tyrimams, tačiau toks matavimas kritikuojamas, kadangi pilnai neatspindi realios situacijos¹⁹². Kadangi vieno ir geriausio imlumo žinioms rodiklio nėra, operacionalizuojant šį kintamąjį remiamasi į kelis pagrindinius rodiklius, kuriuos Ž. Martinaitis ir MOSTA taikė 2013 m. analizėje¹⁹³:

- Sektoriaus įmonių, diegusių inovacijas procentinė dalis (įskaitant įmones diegusias technologines (produktų ar proceso) ir/ ar organizacines ar rinkodarines inovacijas;
- Produkto inovacijas pateikusių įmonių proc. dalis;
- Išlaidos technologinėms inovacijoms pagal tipą:
 - Vidiniams moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai;
 - Išoriniams moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai;
 - Mašinų, įrenginių ir įrangos įsigijimui;

¹⁹² VPVI, 20.

¹⁹³ Martinaitis, MOSTA 2013 m. 12-15.

Jeigu įmonės didžiąją dalį lėšų skiria tyrimams ir eksperimentinei plėtrai, reiškia, kad jos taiko *imlumo žinioms strategiją*, o jei daugiau lėšų skiriama mašinų, įrenginių ir įrangos įsigijimui, laikoma, kad įmonės taiko *technologinio atnaujinimo strategiją*.

Pagal šiuos rodiklius 2010-2013 metų duomenimis žinioms imliais sektoriais buvo laikomi tie, kurių sąlyginai didelę dalį sektoriaus apėmė inovatyvios įmonės, kūrusios naujus rinkai produktus, sąlyginai daug lėšų skyrusios moksliniams tyrimams¹⁹⁴. Tuo tarpu kitų sektorių augimas buvo daugiau paremtas technologiniais atnaujinimais: inovatyvių įmonių dalis sektoriuje buvo sąlyginai mažesnė, lėšos inovacijoms daugiausiai buvo orientuotos į įrangos atnaujinimą, tuo tarpu lėšų tyrimams buvo skiriama mažiau, mažai dėmesio buvo skiriama naujų produktų, paslaugų kūrimui¹⁹⁵. Likusiųjų sektorių inovatyvumo rodikliai buvo dar mažesni nei prie štai pristatytos grupės rodikliai¹⁹⁶. Pagal šiuos rodiklius pristatomas imlumo žinioms opracionalizavimas (žr. lentelę nr. 14)

Lentelė nr.14 Sektorių imlumo žinioms operacionalizavimas

Įvertis	Paiškinimas	Priskiriamos įmonės
1	- Didelė sektoriaus įmonių dalis inovatyvios - Didelė sektoriaus įmonių dalis pristatė rinkai naujus produktus - Sąlyginai didelė inovacinių lėšų dalis skiriama moksliniams tyrimams	L1, L2, L3
0.75	- Didelė sektoriaus įmonių dalis inovatyvios - Didelė sektoriaus įmonių dalis pristatė rinkai naujus produktus - Sąlyginai mažesnė inovacinių lėšų dalis skiriama moksliniams tyrimams	D1, D2, D3
0.25	- Didelė sektoriaus įmonių dalis inovatyvios - Nedidelė sektoriaus įmonių dalis pristatė rinkai naujus produktus - Didžioji inovacinių lėšų dalis skiriama technologiniams atnaujinimams	E1, E2, E3
0	- Nedelė sektoriaus įmonių dalis inovatyvios - Nedidelė sektoriaus įmonių dalis pristatė rinkai naujus produktus - Didžioji inovacinių lėšų dalis skiriama technologiniams atnaujinimams	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Martinaitis, MOSTA, 2013, 12-15.

Žemiau pateikta 2014 m. statistikos departamento informacija apie analizei atsirinktų sektorių rodiklius (žr. lentelę nr. 15). Pagal minėtą statistiką atsirinktų sektorių išdėstymas pagal imlumą žinioms išlieka kaip ir anksčiau pristatytame 2013 m. tyrime¹⁹⁷. Vis dėlto, verta pastebėti, kad sektorių

¹⁹⁴ Ten pat.

¹⁹⁵ Ten pat.

¹⁹⁶ Ten pat.

¹⁹⁷ ŽM, MOSTA 2013 m. 12-15.

imlumo suskirstymui naudojami duomenys turi tam tikrų trūkumų, kadangi pateikia didesnių sektorių negu yra įtraukti į šį tyrimą, informaciją, t.y. statistikos departamentas nepateikia smulkesnių sektorių – neįvybės draudimo įmonių, lazerių įmonių ir logistikos įmonių statistikos. Kita vertus, detalesnis įmonių skirstymas pagal imlumą žinioms, t. y. matuojant atskirų įmonių inovatyvumą, gali būti niša ateities tyrimams, tuo tarpu šiame tyrime sektorių (ir tuo pačiu – įmonių) skirstymas į žinioms imlius bus labiau preliminarus nei tikslus. Iš nagrinėjamų sektorių inovatyviausiu gali būti laikomas C26 sektorius, į kurį įeina ir nagrinėjamos lazerių įmonės. Inovatyvumo rodikliai K65 sektoriaus atveju kiek žemesni, kadangi kur kas mažesnė išlaidų dalis skiriama moksliniams tyrimams, nors didelė dalis įmonių inovatyvios, kuria naujus rinkai produktus. Problematiškiausia įvertinti H52 Sandėliavimo ir transportui būdingų paslaugų veiklos sektoriaus imlumą žinioms, kadangi statistikos departamentas pateikia bendrą H transporto ir saugojimo sektoriaus statistiką. Vis dėlto, pagal 2013 m. tyrime pateiktą H sub-sektorių skirstymą¹⁹⁸, visi jei patenka į technologiniais atnaujinimais paremtų inovatyvių įmonių grupę. Nors aiškių slenksčių šio kitamojo atveju nėra (tikslūs kiekybiniai slenksčiai nepateikti ir 2013 m. Ž. Martinaičio, MOSTA analizėje¹⁹⁹), vis dėlto pasirinkti sektoriai eiliškumo tvarka pagal imlumą žinioms aiškiai išsidėsto.

Lentelė Nr. 15 Sektorių inovatyvumo rodikliai

Sektorius	Proc. inovatyvių įmonių	Produkto inovacijas pateikusių įmonių proc. dalis	Išlaidų dalis vidiniams moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai	Išlaidų dalis išoriniams moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai	Išlaidų dalis mašinų, įrenginių ir įrangos įsigijimui
C26 Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	78,4	53,8	50	1,69	45,76
H Transportas ir saugojimas	32,5	8,4	0,59	3,74	91,98
K65 Draudimo, perdraudimo ir pensijų lėšų kaupimo, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, veikla	75	62,5	12,5	12,5	50

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento 2012-2014, 2014 m. informaciją

¹⁹⁸Ten pat.

¹⁹⁹ Ten pat.

3.3. 4. Kintamųjų operacionalizavimo apibendrinimas

Kitamųjų operacionalizavimą apibendrinanti lentelė pateikta žemiau. Remiantis šiomis kintamųjų kombinacijomis kitame skyriuje atliekama kintamųjų analizė – tikrinamos tyrimo hipotezės.

Lentelė nr. 16 Tyrimo kintamuosius apibendrinanti lentelė

Įmonė	Gebėjimų perkeliamumas	Gebėjimų specifiškumas	Imlumas žinioms	Asociacijos rodikliai	Isitraukimas į AM procesus
D1	0	0.25	0.75	0.25	0.75
D2	0	0.25	0.75	0.25	0.25
D3	0	0.25	0.75	0.25	0.75
E1	0,25	0.25	0.25	0.75	0.25
E2	0.25	0.75	0.25	0.75	0.75
E3	0	0	0.25	0.75	0.25
L1	1	1	1	0.25	0.25
L2	1	1	1	0.25	0.75
L3	1	1	1	0.25	0.75

Šaltinis: Sudaryta autorės

4. Analizė ir rezultatai

Šioje dalyje atliekama analizė, siekiant patikrinti teorinėje darbo dalyje išsikeltas hipotezes. Tyrimui atlikti buvo naudojamos fs/QCA programos, skirtos raiškiųjų ir neraiškiųjų aibių KLA analizei, 2.5 versija. Programa automatiškai atliko skaičiavimus, naudojant Boole algebros taisykles. Naudojant kintamuosius, išreikštus į neraiškias aibes, buvo sudaryta tiesos lentelė. Čia pateikiamos visos įmanomos priežastinių kintamųjų reikšmių kombinacijos – ir tos, kurias atitinka faktiškai stebimi atvejai, ir tos, su kuriomis susijusių atvejų tyrime nėra (žr. priedą nr. 12 paveikslėlį nr. 1).

Pirminė tiesos lentelė pakoreguota atsižvelgiant į priežastinių sąlygų nuoseklumo (angl., *consistency*) rodiklius. Pirmiausia pašalintos priežastinių kintamųjų kombinacijos, kurios nebuvo stebimos. Taip pat sutvarkytos prieštaringos tiesos lentelės eilutės – t. y. tos, kuriose tai pačiai kintamųjų reikšmių kombinacijai baigmės buvo ir 1 ir 0. Tokių kombinacijų buvimą ar nebuvimą rodo stulpelis *raw consist*. Jeigu įrašas stulpelyje didesnis už 0, bet mažesnis už 1 – tiesos lentelės eilutė prieštaringa. Tokiu atveju pasirinktas slenkstinį neprieštaringų kombinacijų santykinio dažnio dydį. Rekomenduojamas slenkstinis neprieštaringų kombinacijų santykinis dažnis – 0,8. Vis dėlto, pripažįstama, kad nuoseklumo sklenksčiai gali būti ir mažesni, kadangi kitaip, ypač esant mažam atvejų

skaičiui, gali kilti rizika likti be neprieštaringų teigiamos baigmės atvejų eilučių²⁰⁰. Patikrinus, kad pakankamai žemas prieštaringų eilučių slenkstis reikšmingai analizės nekeičiai, tyrime taikomas 0,6 slenkstis. Galutinė neprieštaringa neraiškiųjų aibių tiesos lentelė pateikta priede nr. 12 (žr. paveikslėlių nr. 2)

Visapusiškai neraiškiųjų aibių kokybinei lyginamai analizei būtina atlikti keturias Būlio minimizacijos procedūras: teigiamų baigmių, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų ir juos įtraukiant, bei neigiamų baigmių, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų ir juos įtraukiant. Tokiu būdu gaunami kompleksiniai bei glaustieji (angl. *parismoniuos*) neraiškiųjų aibių kokybinės lyginamosios analizės sprendiniai. Nagrinėjant baigmes svarbiausi rodikliai, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį – nuoseklumas ir danga, bei dangos subformulės – bendroji (angl., *raw coverage*) ir išskirtinė (angl., *unique coverage*)²⁰¹. Nuoseklumas nurodo, kiek gerai reiškinys yra paaiškinamas, o danga – ar daug aiškinamo reiškinio yra paaiškinama. Subformulės dangos rodikliai parodo, kurią aiškinamų atvejų (susijusių su teigiamomis baigmėmis) dalį ji paaiškina²⁰². Šiuo atveju svarbesnis yra nuoseklumo rodiklis, kadangi jei pakankamos ar būtinios sąlygos ryšys su baigme yra mažai nuoseklus, tai ir didelė danga nėra reikšminga²⁰³.

Kituose šio skyriaus poskyriuose plačiau pristatomi būtinų sąlygų, teigiamos ir neigiamos baigmių analizių rezultatai.

4.1. Būtinų sąlygų paieškos

Prieš atliekant pakankamų sąlygų analizę (žr. 4.2 ir 4.3 skyrius) atskirai patikrinta, ar baigmė neturi būtinų sąlygų, lemiančių įmonių įsitraukimą ar neįsitraukimą į AM procesus. Ši analizė būtina, kadangi kitaip būtinios sąlygos teigiamai ar neigiamai reiškinio baigmei įvykti gali likti neužfiksuotos. fs/QCA programa, ieškodama logiškai esminių pirminių implikantų, ieško minimalios formulės, vaizduojančios pakankamas tyrėją dominančios baigmės sąlygas, o būtinų sąlygų gali neišskirti²⁰⁴. Pagal metodologinius reikalavimus sąlyga laikoma būtina tuomet, kai nuoseklumo įvertis lygus 1.

Atlikus tiek teigiamų, tiek neigiamų baigmių būtinų sąlygų analizes galima daryti išvadą, kad nė vienas iš tyrime išskirtų veiksnių nėra būtina įsitraukimo (ar neįsitraukimo) į AM procesus sąlyga, kadangi nė vieno kintamojo nuoseklumo rodiklis nesiekė 1 (nė vienas neviršijo 0,9, žr. priedą nr. 12 paveikslėlius nr. 3 ir 4). Arčiausiai minėto 0,9 rodiklio – imlumo žinioms kintamasis, tačiau teigiamos baigmės atvejai (įmonių įsitraukimas į AM procesus) įmanomi ir tarp mažiau žinioms imlių sektorių

²⁰⁰ Norkus, Morkevičius, 155.

²⁰¹ Ten pat, 99.

²⁰² Ten pat.

²⁰³ Ten pat.

²⁰⁴ Ten pat, 175.

įmonių (E2 įmonės atvejais), tuo tarpu neigiamos baigmės atvejais galimi ir tarp žinioms imlių sektorių įmonių (D2, L1 įmonių atvejais). Tokie rezultatai leidžia paneigti darbe keltas hipotezes, kadangi nei gebėjimų specifiškumas ir ribotas perkeliamumas, nei sektoriaus imlumas žinioms savaime nelemia didesnio įsitraukimo į AM procesus – didesnę įsitraukimą paaiškina šių sąlygų deriniai. Plačiau šie sąlygų deriniai pristatomi 4.2 ir 4.3 skyriuose.

4.2. Teigiamų baigmių priežastinių sąlygų analizė

Šiame skyrelyje nagrinėjamos teorinėje dalyje išskirtų priežastinių kintamųjų reikšmių kombinacijos, lemiančios teigiamą baigmę – darbdavių įsitraukimą į AM procesus. Apskaičiavus teigiamos baigmės sąlygas programa pateikia tris „sėkmės formules“, paaiškinančias, kokios veiksmų kombinacijos lemia įmonių įsitraukimą į AM procesus (žr. priedą nr. 12 paveikslėlį nr. 5). Kiekviena šių kombinacijų žemiau aptariama, pristatant jos validumą.

Didžiausią nuoseklumo rodiklį – 1 atspindi E2 įmonės įsitraukimo į AM procesus atvejis. Veiksmų kombinacija rodo, kad nors įmonė yra iš mažiau imlaus žinioms sektoriaus, o jos darbuotojų gebėjimai gali būti plačiai perkelti į kitas įmones, tačiau asociacijos stiprumas ugdant sektoriaus darbuotojų gebėjimus ir darbo vietos specifiškumas lemia, kad įmonė investuoja į AM procesus. Vis dėlto, šio atvejo danga maža – tik 0,37 (ši veiksmų kombinacija atspindi tik vieną atvejį), todėl baigmės formulė yra mažiau patikima nei kitos dvi, pristatytos žemiau.

E2 atvejis gali būti laikomas daugiau išimtimi, nei taisykle ir todėl, kad E2 įmonės atstovas nurodė, kad asociacijos paslaugomis ugdant darbuotojų gebėjimus jie nesinaudoja – FIATA ekspeditorių kursai įmonės darbuotojams neaktualūs: „*mums nereikia kažkokių kursų <...> jeigu mes galime gauti iš universiteto žmones ir išmokyti juos to ko reikia, kad darbas būtų padarytas*“. Apskritai, įmonės E2 atstovas pripažino, kad asociacijoje įmonėje užima gana pasyvią poziciją. Viena vertus, galbūt galima suabejoti ir įmonės atstovo nurodyta įmonės darbuotojų apmokymo trukme, kadangi kitos dvi panašios įmonės nurodė kelių savaičių ar kelių mėnesių apmokymo laikotarpį, o E2 įmonės atstovas užtikrino, kad darbuotojų apmokymas turėtų trukti ne mažiau kaip pusę metų. Kita vertus, gali būti, kad šio atvejo išskirtinumą lemia ir kiti, į tyrimą neįtraukti veiksniai, pavyzdžiui – alumni ryšiai. Interviu metu pašnekovas paminėjo, kad dėl studentų gebėjimų tobulinimo į AM kreipėsi savo, kaip to fakulteto absolvento, iniciatyva. Galbūt neformalus aukštesnio lygmens specialistų ir AM atstovų ryšiai prisideda prie glaudesnio darbdavių įsitraukimo į AM procesus, tačiau šiam veiksmui patikrinti reikia tolimesnių tyrimų.

Kitų dviejų pateiktų teigiamos baigmės formulių nuoseklumo ir dangos rodikliai labai panašūs (žr. priedą nr. 12 paveikslėlį nr. 5), tačiau nepakankamai nuosekliai paaiškina teigiamą baigmę – nuoseklumo rodikliai apie 80 proc. Atvejai, kuriuose veikia šios priežastinių sąlygų konfigūracijos – D1, D3, L2, L3. Abi formulės rodo, kad teigiama baigmė – įsitraukimas į AM procesus – galima net jei įmonių koncentracija didelė, tačiau didžiosios įmonės savo mokymų baze ar gerosiomis praktikoms bendradarbiaujant su AM institucijomis ar su kitomis įmonėmis nesidalina: draudimo įmonių atveju – dėl didelės konkurencijos, lazerių įmonių atveju – dėl gamybinės įmonių specifikos. Be to, sektoriaus darbuotojų gebėjimų ugdymas nėra nė vienos iš minėtų sektorių asociacijų mastu pripažįstama veikla, tačiau tai įmonėms netrukdo ir jos esamų (ir būsimų) darbuotojų gebėjimais rūpinasi pačios. Visos 4 įmonės yra iš žinioms imlių sektorių grupės, kas skatina jas investuoti į darbuotojų gebėjimus nepaisant to ar tos įmonės darbuotojų gebėjimai yra specifiniai ir mažai perkeliami, ar labai bendri ir plačiai perkeliami, kas daryt paneigia pirmąją hipotezę, kadangi parodo, jog investicijos į AM procesus įmanomos ir esant labai bendriems ir perkeliams gebėjimams. Tokie rezultatai papildo ir kitus teorinėje dalyje pristatytus tyrimus, įrodžiusius, kad į bendruosius gebėjimus darbdaviai investuoja net jei darbuotojo gebėjimai yra perkeliami į kitas įmones (žr. 2.2. skyrių)

Prieš tai aptarti rezultatai taip pat parodo imlumo žinioms reikšmę, t. y., kad į AM procesus labiau įsitraukia inovatyvių sektorių įmonės, kadangi jos labiau linkusios vykdyti su sektoriaus veikla susijusius tyrimus, kurti ir į rinką pristatyti naujus produktus, ko aukštesiose mokyklose iš dalies ir yra mokomi studentai. Be to, žinioms imlių sektorių įmonių veikla plečiasi, todėl įmonės kuria naujas darbo vietas, į kurias gali priimti naujus darbuotojus, įskaitant ir absolventus. Nors kasmet augančių darbo vietų skaičių įmonėje akcentavo tik lazerių įmonės, draudimo įmonės atstovas pabrėžė, kad pastarosios draudimo verslo tendencijos – naujoviški, novatoriški ir modernūs aptarnavimo būdai – telefonija, internetas ir visi kiti nuotoliniai klientų aptarnavimo būdai, todėl draudimo įmonės turi didelį poreikį jaunajai kartai, ši geriau tokiais būdais įpratusi bendrauti ir dirbti²⁰⁵. Vis dėlto, savaime imlumas žinioms su kitomis aptartomis kombinacijomis nėra pakankama sąlyga, kadangi abiem atvejais paaiškinimas nenuoseklus – viena lazerių ir viena draudimo įmonė, nepaisant minėtų kombinacijų į AM procesus įsitraukia mažai.

Siekiant gauti glausčiausią teigiamos baigmės formulę atliekama teigiamų baigmų priežastinių sąlygų analizė, įtraukiant logiškai galimus, bet nestebimus atvejus. Ši analizė parodo, kad įmonių įsitraukimą į AM procesus glausčiausiai galima paaiškinti trejopai (žr. priedą nr. 12, paveikslėlį nr.6). Pirma, daugiau investuoti į AM procesus turėtų įmonės, kuriuose pakeisti darbuotojus sudėtinga, t. y.

²⁰⁵ Interviu Nr. 1

darbuotojų apmokymas trunka pusę metų ar ilgiau. Šią sėkmės formulę iliustruoja dvi lazėrių ir viena logistikos įmonė, visos jos įsitraukia į AM procesus. Antra, labiau įsitraukti į AM procesus turėtu įmonė, kurių asociacijos įmonių koncentracija didelė, tačiau asociacijos mastu nėra puoselėjamas sektoriaus darbuotojų gebėjimų ugdymas. Šią sėkmės formulę iliustruoja 2 draudimo ir 2 lazėrių įmonių atvejai. Trečia, labiau įsitraukti į AM procesus turėtu žinioms imlių sektorių įmonės. Vis dėlto, nė viena iš pristatytų sąlygų nuosekliai nepaaiškina teigiamos baigmės. Nors asociacijos įmonių koncentracijos ir silpnos asociacijos rodiklis pasižymi didžiausiu nuoseklumo rodikliu, tačiau iš esmės prieštarauja teorinėms išvalgomis, pristatytoms anksčiau, kadangi šių veiksnų kombinacija įtakos įsitraukimui į AM procesus nedarė (įmonės įsitraukė dėl kitų veiksnų, nepaisant stiprios asociacijos nebuvimo ir didžiausių įmonių nebendradarbiavimo). Kitų dviejų rodiklių nuoseklumo rodikliai nesiekia 0,8, todėl jie toliau nekomentuojami.

4.3. Neigiamų baigmų priežastinių sąlygų analizė

Atlikus teigiamų baigmų priežastinių sąlygų analizę ir sužinojus, kokie veiksniai lemia teigiamą baigmę, šiame skyrelyje analizuojamos veiksnų kombinacijos, lemiančios mažesnę įmonių įsitraukimą į AM procesus. Kaip ir teigiamos baigmės atveju, atliekamos dviejų tipų analizės, siekiant sužinoti platesnes sąlygų konfiguracijas bei glaustąjį sprendinį.

Apskaičiavus neigiamos baigmės sąlygas programa pateikia vieną veiksnų kombinaciją, lemiančią neigiamą įmonių įsitraukimą į AM procesus (žr. priedą nr. 12 paveikslėlį nr. 9). Nors veiksnų kombinacijos nuoseklumo rodiklis maksimalus (1), tačiau dangos rodiklis pakankamai mažas (0,59), ši formulė iliustruoja 2 įmonių atvejus (E1, E3). Abiems įmonėms būdinga tai, kad jose lengva keisti darbuotojus, t. y. darbo vieta nereikalauja ilgų ir specifinių apmokymų, tokioms įmonėms darbuotojų reikia labiau „čia ir dabar“, todėl papildomai investuoti į AM procesus joms neapsimoka. Be to, gebėjimų perkeliamumas taip pat didelis – gebėjimai plačiai pritaikomi ir kitose įmonėse. Šio sektoriaus įmonėms būdingas ir mažesnis imlumas žinioms, ką patvirtina ir interviu metu gauta medžiaga: nors LINEKA nariai aktyviai dalyvauja aukštųjų mokyklų projektiniuose-tiriamuosiuose darbuose kaip verslo atstovai, dalindamiesi praktinėmis išvalgomis ir ekspertine nuomone, organizuoja atvirus seminarus, paskaitas logistikos temomis²⁰⁶, tačiau moksliniai tyrimai asociacijos mastu vykdomi retai²⁰⁷.

²⁰⁶ Interviu nr. 7.

²⁰⁷ Interviu nr. 5.

Neigiamos baigmės formulė taip pat atskleidžia, kad abiejų įmonių atveju asociacijos stiprumas nenusveria neigiamos gebėjimų perkeliamumo ir bendrumo, sektoriaus neimlumo žinioms įtakos. Kaip buvo pristatyta 2.3. poskyryje, stipri asociacija gali padėti išspręsti kolektyvinio veiksmo problemą – kompensuoti mažą įmonių koncentraciją ir bendrus, lengvai pernešamus gebėjimus, kadangi sektoriuose, kuriuose veikia daug smulkių darbdavių ne visi yra suinteresuoti ir akademiškai pajėgūs dalyvauti rengiant studijų programas²⁰⁸ ar dėstyti AM. Remiantis interviu informacija galima teigti, kad LINEKA atveju taip ir yra, kadangi AM institucijos dažnai kreipiasi į asociaciją, kad ši deleguotų atstovą į kokias nors AM vykdomas veiklas²⁰⁹: LINEKA prezidiumo nariai dalyvauja aukštųjų mokyklų baigiamųjų darbų gynimo komisijų darbe, įsitraukia į diskusijas dėl studijų programų tobulinimo²¹⁰. Iš dalies tai paaiškina ir E1 įmonės įsitraukimo į AM procesus patirtį: nors poreikio AM išsilavinimą turintiems darbuotojams įmonei nėra (kadangi vadybinį išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis stabili, darbuotojų amžiaus vidurkis pakankamai didelis²¹¹), tačiau įmonės atstovas į studijų programų tobulinimo procesus įsitraukęs buvo, bet pabrėžė, kad veikė ne kaip įmonės, o asociacijos atstovas. Be to, kadangi šio tyrimo objektas – įmonė, nepriklausomas kintamasis (asociacija + koncentracija) – sektoriaus lygmens, o įsitraukimas į AM procesus fiksuojamas įmonės lygmens, E1 įmonės atstovo iniciatyvos nebuvo priskirtos įmonės įsitraukimui.

Remiantis E1 įmonės atstovo pasisakymu taip pat galima teigti, jog siekiant didesnio darbdavių įsitraukimo į AM procesus ugdant būsimų sektoriaus darbuotojų gebėjimus reikia ne tik glaudesnio AM institucijų ir stiprių darbdavių asociacijų bendradarbiavimo, bet ir tam tikrų paskatų valstybės lygmeniu. Interviu metu kaip papildomos paskatos darbdavių dalyvavimui AM procese buvo paminėtos tokios priemonės kaip vyriausybės nutarimai, įpareigojantys įmones dalyvauti specialistų ruošime (pvz. mokesčių lengvatos), lėšų praktikų organizavimui²¹².

Siekiant gauti glausčiausią neigiamos baigmės formulę atliekama neigiamų baigmių priežastinių sąlygų analizė, įtraukiant logiškai galimus, bet nestebimus atvejus. Ši analizė parodo, kad įmonių įsitraukimą į AM procesus glausčiausiai galima paaiškinti dvejopai (žr. priedą nr. 12, paveikslėlį nr. 10) – esant bendriesiems gebėjimams ir mažai imlaus sektoriaus įmonėms bei esant bendriesiems gebėjimams ir stipriai asociacijai. Vis dėlto, kadangi šios dvi formulės atspindi tuos pačius du aukščiau aptartus neįsitraukimo atvejus ir sutampa su prieš tai pristatytos formulės nuoseklumo ir dangos rodikliais, todėl atvejai toliau nekomentuojami.

²⁰⁸ Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2012, 13.

²⁰⁹ Interviu nr. 5

²¹⁰ Interviu nr. 7

²¹¹ Interviu nr. 5

²¹² Interviu nr. 5.

4.4. Analizės papildymas

Atlikus teigiamų ir neigiamų veiksnių kombinacijų įtaką skirtingoms baigmėms analizę, grįžtama prie kokybinės interviu metu gautos informacijos siekiant patobulinti tyrimo modelį. Nagrinėjant pirminę tiesos lentelę (žr. priedą nr. 12 paveikslėlį nr. 1) pastebėta, kad visos eilutės susidūrė su prieštaringų eilučių problema, dėl ko nė vienas veiksnys nebuvo patvirtintas nei kaip būtina, nei kaip pakankama įsitraukimo į AM procesus sąlyga. Nagrinėjant interviu informaciją ir ieškant įmonių skirtumų, kurie galėtų paaiškinti skirtingas įsitraukimo į AM procesus patirtis, pastebėta, kad dvi (lazerių ir logistikos) įmonės reikšmingai skiriasi AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalimi. Įtraukus šį rodiklį į analizę siekiama patikslinti įsitraukimo į AM procesus aiškinimą. Žemiau lentelėse pateikiama įmonių darbuotojų išsilavinimo statistika bei šio kintamojo operacionalizavimas.

Lentelė nr. 17 Darbuotojų AM išsilavinimo proporcijos įmonėse operacionalizavimas

Įvertis	Paaiškinimas	Įmonės	AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis
1	AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis ~90 proc.	D1	~90-95 proc.
		L1	94 proc.
		L3	Virš 90 proc.
		E2	~90 proc.
0,75	AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis 50-90 proc.	D2	~70 proc.
		D3	~ 75 proc.
		E3	~80 proc.
0,5	AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis ~ 50 proc.	E1	50 proc.
0,25	AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis mažesnė nei 50 proc., tačiau ne mažesnė nei 10 proc.	L2	33-40 proc.
0	AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis mažesnė nei 10 proc.	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės pagal interviu medžiagą

Įtraukus darbuotojų proporcijos rodiklį eilučių nuoseklumas tiesos lentelėje nežymiai, tačiau padidėja – dabar jau dviejų eilučių nuoseklumo rodiklis lygus 1 (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr. 1) Siekiant išlaikyti nuoseklumą su 4.2-4.3 skyriuose atliktomis analizėmis, eilutė, kurios nuoseklumas 0,5 iš analizės pašalinama.

Būtinų sąlygų analizė papildyta darbuotojų proporcijos rodikliu dabar rodo, kad būtina darbdavių įsitraukimo į AM procesus sąlyga – AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis įmonėje – daugiau nei 50 proc (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr.2 ir nr. 3). Vis dėlto, aklaiai šia „sėkmės formulė“ pasikliauti nederėtų, kadangi šis rodiklis į analizę įtrauktas labiau kaip papildomas, o ne būtinas teigiamos baigmės veiksnys, be to, šio rodiklio danga nedidelė – 0,67. Maža darbuotojų, turinčių AM išsilavinimą proporcija nėra būtina neigiamos baigmės sąlyga (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr. 4).

Analizuojant teigiamas baigmes, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų, 4.2. skyrelyje pateiktos trečiosios „sėkmės formulės“ nuoseklumo rodiklis padidėjo nuo 0,82 iki 1, kadangi darbuotojų proporcijos įtraukimas atskyrė vieną lazerių įmonę, kurios darbuotojų, turinčių AM išsilavinimą dalis lyginant su kitomis lazerių įmonėmis, buvo žymiai mažesnė – L1 įmonėje tik 33-40 proc., kitose – virš 90 proc. Galima apibendrinti, kad stiprios asociacijos nebuvimo ir didelių įmonių nebendradarbiavimo ugdant darbuotojus įtaką kompensuoja mažai perkeliama ir specifiniai gebėjimai bei sektoriaus imlumas žinioms, bet tik tuo atveju, kai beveik visi įmonės darbuotojai turi aukštąjį išsilavinimą.

Kitų 4.2. skyrelyje aptartų teigiamos baigmės kombinacijų, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų, nuoseklumo ir dangos rodikliai nepasikeitė, tačiau abi kintamųjų kombinacijos papildė darbuotojų proporcijos rodikliu (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr. 5), kadangi visose į AM įsitraukusiose įmonėse darbuotojų su AM išsilavinimu dalis buvo didesnė kaip 50 proc. Glaustojo teigiamos baigmės sprendinio nuoseklumo ir dangos rodikliai nepakitė (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr. 6).

Nagrinėjant neįsitraukimo į AM priežastis, į analizę įtraukus darbuotojų proporcijos rodiklį tiesios lentelėje taip pat pašalinama viena eilutė, kurios nuoseklumas mažesnis nei 0,6. Atlikus neigiamos baigmės priežastinių sąlygų analizę, neįtraukiant logiškai galimų, tačiau nestebimų atvejų, programa pateikia vieną papildomą sprendinį, pagal kurį, net esant darbuotojų gebėjimų specifiškumui ir mažam perkeliamumui, žinioms imlaus sektoriaus įmonė gali į AM procesus neįsitraukti, jei didžioji įmonėje dirbančių darbuotojų dalis (daugiau nei 50 proc.) neturi AM išsilavinimo (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr. 7). Ši formulė atspindi vienos jau anksčiau aptartos lazerių įmonės atvejį, kuri išsiskiria mažesne AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalimi. Dėl mažos dangos (0,23) savaime šis pavyzdys nieko neįrodo, bet atkreipia dėmesį, kad net žinioms imlių sektorių įmonių įsitraukimas į AM procesus gali skirtis dėl įmonėse AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalies. Vis dėlto, pilnai pagrįsti šio kintamojo būtinumą neigiamai baigmei praverstų papildomų atvejų analizė.

Neigiamų baigmių priežastinių sąlygų konfiguracijas, kai įtraukiami logiškai galimi, bet nestebimi atvejai, papildžius darbuotojų proporcijos įmonėje rodikliu prieš tai siūlytą „nesėkmės formulį“ nuoseklumo nepakeičia, tačiau rodo, kad beveik pakankama neigiamos baigmės sąlyga, kad įmonėje AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalis būtų mažesnė nei 50 proc. (žr. priedą nr. 13 paveikslėlį nr. 8) Vis tik lyginant dangos rodiklius neigiamą baigmę tiksliau paaiškina jau prieš tai siūlytos veiksmų kombinacijos: bendrieji gebėjimai ir didelis gebėjimų perkeliamumas bei neigiamas sektoriaus įmonių imlumas žinioms, kartu su mažesne AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalimi įmonėje.

Išvados

Ši kokybinė lyginamoji įmonių analizė papildė Lietuvoje atliktus tyrimus, nagrinėjančius darbdavių įsitraukimą į AM procesus. Iki šiol daugelyje tyrimų buvo analizuojama bendra situacija – kokiomis formomis ir kokie darbdaviai bendrauja su AM institucijomis, ar jie patenkinti studentų gebėjimais. Vis dėlto, tokiuose kiekybiniuose tyrimuose trūko gilesnės analizės, kodėl ir kokie darbdaviai (ne)įsitraukia į AM procesus.

Šiame tyrime taikant neraiškiųjų aibių kokybinį lyginamąjį metodą ir darbdavių įsitraukimą į AM procesus traktuojant kaip investavimą į būsimų darbuotojų mokymą išskirtos skirtingų veiksnių kombinacijos, kurios skatina arba kliudo darbdaviams įvairiomis formomis įsitraukti į AM procesus. Šiuos veiksnius išskirti padėjo žmogiškojo kapitalo, kolektyvinio veiksmo teorijų literatūra bei Lietuvos ekonominių ūkio sektorių plėtros perspektyvų analizės. Nors tyrimas apsiriboja 9 įmonių atvejų analize, gautas išvadas, atsižvelgiant į sektorių imlumą žinioms, sektoriaus įmonių koncentraciją ir asociacijos stiprumą, įmonių darbuotojų gebėjimų specifiskumą-perkeliamumą bei AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalį, galima naudoti ir platesniems apibendrinimams.

Tyrimo rezultatai leidžia paneigti darbe iškeltas hipotezes, kadangi rodo, kad nei gebėjimų specifiskumas ir ribotas perkeliamumas, nei sektoriaus imlumas žinioms savaime nelemia didesnio įsitraukimo į AM procesus – didesnę įsitraukimą paaiškina šių veiksnių sąveika. Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad būtina didesnio darbdavių įsitraukimo sąlyga – AM išsilavinimą turinčių darbuotojų dalies kintamasis, kuris į tyrimą įtrauktas papildomai, turima interviu medžiaga siekiant paaiškinti panašių įmonių (ne)įsitraukimo į AM procesus skirtumus (visose į AM procesus įsitraukusiose įmonėse darbuotojų su AM išsilavinimu dalis buvo didesnė kaip 50 proc.). Vis dėlto, pilnai pagrįsti šio kintamojo būtinumą teigiamai baigmei praverstų papildomų atvejų analizė.

Tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad įsitraukimas į AM procesus galimas net jei įmonių koncentracija didelė (4 didžiausios įmonės įdarbina daugiau nei 50 proc. sektoriaus darbuotojų), tačiau didžiosios įmonės ugdant specialistus nebendradarbiauja: draudimo įmonių atveju – dėl didelės konkurencijos, lazerių įmonių atveju – dėl gamybinės įmonių specifikos. Tuo pačiu, sektoriaus imlumas žinioms (kuriam būdingi sektorinio lygmens tyrimai, rinkai naujų produktų kūrimas, įmonių plėtra) skatina jas investuoti į darbuotojų gebėjimus nepaisant to ar įmonės darbuotojų gebėjimai yra specifiniai ir mažai perkeliami, ar labai bendri ir plačiai perkeliami, kas parodo, jog rinkos trūkumai – netobula konkurencija, netobula informacija sprendžiant darbuotojų apmokymo problemas lemia, jog įsitraukimas į AM procesus įmanomos ir esant labai bendriems ir perkeliamiems gebėjimams. Vis

dėlto, savaime imlumas žinioms su kitomis aptartomis kombinacijomis nėra pakankama sąlyga, kadangi iki galo nepaaiškina skirtumų tarp tos pačios grupės įmonių – viena draudimo įmonė, nepaisant minėtų veiksnių į AM procesus įsitraukia mažai, o lazerių įmonių atveju stiprios asociacijos nebuvimo ir didelių įmonių nebendradarbiavimo ugdant darbuotojus įtaką kompensuoja mažai perkeliama ir specifiniai gebėjimai bei sektoriaus imlumas žinioms, bet tik tuo atveju, kai beveik visi atitinkamos įmonės darbuotojai turi AM išsilavinimą.

Tyrimo rezultatai taip pat paaiškino neigiamo įsitraukimo į AM procesus priežastis, kas leidžia daryti apibendrinimus ir siūlyti priemones, kaip padidinti darbdavių įsitraukimą į AM procesus, kuomet sąlygos tam nėra palankios. Analizės rezultatai rodo, kad kuomet atitinkamame ekonomikos sektoriuje vyrauja bendri ir plačiai perkeliama gebėjimai ir sektorius nepasižymi imlumu žinioms, net stipri darbdavių asociacija įmonių lygmeniu negali užtikrinti didesnio darbdavių įsitraukimo į AM procesus. Vis dėlto, tokiu atveju tiek aukštosios mokyklos, tiek aukštojo mokslo politiką įgyvendinančios valstybinės institucijos (Švietimo ir mokslo ministerija ir jai pavaldžios institucijos) turėtų atsižvelgti į darbdavių susivienijimus, kurie ir gali padėti išspręsti kolektyvinio veiksmo problemas ir prisidėti prie tinkamų specialistų gebėjimų ugdymo. Asociacijos mastu (tiek įmonių, tiek atitinkamo sektoriaus specialistų susivienijimų atveju) turėtų būti užtikrinama, kad būsimais jų sektoriaus darbuotojų (studentų) gebėjimais rūpintųsi patyrę, suinteresuoti ir akademiškai pasirengę atstovai, į kuriuos aukštosios mokyklos galėtų kreiptis siekiant bendradarbiavimo studijų programų tobulinimo, dėstymo ar kitame kontekste. Be to, žinioms imlių sektorių įmonės plečiasi ir kuria naujas darbo vietas, naujus produktus, todėl jos suinteresuotos įsitraukti į AM procesus, tik norėtų didesnės AM iniciatyvos, kadangi dabar bendradarbiauja labiau su tomis, kurios atvyresnės ir rodo daugiau iniciatyvos bendradarbiavimui²¹³. Tuo tarpu neimlios arba tik technologiniais atnaujinimais imlios įmonės AM išsilavinimą turinčių specialistų turi mažiau, jų kaita įmonėse mažesnė, jos labiau orientuotos į profesines kvalifikacijas turinčius darbuotojus, todėl nėra savaime suinteresuotos užsiimti papildoma veikla – auginti specialistus ne sau, o visuomenei (kitoms įmonėms). Tai akcentavo ir interviu pašnekovai, kurie sutiko su darbdavių įsitraukimo į AM procesus svarba, bet akcentavo, kad didesnį įmonių įsitraukimą paskatintų tam tikros paskatos ir valstybės lygmeniu, pavyzdžiui, vyriausybės nutarimai, įpareigojantys įmones dalyvauti specialistų ruošime, bet tuo pačiu nustatantys mokesčių lengvatas ar papildomas lėšas praktikų organizavimui²¹⁴.

Šis tyrimas taip pat parodo galimas ateities tyrimų perspektyvas – būtų galima patobulinti kai kurių kintamųjų matavimą bei į analizę įtraukti naujus veiksnius. Visų pirma, ateityje atliekant

²¹³ Interviu nr. 1, nr. 3.

²¹⁴ Interviu nr. 5.

panašaus tipo analizes būtų galima konkrečiau išmatuoti gebėjimų perkeliamumo ir specifiškumo rodiklius. Šio tyrimo atveju įmonių atstovai nurodė vidutinį darbuotojų apmokymo laikotarpį, kuris, vis dėlto, toje pačioje įmonėje gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo pozicijos, todėl kituose tyrimuose nagrinėjant darbdavių įsitraukimą į konkrečių pozicijų darbuotojų ugdymą palyginimas tarp įmonių darbuotojų gebėjimų perkeliamumo-specifiškumo būtų tikslesnis. Be to, šiame tyrime naudojami makro lygmens duomenys nuosekliai imlumo žinioms įtakos įsitraukimui į AM procesus nepaaiškino. Kituose tyrimuose, siekiant tikslesnio matavimo, reikėtų naudoti įmonių lygmens (mikro) duomenis, kurie tiksliau atspindėtų to paties sektoriaus įmonių patirtis, kadangi net nagrinėtų žinioms imlių sektorių (K65²¹⁵ ir C26²¹⁶) atvejais yra 25-30 proc. neinovatyvių įmonių, ką galbūt iš dalies atspindėjo darbuotojų AM išsilavinimo dalies rodiklis.

Kai kurie įmonių atstovai nurodė, kad jų bendradarbiavimą su AM sieja alumni ryšiai – į studijų programų tobulinimą ar dėstymą įsitraukę įmonių atstovai sąlyginai neseniai buvo baigę atitinkamą instituciją ar konkrečią programą, į kurios tobulinimą dabar įsitraukia, taigi galbūt neformalūs aukštesnio lygmens įmonės specialistų ir AM atstovų ryšiai prisideda prie glaudesnio darbdavių įsitraukimo į AM procesus. Vis dėlto, kadangi šios informacijos kitų interviu metu gauta nebuvo, šio veiksnio įtaka į tyrimą neįtraukta, tačiau įdomi ateities tyrimams (kas nagrinėjama ir kituose tyrimuose²¹⁷²¹⁸): įmonėse dirbantys programų absolventai – tai žmonės, tiesiogiai „prisilietę“ tiek prie studijų programos, tiek žinantys konkretaus darbo specifiką atitinkamame sektoriuje. Šie žmonės galėtų tiek pakomentuoti kokių bazinių žinių jiems trūko studijų programoje (lyginant su tu, ko po to reikėjo darbo rinkoje), tiek, turint pakankamai profesinės patirties, prisidėti prie studijų programos atskirų kursų ar temų dėstymo.

²¹⁵ Pagal Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, K65 - Draudimo, perdraudimo ir pensijų lėšų kaupimo, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, veikla.

²¹⁶ Pagal Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, C26 - Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba.

²¹⁷ Anne Marie Delaney, "Voices of experience: Renewing higher education with alumni studies", *Tertiary Education and Management*, 6:2, 137-156, 2000.

²¹⁸ Shirley Carr, Frances Chua & Hector Perera, "University Accounting Curricula: The Perceptions of an Alumni Group", *Accounting Education*, 15:4, 359-376, 2006.

Literatūros sąrašas

1. Acemoglu D., Pischke J. F., „The structure of wages and Investment in Genral training“, *The journal of political economy*, Vol 107, No 3, 1999.
2. Becker G., „Investment in human capital: a theoretical analysis“, *Journal of political economy*, Vol. 70, No 5, 1962.
3. Carr Shirley, Frances Chua & Hector Perera, “University Accounting Curricula: The Perceptions of an Alumni Group”, *Accounting Education*, 15:4, 359-376, 2006.
4. Delaney Anne Marie, “Voices of experience: Renewing higher education with alumni studies”, *Tertiary Education and Management*, 6:2, 137-156, 2000.
5. Gleeson Denis, Keep Ewart, „Voice without accountability: the changing relationship between employers, the state and“education in England“, *Oxford Review of Education*, 30:1, 2007.
6. Hall Peter A., Soskice David, „Varieties of capitalism. The institutional foundations of comprative advantage“, Oxford University Press, 2001.
7. Healy Adrian, Perkmann Markus, Goddard John, Kempton Louise, „Measuring the Impact of University Business Cooperation“, 2014, 6. http://ec.europa.eu/education/library/study/2014/university-business_en.pdf > [žiūrėta 2015-12-01]
8. Hughes L. Katherine et. al, „Business partnerships for American education?: employer involvement in the national academy foundation's high school career academies, *Journal of Vocational Education & Training*, 54:3, 365-394, 2002. cituoja Bailey, T.R. (1995a) Incentives for Employer Participation in School-to-Work Programmes, in T. R. Bailey (Ed.) *Learning to Work: employer involvement in school-to-work transition programs*. Washington DC: Brookings Institution.
9. Johansen Lars-Henrik, „Transferable training and the collective action problem for employers. An analysis on further education and training in four Norwegian industries“ Doctoral disertation, The London School of Economics and Political Science, University of London, 2000.
10. Kalanta Marius, „Kapitalizmo Lietuvoje tipologinė analizė institucinės kaitos diskurso aspektu“, daktaro disertacija, socialiniai mokslai, sociologija (05S) ; Vytauto Didžiojo universitetas, 2015.
11. European Commission/EACEA/Eurydice, *The European Higher Education Area in 2015:Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015, 103.
12. Katz E., Ziderman A., „Investment in general training: the role of information and labor mobility“, *Economic Journal*, Vol 100 No 403, 1990.
13. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, „Valstybinio audito ataskaita kaip organizuojamas studijų programų rengimas ir vertinimas“, 2012.
14. Martinaitis, Žilvinas, MOSTA, Current strengths and future growth potential in Lithuania’s economy. Background paper to support development of Smart specialization strategy in Lithuania, 2013.
15. Martinaitis Žilvinas, „Employers’ Investment in Skills: Test of Skills Portability Argument“, *Social Sciences* Nr. 2 (84), 2014.

16. Martinaitis Žilvinas, „Levels and specificity of skills in Europe: alternative approach towards measurement“, Kaunas University of Technology, 2013.
17. Martinaitis Žilvinas, „The political economy of skills formation: explaining differences in central and eastern Europe.“ Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2010.
18. Mohrenweiser Jens, Thomas Zwick, Uschi Backes-Gellner, „Poaching and firm-sponsored training: first clean evidence“, 2013.
19. MOSTA, „Studijų kokybė Lietuvoje: suinteresuotųjų šalių požiūris“, 2014; Švietimo mainų paramos fondas, „Darbdavių požiūris į Lietuvą ir Europoje vykstančius auštojo mokslo pokyčius, 2010.
20. Matonytė Irmėna, Jolanta Palidaukaitė, Lyginamoji užsienio bei Lietuvos patirties analizė rengiant studentus praktikai
Galutinė ataskaita, <<http://www.praktika-savivaldybeje.lt/Portals/0/Lietuvos%20ir%20uzsienio%20gerosios%20patirties%20analize.pdf>> [žiūrėta 2016-04-22]
21. Neal Derek, „Industry specific human capital:evidence from displaced workers“, *Journal of labour economics*, Vol. 13, No 4, 1995.
22. Norkus Zenonas, „Lietuva tarp Estijos ir Slovėnijos: dėl pokomunistinio kapitalizmo tipologinės diferenciacijos“ *Politologija* 1, 2008.
23. Norkus Zenonas, Morkevičius Vaidas, Kokybinė lyginamoji analizė. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams, Vilnius : Leidykla UAB „Vaistų žinios“, 2011.
24. Lerman Robert I., „Should Public Policies Encourage Employer-Led Training? Can They Do So?“, 2015, 6.
<<http://chasp.lbj.utexas.edu/author/ch26626/files/2015/04/ShouldPublicPoliciesEncourageEmployer-Led-Training.pdf>> [žiūrėta 2015-12-28]
25. Lietuvos studentų sąjunga, „Tyrimas: 43 proc. studentų patiria papildomą finansinę naštą atlikdami praktiką“, 2015. <<http://lss.lt/tyrimas-43-proc-studentu-patiria-papildoma-finansine-nasta-atlikdami-praktika/>> [žiūrėta 2016-01-05]
26. Parent D., „Industry specific human capital and the wage profile: evidence from the National longitudinal survey of youth and the panel study of income dynamics“, *Journal of labour economics*, Vol 18, 2000.
27. Pavlin Samo et al., „Report on the Qualitative Analysis of Higher Education Institutions and Employers in Five Countries: Development of Competencies in the World of Work and Education“ Higher Education as a Generator of Strategic Competences (HEGESCO), 2009.
28. Plewa Carolin, Gala ´n-Muros Victoria, Davey Todd, „Engaging business in curriculum design and delivery: a higher education institution perspective“, *Higher Education*, 70 (1), 35-53, 2015, 39.
29. Silva Patricia et al., „Stairway to employment? Internships in higher education“, *Higher Education*, 1-15, 2015. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-015-9903-9> [žiūrėta 2015-12-28]

30. Socialinių mokslų kolegija, VšĮ Perspektyvių inovacijų agentūra, Projekto „Vertinamasis prognostinis Verslo vadybos ir administravimo srities specialistų kvalifikacijų poreikio tyrimas. Kokybinė ir kiekybinė kvalifikacijų pasiūlos ir paklausos analizė“, 2007.
31. Stasiūnaitienė Eglė, Odeta Norkutė, „Universitetinių studijų praktikos kokybiniai parametrai“, Vytauto Didžiojo universitetas, 2015. <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2011-ISSN_1822-1645.N_8.PG_94-117/DS.002.0.01.ARTIC> [žiūrėta 2016-04-22]
32. Stevens Margaret, „A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition“, Oxford Economic Papers, New Series, Vol. 46, No. 4, 1994, 539.
33. Teichler Ulrich, „Universities Between the Expectations to Generate Professionally Competences and Academic Freedom Experiences from Europe“, *Social and Behavioral Sciences*, 77, 2013, 422.
34. Viešosios politikos ir vadybos institutas, Magistrantūros ir Lietuvos ūkio poreikių atitikimas, 2006.
35. Virolainen Maarit Hannele, Stenström Marja-Leena, Kantola Mauri, „The views of employers on internships as means of learning from work experience in higher education“, *Journal of Vocational Education & Training*, 63:3, 465-484, 2011.
36. Visionary analytics, Socialinių inovacijų institutas, „Specialistų rengimo Lietuvos institucijų galimybės užtikrinti inžinerinės pramonės konkurencingumo augimą“, 2013; EKT grupė, „Energijos išteklių naudojimo, energiją vartojančių įrenginių ir sistemų projektavimo, naudojimo ir priežiūros specialistų rengimo regioninio ir struktūrinio poreikių studijos parengimas“, 2007.

Teisės aktai:

37. Lietuvos Respublikos smulkią ir vidutinį verslą plėtros įstatymas, 1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935.
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. 1749 „Dėl Studijų sričių ir krypčių, pagal kurias vyksta studijos aukštosiose mokyklose, sąrašo patvirtinimo“.
39. Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2010 m. gruodžio 20 d. įsakymas Nr. 1-01-162 „Dėl vykdomų studijų programų vertinimo metodikos“.

Žiniasklaida ir kitos internetinės svetainės:

40. ARS shipping muitinės tarpininko darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/muitines-tarpininkas-e-vilniuje/1-3873559>> [žiūrėta 2016-04-23]
41. Asociacijų informacinė ir naujienų sistema: <http://www.vadovauk.lt/associations?association_type_id=1>
42. Asstra ekspeditoriaus asistento darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/ekspeditoriaus-asistentas-vilniuje/1-4289993>> [žiūrėta 2016-04-23]
43. Darbo skelbimų portalas, www.cvbankas.lt [žiūrėta 2016-04-24]
44. Draudimo ir rinkos valdymo institutas, <<http://www.draudimas.com/apie-mus/>> [žiūrėta 2016-04-24]

45. EKSPLA darbo skelbimas lazerių surinkimo inžinieriui: <<http://www.plius.lt/skelbimai/lazeriu-surinkimo-inzinieriu-2193446.html>> [žiūrėta 2016-03-01]
46. EKSPLA darbo skelbimas VU karjeros tinklalapyje: <http://www.karjera.vu.lt/lt/career/darbui/komandos_narys_nauju_produkto_kurimo_skyriuje> [žiūrėta 2016-03-01]
47. ELTA, „Prezidentė pasirašė Mokslo ir studijų įstatymo pataisas“, Delfi.lt, 2015-12-28, <<http://www.delfi.lt/news/daily/education/prezidente-pasirase-mokslo-ir-studiju-istatymo-pataisas.d?id=69964788>> [žiūrėta 2015-12-29]
48. Girterka logistics reisu koordinatoriaus darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/reisu-koordinatorius-e-vilniuje/1-4290719>> [žiūrėta 2016-04-23]
49. Gjensidige darbo skelbimas: ryšių su klientais valdymo centro vadybininkas klientų aptarnavimo elektroniniais kanalais skyriuje <<http://www.cvbankas.lt/rysiu-su-klientais-valdymo-centro-vadybininkas-e-klientu-aptarnavimo-elektroniniais-kanalais-skyriuje-vilniuje/1-4250907>> [žiūrėta 2016-04-24]
50. Lietuvos lazerių asociacijos leidinys: „Lazerių technologijos Lietuvoje.Pramonė. Mokslas. Studijos. 2013“ <<http://www.ltoptics.org/uploads/documents/Lazeriu%20technologijos%20Lietuvoje...2013.PDF>> [žiūrėta 2016-04-24]
- Lietuvos studentų sąjunga, „Tyrimas: 43 proc. studentų patiria papildomą finansinę naštą atlikdami praktiką“, 2015. <<http://lss.lt/tyrimas-43-proc-studentu-patiria-papildoma-finansine-nasta-atlikdami-praktika/>> [žiūrėta 2016-01-05]
51. Mykolo Romerio universiteto studijų programų komitetų narių sudėtis, <https://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/ekonomikos_fakultetas/studiju_programu_komitetai/> [žiūrėta 2016-03-10]
52. Praktikų portalai: <www.karjera.vu.lt>; <<http://www.startuoju.lt/?ctID=1&saID=&ppStudyYear=&uID=>>; <<http://www.gerapraktika.lt/>> [žiūrėta 2016-01-10]
53. Raimal logistics project management transport vadybininko darbo skelbimas <<http://www.cvbankas.lt/transporto-vadybininkas-e-europa-nvs-salys-vilniuje/1-4292407>> [žiūrėta 2016-04-23]
54. Seesam darbo skelbimas: pardavimų vadybininkas Vilniuje <<http://www.cvbankas.lt/pardavimu-vadybininkas-e-vilniuje-dirbti-su-esamais-klientais-vilniuje/1-425582>> [žiūrėta 2016-04-24]
55. STANDA darbo skelbimas <<http://ff.vusa.lt/news/18/15/imone-STANDA-iesko-nauju-darbuotoju.html>> [žiūrėta 2016-03-01]
56. Šviesos konversija darbo skelbimas: <<http://fizikai.lt/darbo-skelbimas-uab-mgf-sviesos-konversija/>> [žiūrėta 2016-03-01]
57. Šviesos konversija darbo skelbimas: <http://www.karjera.vu.lt/lt/career/darbui/pardavimu_inzineriuse_lazerinems_sistemoms> [žiūrėta 2016-03-01]

58. Švietimo ir mokslo ministerijos tinklalapis, <http://www.smm.lt/web/lt/smm-studijos/studentu-praktikos>
[žiūrėta 2015-01-04]

59. Verslo informacijos tinklalapis: <<http://www.visalietuva.lt>>

Kita:

Ekonomikos veiklos rūšių klasifikatorius, EVRK 2 red., 2008.

<http://www.lb.lt/ekonomines_veiklos_rusiu_klasifikatorius>

Lietuvos profesijų klasifikatorius (LPK).

<<http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/zip/LPK%202012%20arbor.pdf>>

Lietuvos statistikos departamentas.

Priedai

Priedas nr. 1

Interviu klausimai įmonėms

I: KONTEKSTINĖ INFORMACIJA APIE ĮMONĖS VEIKLOS SRITĮ

1. Kiek turite partnerių savo įmonės veiklos lauke?
2. Ar Jūs su jais bendradarbiaujate / konkuruojate tuose pačiuose segmentuose (produktų, kainos, kt.)?

II: INFORMACIJA APIE ĮMONĖS DARBUOTOJUS

1. Kokia darbuotojų kaita Jūsų įmonėje per metus? [proc]
2. Kiek Jūsų įmonės darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą? [proc]
3. Kaip įmonė ieško naujų darbuotojų? Pakomentuokite.
 - dažniau renkamės darbuotojus su patirtimi
 - dažniau ugdome darbuotojus iš aukštųjų mokyklų studentų
 - įdarbiname tiek patyrusius, tiek studentus/absolventus *(išskirti atitinkamas pozicijas kurioms darbinami ir studentai/ absolventai)
4. Kiek laiko trunka naujų darbuotojų apmokymas?
5. Ar Jūsų įmonė pastaruosiu metu (5 metų laikotarpiu) įdarbino Jūsų veiklos srities studijų programų absolventus? Kiek? [skaičius, kokias studijų programas jie baigė]
6. Jei į 5 klausimą atsakėte teigiamai: Ar samdydami absolventus teikiate prioritetą konkrečiai aukštajai mokyklai, studijų programai?

III: INFORMACIJA APIE ĮMONĖS ĮSITRAUKIMĄ Į AUKŠTOJO MOKSLO PROCESUS

- Studijų programų tobulinimas

1. Ar per pastaruosius 5 metus teikėte siūlymus aukštosioms mokykloms dėl studijų programų tobulinimo?
[jei taip, kokioms aukštosioms, kokių periodiškumu; kokia forma (diskusijos, elektroninės anketos kt.)]
2. Ar konsultavote aukštąsias mokyklas savo iniciatyva, ar teikėte informaciją aukštosios mokyklos/ -ų prašymu?
3. Ar per pastaruosius 5 metus Jūsų įmonės darbuotojai dalyvavo kurios nors studijų programos komiteto veiklose? [jei taip, kurių institucijų ir kurių studijų programų; kokios buvo pagrindinės įmonės atstovo funkcijos studijų komiteto veikloje? Ar studijų programoje buvo įgyvendinti Jūsų įmonės atstovo siūlyti pokyčiai?]

4. Ar per pastaruosius 5 metus teikėte siūlymus aukštosioms mokykloms, ugdančioms specialistus Jūsų veiklos sričiai, kaip jos turėtų patobulinti savo materialiąją bazę? [aukštosios mokyklos, studijų kryptys ar programos; periodiškumas]

5. Ar prisidėjote prie kurios nors aukštosios mokyklos studijų programai reikalingos materialiosios bazės atnaujinimo? [kurioms aukštosioms? Kokiu periodiškumu? Kiek maždaug lėšų tam skyrėte?; Ar tai buvo jungtinis kelių įmonių projektas ar tik Jūsų įmonės iniciatyva?

- **Dėstymas**

1. Kiek Jūsų darbuotojų dėsto aukštosiose mokyklose? [skaičius]

2. Kuriose aukštosiose mokyklose dėsto?

3. Ar seniai?

4. Kuriose studijų programose?

5. Jei nėra nuolatinių dėstytojų, ar darbuotojai kartais dalyvauja kviestinėse paskaitose? (kaip dažnai?)

6. Ar įmonės vadovybė noriai išledžia darbuotojus dėstyti aukštosiose mokyklose?

- **Praktikos**

1. Kiek praktikantų įmonė priima per metus? [skaičius]

2. Kaip platinote informaciją apie praktikos Jūsų įmonėje galimybes?

3. Kokiam vidutiniškai laikotarpiui priimate praktikai? [skaičius savaitėmis ar mėnesiais]

4. Iš kokių aukštųjų mokyklų praktikantus priimate dažniausiai? Ar tai tendencinga?

5. Iš kokių studijų programų praktikantai ateina?

6. Ar įmonė turi atskirus žmones, kurie užsiima būtent praktikantais?

7. Kiek laiko paskirtas darbuotojas skiria laiko praktikantui?

8. Ar turite darbo su studentais metodikas, planus ar pan? Jie taip, kaip dažnai jas atnaujinate?

9. Kokius darbus praktikantas atlieka? Nuo ko priklauso užduočių pobūdis?

10. Grįžtamasis ryšys po praktikos – ar informuojate aukštąją mokyklą, siūlote rekomendacijas, kaip atitinkamas žinias, gebėjimus studentams būtų galima ugdyti? Kiek išsamiai? Kokia forma?

- **Kursiniai, baigiamieji darbai**

1. Ar įmonės darbuotojai bendrauja su studentais kursinių ir/ar baigiamųjų darbų rašyme? (Pakomentuokite procesus)

2. Ar rašant kursinius/ baigiamuosius darbus leidžia naudotis įmonės turima informacija, materialiąja baze?

- **Kitoks bendradarbiavimas su aukštosiomis**

1. Ar turite susitarimus su kuriomis nors aukštosiomis mokyklomis dėl stipendijų ir kitokių paskatų geriausiems studentams? Jei taip:

1.1. Kokių periodiškumu ir kuriose aukštosiose mokyklose? Kokioms studijų programoms?

1.2. Keliems studentams skiriamos stipendijos?

1.3. Kokios dydžio?

1.4. Kas kiek laiko atnaujinate susitarimą su AM?

* (jei ne, ar planuojate ateityje ir su kuromis AM?)

2. Kita, aukščiau nepaminėta informacija apie Jūsų įmonės ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimą.

IV: ĮMONĖS RYŠYS SU ASOCIACIJOS VEIKLA

1. Ar asociacija, kuriai priklausote, organizuoja projektus, kitas veiklas, aukštųjų mokyklų studentų gebėjimų ugdymui? Kaip dažnai?

2. Ar sulaukiate asociacijos paramos (idėjų, finansų, metodikų ar kt.) dėl specialistų ugdymo?

V: APIBENDRINIMAS

1. Ar esate patenkinti savo praktikantų, kurie atliko praktiką Jūsų įmonėje/ absolventų, kuriuos įdarbinote studijų metu įgytais gebėjimais? Pakomentuokite (kas gerai, o ko studentams ir absolventams trūksta)

2. Koks, Jūsų nuomone, darbdavių įsitraukimas į AM procesus tiksliausias, norint išugdyti tinkamus studentų gebėjimus?

3. Kokios pagrindinės kliūtys, dėl kurių kai kurie darbdaviai vangiai įsitraukia į AM procesus?

4. Kas paskatintų darbdavius labiau prisidėti prie studentų gebėjimų ugdymo, studijų programų tobulinimo?

Priedas nr. 2

Interviu klausimai asociacijų atstovams

I ASOCIACIJOS VEIKLA

1. Kokią naudą turi asociacijai priklausančios įmonės, palyginus su tomis, kurios asociacijai nepriklauso?

2. Kaip pavyksta suderinti skirtingo dydžio asociacijos narių interesus? Kaip atstovaujami didesnių ir mažesnių įmonių interesai? Ar galima sakyti, kad kelios didžiausios (sąlyginai) turi didžiausią įtaką?

3. Kaip apibūdintumėte asociaciją sudarančių įmonių santykius – ar savo veiklos segmentuose jos bendradarbiauja ar konkuruoja (produktai, kainos, technologijos, darbuotojai, moksliniai tyrimai ir kt.)?

4. Ar asociacijos mastu yra numatyti atvejai, kuomet nariai, nesilaikantys tam tikrų įsipareigojimų, pašalinami iš asociacijos ar sulaukia kitų „sankcijų“? Pakomentuokite atvejus (jei tokių buvo).

II INFORMACIJA APIE ASOCIACIJOS VEIKLĄ UGDANT DARBUOTOJŲ GEBĖJIMUS

1. Ar asociacijos mastu pastaruosiu metu yra atlikti tyrimai apie sektoriaus plėtros perspektyvas, darbuotojų ir jų gebėjimų poreikį?

2. Ar asociacijos mastu vykdomi esami darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai? (kokiu periodiškumu, kokio lygmens darbuotojų ir kt.)

3. Kaip asociacijos mastu užtikrinama, kad jos interesai būtų atstovaujami formuojant aukštojo mokslo politiką? (finansinė parama, asociacijos narių atstovavimas įvairiose darbo grupėse ar kt.)

4. Kokios iniciatyvos asociacijos mastu vykdomos, siekiant prisidėti prie tinkamų studentų gebėjimų ugdymo? (projektai ar kita veikla)

Priedas nr. 3

Tyrimui apklaustų žmonių sąrašas

Seesam draudimas	Inga Bumbulytė-Kilckienė, Seesam Insurance AS Lietuvos filialas, Personalo vadybininkė Eugenijus Mažiulis, Seesam Insurance AS Lietuvos filialo rinkodaros specialistas Interviu trukmė: ~ 55 min., Interviu data: 2016-03-02
If draudimas	Sigita Godeliauskienė, If P&C Insurance AS filialas, personalo specialistė Jurgita Banytė, If P&C Insurance AS filialas, Lietuvos žmogiškųjų išteklių departamento vadovė Interviu trukmė: ~50 min Interviu data: 2016-03-03
Gjensidige draudimas	Elona Andruškevičienė, AAS „Gjesidige Baltic“ Lietuvos filialas, Personalo skyriaus vadovė Interviu trukmė: ~43 min Interviu data: 2016-03-21
Lietuvos draudikų asociacija	Rima Pozingė, Lietuvos draudikų asociacijos direktoriaus pavaduotoja Interviu trukmė: ~18 min Interviu data: 2016-03-24
DSV Transport	Petras Baltusevičius, DSV Transport UAB, Oro ir jūrų transporto skyriaus vadovas Interviu trukmė: ~32 min Interviu data: 2016-03-07
DHL	Jurgita Varnaitė-Kačinskienė, Personalo sk. Vadybininkė, DHL Lietuva UAB Interviu trukmė: ~40 min Interviu data: 2016-03-14
Vingės terminalas (+LINEKA veikla)	Dainius Petravičius, UAB Vingės terminalo generalinis direktorius, Lietuvos nacionalinės ekspeditorių ir logistikų asociacijos (LINEKA) Švietimo, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo veiklos sekcijos

	viceprezidentas Interviu trukmė: ~1 val. Interviu data: 2016-03-23
Standa	Vytautas Jankauskis, Standa UAB, Pardavimų skyriaus vadovas Interviu trukmė: ~50 min Interviu data: 2016-03-18 Papildymai el. paštu - Standa gamybos vadovas Vytautas Sinkevičius
ESKPLA (+Lietuvos lazerių asociacijos veikla)	UAB EKSPLA Generalinis direktorius Kęstutis Jasiūnas, Lietuvos lazerių asociacijos valdybos narys Interviu trukmė: ~35 min Interviu data: 2016-03-22
Šviesos konversija	Agnė Lisauskeinė, Šviesos konversija personalo vadovė Interviu trukmė: ~29 min Interviu data: 2016-03-24

Priedas nr. 4

Švietimo ir mokslo ministerijos ES lėšomis finansuoti praktikų modelių projektai:

<https://www.smm.lt/web/lt/smm-studijos/studentu-praktikos> [žiūrėta 2016-01-18]

Tinklapis	Inicijavusi asociacija	Komentaras
www.epraktika.lt	keleivinio ir krovinio transporto sektorius - Lietuvos nacionalinė vežėjų automobiliais asociacija „LINA“	Paskutinės naujienos 2013 metų; yra 1 aktualus praktikos skelbimas
www.startuoju.lt	finansų ir draudimo sektorius - Lietuvos verslo konfederacija	Yra 12 įmonių, kur galima atlikti praktiką, tik 2 puslapiai pasiūlymų
www.praktikosbirza.lt	Lietuvos tekstilės sektoriaus įmonės - Kauno krašto pramoninkų ir darbdavių asociacija	Norint daugiau pamatyti reikia registracijos, tačiau realiai informacijos viešumai pateikta mažai – nei statistikos, nei atsiliepimų – ieškant praktikų – neveikia.
www.studentupraktikos.lt	pramonės įmonėse -Lietuvos pramoninkų konfederacija	Nukreipia į kitą – naują praktikų puslapį – atnaujinta 2016 m. pavasarį
www.gerapraktika.lt	vadybos ir ekonomikos studijų programų profesinės praktikos - Lietuvos verslo darbdavių konfederacija)	Puslapis puikiai veikia, yra virš 20 psl praktikos pasiūlymų, vartotojų statistika ir kt.
http://www.praktikos.neta.lt/	studentų praktikos Lietuvos elektrotechnikos sektoriaus įmonėse - Nacionalinė elektros technikos verslo asociacija	Galiojančių praktikos pasiūlymų – 0.
http://db1.vdaa.lt/	Vilniaus dailės akademijos pirmosios studijų pakopos ir vientisųjų studijų studentams - Vilniaus dailių amatų asociacija	Norint detaliau sužinoti reikia registruotis, yra aktualių skelbimų
http://praktika.siauliai-pramone.lt/	Ekonomikos ir verslo vadybos studijų programų studentų	Orientuota į Šiaulių kraštą, rodo, kad Laisvų praktikos vietų: 141, bet

	praktikos apdirbamosios gamybos sektoriuje (Šiaulių pramonininkų asociacija)	reikia prisiregistruoti, neleidžia patikrinti
http://praktikaspaustuvese.lt/lt/news	spaudos ir leidybos studentų praktikos - Lietuvos spaustuvininkų asociacija	Projektas truko 2 metus, paskutinės naujienos balandžio mėnesį (neaišku kurių metų)
www.studentupraktika.lt	sveikatinimo srities studentų praktikos - Nacionalinė SPA asociacija	paskutinės naujienos 2012 metais
www.praктиkastudentui.lt	studentų praktikos viešbučių ir restoranų sektoriuose (Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija)	Aktualių skelbimų nėra.
www.praктиka-savivaldybeje.lt	studentų praktikos vietos savivaldos institucijose - Lietuvos savivaldybių asociacija	Reikia registrotis norint pamatyti turinį.

Priedas nr. 5

Lietuvos profesijų klasifikatorius, 39-67.

Vadovų ir specialistų funkcijų aprašymas

vadovai	pagrindinės užduotys: šalies valdžios, valdymo bei vietos savivaldos institucijų, politinių, visuomeninių ir kitų organizacijų, įmonių, įstaigų ar jų padalinių veiklos kryptį nustatymas, biudžeto formavimas ir jo vykdymo kontrolės užtikrinimas, įstatymų, norminių teisės aktų ir kitų reglamentuojamųjų dokumentų priėmimas ir jų įgyvendinimo priežiūra; programų, strategijų bei jų įgyvendinimo procedūrų nustatymas ir vertinimas, materialiujų, žmogiškųjų ir finansinių išteklių naudojimo ir personalo atrankos planavimas ir kontrolė; įmonės, įstaigos, organizacijos, jos padalinių ar darbuotojų veiklos stebėseną ir vertinimas, darbų ar užduočių planavimas ir paskirstymas; saugos ir sveikatos reikalavimų užtikrinimas; atstovavimas vyriausybei, įmonei ar jos organizaciniam vienetui ir veikimas jų vardu.
specialistai	Ši pagrindinė grupė apima profesijas, kurių pagrindinės atliekamos užduotys: analizės ir mokslo tiriamųjų darbų atlikimas, taip pat koncepcijų, teorijų ir metodų rengimas, fizinių mokslų, matematikos, inžinerijos ir technologijų, gyvosios gamtos mokslų, medicinos ir sveikatinimo paslaugų, socialinių ir humanitarinių mokslų žinių taikymas arba konsultavimas šiais klausimais; vieno ar kelių skirtingų švietimo lygmenų mokomųjų dalykų teorijos ir praktikos dėstymas; mokymosi sunkumų ar specialiųjų poreikių turinčių asmenų mokymas ir lavinimas; įvairių verslo, teisės ir socialinių paslaugų teikimas; meno kūriniių kūrimas ir atlikimas; religinių paslaugų teikimas; mokslo straipsnių ir dokumentų rengimas.

Priedas nr. 6

Lentelė nr. 1 Lietuvos ūkio sektoriai (stambi klasifikacija) pagal profesijų grupes (2015 3 ketvirtis)
 Statistikos departamento informacija

	TOTAL	A	%	B_TO_ E	%	F	%	G_TO_ U	%
	Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė		Pramonė		Statyba		Paslaugos	
Iš viso pagal profesijų grupes	1347,4	122		234		102,6		888,9	
Vadovai	120,5	3	2.46	19,1	8.16	13,6	13.26	84,8	9.54
Specialistai	315,8	2,9	2.38	23,6	10.01	8,6	8.38	280,7	31.58
Technikai ir jaunesnieji specialistai	126,2	2,1		14,9		3,9		105,3	
Įstaigų tarnautojai	58,9	2,4		7,3		2,9		46,3	
Paslaugų sektoriaus darbuotojai ir pardavėjai	184,1	1,6		6,5		1,4		174,6	
Kvalifikuoti žemės, miškų ir žuvininkystės ūkio darbuotojai	80,4	78,2		1				1	
Kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai	183	4,1		80,8		55,2		42,8	
	184,3	4		78,4		52,1		49,7	
Įrenginių ir mašinų operatoriai ir surinkėjai	153,9	11		61,2		10,2		71,6	
Nekvalifikuoti darbininkai	118,8	16,8		21,9		9,8		70,3	
Ginkluotųjų pajėgų profesijos	4,6							4,6	

Lentelė nr. 2

2014 metų – užimtumas pagal 17 sektorių (proc.)

Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	9,17
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	0,3
Apdirbamoji gamyba	15,1
Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	0,78
Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	1,05
Statyba	7,53
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	17,65
Transportas ir saugojimas	7,67
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	2,56
Informacija ir ryšiai	1,81
Finansinė ir draudimo veikla	1,39
Nekilnojamojo turto operacijos	1,17
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	3,76
Administracinė ir aptarnavimo veikla	3,46
Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	6,03
Švietimas	9,73
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	6,42
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	2,24
Kita aptarnavimo veikla	2,07
Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu	0,12

Priedas nr. 7

Ekonomikos sektorių suskirstymas pagal imlumą žinioms 2013 m.

Šaltinis: Ž. Martinaitis, MOSTA 2013, 3.

Dabartinis sektoriaus konkurencingumas ir specializacija	Tradiciniai sektoriai	Šiuo metu svarbūs sektoriai	Prioritetinės veiklos sritys
	C16 Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba C31 Baldų gamyba F Statyba C17 Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba Q86* L88*	H52 Sandėliavimas ir transportui būdingų paslaugų veikla A01 Augininkystė ir gyvulininkystė, medžioklė ir susijusių paslaugų veikla C20 Chemikalų ir chemijos produktų gamyba Maisto produktų gamyba (C10), Gėrimų gamyba (C11), Tabako gaminių gamyba (C12) H49Sausumos transportas ir transportavimas vamzdiniais J61 Telekomunikacijos K64 Finansinių paslaugų veikla, išskyrus draudimą ir pensijų lėšų kaupimą H50 Vandens transportas A02 Miškininkystė ir medienos ruošą	C26 Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba C21 Pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba C28 Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba J62- Kompiuterių programavimo, konsultacinė ir susijusi veikla J63 Informacinių paslaugų veikla C24 Pagrindinių metalų gamyba
	Sektoriai, susidursiantys su iššūkiais ateityje	Sektoriai, pereinamajame laikotarpyje	Kylantys, nišiniai sektoriai
	Tekstilės gaminių gamyba (C13) - Drabužių siuvimas (gamyba) (C14) - Odos ir odos dirbinių gamyba (C15) - Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba (C23) - Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba (C25) - Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba (C30) I M69* teisinė ir apskaitos veikla M70* (70.21 Viešųjų ryšių ir komunikacijos veikla) K66* B*	Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas (D) - Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas (G45) - Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais (G46) - Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą (G47) - Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas (C18) - Nuotekų valymas (E37), Atliekų surinkimas, tvarkymas ir šalinimas; medžiagų atgavimas (E38), Regeneravimas ir kita atliekų tvarkymas (E39) - Oro transportas (H51) - Vandens surinkimas, valymas ir tiekimas (E36) - Žvejyba ir akvakultūra (A03) - Pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla (H53) - Leidybinė veikla (J58) - Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla (J59) - Programų rengimas ir transliavimas (J60) - Guminių ir plastikinių gaminių gamyba (C22)	- Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba (C29) - Elektros įrangos gamyba (C27) - Reklama ir rinkos tyrimas (M73) - Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė (M 71) - Draudimo, perdraudimo ir pensijų lėšų kaupimo, išskyrus privalomąjį socialinį draudimą, veikla (K65)
Silpnas imlumo žinioms potencialas	Augimo potencialas per technologinius atnaujinimus	Augimas, paremtas inovacijomis	

Priedas nr. 9

Nagrinėjamos asociacijos priklausančios įmonės ir jų darbuotojų skaičius

Lentelė Nr. 1

Lietuvos draudikų asociacijos narės ir jų darbuotojų skaičius

įmonė	Darbuotojų skaičius
AAS "BTA Baltic Insurance Company" filialas Lietuvoje	450
Compensa TU S.A. Vienna Insurance Group Lietuvos filialas	66
ERGO Insurance SE Lietuvos filialas	655
AAS "Gjensidige Baltic" Lietuvos filialas	414
IF P&C Insurance AS filialas	161
UAB DK "Lamantinas"	14
AB "Lietuvos draudimas"	1227
UAB DK "PZU Lietuva"	585
Seesam Insurance AS Lietuvos filialas	97
Swedbank P&C Insurance AS Lietuvos filialas	30
LR Transporto priemonių draudikų biuras	34

Šaltinis: Lietuvos draudikų asociacijos <http://www.draudikai.lt/lt/> ir verslo informacijos tinklalapiai www.visalietuva.lt

Lentelė Nr. 2

Lietuvos nacionalinės ekspedijavimo ir logistikos asociacijos (LINEKA) narės ir jų darbuotojų skaičius

Įmonės pavadinimas	Įmonės dydis	Įmonės vietovė	Įmonės pavadinimas	Įmonės dydis	Įmonės vietovė
DHL Lietuva	175	Vilnius	ALPI Baltika	23	Lentvaris
DSV Transport	90	Vilnius	Arijus	227	Kaunas
Vingės Terminalas	107	Vilnius	Baltijos Pervežimai	35	Klaipėda
Abipa Logistics	23	Vilnius	Belintertrans-Lietuva	13	Klaipėda
ACE Logistics	38	Vilnius	Baltic Transit Rail	9	Klaipėda
AD REM TRANSPORT	49	Vilnius	BPA	18	Klaipėda
Armo	11	Vilnius	Eglia ir Ko	22	Kaunas
Arvytoma	5	Vilnius	Finėjas	663	Elektrėnai
Autostartas	7	Vilnius	Gelna	21	Klaipėda
Autoverslas	34	Vilnius	GreenCarrier Freight Services	32	Klaipėda
Baltic Freight Services	25	Vilnius	Hegelmann transporte	457	Kaunas
Daimanta	37	Vilnius	Jungtinės transporto pajėgos	21	Kaunas
Deivra	13	Vilnius	Jūrtransa	8	Klaipėda
DLG	47	Vilnius	Kaminera	17	Klaipėda
Eurofire	8	Vilnius	Klaipėdos svoris	2	Klaipėda
Fitomenas	2	Vilnius	Limarko	11	Klaipėda
Gevara	34	Vilnius	Itella Logistics	105	VLN, Kaun
Hegvita, G.Tankeliun įmonė	68	Vilnius	Nikėja	1	Klaipėda
Ingstad & Co	6	Vilnius	Nordcarrier Baltic	12	Kaunas
Intermodal Container Service	11	Vilnius	Skandeka	54	PNV
Integre Trans	34	Vilnius	Vidrema	9	Klaipėda
Nunner Logistics	27	Vilnius	Schenker	58	Trakų r.
MTL Group	20	Vilnius			
Premuita	31	Vilnius			

Rhenus Svoris	88	Vilnius		
SD Faktorialas	3	Vilnius		
SLP Logistic	7	Vilnius		
STA Logistic	22	Vilnius		
Spedilta	26	Vilnius		
Sadvita ir Ko	6	Vilnius		
Šturvalas	28	Vilnius		
Top Management Group	14	Vilnius		
Transimeksa	54	Vilnius		
Vilteda	11	Vilnius		
Vilniaus Logistikos Parkas	3	Vilnius		
VIM Agentūra, UAB	9	Vilnius		
Vainėda, UAB	11	Vilnius		
Transporto birža TimoCom	403	Vilnius		

Lentelė Nr. 3

Lietuvos lazerių asociacijos narės ir jų darbuotojų skaičius

Įmonės pavadinimas	Įmonės dydis	Įmonės pavadinimas	Įmonės dydis
UAB „Ekspla“	122	UAB „Optolita“	40
UAB „Kvantiniai šviesos instrumentai“	3	Optronika	4
UAB „Šviesos konversija	136	Sprana	2
Altechna	68	Standa	120
Brolis semiconductors	14	Teravil	6
Eksma UAB	11	UAB „Fentika“	12
Integrated optics	19	UAB „ELAS“	10
LIDARIS	6	UAB „Evana Technologies“	5
OPTIDA	57		

Šaltinis: Lietuvos lazerių asociacijos ir verslo informacijos tinklalapiai www.visalietuva.lt

Priedas nr. 10

Darbuotojų kaita įmonėse per metus

Įmonė	Darbuotojų kaita įmonėje per metus (pastarųjų kelių metų tendencijos)	Komentaras
D1	9 proc.	(iš jų 5,8 proc. savanoriška)
D2	~10 proc.	-
D3	Atsisakė nurodyti	-
E1	10 proc.	Keičiasi tik sandėlio darbuotojai (10 proc.), o vadybos darbuotojų dalis nekinta
E2	Keli procentai.	Kito klausimo metu nurodė, kad per 3-4 metus atėjo 10-15 proc. naujų AM išsilavinimą turinčių darbuotojų
E3	10-20 proc. kaita	
L1	6-7 proc.,	darbuotojų sk. kasmet auga – 2015 m . 12 naujų darbo vietų
L2	~2-2,5 proc.	Maždaug 2-3 žmonės per metus; darbuotojų sk. kasmet auga
L3	-	Per 20 veiklos metų keitėsi keli darbuotojai, darbuotojų sk. kasmet tolygiai auga 10-15 proc

Šaltinis: sudaryta autorės pagal interviu medžiagą

Priedas nr. 11

Atsirinktų sektorių koncentracijos rodikliai

Įmonė	Darbuotojų dalis
AB "Lietuvos draudimas"	1227/3699= 0,3317
ERGO Insurance SE Lietuvos filialas	655/ 3699= 0,1770
UAB DK "PZU Lietuva	585/ 3699= 0,1581
AAS "BTA Baltic Insurance Company" filialas Lietuvoje	450/3699= 0,1217
Viso:	78 proc.
Finėjas	663/3561= 0,1861
Hegelmann transporte	457/3561= 0,1283
Transporto birža TimoCom	403/3561= 0,1131
Arijus	227/3561= 0,0637
Viso:	48 proc.
EKPLA	122/635= 0,1921
Šviesos konversija	136/635= 0,2141
STANDA	120/635= 0,189
Altechna	68/635= 0,107
Viso:	70 proc.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal verslo informacijos tinklalapį www.visalietuva.lt

Priedas nr. 12

Skaičiavimų lentelės ir paveikslėliai

Paveikslėlis nr. 1 Pirminė tiesos lentelė analizuojant teigiamos baigmės atvejus

perkel	specif	imlum	asociac	number	amisitr	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	1	0	3 (33%)		0.818182	0.666667	0.666667
0	0	1	0	3 (66%)		0.833333	0.666667	0.666667
0	0	0	1	2 (88%)		0.600000	0.000000	0.000000
0	1	0	1	1 (100%)		1.000000	1.000000	1.000000
1	1	1	1	0 (100%)				
1	1	0	1	0 (100%)				
1	1	0	0	0 (100%)				
1	0	1	1	0 (100%)				
1	0	1	0	0 (100%)				
1	0	0	1	0 (100%)				
1	0	0	0	0 (100%)				
0	1	1	1	0 (100%)				
0	1	1	0	0 (100%)				
0	1	0	0	0 (100%)				
0	0	1	1	0 (100%)				
0	0	0	0	0 (100%)				

Paveikslėlis nr. 2 Galutinė tiesos lentelė analizuojant teigiamos baigmės atvejus

perkel	specif	imlum	asociac	number	amisitr	raw consist. ▾	PRI consist.	SYM consist
0	1	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	0	1	0	3	1	0.833333	0.666667	0.666667
1	1	1	0	3	1	0.818182	0.666667	0.666667
0	0	0	1	2	0	0.600000	0.000000	0.000000

Paveikslėlis nr. 3

Būtinų sąlygų analizė teigiamai baigmei

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: amisitr		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
perkel	0.473684	0.642857
specif	0.736842	0.736842
imlum	0.894737	0.708333
asociac	0.578947	0.733333

Paveikslėlis nr. 4

Būtinų sąlygų analizė neigiamai baigmei

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: ~amisitr		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
~perkel	0.705882	0.545455
~specif	0.705882	0.705882
~imlum	0.588235	0.833333
~asociac	0.764706	0.619048

Paveikslėlis nr. 5

Teigiamos baigmės priežastinių sąlygų analizė, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Kristina/Desktop/skaiciavimai/duomenu lentele.csv
Model: amisitr = f(perkel, specif, imlum, asociac)

Rows:      4

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.818182
Assumptions:

              raw      unique
              coverage coverage consistency
-----
~perkel*~specif*imlum*~asociac  0.526316  0.263158  0.833333
~perkel*specif*~imlum*asociac  0.368421  0.105263  1.000000
perkel*specif*imlum*~asociac  0.473684  0.368421  0.818182
solution coverage: 1.000000
solution consistency: 0.826087

Cases with greater than 0.5 membership in term ~perkel*~specif*imlum*~asociac: D1 (0.75,0.75),
D2 (0.75,0.25), D3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~perkel*specif*~imlum*asociac: E2 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term perkel*specif*imlum*~asociac: L1 (0.75,0.25),
L2 (0.75,0.75), L3 (0.75,0.75)
```

Paveikslėlis nr. 6

Teigiamos baigmės priežastinių sąlygų analizė, įtraukiant nestebimus, bet logiškai galimus atvejus

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Kristina/Desktop/skaiciavimai/duomenu lentele.csv
Model: amisitr = f(perkel, specif, imlum, asociac)

Rows:      4

Algorithm: Quine-McCluskey
  True: 1
Don't Care: Remainder

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.818182
Assumptions:

      raw      unique
      coverage coverage consistency
-----
specif  0.736842  0.105263  0.736842
~asociac 0.894737  0.000000  0.809524
imlum   0.894737  0.000000  0.708333
solution coverage: 1.000000
solution consistency: 0.730769

Cases with greater than 0.5 membership in term specif: L1 (1,0.25),
L2 (1,0.75), L3 (1,0.75), E2 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~asociac: D1 (0.75,0.75),
D2 (0.75,0.25), D3 (0.75,0.75), L1 (0.75,0.25),
L2 (0.75,0.75), L3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term imlum: L1 (1,0.25),
L2 (1,0.75), L3 (1,0.75), D1 (0.75,0.75),
D2 (0.75,0.25), D3 (0.75,0.75)

```

Paveikslėlis nr. 7

Pirminė tiesos lentelė analizuojant neigiamos baigmės sąlygas

perkel	specif	imlum	asociac	number	~amisitr	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
1	1	1	0	3 (33%)		0.636364	0.333333	0.333333
0	0	1	0	3 (66%)		0.666667	0.333333	0.333333
0	0	0	1	2 (88%)		1.000000	1.000000	1.000000
0	1	0	1	1 (100%)		0.714286	0.000000	0.000000
1	1	1	1	0 (100%)				
1	1	0	1	0 (100%)				
1	1	0	0	0 (100%)				
1	0	1	1	0 (100%)				
1	0	1	0	0 (100%)				
1	0	0	1	0 (100%)				
1	0	0	0	0 (100%)				
0	1	1	1	0 (100%)				
0	1	1	0	0 (100%)				
0	1	0	0	0 (100%)				
0	0	1	1	0 (100%)				
0	0	0	0	0 (100%)				

Paveikslėlis nr. 8

Galutinė tiesos lentelė analizuojant neigiamos baigmės atvejus

perkel	specif	imlum	asociac	number	~amisitr	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
0	0	0	1	2	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	1	0	1	1	0	0.714286	0.000000	0.000000
0	0	1	0	3	0	0.666667	0.333333	0.333333
1	1	1	0	3	0	0.636364	0.333333	0.333333

Paveikslėlis nr. 9

Neigiamos baigmės priešastinių sąlygų analizė, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Kristina/Desktop/skaiciavimai/duomenu lentele.csv
Model: ~amisitr = f(perkel, specif, imlum, asociac)

Rows: 4

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000
Assumptions:

              raw      unique
              coverage coverage consistency
              -----
~perkel*~specif*~imlum*asociac  0.588235  0.588235  1.000000
solution coverage: 0.588235
solution consistency: 1.000000

Cases with greater than 0.5 membership in term ~perkel*~specif*~imlum*asociac: E1 (0.75,0.75),
E3 (0.75,0.75)

```

Paveikslėlis nr. 10

Neigiamos baigmės priešastinių sąlygų analizė, įtraukiant nestebimus, bet logiškai galimus atvejus

```

*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Kristina/Desktop/skaiciavimai/duomenu lentele.csv
Model: ~amisitr = f(perkel, specif, imlum, asociac)

Rows: 4

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1
Don't Care: Remainder

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000
Assumptions:

              raw      unique
              coverage coverage consistency
              -----
~specif*~imlum  0.588235  0.000000  1.000000
~specif*asociac 0.588235  0.000000  1.000000
solution coverage: 0.588235
solution consistency: 1.000000

Cases with greater than 0.5 membership in term ~specif*~imlum: E1 (0.75,0.75),
E3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~specif*asociac: E1 (0.75,0.75),
E3 (0.75,0.75)

```

Priedas nr. 13

Paveikslēlis nr. 1

perkel	specif	proporc	imlum	asociac	number	amisitr	raw consist.	PRI consist.	SYM consist
0	1	1	0	1	1	1	1.000000	1.000000	1.000000
1	1	1	1	0	2	1	1.000000	1.000000	1.000000
0	0	1	1	0	3	1	0.833333	0.666667	0.666667
0	0	1	0	1	1	0	0.666667	0.000000	0.000000
1	1	0	1	0	1	0	0.500000	0.000000	0.000000

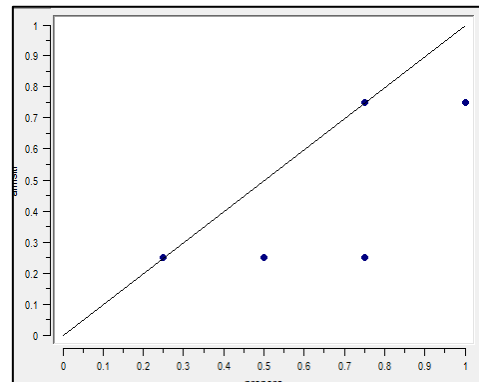
Paveikslēlis nr. 2

Būtinu šāļu analīze teigiamai baigmei

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: amisitr		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
perkel	0.473684	0.642857
specif	0.736842	0.736842
proporc	1.000000	0.678571
imlum	0.894737	0.708333
asociac	0.578947	0.733333

Paveikslēlis nr. 3

Būtina šāļu teigiamai baigmei Darbuotoju proporcijas rodiklio grafikas



Paveikslēlis nr. 4

Būtinu šāļu analīze neigiamai baigmei

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: ~amisitr		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
~perkel	0.705882	0.545455
~specif	0.705882	0.705882
~proporc	0.470588	1.000000
~imlum	0.588235	0.833333
~asociac	0.764706	0.619048

Paveikslėlis nr. 5

Teigiamos baigmės priešastinių sąlygų analizė, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų

```
File: C:/Users/Kristina/Desktop/SKAICIAV 05 09/05 09 su perkeliu atskir - darb prop.csv
Model: amisitr = f(perkel, specif, proporc, imlum, asociac)

Rows:      5

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.833333
Assumptions:

              raw      unique
              coverage coverage consistency
              -----
~perkel*~specif*proporc*imlum*~asociac  0.526316  0.263158  0.833333
~perkel*specif*proporc*~imlum*asociac   0.368421  0.105263  1.000000
perkel*specif*proporc*imlum*~asociac   0.473684  0.368421  1.000000
solution coverage: 1.000000
solution consistency: 0.904762

Cases with greater than 0.5 membership in term ~perkel*~specif*proporc*imlum*~asociac: D1 (0.75,0.75),
D2 (0.75,0.25), D3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~perkel*specif*proporc*~imlum*asociac: E2 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term perkel*specif*proporc*imlum*~asociac: L2 (0.75,0.75),
L3 (0.75,0.75)
```

Paveikslėlis nr. 6

Teigiamos baigmės priešastinių sąlygų analizė, įtraukiant logiškai galimus, bet nestebimus atvejus

```
File: C:/Users/Kristina/Desktop/SKAICIAV 05 09/05 09 su perkeliu atskir - darb prop
Model: amisitr = f(perkel, specif, proporc, imlum, asociac)

Rows:      5

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1
Don't Care: Remainder

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.833333
Assumptions:

              raw      unique
              coverage coverage consistency
              -----
specif*proporc      0.736842  0.105263  0.875000
proporc*~asociac   0.894737  0.000000  0.894737
proporc*imlum      0.894737  0.000000  0.809524
solution coverage: 1.000000
solution consistency: 0.826087

Cases with greater than 0.5 membership in term specif*proporc: L2 (1,0.75),
L3 (1,0.75), E2 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term proporc*~asociac: D1 (0.75,0.75),
D2 (0.75,0.25), D3 (0.75,0.75), L2 (0.75,0.75),
L3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term proporc*imlum: L2 (1,0.75),
L3 (1,0.75), D1 (0.75,0.75), D2 (0.75,0.25),
D3 (0.75,0.75)
```


Paveikslėlis nr. 7

Neigiamos baigmės priežastinių sąlygų analizė, neįtraukiant logiškai galimų, bet nestebimų atvejų

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Kristina/Desktop/SKAICIAV 05 09/05 09 su perkeliu atskir - darb prop.csv
Model: ~amisitr = f(perkel, specif, proporc, iplum, asociac)

Rows:      5

Algorithm: Quine-McCluskey
          True: 1

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000
Assumptions:

          raw      unique
          coverage  coverage  consistency
          -----  -
~perkel*~specif*proporc*~iplum*asociac  0.529412  0.470588  1.000000
perkel*specif*~proporc*iplum*~asociac  0.235294  0.176471  1.000000
solution coverage: 0.705882
solution consistency: 1.000000

Cases with greater than 0.5 membership in term ~perkel*~specif*proporc*~iplum*asociac: E3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term perkel*specif*~proporc*iplum*~asociac: L1 (0.75,0.75)
```

Paveikslėlis nr. 8

Neigiamos baigmės priežastinių sąlygų analizė, įtraukiant logiškai galimus, bet nestebimus atvejus

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/Kristina/Desktop/SKAICIAV 05 09/05 09 su perkeliu atskir - darb prop.csv
Model: ~amisitr = f(perkel, specif, proporc, iplum, asociac)

Rows:      5

Algorithm: Quine-McCluskey
          True: 1
Don't Care: Remainder

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 1.000000
Assumptions:

          raw      unique
          coverage  coverage  consistency
          -----  -
~proporc  0.470588  0.176471  1.000000
~specif*~iplum  0.588235  0.000000  1.000000
~specif*asociac  0.588235  0.000000  1.000000
solution coverage: 0.764706
solution consistency: 1.000000

Cases with greater than 0.5 membership in term ~proporc: L1 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~specif*~iplum: E1 (0.75,0.75),
E3 (0.75,0.75)
Cases with greater than 0.5 membership in term ~specif*asociac: E1 (0.75,0.75),
E3 (0.75,0.75)
```

Priedas nr. 14

Interviu transkripcijos

Interviu Nr. 1

Draudimo įmonė D1

Asociacijos tikslas – koordinuoti narių poziciją teisiniais klausimais. Draudimo sektorius – gyvybės ir negyvybės draudimų pardavimai skiriasi, šiaip pardavėjų spektras platus. Bendrais bruožais – klientų segmentais, svabiausiais produktais ne gyvybės įmonės panašios, skiriasi tik strategijos – dėl to ir šiek tiek kainos skiriasi (dėl skirtingų rizikų). Apskritai įmonės tarpusavyje konkuruoja.

Darbuotojų išsilavinimas:

1. Darbuotojų kaita – 2015 m – apie 9 proc.
2. Aukštąjį išsilavinimą turi 90-95 proc. darbuotojų; 3. Priklauso nuo pozicijos – kai kur būtina patirtis (pvz. teisininkams – MA diplomai ir patirtis). Kai kurioms pozicijoms svarbu, kad turėtų patirtį, kai kurioms – nebūtinai.

Teisininkas tarkime - jis tiesiog, kad galėtų dirbti darbą tokį, kokio mums reikia, jis jau turi turėti patirties atstovaujant teismuose. Tai jau natūraliai studentas neturi nei stažo, nei galimybių tai daryti. Yra net reglamentuojami tam tikri dalykai - turi magistrą turėti ir kažkiek metų jau būti pradirbęs, kad galėtų eiti į teismą. Jeigu yra tokios pozicijos, tada natūralu, kad tuos jaunos specialistus turime atsidėti kitiems darbams ar kitoms pozicijoms.

Kiek trunka naujų darbuotojų apmokymas? Išskiriant patyrusius labiau ir tuos, kurie visai naujai ateina.

Bet kuriuo atveju kiekvienoje pozicijoje, kokia ji būtų naujas žmogus - ar jis su patirtimi, ar be patirties, ateina į naują įmonę, naują kultūrą ir jam reikia kažko naujo išmokyti ir sužinoti. Mes turime mentorystės programą, ji dažniausiai trunka 3 mėn., kaip ir bandomasis laikotarpis, ir toje mentorystės programoje yra darbuotojas, mentorius, tai yra vyresnysis kolega, kuris ilgiau dirba toje įmonėje, ir jis jau yra atsakingas, kad būtų apmokytas žmogus. Jis nebūtinai vienas pats apmoko, bet jis žino atsakymus arba žino kam nukreipti klausimus ir pan. Ar čia klausimas, kurie konkrečiai baigė draudimo specialybę, ar apskritai dirbančių pagal specialybę?

Galima išskirti – tarkim aukštąjį yra baigę daugiau, bet draudimą yra baigę mažiau, ar skaičiais, ar procentais, kaip Jums patogiau.

Aš pasižiūrėjau tiesiog per kelis paskutinius metus atėjo žmonių baigusiu vieną ar kitą studijų programą draudimo būtent vadyba ar kaip vadinti tokias specialybes, tokių buvo 4, apskritai kas atėjo pagal specialybę atėjo dirbti – tokių beveik visi.– ir teisininkų, ir aktuarų, per paskutinius 5 metus, tai jei jau tikrai atėjo su diplomu, kurio reikia.

Nebėra jau fizikų ateinančių dirbti pardavėjais kaip buvo anksčiau.

Bestudijuojantys, kad ateitų, tai mes praktikantų nemažai turim ir jeigu yra poreikis tokiam visiškai žaliai žmogui, tada mes jau būnam pasiūpinėje, įsivertinę praktikantą, kaip jis tinka prie įmonės kultūros ir kaip jam tinka ką jis čia darė, tai mes stengiamės praktikantams pasiūlyti tą darbo vietą. Kiekvienais metais mes po keletą praktikantų įsidariname, jei tik būna laisvos pozicijos, kur juos galime pakviesti.

Aš dar galvoju, apie skaičius, tai jie atrodo nedideli tokie, tai reikia paminėti, kad mes apskritai neturime tiek daug atrankų per metus, pas mus naujų žmonių 13 atėjo, tai absoliutūs skaičiai nedideli, tokia plėtra pas mus nedidelė, nėra taip, kad kas mėnesį po 10 žmonių galime priimti, tiesiog tokia plėtra nevyksta didelė, tai skaičiai tokie maži atrodo.

Susiejant klausimą su absolventais, ar turite prioritetą kažkuriai aukštajai mokyklai ar studijų programai iš kur įdarbinti? Kaip sakėte, kad turite praktikantus skirtingus, aišku ir asmeninės savybės, bet ir aukštoji mokykla ...

Kažkiek yra sakyčiau – teisininkų atveju Vilniaus universitetas pasitvirtinęs kaip stipresnis, kas liečia matematikus, aktuarus, tai irgi Vilniaus universiteto Matematikos ir informatikos fakultetas – jo, kai kurioms specialybėms jau kaip ir nusistovėję, kad žinom, kad paruošimas žmonių yra geresnis.

O draudimo kaip specialistai?

Iš esmės yra situacija tokia, kad draudimo specialistus šiai dienai liko ruošti vienintelė Vilniaus kolegija Investicijos ir draudimo programą, jie kaip ir tokie vieninteliai, kurie grynai pamoko ir parodo draudimo ... Dar buvo Vilniaus universitete viena iš vadybos krypčių kur jie ten specializuojsi Ekonomikos fakultete.

Kaip supratau yra ir VU magistro matematika ir draudimo?

Tai čia tie aktuarai, draudimo matematikai, kita sritis. Bet jeigu apie tuos kalbėti bendrąja prasme... dar yra Riomeris, kur dar yra Finansų ekonomika, tai viena iš dalių, viena dėstytoja gana aktyviai skatina žmones rinktis draudimą, nes draudimas kaip ir finansų srities verslas yra, tai dar čia gal yra. Bet kas skambėtų draudimo vadyba ar draudimo studijos, tai vienintelė likusi Vilniaus kolegija, iš ten turim ir praktikantų ir darbuotojų.

Dabar galime pereiti prie III dalies apie įmonės veiklą (*aukštojo mokslo srityje*), labiau papasakosite kas Jums aktualu, kokios veiklos: Pradedant nuo studijų programų tobulinimo, ar per pastaruosius 5 metus teko teikti siūlymus aukštosioms dėl studijų programų tobulinimo – tai gal būtent iš Vilniaus kolegijos ar iš VU matematikos ar iš Romerio?

Manau, kad ne kol kas. Žodinių padiskutavimų lygyje būna, kad ir Romerio universiteto viena iš dėstytojų, kuri skatina studentus labai rinktis draudimo kryptį, tai tokių padiskutavimų būna, bet labiau žodinių ir neformalių, ko trūksta, kas galėtų būti kitaip, kad šita labai įdomi verslo šaka būtų įdomi ir studentams, nes tik mums, eilę metų padirbusiems. Bet kažkokių formalizuotų, kad įmonė surinktų kažkokių siūlymus, formaliai pateiktų ...

O neformalių su kitomis aukštosiomis – Vilniaus kolegija, VU?

Su Vilniaus kolegija inicijuojame glaudesnę bendradarbiavimą, tai viena iš sričių, kur jie patys sakytų, kad reikia kažkokios informacijos, tai kaip jie galėtų patobulinti savo studijų programą. Tarkime savo praktikos – jie turi vidines praktikas savo studentams – tai jie ties šita vieta, galbūt ties šia vieta, kad mūsų specialistai galėtų parekomenduoti į ką reikėtų orientuotis, tą praktiką atliekant.

Atsiminiau vieną ir formalų dalyką, procesą. Prisiminiau, kad buvo formalus procesas su Riomeriu (Žaneta buvo persiuntusi dar kažkada...) Vienas atvejis buvo, čia su Riomeriu.

Tai jie būtent dėl studijų programos tobulinimo prašė pateikti.

Taip, jie ten atsiuntė savo programą ir klausė grįžtamojo grįšio – kaip mes tai matome, ar čia viskas tvarkoj, ar užtenka ar trūksta ar pan – tai čia anksčiau yra buvę.

Tai čia ir *elektroniškai*, ir diskusijos neformalios vyksta. Kaip suprantu, iniciatyva daugiau kyla iš aukštosios mokyklos, kuri rengia būtent tas studijų programas.

Tikrai taip, mes čia tikrai nesame tie, kurie inicijuoja šitą dalyką.

Jei tokių diskusijų nebuvo, greičiausiai nėra darbuotojų, kurie būtent studijų komitete aukštojoje mokykloje dalyvautų?

Ne. Bent jau nežinau. Gal kas nors nepapasakoja.

Dėl materialiosios bazės – tai čia gal labiau būdinga gamybinėms įmonėms, o nebent draudimo sričiai gali būti būdinga, nežinau, programos skaičiavimo ar kažkas, su kuo studentams reikėtų dirbti, kas būtų aktualu darbo rinkai? Ar dėl to į Jus irgi nesikreipia, neklausia?

Yra tos programos, ta pati Vilniaus kolegija kai vykdo tas praktikas, tai jei naudoja porą programų, kurias naudoja ir draudimo bendrovės, bet kad mes prisidėtume prie to, kad jie išmokyti geriau dirbti su jomis ar kažką – jos tiesiog yra kitų tiekėjų tos programos. Mes taip pat jas perkam ar nuomojam, nežinau kokiomis ten sąlygomis, bet ne, kad tarkim konsultuotis dėl tų programų, nebuvo tokių.

Bet būna, kad studentai ateina šiek tiek jau mokėdami su jomis dirbti, dėl to, kad jau naudoja jas mokymosi tikslais kaip ir mes ar kitos draudimo bendrovės.

Jo, bet aukštosios mokyklos pačios tuo užsiima.

Tai dabar supratau dėl to konsultavimo... o dėl dėstyto – ar turite dėstytojų, kurie dėstyto aukštosiose?

kurie dabar dėstyto tai ne, bet kurie dėstė – taip. Buvo.

Ten labiau teisės programa buvo, man atrodo ar civilė teisė, bijau pameluoti. Tas kolegas pats teisininkas buvo, jis Riomery dėstęs ir tikrai ne vienus metus senokai dėstė. Ir kolega buvo, kuris doktorantūrą studijavo, tai jų dalis buvo irgi dėstyti, IT srityje.

O galbūt yra kažkokių nuolatinių darbuotojų, kurie kviestinėse paskaitose studentams kažką pasakoja apie draudimo sritį?

Čia pagal poreikį galbūt. Sulaukiam kvietimo, arba patys kartais inicijuojam kokią temą.

Tai čia labiau su tomis draudimo programomis susiję?

Taip, kad ir tam pačiam matematikos fakultete yra kolegės važiuavę kaip tai profesija ir tokia specialybė pritaikoma dirbant tame versle, pasakoja konkrečiai apie aktuario darbą, kaip tos žinios, kurias studentai gauna, yra pritaikomos dirbant šioje srityje.

Dar visai neseniai kolegos į VGTU važiuavo pasakoti apie transporto draudimą.

Ar įmonės vadovybė noriai išleidžia darbuotojus dėstyti?

Dėl to tikrai problemų neturime.

Kažkaip mes visai ir skatiname, kad žmonės tikrai turi daug žinių ir turi aukštą kompetenciją, mums malonu, kad galime dar pasidalinti su kažkuo.

Kita vertus, dar reikia įsivertinti ir tai, kad draudimo verslas kaip po toks, nėra labai patrauklus verslas šiandien dienai Lietuvos rinkoje. Tai vadovai visi labai gerai supranta, kaip mes galim tą situaciją pakeisti ir parodyti žmonėms, kad verta rinktis šitą sritį, tai jau būtent per tokius dalykus, kaip sakė Sigita, tai tikrai labai skatina eiti, papasakoti, pristatyti, supažindinti žmones su šia verslo šaka, kad ji tikrai neatrodytų nuobodi, konservatyvi ar dar kažkokia.

Gerai. Dabar tikriausiai pereiname prie praktikų, kur Jūs, tikriausiai, daugiausiai galite papasakoti, pasidalinti. Kiek maždaug įmonė praktikantų priima per metus?

Per paskutinius keletą metų matyt būdavo iki 14 per metus. Pernai buvo 13, prieš tai metais 14, ir panašiai. Aktyvėja iš tikrųjų. Nes šiai dienai yra kovas, bet pradėjo praktikas ir link pabaigos žygiuoja jau 8. Tai gal šiais metais jau bus 8.

Dažniausiai aktyviausiai, kadangi yra privalomosios praktikos daug kur nuo vasario ar sausio, pasibaigus egzaminų sesijai, tai didžioji dalis praktikantų pradeda vasarį praktikas, keletas būna vasarą, vienas kitas būna įsivažiavę nuo rugsėjo spalį, lapkritį jau pradeda darytis praktikų. Mes turime ne tik privalomąsias studijų praktikas, bet yra ir keletas atvejų kai savanoriškai ateina praktikų atlikti, tiesiog rado laiko šalia studijų kažką nuveikti papildomai, tai pasirinko savarankišką praktiką.

Kaip Jūs platinate informaciją apie praktikas? Kaip ir Jūsų puslapyje yra tam tikra informacija, ar į CV.lt kažkur keliate, ar į aukštąsias kreipiatės?

Taip, tai iš tikrųjų pati pasižymėjau, kad labai platus tinklas kaip mes tą informaciją pateikiame, tai mūsų puslapyje, facebook'e, kur studentai dabar gal dažniausiai randa informaciją, tiek pats portalas CV online, tiek yra specializuoti praktikos portalai kur informacija talpiname. Naują programą, naują puslapį, nežinau ar teko girdėti, KVIS, karjeros puslapis, jis tik pradeda veikti, daug naudos kol kas gal nepamatėme, bet ten pasiskelbiame. Ir su pačiom aukštosiom mokyklom – ar į jų karjeros centrus kreipiamės, ar, jeigu yra kontaktas, su kažkoku žmogumi, su kažkoku dėstytoju, kaip tarkime VIKO, tai su katedros vedėja, draudimo katedros vedėja, bendraujame. Tai ji net konkrečiai persiunčia studentams skelbimus, net netalpina kažkur, o persiunčia tiesiogiai studentams. Tai šitie kanalai matyt pagrindiniai.

Tai žodžiu kaip sakėte, platu. Ir kokiam vidutiniškai laikotarpiui? Jeigu privaloma, greičiausiai 2,5-3 mėnesiai?

Taip, 2-3 mėnesiams dažniausiai būna praktikos, bet buvo keletas išskirtinių praktikų kada būdavo 1-1,5, bet mūsų manymu, efektyviausia praktika ne trumpesnė kaip 2 mėnesiai. Tai yra tas laikas kai studentas gali daugiau pamatyti, išmokti ir kažkokios naudos suteikti.

Iš kokių mokyklų priimate dažniausiai, tai kaip ir jau atsakėte, kad iš Vilniaus kolegijos jeigu su draudimo sritimi susiję?

Vis tik daugiausia iš Vilniaus universiteto, nes ten yra labai skirtingų – tiek teisės studentai, tiek ekonomikos vadybos studentai, matematikos studentai. Čia turbūt daugiausia yra dėl to, kad skirtingos sritys. Taip pat nemažai buvo iš Romerio, iš Vilniaus kolegijos, keletas studentų buvo iš KTU, VDU, turėjome net iš Amerikos studentą.

Čia per kažkokią mainų programą?

Jis tiesiogiai kreipėsi susiradę mus ir mes pasirašėme sutartį jau su jų universitetu, tiesiog tai buvo vasaros laikotarpis tarp studijų, tai irgi įdomu patirtis.

Iš kokių studijų programų kaip ir minėjote, tai ar turite atskirus žmones, kurie praktikantais užsiima būtent studentų praktikomis?

..apie įmonę pačią praktikantams vat Sigita daro trumpus apmokymus, pristato žmonėms, trumpai papasakoja, kad jie žinotų kur atėjo, ir ...

Turėjome kažkada tokią mintį pasidaryti kai-po metodiką, bet tiesiog pamatėme, kad per daug skirtingi stiliai, skirtingos užduotys, kad būtų galima visa tai sustandartizuoti. Tada palikome kaip yra.

Žodžiu yra vienas toks mėgėjas, kuris mėgsta, bet šiaip visai laisviau žiūri...

Čia tas pats kaip su vadovavimu – ar kas gali parašyti instrukciją kaip vadovauti - tai čia lygiai tas pats. Vienas vienokį stilių turi, kitas kitokį.

Tada dar apie pobūdį darbų praktikantams – jau šiek tiek lyg ir aptarėme – pačioje pradžioje būna kaip ir paprastesni, bet po to stengiamasi kaip ir praktikos eigoje, pagal jo gebėjimus, interesus ...

Tikrai taip. Netgi kuomet vyksta atrankos studentų lygiai tą patį pasakojam, ką man reikės daryti ir panašiai. Tai čia irgi, priklauso nuo to, kiek jis turi žinių, kiek jis gabus išmokti ką nors naujo, kiek jis imlus naujai informacijai ir kiek jis iniciatyvus. Nes vieni tų studentų ateina, nes privaloma, o kiti ateina, nes nuoširdžiai nori mokytis ir daug pasiekti, tai natūraliai tie iniciatyvieji gauna daugiau atsakingesnių užduočių ir krūvis irgi didesnis jų būna.

Kitas dalykas, užduotys taip pat priklauso nuo mūsų poreikio – ką mes turime šiai dienai. Jeigu turime kažkokį projektą susitvarkyti klientų duomenų bazę, turbūt jis gauna daugiau užduočių darbui su *Excel*, jei turime kitų užduočių, gauna kitų užduočių. Nuo mūsų pačių procesų priklauso.

Kas taip pat džiugina, kad kai gauname grįžtamąjį ryšį iš pačių praktikantų, ateinančių į praktiką, jei džiaugiasi, kad pas mus gauna realių užduočių. Ne kokius tai popieriukus tvarkyti, o normalių užduočių – kad ir paprastų, kad ir nesudėtingų, ir būna tikrai labai faina išgirsti, kai praktikantė, vieną dabar turime gretimam skyriui, kuri pasakoja, kad jos kursiokas nueina į kitą įmonę ir jam ten niekas neduoda nieko daryti, o jinai tuo tarpu turi galimybę pačiupinėti tą verslą, tas darbinės užduotis. Tai praktiką mes matome kaip galimybę jauniems žmonėms, kurie galbūt dar nėra jokios darbinės patirties turėję, apart vasarą padavėjais, pardavėjais, kad jie gautų realios darbinės patirties, kuri po to galėtų būti toks kaip pirmas laiptelis, apsisprendžiant ko aš noriu daryti, kas man patinka ir tokius bazinius įgūdžius susiformuojant. Tai šis dalykas mūsų yra toks principinis, mes tikrai į praktiką žiūrime kaip į tokią galimybę.

Ir ką dar reikėtų paminėti, nežinau ar Sigita minėjo ar ne, bet praktikantai pas mus ateina taip pat tokiu keliu, kad mes ne visus pasiimame norinčius į praktiką. Praktikantas, kad pakliūtų į praktiką, praeina tą patį, ką darbuotojas, norėdamas pas mus įsidarbinti. Tai yra beveik kaip pilna, normali atranka.

Susitikimų būna šiek tiek mažiau, bet esu sulaukusi tokių komentarų, kad buvo baisu eiti į pokalbį, nes buvo kursiokas ir sakė – kaip ilgai kalbėjosi, kiek visko klausė, nesitikėjau. Tai čia jiems irgi patirtis – net jeigu nepasirenkam studento, tai jis jau turi praktikos, kaip dalyvauti darbo pokalbyje.

Per tai mes stengiamės ir tuos studentus atsirinkti. Kad ir to noro, motyvacijos, iniciatyvos būtų iš tos praktikos pasiimti, ne tik užsidėti parašą, kad turėjau praktiką.

Jei yra departamentas, kuris sako, kad yra poreikis turėti praktikantą, mes pasiskelbiam, Sigita turi beveik kaip pilną atranką. Susitikti, pakalbinti, atsakyti tiems, kurių neatsirinkome, kuriuos atsirinkom pačius geriausius pasikviesti, tai mes tokiu keliu dirbame. Tai ir praktikantai pas mus papuola ir motyvuoti, ir gabūs ir kokybiški.

Taip gaunasi daugiau naudos negu žalos...

Beabejo.

Tada dar apie tą patį grįžtamąjį ryšį – minėjote iš praktikantų, kad jie džiaugiasi duodamasi darbais – o koks grįžtamasis ryšys iš Jūsų? Aukštosios mokyklos tikriausiai po praktikos kaip ir prašo?

Dažniausiai, jei tai būna praktikos ataskaita, jeigu ten yra kokie klausimai ko reikėtų studentams, kokiom bazinėm žiniom, tai būna, kad pakomentuojam ir tikrai nuoširdžiai pakomentuojam, ties kuo galėtų padirbėti. Būna, kad tiesiog prašo apie studentą grįžtamojo ryšio, kai kur prašo kur pati studijų programa galėtų patobulėti, esame ir tokių pildę. Bet patys iniciatyvos kažkaip per daug nerodome.

Kiek išsamios tos formos? Čia nuo aukštosios matyt priklauso?

Taip.

Dažniausiai elektroniskai, kaip anketą?

Taip, dažniausiai anketą užpildome. Kažkokių susitikimų tikrai nėra buvę pasikalbėti apie praktikas.

Dabar čia pora klausimų yra apie kursinius baigiamuosius darbus – tai ar įmonės darbuotojai bendrauja būtent su studentais dėl baigiamųjų ar kursinių darbų rašymo?

Kad padėtų rašyti ar dalyvautų kaip kursinio darbo vadovai ar kažkas tokio, tokioj rolėj turbūt ne, o jeigu reikia kažkokios informacijos, jei kažkokią apklausą nori pasidaryti, tai kiek nekonfidencialu, tiek mes galime suteikti tos informacijos. Būna kartais pasikalbame suvedam su tuo darbuotoju, kuris gali pakonsultuoti, nebūtinai tame pačiame departamente, nes dažnai būna, kad reikia kažkokios statistikos, ar kažkokių finansinių rodiklių, o jeigu žmogus atlieka praktiką skambučių centre, tai jis natūraliai to nemato. Pas mus yra įmonėje darbuotojų, kurie turi tą informaciją, tai pasiūlome pasikonsultuoti su tuo darbuotoju, tai tokių konsultacijų tikrai būna.

Žodžiu, daugiau ne vadovavimo, bet geranoriškos pagalbos jei tai nėra slapta?

Taip, jeigu nekonfidencialu ir jeigu reikia žmogui papildomos pagalbos ko jis nesužinojo praktikos metu, tai mes nurodome kur gali rasti.

Tada dėl materialiosios bazės kaip ir atsakėte. Tada dėl kitokio bendradarbiavimo – ar turite kažkokių susitarimų dėl stipendijų studentams, ar projektų bendrų, rengiant specialistus, kurie Jums reikalingi?

Su stipendijomis esame tokioje stadijoje, kad bandome išsirinkti – su kuria aukštąja mokykla mes norime tai daryti, nes šiai dienai tas noras dar nėra realizuotas pilnai iki galo, bet noras yra labai konkretus, viskas yra susiplanuota, tik dar yra toks sprendimas prisiimtas.

O šiaip tokių projektų būna įvairiausių – būna universitetui kviestinio svečio kažkokio kalbėtojo reikia kažkokiam renginy dalyvaujam.

At atsimenu, kad prieš kokius 5 metus mes turėjome tokį nemažą projektą su ISM apie pardavėjo darbą ir tai, kas reikalinga pardavėjo darbe, bet irgi tai buvo toks projektinis dalykas, kur mūsų kolegos buvo pakviesti kaip pardavėjų čempionato nugalėtojai, nes Verslo žinios tokį pardavėjų čempionatą organizuoja ir mūsų komanda buvo per visą Lietuvą nugalėtoja, tai tada buvo toks renginys ISMe kur mes apie tai dirbom ir pasakojom. Tokių projektų būna, jie nėra labai dažni ir labiau pagal poreikį galbūt.

iš tų tokių paprastesnių tai turbūt dažnesnis atvejis ekskursijos studentų, kada studentai pas mus į svečius ateina, ateina keletas kolegų ir jie papasakoja apie savo darbo specifiką ir romantiką, parodom erdves kur mes dirbame, kokie žmonės dirba, tai va, čia toks dažnesnis... čia toks reguliarus dalykas.

O su kuriomis aukštosiomis ekskursijas rengiate?

Su MRU ir VIKO, dvi buvo. Čia iš tikrųjų tokiu geru metu pagavote mus, nes kaip tik daug minčių turime kaip galime ką nuveikti, minčių yra, bet dar jos neįgyvendintos. Planas yra, bet įgyvendinimo stadijoje.

Tai gal ir galima tada prie vieno klausimo iš tokių susijusių, kas skatina darbdavius, kaip tik Jūsų atveju, aktyviau galvoti apie kažkokias naujas įsitraukimo formas?

Turbūt skatina realybė darbo rinkoje – būkim *biedni* bet teisingi – čia yra turbūt pagrindinė tokia priežastis – dėl ko daugelis darbdavių, manau, šiuo metu aktyviau dirba su jaunąja karta.

Nes trūksta specialistų ar jų gebėjimai nėra tinkami?

Trūksta specialistų, be abejonės trūksta specialistų, nes šita rinka, kas liečia draudimo srities darbuotojus, ji yra ribota, kaip ir visos rinkos, senstanti, ir reikia ieškotis naujosios kartos.

Vėlgi, tendencijos, kas dedasi šiame versle, irgi duodantys erdvės jaunajai kartai, nes vėlgi kaip mes turime labai aiškią savo strategiją eiti į labiau modernius, pažangius aptarnavimo būdus, į telefoniją, internetą ir visus tokius nuotolinius aptarnavimo klientų, mes dirbame ganėtinai naujoviškais būdais ir novatoriškais, tai čia, iš tikrųjų,

yra vienas iš tų poreikių, kur jaunoji karta labiau atliepia tą poreikį, nes jie labiau tokiais būdais įpratę dirbti, bendrauti, komunikuoti ir pan.

Tai čia ir įmonės poreikiai lemia, bet kaip ir sakiau, ir darbo rinka pati, nes ji yra ribota, yra maža, čia visi vieni kitus pažįsta, ir kartais tikrai reikia ieškoti naujų talentų, kuriuos gali užsiauginti ir jie čia gali atrasti save.

Ir aš sakyčiau, kad socialinė atsakomybė apskritai yra mūsų tiesiog toks vidinis noras, jeigu yra galimybių, tiesiog prisidėti prie to, kad mūsų jaunoji karta augų.

Kad jaunoji karta augtų, kad ateitų į šį verslą jauni, gabūs žmonės, nes, kaip sakau, verslas yra įdomus, visuomenė tuo tarpu turi labai stereotipišką įsivaizdavimą apie draudimo verslą ir ta jaunoji karta tikriausiai labiausiai ir gali atšviežinti šitos verslo šakos įvaizdį.

O tai tada galbūt atvirkštinis klausimas – kokias kliūtis darbdaviai mato, kad nenori įsitraukti? Galbūt, kodėl nebuvo to noro anksčiau...

Jis visą laiką žinokit buvo, bet gal vienu metu buvo tokios labai nusistovėję, aš gal nepopuliariai pasakysiu, bet mano asmeniniu įsitikinimu, visos tos karjerų dienos, kurias daro daugelis aukštųjų mokyklų, jos kažkada buvo kaip įprastinė praktika kaip bendrauja aukštųjų mokyklų studentai su galimais darbdaviais. Tai sakykim tokios praktikos, jos yra specifinės, jos vieniems pasiteisina, kitoms nes, bet manau, kad jos buvo šiek tiek privedę prie iškreipto ir nevisiškai teisingo „studentų pirkimo“ – kas kuo papirks, suvilios, kas atsineš skanesnį saldainį, kas daugiau tušinukų atsineš, brangesnių žaisliukų ir dovanėlių ir t. t. Aš manau, kad ši praktika buvo ydinga ir šnekant daugiau apie *cinguliukus* ir blizgučius, o ne apie patį turinį, kas jaunam žmogui gali būti įdomu, kur jis galėtų savo karjerą matyti ir savo potencialą realizuoti.

Tai aš galvoju, kad dabar įmonės ieško kitokių ir kokybiškesnių formų bendravimo su aukštosiomis mokyklomis – ne kaip gražesnę viliotinę suokti ir kaip daugiau blizgučių padalinti, o kaip labiau iškomunikuoti ir geriau iškomunikuoti tą turinį – kas daroma šiame versle, kokių sričių specialistai gali pritaikyti savo žinias ir panašiai. Dabar tas bendravimas eina labiau į asmenišką, individualią, konkretesnę formą negu muges ir...

O ar viena iš kliūčių nėra ta, kad aukštosios mokyklos tinkamus specialistus parengia būtent po 3-4 metų, o įmonėms kaip ir labiau dabar reikia – galbūt kai kuriems paprasčiau įsidarbinti jau pagamintus, negu eiti į aukštąją, komunikuoti...

Įmonės retai kada pirmakursius studentus pritraukinėja. Vis vien ir studentai daugiau patys noro turi pradėti žvalgytis ir bendrauti jau labiau antrą pusę studijų vis tik.

Ir šiandien dienos, būkim *biedni*, bet teisingi, studentai nebūna labai apkrauti paskaitomis, tai jei žmogus mokosi ir dar studijuoja, tai dažniausia nebūna problemų studentui ir pradėti dirbti.

Net jei studentas nusimato, kad dar porą metų studijuos, tai tikrai nėra problema, nes paskaitų nebūna daug, jos būna vakarais, ar, sakykime, paskaitas susiderina su vadovu.

Aš matau dar kokia kliūtis, kodėl jie gali nenorėti įsitraukti ar bendradarbiauti, ta, kad vis tik reikia laiko studentams paskirti ir jie yra laikini, o laiko ir pastangų reikia skirti kaip ilgalaikiam darbuotojui, tai kartais, manau, tai gali sustabdyti. Nes – o jeigu nepasiteisins? Nes tikrai yra ir pas mus, nors atrodo, kad atidžiai renkamės ir tą laiką paskiriam ieškant ir apmokant, bet tikrai yra atvejų kai nepasiteisina studentas, ar pasirodė per mažai atsakingas, nelankydavo, ar leisdavo nedaryti darbų. Nes pasveriam tada ar mums tikrai to reikia, ar tikrai savo laiką norim investuoti taip.

Ir kitas dalykas, turbūt yra ir aukštųjų mokyklų administracijų požiūris. Nes yra aukštųjų mokyklų, kur, kaip Sigita minėjo, pasiskambina ir klausia ar galėtų patalpinti skelbimą apie praktikantų paiešką ir jie sako „valio, be problemų“ ir po 5 minučių tas skelbimas atsiranda visokiuose intranetuose ir skelbimų lentose. O yra tokių aukštųjų mokyklų, kad net nuvažiavus, susitikus, bandant parodyti naudą bendradarbiavimo ar įmonės ir

aukštosios mokyklos iš tikrųjų iš jų pusės nėra intereso, nes nu reikia kažkokį papildomą veiksmą dėl to padaryti, informaciją parašyti, ar kažką paorganizuoti. Tai tas bendradarbiavimas labai nuo abiejų pusių priklauso, sunku jo tikėtis jeigu viena pusė nenori to.

Kartais trišalių sutarčių nenori duoti studentui. Dabar aišku turim tą galimybę sudaryti dvišales sutartis, savanorišką, bet dar prieš porą metų tos galimybės nebuvo ir tikrai keletą gerų studentų praradom vien dėl to, kad universiteto administracija nenorėjo bendradarbiauti. Sakė: „ne, dabar ne privalomoji praktika, laukiam kol bus privalomoji, tada duosim sutartį, o vat vasarai studentas negali...

galėtų ir norėtų, bet vat aukštoji mokykla sako ne, vat pasižiūri taip formaliai į tokį dalyką ir viskas. Ir kai jų nusiteikimas yra toksai tai tikrai ganėtinai stabdo... Dabar, ačiū dievui, mes turime galimybes dvišales sutartis sudaryti, bet anščiau tikrai būdavo tokių atvejų, kad nesupranti kaip taip jaunam žmogui pristabdo.

Kai kurie universitetai tikrai – kuo daugiau ir kuo dažniau, o turim tokių atvejų, ačiū dievui, kad maža tokių.

O kaip dėl kitų įsitraukimo formų – kokios yra kliūtys teikti tą nuomonę kaip galima būtų tobulinti, ar dėstyti..?

Kartais gal tiesiog nepaklausia, o patiems parodyti tą iniciatyvą, mes irgi turime ką veikti pas save įmonėje ir kartais net nėra kada inicijuoti tų veiksmų turbūt.

Lengviau per praktiką, pačiupinėjus tuos studentus?

Taip, nes pamatai žmogų gyvai aš manau, kad įmonės gali ir turi teikti tuos pačius siūlymus dėl studijų programos ir t.t., bet būkim biedni, bet teisingi, net ir tobula studijų programa, nereiškia, kad studentas baigęs tą programą jis bus tau tinkamas kaip darbuotojas, nes galbūt netinga asmeniniai dalykai, požiūris į darbuotojus ir pan. Užtat norisi labiau tą konkretų žmogų pamatyti, pačiupinėti, įsivertinti, kiek gali toliau įmonė bendrauti su tuo žmogumi. Nes programa yra gerai turėti, bet šalia turi būti ir žmogus teisingas, kaip mes sakom.

Tai manote, kad tikslingiausia kaip ir praktikos bendradarbiavimas su aukštosiomis? Per praktikas geriausiai viena pusė sužinos ko nori ir kita?

Turbūt, kad taip aš sakyčiau, iki šiol tikrai labiausiai pasiteisino.

Paskutinis paskutinis klausimas, ar esate patenkinti savo praktikantų, įdarbintų absolventų, kurie įsidarbino pas jus galbūt ne po praktikos, tiesiog atėję pas jus, gebėjimais. Pačiomis studijų programomis?

Tie kurie atėjo dirbti per praktiką, po praktikos mes juos pasilikome ir kurie dabar rodo neblogus rezultatus, tai aš manau, kad jie tuos puikius rezultatus rodo ne dėl studijų programos. Aš manau, kad jei buvo tie smalsūs, žingeidūs, iniciatyvūs jauni žmonės, kurie jau atėję į praktiką atėjo pasiimti viską ką įmanoma savo kompetenciją stiprinti, kurie turėjo noro, kurie sparčiai mokėsi, kurie buvo motyvuoti ir tuomet jie turi puikius rezultatus. Bet aš labiau manau, kad čia ne studijų programa lemia, o asmeninės savybės.

Turime tikrai labai sėkmingų žmonių ir iš kolegijos atėjusių ir pasilikusių dirbti kur ketvirčio geriausio pardavėjo nominacijas gauna, turim ir žalų departamente iš MRU, tai iš ten buvo praktikantės atėję pasilikę dirbti, vėlgi į geriausius darbuotojų sąrašus patenka, bet aš sakyčiau, kad čia labiau lėmė teisingos žmogiškos savybės negu, kad studijų programos.

Aš klausau visai neseniai vienos iš mūsų sėkmės istorijų kiek ta vidinė praktika kur būna kolegijoje, mokomoji bendrovė, kiek jinai davė naudos, ir kiek iš tos praktikos panaudojo savo darbe. Tai ji sakė, kad yra ką panaudoja ir ji žymiai lengviau išmokti su mūsų programomis dirbti, nes jau ši bei tą pačiupinėjo ir nutuokė kaip dirbti su mūsų programomis. Tai tikrai naudos yra ir iš studijų programų, vis tik didžioji dalis tos naudos ateina per tai, kad šiaip tie žmonės...

studijų programa negarantuoja geros kompetencijos. Užtat tikrai turim tokių atvejų, kada žmonės iš neadekvačios tau studijų programos ateina ir visiškai nieko bendro neturi su šiuo verslu, bet jie nori mokytis, jie mokosi kartais net greičiau negu kurie specialias studijų programas yra baigę, ir rodo puikius rezultatus.
[studijų programa] Padeda, bet...

Interviu Nr. 2

Draudimo įmonė D2

Pirmieji klausimai suprasti Jūsų veikimo lauką. Kaip suprantu Jūs esate ne gyvybės draudimo įmonės ir tiesiog įdomu, ar Jūs su kitomis įmonėmis bendradarbiaujate ar konkuruojate, nes, kaip suprantu, visos teikiate panašias paslaugas, skiriasi tik Jūsų dydžiai. Kiek suprantu visos turi ir kituose miestuose padalinių. Koks Jūsų santykis su kitomis įmonėmis?

Mes esame visi draudimo rinkos dalyviai, dirbame ne gyvybės draudimo srityje, mūsų įmonė turi savo padalinius ir kituose miestuose, ne tik Vilniuje, regioninius 3 centrus ir padalinius agentūros ir skyrius kituose miestuose. Jeigu kalbame apie <...> filialą konkrečiai. Pati įmonė mūsų yra registruota Latvijoje, čia mes esame įmonės filialas. Filialas taip pat dar veikia <...>.

O su kitomis Lietuvos įmonėmis – paslaugos Jūsų panašios?

Rinka yra ne gyvybės draudimo veikla, visas paslaugas rinkoje teikia kaip ir mūsų įmonė, kitos taip pat. Paslaugų spektras labai panašus, be abejo skiriasi produktas visų įmonių šiek tiek, tai čia natūraliai. Bet taip, tai visi ne gyvybės draudimo produktai.

Sąveika be abejo yra. Yra asociacija kuri jungia draudikus, jie aktyviai bendradarbiauja tarpusavyje, komunikuoja. Kaip pasakyti, yra ir sveika konkurencija ir labai sveikas nuosaikus bendradarbiavimas, aš manau.

Bet kai sakote – produktai panašūs? Tai Jūs konkuruojate kainomis ar turite savo tikslingą kažkokią grupę?

Tai yra visi klasikiniai produktai. Jeigu kalbėti apie pačius draudimo produktus, mes gal ne visiškai tikslingai manęs klausiate. Aš dirbu su personalu susijusiais klausimais, su personalu susijusi veikla, aš galėčiau pakomentuoti tik kiek aplamai bendrai žinau, bet tikrai mano, sakykim, veiklos sritis ir atsakomybės kitokios, nenorėčiau labai gilintis.

Visumoj <...> yra ta įmonė, kuri visada akcentuoja savo išskirtinį požiūrį į klientą – mes esame į klientą orientuota draudimo bendrovė, kuriai rūpi kliento poreikiai, rūpi, kad būtų suteiktos kokybiškos paslaugos, kad paslaugos būtų suteiktos suprantama kalba ir prieinamai, kad jis gautų kokybišką paslaugą iš pirmo karto ir jis būtų patenkintas. Mes esame labai orientuoti į klientą.

Galime pereiti prie antros dalies – apie įmonės darbuotojus. Sakėte kaitą patikslintumėte, o kokia įmonės darbuotojų dalis turi aukštąjį išsilavinimą?

Turėčiau irgi pasitikslinti, bet pakankamai nemaža dalis, nes, sakykime, didžioji dauguma jeigu taip preliminariai.

O kaip įmonė ieško naujų darbuotojų – ar Jūs labiau orientuojatės į patyrusius jau, kurie turi patirties kitose įmonėse ar noriai priimate ir absolventus?

Čia sakykime kokio darbo pobūdžio, kokios pozicijos ir kokiems, sakykim, tikslam, mes darbuotojo ieškome. Nes gali būti, kaip minėjote, su patirtim ir labai specifine, o gali būti, kad priimam ir netgi labai noriai žmones, kurie dar yra studentai arba ką tik baigę ir neturi darbinės patirties. Viskas priklauso nuo pozicijos.

O jeigu pavyzdžiais kalbant? Kokios pozicijos studentams tinkamiausias?

Sakykime, pagal amžiaus vidurkį jauniausia darbuotojų grupė – skambučių centras. Yra padalinys, kuris užsiima klientų patarnavimu ir pardavimais, na tokia, reprezentuoja įmonę, santykiyje su klientais, nes klientai mums kaip paskambina, norėdami susisiekti, bet kokiais klausimais, tiek draudimo, tiek atsitikus žalai, jie patenka į mūsų skambučio centrą. Tai vat, tai tas padalinys, kur skiriama didelį dėmesį jų darbo kokybei, kliento aptarnavimo rodikliam – tai šitas padalinys yra vienas iš pagal amžiaus grupę jauniausias mūsų įmonėje. Tai parodo, kad pas mus ten yra ganėtinai nemažai tokių naujų darbo rinkos dalyvių – žmonių kur tik baigė mokslus ar dar tik studijuoja aukštojoje mokykloje, vakarines studijas ar neakivaizdžiai.

O kiek maždaug laiko trunka naujų darbuotojų apmokymas? Galbūt taip pat išskiriant kurie visai „žali“ ateina ir patirtį įgauna ir ...

Na kažkur nuo 1 iki 3 mėnesių, galbūt taip.

Ar ir kiek Jūsų įmonė pastaruoju metu įdarbino būtent 5 metų laikotarpiu absolventų?

Šitą irgi reikėtų pasitikslinti, nes dar nepažiūrėjau.

Jeigu vis tik turite absolventų, ar skiriate prioritetą kažkuriai aukštajai mokyklai ar konkrečiai studijų programai?

Tai vėlgi labai priklauso nuo, kokio pobūdžio darbuotojų mes ieškome – ar tai teisininkas, ar tai specialistas kažkoks. Tai nuo to labai priklauso, nes įmonė yra ganėtinai nemaža, darbuotojų poreikis yra labai įvairių specialybių. Aišku, nemaža darbuotojų dalis užsiima pardavimais, tai čia šioje vietoje jų poreikis yra nemažas, nemenkas, bet čia galbūt yra ta pozicija, kur labiau orientuojamės į tą tokią žmogaus asmenines savybes, komunikacines, bendravimo, derybų meno ir panašiai. Tai čia šioje vietoje gal jau toks kitoks klausimas.

O ar yra kažkokios pozicijos, kur dairotės ekonomikos, draudimo ar draudimo matematikos?

Kaip ir minėjau, tai priklauso nuo darbo specifikos. Jeigu mes ieškome analitikų, jeigu mes ieškome aktuarų, žmonių, kuriems reikalinga atlikti kažkokius aktuarinius skaičiavimus, prognozę ir t.t. tai mes dairomės žmonių su matematiniu išsilavinimu.

O čia kokios aukštosios mokyklos ar studijų programos aktualios?

Vilniaus universitetas ruošia matematikos fakultetas konkrečiai.

Pereinant prie konkrečių įsitraukimo formų yra klausimai apie studijų programų tobulinimą. Ar per pastaruosius 5 metus teko teikti siūlymus įmonei apie studijų programų tobulinimą.

Tik tiek, kiek tai yra daroma kai priimame studentus į praktiką. Visą laiką pasižiūrime, žmogus pas mus praleidžia nemažai laiko, jis turi galimybę įsitraukti į įmonės veiklą kasdieninę, duodame jam užduotis, pasižiūrime kaip jam sekasi, rodom kaip veikia ta praktika. Ir mes matome koks yra studentų pasiruošimo lygis ir galime iš savo pusės vertinti ko trūksta, kokių žinių reikia ir kas nepakankamai yra vystoma, kas yra gerai. Tokia forma mes visą laiką teikiame tokias pastabas ir pasiūlymus ką mes matome ko studentams trūktų.

O Jūs teikiate elektronine forma kaip studento praktikos ataskaitą?

Taip.

Kai kurios aukštosios vertina studento asmenybę, ne studijų programą bendrine prasme.

Galbūt šioje vietoje galėtų būti aukštųjų didesnė iniciatyva sužinoti iš rinkos ko gi realybėje trūksta jų studentams, kurie baigia vieną ar kitą aukštąją mokyklą ir įsilieja į darbo rinką. Ta prasme, kad jie dar eigoje pamatytų ir eigoje aktyviau ir patys inicijuotų. Aš manau, kad nemažai įmonių sutiktų ir sudalyvautų ir savo atsiliepimus paliktų, mes tikrai juos noriai kviečiame pas save ir dalinamės patirtimi. Aš tikrai manau jie gautų daug naudingos informacijos iš rinkos.

Kažkokių šiaip pastabų, studijų komitetuose pavyzdžiui, čia 3 klausimas, kur turėtų dalyvauti bent vienas darbdavys, tai į tokias veiklas maždaug nesate įsitraukę?

Mes buvome įsitraukę į Lietuvos kolegijos (pastaba: *turėjo omenyje Vilniaus kolegijos*) ten yra konkrečiai draudimo specialybės rengiami studentai, tai mūsų įmonės darbuotojai kai kurie dalyvauja sakykim, tų baigiamųjų darbų peržiūroje kaip recenzentai. Tai tokiame kontekste mes dalyvaujame.

Čia baigiamųjų darbų. O studijų komiteto veiklose – kai kartus nuo karto peržiūrimi rezultatai studijų programos – tokiose neteko?

Ne, neteko.

Dėl materialiosios bazės – gal gamybinėms įmonėms aktualiau? Bet gal yra kažkokios programos, su kuriomis draudimo studentai dirba ir Jūs teiktumėte aukštosioms, kad galėtų turėti kažkokius pagrindus?

Su tomis programomis yra specifika, nes tos programos keičiasi, ir tikriausiai nėra labai didelio tikslo mokėti dirbti su viena konkrečia programa, nes vienos įmonės naudoja vieną programą, kitos kitą ir labai dažnai priklauso nuo įmonės politikos. Iš dalies būna tokių atvejų kai visa įmonių grupė naudoja tą pačią adaptuotą programą, tada ji išvis unikali, prisirišti prie konkrečios programos šiuo laikotarpiu šiuo metu sunkiai įsivaizduojama.

Dėl dėstymo – ar yra darbuotojų, kurie dėsto? Dėstymas gali būti nuolatinis tiek kažkokie lektoriavimai projektų metu.

Yra pas mus tokių darbuotojų. Na tokios statistikos konkrečiai nevedame, nesekame, bet yra darbuotojų, kurie tiek nuolatos dėsto – mūsų vienas darbuotojas, kurio darbas mūsų įmonėje susijęs su mokymais, tai jis pastoviai dėstantis yra lektorius.

Yra darbuotojų, kurie yra kviečiami kaip ekspertai pareikšti savo nuomonę kažkokiuose seminaruose, konferencijose, tai tokių patirčių turime.

O kokiose aukštosiose jie įsitraukę? Ar tai nebūtinai susiję su draudimo veikla?

Ten konkrečiai nesusiję, to žmogaus, apie kurį kalbam. Jis galbūt susijęs daugiau su viešu kalbėjimu, su prezentacijų vedimu – labiau toks soft'inis. Draudimo veiklos jis nedėsto.

O tie, kuriuos kviečia kaip ekspertus pranešimus išdėstyti, tai sakykime jie daugiau kalba apie draudimo specifika, apie draudimo rinką *aplamai* ar apie kažkokius produktus, tai jau taip specifiškai. Jie dalyvauja verslo seminaruose, ne aukštosiose mokyklose.

Tai galima sakyti, kad tas toks pastovus tik vienas aktyvuolis?

Mes tokios apskaitos neturime, bet žmogus toks pastovus lektorius, kuris dėsto aukštosiose, tai jis yra vienas tikrai, kuris tą daro.

Ar įmonė noriai išleidžia įsitraukti į tas veiklas?

Mes į tai žiūrime labai lanksčiai, nes tai darbuotojo noras save vystyti ir kitoje srityje, ir jei tai suderinama su darbu ir jeigu jis, manome ir žinome, kad darbuotojai atsakingi ir tai nepakenks jų darbo kokybei, o tiktai pagerins, nes jie irgi plečia savo akiratį ir pamato šiek tiek kitos veiklos, gauna kitų minčių ir pritaiko darbe, tai visą laiką labai teigiamas dalykas.

Dabar galime pereiti prie praktikų, sakėte, kad turite didelę patirtį, noriai priimate studentus. Tai kiek maždaug praktikantų įmonė priima per metus?

Šitą užmečiau akį, pas mus kažkur gaunasi apie 30 žmonių per metus. Čia Lietuvoje.

Kaip platinama informacija apie praktikas?

Mes labiau platiname per elektroninius kanalus, ten kur yra koncentruota veikla, kur studentai ieško praktikų. Man atrodo keli yra portalai, tai mes juose pagrinde. Ir mes bendradarbiaujame su universitetais keliais, skelbiame pas juos per studentų atstovybes – tiek dėl praktikos, tiek dėl, sakykim, pozicijų, kurių mes ieškome, kur matome, kad gali įsitraukti 100 proc. studentai į tą veiklą.

O katedrose?

Taip, ir katedrose – kai kur mes ryšius labiau palaikome su studentų atstovybėmis, kai kur su katedra tiesiogiai.

O kokiam maždaug laikotarpiui? Ar standartiškai 3 mėnesiams? Ar būna, kad savanoriškai ateina ilgiau padirbti?

Visumoj sutartys būna trišalės su universitetais, tai mes kviečiame atlikti praktiką kiek studentai turi galimybės, kiek reikalauja studijų programa. Be abejo, jei žmogus nori atlikti ilgiau, tai mes tikrai už ir tikrai skatiname, susiderina su universitetu.

O iš kokių aukštųjų ateina praktikantai?

Įvairiai. Riomeris, Vilniaus universitetas ir kolegijos, ir turėjom iš Klaipėdos LCC. Bet aišku didžioji dauguma bazuojasi Vilniuje. Bet ir regionuose būna. Kaune turim, Klaipėdoje, dar netgi žmonės nori studentai nori atlikti praktiką labai kryptingai kažkur savo tėviškėje, tai kadangi mūsų toks platus tinklas, tai mes ir regionuose – ir Tauragėj, ir Jurbarkė žmonės atlieka praktiką, jeigu jiems tinka veikla ką galime pasiūlyti mūsų tame skyriuje.

Bet aišku centre gal yra tokia platesnė sritis, čia yra visos veiklos sukonzentruotos veiklos čia, tokios *back ofsinės*, kas labiau domina tikriausiai studentus, kurie studijuoja Vilniuje.

O iš kokių studijų programų – tai tiek draudimo, tiek bendrosios – teisė...

Tiek finansai, tiek apskaita, tiek teisininkai, tiek žalų suregulavimas, tiek pardavimai – praktiškai visuose padaliniuose. Mes kartais netgi praktikuojame, kad pasakome žmogui, kad.. Aišku kartais tai siejasi su kažkokiu baigiamuoju darbu, bet kartais ta praktika atliekama anksčiau žmogus konkrečiai nežino ką nori atlikti, tai mes jam siūlome, kad jis pasibandytų save keliuose padaliniuose ir jis sako „aš norėčiau pabandyti čia, bet man ir ten įdomu“. Tai mes jam suteikiame tokią galimybę pabandyti tiek ten, tiek čia, keliose vietose, kad jis pasižiūrėtų ir suprastų tą veiklą, kuri jam atrodo galbūt įdomi ir patraukli iš arčiau. Mes labai jaučiamės kai sako žmonės, kad jie „na va, aš dabar suprantu ką norėčiau veikti ateityje. Aš pabandžiau tą ir tą ir aš abejoju, ir aš žinau, kad tas man yra ir artimiau ir įdomiau“. Tai vat tikrai labai džiugu.

Ar įmonė turi atskirus žmones, kurie užsiima praktikantais? Ar tai yra personalo žmonės, kurie juos kuruoja, ar jie turi praktikų vadovus?

Šitoj vietoj personalas be abejo užsiima komunikacija, yra tarpininkas tarp aukštųjų mokyklų ir mūsų įmonės kai mes pradedam ir žiūrim ką mes galime pasiūlyti praktiką atlikti pas mus, kokiems žmonėms – tada mes juos suvedame vienus su kitais. Be abejo mes per tą praktikos laikotarpį personalas yra tas padalinys, kuris padeda, sukoordinuoja, prižiūri, atsako į klausimus, jeigu jų kyla, bet kiekvienam praktikantui mes priskiriame praktikos vadovą, kuris jau konkrečiai funkcinė prasme su juo dirba, paaiškina, papasakoja kaip kas vyksta. Tai tas žmogus, kuris kuruoja jį kiekvieną dieną.

O kiek laiko tam skirtam darbuotojui reikia skirti praktikantui?

Mes taip neskaičiavome, tai priklauso ir nuo praktikos laiko – kartais tai yra 8 valandos, kartais – 4. Taip be abejo yra reikalaujantis laiko užsiėmimas.

Bet mes manome, kad tai prasmingas užsiėmimas, mes žiūrime į tai prasmingai. Mes ne tik duodame – perteikiame savo patirtį, žinias, kad atėję iš studijų susipažintų kaip vyksta realybėje apie ką jie mokosi universitete. Bet mes irgi gauname daug to tokio atgalinio ryšio iš tų studentų ir mes pamatome kaip tai vyksta kitoje pusėje ir labai dažnai studentai yra labai kūrybingi, labai imlūs žmonės, bet ir jie patys turi labai idėjų ir minčių ir tas bendradarbiavimas yra abipusiai labai naudingas, mes į tai žiūrim kaip labai prasmingą dalyką.

O yra kažkokios metodikos, planai, kad visiems studentams taikomi, ar tas jiems paskirtas vadovas pagal save..?

Mes turime tokią informaciją savo studentams ką mes duodame susipažinti ateinant į praktiką – kas mes esame per įmonę, kas mes esame, kodėl esame, iš kur esame, ką veikiame, kaip sekasi, kas mums yra svarbu, ko siekiame – bendra informacija, kad studentai įsivaizduotų tą įmonę, į kurią jie trumpam taip įsiliejo, kad jie suvoktų, kas mes tokie esame. Tai jie tą informaciją gauna. Tai didžiausiais pagrindais jiems yra susivokti toje aplinkoje, o paskui jau ten ką jie atlieka, ką pasibando, priklauso nuo funkcijos specifikos.

Tai vat kitas klausimas ir yra su darbais susijęs – kokius darbus praktikantai atlieka ir nuo ko priklauso užduočių pobūdis?

Jie atlieka tokias užduotis, kurios susijusios su ta funkcija, kuria atėjo. Aišku pasižiūrime į ką studentas labiau orientuotas – visada norime jo paklausti ir sužinoti, nes mes visi esame skirtingi – vieni linkę į skaičius, kiti linkę į analitiką, tretį išvis į kūrybinę veiklą, tai šioje vietoje mes bandome jį taip pakreipti, kad jisai efektyviausiai savo gebėjimus vystytų ta linkme, kur jis jaučiasi... į kurią pas jį yra tas polinkis. Tai vat tokiu būdu. Aišku pabandome nuo paprastesnių užduočių, kad susipažintų kokios funkcijos to padalinio, į kurią jis atėjo. Jei tai konkrečiai žalos, susipažįsta kaip tai vyksta, pasižiūri, kokie vyksta procesai realybėje, tada leidžiame pasibandyti įsiterpti į kažkokį proceso dalį, dažniausiai pačioje pradžioje, kur mes matom, kad jis galėtų padėti, tiesiog pažiūrėti kaip tas vyksta tikrovėje.

Jeigu pasitikite, jeigu matote, kad studentas gali..

Be abejo. Mes negalime duoti kažkur kažką – žmogus turi pirma susipažinti kaip tas procesas vyksta, jis pamato ir tada mes pabandome – jeigu kažkurioje proceso dalyje įsiterpia ir matome, kad jam sekasi, mes tada duodame pažiūrėti giliau. Beabejo, kažkuriame taške tai sustoja, kur mes jau negalime leisti, pavyzdžiui įsijungti procesus, kurie susiję su pinigų apyvarta, su tokiais duomenimis ir panašiai, bet tam tikros ribos yra ganėtinai plačios, tam, kad žmogus galėtų išmokti.

Apie tą grįžtamąjį ryšį jau minėjote – užpildote formą, labiau apie asmenį būna.

Taip, kaip aš minėjau, jei matome, kas trūksta, tai jo, mes tada pažymime šitą.

Dėl kursinių baigiamųjų darbų – ar įmonei tenka bendrauti su studentais dėl kursinių ar baigiamųjų darbų?

Mhm. Labai dažnai. Būna ir baigiamuosius darbus rašo apie mūsų įmonę tie studentai, kurie atlikinėjo praktiką.

O ta informacija apie įmonę – noriai dalinatės ? Kol nekonfidencialu?

Mes dalijamės, netgi sakykime ganėtinai turėjome su tuo pačiu LCC – viena praktikantė rašė baigiamąjį darbą iš mūsų motyvacinės sistemos, kur mes laikome tokia ganėtinai konfidencialia informacija. Tai išsprendus teisinius niuansus dėl konfidencialumo, duomenų saugumo, mes suteikėme tą informaciją. Jeigu mes matome, kad tai žmogus, kuris rimtai žiūri į baigiamąjį darbą, jis nori gauti vertę iš to, tuomet taip.

Ar tenka dalintis informacija nebūtinai su praktikantais, bet tiesiog su žmonėmis iš gatvės, kurie draudimą studijuoja ar pan.?

Mes su studentais tikrai dalinamės informacija, kuri nėra konfidenciali. Jeigu nori atlikti kokias apklausas, interviu ar panašiai, tai mes pakankamai esame atviri.

Dėl kitokio bendravimo su aukštosiomis. Ar yra kokie susitarimai su kuria aukštąja ar keliomis dėl stipendijų ar skatinimo studentams?

Ne, kol kas neturėjome.

O kažkokių kitokių veiklų? Dalyvavimas karjeros dienose ar ekskursijos į įmonę?

Jo, mes turime tokią patirtį, organizuojame kiekvienais metais mūsų įmonėje, taip vadiname, atvirų durų dieną, kuomet pas mus atvyksta grupė studentų ir mes jiems darome tokią pristatymą. Ateina mūsų įmonės vadovas, ateina mūsų pagrindinių sričių specialistai – draudimo, žalų, aktuarai, personalas, marketingas – ir mes padarome pristatymą apie įmonę, kiekvienas iš savo srities ir tada studentai turi galimybę užduoti klausimus, paklausti, pasibendrauti, pasikalbėti. Tada mes dar pravedame tokią ekskursiją po mūsų ofisą, padaliname į grupeles, nukeliamume į skirtingus padalinius pažiūrėti kaip čia gyvename, kaip dirbame. Studentams labai įdomu – jie užduoda tikrai daug klausimų įvairių ir mes manome, kad tai labai gera praktika, atsiliepimai geri iš studentų, jie labai patenkinti tokiom ekskursijom.

Galite nurodyti kuri čia aukštoji?

Čia su Riomeriu mes kažkaip taip išsivystė bendradarbiavimas, Finansų ekonomika, jie ten draudimą studijuoja irgi.

O kaip ta pirma idėja kilo – iš aukštosios ar Jūsų?

Čia taip sakykim buvo miksas – tai iš pradžių buvo kitoks formatas, po to mes pasibandėme ir pamastėme, kad galima daryti šiek tiek kitaip ir įdomiau, ir tada atsirado mintis, kad studentai gali atvykti pas mus vietoje, susitikti gyvai su tais žmonėm pabendrauti. Tada atsirado ta idėja padaryti ekskursiją po įmonę, kuomet jie galėtų užėiti į padalinius ir pabendrauti su darbuotojais ir pamatyti kaip jie ten dirba. Tai toks per kažkiek metų išsivystė ką mes turime šiomet. Tokiam formate kaip pasakoju tai porą metų. Prieš tai jis tiesiog vystėsi.

Dabar trumpai apie ryšį su asociacijos veikla – ar Lietuvos draudikų asociacija turi kažkokių projektų, idėjų, teikia paramą įmonėms dėl specialistų rengimo ar praktikoms?

Dėl asociacijos veiklos sudėtinga būtų pakomentuoti, tikriausiai čia asociacijos reikia klausti. Aš galiu pasakyti kaip tas vartotojas gaunasi. Tai kiek asociacija būna, yra inicijavusi kelis projektus, susijusius su darbuotojų mokymais iš ES lėšų. Kartais organizuoja susitikimus, jei yra bendras draudikų poreikis, kad jie gali eiti kartu su vienu ar kitu projektu, tai iš mokymų srities buvo kelios tokios iniciatyvos. Tai šitoj vietoj tą žinau, o daugiau tai čia asociacija galėtų komentuoti kaip jie ten bendradarbiauja su universitetais šiais klausimais.

Tada apibendrinimui tokie keli klausimai dėl Jūsų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo ar praktikantais ar absolventais, kurie nevykdė praktikos, bet atėjo pabaigę atitinkamas studijų programas. Tiesiog – kas gerai ir ko jiems trūksta?

Visumoj per tą skaičių tai visokių atvejų buvo. Bet visumoj studentai yra iniciatyvūs labai, turi minčių, naujų idėjų, ta orientacija technologinė, tas gebėjimas surasti informaciją – šitas dalykas tikrai yra labai gerai išvystytas. Iš tokių teigiamų – jie labiau bendraujantys. Gal čia irgi yra toks, aš sakau, kartų ypatumas – su visom savo gerosiom savybėm – tikrai mes jas matome, tikrai jie geba bendrauti su įvairiais žmonėmis, susitarti, sugeba surasti informaciją, jie linkę į tas technologines naujoves ir sprendimus, nebijo išsakyti savo nuomonės, siūlo – tikrai šiuo atžvilgiu labai aktyvūs, dažniausiai gera anglų kalba.

O kokie trūkumai? Ką minėjote būna tose anketose paminite?

Aišku reikėtų pažiūrėti konkrečiai, čia aišku yra ir universiteto tam tikri... Teko šiek tiek iš teisininkų mūsų, kiek turėjome studentų tai, kad iš ties ko gero Vilniaus universiteto teisės specialistai yra tokie rimčiau paruošiami, tikrai vertina ypatingai juos. Kai kur tas yra silpniau kažkaip. Čia aišku kai lygini vienus su kitu.

O jei apie draudimo sritį kalbant?

Na ji, sakykim. Dabar įdomi tokia situacija. Yra kolegijoje rengiami kur grynai draudimo specialistai. Kiek žinau kitur – VU draudimo vadyba buvo kažkada tokia specialybė, grynai specifinės, gal jina labai siaura buvo, sunku atsakyti. Bet kiek žinau jau nebeliko. Ir dabar kaip gryo rengimo universitetiniu lygiu jau ir nebėra jo, jis labiau įkomponuotas į kitas programas – finansų ekonomika ir t.t. Ir toks tokios bendros specifikos nebeliko – jei ieškome aktuario tai jis yra matematikai – prie tos specialybės rengiami. Jei ieškome kitų specialistų – tai gal nekilnojamojo turto vadyba ir pan. yra kitame universitete – tai toks gaunasi mišruotas variantas. Sunku pasakyti ar tai yra gerai ar blogai, bet dažniausiai žmonės neturi bendro draudimo verslo supratimo ir kol jis neateina į verslą, į draudimo rinką kaip siauros pakraipos, kaip nekilnojamojo turto specialistas ar sakykim matematikas, tai kol nepradėjęs dirbti versle nesupranta, neturi bendro supratimo aplamai apie draudimą kaip verslą, sritį. Tai šioje vietoje įdomus toks sprendimas.

Bet su ta iniciatyva, mintimis, vis tiek įsilieja tie žmonės?

Tai be abejo įsilieja tie žmonės. Ir viskas šitoj vietoj tvarkoj.

Kaip manote, koks darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus tikslingiausias? Kaip minėjau – dėstymą, įsitraukimą į studijų programų rengimą, praktikas, ekskursiją – ką minėjote, ...

Ko gero įsitraukimas į studijų programų rengimą būtų labai tikslingas jeigu būtų aktyvesni ir jeigu universitetai iš savo pusės tą aktyviau inicijuotų, nes tai labai svarbu, kai matai tą grįžtamąjį ryšį dar proceso metu, kuomet rengiami studentai ir rengiami tam įsiliejimui į darbo rinką tai vat tuo metu labai svarbu matyti tą realų vaizdą.

Jūs manote, kad labiau aukštosios mokyklos kreiptųsi į darbdavį?

Be abejo abi pusės turėtų į šį dalyką įsiliesti, ir universitetai šitoj vietoj galėtų šiek tiek labiau tą inicijuoti – kaip programų rengėjai ir valdytojai, iš esmės jų švietimo sritis.

Kaip manote, kokios pagrindinės kliūtys, kodėl kai kurie darbdaviai apskritai – praktikoms nepriima, ekskursijų nenori organizuoti?

O jūs turite tokią nuomonę, kad darbdaviai nelabai to nori?

Jo, nes kai kuriems tai laiko gaišimas.

... Nežinau, tai labai priklauso nuo įmonės požiūrio, jį visą laiką sunkiau pakeisti. Tai vėl gi gaunasi, kad turėtų būti iš aukštųjų mokyklų iniciatyva vystyti tą bendravimą, vystyti ryšius su darbdaviais ir jiems papasakoti kas iš to, kad ir studentai gali atnešti tų naujų idėjų, minčių, tas bendradarbiavimas yra naudingas bendrom prasmėm visiems. Tuo pačiu tai yra žmonės, kurie ateityje gali grįžti į jo įmonę, įsiliesti į jo kolektyvą.

Tai manote, kad Jūsų įmonei pakanka įsitraukimo formų?

Nemanau, kad pakanka, visą laiką gali būti daugiau, ties tuo dirbame tikrai atviri visom kitom formom, tikrai mielai įsitrauktume ir jeigu būtų kitų iniciatyvų, tai tikrai yra naudinga jose dalyvauti, dėl aukščiau minėtų priežasčių.

Kas paskatintų darbdavius labiau prisidėti? Aukštųjų didesnis...?

Ko gero. Nes iš tikrųjų, kiek mums tenka susidurti, tai negali sakyti, kad ji išeina tik iš įmonės, bet taip iš universitetų jaučiama nevienoda iš skirtingų mokymo įstaigų. Iš vienu jį jaučiama, iš kitų ji nesijaučia visiškai.

Gal galite aktyvuosius paminėti?

Tas pats Riomeris tarp kitko, kaip ten bebūtų, labai aktyvus yra. Žiūrint iš verslo pusės, jie tikrai šviečia, moko, nepaisant visko jie tikrai labai aktyvūs yra ir ieško patys ryšių su darbdaviais, organizuoja ryšius su darbdaviais, vysto iniciatyvas.

Papildymas elektroniniu paštu kovo 30 d.:

darbuotojų kaita per metus – 10 proc.

- **darbuotojų dalis, turinti aukštąjį išsilavinimą (jeigu galite, patikslinkite, kurioms pozicijoms aukštasis išsilavinimas ne toks svarbus) – apie 70 proc.**

- **kiek Jūsų įmonė pastaruoju metu (5 metų laikotarpiu) įdarbino aukštųjų mokyklų absolventų? Neturime duomenų**

- **kokias studijų programas baigę absolventai dažniausiai dirba skambučių centre? (draudimo, vadybos ar kt? Neturime duomenų**

- **praktikantų sakėte priimate maždaug 30 per metus. O kiek iš jų tiesiogiai susiję su draudimo sritimi? (studijų programomis, kurias minėjote – draudimo arba turi draudimo specializaciją. Iki 10 proc.**

Interviu Nr. 3

Draudimo įmonė D3

Mano darbas baigiamasis yra apie įmonių išitraukimą į aukštąjį mokslą, bet tuo pačiu savo darbe bandysiu palyginti skirtingų dydžių ir sektorių įmones, tiesiog pasižiūrėti galbūt kuo skiriasi gamybos ir paslaugų sektorių įmonių supratimas ir noras išitraukti į aukštąjį mokslą. Būtent kalbant apie Jūsų įmonę ir tuos konkurentus ar partnerius, tai būtent toje pirmoje dalyje turiu omenyje kitas draudimo įmones. Galbūt kaip ugdydami studentus Jūs žiūrite – ar jie jums yra kaip konkurentai ar pan.

Tai aš galiu pasakyti čia porą žodžių, kad jeigu mes čia kalbame apie mūsų partnerius kaip kas yra susiję su tokia jaunimo ugdymo ir akademinė sritimi, tai mes net oficialiai esame socialiniai partneriai Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto ir esame Vilniaus kolegijos socialiniai partneriai. Taip pat mes esame ilgalaikis partneris su LIJOT (...) tai yra organizacija, kuri iš esmės visas jaunimo organizacijas ir propaguoja jaunimo politiką Lietuvoje ir jaunus žmones, ir įvairiai kuria pastoviai jiems naudingus ir palankius projektus. Tai šie matyt tokie trys ilgalaikiai ir pastovūs partneriai.

Dar nežinau, <...>, ar mes esame oficialūs Romerio partneriai ar tik bendradarbiaujame laikas nuo laiko?

Negaliu tiksliai pasakyti, nes tai vėlgi – bendradarbiaujame.

bet kokių atveju prie partnerių dar galite įtraukti Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų studijų programa.

Ten mums labiau aktualu ir patys dėstytojais labiau linkę bendradarbiauti ir patiems studentams yra aktualu.

Kalbant apie tą lauką ir visą konkurenciją, tai faktas, kad ši sritis nėra mūsų pirminė, tai yra ugdyti ir mokinti jaunus žmones moksliskai ruošti, tai mes konkuruojame iš esmės su visais. Nes šią veiklą kaip savo socialinės atsakomybės dalį įgyvendina labai daug skirtingo sektoriaus įmonių ir iš esmės labai skirtingo pobūdžio įmonių. Bet jeigu susismulkinant giliau, bet labiau jeigu iš mūsų partnerių, mes visada labiau stengiamės išskirti tas sritis, kurios aktualios mums. Čia girdėjote kalbėjome apie Riomerį Finansų ekonomikos katedrą, toj pačioj Vilniaus kolegijoj bendradarbiaujame su Ekonomikos fakultetu, Vilniaus universitete – matematikos ir informatikos – tai yra tomis sritimis, kuriose iš esmės yra ugdomi būsimoji draudimo rinkos specialistai, nes kitos draudimo bendrovės irgi turi daugiau noro savo tą visą darbą skirti būsimoji rinkos darbuotojams ir savo rinkos profesionalams.

O jeigu patikslinus Jūsų įmonės lauką dar nesusiejus su specialistų ugdymu, Jūs priklausote Lietuvos draudikų asociacijai, ir visi esate ne gyvybės draudimo įmonės, tai Jūsų yra 11 tokių pagrindinių Lietuvoje. Taip?

Taip, mes esame ne gyvybės draudimo bendrovė, turbūt tarp pagrindinių Lietuvoje jų yra 7-8 jeigu labai grubiai įvardinti, kitos turi galbūt tokį labai siaurą sektorių, ar dirba ne su tokia plačia rinka. Jeigu apie mūsų verslo dalį, tai jo, jos dauguma priklauso Verslo draudikų asociacijai, asociacija yra tik tokia papildoma daugiau organizacija kur sprendimai įgyvendinami, o visos yra atskiros ...

Tai nepriklausoma asociacija, ji galbūt yra visiškai pabaigoj čia taip, tai iš esmės yra skirtingi verslai, tai kainos iš esmės ir kažkokie segmentai, jei jau labai gilintis į verslą, skiriasi – nes vieni pasirenka vienus klientus, kiti kitus, vieni taiko vieniems klientams .. draudimas yra toks verslas, kad kas klientams taikoma yra pakankamai individualu, priklauso tiek nuo draudėjo kliento, tiek nuo objekto, kurį jis draudžia, dėl to pačios skirtingus dalykus labai skirtingai vertina. Vieniems medinis namas atrodo rizikingesnis negu, kad mūrinis namas, kitiems medinis ir mūrinis namas yra tas pats, tai jie ten nemato ir kainos skirtumų. Tai iš esmės mes esame tos įmonės ...

Mes esame atskiros respublikos, taip sakant. Mes visiškai jokio bendro kontakto neturim, apart to, kad ta pati draudikų asociacija, jeigu inicijuojami kažkokie tai pokyčiai tai yra vėlgi ta pati sritis...

Draudikų asociacija yra tiek pat aktuali kiek, pavyzdžiui, LINAFA – visos logistikos įmonės yra atskiros, jos konkuruoja tarpusavyje, jos pešasi dėl krovinių, dėl darbuotojų, dėl rinkos segmentų, bet kai yra kažkokie aktualūs klausimai, kaip pavyzdžiui, bendros eilės prie muitinių, tai ten kokie nors įstatyminiai teisės aktai, kurie reglamentuoja tą sektorių, tai atsiranda ta asociacija. Mes irgi turime tą asociaciją, nes draudimo veikla reglamentuojama įstatymo.

Bet šiaip jo, mes konkuruojame su kitomis draudimo bendrovėmis tiek pat kiek Maxima su iki, su RIMI ir su Norfa.

II dalis apie įmonės darbuotojus.

Pirmą klausimą neatsakysiu, nes tai gana tokia vidinė informacija, tai aš jos labai nenorėčiau komunikuoti.

Jeigu kalbame apie darbuotojų aukštąjį išsilavinimą tai kalbam mes apie maždaug 75 proc. darbuotojų, kurie jį turi. Tai čia vėlgi, ar čia aukštąjį universitetinį, ar aukštasis neuniversitetinis. Gal dar čia <...> gali patikslinti kiek čia yra tokių, kurie dar studijuoja, turbūt čia dar yra tokių?

Yra tokių studijuojančių, bet iš principo aš juos į tuos 25 procentus įtraukiau, nes čia tie kurie seniai baigė tas profesines mokyklas, vėlgi studijuojantys vėlgi per kablelį tų procentų nerašiau. Esmė, kad tie 75 proc. jau yra baigę.

Taip, jie baigę ir vienokį ar kitokį aukštąjį išsilavinimą turi.

Kaip įmonė ieško naujų darbuotojų – mes iš tikrųjų renkamės nuo pozicijos – ko mums reikia. Vėlgi abstrakčiai pateiksiu, nes vėlgi yra dalis pozicijų kur iš esmės svarbu mums personalinė dalis, darbinė patirtis nesvarbi. Aišku svarbu, kad, jeigu paimsime verslo analitiką, kur matyt atlikti tam tikras funkcijas reikia atitinkamo išsilavinimo, matematinio išsilavinimo, kad žinotų visokius statistinius modelius ir panašiai. Bet iš esmės mes galime darbuotoją išsiugdyti turintį išsilavinimą, bet tos patirties dalykus galime augintis ir mokytis pas save.

Yra tokių pareigybių, kur visiškai nesvarbus išsilavinimas ir mes galime išsiauginti ir išsimokyti visko.

Trečia grupė darbuotojų, kur mums reikia su konkrečia darbine patirtimi. Nes mes nesame tokie dideli, yra kai kurios pozicijos vienetinės, nėra įmonės viduje kam žmogaus apmokyti, tai vat daugiau yra tam tikri patirties klausimai ir dalykai.

Tai vat, nėra, kad mes įdarbiname tik vienokius ar kitokius, yra priklausomai nuo pačios pozicijos – gali būti ir studijuojantis ir baigiantis – priklausomai nuo to, ko mums tai pozicijai reikia ir ko mes tikimės ir kaip mes galime tai įgyvendinti.

Darbuotojų apmokymas trunka ganėtinai individualiai, matyt tie 3 mėnesiai kai mes pasižiūrime kaip darbuotojui sekasi ir darbuotojas pasižiūri ar vis tik jis taip įsivaizdavo, bet jeigu kalbam apie laikotarpį, tai mes kalbame apie 2-3 savaites, kad apsižiūrėtume iš tikrųjų, pažiūrėti kaip čia viskas vyksta. Tai aš čia tokį vidurkį galima sakyti pateikiu. Čia vėlgi labai individualu.

Jeigu tai yra visiškai žalias darbuotojas, naujas, nežinantis, išvis jokios patirties neturi, taip, tai užtrunka ilgiau, nes reikia daugiau laiko investuoti. Bet 2-3 savaitės daugiau mažiau toks laikotarpis.

Čia kokių būtent sričių mūsų absolventus? Čia turite iš draudimo, finansų sektoriaus?

Jo. Tikslaus skaičiaus nepasakysiu, iš karto pasakau. Jeigu tai aktualu Jūsų darbui galėsiu pasakyti vėliau.

Iš esmės kaita pas mus vyksta, yra darbuotojų iš Romerio Finansų ekonomikos, yra iš tos pačios Vilniaus kolegijos kur yra investavimas ir draudimo vadyba, VU – Finansų ir draudimo matematikos, tai va šitie tikrai taip, iš mano paminėtų sričių yra, bet skaičiaus įvardinti negalėčiau, nenorėčiau apsimeluoti, tai jeigu reikės, tikrai po to galėtume skaičių patikslinti.

Dabar dėl 6 klausimo, tiktai neteikiame kažkokio prioriteto kažkuriai aukštajai mokyklai, bet teikiame prioritetą tam tikroms pozicijoms. Kaip pavyzdys, Verslo analitikas kuris pas mus yra kaip pareigybė, atlikti funkcijas ir tos kompetencijos kurių reikia ruošia tiktai VU Finansų ir draudimo matematikos programa, tai čia kaip ir pasirinkimo nėra, tie studentai realiai yra paruošti atlikti tas funkcijas. Tai čia su tuo prioritetu vat taip vat.

Jei imant Vilniaus kolegiją, ji yra vienintelė, kuri ruošia pakraipą pačią draudimo. Tas pats Riomeris, jau čia pasikartosime, ta pati Finansų ekonomika, kur yra draudimo pakraipa, vėl gi, studentai yra tikslingai nukreipiami.

<...> kalba apie darbo pozicijas, kur reikia tam tikrų draudimo žinių, kas yra <...> išvardino tik keliose aukštosiose mokyklose. Kai kur yra draudimo pardavimo, rinkos supratimo, kas irgi yra tik Vilniaus kolegijoje, arba ta pati draudimo matematika, draudimo apskaita skirtinga, nuo to kokia yra bendroji apskaita. Tai žmonės turėdami tą išsilavinimą jau žino daugiau tos informacijos apie tą sektorių.

Iniciatyva ta per visus klausimus kaip ir eina. Tai iš esmės tai daugiau ta iniciatyva buvo kalbant apie Vilniaus kolegiją, kur buvo tam tikrų, ta iniciatyva buvo iš jų labai tiesioginė, kaip ten būtų galima patobulinti, pastoviai jie ten siunčia po praktikos tokią anketą, nežinau kiek jie ten atsižvelgia, kiek ne, gal jei daugiau tokio dėmesio skiria. Kad būčiau daugiau tokio dėmesio sulaukusi iš kokio Romerio, ar VU.

Mes toj pačioj Vilniaus kolegijoje – ar tai dalyvavom, ar tai dalyvausim šitam pačių studijų programos tobulinimo – Giedrius ten kažką?

Giedrius. Ten buvo tam tikra jų atestacija, tai mus kvietėsi kaip socialinius partnerius, mes vėlgi komentavome kaip ten tie studentai praktiką ateina atlikti, ar jų teorinis, praktinis pasiruošimas ir pan. Čia tokiam esam dalyvavę. Tai čia tik su Vilniaus kolegija, iš kitur tai.. Na taip, yra ten po praktikos tie vertinimo anketos, bet jie daugiau vertina patį studentą praktikos metu, o ne studijų programą.

Vilniaus kolegija smarkiai žiūri į tą sektorių, jie turi labai siaurą sektorių, pas juos yra specialybė, kuri vadinasi Investicijos ir draudimas – jei ruošia žmones tam sektoriui ir jie į tą sektorių žiūri ir kokie žmonės turėtų būti ruošiami tam sektoriui, nes tai yra vienintelis jų specialistų realizacijos laukas.

Tuo tarpu MIF'as irgi vienintelė programa, kuri Lietuvoj turi tą žodį „draudimas“, tai Finansų ir draudimo matematika, bet jie daugiau susikoncentravę į matematiką, jie ne tiek į tą sektorių lenda ir klausia, jie tiesiog savo formules mokina ir viskas. Kas yra natūralu – kolegijų ir universitetų skirtumas.

Tai dėl studijų komitetų – nedalyvavote, tik dalyvavote vertinime?

Giedrius galėjo būti. Aš esu Vilniaus universiteto komunikacijos fakulteto viename iš studijų gerinimo komitetų. Tai susiję šiek tiek su tuo, kad aš čia dirbu. Verslo informacijos vadyba. Čia taip yra, nes aš pats esu absolventas tos programos, tai kažkiek taip gaunasi netyčia.

Dar minėjote, kad dar vienas kolega greičiausiai...

Jis pas mus nebedirba, bet kai dirbo, tai mes matyt kažkaip...bet čia ne tiek seniai buvo, gal prieš metus ar pusantrų.

Dėl dėstytojavimo, tai čia gal <...> gali pakomentuoti, nes pats dėstytojauja... O mes jau čia baigėm su tais 5 klausimais?

Dar nebent prie komiteto veiklos galėtumėte pakomentuoti kaip Jūs įsitraukiate? Ar aktyviai ta veikla, ar kartas nuo karto susisiekiate?

Kartas nuo karto su manim susisiekiate, aš kartu ten dėstau, tai ten tokia kompleksinė veikla, ten istorija dviguba – mes esame to fakulteto ir socialinis partneris, ir aš esu to fakulteto absolventas, tai per šitas dvi prizmes aš esu ir dėstytojas ten ir esu to komiteto narys.

Ar tai sakyti, kad tai daugiau susiję su draudimu, ar tai susiję su tuo, kad aš ten mokinausi, tai net negaliu pasakyti, bet kokių atveju, tai kiek pavyksta suderinti ir įsitraukti, tai tiek tame dalyke ir dalyvauju.

Dėl materialiosios bazės tikriausiai čia labiau gamybinėms įmonėms dėl laboratorijos, o dėl literatūros ar dėl kažko kito, į Jus nesikreipia? Lyg ir paslaugų įmonėms laboratorijos neaktualu, tai kažkokios duomenų sistemos?

Mes kartais prisidedame prie aukštųjų mokyklų ar akademinų renginių, materialijų prizų to poolo, tai tų prizų būna įvairių – nuo tušinių paprasčiausių, iki mes esame ir vienam akademiniam renginym mokymus dovanoję grupei, kurie yra gana rimti ir nepigūs. Mokymai asmenybės tobulėjimo kažkokie.

Tai tokio kažkokio akivaizdaus prisidėjimo tai ar laboratoriją įrengę ar kažką tokio nesam padarę, nes mūsų sektorius nelabai iš to yra, bet to tokio reguliaraus ir ilgalaikio... pagalbos iš materialiosios pusės irgi mes kažkiek. Nekalbu jau apie tai, kad jeigu grįžtume prie Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos, kuri nėra tokia akademinė, bet ji yra tokia organizacija vienija tas pačias studentų atstovybes, po jų skėčiu palenda, tai mes juos remiam kaip finansinis partneris. Tai ne visiškai akademiniam sektoriui, bet jaunimui jis egzistuoja.

Ar yra kažkokios mokantis draudimo tas programas informacinės sistemos papildomos kurių reikia ar ne?

Jos yra, bet jos yra labai individualios kiekvienoje įmonėje, čia nėra kažkokio standarto, kad mes galėtume sakyti, kad čia yra visiems, mes nebent suteikiame tokią nematerialią... praktinį apmokymą studentams, kurie ateina į praktiką – tai mes kažkiek juos supažindinam su tom sistemom, su visais tais dalykais...

O aukštąsias kažkaip nenukreipiat, kad „pas mus dabar aktualu rinkoje tai, o jūs mokot iš kažkokių senų programų?“

Tai yra labai individualūs verslo niuansai, čia nėra kažkokių tendencijų, kiekviena įmonė tą kuriasi ir darosi pati sau, tai čia realiai yra daugiau kažkokie konkurenciniai pranašumai negu kažkokie standartai.

Čia nėra taip, kad visi naudojasi viena sistema, kuri pasaulyje yra patvirtinta ir visos organizacijos. Iš esmės tai yra labiau vietinės sistemos. Lygiai taip pat mes paimkime Vilniaus kolegiją kur ten jie kaip ir praktinį tokį daro „Viko drauda“ tarkim yra, ir ten tarkim, vienas studentas atlieka kaip rinkos vadovo funkciją, kitas – personalo vadovo funkciją, kitas dar kažką. Jie ten tokią kaip ir sistemą turi „Saikas“ vadinasi, kurią naudojame ir mes. Tai iš esmės, tarkim, kai studentas ateina pas mus, mums jau būna dziugu, nes jis jau būna matęs tą sistemą. Aišku, jų sistema nuo mūsų jau realios patobulinimo jau skiriasi, bet apskritai jos yra gerokai daugiau. Čia yra ištis privalumas iš tos programos ateinantiems studentams. Bet tai yra sakau, vidinė verslo sistema, ir lygiai tie patys studentai, kurie ateina, vėlgi, mes atidarome konfidencialią informaciją, tai vėlgi, mes labai ją ribojame. Tai vėlgi, čia toks ...

Pereiname prie dėstymo. Kaip supratau, yra dėstančių?

Yra. O čia mes kalbame vėlgi apie pastaruosius 5 metus ar šiandienos situaciją?

Įeina šiandienos situacija į tuos pastaruosius 5 metus.

Nes mes čia galėtume jeigu skaičiais... aš, Giedrius, tai esame tie, kurie dėstė pilnu etatu, daugiau nėra ko nors...

Na aš bent jau nežinau, kad būtų... Aš dar prirašyčiau Genovaitę. Pas mus dar yra viena kolegė, kuri visada aktyviai įsitraukia... ji reguliaraus dėstymo gal ir neturi, bet ji turi visą laiką, kai mes bendraujame su studentais, visokius seminarus, mokymus, laikas nuo laiko pasidaro. Lektoravimas egzistuoja, tokios kviestinės paskaitos, o ne kažkokios reguliarios. Tai žodžiu du su puse. 2,8.

O kuriose tada Jūs dėstote? Jūs kaip minėjote, komunikacijos fakultetas?

Aš ir Vilniaus kolegijoje ir Vilniaus universitete komunikacijos fakultete.

O Vilniaus kolegijoje – draudimo...?

Tai, draudimo specialybę. Tai vat vienas kolega prieš tai dėstė Vilniaus kolegijoje, o tada ta lektoriaujanti ir kviestinius renginius atvykstanti kolegė ji su Vilniaus universiteto MIF'u dažniausiai turi reikalų.

Ir kaip seniai Jūs dėstote?

Tai čia gal galima rašyti kokius 3 metus. Čia mūsų kaip organizacijos ir draudimo bendrovės įsitraukimas į tą dėstytojavimą, tai turbūt jo -3 kokius metus.

Ar įmonės vadovybė noriai išleidžia? Ar tai jau gaunasi kaip Jūsų po darbo veikla? Savanoriška?

Čia turbūt galima sakyti, kad tai nėra po darbo veikla. Tai ji yra savanoriška, nepriverstinė, bet yra ne po darbo veikla. Dažniausiai visi laikai kertasi su darbo laiku. Čia turbūt jo, galima sustoti nuo ko mes pradėjome, didžiosios dalies, tai bet kokiu atveju tai yra šokia tokia įmonės socialinė tolerancija. Jo, aš pats darbo metu išeinu į tas paskaitas, ir tą darbi laiką praleidžiu ten. Tai klausimas jeigu yra ar įmonė noriai išleidžia, su protu noriai išleidžia. Mes dėstytojauti darbuotojus išleidžiame tikrai noriau negu į krepšinį pažaisti darbo metu. Mūsų tas intelektualusis akademinis ar tai laisvalaikis ar tai hobis tikrai yra labiau vertinamas negu kažkokie kitokie dalykai.

Tada galima pereiti prie praktiku.

Aš tada labai koncentruotai pereisiu per tuos klausimus, neišsiplečiant.

Per metus mes priimame kažkur apie 7 studentus, taip plius minus tas skaičius.

Tai yra iš kolegijos ar iš universiteto studentai?

Tai pagrinde mano tie minėti... Na šiai dienai aš vis tik sakyčiau, kad tai yra Riomeris, tai yra tas Vilniaus kolegija – Investavimas ir draudimo vadyba. Paskutiniu metu buvo iš VGTU – transporto inžineriją

studijuojantys. Bet jeigu imant 5 metų laikotarpį tai tada mes kalbame ir apie tą patį VU Finansų ir draudimo matematiką, tik galbūt prieš kokius 2 metus. Bet čia dabartinė situacija.

O iš ekonomikos programų nepriimate?

iš to paties Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto pas mus yra buvę studentų.

Yra, bet jie pas mus yra tokie labiau pavieniai ir aš taip labiau vertinu... Iš komunikacijos fakulteto....

Iš komunikacijos yra buvę, iš ekonomikos fakulteto, bet jie yra daugiau pavieniai. Bet jeigu sudėliojant studijų programas ir taip pasižiūrint iš kur yra daugiausia, tai yra vat būtent taip.

Tai žodžiu daugiausia eina iš draudimo tų programų?

Taip, iš esmės taip. Tai apie praktikas mes platiname, vienas dalykas, per karjeros dienas, informacija ta tokia gyva. Kitas dalykas, mes savo internetinėje svetainėje turime tokią grafiką, norintieji atlikti praktiką ten gali ją užpildyti – ką kur kaip, prikabinti savo gyvenimo aprašymą. Lygiai taip pat pačiam CV online aš įdedu jeigu turime tam tikras praktikos vietas, ir mes matome, kad jos neužsipildys, tai mes naudojame kaip papildomą įrankį pritraukti būtent tų studentų. Lygiai taip pat bendradarbiaujame iš tų pačių universitetų jeigu yra tiems katedros vedėjai ar konkrečios studijų programos vadovai, galbūt. Vėlgi, mums būna, kad reikia būtent mokančio tam tikrą dalyką iškomunikuojame taip labai paprastai bendraujame. Tai yra tas žmogiškasis ir elektroninis...

Karjeros dienos visose aukštosiose mokyklose. Mes reguliariai dalyvaujame Vilniaus universiteto ir Vilniaus kolegijos karjeros dienose, plus turbūt Riomerijje nedalyvavome...

Ne, Riomerijje ne. Aš net nežinau ar jie ten ką nors tokio turi.

Dabar dėl vidutiniško laikotarpio, tai 2-3 mėnesiai tas laikotarpis. Jeigu tai yra savanoriška praktika, tai mes jau deriname individualiai. Yra ir tokių ir tokių. Jeigu su privaloma ateina, tai dažniausiai 3 mėnesiai, jeigu kalbame su savanoriška, tada kalbame atskiru susitarimu – gali būti vienas, gali būti du, gali būti 3 – įvairiai.

Iš kokių aukštųjų mokyklų – tai tos pačios – kolegija, VU, Romeris. Iš studijų programų – tai irgi jau kaip ir minėjome – daugiau draudimas.

Dabar kokie tie žmonės dažniausiai užsiima su tais praktikantais – tai matyt užsiimu aš. Aš bent jau būnu tas žmogus, kuris paskirsto. Nes įprastai, labai retais atvejais mes skiriame, kad studentas būtų tame pačiame departamente ar skyriuje, kad jis užsiima tik viena veikla. Tai vėlgi, mes nesame tokia didelė organizacija... Vėlgi, noras yra užpildyti visą dieną praktikos, visus tuos 2-3 mėnesius. Tai paprastai kokia praktika būna pas mus, tai būna ganėtinai kombinuota – kažkokį tai laikotarpį viename departamente, kažkokį – kitam, kažkokį – dar kitam. Vėlgi, būdinga įvairovė, nes aš žiūriu į praktiką iš tos pusės, kad studijuojantys jie ne visada žino ko dar nori. Tai čia dar yra proga pasižiūrėti ko žmogus nori, ir jeigu ne atrasti ko nori, tai bent jau atrasti ko tikrai nenori. Tai čia dar truputėlį ir su juoko forma.

Bet iš esmės, jeigu yra kažkoks laikotarpis kažkuriam departamente, tai priskiriamas žmogus, kuris tuo laikotarpiu duoda užduotį, funkcijas, iš esmės su juo bendradarbiauja. Bet aš matyt esu tas žmogus, tas, kuris, matyt, koordinuoja, kur tas studentas yra, kur derinu darbo grafikus ir pan.

Tu per mažai pasakei apie savo derinimą – nes tu realiai dalyvauju tiek jų paieškoje, tiek jų su tuo praktikos turinio suderinime, grafike. <...> siunčia tiek pačiam praktikantui tą grafiką, įskaitant mane ir įskaitant visus kitus, funkcijų darbuotojų susiderinimą kokios galimybės yra, koks laikas į vieną padalinį, į kitą padalinį priimti tą praktikantą – tai yra pakankamai praktikos susiderinimas rimtas dalykas, net kartasi įdomesnis dalykas negu priimant žmogų į darbą, nes priimant žmogų į darbą priimama siaurai sričiai, be jokio grafiko, o į praktiką priima su dar papildomu grafiku, per skirtingas funkcijas, per skirtingus padalinius, su aiškiu įsivaizdavimu.

Čia daugiau einame per tą prizmę, kad, matyt, abi pusės suprastų labai panašiai ar vienodai tą pačią praktiką. Realiai kur mes kokiam departamente jis bus, studentas jis daugiau mažiau mato, ką jis ten veiks. Jei kažkas netinka, aš vėlgi už tai, kad eitų ten, kad tos naudos būtų daugiau. Tai vat čia iš tos pusės.

O jeigu kažkoks žmogus (*priziūri*) – tai ten skyriaus vadovas ar nebūtinai?

Nebūtinai. Tai gali būti ir pats specialistas konkrečiame departamente. Aišku dažniausiai yra derinama su departamentų vadovais, nes ta komunikacija ateina kai ateina tam tikras laikotarpis, mes planuojame tiek studentų, ir planuojamės tam tikrus darbo krūvius. Tai dažniausiai per departamentų vadovus, ar per tam tikrų sričių vadovus, nes tarkim aš esu atsakinga už personalą, bet neturiu savo personalo, kaip čia dabar, skyriui, žmogaus – viena su savim kone čia pasitariu. Nebent va su savo tiesioginiu vadovu, filialo vadove, bet mes nederiname tokių smulkmeniškų dalykų. Tai vat, yra sričių kur tiesiog yra sritis, bet nėra jokio departamento ar skyriaus, tai vat gal taip.

(dėl laiko, skiriamo praktikantams) Čia labai individualiai, tai vėlgi – kiek priklausomai trunka ta užduotis – ji gali trukti pusę dienos, o gali trukti mėnesį kažkokia funkcija – tai čia labai individualu. Sunku pasakyti.

Kitas dalykas, priklauso nuo to paties studento – vienas tą patį darbą atlieka lėčiau, kitas greičiau – vėlgi tie patys tempai labai skiriasi.

Kaip suprantu, tas metodikas planus mes jau kaip ir palietėme?

Ar yra tokia viena, ar tiesiog kiekvienam individualiai iš tikrųjų. Nebent būtų taip, kad yra konkrečiame departamente reikalingas tas vienas studentai tai vienai konkrečiai funkcijai atlikti. Bet čia galime kalbėti apie vieną studentą per metus, kad jis būtų grynai... ateitų į labai siaurą sritį. Tada taip, tada mes kalbame apie visą praktikos laikotarpį konkrečiame skyriuje ar departamente, kur jis tą užduotį atlieka.

Kokius darbus atlieka – labai įvairia, nežinau kiek čia verta detalizuotis. Nuo tokių labai techninių iki kūrybiškumo reikalaujančių, tai ...

Kadangi tai dažniausiai būna žmonės atėję iš šono tai mes mėgstame, kad jie galėtų kažką iš šono pažiūrėti, būna visokios ir analitinės užduotys, ypač tiems visiems, kurie yra iš tos studijų pakraipos. Tai būna kažkokia duomenų analizė iki tokių kaip, net ir bendravimas su klientais, kur jis nereikalauja didelės draudimo patirties, didelio profesionalumo, bet aptarnavimas klientų, kiek jis daugiau pirminis yra. Iki tokių, kaip <...> minėjo, tokių techninių kažkokių užduočių, kad žmogus iš esmės suprastų, kad yra darbas turi visokių atspalvių darbų ir visokių darbų.

Aš komunikuoju ir tiems patiems studentams taip, kad tai nėra darbai nukabinti iš oro – atsiprašau už savo išsireiškimą, bet tai yra arba ... Tarkime jei mūsų darbuotojas, nes vėlgi, tie darbai gali būti laike išsidėstę, kažkoks projektas, vyksta 2 mėnesius. Tai gali studentas paimti tą gabaliuką ir pagelbėti darbuotojui, o gali būti tiesiog perteklinis – nežinau, galima elementariai pasakyti, kad darbuotojas nespėja, nes sezoniškumai pas mus irgi jaučiasi, tai gali padėti su kažkokiais pertekliniais darbais. Arba prie kažkokios procese ilgesnio projekto prisidėti gabaliuku arba pilnai atlikti kažkokią funkciją.

Iš esmės, kurie ateina iš universitetų tai jiems sudėtingesnės užduotys, o iš kolegijų labiau praktinės ar nebūtinai?

Nebūtinai. Čia priklauso grynai nuo paties žmogaus. Taip, gali būti, kaip aš jau ir minėjau, Finansų ir draudimo matematika, kur tikrai galės atlikti kažkokią analizę, nu kur jau tikrai ten yra kažkokie spec. skaičiavimai, kurių Vilniaus kolegijoje nemoko. Nu tai žmogus tiesiog to negebės, nes jis to nesimokė, bet šiaip aš taip jau vertinant labai individualiai, kad jau Vilniaus universitete vienokios užduotys ar tai Romerio, o kolegijai visiškai kitokios. Tikrai ne.

Apie tą grįžtamąjį ryšį jau minėjote....

tai čia jie tokias anketas ... būna tas žodinis, per karjeros dienas kažkokie susitikimai su tais pačiais dėstytojais, bet sakyčiau tai labiau vyksta popieriniame variante tas vertinimas.

Bet visos aukštosios prašo kažkokio grįžtamojo ryšio?

Prašo, taip. Kolegijoje būna labiau apie pačią studijų programą, apie pasirošimą, apie visą kitą. Iš VU ateina irgi, dėl Romerio aš nebeatsimenu, bet tai labiau būna tas labiau studento vertinimas. Bet, kad anketa būtų tokia detali, kurią pateikia Vilniaus kolegija, nebent man čia įsidėmėjo ta Vilniaus kolegija, nes jie siunčia vis tą pačią anketą...

Jie yra labiau susidomėję kiek jei atsiunčia specialistą iš studijų programos, o tuo tarpu kitose – Vilniaus universitete ir Riomeryje – būna daugiau studento reikalas geriau pasirodyti. Jie ten rašo tas praktikos ataskaitas ir tai yra jų darbas, kaip jiems sekėsi dirbti, o ne tai, kiek jie pasirošę, ar kiek juos aukštoji mokykla paruošia tam darbui.

Dėl kursinių ar baigiamųjų darbų ar turite kokių patirčių?

Čia turbūt dviejų pobūdžių patirtys. Tai pirma, yra faktas, kad tie dėstytojaujantys žmonės jie įsitraukia į tuos kursinius ar baigiamuosius darbus kaip tos akademinės bendruomenės nariai, ar kaip vadovai, ar kaip konsultantai, ar vertinimo komisijose dalyvauja kaip socialiniai partneriai, tai tas jau toks konkretus prisilietimas. O kita dalis būtų daugiau, kuri būtų labiau susijusi su Jūsų antru klausimu tai į mus kartais kreipiasi, mes kaip pavyzdį turime dabar jus prieš mus sėdinčią, tai kartais į mus kreipiasi studentai, kurie nori pasikalbėti apie kažkokius bendresnius dalykus, būna labiau interviu. Tai ar čia Jūs labiau norite pasidomėti mūsų šita veikla, esu ne kartą turėjęs apie rinkodarą kažkokių pasikalbėjimų, arba žmonės nori, kad mes pateiktume kažkokius skaičius, rinkos pasidalinimus, kanalų pasiskirstymus – tie, kurie labai jau konkrečiai rašo apie draudimą. Tai kartais turime labiau turime daugiau tokių rašančių kursinius ar baigiamuosius darbus užklausų grynai dėl tos pačios medžiagos. Dėl to, kad kažkas norėtų pasinaudoti mūsų materialiąja baze tai retai taip būna, nes niekas dar neatėjo paprašyti, kad wordą mes duotume, kad jis galėtų parašyti darbą, bet jo, mes čia dalyvaujame šitoj vietoj iš dviejų pusių – dėl to, kad darbuotojai iš esmės smarkiai įsitraukę, o iš kitos – kad šiaip į mus kreipiasi dėl kažkokios medžiagos.

Aš dar papildysiu <...>, kad iš esmės dažniausiai ... aš sakau, dėl dėstytojavimo aš negaliu nieko komentuoti, bet kalbant apie tuos studentus, kurie ateina pas mus, mes vėlgi, lygiagrečiai... būna ateina atlikti tai pačiai praktikai. Būna kažkoks rašo baigiamąjį darbą konkrečia tematika, tai mes šioje vietoj vėlgi žiūrime, kiek mes galėsime padėti, nes dažniausiai studentas ateina su ta mintimi, kad rašydamas tą savo darbą jis galės pasinaudoti ta pačia informacija, iš tos įmonės. Ir būna tokių temų, kuriomis mes negalime padėti, nes tai yra labai detali, konfidenciali informacija, kurios atskleidimas išorei mums skaudžiai verslui labai kainuotų. Tai čia bus ar studentas, ar bus darbuotojas, tenka prie tos informacijos prisiliesti, bet esam tokias situacijas turėję, kad tuose baigiamuosiuose darbuose paminima, kad neturėtų būti paminėta. Tai sakyčiau, kad dabar atsargiau žiūrime į visus tuos dalykus ir pasideriname. Tai klausia manęs ar kažką duosime, taip, aš sakau, „duosime“, „taip, mes galime padėti šia tema“, „ne, mes negalime padėti šia tema“. Tai jei studentui netinka, tai jis keliauja toliau, kur jam galės padėti. Tai čia ta informacija dalinamės kiek galime dalintis. Tai bent jau padėti nukreipti kur tos informacijos reikia ieškoti, tai kartais būna, kad net nežino, kur tos informacijos reiktų ieškoti, o ji yra vieša, tai gal tiesiog tokia pagalba.

Dėl kitokio bendradarbiavimo. Ar turite kažkokius susitarimus dėl stipendijų, ar kitokių paskatų geriausiems studentams?

Aš čia galiu pasakyti, kad pas mus tokių minčių buvo, buvo pradėta ir kalbų, bet jos nesirealizavo ir ne, mes neturime jokios stipendijos, neturime kažkokio bendradarbiavimo. Sakau, mums tenka laikas nuo laiko dalyvauti visokiuose akademinuose renginiuose, kurie ne visada būna aukštųjų mokyklų iniciatyva, o kažkokių viešųjų organizacijų iniciatyva, kurios apjungia tas mokyklas, tai mes ten įsteigiame tuos prizus. Mes buvome įsisteigę visokius prizus, buvome padovanoję ir tuos mokymus, kur sakiau, ir dar kažkokių visokių tokių dalykų. Bet

tokių reguliarių... kaip sakiau minčių buvo, mes galvojom ir su MIF ir panašiai, bet turbūt dėl tų aukštųjų mokyklų atstovų ir dėl mūsų ne per daug didelio iniciatyvumo tas užstrigo. Nes dažniausiai tos stipendijos pradedamos derinti kaip priėmimo veiksmai, ten prasideda visokios reklamos, nėra tokio nuoširdumo ir tada viskas užstringa.

Nes aš konkrečiai žinau, mes vieną konkretų atvejį buvome pradėję derinti, jie tai pradėjo pardavinėti kaip reklaminę poziciją, siūlyti ir ... vienu žodžiu tai labai išsikreipė ir nebeliko tokio kažkokio tos idėjos, kurią norėjome turėti.

Dabar aptariant tas visas bendradarbiavimo formas – kurios daugiau aktualios, kurios mažiau, ar dar yra kažkas, ko nepamirėjote. Dar kažkokie projektai?

Aš gal jo, prie to pridėčiau, kas vis išlysdavo, ir ką dabar norėjau paminėti. Mes visada noriai dalyvaujame dar tokiuose jungtiniuose projektuose, kad būna apjungia kažkokios akademinės bendruomenės narius. Toks visai neseniai vykęs pavyzdys – profadienis toks vyksta. Tai toks renginys visoms Lietuvos kolegijoms, aukštosioms neuniversitetinėms mokykloms, susirenka, vyksta vienos dienos tokie užduočių sprendimo mokymų sesija, kada studentai susitinka su realiais verslo atstovais. Tai mes dalyvavome 2014 m., 2015 m neįvyko, visai neseniai dalyvavome prieš porą savaitių. Tai ten dalyvavo Lietuvos laisvosios rinkos institutas, ir praėjusiais metais dalyvavo SEB'as, šiais metais dalyvavo ir Western union ir DHL. Tai tokios iniciatyvos irgi yra realiai bendradarbiavimas su akademinė bendruomene, su tais pačiais studentais, kelianti jų tą praktines žinias, ką, mes kaip verslas galima suteikti, ką galime pasidalinti, ko esame išmokę, bet tai nėra vienos kažkokios aukštosios rėmuose.

Tada dar visi dalyvaujam karjeros dienose, tų aukštųjų mokyklų, kurias paminėjo <...>. Ir trečias dalykas, tolerantiškas įmonės požiūris į tą išitraukimą visą, į tą kažkokią dėstytojavimo veiklą ar akademinio bendradarbiavimo veiklą.

Nes lygiai taip pat kalbant apie tuos projektus kaip profadienis jis pareikalauja 2-3 darbuotojų visos darbo dienos dalyvavimo. Tai irgi yra tolerancija iš įmonės, kad ji atiduoda 2-3 darbuotojam darbo dieną, dėl to, kad jie nesėdėtų kažkur darbe, kad nesėdėtų ir nedarytų įprastą darbą, o jie kažkur nueitų ir pasidalintų kažkokiomis žiniomis, kas realiai mums tos trumpalaikės ir čia ir dabar naudos jokios neatneša kaip organizacijai, kaip verslui. Tai čia jo, turbūt šitie trys dalykai pagrindiniai.

Dėl Lietuvos draudikų asociacijos kaip ir sakėte ...

Dėl Lietuvos draudikų asociacijos – jo, galiu pasakyti, kad jo, realiai asociacijos veikla.... šiaip visai neblogas šitas jūsų klausimas, bet bent jau man nėra tekę susidurti, kad asociacijai yra tekę turėti kažkokių veiklų, kurios būtų orientuotos į aukštąsias mokyklas, į jų studentų kažkokių gebėjimų ugdymą. Dėl specialistų ugdymo – ten yra kažkokia rizikistų grupė – ar jie ten dirba kažką su mokymais, ar jie ten daugiau kalba apie iš esmės tendencijas – mes negalime patikslinti, bet to didelio akcentavimo, kad asociacija būtų susiorientavusi į ar būsimų ar esamų specialistų ruošimą, tai bent jau mes nežinome, ir tai turbūt yra palikta labiau kiekvieno asociacijos nario kaip verslo iniciatyvai.

Greitas apibendrinimas. Bendrai, ar buvo patenkinti praktikantų, ir apskritai, žmonių kurie dirbo, absolventų, gebėjimais? Bendra aukštojo mokslo parengimo sistema?

Jeigu taip bendrai žiūrint iš tų studentų, kurie ateina per metus, tai mes galime kalbėti apie 20 procentų, tai jei ateina 7, tai gal galime kalbėti apie kokius 2, kuriuos mes norime matyti toliau.

Čia matyt tas įvertinimas kiek mes esame patenkinti. Čia yra dvi pusės. Vienas momentas, kad mes esame patenkinti, bet mes neturime tam studentui ką pasiūlyti, tiesiog kažkokia sritis yra, kuri studentui įdomi, o mes turime vieną darbuotoją per visą įmonę ir mes tikrai negalime pasiūlyti tos konkrečios darbo vietos. Kitas momentas, kiek tas pats studentas užsirekomenduoja per tą praktikos laikotarpį. Būna tokių, būna atmestiniai žiūrima šiek tiek į tą praktiką. Bet tie, kurie atsakingai žiūri, kurie pasireiškia, kurie tikrai stengiasi, tai jie pas

mus tada jei ne iš karto, tai vėliau grįšta. Mes juos pasikviečiame. Čia sunku vertinti ko trūksta ar ko netrūksta, nes daugiau sakyčiau suveikia labiau tie personaliniai dalykai, nes vis tiek studijų programos vienaip ar kitaip galime kalbėti apie teorinį paruošimą, tą supratimą tokio turėjimą, bet vis tiek studentas atsiskleidžia labiau kaip žmogus, kaip tam tikra personalija, kiek įdeda tų pastangų tas praktines žinias pritaikant praktikoje. Bet tikrai yra studentų, kuriuos aš vadinu perlais, tai jie tikrai grįšta.

čia dar apskritai dėl studentų ir to aukštojo mokslo kokybės galima sugrįšti į atsakymą, kad būna kai kurios pozicijos, kurioms užtenka to teorinio parengimo ir to galime žmogų išugdyti. Nes faktas yra tas, kad yra labai daug dalykų, kur aukštasis mokslas niekada neišmokino ir turbūt ne jam reikia mokinti, žmogus praktikoje dirbdamas to išmoksta. O kartais yra tokių žmonių, tai tuos žmones tikrai pasiimam, išsiugdom – jei jis turi geras asmenines savybes, gerą pagrindą teorinį, tai jis gali tą praktiką įgyti. Bet kartais yra tokių pozicijų, kur mes privalome turėti žmogų su patirtimi darbine, o ne teorine ir akademine.

Čia dar matyt yra vienas toks momentas, kad aš pati dalyvauju tokiame personalistų, tai vėlgi ne asociacija, ne kažkas, mes įmonės turime tokią veiklą, tai būna tokių situacijų, kad negalime studentui pasiūlyti kažkokios pozicijos, bet nu labai gerai atliko praktiką, labai užsirekomendavo. Vėlgi, jeigu aš žinau, kad kolegės ieško kažkokio tai darbuotojo, ir aš manau, kad tai vietai tiktų, tai aš pašnekinu tą studentą, ar jam būtų aktualu. Jie sako, kad taip, tada perduodu kontaktus ir išsiplečia ne konkrečiai įmonės toj veikloj, bet truputėlį... Nes reikia padėti, jeigu studentas yra toks, kuriam norisi padėti ir kuris užsirekomendavo. Bet būna visiems pasakyta, bet ne visi užsiakcentuoja tuos dalykus. Per tuos 3 mėnesius galima pamatyti kas tai per žmogus ir kiek jis to nori savo srity, taip sakant, eiti tuo profesiniu keliu.

Tai koks būtų tiksliausias, įmonių, darbdavių įsitraukimas?

aš manau, kad tai, ką mes minėjome kaip savo įgyvendinamas veiklas, tai mes matyt ne veltui jas ir įgyvendiname. Mes kaip ir tikime, kad jos tikslingos. Tai faktinės patirties dalinimasis su visuomene, bendruomene. Nes matyt iš ko <...> sakė, išryškėja labai daug tos asmeninės savybės, pačių žmonių. Tai čia to neišmokys nei universitetas, nei kolegija, nei mes galima išmokyti. Bet ką gali išmokyti aukštosios mokyklos – tai tas teorinis pagrindas, o tai ką verslas gali bendradarbiaudamas su aukštosiomis mokyklomis – gali pasidalinti praktika, gali pasidalinti tom tendencijomis – kur link jos turėtų ruošti tuos specialistus. Iš tų tokių įvardinant priemonėmis – praktiniai seminarai ir verslo įsitraukimas į studijų programų kokybės tobulinimo visokius veiksmus ir veiklas – verslas gali nurodyti kryptį ir kažkiek duoti tos praktikos.

Labai gražiai apibendrinote. O kokios, kaip manote, kai kurie darbdaviai nenoriai įsitraukia? Kaip Jūs minėjote, kitų sektorių, kitų įmonių, kodėl, kas jam stabdo?

Paprastas atsakymas. Nes mes turime darbą ir tam darbui reikia skirti tikrai daugiau laiko nei 8 darbo valandos per dieną. Ir jeigu visos verslo įmonės ir visi verslo įmonių darbuotojai galėtų dirbti 2 dienas po 2 valandas per dieną ir tikrai turėtų laisvo laiko, tai tikrai įsitrauktų. Tai faktas, kad didžiausias neįsitraukimo priežastis, ta, kad turime pagrindinį darbą ir retai kada per tuos pagrindinius darbus galime išvelgti norą kažkur įdomiau sudalyvauti, juo labiau, kad tos tiesioginės ir iš karto tos naudos nėra. sunku pakomentuoti, gal lengviau galėtų pakomentuoti tos įmonės, kurios neįsitraukia. Čia tik mūsų tokios prielaidos

Paskutinis klausimas – kas skatina įsitraukti?

Tas prieš tai, kaip jūs sakėte, gražūs žodžiai. Tai ir skatina mus įsitraukti. Mes suprantame, kad bet koku atveju, tas bendravimas ir ta vis a veikla su aukštosiomis mokyklom yra šviesesnė ir lengvesnė ateitis mums. Jeigu aukštosios mokyklos ruoš specialistus tokius, kokių mums reikia ir jeigu aukštosios mokyklos su mumis bendradarbiaus ir turės tas žinias, kurių reikia specialistams, tai mums ir patiems ateity bus lengviau gyventi kaip verslui ir mums patiems ateity bus lengviau gyventi ateity kaip visai bendrai visuomenei. Ir tiems visiems studentams rasto savo vietą. Už tą šviesesnę rytojų mes kovojame.

Interviu Nr. 4

Interviu su Lietuvos draudikų asociacijos atstove

Pasižiūrėjau įmonių ne tiek ir daug...

Jo, nes atstovaujame ne gyvybės draudimo įmones, gyvybės yra atskira.

O kažkokių smulkesnių įmonių yra, kurios užsiima ta veikla, bet nėra narės?

Jo. Buvau seniau Baticos filialas, bet kadangi jį nupirko mūsų narys tai jo kaip ir nebėra, įsitraukę pas mus. Toliau yra kreditų draudimo bendrovė COFACE – jie šiuo metu irgi planuoja įsitraukti į asociaciją, būti nariais. Dar yra vokiečių bendrovė... tuoj pavadinimas jų... jie yra labai nišiniai, jie draudžia ūkininkų turtą, t.y. pasėlius. Tai tos mažos, kur yra nišinės kompanijos, tai dalyvavimas asociacijoje... bet pridėtinė vertė... pridėtinę vertę kuria.

Kokia yra pagrindinė nauda?

Pagrindinė nauda yra – jie žino visą informaciją apie visus teisės aktų projektus, mes monitorinam, mes bendradarbiaujame su priežiūros tarnyba – t.y. Lietuvos banku. Palaikome gerus santykius... Aišku nedalyvavimas asociacijoje jiems irgi duoda... tarkim, mes palaikome gerus santykius, bendradarbiaujame, kad teikiame savo pastabas, kad atsižvelgtų, tai nebuvimas asociacijoje na kaip ir nebūtinai reikia toje asociacijoje būti, bet iš kitos pusės, kadangi yra nišinė, tai mes, pavyzdžiui dėl pasėlių nieko nedarom – nei mes žiūrim teisės aktų, nei mes domimės priežiūra, nei su žemės ūkio ministerija – šitoj vietoj nieko nedarom, tai manau, kad jeigu jie būtų asociacijoje mes turėtume papildomą darbą.

Pagrindė manau yra ... draudikai, kurie yra asociacijoje žino visas naujienas, nes jie vis tiek kartu daromi susitikimai, dalinasi informacija kaip kam kokios problemos ir taip toliau, bandome spręsti kartu. Taip pat yra sudarytos darbo grupės – teisininkai, finansininkai, žažų ekspertai, kurie taip pat keičiasi informacija ir dalinasi tarpusavyje. Tai nebuvimas asociacijoje yra minusas, kad nežinai kaip kas pas kitus vyksta. Aišku, gali tiesiogiai susisiekti jeigu turi kontaktus.

Dėl pirmo klausimo kaip ir aišku. Kaip Jums pavyksta suderinti skirtingo dydžio asociacijos narių interesus? Nes, kaip tarkime „Lietuvos draudimas“ yra labai didelė organizacija, tarkim Gjensidige ir PZU irgi susijungę – jos irgi kaip ir bus didelės, bet yra visai mažų, kur nesiekia 100 (darbuotojų).

Mūsų visi asociacijos nariai turi po 1 balso teisę. Nėra jokių išskirtinumo kiek kas moka ar kokią rinką užima, bet mes laikomės tokios pozicijos, kad projektai vykdomi tada kai visi pritaria. Jeigu yra prieštaravimų, kad kažkam netinka – mes projekto nevykdome, mes neįsitraukiame į problemų sprendimą ar kažkas tokio. Yra buvę tokių atvejų, kad kiti susilaiko, tai jiems nesvarbu – tai mes tada dalyvaujam, dalyvaujam – viskas tvarkoj. Bet jeigu nesutampa nuomonės – tai mes nesprenžiam.

Aišku, nebuvo tokių didelių problemų, kad griežtai – jeigu darysit tai bus blogai vieniems, jeigu nedarysit – blogai kitiems. Tokių dar nebuvo atvejų, nežinau ką tada gal pagal balsų skaičių skaičiuotume, bet to dar nebuvo, pavyksta susitarti.

O ar galima sakyti, kad tos didžiausios įmonės turi didžiausią įtaką, daugiausiai interesų ir aktyviausiai visur dalyvauja.

Ne, ne visada. Netgi būna, kad mažosios iškelia problemą, galbūt todėl, kad jos neturi resursų pas save pakankamai ir tokiu būdu per asociaciją yra sprenžiami kažkokie tai klausimai.

O kaip apibūdintumėte asociaciją atstovaujančių įmonių santykius? Savo veiklos segmentuose jos bendradarbiauja ar konkuruoja labiau? Nes kiek teko paskaityti prieš ateinant, tai atrodo ta konkurencija gan arši kainomis, paslaugos...

Šiaip jie pardavimais labai konkuruoja – tiek pardavimais, tiek savo žinomumu, tiek savo reputacija, ypač kainomis – stipriai, bet kai iškyla problema, iš tikrųjų draudikai yra subrendę verslininkai ir supranta kur galima konkuruoti, o kur galima bendradarbiauti. Tai susitikimuose nebūna kažkokių tai labai didelių ginčų ar kažkokių tai didelių nesutarimų. Iš tikrųjų palyginus su kitom asociacijom, nes yra tekę kitur girdėti kas vyksta ir taip toliau, tai tikrai pakankamai subrendę, susitaria.

Tai galima sakyti, kad tos paslaugos teikiamos panašios, kainos panašios, kaip sakėte – darbuotojai irgi panašūs...

Iš tikrųjų kainos nėra panašios – jos gali skirtis 2-3 kartus. Produktai yra, kurie yra privalomieji, kurie yra standartiniai, tai jie daugiau konkuruoja kaina, o savanoriški produktai – turto draudimas ar kasko, tai kiekviena kompanija turi priedus, kuriuos gali pasiūlyti, savo tas pats žinomumas, tarkim „Lietuos draudimo“, reputacija, kad greitai žalos sureguliuojamos. Tai iš tikrųjų skiriasi ir paslaugo ir kainos gan stipriai. Netgi to pačio privalomojo draudimo taip pat kainos skirtingos.

Dėl asociacijos mastu kažkokių atveju kai nesilaikantys nariai išbraukiami, pašalinami – tikriausiai tokio nebuvo, nes, kaip sakėte, įtraukiate visus narius?

Jo. Pas mus yra šalinami nariai jeigu nesumoka nario mokesčio piktybiškai. Bet aš iš tikrųjų... iš darbo patirties nežinau nė vieno, kuris būtų pašalintas. Iš seniau buvo galbūt išbraukta įmonė, kuri bankrutavo, nu tai čia... O visos kitos – susijungimai visi... Mes neturime etikos kodekso, pagal kurį būtų galima šalinti iš asociacijos, bet kadangi esame maža asociacija, mažai narių, tai nekyla kažkokių didelių problemų ar etikos pažeidimų grubių. Nebūna taip.

Tai dėl tos bendros veiklos supratu. Pereinant prie antros dalies apie darbuotojų ugdymą, gebėjimus, ar asociacijos mastu buvo atliekami kažkokie tyrimai dėl sektoriaus plėtros perspektyvos, ateities darbuotojų skaičiaus poreikio?

Mes tikslingai į darbuotojų mokymus neįsitraukiame. Tai mes darom daugiau produktų tyrimus – tai yra atliekame draudimo, kokia yra... pasiskirstymas draudimo, kokia plėtra, išdraustumas. Tai darėme neseniai tyrimą turto draudime – kasko fizinių asmenų koks išdraustumas, tai matosi, kad yra didelis potencialas kur augti.

Pačiam sektoriui?

Taip. O dėl darbuotojų tai daugiausiai daro mokymus... yra tokia kompanija... tuoj... Draudimo ir rizikos valdymo institutas (DRVI) – jie teikia savo pasiūlymus, per juos dažniausiai kompanijos apmoko savo darbuotojus, jie jų vadovė yra Romerio universiteto dėstytoja, tai ji ten ir programą kuria draudimo, ir knygas rašo – tai vat tas bendradarbiavimas su jais kiek reikia tos informacijos...

Buvo projektas seniau ES rėmimo projektai, bet kadangi mūsų draudimo įmonės daugiau dabar yra filialai, filialai negali gauti tiesioginės paramos – tiktai kompanijos, tai todėl bendras toks yra – tai neapsimoka. Ten tada buvo tik dvi kompanijos, nu trys – lamantinas labai mažas. Tai todėl šie projektai nebebuvo toliau vystomi...

Asociacijos mastu?

Jo, asociacijos mastu. Nes institutas teikia mokymo paslaugas, jie kaip mokymo bendrovė, o mes gavome paramą iš ES ir po to buvo paskirstymas ir pirkome paslaugas.

O kokio lygmens tie darbuotojai buvo? Aukštesnio ar žemesnio?

Buvo pardavėjai, rizikos vertintojai ir departamentų vadovai – įvairaus iš tikrųjų.

Tai čia buvo tas vienas projektas?

Jo, bet jis buvo gan seniai – gal prieš 6 metus.

Kaip minėjote – tas projektas vienas, o šiaip įmonės pačios labiau kreipiasi dėl savo darbuotojų individualiai.

Ypač pardavėjų tai jie išvis nėra suinteresuoti bendri mokymai, todėl, kad jie turi savo mokymų metodikas, kas geriau apmoko savo darbuotoją, tas yra aukščiau. Tai todėl... Dėl bendrų tokių mokymų taip - kompiuterinio raštingumo, bendravimo kažkokio, o daugiau produkto, nišinio – jei nenori bendrų produktų su pardavėjais.

Mes ką darom, mes daugiausia... seminarai vyksta teisininkams, finansininkams... Pasikviečiam konkurencijos teisę, korupcijos prevenciją, direktyvos visokie įgyvendinimai, pasikviečiame specialistus, kurie papasakoja darbuotojams. Čia asociacijos mastu kas vyksta.

O ar asociacijos mastu užtikrinama, kad interesai būtų atstovaujami aukštojo mokslo politikoje – dėl specialistų rengimo?

Ką jūs turite omeny šiuo klausimu?

Aš bent jau su įmonėmis bendraujant susidariau įspūdį, kad tų tikslinių programų, kurios grynai ruoštų draudimo rinkai specialistus nėra, būna specializacijos, atšakos. Ar nereikia poreikio, kad reikia programų labiau specializuotų ir panašiai?

Kadangi programos draudime irgi yra ... yra paravėjai, yra rizikos vertintojai, yra aktuarai. Aktuarus rengia MIF, pardavėjus rengia tiek Riomeris tiek Ekonomikos fakultete yra draudimo vadyba ar .. nežinau kaip vadinasi. Rizikos vertintojai taip – tai yra reikalinga, jų nėra, bet tai tokia siaura sritis Lietuvoje, tiek mažai darbuotojų, kad tikrai nebus tokios... [programos]

Tie patys aktuarai rengiami yra MIF specialybė finansų ir draudimo matematika, bet aktuarai reikalingi tiek bankuose, tiek draudime, aišku, jų parengia nedaug, tai jie pasiskirsto gan normaliai. Bet tikrai – viena draudimo įmonė turi 1-2 aktuarus – tiesiog nėra poreikio.

Ir kadangi, dar vienas dalykas, draudikas yra perspektyvus darbuotojas, tikrai yra daug žmonių, kurie nori dirbti draudime, tai pasiūla yra didesnė už paklausą ir turi iš ko rinktis, tai todėl... tie patys baigę ekonomiką ar baigę teisę – jie puikiai tinka draudimo įmonėse.

Tai nereikia tokios specializacijos?

Rengia, kaip sakiau, Riomeris, jie turi ten būtent draudimo – aš nežinau kaip ten vadinasi ta jų kryptis, bet jei rengia ir tarpininkus brokerius ir turi kažkokį savo...

Toki bendrą paveikslą nusipiešiau... Dėl įmonių išitraukimo – kad jos pačios sau yra likusios pasirengti...

Jo jo jo, jie rengia ir praktikas, ir kviečia studentus... Ką daro dar tas DRVI institutas – kad jie studentus... su savo studentais jie kreipiasi į draudimo bendroves ir daro paskaitas draudimo bendrovėse. Tai yra 15 studentų, eina į draudimo bendrovę, papasakoja kaip kas vyksta ir taip toliau – kad gyvai matytų studentai kas vyksta jų įmonėje. Aišku, tai nėra išitraukimas tiesiogiai – tu nematai to darbo, bet vis tiek – aplinką, bendravimą ir visa kitą.

Čia tokie apibendrinantys klausimai – bet kaip ir apibendrinote – kad Jums tokio poreikio kaip ir asociacijos mastu...

Pati pagalvojau, kad pati esu baigusi finansų ir draudimo matematiką – labai aktualu besimokantys aktualu yra ką įmonei tas aktuaras daro – nes dėstytojai – vienas kitas yra artimiau susipažinęs su draudimo rinka, tai yra dirbė draudime, o visi kiti turi tik teorinius modelius. Tai būtent tų tikslių žinių ko reikia tai būtų ne vien

aktuarams aktualu – aktualu ir vadybininkams, ir teisininkams. Nežinau, man pačiai kilo ta idėja, kad pagerinti studijų programą, apklausti dirbančius darbuotojus įmonėse, kurie baigė tam tikrą susijusią studijų programą, kad ir akturaus, tai būtent kokių žinių jiems trūko universitete atėjus į darbą.

Aukštosios kai kuris ir daro tai, bet po to kiek aišku panaudoja...

Studijų programą keisti, aš įsivaizduoju, yra sunku. Mano brolis yra VU SA prezidentas, tai žinau aš iš jo, ką reiškia suderinti su pačiais dėstytojais, su dekanais ir kas iš to, kad parodai minusus – pakeisti juos sudėtinga.

Taip pat ir įmonių įsitraukimas į švietimo programą visą, lobizmas švietime – tai jiems žiauriai administravimo kaštai - ar pasikeis kas nors? Vis dėlto tai labai į ateitį planuoti labai reikia, bet kadangi mūsų lietuviai nėra įpratę planuoti 20-30 metų į priekį, tai manau, kad tas įsitraukimas yra minimalus, būtent kas su lobizmu yra susiję švietime. Galbūt didžiosios kompanijos labiau įsitraukia, bet mažesnės tai...

Interviu Nr. 5

Ekspedijavimo, logistikos įmonė E1

Visų pirma bendrai apie asociacijos veiklą – kokia yra ta nauda įmonėms, kurios priklauso asociacijai, palyginus su tomis, kurios nepriklauso? Nes Jūsų veiklos sektorius Lietuvoje pakankamai didelis ir tikrai ne visos įmonės priklauso. Ir būtent kokia ta nauda įmonių kurios yra ir nėra asociacijoje?

Tas požiūris kitoks pas mus. Į asociaciją renkasi, buriasi tos įmonės, kurios nori kažką pakeisti savo aplinką verslo, patobulinti ir čia tas ne formalumas, kad esu narys, kaip seno kirpimo būna, tai aš galiu kažkur dalyvauti, kažkur būti kviečiamasi į renginius. Kažkokia dalis yra to, bet į asociaciją mes priimame tik tuos, kurie stipriai stovi, kurie yra finansiškai stiprios, užsirekomendavusios, kurios yra apsidraudusios savo civilinę atsakomybę verslo šakos, yra patikimi, neturi neigiamų rekomendacijų, neprisidirbę niekur – nei prieš valstybines institucijas nei kažkur dar kiauylsčių padarę – dėl to pas mus jų nėra tiek daug kiek aplamai gali būti. Bendradarbiaujame šiai dienai su Credit reform, tai kiekvieną narį, kuris nori įstoti, jį patikrina visą veiklą Credit reform, kuri yra dalinai ir vieša, bet kadangi jie kaip partneriai, kaip asociacijos nariai, jis patikrina ir mums duoda pilną *reportą* apie tą įmonę. Ir ateina nauji nariai, ateina tie, kurie nori kažką veikti.

Šiuo metu kai keičiasi ES muitinės kodeksas yra nemažai įsitraukę, kad valstybinės institucijos, Finansų ministerija, Muitinės departamentas prie Finansų ministerijos – visi ten į vieną dūdą pučia, nenori kalbėtis su verslu, o jeigu eitų viena įmonė ar dvi – nekalbėtų paprasčiausiai. Bet kai ateina asociacija, kai jinai užsitarnavusi vardą, tai ją priima, asociacijos vardu kalbama ir asociacija surenka klausimus iš narių ir kas aktualu visi deleguoja. Šiaip asociaciją atstovauja prezidiumas, yra 8 prezidiumo nariai ir jie gana aktyviai pasiskirstę visomis sritimis: aš atsakingas už mokymus asociacijoje. Tai čia tokia užklasinė veikla tam kam dar yra laiko ir noro šalia darbo, kurio daug iš tikrųjų yra, dar ir užklasinę veiklą daryti, Yra tokių kurie daug dirba, bet jiems to užtenka, jiems nereikia, jie eina savo keliu ir nenori. Gal aš toks pat buvau prieš kelis metus ir aš net buvau suspendavęs tą mokėjimą, bet mane čia įtraukė į tą asociacijos veiklą.

Ar galima sakyti, kad tos įmonės, kurios nepriklauso po to vis tiek naudojasi ta nauda dėl teisės aktų ir panašiai.

Nu yra tų įmonių, kurioms mes ir taip padarome gerus dalykus, nors nėra asociacijos. Nes mes kovojame už savo verslo šakos gerbūvį, interesus, aplinką verslo.

O gal galite patikslinti kuo Jūsų asociacija skiriasi nuo Lietuvos logistikos asociacijos? Nes pas jus kaip ir buvo ekspeditorių ir po to tas logistikos žodis vėliau atsirado.

Čia lietuviškų intrigų pavyzdys kai vieni mąsto, kad mes neteisinga linkme einame ir susikuria identišką asociaciją, ana asociacija, mūsų manymu, nieko neveikia, nesireklamuoja, tik turi vardą, kelios įmonės tėra susibūrusios, nieko blogo nenoriu apie jas šnekėti. Ten tikrai rimti vyrai, gal jie mato pasaulį kitaip, tai tegu jie dirba. Kaip ir Klaipėdoje yra dar viena asociacija kur kelios įmonės yra, irgi vadinasi kažkaip ekspeditorių... Čia

bandėme kalbėti, kad jungiamės, bet pasirodo kaip mėnuliukas 2-3 kartus per metus vadovas asociacijos, kažką į viešą erdvę išėjęs pasako, bet nutyla.

Ana asociacija daugiau formaliai – pažiūrėkite spaudą, pažiūrėkite kažkokią žiniasklaidą – ar rasite kur anos asociacijos užuominas apie jas ar ką veikia, ar kovoja dėl kažko. Nieko nerasite, juos matau tik oficialiuose renginiuose, furšetuose gražiai apsirengusius, gal kokią kalbą pasakančius – gal žmonėms to ir reikia. Tai tegu jie turi savo asociaciją. Bet mes manome, kad jie neatitinka tų visų reikalavimų, įsivaizdavimų.

O ar Jūsų nariai priklauso ir kitoms asociacijoms?

Yra konfederacijos, federacijos, kurios jungia skirtingas asociacijas. Priklausome Lietuvos pramonininkų konfederacijai, mokam narystės mokesčių; vienija daug asociacijų bei stambias pavienes įmones. Dar priklausom Lietuvos verslo konfederacijai, dalyvaujam jų veikloje, jei mūsų nedalyvaujame. Čia tiek va.

Ten pas mane 4 klausimas, bet susiejant su tuo, kad vienijate stipriausia, pasižyminčias, neprasikaltusias, tai ar asociacijos mastu yra numatyti atvejai, kuomet nariai, nesilaikantys tam tikrų išipareigojimų gali būti pašalinti ir ar tokių atvejų buvo?

Ne. Tie kurie nori – išeina, o tie kurie nesumoka abonentinio mokesčio, kuris verslo pasaulyje nėra didelis, tai mes paprasčiausiai darome įspėjimą ir pašaliname, tai leidžia mums įstatai – pašalinti narį, kuris nemoka mokesčių.

O ar per Jūsų asociacijos veikimo laikotarpį buvo daug įmonių, kurios išėjo ar buvo pašalintos?

Buvo, tas vyksta. Rotacija apie 10 proc. Gal, iki – plus minus kelių metų bėgyje.

Antrasis platus klausimas – kaip pavyksta suderinti skirtingo dydžio asociacijos narių interesus? Nes asociacijos, keik žiūrėjau, didesnių, na didesnių asociacijos mastu, bet vidutinių įmonių mastu, yra kelios, o kitos yra pakankamai smulkios, kitos kituose miestuose įsikūrusios. Tai kaip atstovaujami interesai didesnių ir mažesnių ir ar galima sakyti, kad tos didžiausios jos ir turi didžiausią įtaką?

Ne, neturi, visi mes lygūs.

Turėdama omenyje didžiausias turiu omeny pagal darbuotojų skaičių, <įmonių pavadinimai >.. Jūs dar iš tų didesnių.

Nėra skirtumo pas mus ar <įmonės pavadinimas > ar <įmonės pavadinimas>... Mes irgi nesam didžiosios pagal tuos visus apibrėžimus.

Bet turint omenyje, kad darbuotojų virš 100...

Jo, virš 100, bet yra ir pačio prezidento įmonė – iš manau keliolika darbuotojų – gali būti keliolika ir keli darbuotojai sukti didesnes apyvartas negu keliasdešimt vadybininkų sėdinčių ekspedicijos bendrovėje. Viskas priklauso kaip ką daro. Nes sakykim žemės transporte vieni fraktai, veža geležinkeliais, laivais ar lėktuvais *čerteriniais* – tai ten visai kitos sumos, kitos apyvartos, kiti kiekiai. Vėlgi, gali keli žmonės sukti tas dideles apyvartas ir būti pagal apyvartą pirmose vietose, o pagal žmonių skaičių – paskutinėse vietose. Čia kaip kas gali sukti verslą, taip tas suka.

Tai tas interesų atstovavimas būtent per prezidiumą?

Jo. Kongresas išrenka prezidiumą, išrenka prezidentą ir mes pasitvirtiname sekretorių pas save, tokį techninį darbuotoją ir viskas. Tai praktiškai visi dirbame be jokio atlyginimo, be nieko, net prezidentas negauna atlyginimo. Gauna tik atlyginimą už tuos techninius darbus generalinė sekretorė, kuri tvarko visą ūkį ir pusę etato buhalterė – ir viskas.

O kalbant apie įmonių santykius, ar įmonių veiklos segmentuose, paslaugose, kainose, technologijose ir inovacijose jos labiau bendradarbiauja ar konkuruoja? Kokie tie jų veiklos laukai?

Visi esame ir konkurentai ir... Konkurentai esame versle, čia savaime aišku, o kai jau reikia siekti bendro reikalo, dėl verslo aplinkos gerinimo, tai mes vienijame jėgas, nes mums visiems reikia šitų dalykų. Čia jau konkuruojame visi kartu, valstybės mastu, sakydami, kad Lietuva – tranzito šalis, mums reikia konkurencinių pranašumų prieš kaimynines valstybes. Čia yra būtiniausia sąlyga, nes jeigu Lietuvos vyriausybė priima netinkamus mūsų verslo šakai nutarimus, nesuteikia tam tikrų preferencijų ar lengvatų, tai atitinkamai mes blogesnėse verslo sąlygose ir tie srautai, kurie ateina pas mus iš trečiųjų pasaulio šalių arba ES į NVS šalis, į rytus, į vieną ar kitą pusę, kai mes tranzitiniame koridoriuje esame tai mums labai tai jautru – kas geriau stovi šiuo metu – ar lenkai, ar latviai ar estai – pagrindiniai konkurentai. Per kurį uostą čia eis tie kroviniai, kas turi geresnes sąlygas, kas geriau tai daro, lengvatinių daugiau sąlygų, daugiau įrankių – tai čia turi valstybė suprasti. Kuo daugiau supranta, tuo daugiau srauto eina per valstybę mūsų, tuo daugiau paslaugų atliekama, tuo daugiau į biudžetą pinigų. Na tiek.

O turint omeny tas paslaugas, tai Jūsų paslaugos panašios?

Yra žodis ekspeditorius. Tai jie skiriasi tuo, kad vieni ekspedijuoja geležinkeliu, kiti oru, kiti ... visi iš esmės ekspedijuoja plačiai, bet vieni kiti daugiau koncentruojasi į išvardintas sritis – kiti avia, kiti antžeminėse... Yra ir tokių mišinių – vežėjas plius ekspeditorius – kai klientus aptarnauja savo transporto priemonėmis, ką nepajėgia ekspedijuoja.

O jeigu ekspedijuoja, tuo pačiu transportu perveža – tai tada labiau kainomis konkuruoja?

Yra tokių, dažnai pasitaiko šiandien, kad yra grandinė ekspeditorių vieni kitus užsako. Ekspeditorius turi klientą, jis ieško transporto priemonės, suranda vežėją, kuris tuo metu neturi transporto priemonės, tai tuo metu ekspedijuoja. Kadangi jis ekspedijuoja, jis dar kartą ieško vežėjo ar ekspeditoriaus, tai taip gaunasi kartais, kad perki per kelis asociacijos narius, praeina tą visą užsakymą. Čia tam tikra prasme mes bendradarbiaujame, kita prasme mes konkuruojame dėl klientų.

O tarkime dėl darbuotojų irgi tam tikra konkurencija? Kiekvienas sau bando užsiauginti?

Taip, kiekviena įmonė sau augina.

O ar organizuojami asociacijos mastu kažkokie paslaugų kokybės gerinimo, vadybinės technologijos, IT atnaujinimai - asociacijos mastu.

Mokymai tai taip, seminarai, mokymai organizuojami, o kitaip.

Labiau dėl technologinių, vadybinių bendrų asociacijos mastu, dėl paslaugų kokybės – standartai kažkokie... Tos technologijos – ar mechanizavimas ar bendri ... ar kiekviena atkirai?

Kiekvienas individualiai – kas kaip išmano taip daro.

Dabar apie asociacijos veiklą ugdant darbuotojų gebėjimus – apie sektoriaus plėtrą ir kokių darbuotojų ar kokių kompetencijų jiems reikėtų? Ar tokių buvo pas jus.

Jo, mes darome tuos mokymus. Pagrindė ekspeditorių. Yra pas mus LINEKA puslapyje yra kursai apibrėžti, yra 16 modulių, FIATA kursai, tai kartą metuose prasukame tą grupę. Kas susidomi – vadybininkų-vadovų lygmeniui. Mes paruošiame ekspeditorių, pamokome visko ko jam reikia. Suderinę tą programą apsigynę jos galiojimo validaciją, tai jos galiojimą praeitais metais mes apsigynėme Stambule, apsigynėm ir toliau galime kelis metus vykdyti mokymus. Dabar ruošiame dar vieną programą aukščiausio lygio vadovams – tai irgi ruošiame programą, pristatinėsime irgi gal šiais metais Dubline, pasauliniame ar tai kitam jeigu nespėsime. Jeigu patvirtins mūsų šią programą, mes galėsime tą mokymo programą vesti, mokinti įmonių vadovus. Tai tiek.

Darbuotojų kvalifikaciją mokymai kasmet. Yra 16 modulių, gali vieni atskirus modulius mokintis, gali atskirą modulį pasiėmę. Ir gali eiti asociacijos nariai, gali ne asociacijos nariai – tik brangiau kainuoja. Gali ir studentai eiti, pašaliniai žmonės – nėra skirtumo.

O tie asociacijos mokymai – jie apie tą Jūsų sektorių, tai jeigu studentai eina, tai ar gali būti visiškai žalias studentas, baigęs visai kitą sritį ar ...

Vieną sykį buvo lyg tai studentas. Mes daugiau mokom, siekiam kelti kvalifikaciją tarp narių, tarp ekspeditorių.

O čia įmonės iniciatyva darbuotojas eina ar pačio darbuotojo iniciatyva savo kompetencijas pakelti?
Visaip būna.

O ar tie mokymai mokami?

Be abejo mokami, nes viskas kainuoja – visa medžiaga, visi dėstytojai, kuriuos samdome.

Samdote dėstytojus iš universiteto ar labiau praktikus?

Dalis praktikų kaip aš, dėstau apie visus sandėlius, logistikos centrus, du modulius iš tų visų keliolikos. Toliau yra iš aukštųjų mokyklų dėstytojai, yra iš valstybinių institucijų – Muitinės departamento, iš Vidaus reikalų ministerijos, iš Susisiekimo ministerijos. Verslo atstovai, mokymo įstaigų lektoriai dėstytojai ir valstybinių įstaigų.

O jeigu dar grįžtant prie pirmo klausimo, ar tyrimai, kurie apžvelgia, kad va, artimiausiu metu mums reikės daugiau žmonių, ar tiesiog nežiūrėte...

Tyrimai... Mes nesame tokia asociacija, kad koncertuotumės apie tyrimus. Nesame Pramoninkų konfederacija, nesam Verslo konfederacija – čia kaip LINAVA – prisikūrusi visą ministeriją... Pas mus pusantro žmogaus dirba, visuomeniniais pagrindais – kas ką gali...

O dėl to tyrimo tai jeigu būtų šaukimai ES pinigų, tai galima būtų atlikti tyrimą kooperuojantis su kokia mokymo įstaiga. Čia buvo tokių minčių, vienas kitas trečias...

Dalyvavome mes tyrime viename prieš 3 metus – susikooperavome su latviais, Lietuvoje mes su Kauno universitetu ir mes atlikome tyrimą kelių transporto tyrimą – kaip vairuotojai, važiuodami autostradomis, kertantys sienas – kaip jie ilsisi, tokius tyrimus buvome atlikę, buvo finansavę ES. Kai finansuoja – galima atlikti, galima pritraukti tinkamus žmones, mes būnam kaip organizatoriai, patys netiriame, tyrimo medžiagą kažkam paviešiname, atiduodame.

Dar vienas klausimas – kaip asociacijos mastu užtikrinte, kad interesai būtų atstovaujami formuojant aukštojo mokslo politiką. Tiesiog, kad Jūsų tam sektoriui būtų tinkami specialistai parengiami aukštosiose?

... Bendradarbiaujame su kai kuriomis mokymo įstaigomis, tos kurios pareiškia norą bendradarbiauti, kai kurias esame priėmę į narius, kurie iniciatyvą parodė. Kitos taip kaip partneriai bendradarbiaujame. Tarptautinės teisės ... TTVAM, toliau dizaino... (VTDK) – jinai nori įstoti. Gedimino technikos universitetas – jis ir kviečia, ir nori, bet jis kaip partneris yra daugiau. Jie per asociaciją kviečia darbuotojus, vadovus įmonių, kad dalyvautų mokymų programų kūrimuose, pareikštų savo nuomonę, dalyvaujame diplominių darbų gynimuose, dalyvaujame diplominių darbų gynimuose, kai kurie paskaito paskaitas neakivaizdininkams nedarbo metu – toks ale bendradarbiavimas – mokymo programų konsultavimas.

Būtent per asociaciją jos kreipiasi į Jus, kad kažką rekomenduotumėte...

Taip. Mes kiek turime laiko tiek – neturim čia etato, kad čia mes jau...

O ar teko kažkokių projektų vykdyti, kad būtų diskutuojama, ar studentai būtų įtraukti – apie studentų gebėjimų ugdymą. Kai kurios įmonės asociacijos turėjo praktikų modelių kūrimą...

Jos gal savarankiškai užsiima...

Tokio asociacijos mastu bendro projekto ta tematika neturėjote?

Toks projektas... Na yra toks projektas... Mes apie jį garsiai nekalbame. Toks eigoje – sukurti atskirą mokymo centrą ir ruošti iš tikrųjų, nes aukštosios – nu gali paruošti, bet jos paruošia, bet ne ant tiek profesionaliai. Čia visa ta mokymo politika žalinga, ne ta linkme eina. Studentai mokosi, po baigimo jei negali to daryti, jie vis tiek čia turi praeiti nemažai.

Dabar tam, kad jis čia atliktų praktiką... Baigėsi tie laikai kada įmonės turėjo, vos ne kiekviena įmonė, turėjo kadru vadovą dar ... ta krizė mus pamokė paskutinė aštuntų metų ir taip išsivalėme – darbe reikalingi tie žmonės, kurie dirba ir uždirba ir padeda išsilaikyti įmonėje, sukurti kažkokį socialinį gerbūvį. Bet kad tikrai nėra laiko žmonėms... Žmonės motyvuoti yra dirbti, bet nėra motyvuoti kai ateina kažkoks studentas, bet nėra motyvuoti kažką daryti – pas mus nėra ir pas daugelį įmonių nėra tų darbuotojų, kurie būtų priskirti mokinti vieną ar du, tris studentus. Nėra, nes nėra laiko, tai užima darbo sąnaudas. Kai daugeliui darbuotojų motyvacinė sistema yra per skatinimus, per finansus ,tai manęs dažnai klausia – „*Dainiau, aš pusę dienos sėdėsiu su studentu, bet nepadarysiu 50 procentų darbų, 50 procentų mažiau pajamų įmonei uždirbsiu, atitinkamai panašiai atlyginimo mažiau gausiu. Ką daryti?*“ Net tokie klausiami keliame. Valstybė galėtų kažkaip finansuoti šitą dalyką.

Aišku, nėra kada, nekėlėme tų klausimų, mes tik mąstome, bet pamažu vienuose kituose susibūrimuose mes kalbame, kad jeigu finansuotų man vietą, ateitų tai gerai. Tada aš priimu žmogų, kuriam aš moku atlyginimą tam, kad mokinti studentą. Čia didžiausia problema ne tik pas mus, bet ir kitur. Kiti leidžia sau tai daryti, kiti kitaip susikūrę. Vidinę sistemą.

Jeigu mes norime užsiauginti ekspeditorių ar sandėlio darbuotoją ar tarpininką, mes priimame žmogų naują, mes jį užsiauginame, bet tikslas užsiauginti sau, bet ne visuomenei. Sau, kad mums toliau dirbtų. Tai tokia sistema.

Bet naudojames darbo biržos pasiūlymais, nes yra finansavimo programos, jos mums atsiunčia darbuotojus, mes pasirenkame juos ir įsipareigojame prieš tuos darbuotojus, prieš darbo biržą tam tikrą laikotarpį, jeigu nepažeidė darbo kodekso reikalavimų ,darbo drausmės, jie finansuoja tam tikrą, nemažą, dalį atlyginimo. Finansuoja jie ir tam tikrą dalį darbuotojo ir to darbuotojo, kuris priskirtas prie šito naujo darbuotojo kaip mokytojas – tai patyręs darbuotojas irgi gauna ar keliolika ar 20 proc. didesnę atlyginimą kaip priedą prie sau galiojančio. Čia yra pakankamai sveikas toks dalykas, tada pas mus atsiranda kažkokia tai motyvacija, šitą pasidaryti. Aukštosios mokyklos neturi pinigų, kad juos čia siųstų ir dar mokėtų, valstybė neskiria tam pinigų, tai aš nelaikau to etato, kad padarytų kažką valstybei, tegul valstybė kažką padarytų – kadro darbuotojo, arba įsteigčiau kažkokį skyrių, kuris čia būtų tuo užsiima, priiminėja... Pasirašyčiau sutartį su aukštąja mokykla, tai būtų vienas žingsnis, ją kažkur registruočiau – kažkur švietimo sistemoje, praktikos sutartis – priimčiau, registruočiau – jeigu taip būtų, už tai gaučiau kompensacijas – tai kodėl gi ne, čia būtų galima priruošti. Bet kadangi to nėra, greičiau yra įsteigti mokyklą, kuri apamai priima kas nori, ateina, apmokom grynai praktinių dalykų – to ko reikia ir po tų praktinių dalykų – kas norės, tas galės ir tiesiai į bet kokią ekspedicinę kompaniją ir ten žinos tikrai ką veikti. Tai va. Mokymo įstaigose gal trūksta dėstytojų praktikų.

Apie įmonės darbuotojus, kad suprasti tą kontekstinę informaciją. Tai kokia Jūsų darbuotojų kaita įmonėje per metus? Kiek pasikeičia darbuotojų, koks tas poreikis naujiems žmonėms?

Nu aš manau, kad apie 10 proc.

O kokia dalis darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą?

Aukštąjį išsilavinimą... manau, kad neturi apie 50 proc., nes kadangi tokia plus minus kaita, mums tai nėra vienas iš pagrindinių parametru, yra žmogaus noras dirbti, jo nusiteikimas dirbti, jo motyvacija dirbti – tai yra vienas iš pagrindinių rodiklių. O ar jis aukštąją baigęs ar vidurinį, tai iš principo nėra skirtumas, svarbu, kad jis nebūtų teistas ir būtų noras dirbti, jei tą supranta, greitai siekia, išmoksta ar jau ateina turėdamas patirtį – tai nėra skirtumo ar aukšto ar neaukšto, dėl to mes šitų rodiklių nežinome, aš seku iš to, kad pas mus iš 100 darbuotojų daugiau kaip 50 proc. yra sandėlio darbuotojai – krovikai, prekių priėmėjai, tarp jų yra keli, kurie baigę aukštuosius mokslus, bet visi kiti ar baigę mokyklas.

O kita dalis?

Kita dalis vadyba.

Tai jie visi turi?

Jo, didžioji dauguma.

O kaip įmonė ieško naujų darbuotojų – ar labiau renkatės su patirtimi ar ugdote darbuotojus iš absolventų?

Ir taip ir taip. Dažniau gal mes paskutiniu metu mes taikome tą, kad priimame suprantantį, norintį mokintis ir norintį tobulėti, išsigudrom patys, tai yra geriau, mažiau problemų, negu priėmė profesorių nu ir jo gerai nepažini, atsiranda ambicijos ir jis pradeda diskutuoti sąlygas, pradeda išeiti ir klientus nusineša, čia vienu žodžiu...

Kiek laiko trunka naujų darbuotojų apmokymas?

Kaip kas. Duodame pereinamąjį periodą, 2-3 mėnesiai. Jeigu jis pasigauna, toliau dirba, jeigu jis ne – matome, kad jis negali tobulėti dėl to, kad negali fiziškai sutvertas žmogus, tai gražiai atsisveikiname.

O kalbant apie 5 metų laikotarpį, jeigu kalbant iš tų 50, kurie turi aukštąjį išsilavinimą, kiek yra absolventų – neseniai baigusių aukštąsias?

Tie, kurie priimti per 5 metus... Nu nežinau. Man atrodo jų nebuvo.

Galima sakyti ilgaamžiai dirba tie darbuotojai kur vadybininkai?

Jo. Jie ilgaamžiai, amžiaus vidurkis pakankamai didelis, aukštas.

Greitai perbėgsime per bendradarbiavimo formas. Apie studijų programų tobulinimą – ar per pastaruosius 5 metus teko teikti siūlymus aukštosioms Jūsų veiklos sričiai?

Kaip įmonė – ne.

Ar kas nors dalyvavo studijų programų komiteto veiklose?

Kaip įmonė – ne. Aš dalyvauju kaip nuo asociacijos, bet kaip nuo įmonės aš nedalyvauju.

Ar teikiate siūlymus aukštosiame ir dėl materialiosios bazės atnaujinimo? Mes ne, bet yra tokių įmonių, kurios, daugiau užsienio kapitalo įmonės, duoda kažkokias stipendijas, pas juos kitokios socialinės programos, mes gal neturim dar tokios patirties kaip nacionalinė kompanija grynai. Yra tos stambiosios kompanijos Klaipėdos uoste, kurios tą propaguoja.

Kai buvau šitoj įstaigoj, kuri rekomendavo Jums į mane kreiptis, buvau komisijoje, tai ten kai vertinom aukštąsias programas, tai žiūriu Klaipėdoje tas labai populiaru. Ten yra stambių pinigingu, finansiškai stambių įmonių, kurios gali sau leisti tą padaryti ir pamotyvuoti, skirti stipendiją geriausiai besimokančiam ar dar ten ką. Tai sveikas dalykas.

Sakėte, kad teikiate siūlymus aukštosioms. Gal galite pakomentuoti kokie buvo tie siūlymai? Ar diskusijos, ar formalūs ar neformalūs tie pokalbiai?

Tai paprasčiausiai aš matau tas studijų programas, o negalėčiau pasakyti... Nu kaip, taisau tą, kas realiai turėtų būti aktualu. Ten daugiau studijų programose šūkių būna tokių, nekonkrečių, mažai *konkretikos* – reikia kelti, nu – paprastai pasakius – reikia gyventi geriau. Kaip ir studentams sakau – o kaip reikia gyventi geriau? Jeigu ateini pas darbdavį ir paklausi, pasėdi dvi savaites, pasipraktikuoji kažkur skyriuj, tarkim pardavimų skyriuje, ateini ir ką reikėtų patobulinti tavo manymu? Jis taip sako: „nu reikia vystyti pardavimus, reikia kelti pardavimus, reikia stengtis kelti.“ – tai tokiom bendrom frazėm gražiai atsisveikinam, parodui duris – tai nieko konkretaus. Tai kai studentai tuos diplominius ginasi, išvadose galia rašo – konkrečiai reikia tą tą tą – sakau, ačiū – tezėmis nereikia šnekėti, reikia labai konkrečiai – tą taip padaryti, tą – taip, tą – taip. Tai šitose mokymosi programose pastebėjau visų įstaigų, kiek ir per tą įstaigąėjau (SKVC) – trūksta *konkretikos*, labai konkrečios, reikėjo daugiau įnešti *konkretikos* – ką konkrečiai vienu kitu penktu klausimu. Aš irgi nelabai konkrečiai kalbu, bet aš kalbu apie esmę, nes galim paimti bet kokią sferą – kaip patį ūkį, kad per mažai technikos, viduj tas studijos per IT sistemą, ar ten dar kažkur – kai nueinu į vieną mokyklą dėstytojai šneka: „oj, pas mus kaip čia gražu, kaip gerai“ - pasigauni studentą kažkur besirūkantį, kažkur paprašai ateiti į komisiją paaiškinti ar tau čia patinka, tai tas į šuns dienas išdeda ir konkrečiai pasako – tas, tas nefunkcionuoja, tas labai neįdomu, nes funkcionalumas ne tas, tas taip, tas taip ir tada išprašai, vėl dėstytoją pasikvieti, nes negali, studento su dėstytoju, nes jis po to bus išvartytas ar pažymių gerų negaus, tai jo trūksta tos *konkretikos*. Gal labai į šonus nuėjau, bet mokymo programose kiekvienoj srity – kaip kelti, kaip tobulinti, kaip ką vystyti – nu o daugiau vystyti, kelti – bet ką, kaip, koku būdu, kokiais terminais, kas už tai atsakingas, kokios atsakomybės, kaip įgyvendinamas, vidiniuose dokumentuose kokios lėšos skiriamos ir kaip efektyvumas matuojamas – daug ten dalykų tų nėra, tezėmis tiek tik koreguoji ir teiki siūlymus.

O iš tų pasiūlymų teikimo ar matėte, kad kažkas pasikeitė? Ar po to laiko kažkiek padiskutavus matote, kad ...

Nežinau, aš jeigu būčiau kompanija, kuri užsiiminėčiau tuo tai be abejo kasmet aš tikrinčiau. Čia kaip tarkim mes – jeigu atitinkame kažkokią kokybę, *secury change* – kokybės rodiklis sandėliams – tai jeigu gauni tą sertifikatą tai tada kiekvienais metais tave audituoja, ateina auditas ir tikrina ar dar atitinki standartus kur išsilaikei, čia visa techninė įranga, organizacinius klausimus, darbo tvarkas. Tai taip pat ir aukštosios mokyklos – aš prieš jas esu konsultantas, aš pasakau, bet nekontroliuojanti institucija, aš patariu kaip verslo šakos atstovas ir aš nieko daugiau... Nėra tokių prašymų, be to ir nebūtų laiko.

Tų klausimų gana daug, tai reiktų kaip nors trumpiau stengtis. Dėl dėstymo – ar yra įmonės darbuotojų, kurie dėstytojų aukštosiose?

Ne. Aš.

Ir kuriose aukštosiose?

TTVAM pagrinde. Anksčiau buvo su VGTU, su dizaino, buvo paskui SMK.

O Jūs TTVAM pastoviai dėstote?

Ne, aš jau anksčiau pastoviai dėstydavau, dabar nėra laiko, daugiau dirbu su studentais, baigiamaisiais ir komisijose. Nu ir studijų programų tobulinimesi. Dabar apsiribuju tokia veikla prieš kokius kelis metus rasdavau dar to laiko, bet kai čia tų darbų daugėja – nespėji fiziškai.

Tai galima sakyti, kad daugiau ne dėstėte, o lektoriavote kažkokiose kviestinėse, tikslinėse paskaitose?

Jo, kokiose mokymo programų tobulinimuose, baigiamųjų darbų...

O apie praktikas kalbant – ar priimate praktikantus, nors kaip ir skundėtės...

Priimam retai, bet priimam – ne dešimtimis, bet po kelis priimam visgi.

O kaip platinatė tą informaciją? Ar tikslingai kreipiatės į aukštąją ar...

Būna taip – kada matome, kad reikia... Praktikantai dažniausiai reikalingi tada kada jie iš dalies ir naudą mes norime sau daryti, tai yra jei reikalingi nesudėtingiems, techniniams darbams, kai žmonės... atostogų ciklas kai būna, jie išvažiuoja, tada pamatome tokius laikotarpius, pavasarį ar vasarą ar rudenį – tam tikri ciklai, kada būna vakuumai, tada mes mielai užsipildome 1-2 mėnesiams studentų, jis čia, kad ir būna, neturim žmonių, kurių priskirtų, šiek tiek antras trečias padeda, panešioja dokumentus, suranda informacijos, susipažįsta su tais dokumentais – eilinį techninį darbą daro, bet jis galų gale ir komunikacijoje dalyvauja – kelia telefonus, jau priima kažkokius užklausimus, bet jam nesuteikta teisė spręsti grynai, bet jis įsiterpia tą gyvenimą, bet jis gauna tam tikros praktikos, pamato gyvenimą kaip viskas vyksta ir po to aprašinėja tą.

O kokiam laikotarpiui? Standartiniam praktikos?

Taip, standartiniam praktikos. Buvo tokių atvejų kai po praktikos užsirekomendavo ir po praktikos priimdavome į darbą.

Bet sakėte 5 metų laikotarpiu ne – čia anksčiau buvo?

Čia anksčiau buvo čia sandėlio – čia gal kokių 6-7, o gal ir ta riba ir buvo prieš 5 metus buvom sandėly priėmę, gal ir į klientų aptarnavimo skyrių priėmę – gal 5 metų ir buvo porą. Bet 2-3 metų laikotarpiu tikrai nebuvo, gal prieš 5 ir buvo.

O iš kokių aukštųjų mokyklų tie studentai dažniausiai ateina?

Su transportu visi susiję.

Transporto vadyba?

Jo, su tom. Iš kokių konkrečiai atėję nežinau, bet kad su transporto vadyba buvo, tikrai, dabar prisiminiau.

Sakėte atskirų žmonių, kurie rūpintųsi praktikantu nėra.

Ne.

Grižtamąjį ryšį po praktikos – ar teikiate aukštajai kažkokius pastebėjimus dėl tobulinimų dėl praktikantų darbo? Anketas būna siunčia.

Ne, aukštosios neaktyvios visiškai. Jos labai formaliai žiūri į tą dalyką. Teisingai, vadovai būna praktikų paskirti, jie labiau formaliai žiūri, jie labai nesuinteresuoti, kad paklausti.

Sakykime, mano dukra mokosi Briuselyje, tai yra – Olandijoje, dabar Briuselyje atlieka praktiką tam neramiam – tai praktikos vadovas buvo atvažiuavęs net į Briuselį iš Olandijos pasižiūrėti kaip atliekamas, pasikalbėjo su įmonės vadovu, nu ten daug pavyzdžių galima cituoti kaip ten užsienyje mokosi.

Ten visas praktikos organizavimo dalykas... Ten būna biznio savaitės, aukštosios, sudariusios sutartis, kaip ir su mūsų kompanija, su kitom kompanijom kažkokias sutartis, tai būna ta biznio savaitė. Jie siųsdami į tą įmonę konkrečiai ateina, ar tai alaus gamybos įmonė, dėstytojai deleguoja užduotis: šitiems 2-3 studentams turit aprašyti po vizito tą tą dalyką, ta grupė – tą tą tą tą – gauna užduotis – biznio savaitė būna, kokias 2-3 įmones apvaikšto ir taip kartą į mėnesį būna ar kartą į ketvirtį, žiūrint kokioje programoje būna ir jie jau gauna tuos sąlyčio taškus, gauna užduotis.

Aš irgi čia... Pas mus kaip būna ateina lietuviškos mokyklos – ateina, pažiopso, nei kažkas klausinėja, vienas kitam anekdotus pasakoja... Kaip sakant, formaliai – „mus čia atginė, praeisim.“ Daugiau klausinėja dėstytojai, nes jiems įdomiau, o studentams tai visiškai neįdomu, gal vienas kitas.

O ekskursijoms ateina irgi iš transporto?

Jo, čia dabar iš Šiaulių atvažiuos balandžio 1, paskui čia buvo iš kolegijų visų – geležinkelio va buvo, buvo iš TTVAM pačio atėję...

O jie savo iniciatyva?

Čia mokymo įstaigų iniciatyva. Bet kad vaizdelis kaip tarybiniais laikais – už rankyčių atveda.. kažkas netvarkoj, jeigu eina, turi duoti užduotis, o paskui turi rašyti ataskaitą tam tikrais klausimais. Nu ir to nėra.

Dar vienas pavyzdys – sakau kiekvienai mokyklai. Ta mokykla aukštoji kur mokosi mano dukra. Sakykim, antram kurse buvo įkūrė – ten įstatymai tai leidžia – įkurta bendrovė. Patys studentai dalyvauja kūrime, sudaroma 4-5 studentų grupė, kurie įkuria įmonę, dalyvauja pačios įmonės – formalumų – steigime, pažiūri, pereina visą biurokratiją, įmonė gauna UAB statusą, bet turi lengvatines sąlygas, kadangi yra aukštoji mokykla registruota. Ir jei pasiima kokį brendą – pavyzdžiui maniškė buvo pasiėmusi puodelį tokį ir puodelį pasiėmė iš vieno gamintojo, kur gamina puodelius, toliau logotipus dėjo ir toliau, su kepykla buvo sudariusi sutartį tokius specialius miltelius (bet jie ekologiški), užpylus vandens, įdėjus į mikrobanginę, išskyla toks kaip *crem briule* pyragėlis. Ir tada jie... maniškė buvo už marketingą atsakinga, buvo buhalteris, tiekėjas – visi. Ir jie aplinkui – aukštoji mokykla finansuoja – dalyvavo visose mugėse, parodose, tam tikrą biudžetą jiems sudarė, išplatino akcijas – aš nusipirkau – visi dalyviai ten savo giminėms, savo pažįstamiems išplatino akcijas, nusipirkau aš už 20 eurų akcijas, po mokslo metų pabaigos, kai pardavė įmonę tai aš gavau už tą 20 eurų – man 100 grąžino. Ta prasme ten tas įmones perka verslininkai, ten jie pakeičia statusą – ta prasme, taip įdomiai viską organizuoja, o studentai jau tame gyvena versle pusiau, atsiskaito dėstytojams, kurie irgi praktikai, nu aš nežinau – pasakočiau iš pasakočiau. Aš pasakoju ir mūsų mokykloms – nu darykit kažką panašaus – būtų mano valioj, turėčiau laiko, specializuočiausi va čia, tai tą tikrai paleisčiau, bet deja pas nieką iniciatyvos nėra. Nu čia taip nukrypom į šalį.

Dėl kursinių baigiamųjų sakėte, kad bendraujate su studentais – tai Jūs ar vadovaujate ar informaciją teikiate labiau? Būtent apie logistikos kažkokius...

Diplominiam – aš vadovas. Kiekvienais metais apie 10 studentų. Tai vienoj, kitoj trečioj mokykloj.

Tai čia VGTU...

Ne, VGTU jau ne, į komisiją kartais kviečiasi, SMK kartais į komisiją kviečiasi, tada pagrinde TTVAM.

O temas Jūs siūlote?

Aš pasiūlau ir kažkas mano temą pasirenka ir paskui ateina ir pasikalbam – kodėl pasirinkai, kiek čia domina, ar dirbi nedirbi, nes kai tie diplominiai susideda iš dviejų dalių. Tai tie literatūros šaltiniai – lengviausia dalis. O sudėtingesnė dalis ta tiriamoji.

O tai informaciją – teikiate, nukreipiate kažkur?

Sunkiausia dalis, nes kažkokiai įmonei jeigu... ne kiekviena įmonė dalinasi ta informacija. Čia yra sunkiausias dalykas visiems studentams, nes visi baisiai baiminasi informacijos nutekėjimu, tai labai nedalina.

O Jūs patys kaip įmonė teikiate informaciją?

Mes teikiame jeigu ateina studentai. Finansinių rodiklių neteikiame, balansinių ataskaitų neduodame, bet tam tikrą protingą informaciją mes suteikiame. Klientų nevardijame, nes buvo ir tokių, baigiamuosiuose mačiau – ateina – įmonės X analizė: pateikia balansą, čia įmonė tokia, turi tiek vilkikų, randasi tokiu adresu Vilniuje ... Taigi mes visi žinome.. randasi tokiu adresu – ir varo visus balansus, kiek darbuotojų, kokie pelnai – visas tas komercines paslaptis. Še tau ant stalo...

Dėl stipendijų – Jūsų įmone neteikia?

Ne. Esame nacionalinė kompanija, bet nesame tokie stipri kaip tokie tarptautiniai – DHL, Shenker ir visi kiti – gali sau leisti tą daryti, bet nepriaugome iki to lygio.

O karjeros dienose ar dalyvaujate?

Pas mus nėra tų darbuotojų, kurie tą.. jeigu dalyvauja kažkas tai aš. Daugiau niekas.

Jeigu grįžtant kiek į pradžia – tai jūs nacionalinė įmonė tarp daug tarptautinių – tai ar gerai jaučiatės konkuruodami tame lauke?

Tarptautinėms kompanijoms lengviau dirbti. Tarptautinės kompanijos joms svarbu turėti gerą vadybą – tai techninius darbuotojus. Kuo skiriasi nacionalinės nuo tarptautinių, bent jau ekspedicijos transporto srityje. Visa esmė klientuose – jos gražiai atrodo, jos ten tvarkingai dirba, turi kokybės standartus, valdymo, pagal vidinę politiką, bet čia svarbiausi techniniai, gerai kvalifikuoti darbuotojai, kurie grynai nekuria, o kad grynai padarytų – iš rato arklys gerai vagą – bet nei į kairę nei į dešinę nei per metrą – tu ark tą vagą ir būk geras techninis darbuotojas – daugiau nieko. Ten be abejo socialinės garantijos yra už tai, kad išari tą vagą - tai nėra kūrėjai, tai grynai techniniai darbuotojai. O nacionalinės kompanijos – tai tikrai tas kas po žodžiu vadybininkas – kuris tuo pačiu ir pardavėjas, ir buhalteris, ir teisininkas ir verslo šakos vadybininkas – viską apimantis, menedžeris jisai – viską valdo. Mums reikia ir pakovoti dėl lietuvių – užsienio kapitalo kompanijose 80-90 proc. klientų jiems duoda, nuleidžia iš tarptautinio lygmens, jie pasirašę didžiausius kontraktus, ten dirba atskira pardavėjų komanda – o čia tik numeta, pateikia tuos – „tikrai aptarnauk gerai“. Be abejo, atsiranda vienas kitas trečias ir lietuvis, kadangi tinklas tarptautinis bendras. Bet tai smulkmė. Žinote puikiai pagal pareto dėsnį, kad visos įmonės turi tą 15-20 proc. stambiausių klientų generuoja 90 proc. pajamų apyvartos, tai tas visas sukas, o tie 10 – likusią procentų apyvartą generuoja didžiulė didžiulė masė vienkartinę vartotojų. O mes turime visą tai išsikovoti. (gal čia jau per ilgai...) Mums žymiai sunkiau dirbti – išsikovoti savo pozicijas ir dirbti.

Visai apibendrinimui. Kaip manote, koks darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus tiksliausias yra? Kalbant apie programas, dėstymą, praktikas – ką aptarėme, tai kokios tos formos tiksliausias, kad tie gebėjimai tinkami būtų?

Kad gebėjimai būtų tinkami... Taip, mokymo programos turi būti be abejo. Tas techninis dalykas, ką aš dabar darau – padedu kažkokius diplominius žiūrėti – čia kaip bendradarbiavimo forma, gal ji kažkiek padeda, bet nu – ne tokiu mastu – geriau nuo pat pradžios nuo ko pradėti mokinti – pati mokymo programa, programų sudarymas ir praktika – šičia turėtų būti daugiau veiksmo su praktika. Kuo daugiau praktikos gaus studentai, jeigu matys teisingai pasirinkę savo specialybę, jeigu sudomins tos praktikos – visai kitos motyvacijos atsiranda – tas pas mus nepastatyta tinkamai.

Kaip manote, kokios pagrindinės kliūtys dėl kurių kai kurie darbdaviai nenori įsitraukti? Netruksta darbuotojų? Ar praktikoms priimti? Kodėl į aukštųjų mokyklų studijų programų rengimą neįsitraukia, nors skundžiasi po to...

Čia priklauso nuo įmonės politikos ir nuo to, kaip ji finansiškai stipriai stovi. Jeigu ji grynai finansiškai stipriai stovi ir sau gali leisti taip – turi savo politikoje tokią užduotį dalyvauti tokiam gyvenime ir padėti – be abejo tai vienas dalykas. Mes čia daugiau kalbame apie dideles kompanijas, bet yra ir mažesnių – daro jei yra noras. Mažesnėms, vidutinėms paprasčiausiai nelieka laiko, čia tiktai keičiasi geopolitinės situacijos – tik išbridome iš krizės, pradėjom kilti – op- vėl ta geopolitinė situacija – labai priklausomi mes nuo tranzitinių srautų į rytus ir jeigu ten kažkas, krizė, tai galvoji labiau kaip čia išgyventi, o ne kaip čia ką visuomenei padaryti gero. Tai čia mes vidutinės mažos įmonės smulkios kompanijos mažiau tam dėmesio, bet jeigu būtų kažkokia motyvacija teisės aktų pagalba, įmonės matytų, kad – o, mes nieko neprarasim, kad valstybė prisidėtų prie to, kad kažkokį finansavimą – buvau pateikęs pavyzdį su darbo birža – tai labai teigiamas pavyzdys. Mes jau esame ne vieną tokį priėmę, esame ir į vadybos lygmenį du ar tris mučtinės tarpininkus priėmę, kur gavome irgi finansavimą – mums metus mokėjo pusę algos. Kompensavo, mes priėmėme juos, kaip viskas tvarkoj.

Šiuo atveju vienintelė išvada, kad studentai turėtų eiti į darbo biržą, kad gautų finansavimą ir tada iš darbo biržos mes studentą pasiimtume ir išmokintume – taip išeina. Nes jeigu finansavimą galima tik per darbo biržą gauti.

Tai jeigu paskutinis klausimas, apibendrinant, kas paskatintų darbdavius finansinė parama priimant praktikantus – o dėl studijų programų tobulinimo – kas juos paskatintų sudarinėti ar keisti ar siūlyti? Ar turi būti aukštosios iniciatyva ar poreikiai įmonės?

Viskas nuo asmenybių priklauso. Jeigu aukštosios rodo iniciatyvą, dalyvauja intensyviai verslo gyvenime, dalyvauja susitikimuose – kodėl TTVAM – ji aktyvi, nes aktyviai įsilieja jos dekanė, ji prezidento narė,

dalyvauja aktyviai transporto sektoriaus ar logistikos sektoriaus gyvenime, tai bendradarbiauja su verslu – kartais tie žmogiški faktoriai padeda – įkalbėti vieną kitą vadovą iš įmonių dalyvauti vienoje ar kitoje veikloje. Tai tas dar motyvuoja. Nes jei artimiau nesusiduri su tais dalykais, tai tau niekas nepasako tos krypties – tai tu ir neini tenais, bet jeigu gyveni aplinkoj, kad vis tau kala kala galvon – ir gražiai ir negražiai visaip ir manai, kad gal reikia padėti, tau suteikia informacijos apie tai, be abejo ir eini. Daugiau iniciatyvos be abejo reikia aukštosioms mokykloms, veržtis į tą verslo gyvenimą, daugiau ten dalyvauti – daugiau asociacijose, daugiau ne asociacijose – nu va kažkur, tyrimuose gal bendruose. Bet jos formaliai žiūri – pasirašom sutartį, kad būsite mūsų partnerį, nueina ir tuo baigiasi – užsideda pliusą. Tas konferencijų rengimas matosi labai formalus. Sako – ateikite ateikite sudalyvaukite. Čia buvo vienu metu neseniai, bent 3 aukštosios mokyklos organizavo labai panašias konferencijas – „uoj būtina būtina ateikite su pranešimu“ – užsidedo paukščiuką. Ten studentai per prievartą atvaryti, o pagrindiniai konferencijos klauso vienas kito pranešėjai – aš pranešu ir po to klausau kitų, keli studentai sėdi, visi suvaryti – vo mes čia studentams darom. Tas labai matosi. Tas toks labai formalumas, kad tik užsidedo paukščiuką, nėra pas studentus motyvacijos. Turėtų būti atvirkesčiai – turėtų būti pilna salė studentų, dėstytojų galėtų nebūti, o dabar dėstytojai sėdi, atsėdinėja už studentus. Tai vieni kitus klauso. Tai čia ne konferencija, bet iš draugiškumo nueini.

Interviu Nr. 6

Ekspedijavimo, logistikos įmonė E2

Visų pirma norėčiau sužinoti kontekstą logistikos ir ekspedijavimo įmonių. Kiek turite partnerių ar konkurentų logistikos įmonių?

Kad vaizdžiai taip pavaizduoti - mes esame didžiausia ekspedijavimo įmonė Lietuvoje, turime gal kokius 2 proc. rinkos. Tai puikiai parodo situaciją - nors esame didžiausi, užimame tik dalį rinkos. Konkurentų yra begalė. Iš globalių konkurentų yra DHL, Shenker, Kiunenagalis - šitie yra rimčiausi, o visi kiti yra daugiau vietinės reikšmės, bet taip pat labai stiprūs.

Su tomis įmonėmis Jūs daugiau konkuruojate negu bendradarbiaujate?

Su visomis konkuruojame.

Kokia darbuotojų kaita įmonėje per metus?

Darbuotojų kaita paskutinius porą metų šiek tiek įsijudino, nes buvo laikas kai tos kaitos išvis nebuvo. Iš esmės darbuotojai dirba labai ilgai - aš pats dirbu 12 metų, turiu kolegą, kuris dirba 20 metų, mano skyriuje žmonės dirba 9, 5 metus, yra naujokų, kurie dirba 1 metus, yra studentų, kurie dirba 2 mėnesius.

Kaip dėl darbuotojų išsilavinimo?

Vadyboje praktiškai visi turi aukštąjį išsilavinimą. (80+ darbuotojų įmonėje vadybininkai, apie 10 - techniniai darbuotojai sandėlyje); gal koks vienas baiginėja studijas; išskyrus sandėlio darbuotojus, nes ten išsilavinimas iš esmės nėra reikalingas.

Ar vienodai žiūrite tiek į bakalaurą turinčius, tiek į profesinį bakalaurą turinčius?

Iš esmės taip, bet kai renkamės studentus praktikai, renkamės juos iš universiteto.

Kaip įmonė ieško naujų darbuotojų? AR ieškote patyrusių, ar kai kurioms pozicijoms renkatės "žalius" - absolventus?

Jeigu tam tikroje transporto kryptyje turime patyrusius darbuotojus, į pagalbą paimame studentus iš universiteto, tam, kad jei įgautų praktikos ir užsiaugintume juos, kad jie žinotų kaip tai reikia daryti nuo nulio. Jeigu yra *trafickas*, veikla, jei nėra patyrusių darbuotojų, kurie galėtų išmokyti naujokus, tada ieškome patyrusių darbuotojų.

Kaip minėjote, vadybos srityje visi turi aukštąjį.

Taip, galbūt vienas kitas dar tik mokosi.

Kiek maždaug trunka naujų darbuotojų apmokymas?

Iš praktikos jau po pusmečio galima sakyti, kad galima išėiti atostogų ir pabandyti palikti vieną padirbėti, bet pusmečio reikia.

O įprasto bandomojo laikotarpio - kai būna 3 mėnesiai - nepakanka?

Oficialiai jis egzistuoja, bet iš esmės tai pusmetį reikia dirbti, kad galėtum patikėti tam tikrus darbus savarankiškai daryti.

Ar Jūsų įmonė pastaruosiu metu (5 metų laikotarpiu) įdarbino Jūsų veiklos srities absolventus? Kokia ta masė?

Sakyčiau kokių 10 per paskutinius 3-4 metus. Tai ne daugiau, tai 10-15 proc mūsų įmonės darbuotojų dabar.

Kokias maždaug jie studijų programas baigė?

Dauguma transporto fakultetą VGTU.

Ar samdydami absolventus teikiate prioritetą konkrečiai aukštajai? Greičiausiai tai yra VGTU?

Taip.

Studijų programų tobulinimas

Studijų programų tobulinime nedalyvaujame, bet, pavyzdžiui, buvo kalba su prodekane transporto inžinerijos fakulteto, kokių dalykų reikėtų išmokyti, tai nebuvo į pačią programą lindimas, bet mano buvo akcentavimas, kad būtų galimybė kalbų mokyti studentų. Nes tokių galimybių kaip rusų kalba ar kiniečių kalba galimybės mokyti nėra.

Ar jie atsižvelgė į Jūsų siūlymus? Ar čia neseniai buvo?

Prieš porą metų, bet nuo to laiko niekas nepasikeitė.

Po to karto daugiau neteko kalbėti?

Žinau, kad tie žmonės nuleido rankas.

Dėl studijų programų tobulinimo - vyko pavienės diskusijos, bet kaip ir nejaučiate kažkokio grįžtamojo ryšio.

Jo, tai nėra sisteminis reikalas.

O būtent tada kai kreipėtės, tai buvo Jūsų labiau iniciatyva negu aukštosios?

Taip, mano kaip buvusio studento šito fakulteto.

Tikriausiai jei studijų programų tobulinimo veikloje dekanato lygmeniu nebendraujate, greičiausiai studijų programų komitetuose irgi nėra darbuotojų, kurie periodiškai dalyvautų.

Ne, jie nesikreipia ir jiems nėra įdomu.

Darbuotojai nesikreipia ar aukštosios nesikreipia?

Aukštosios nesikreipia.

Ar dėstote aukštosiose mokyklose?

Dėstau aš pats, kartą ar porą kartų į semestrą.

Tai tokios labiau pavienės paskaitos?

Taip, tam tikrom konkrečiom temom, kurioms reikia praktikų.

Tai Jūs, kiek pats žinote, vienintelis dėstote?

Kol kas aš vienintelis. Yra minčių iš pardavėjų dar ką nors nusiūsti, bet šiaip aš kol kas vienintelis tuo užsiimu.

O kokį dalyką ir kur dėstote?

Tame pačiame Transporto inžinerijos fakultete VGTU. Kokybės vadybos sistemos, jų poreikis, kiek tai kainuoja, kokie rezultatai bei apie rinką, rinkos struktūrą, rinkos žaidėjus, kad žmonės įsivaizduotų jeigu ieško darbo, į kurią pusę nori pasiduoti, ir, kad suprastų kuo skirias vežėjas nuo ekspeditoriaus ir nuo logisto, nes tą dalyką žmonės labai dažnai maišo - kas yra ekspeditorius, kas yra logistikos įmonė, kas yra vežėjas. Tai yra trys skirtingi dalykai, o dauguma mano, kad tai tas pats.

Transporto inžinerijos katedroje - tik Transporto inžinerijos studentams dėstote, ar kelių studijų programų?

Transporto inžinerijos fakultete yra vadybinės tam tikros programos - Vežimo organizavimas ir valdymas, Transporto ekonomika, tai aš tiem ir dėstau. Inžinieriam tiem kur konstruoja mašinas - ne.

Ar tenka kitiems darbuotojams dalyvauti kviestinėse paskaitose?

Netenka.

Kiek laiko maždaug dėstote VGTU?

Sakyčiau 4 kokie metai, gal daugiau. Ir dalyvauju magistro darbų komisijoje tuo pačiu.

Pats baigiamiesiems darbams nevadovaujate, tik kaip narys?

Taip.

Ar įmonės vadovybė noriai išleidžia Jus dėstyti?

Paskaitos vyksta ir vakarais ir darbo metu, tai nėra tik vakarais. Vadovybė apie tai žino, bet jiems tai nėra svarbu ar ribotina, čia daugiau mano iniciatyva.

Kiek maždaug praktikantų įmonė priima per metus?

3-4

Tai tendencija - tiek kasmet?

Jo. Mes tiesiog padarom tokį dalyką, kuris vadinasi *biškį* kitaip. Bukas, banalus praktikos supratimas, tai yra kad mėnesiui, dviems ateina studentas pabūti čia, Įmonėms tai yra visiškai neįdomu. Tai yra pinigų švaistymas, laiko švaistymas ir t.t. Studentui tai yra irgi visiškai neįdomu, nes geriau važiuos kur nors padirbėti vasarą į užsienį. Kam čia kankintis nemokamai. Tai mes pasiūlėme metinį kontraktą pas mus. Gauna studentas praktiką, nes jis dirba realų darbą realioj darbo vietoj, plius pusę etato jis puikiai suderina su studijomis ir jis gauna algą - tai reiškia, kad jis gauna atlyginimą. Tokiu būdu yra praktika darbo vietoje, normali praktika, visus metus trunkanti, po metų sprendžiame su studentu - ar jis tinka mums. Jeigu jis tinka mums, mes jam pasiūlome pilnu etatu normaliai dirbti pas mus, jeigu netinka - ačiū viso gero. Visiems nuo to tiktai geriau. -Jis turi įrašą, kad dirbo, o ne tiesiog praktiką atliko 2 mėnesių, tai jau yra įrašas, kad jis dirbo <įmonės pavadinimas>, ir jis dirbo metus, žino ką jisai darė, tai jam karjerai irgi yra geras dalykas toksai, mums tai yra gerai, kad turim laiko susipažinti su tuo žmogumi ir nuspręsti ar jis mums tinka ar netinka. Kitas dalykas, tai nėra pilnu etatu, iš karto kosminiai kaštai, kad bijotum priimti tokį žmogų. Kadangi nėra didelė kaina viso šito reikalo tai mes pakankamai linkę paeksperimentuoti.

Tai galbūt ir konkursas didesnis negu į praktiką - vis tik darbo vieta?

Norinčių yra, bet priklauso nuo metų. Pavyzdžiui pirmais metais, prieš kokius 4 metus, norinčių buvo gal 5 į vieną vietą, prieš 2 metus turėjom 4 vietas, atėjo tik 3 norintys apskritai. Renkamės iš trečio kurso, jei nėra trečiakursių, tada žiūrim ketvirtakursių. Trečiakursius imam dėl to, kad trečiamstai padeda tuo pačiu rašyti baigiamąjį darbą, nes po to gali vietoj išsiaiškinti kas juos domina rašymui. Kitas dalykas, kad 4 kurse lieka dažniausiai bedarbiais tie, kurie nelabai tinka apskritai kaip žmonės, o trečias kursas yra pats tas, tada viskas įdomu ir puikiai derinasi su studijom.

Tai renkatės būtent iš VGTU tuos praktikantus?

Jo, toks pagrindas.

Ar įmonė turi atskirus žmones, kurie užsiima praktikantais, jūsų atveju nebe praktikantais, o darbuotojais, jiems skiriamas kažkoks didesnis dėmesys?

HR pas mus nėra, pas mus yra tik vienas per <įmonės pavadinimas> per 20 000 darbuotojų vienas HR sėdi Danijoje, tai kaip atskiro HR nėra, bet kiekvieno skyriaus vadovas atsakingas už savo skyriuje dirbančius jaunuolius ar jaunuoles.

Kiek maždaug laiko naujam žmogui yra skiriama? Ar tai yra tendencija, kaip sakėte prieš tai, kad po 6 mėnesių jau galima laisviau paleisti tą žmogų?

Iš esmės yra dirbama su juo, duodami tam tikri darbai, neduodama kopijuoti ar skanuoti, o tai yra rimtas darbas, ir matome pagal situaciją - jeigu matome, kad yra poreikis jam anksčiau dirbti pilnu etatu mes jam pasiūlome. Nėra tai kažkaip apibrėžta grubiai, visas apibrėžtumas yra, kad sutartis yra sudaryta metams, terminuota.

Ar yra buvę atvejų kai žmogus išeina, nes jam netinka ar per didelis krūvis ar pan.?

Buvo vienas atvejis kai žmogus nusprendė, kad čia ne jam, nėjo su studijomis suderinti ir t.t. Kitas yra buvęs atvejis kai mes pasakėm "ačiū, viso gero". Yra buvę atvejų kai mes matome, kad čia beviltiškas atvejis toliau tęsti.

Ar suteikiate aukštajai mokyklai grįžtamąjį ryšį? Greičiausiai tie studentai praktiką užsiskaito dirbdami?

Taip. Prodekanė ar kitas žmogus (pagrindinis žmogus su kuriuo dirbame) Transporto vadybos katedroje, žino iš manęs kaip kokiems studentams sekasi ir ką mes linkę pasilikti. Vienas iš studentų, kuris prieš 4 metus pradėjo, spėjau jau išvažiuoti ir į stažuotę į JAV ir grįžti. Tai, ta prasme, yra ir karjeros galimybės.

O grįžtamąjį ryšį jūs labiau suteikiate apie individualų asmenį, bet apie studijų programą apibendrinimų nedarote kažkokių?

Jo, nes esmė, kad aš pats mokinausi šituos dalykus aš žinau, kad stipriai nieko bendro ką su tuo reikės daryti nieko nebus, ten yra tokiai, kaip sakyti, platesnei pasaulėžiūrai, vis tiek reikės visko išmokinti, todėl mes suprantame, kad universitetas nėra profesinė mokykla, tai nereikia tikėtis, kad ji ruošų grynai, kad profesinis išsilavinimas būtų.

Jau minėjote, kad pats dalyvaujate baigiamųjų darbų gynimo komisijoje, kad tie dalinai įdarbinti studentai turi galimybę gauti duomenis, o ar tenka gauti užklausimų iš kitų studentų, kad Jūs duotumėte jiems informaciją?

Taip, yra tokių prašymų, gana retai, bet būna ir mes dažniausiai sutariame susitikti ir pasišnekėti ir aš jiems atsakau į visus klausimus.

Jei tai nėra per daug konfidencialu Jūs pasidalinate?

Pasikalbėti mes tikrai galime, jeigu šnekėti apie finansinius dokumentus tai jau yra gilesnis klausimas.

Ar yra kokie nors papildomi susitarimai su aukštosiomis mokyklomis ar dėl studentų stipendijų ar kitokių paskatų, ar tiesiog viską išpildote savo projektu dalinai įdarbindami studentus?

Taip. Mes žinome, kad šis pasiūlymas universitetui buvo unikalus ir jie džiaugiasi tuo dalyku, nes žinau, kad konkurentai, pavyzdžiui Shenker (DB Schenker Lietuva) turi tokį dalyką, kad geriausio baigiamojo darbo studentas gauna pasiūlymą darbo, žinau, kad Girteka įsteigusi stipendijas, DPT įsitegusi stipendijas, mes jų nesteigiam, nes norime, kad žmonės užsidirbtų pinigus, o ne šiaip juos gautų už kažką, kad galbūt vieniems dėstytojams jis patinka ir gauna geresnius pažymius.

O daugiau kažkokių bendradarbiavimo formų mūsų aptartų nėra?

Be universiteto reikalų aš taip pat turiu reikalų su LT BIG BROTHER, tai ten irgi iš esmės su studentais veikia, aš ten kiekvienais metais turiu studentą iš skirtingų sričių, būna iš medicinos, būna iš prekybos, būna iš to pačio transporto, bet dabar kitur mokinasi, pavyzdžiui dabar Suomijoje mokinasi. Tai pagalba studentams įsivažiuoti į rinką ir patarti kaip toliau gyventi toje rinkoje.

Ar asociacija organizuoja projektus, kitas veiklas aukštųjų mokyklų studentų gebėjimų ugdymui?

Aš žinau, kad jie organizuoja, aš žinau, kad jei yra su Vilniaus kolegija, jeigu neklystu, įsteigę ten kažkokius FIATA ekspeditorių kursus, kurie mums yra visiškai neaktualūs, mes tame nedalyvaujame ir mes LINEKOJE esame labai pasyvūs nariai.

Ar tai dėl to, kad visko, ko reikia, pasiekiate patys savo kompanijos rėmuose?

Taip, nes mums nereikia kažkokių kursų kolegijoje jeigu mes galime gauti iš universiteto žmones ir išmokyti juos to ko reikia, kad darbas būtų padarytas.

Jokios paramos, idėjų, finansų dėl specialistų ugdymo nėra ryšių?

Ne.

Keli klausimai apibendrinimui. Paprašysiu bendrą nuomonę pateikti - ar esate patenkinti savo praktikantų, įdarbintų absolventų įgytais gebėjimais? Jau šiek tiek užsiminėte, kad greičiausiai aukštoji mokykla nėra profesinė, konkrečiai paruošti negali, bet gal yra kokių dalykų, kurie dar galėtų būti patobulinti, pvz. įtraukti kažkokius kursus ar panašiai?

Kalbų mokymasis - turi būti visiems privalomas - jie mokyklos turi nebaigti neišmokę rusų kalbos - jeigu mokinasi 7 metus ir sako, kad aš nieko nemoku, tai jis mokyklos neturėjo teisės baigti. Galų gale, universitete galėtų būti kažkoks kursas, kur studentai gali pasimokyti kalbų, nes dabar tragedija.

O kaip su anglų kalba?

Su anglų kalba problemų praktiškai nėra. Problema yra tame, kad rusiškai jaunimas nebemoka visiškai, o norim nenorim tranzitiniai kroviniai važiuoja ir klientai rusakalbiai. Apie lenkų kalbą aš nuomonės didelės neturiu, bet tam tikrose rinkose dirbant reikia ir lenkų kalbos. Bet iš esmės būtų labai sveika jei būtų galimybė pasimokyti rusų kalbą. Mes net už savo pinigus siunčiame studentus į rusų kalbos kursus jeigu matome, kad jei yra perspektyvūs ir pas mus dirbs, tai mes jiems už savo pinigus apmokame rusų kalbos kursus, nors tai puikiai padaryti galėtų universitetas.

O dėl kažkokių kitokių gebėjimų?

Gal komunikacija, su komunikacija būtų gerai padirbėti. Kažkoks bazinis pardavimų kursas, kad bent jau suprasti kai telefonu šneki, kad nereikia sakyti žodžių "ta prasme" .

Tai komentarų daugiau dėl to kaip ir neturit?

Ne, iš esmės mokėtų daugiau kalbų, bendrautų su klientais, būtų supratimas kaip čia kas vyksta ir būtų tikrai gerai.

Kaip manote, koks darbdavių įsitraukimas į AM procesus būtų tiksliausias? Kaip patys sakėte, su aukštąja nebendraujate studijų programų tobulinime, nes kaip ir nėra prasmės. Praktikos irgi - praktikantai kaip ir nemotyvuoti, per brangu... Kaip turėtų aukštosios mokyklos ir įmonės bendrauti, kad būtų pasiektas kaip ir abiejų pusių sutarimas.

Turiu tokį pavyzdį, kuris kaip ir pjauna man akis, t. y. VGTU Karjeros dienos. Jeigu norime mes su savo stendu ar savo darbuotojais dienai ar dvi ten pabendrauti su studentais, mes turime susimokėti. Tai yra visiškai non sens'as. nes tai universitetui turėtų rūpėti, būtų noras, kad apskritai kas nors ateitų iš įmonių ir pasišnekėtų su studentais apie tai ko jiems reikia, ko jie laukia rinkoje ir t.t. Todėl mes ten niekada nedalyvaujame ir niekad nedalyvausime kol tai bus mokama, nes reikia turėti omenyje ir tai, kad mūsų darbuotojui ten nuvažiuoti irgi kainuoja pinigais, jo darbo laikas taip pat įmonei kainuoja nemažus pinigais. O tai, kad mes turime susimokėti rimtus pinigais už tai, kad padaryti tai, ko reikia iš esmės universitetui, nu tai yra visiškai nesusipratimas.

Aš pats atsimenu kai dar studijų laikais į karjeros dienas nuvažiuodavome tai ten šnekėdavo du kokie vežėjai furistai ir tada studentams susidarydavo toks išpūdis transporto sistemos Lietuvos - dvi fūrų įmonės nu ir Lietuvos geležinkeliai, nes jie visada subsidijuoja fakultetą, remia visais įmanomais būdais. Be iš esmės tai nėra supratimo.

Kitas dalykas ką galėtų universitetai daryti stipriau, universitetai galėtų organizuoti išvykas į įmones, gamyklas. Lietuva turi nuostabių įmonių, turi aukštas technologijas, tai tikrai nėra problema, įmonės tikrai priimtų. Jeigu atvažiuotų ir studentai - studentai gali susimesti ant autobuso ir atvažiuoti, čia nėra tragedija. Bet universitetas to nedaro, universitetui tai neįdomu.

O būtent tas bendradarbiavimas, kažkaip koreguojant studijų programą, įmonei neįdomus?

Matot, ką aš iš įmonės pusės galiu pasakyti? Kad mažiau politologijos, filosofijos, istorijos dėstytojų antram kurse ar pirmam? Tai nieko nelemia. Pasakyti, kad dėstytojus reiktų pakeisti, kuriems virš 50 į jaunesnius? Niekam irgi neįdomu. Arba uždrausti dėstytojams atšaukinėti paskaitas? Nes studentai išsiprašo iš darbo, atvažiuoja į fakultetą ir sužino, kad paskaitos nebus, nes dėstytojas nusprendė juos visus paleisti? Ir vėl grįžta už 2 val. ir sako, kad paskaitos nebuvo. Tokių elementarių dalykų yra kur reikia sutvarkyti, o iki studijų programos dar kol dar - *dagyvensim*.

Kokios pagrindinės kliūtys dėl kurių kai kurie darbdaviai vangiai įsitraukia į AM procesus?

Tai pagrindinis dalykas - nori įsitraukti - dar susimokėk už tai. Kas yra visiškai non-sens'as. Nežinau ar VU taip daro. Nes aš VU TVM mokinausi magistrą tai tokių nesąmonių nebuvo, visi džiaugėsi jeigu ateidavo kažkas iš verslo, nieks neprašo susimokėti, kad tu atėjai čia pasirodyti.

Tai kas tada paskatintų darbdavius labiau prisidėti?

Karjeros dienos turėtų būti kaip Kaziuko mugių, kur, galų gale, tau dar *damoka*, kad apskritai atvažiavai pasirodyti.

O piniginė suma, jei įsitrauktų į studijų programų tobulinimą, ar fakultetai ir katedros mokėtų, ar tai padėtų?

Pavyzdžiui, magistrantūros baigiamųjų darbų komisija yra mokama už tai, nes jie paprasčiausiai negali pagal įstatymus tau nemokėti - ten nedaug, kapeikos, bet prisivertė kažkaip. Jeigu skirtų dar pusdienį per metus sukviesti specialistus tos srities su valdžia pasikalbėti dėl studijų programos - gali būti ir nemokamai, viskas tvarkoj, nu bet tai ten kavos, sausainių atsiveškit ir suvažiuos žmonės ir pasišnekės, viskas tvarkoj.

Yra buvęs toks atvejis, kad yra atvažiavę iš Europos Sąjungos komisija kažkokia tikrinti studijų programos šitos, uždaryti ar neuždaryti, tada mus sušaukė. Buvau aš, buvo Shenken direktorius, buvo DHL direktorius, ten buvo įdomi *chebra* susėdus prie stalo, stipri. Tai šitie iš Europos Sąjungos mūsų paklausinėjo, ką Jūs manot apie šitą programą, apskritai. Nu tai žmonės taip mandagiai pašnekėjo, kad viskas ten gerai, bet pykčio pas daug ką buvo užantyje, kad kai jau dega ir, kad jau gresia uždarymas, tada jau pasikviečia, o kai šiaip tai arba netrukdykit, arba susimokėkit.

Ar yra dar kas nors, ką norėtumėte pakalbėti šia tematika?

Apie įmonės specialistų kvalifikacijos kėlimas - ar tam skiriate daug dėmesio?

Tie kas nori kelti savo kvalifikaciją, pvz, dalyvaujam "Verslo klube" yra tokia organizacija, aš ten dalyvauju, dalį apmoka įmonė, dalį aš pats susimoku. Magistrantūros studijas visi apsimoka patys. Kalbų kursai - dalinai įmonė gali apmokėti, anglų kalbos kursus organizuojami pas mus pradedantiesiems apmoka įmonė po to reikia pačiam apsimokėti. Jeigu reikia kažkokius kursus profesinius, specializuotus, pavyzdžiui pavojingų krovinių vežimas, tai mes siunčiame darbuotojus, turime visas licenzijas.

Ar naudojate LINEKOS kažkokiais mokymais?

Jei LINEKOS ar LINAVOS kažkuo naudojamės, tai gali būti apie pavojingų krovinių vežimą tiktai.

Interviu Nr. 7

Ekspedijavimo, logistikos įmonė E3

Dėl partnerių veiklos lauke, jei gerai supratau, tai čia apie subkontraktorius? Ar konkurentus?

Konkurentus. Nes kaip supratau Jūsų įmonė priklauso LINEKAI, tai asociacijai, ir ten yra gan daug tų narių, gal net 66, ir po to pasižiūrėjau, kad yra daug tokių užsienio kapitalo įmonių, kurios tiesiog nepriklauso jokioms asociacijoms. Tai tiesiog kaip Jūs su tomis kitomis įmonėmis bendraujate – daugiau partnerystės kažkokios ar konkurentai ir galbūt tai susiję su tuo kaip sau darbuotojus ugdotės – aukštųjų mokyklų studentai tam tikra prasme irgi yra konkurencija dėl jų, nes Jūs įdarbinate panašius žmones.

Jo, nes aš čia buvau supratusi kaip apie subkontraktorius daugiau. Na tai jo, pagrindinis tai tie konkurentai. nežinau ar teko tokį girdėti, <...įmonių pavadinimai> tai tokie iš didesnių tokių įmonių. Na o mažos daugiau mums kaip subkontraktoriai – <...įmonių pavadinimai> nežinau ar teko matyti, būna ir su <...įmonių pavadinimai> iš tokių smulkesnių padeda čia tiesiog Lietuvoj ką va patys nesugebame, čia kalbant apie <...įmonės pavadinimas> suvežioti, tai tiesiog samdome subkontraktorius ir tiesiog su jais bendradarbiaujame.

O Jūsų tos teikiamos paslaugos tai su tais <...įmonių pavadinimai> yra panašios ir Jūs daugiau konkurentai.

Taip, konkurentai.

Tai tos įmonės yra kaip ir didžiausios?

Taip, tokios tarptautinės. Kad paslaugos panašios.

Ir paslaugos panašios ir kainos dėl to ir konkurencija?

Taip, taip.

Kartais patogiau žmonėms pereiti iškart į įmonės ryšį su asociacijos veikla, nes tai susiję dėl bendravimo su kitomis įmonėmis. Tai galbūt galima peršokti, koks yra tas ryšys su LINEKA? Ar yra organizuojami kažkokie projektai, darbuotojų ugdyme ar tų studentų ugdymo?

Dėl su LINEKA tai net nepasiruošiau, aišku, galėjau direktoriaus, aišku buvo išvykęs... Man dvejetas.

Gal galima tada elektroniniu paštu tą klausimą suderinti?

Na jo, jo. Galėsime tada plačiau. Bijau nusišnekėti.

Tada tęsiame toliau (klausimus) apie įmonę. Kokia Jūsų darbuotojų kaita įmonėje per metus? Čia toks klausimas, kodėl jis toks yra, siekiant išsiaiškinti koks yra tas poreikis naujiems žmonėms.

Na kokie 10-20 proc. yra.

Pas Jus yra virš 100 darbuotojų?

Taip, <...įmonės pavadinimas> įmonėje 170 darbuotojų.

Kuri dalis iš tų žmonių turi aukštąjį išsilavinimą?

Aukštąjį turi apie 80 proc., o 20, galima sakyti, dabar studijuojančių dar nebaigtas aukštasis.

Jūsų įmonėje svarbu, kad būtų aukštasis išsilavinimas? Nėra tam tikrų sričių kaip sandėlininkų kur kaip ir nebūtinai, ar jie vis tiek turi?

Jo, kadangi pas mus yra trys tokie padaliniai – sausumos transporto skyrius – čia tolimieji vežimai, sausuma kur furos važiuoja, paskui yra <...įmonės pavadinimas> greitos siuntos ir oro jūrų transporto skyrius – tai čia konteineriais gabena, jūra, oru, dideli kroviniai, specifiniai.

Kalbant apie sausumos transporto skyrių ten yra sandėlio darbuotojai, bet iš jų be aukštojo tikrai nedaug, gal kokie 5 proc. Jų iš viso yra 50, tai toks tikrai ... Yra sandėlio darbuotojų, kurie yra ir baigę.

O <...įmonės pavadinimas> – tai ar nebaigę dar, ar nutraukę, ar studijuoja su aukštaisiais tai yra pas mus ir benefituose, kad akredituojam dalį mokymosi išlaidų, kompensuojam, kad motyvuoti ir ugdyti save, kad ne tik dirbtų, kad neapleistų mokslų.

Tai jei išskirstant, proporcija vis tiek lieka 80/20?

Bendrą skaičių imant taip.

Kaip įmonė renkasi darbuotojus – ar ieškote su patirtimi, ar renkatės iš aukštųjų mokyklų studentus (kaip užsiminėte tai ir yra), tada kuo skiriasi – kur labiau patyrę, o kokioms...

Jo, tai aš irgi čia galiu net skyriais išskirti. Trečias tas skyrius kur pasižymėjote oro jūrų transporto, tai ten galima sakyti, kad 50 proc. darbuotojų gimę iš praktikantų. Tiesiog jie priimami praktikai ir po to pasieliekami iš 3 vieną pasieliekame. Tai jei per metus kokie 8 ateina, tai 3 maždaug būna įdarbinti.

Dėl kitų <...įmonės pavadinimas> – paprastai iš išorės imame tik į klientų aptarnavimo skyrių ir į operacijų skyrių – nuo kurjerių, rušiuotojų, tiesiog taip karjerą pradeda, o po to eina dirbti į kitus skyrius tai skatiname augti, keisti pozicijas, tai gaunasi toks startinis laiptelis nuo kurjerio ar klientų aptarnavimo skyriaus specialisto. Vėliau mes žiūrim, kad žmonės čia norėtų augti, matytų savo ateitį, tai taip ir gaunasi, kad iš išorės ieškome tik tų startinių pozicijų. Kartais retais atvejais vadybininką iš išorės, bet labai retai. Nes ir vadovai visi ir administratorės pareigose ir klientų aptarnavimo skyriuje ir super viseriai visi pradėjo nuo startinių pozicijų – tiesiog žiūrime, kad jo... užsiauginti žmogų, nusilipdyti savo vidinėje kutūroje.

O sausumos daugiau imame vadybininkų tokių aukštesnio grad'o iš išorės. Jau jie turintys patirtį, šiais metais kokie 3 buvo priimti. Tai jie ne nuo starto pradeda, ne nuo asistentų, ateina iš kitų įmonių gerų, patyrę jau tuose – profai savo sferoje.

Kiek trunka naujų darbuotojų apmokymas?

Čia aišku nuo pozicijos priklauso ir su kokia patirtimi ateina. Pavyzdžiui kurjerį visai šviežią, jei jis nedirbęs kitose pareigose tai apie 2 savaites užtrunka mokymai, klientų aptarnavimo skyriaus irgi apie porą savaitių. Aišku po to darbo metu daug metu žinių... Bet pagrinde jo, dvi savaites, kad sėdi šalia ir perduodi informaciją. Ten kelias dienas vadovas apmoko supažindina. Aišku, pačią pirmą dieną ir personalo skyrius ir su kitais darbuotojais supažindina, su kitais skyriais, su struktūra ir panašiai. Po to vadovai apdirba ir paskui perduodama - ar prie kažkokio vadybininko priskiriama, kad nepalikti vieno.

O jeigu tie, kurie ateina su patirtimi?

Na trumpiau užtrunka. Irgi individualiai žiūrima. Jeigu būna striuka su žmonėmis tai galbūt ir greičiau vieną palieka dirbti.

Tai maždaug porą savaitių tas toksai... O tas bandomasi laikotarpis....

Bandomasis jo, 3 mėnesiai. Bet jį ... tiesiog čia toks sutarty įrašytas terminas, sutartyje įrašytas „maža ką“, bet retai mums pasitaiko, kad netiktų ir tektų atsisveikinti su darbuotoju ar darbuotojai, mes tiesiog stengiamės iš anksto tą išsiaiškinti.

Jeigu ateina kurjeriu dirbti prieš įdarbinant netgi siūlome pasėdėti šalia vairuotojo, kad nepersigalvotų.

Kaip manote, kurioms pozicijoms reikia daugiausia apmokymo, kad žmogus įsivažiuotų?

Na klientų aptarnavimo skyriuje daug informacijos apie mūsų produktus, ten turi išmanyti ir apie muitinimą, ką galima vežti, ko negalima, draudžiamus krovinius, pavojingus. Tai klientų aptarnavimo skyriuje labai daug informacijos. Mokėti ją susirasti ir greitai atsiliepti ir skambučiai matuojami – tai tikrai reikia paruošti žmogų stipriai. Kad rezultatai nenukentėtų ir ...

Jau minėjote, kad turite ir absolventų (trečiojoje kategorijoje) tai galbūt bendrai ar išskiriant atskirai – kiek įmonė absolventų įdarbinusi? Iš kokių studijų programų ar institucijų?

Transporto vadybą kas studijuoja, Transporto logistiką. Per metus įdarbinami kokie 3-4 žmonės, studentai, kurie atlieka praktika, jiems paskutiniai metai ar dar pora metų lieka, bet jie toliau derina darbą su studijomis. Tai net kai atsirenka praktikantus jie žino, kad iš jų grupelės 1-2 liks šioje įmonėje, tai jiems kaip motyvacija, nes praktikos laikotarpis 3 mėnesiai – tai už dyką dirbti tai tiesiog ir juos taip motyvuoji ir po to rekomenduojame ir kitoms įmonėms, rekomendacijas parašome. Tai tikrai po to sėkmingai pas mus padirbė jie tą praktikos periodą jie randa kitose įmonėse darbą.

O iš transporto logistikos, transporto vadybos – gal galite įvardinti...

Iš kolegijų, tai socialinė kolegija, dizaino kolegija, TVM VU, VGTU. Na iš tokių kur pagrinde ruošia transporto logistikai...

Mes neteikiame prioriteto, kad tik iš universiteto – žiūrime pagal žmones, pagal jų gebėjimus, kaip įsivažiuoja, tikrai nesame nusistatę.

Pereiname konkrečiau prie tų įsitraukimo formų. Tai apie studijų programų tobulinimą – ar žinote, ar kažkas iš Jūsų įmonės teikia siūlymus aukštosios mokyklos, galbūt minėtom kolegijom ar universitetam, dėl jų studijų programų tobulinimo?

Šiuo metu, kiek žinau – ne.

O ar žinote ar kas nors yra įsitraukę į studijų komitetų veiklas? Bet čia gal irgi susiję...

Kiek žinau mūsų direktorius dalyvauja darbų gynimuose tose programose, egzaminų vertinimuose – na minimaliai.

Bet kad paskaitų vestų, tai tikrai šiuo metu neturime. Ankčiau man atrodė būdavo keli žmonės.

Dėl materialiosios bazės – gal čia labiau gamybinėms įmonėms labiau būdinga – ar laboratorijos ar statistinės bazės ... Tai čia kaip ir nebūdinga. Dėl dėstymo irgi sakėte, kad kaip ir nėra. O trumpalaikių kažkokių lektoriavimų projektams ar kitai paskaitai?

Šiaip mes porą kart per metus būna surinkta grupė, tiesiog patys jie mus susiranda. Iš kolegijos buvo rugsėjo-spalio mėnesį, tiesiog tokį darome kaip ekskursiją. Yra vežami studentai į oro uostą, tiesiog tą visą procedūrą žiūri – kaip vyksta iškrovimas lėktuvo, toliau čia atsivežame į ofisą – kaip rūšiavimas vyksta, operacijų skyriaus vadovė porą valandų tiesiog tokią paskaitėlę paskaito – papasakoja kaip viskas realiai. Buvo, man atrodė ir LINEKA atsiuntusi dėstytojų grupelę – darėme jiems irgi tokį kaip pristatymą apie įmonę.

Ar seniai tai vyksta?

Karts nuo karto.

Tai porą metų jau tai pasikartoja?

Tikrai. Sakau patys paskui mus susiranda.

Ir iš tų studijų programų minėjote, kad kolegijoms kažkaip būdinga – atvykimai, paskaitėlės, ekskursijos?

Kažkaip iniciatyvos daugiau rodo, domisi, atsiunčia studentus ir praktikai.

Ar įmonės vadovybė noriai išleidžia į tokias ekskursijas vykdyti?

Aišku noriai išleidžia, bet vadovai turi ir patys žiūrėti, kad tą tiesioginį darbą padarytum. Tai iš tikrųjų gauname daug pasiūlymų visur dalyvauti, bet iš tikrųjų reikia skirti daug ir laiko ir noro. Kiek nedraudžia tai jo, pasižiūri kiek fiziškai spėsi padaryti, nes norisi ir kokybiškai.

Apie praktikas. Sakėte, kad daugiausia kaip ir galėtumėte papasakoti. Tai kiek priimate per metus, tai sakėte, kad 8, ar ne?

Tuoju primesiu... Jeigu taip sakyti per vieną praktikos sezoną – tai finansų skyrius kaip tik 3 žmones ieškom 3 praktikantų, į oro jūrų transporto – 2 paimti ir dar vieną planuojame prisiimti žmogų ir į pardavimų ožmogų dar vieną ir į muitinės – tai jo, apie 8 per tą vadinamą pusmetį. Nes po to būna ir rudenį toks praktikos periodas.

O rudenį tada irgi apie 8?

Na visai, apie 6. Vidurkis plus minus. Į pardavimus užtenka vieno per metus pasiimti tokiam srautui nuimti, į oro jūrų transportą tai jie visada po 3 imasi ir finansai tikrai 3, panašiai gaunasi.

O kuriam maždaug laikotarpiui tai standartiniam...?

2-3 mėnesiai.

O ar būna kažkokių savarankiškų, kur ateina patys žmonės. Dabar kai būna savanoriška, kur divšalė sutartis, be aukštosios, galima sakyti. Tarkime nori ne 2-3, o pusę metų žmogus... Ar tokių yra?

Mažai žinokite, mažai – vienas koks per metus, daugiau su traišalėmis sutartimis.

O kaip platinote informaciją apie praktikas?

Puslapis gerapraktika berods, kolegijose nusiunčiame atstovams tokią žinią, tai jie paplatina informaciją.

O čia katedroms, ar labiau žmonės, kurie atsakingi už praktikas bendrai?

Jo, atsakingi... dėsto tą transporto logistiką ir jo patys inicijuoja, aktyviai dalyvauja. Ir su universitetu su VGTU turim kontaktą – tiesiog paprašome, kad išskabintų.

Tai toks artimesnis ryšys – jau žinote kam siųsti?

Na jo, tai ta gerapraktika – gerai gaudavom, bet kuo toliau, tuo mažiau, net nežinau kodėl. Ar studentai nepatikimai žiūri į tą puslapį, tai geriau per kelais vietas. Daug studentų ir patys mus susiranda, žiūri per įmones ir siunčia.

O iš kokių aukštųjų dažniausiai priimate praktikantus tai minėjote.... Ar yra viena aukštoji iš kurios daugiausiai ateina ar maždaug pasiskirsto?

Panašiai.

Ar įmonė turi atskirus žmones, kuris užsiima praktikantu? Ar įmonė turi kokį mentorių, ar personalo žmogus prisiima tą funkciją?

Ta pirminė atranka – tai aš esu iš personalo žmogus, o paskui jau perduodamas į tą skyrius ir paskiriamas žmogus, su kuriuo jisai dirba.

Kiek laiko tas paskirtas darbuotojas jau skyriuje maždaug laiko skiria praktikantui – ar tai priklauso nuo jo pozicijos, ar tiesiog ar praždiai daugiau to laiko – kokios yra tos praktikos, kaip praktikantą prižiūri?

Na jo, pradžioj oro tranporto skyriuje porą savaitių su juo iš tikrųjų labai dirbama, duodamos realios užduotys, jis ne stebėtojas būna, o pilnavertis darbuotojas 100 proc viską daro. Tai jam porą savaitių tikrai būna aktyvus įsitraukimas ir informacijos perdavimas.

Finansų skyriuje, kadangi priimame praktikantusi ir duodame daugiau mažų užduotėlių tai tiesiog toks kaip apsikeitimas – porą savaitių padirba su vienu darbuotoju, tiesiog, kad ir tam praktikantui su daugiau sričių susipažinti, išmokti pamatyti. Tai toks būna nepastovus, o vis kaitaliojasi.

Pardavimų skyriuje vienam projektui ar darbui būna priimame, jis tiesiog apmokomomas ir dirba – ar su duomenų baze ar su klientais, tai...

Dar norėjau pasitikslinti, finansų skyriuje tai dirba irgi iš transporto vadybos ir logistikos ar jie ateina iš finansų programų?

Iš finansų. Į pardavimų skyrių irgi – kas vadybą studijuoja.

O iš finansų – iš kokių maždaug programų ateina dažniausiai?

Iš kolegijų tai dažniausiai buhalterinė apskaita, iš Vilniaus universito irgi.

Jeigu apibendrinti dėl laiko skiriamo praktikantui, tai pradžioje kaip ir to laiko skiriama kaip ir daugiau kol apmoko, o vėliau duodama savarankiškai dirbti.

Taip.

Ar turite kažkokiais metodikas ar planus dirbant su studentais, ar tai priklauso labiau nuo to žmogaus to vadovo, ir kiekvienas labiau savarankiškai nusprendžia kaip ten dirbti?

Na tiesiog jo, čia irgi skyriais išmėtyti reikėtų. Finansų skyriuje tiesiog toks bendra informacija apie skyrių, apie veiklą, na ir vėliau prie to kiekvieno baro taip vadinamo tą įžangą gauna ir tiesiog tokių smulkų darbų. Tai ten tos priežiūros ... stengiasi tokius darbus duoti, kad nereikėtų daug priežiūros. Ne prie visos informacijos ir

prileidžiame finansų skyriuje, kad tiesiog nenuplauktų informacija, na ir su atlyginimais kai žmonės dirba, tai tos informacijos nerodo ir neteikia. Tai...

O kituose skyriuose?

Pagal specifiką. Kaip minėjau, priskiriamas žmogus, su kuriuo jis iškart dirba. Tai jis po to pagal savo darbo stilių, kaip jam patogiau iškart ir dirbti ir mokyt ar iš pradžių pamokyt, paskui po truputį įsiliėti. Tiesiog atiduodama žmogui kaip jam patogiau, bendro neturime.

Kokius darbus praktikantas atlieka ir nuo ko priklauso užduočių pobūdis. Jau šiek tiek palietėte – tai ir nuo skyriaus specifikos. Jis gauna ir paprastesnius ir analitinius?

Taip. Finansų skyriuje tai pagrindiniai ir kredito kontrolė – supažindinama su programa, duodama realiai skambučių atlikti klientam, suvesti į programą duomenis, likučių derinimai, avansinės apyskaitos – na tokių smulkių darbelių. Aišku duodame ir rūšiuoti – čia toks paprastas darbelis, bet tiesiog susipažįsta ir su dokumentais įmonės, ir kaip atrodo...

O oro jūrų transporto skyriuje – tiesiog viską. Visa informacija, visos programos, duodami visi prisijungimai padaromi, ir prie elektroninio pašto ir gauna bendrą informaciją kaip mūsų darbuotojai ir turi prisijungimus prie programų. Tiesiog dirba – turi dėl ko stengtis.

Apibendrinant tas praktikas – koks yra grįžtamasis ryšys - nes dažniausiai jei ateina į privalomąją praktiką, turi užpildyti anketą – tiek studentas, tiek kažkokia ir aukštosios forma. Ar tokias pildote?

Mes savo ruožtu neduodame pildyti, bet studentui pildome. Tai pildo būtent tas studento praktikos asmuo, kuris buvo paskirtas studentui, tiesiog ir duoda informacijos, nes darbus reikia pabaigti baigiamuosius rašyti, tai jie čia kontaktuoja su skyriaus vadovu ar žmogumi, su kuriuo dirbo, kad gauti tą informaciją. Jeigu reikia kažkokios bendros tai ir aš suteikiu.

O gal žinote tos formos – ar jose prašoma apibūdinti patį studentą kaip jam sekėsi ar yra kažkokių grafų būtent tai studijų programai tobulinti? Nes galima sakyti, kad turite „pasičiupinėję“ tuos gyvus žmones ir matote kur jie gaudosi, o kur galėtų dar aukštoji mokykla galėt padėti, kad jis atėjęs į darbo vietą geriau jaustųsi, kad geriau žinotų viską.

Kiek mačiau, tai daugiau apie praktikantą, ką jam teko kokias užduotis atlikti ir panašiai.

O ar Jums patiems kartais nekyla toks noras, kai matai, kad turėtų žmonės studijuodami tą dalyką žinoti, o nežino, tai galbūt susisiekti su tais kontaktiniai asmenimis kur siunčiate dėl praktikų ir sakyti - „Gal Jūs norėtumėte įtraukti kažką...“

Patys praktikantai tai sako, kad tiesiog jie gauna žinias ir susiduria praktiškai tai kaip žemė ir dangus skiriasi. Tiesiog žinom tą dalyką ir matyt kalbama yra. Aišku yra tokių dėstytojų, kurie bando žvelgti į visą tai kitomis akimis – iš tos pačios kolegijos mergina kur aktyviai su mumis bendrauja – vedė su studentais parodyti kaip čia viskas vyksta. Kad nebūtų vien ta teorija iš vadovėlių senų paruoštų.

Galima sakyti, kad laukiate daugiau iniciatyvos iš pačių aukštųjų, dėl tų studijų programų ar aprodyti ir panašiai.

Na mes turėjome iš tikrųjų labai aktyvų veikėją. Nes čia turi realiai ir pats savo laiko skirti ir mėgti tą daryti ir eiti kalbėti. Tai turėjome tokį <...vardas pavardė>, gal teko kur susidurti. Jisai žinau, kad aktyviai dalyvaudavo, eidavo ir paskaitas skatydavo ir pristatinėdavo. Šiuo metu tas dalykas nurimęs, o jis išėjęs į kitą įmonę dirbti.

O prieš kiek čia maždaug buvo laiko?

Prieš 3 metus. Jis tikrai labai aktyviai...

Tai čia gaunasi labiau asmeninis noras...

Na jo, jo. Jis labai idėjinis.

O tada jau kaip minėjote apie kursinius baigiamuosius darbus, kad tie vadovai pakuruoja savo tuos studentus, tai gal tiesiog galite trumpai pakomentuoti kaip tas vyksta? Kaip sakote, bendrauja su tais studentais, koks tas mastas? Ar visi studentai kažkokios informacijos praktikantai prašo ar gal iš išorės kiti?

Kiek žinau finansų skyriuje tai visiems reikia praktikantams reikia parašyti darbą apie tą įmonę kurioje atliko – tai visi 100 proc. baigiamąjį darbą rašo, tiesiog pristatyti reikia įmonės veiklą tai tikrai finansų vadovė turi informaciją, apdorotą tokios .. kaip ir paruoštukai, žino ko jau reikės, tai jo, suteikia daug informacijos.

O kiti skyriai?

O kiti pagal pobūdį. Kas jiems labiau .. gal jiems užtenka labiau ką jie dirba, tiesiog susidaro tą bendrą vaizdą ir tos informacijos užtenka, na pagal poreikį.

O ar yra taip, kad praktikantams labiau suteikiate (negu kitiems) negu kitas koks studentas, studijuojantis transportą kreipiasi?

Ne žinokite, mes vienodai atviri esame, tiesiog gali ir iš gatvės, tiesiog būna atsiunčia ir nepažįstami studentai paprašo anketas užpildyti, tai tikrai jeigu yra laiko, tai tikrai stengiamės pagelbėti, padėti.

Tai kiek nekonfidencialu, mielai dalinatės?

Taip. Žinau ir tiesiogiai skyrių vadovai gauna užklausas iš studentų, tai tikrai padeda.

... Galbūt kažkokios kitoks bendradarbiavimas su aukštosiomis. Vienas iš tokių įsitraukimo formų – būna tikslinės stipendijos studentams. Ar apie tokį dalyką galvojote, ar turite?

Neturime šiuo metu.

O ar dar yra kažkokie projektai tiesiog ką per tas įsitraukimo formas nepaklausiau? Ekskursijas minėjote ...

Jo. Pardavimų skyriaus yra aktyvi vadovė Aušra Rutkauskienė, tai ji dalyvauja Profadieniuose užsiėmimus tokius veda. Bet čia jeigu detalizuoti gal labiau pati galėtų pasakyti. Iš tikrųjų nėra pas mus tokio poreikio masiškai tokio poreikio studentams, nes žinau, kad kitoms įmonėms reikia ir jie investuoja į studentus ir matyt tas stipendijas daro.

Gal galite paminėti kokios?

Nežinau, tiesiog daug ateina ištiesiog su pasiūlymais dalyvauti studentų įsitraukimuose ir ten žaidimo forma ir užduočių, bet na ne tas segmentas, kad mums masiškai tų studentų reikėtų, kad juos tiesiog užsiauginti ir vilioti.

O dar nepaminėjau – karjeros dienos – ar dalyvaujate?

Šiuo metu, paskutiniu metu nedalyvaujame. Kažkada dalyvavome, bet dabar žinokit tikrai nedalyvavom kokius 5 metus.

Tada čia kaip ir viskas. Su asociacija sakėme patikslinsime elektroniniu paštu. Ir tada toks bendras vertinimas, apibendrinimas – ar esate patenkinti savo praktikantų, kurie atliko praktiką ir absolventų,

kurie įsidarbino pas jus, nebūtinai po praktikos, įgytais gebėjimais? Čia bendrai įvertinant tą sektorių, aukštųjų mokyklų programas. Transporto logistiką, vadybą... Kaip jau kalbėjome, galbūt yra kažkokių trūkumų, studentai nemoka ...

Iš esmės tikrai džiaugiamės ir pas mus atlikę praktikas gauna ir geras rekomendacijas ir įsidarbina kitose įmonėse, tai, kad tokių blogų atsiliepimų neturime, ir patys matosi iš praktikantų pačių noras dirbti... na iš tikrųjų 3 mėnesiai neatlygintinai – reikia irgi atsiduoti... Kad skūstusi tikrai ne – ir vadovai patenkinti ir suplanuoti darbai būna padaryti praktikantų.

Ar manote, kas aukštosios viską padaro?

Nemanau, kad čia aukštųjų indėlis didelis. Čia matyt ir to pačio žmogaus siekis, noras tobulėti, dirbti, tiesiog tų žinių gali ir dirbdamas gauti. Iš tikrųjų suvokiame, kad ką dėsto teoriją, ji dažnai su praktika susikerta, bet tikrai jaučiame iš praktikantų iniciatyvą, smalsumą išmokti, sužinoti...

Bet kita vertus, priimate žmones iš transporto vadybos, bet nebūtinai aukštojo mokykla paruošia. Vis tiek imtumėte tą transporto vadybininką, o ne baigusių kažkokią lietuvių filologiją? Nes juk turi kažką žinoti.

Na matote, jie ateina, turi tikslą, ateina į transporto sektorių įsidarbinti, dirbti, tiesiog ten tobulėti, tai taip ir gaunasi...

O tai to pagrindo kaip ir užtenka?

Na tai tiesiog tai rodo, kad jis eina ta kryptimi, kad tai yra jo sritis, tai aišku vat klientų aptarnavimo skyrius, tai ten įvairūs dirba – ir istoriją baigę ir pedagoginius universitetus, įvairių žmonių būna. Tai paskui susidėlioja matyt likimas, kad jie atsiduria čia ir paskui tiesiog daro čia karjerą.

Ar jaučiasi, kad juos reikia stipriau apmokyti, negu kurie atėję iš tų...

Žinokite ne, nes ir specifinės programos, ir žinios, tai tokių dalykų neišmoksi universitete. Aišku sveikintina kai patys domisi, bet...

Kaip manote, koks darbdavių išitraukimas į aukštojo mokslo procesus tikslingiausias norint, kad tie gebėjimai būtų geriausi? Tai ką mes kalbėjome apie dėstymą, studijų programų turinio, kursinių, baigiamųjų, praktikos, ekskursijos, ką Jūs minėjote. Tai koks tas bendravimas tikslingiausias – tiek aukštajai, tiek įmonei, kad apsimokėtų abiems pusėms.

Na taip, man atrodo ir paskaitų skaitymas iš tikrųjų yra tiesiog tiems studentams parodytas tas dėmesys, tų žinių iš to žmogaus, kuris dirba, ne teorija, supažindinama su ta praktika, iš vidaus kaip viskas atrodo.

Įmonė tikriausiai gali per tas praktikas save atskleisti?

Na taip, mums tikrai efektyviau pasikviesti, nuvesti į oro uostą, parodyti lėktuvą, kaip pakrauna, iškrauna, kaip viskas vyksta, išmuitinimai, kitos procedūros.. tą vat vidinę atmosferą kompanijos. Tai kita visai negu stovėti prieš auditoriją ir tiesiog sausai pasakoti.

O kaip dėl tų studijų programų tobulinimo? Irgi kaip ir nėra poreikio eiti į aukštąsias ir sakyti, kad Jūs kažką pridėkit. Nes dažniausiai įmonėms nėra ta sritis įdomi. Įdomu kodėl – ar jos jaučia, kad aukštosios vis tiek nieko nepakeis, ar neatsižvelgs, ar jiems pakanka pagrindo ir jie po to įmonėje tą žmogų pagal save pritaikys.

Aš čia gal labai ir nepakomentuosiu. Galbūt aišku kas studijavo iš pačių vadovų VGTU tai jie patys žino kas ten dėstoma, tai jie patys šneka kai jau susitinka su studentai tai tiesiog mato, kad tie patys dėstytojai dėsto tai, kad ta pati literatūra, tai suvokia. Na bet čia pagalvoti ir padaryti tai čia dalykai skirtingi. Tiesiog reikia ir laiko ir

noro tam atsidėti, kažką sakyti, kad keičiam programą, bet tiesiog labai mums tas nepjauna, nes jauną žmogų tu gali išsimokyti, išsiugdyti, išsilipdyti. Tiesiog dar pačio studento reikia noro.

Labai dažnai akcentuoja, kad svarbu ne aukštoji, ne programa, o pats žmogus.

Jo, jeigu dega akys, tu gali viską išmokyti. Būna šneki atrankoj su žmogum, atrodo jis žino viską, bet nematai jo čia. Tai jo nepakanka tų žinių turėti.

Tada klausimas dar, kokios kliūtys yra darbdaviams, kad jie nenoriai įsitraukia į tam tikrus procesus. Kaip minėjote, laikas ir žmonės turi norėti būti tam tikri.

Na jo, turi skirti iš tikrųjų savo laiką, tada jau asmeninį. Tada ir šeimai mažiau laiko skiri. Iš tikrųjų mūsų įmonėje visi viskas taip sudėliota, nėra tokių pareigų, kad kaip ir laisvesnis būtum, tiesiog optimalizuota viskas tai tada jau turi iš savęs turi būti, iš idėjos eiti, aukoti savo laiką.

Tai įmonės požiūris toks tada – „jeigu turi laiko – eik“ – grubiai pasakius?

Na toks, taip.

Kaip manote, kas darbdavius paskatintų labiau įsitraukti? Skaičiau kažkokiame tyrime, kad darbdaviams sako, kad netgi jeigu jiems primokėtų jie neitų, nes įmonei kaip ir neįdomu. Tai kokios kitos paskatinimo formos? Darbuotojų jeigu trūktų, tada gal jie.. ar praktikantai neitų? Kas tas paskatinimas, trukdis?

Na turbūt jeigu darbuotojų aišku trūktų, sujudėtume kur tie studentai dingo, apie save duotume žinoti ir ... Daugiau kaip ir nežinau.

Tai čia daugiau galima sakyti įmonės poreikiai? Jeigu kažkas būtų, bet dirbtinai neprivers?

Na taip.

Tai supratau maždaug. Tada dėl asociacijų veiklos patikslinsime elektroniniu paštu, o daugiau kaip ir viskas aišku.

Interviu papildymai, gauti 2016-03-15 elektroniniu paštu:

Ar asociacija, kuriai priklausote (LINEKA), organizuoja projektus, kitas veiklas, aukštųjų mokyklų studentų gebėjimų ugdymui? Kaip dažnai? Kokias veiklas?

-Linekos nariai aktyviai dalyvauja aukštųjų mokyklų projektiniuose-tiriamuosiuose darbuose kaip verslo atstovai, dalindamiesi praktinėmis išvalgomis ir ekspertine nuomone

-Linekos prezidiumo nariai dalyvauja aukštųjų mokyklų baigiamųjų darbų gynimo komisijų darbe, įsitraukia į diskusijas dėl studijų programų tobulinimo.

-Linekos nariai aktyviai siūlo praktikos atlikimo galimybes logistikos įmonėse studentų įgytų žinių pritaikymui praktikoje

-Organizuoja atvirus seminarus/paskaitas logistikos temomis

-Organizuoja specializuotus mokymus (FIATA diplomui gauti ir kitus)

Ar sulaukiate asociacijos paramos (idėjų, finansų, metodikų ar kt.) dėl specialistų ugdymo? (tiek dėl studentų, tiek dėl darbuotojų kvalifikacijos kėlimo)

-Lineka vykdo FIATA ir kitus mokymus darbuotojų kvalifikacijai kelti

-Lineka organizuoja seminarus logistikos temomis, kur darbutojai gali įgyti, atnaujinti žinias logistikos temomis

Ar galėtumėte pasitikslinti pas savo kolegę, kuri dalyvavo „Profadienyje“:- trumpai papasakoti apie Profadienį (2-3 sakiniais)

Renginio metu verslo atstovai bei ekonominės analizės ekspertai suteikė galimybę dalyvių komandoms įveikti „iššūkius“. Iššūkiams pavadintos keturios praktikų parengtos užduotys. “ <...įmonės pavadinimas> ” leido

išbandyti save netradicinėje komandinėje užduotyje, ugdančioje strateginį mąstymą. Dalyvių komandos buvo sudarytos iš atranką įveikusių studentų atstovavusių Vilniaus kooperacijos ir Alytaus kolegijas, Ukmergės technologijų ir verslo mokyklą, Alytaus profesinio rengimo centrą, Vilniaus turizmo ir prekybos verslo mokyklą, Vilniaus technologijų ir verslo profesinio mokymo centrą, Vilniaus statybininkų rengimo centrą, Ukmergės technologijų ir verslo mokyklą, Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų bei Vilniaus technologijų, verslo ir žemės ūkio mokyklas. Finaliniame renginyje dalyvius drąsino ryžtingai siekti užsibrėžtų tikslų Lietuvos Laisvosios rinkos instituto prezidentas Žilvinas Šilėnas.

- Ar teko tokiose, panašiose veiklose dalyvauti anksčiau? Jei taip, kada?

Taip. Tokiame pačiame Profadienio renginyje 2014 m. Spalio mėn.

Interviu Nr. 8

Lazerių imonė L1

Pirmi klausimai susiję su Jūsų sektoriaus veikla. Radau asociacijos puslapyje tokią paveiksluką – atrodo sudėtingas nesimokius fizikus, sunku suprasti, bet atrodo, kad tų įmonių yra gana daug, esate labai mažos – būna ir 15, būna ir keli darbuotojai, aišku apyvartos didelės, bet daugiau mažiau visi turi savo nišą ir bent jau asociacijos tinklalapyje teigiama, kad įmonės labiau bendradarbiauja negu konkuruoja, nes pasauliniame lygmenyje žino ko siekia.

Iš esmės taip ir yra. Ten teisybę rašo. Kad ir ta rinka, kurioje mes čia visos specializuojamės yra šiaip pati iš savęs nišinė, bet šiaip yra labai didelė ir turi labai daug specifinių kategorijų ir pagal produktus, kuriuose specializuojasi tos kompanijos.

Vienos didesnių – <...įmonių pavadinimai>. Galima sakyti jos lazerių gamintojos, bet galima sakyti jos net savo lazeriais nekonkuruoja tarpusavyje, nors atrodo, kad ir tie ir tie gamina lazerius, rinkoje pirmauja su jais, bet vieni kitiems pagal parametrus jie praktiškai nekonkuruoja.

O toje diagramoje mes esame išvis išskirti atskira spalva, kaip ir vieni, nes iš tikrųjų tai ką mes darome, tai ką mes gaminame niekas daugiau tokios kompanijos nėra nei Rytų Europoje, nei pabaltyje. Artimiausia turbūt Vokietijoje tokia kompanija, o šiaip pagrinde konkuruojame su kompanijomis, kurios įsteigtos Amerikoje, Azijos šalyse.

Galima sakyti, kad labiau bendradarbiauja, o ne konkuruoja.

Jo. Mes tai tikrai. Nemaža dalis įmonių yra ir mūsų partneriai, ir mūsų klientai, nes nemažai to, ką mes gaminame, yra naudojama kitų įmonių produktuose. Ta tiksloji mechanika, precizinė mechanika kaip mes ją vadiname, ji reikalinga sukonstruoti kažkokį tai lazerį, sukonstruoti kažkokį tai, medžiagų apdirbimo stakles ar dar kažką – tiesiog pas mus yra komponentai, kurie leidžia kitiems, kurie užsiima integracija kažkokių tai labiau kompleksinių produktų kūrimu, o surinkus komponentus turėti kažkokį galutinį produktą, intelektualų produktą.

Supratau, kaip ir apie tą sektorių aišku. Dabar keli klausimai apie įmonės darbuotojus. Iš tų kelių išvardintų bent jau asociacijos veikloje, Jūsų imonė turi savo specifiką gamybos, bet Jūs esate vieni didžiausių. Bent jau radau informaciją, kad <...įmonės pavadinimas> dar viena iš tokių didesnių ir <...įmonės pavadinimas>.

Taip taip. Mes tokios jeigu darbuotojų skaičiumi ir pinigine prasme vienos didžiausių esame. Darbuotojų kaita ji aišku egzistuoja, bet labiau iš tikrųjų tas skaičius didėja negu keičiasi. Kaip pavyzdys, mūsų dabar yra virš 150. Jeigu darbuotojų kaitą įvertinus procentais tai iki 10 proc., ne daugiau, 6-7 procentai. Čia kaita. O kaip didėja. Tai kaip pavyzdys, per praėjusius metus sukūrėme 12 naujų darbo vietų.

Kiek Jūsų imonės darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą? Ar visiems reikia aukštojo, ar kai kuriems yra labiau techniniai darbai?

Realybė tokia, kad didžioji dalis iš to mūsų 150 yra tokie kaip darbininkai, dirba gamykloje, nes mes turime didžiules gamybines patalpas, tai konkrečiai atsakant į šitą klausimą aš sakyčiau 50-60 iš tų 150 darbuotojų yra su aukštesniu išsilavinimu.

Ir tie 50-60 labiau užsiima tokia kūrybine...

Taip, administracija, pardavimų skyrius, buhalterija, tada pereina prie laboratorijų, kurios užsiima tarkime, mes taip pat turime atskirą skyrių – lazerių. Tai visi inžinieriai visi šičia dirba, tada yra mechanikos inžinieriai, tada kas dirba prie gamybos ir užima aukštesnes pareigas kaip technologai, gamybos vadovai, nežinau, detalčiai nežiūrėjau ir kiti gal kur dirba žemesnėse pareigose.

Ta prasme, mūsų srity surasti kompetentingų, atitinkančius mūsų poreikius, mūsų lūkesčius žmonių yra ganėtinai sunku. Reikia tikrai nemažai įdėti pastangų, kad juos paruošiant tam darbui, mokant tam tikrų niuansų.

Tai čia šiek tiek turbūt susiję ir su trečiuoju klausimu – kaip įmonė ieško naujų darbuotojų – ar ieško su patirtimi iš kitų įmonių, ar vis tik...

Aš manau, kad jei kalbėti apie gamyklą, kas liečia tai, ką mes darome gamykloje ten kur yra metalo apdirbimo staklės, šlifuojam, pjaunam, tas mūsų padalinys jis niekuo nesiskiria nuo kitų daugelio įmonių, kurios yra Vilniuje, ta prasme, kas užsiima metalo apdirbimu Vilniuje, tikrai yra daug įmonių. Bet kam mes gaminame tas detales – jau kitas reikalas. Ir turbūt ieškome skirtingai. Kur kalba eina apie metalo apdirbimo staklių operatorių tai mums lengviau rasti žmones su patirtimi, ir mes norėtume tokių rasti geriau, kas liečia kažkokį tai kūrybinį darbą, produktų kūrimui ar kažkokį tai, kas susiję su fizika ar mechatronika, tai mums tenka imti jaunus specialistus, jaunus žmones, mokyti, ruošti juos patiems. Tai čia labiau mes – praktiškai Lietuvoje nėra įmanoma rasti tokių gatavai paruoštų žmonių, kad juos paėmei, gali atitinkamą atlyginimą mokėti ir jau džiaugtis rezultatais. Tai čia orientuojamės, labiau imam jaunus žmones.

Tai kaip ir išskyrėte gamyklos labiau norėtumėte patyrusių, nes jau yra iš kitų metalo apdirbimo... o tu kur kūrybinis darbas...

Tarkime buhalterijoje, labiau tiems tokiems bendriniam skyriams tai tikrai galima rasti ir su patirtimi darbuotojų.

O kiek maždaug laiko trunka darbuotojų apmokymas? Jeigu kalbant ir apie tas paprastesnes sritis ir tas, kur sakote, kad jaunus žmones reikia ugdyti? Jei niekas neparuošia, tai kiek laiko trunka paruošimas?

Tarkime paimti skyrių, kuriam aš vadovauju, tai pardavimų skyriui, mums vėlgi, kaip ir vadybininkas vadybininkui... Reikia žmonių, kurie supranta pardavimus, moka bendrauti su žmonėmis, bet tuo pačiu reikia, kad jie turėtų tą tokią techninį išsilavinimą, techninį supratimą ir per laiką išmoktų produktus. Bazinis toks paruošimas, mes manome, kad žmogus realiai gali pradėti savarankiškai dirbti realiai trunka 3-4 mėnesius. O tas mokymasis... Tai aš pats po 7 metų dar mokausi visokių smulkmenų, detalių. Bet čia labiau kas liečia produkto supratimą, išprusimą tame, greitesnę orientaciją ką pasiūlyti, kas geriau tiktų, kas blogiau.

O tenais [gamykloje] – 1-2 metai. Kas liečia grynai paimti lazerių laboratoriją, tai jeigu paimti jauną specialistą, ir yra dabar keletas, tai ten užtrunka.

Tai kaip sakėte – metus ar kelis.

Taip, mes tam nusiteikę, pasiryžę. Aišku jis tas pagrindines, paprastesnes funkcijas gali atlikti ir greičiau, bet pilnavertį inžinierių...

O jeigu dėl įdarbinimo – tai 5 metų laikotarpiu žiūrint kiek maždaug įmonė įdarbino naujų darbuotojų? Būtent tų jaunų specialistų, kurie mokėsi dabartinėje švietimo sistemoje aukštojoje.

Aš manau, kad tarp 30-40. Pagrindinės studijų programos tai būtų Vilniaus universiteto fizikos fakulteto (tiek bakalaurai tiek magistrai), VGTU Mechatronika, Pramonės inžinerija, kitos panašaus pobūdžio, Kauno technologijos universitetas. Paskutiniu metu dominuoja VGTU.

Kiek žiūrėjau tas konkrečias lazerių specializacijas, tai VU turi dvi programas – fiziką turi VU bakalaure kur ten yra tam tikri lazerių dalykai įdėti, bet dėl VGTU neatkreipiau dėmesio, kad mechatronika ar pramonės inžinerija...

Jo. Dominuoja todėl, kad nemažai praktikantų priėmė ir gamykloje, bet tuo pačiu yra ir iš fizikos fakulteto čia pas mus lazerių laboratorijoje yra 3-4 žmonės.

Bet galima sakyti, kad čia labiau ne prioritetas, o susiklostė labiau aplinkybės, kad iš VGTU daugiau imat? Nes rengia minėtos – VU, VGTU ir KTU.

Priklausomai kur ieškome tada ir atsiranda tie prioritetai, kad žiūrime į vieną ar kitą universitetą.

O žiūrite vis tiek labiau į Vilnių, nes paprasčiau pritraukti į praktiką ar po to?

Jo. Jeigu, jeigu iš kitų miestų tai taip susiklostė, kad žmogus pats baigė KTU ir persikėlė į Vilnių gyventi. Kad taip ieškoti tenais ir bandyti pritraukinėti siūlant kažką taip neteko.

Galime pereiti prie konkrečios dalies – konkrečių įsitraukimo formų į aukštojo mokslo procesus. Tai pirmiausia apie studijų programų tobulinimą. Turint omeny tas studijų programas iš kurių ateina ar darbuotojai būsimi ar praktikantai – ar turite ryšį su tų katedrų fakultetų darbuotojais dėl studijų programų – ar teikiate kažkokius siūlymus ko trūktų?

Kiek man žinoma, tokių diskusijų nėra. Ta prasme kontaktus, ryšius palaikome, turime, bet oficialioj formoj manau, kad ne. Nebent bendrauti neformaliai, ta prasme, ar įmonės vadovu ar gamybos vadovu, bet tik tiek. Mes ieškome ten darbuotojų, bet kad mes patys įsitrauktume ir bandytume inicijuoti kažkokius pokyčius – taip nėra. Nors iš kitos pusės, mes tikrai manome ir realybė tai rodo, kad ten reikalingi pokyčiai, nes žmonės, kurie ateina pabaigę bakalaurą ar magistrą ne visada ir brėžinius sugeba ir moka skaityti, taip *žargoniškai* sakant. Tiesiog tai parodo arba tai, kad studijų programa silpnoka arba tai, kad žmonės nerimtai į tai žiūri.

Ir į antrą klausimą būtų neigiamas atsakymas. Bent jau aš tikrai negirdėjau.

O dėl dalyvavimo studijų komiteto veiklose – tai čia susiję – aukštosios mokyklos kaip ir turi turėti darbdavių atstovą, socialinį partnerį, bet jeigu neteikiate siūlymų, greičiausiai nėra žmogaus, kuris būtų įsitraukęs.

Ne, deja nėra.

Dėl materialiosios bazės – ar teko ne dėl studijų turinio, o dėl technikos, su kuria dirba studentai mokydami (konsultuoti).

Pastaruoju metu ne. Mes bendradarbiaujame su Fizinių technologijų ir mokslų institutu, yra ten daug laboratorijų, su kuriomis bendradarbiaujame. Tai žinodami situaciją su finansavimu koks jis yra periodiškai ir tiesiog ten žmonės labai daug užsiima biurokratiniais dalykais ir popierizmu, tai mes būna atveju kai mes atiduodame kažkokią įrangą jiems su ta mintimi, kad kai jie turės finansavimą jie padarys konkursą ir tada galės atsiskaityti. Tai čia nežinau ar atitinka klausimą ar nelabai. Mes tokią kaip ir dotaciją – imkit, naudokitės, dirbkit, kai turėsit pinigų – tada galima bus atsiskaityti.

Kiek teko seniau girdėti, bet aš tada nedirbau, darėm tokius mokomuosius rinkinius fizikos fakultetui, laboratorijas grynai studentų švietimui, kad kažkokių fizikinius šviesos reiškinius tirti, matyti kaip tas veikia. Tai tam reikia kažkokių stendukų, į kuriuos įeina būtent mūsų produktai. Bet tai buvo ganėtinai senai.

Jeigu sakėte, kad 7 metus dirbate, tai čia jau buvo dar seniau?

Mhm.

O ar iš esmės tie, kurie studijuoja fiziką, mechatroniką, ir pramonės inžineriją – ar jie dirba su panašia technika, su kuria po to darbe ar nežinote?

Ne. Nebent kas dirba lazerinių tyrimų centre, fizikos fakultete, bet ir tai ten, man ir pačiam teko prisidėti kai buvau studentas, bet nepavadinčiau to darbu. Jeigu mes tiekiamė optinius stalus- stalias, tiesiog darbinis stalias, nu taip, žmonės prie jų sėdi, tai kažkiek naudojasi.

O kaip dėl dėstymo? Ar yra darbuotojų, kurie dėsto?

Ne. Kiek aš žinau ne, nebent kas nors slapta.

O jeigu nėra nuolatinių, tai gal dalyvaujate kviestinėse paskaitose? Lektoriauja projektuose aukštųjų mokyklų? Pristatymuose ar įmonės ar sektoriaus?

Yra keletą kartų buvę fizikos fakultete. Jo, tokį kaip įmonės pristatymą atlikome.

Ar tai periodiškai ar tai buvo...

Vieną kartą buvo.

Ar iš Jūsų trūko iniciatyvos ar aukštoji nebeprašė?

Iš mūsų nebuvo iniciatyvos, iš aukštųjų nu irgi nebuvo toks kad būtų poreikis.

20.24 Dabar praktikos – čia daugiausiai tikriausiai galėsite papasakoti. Dažniausiai tokia įsitraukimo forma įmonių ir aukštųjų mokyklų. Tai kiek maždaug praktikantų įmonė priima per metus?

10-12.

Čia kiekvienais metais?

Jo, paskutiniaisiais aš manau, kad jo.

O tos studijų programos, kurias minėjote jos atitinka?

Visų aš neišvardinsiu, manau, kad iš daugiau yra. Visos inžinerijos kas yra VGTU. Pagrindė dabar, kadangi man tenka dirbti su pardavimais, mes praktikantų nebuvo nė sykio priėmę kol aš dirbau. Žinau, kad priima praktikantus gamykloje, kad žmonės praeitų, pamatytų kaip realiai funkcionuoja gamybinė įmonė, kokie procesais ten vyksta. Aišku jie prisideda kažkur kaip pagalbinės rankos, nemaža dalis jų pasilieka, būna įdarbinami. Tai didžioji dalis ten praktikantų ten eina. Pabraižyti, ten prie kažkokių staklių pasimokyti, kažką panešioti ar dar kažką. Tai va tokie.

Gal žinote kaip yra platinama informacija apie praktikas? Vienos įmonės linkusios tiesiog kažkur paskelbti, o kai kurios turi glaudesnius ryšius su aukštąja – kreipiasi į kažkurios katedros...

Mūsų tas antras variantas. Tam tikrų katedrų vadovai jei kaip ir paskelbia vienai antra trečiai studijų grupėms, kad yra tokia kompanija kaip <...įmonės pavadinimas>, ganėtinai daug praktikantų prima, pabandykite aplikuoti. Ir mes tiesiog gauname tų CV, prašymų atlikti praktiką ir persiunčiame atsakingiems asmenims, vadovams gamykloje ir jie tada jau suorganizuoja, prima tuos žmones.

Kažkaip kai ieškojau informacijos tai nemačiau daug skelbimų...

Mes nesame taip atvirai „ateikite mes Jus priimsim“, nes užsiėmę ta kasdienine rutina, pilna darbo ir priimam jeigu į mus kreipiasi.

O kokiam vidutiniškai laikotarpiui? Ar tam standartiniam kaip studijų programose reikalaujama 2,5-3 mėnesiams?

Kas liečia praktiką, tai ji būna atliekama per tą standartinį laikotarpį. Ir tada jei tinka, patinka ir jeigu mums reikia naujų žmonių, tada pasieka dirbti pas mus.

23.39 Iš kokių aukštųjų priimate dažniausiai – tai kaip ir sakėte, tendencinga, kad iš VGTU daugiausia, yra ir iš VU?

Aš iš tikrųjų pamiršau paminėti, tie kolegos, su kuriais aš dirbu, jie taip pat studijuoja, studijavo, ir kaip ir bedirbdami, bestudijuodami, kadangi mes galime tokį lankstų grafiką suteikti, jie kartais sugalvoja atlikti praktiką formaliai pas mus įmonėje. Tai kažkuriuo momentu irgi užsiskaito kaip praktiką jau jie patys išspaudžia kiek gali. Nėra taip, kad jie kažką tikslingai daro, jie tiesiog savo praktikos turinį ką darė pritaiko prie savo darbo, papasakoja. Tas tiesiog praeina ganėtinai nepastebimai, pats žmogus susitvarko.

O ar įmonė turi atskirus žmones, kurie užsiima praktikantais?

Ne.

Ar tai būna tam tikrų skyrių atsakingi asmenys?

Jo. Tie kas vadovauja vienam ar kitam skyriui ir bendrauja su tais praktikantais.

O kai ieško – ar personalo žmogus ar..?

Skyrių vadovai, nėra tokio personalo žmogaus.

Kažkokių metodikų ar planų nėra? Tai irgi tikriausiai tas vadovas kokį poreikį mato, tikslingai pasikviečia praktikantą?

Mhm, būtent.

25.27 O kokius darbus atlieka? Kaip minėjote, būna ir braižo, būna ir nešioja – tai kaip suprantu, būna ir techniniai labiau darbai, bet...

Ta prasme nesistengiama grynai išnaudoti žmogaus kaip visiškai kažkokiam monotoniškam darbui, tikrai duodama galimybė susipažinti su įmonės veikla ir iš tos intelektualiosios pusės. Per tą, kiek teko atgalinio ryšio girdėti iš kolegų, matosi, kad žmonės ateina baigę 4 kursus magistrą jau studijuodami ir jie neturi kažkokių tai bazinių dalykų. Tai aišku atsiskleidžia tuomet kai sakome, kad tu čia dabar pabūk šitam skyriuj, pasižiūrėk, ten duodam kokią užduotį, surinkti, nubraižyti, pakoreguoti. Tai duoda grynai praktinių įgūdžių, kad suprastų kaip viskas vyksta.

O jeigu pasitikite praktikantus, sudėtingesnius darbus irgi noriai duodate? Jeigu paprašo jei atsibodo kažką daryti?

Manau, kad taip, jeigu matome, kad galima pasitikėti žmogumi.

26.54 O dėl grįžtamojo ryšio po praktikos – dažniausiai studentai gauna praktikų formas, turi pildyti praktikų dienoraščius. Ir po to kaip ir praktikų vadovai turi įvertinti studentą. Tai ar tą grįžtamąjį ryšį užpildote kažkokią formą ar yra kažkokie komentarai susiję ir su Jūsų pasiūlymais dėl pačios programos – ne ko tam studentui trūko, bet kas galėtų daroma studijų programoje?

Atvirai sakant nelabai mes galime įsigilinti ir turime tam laiko. Jeigu būtų, čia kaip klausimas, ar yra atskiras žmogus, tada taip, tada tam būtų skiriama laiko, tiesiog suveikia tas žmogiškasis faktorius, kad tu esi kaip ir užsiėmęs kitais darbais.

Tai greičiausiai tos ataskaitos yra pildomos, bet labiau formaliai.

Taip.

28.11 Dėl kursinių baigiamųjų darbų. Tai kaip minėjote, jeigu žmonės dirba, tai irgi būna pritaiko tam savo darbui, o tikriausiai labiau palankiau žiūrite į savo praktikantus ir jiems duodate informaciją ar būna ir taip, kad studentai iš išorės prašo kažkokių skaičių ar ..?

Yra buvę. Pas mus atliekantys praktiką ar dirbantys žmonės jie... jau čia priklauso nuo žmogaus. Jeigu jis yra imlus, jei mokslai nėra antraeilis, trečiaeilis dalykas, tai jis tikrai gali atlikti kokybišką praktiką, ta prasme, gilintis kiek nori čia.

Pas save skyriuje turiu kolegą, kuris įmonei neša naudą sukurdamas ir pristatydamas į rinką visiškai naują produktą ir tuo pačiu jis daro savo magistrinį darbą. Tas darbas daromas rimtai nuo A iki Z. Naudojasi didele dalimi įmonės išteklių, ta prasme mes ir investuojame, ir perkame kažkokią naują įrangą jeigu ji reikalinga, reiškia jis prisideda prie naujo produkto kūrimo, kurį mes tuoj tuoj pristatysime rinkoje ir tuo pačiu, informaciją, kurią jis gaudamas atlieka matavimus, kurie naudingi ir mums, jis tuos matavimus pasiima ir sau pristatinėdamas savo darbą.

Kažkas su lazeriais lazerių laboratorijoje, lazerių inžinerijoje – kiek leidžia įmonės politika, konfidencialumo politika, jie informacijos gali paimti ir įdėti į savo darbą. Aš pats irgi savo baigiamajam bakalauro darbui irgi lazerine tematika dariau, skaitėsi, kad aš <įmonės pavadinimas> dariau. Irgi teko pasinaudoti laboratorijos ištekliais, darbuotojų konsultacijom, ir tada gautais rezultatais.

Tai informacija galbūt prieinama ir pašaliniam žmogui, bet įrangos panaudojimas tada labiau kaip praktikantui? Kai žmogų pažįsti...

Taip. Vat kad kažkas ateitų ir sakytų „mes čia pasimatuosime ir išeisim“ dar nebuvo.

31.00 Dėl kitokio bendradarbiavimo su aukštosiomis – ar yra susitarimai su aukštosiomis dėl kažkokių stipendijų ar kitokio paskatinimo studentams?

Kiek man žinoma – ne.

31. 17 Ar yra dar kažkokie projektai, iniciatyvos... Įmonės mini karjeros dienas – ar dar kažkas, koks nors ryšys su aukštosiomis?

Karjeros dienose yra keletą kartų tekę dalyvauti tiek VGTU tiek VU.

Ar nebuvo, kad kažkoks dėstytojas pasikviestų studentus į ekskursiją į Jūsų gamyklą?

Taip, yra buvę.

O ekskursijos – ar jos yra pastovios ar jeigu tik kažkas parodo iniciatyvą?

Jeigu kažkas parodo iniciatyvą. Mes nėra taip, kad patys organizuotume savo iniciatyvą, nors tai neblogas būtų supažindinti su įmone ir kuo ji užsiima, nors jo, šiai dienai tokių iniciatyvų nėra daug. O daugiau kažkokių dalykų negaliu pasakyti.

32.30 O dabar dėl įmonės ryšio su asociacijos veikla – siejant su specialistų ugdymo tematika. Ar žinote ar asociacijos lygmeniu Lietuvos lazerių asociacijos lygmeniu yra vykdomi kažkokie projektai, veiklos studentų gebėjimų ugdymui?

Kiek žinau ne. Nesu labai įsitraukęs į tą, bet kiek žinau, ne, kiek dalinamės informacija, ne.

O siūlymų įmonėms priimančioms praktikoms studentus, idėjų, finansų – irgi nėra?

Ne.

Pačiame klausimyne nėra, bet gal galite papasakoti dėl kvalifikacijos kėlimo – kaip darbuotojai tiems jauniems žmonėms įmonė noriai skiria finansų ir laiko, ar tie nauji žmonės turi ir patys kažkiek skirti lėšų? Ar jiems mažiau mokama? Kaip toliau jie skatinami kelti kvalifikaciją? Vis tiek Jūsų siaura sritis tokia.

Iš tikrųjų kažkiek naudojames kitų iš trečiųjų šalių paslaugom darbuotojų kvalifikacijos kėlimo. Kaip pavyzdys, gal labai elementarus, jeigu mes savo didžiąją dalį produkcijos eksportuojame, pardavimų skyrius pardavimų vadybininkai dažniausiai bendrauja anglų kalba. Ta prasme mes organizuojame anglų kalbos kursus įmonės sąskaita. Bet didžiąją dalimi pati įmonė investuoja laiko ir pinigų, kad darbuotojai tobulėtų. Tai gali būti išvykos, komandiruotės.

Kas liečia pardavimų skyrių, tai išvykos į parodas atstovauti įmonę. Nes kas yra vadybininko kvalifikacija – bendravimo įgūdžiai, derybų įgūdžiai ir per komandiruotes, keliones labiau patyrusių žmonių kuravimas, konsultacijos pačioj pradžioj paskiau aukštesniu lygmeniu, glaudus bendravimas su įmonės vadovu, kuris nušviečia ir įmonės politiką ir viziją, strategiją, padeda susipažinti kaip vystomas verslas. Ir kaip direktorius mėgsta sakyti, žmonės pas mus praėję tą etapą, pradirbę įmonėje, nežinau, 5-8 jie tikrai turi supratimą kas yra verslas, kaip jį vystyti ir kas tai yra gamyba ir visa kita, ir jie net gali sėkmingai savo verslus kurti. Tai tas ugdymas, kvalifikacija kalbant apie pardavimų skyrių labiau bendrinis, kaip žmogaus požiūris visokiems...

Elementariai mokestinė sistema. Būna su studentai kalbai ir atrodo jaunas žmogus, bet jis nežino, negali paskaičiuoti kiek jis, jo darbo vieta kainuoja įmonei. Nežino kiek įmonė bendrai moka mokesčių. Kas svarbu bendram išprusimui.

Dėl jeigu kas liečia inžinierius, kad kuria, braižo, kas dirba prie staklių, manau, kad ten, yra organizuojami kursai, siunčiami, tam tikri žmonės, kurie labiau rodo iniciatyvą, aktyvesni, tai yra tas daroma.

37. 24 Tokie keli klausimai apibendrinimui. Tai bendrai apie aukštųjų mokyklų specialistų parengimą. Ar esate patenkinti tiek savo praktikantų, tiek savo darbuotojų, kuriuos įdarbinote be praktikos, bet absolventų, gebėjimais?

Tuos, kuriuos jie atsinešė iš aukštųjų?

Taip., tų 30-40, kuriuos minėjote.

Aš manau, kad kiti mano kolegos sutiktų, kad vertinimas būtų vidutinis. Kad žmonės pritampa, išauga ir po to tampa gerais specialistais – taip. Bet su tuo bagažu, su kuriuo ateina mes matome, kad tikrai daug darbo reikia įdėti.

Yra tikrai pavyzdžių kur žmogus išaugo ir uždirba daug, ir daro daug ir gerai, bet kiek prie jo laiko reikėjo praleisti, tai tikrai daug.

O ar jiems trūksta tokių, kaip sakėte, bendrųjų gebėjimų – bendravimo, supratimo apie pardavimus, anglų kalbos žinių, ar tokių nepakankamos žinios apie sektorių, techninius dalykus?

Žinių apie sektorių apie mūsų rinką, kad jų bus mes tikėtis negalime, bet kas liečia brėžinių pažinimą, skaitymą, jeigu ten žmogus pretenduoja į kažkokio konstruktoriaus braižytojo vietą ten tai yra pagrindiniai dalykai. Jeigu be tokių žinių ateini nu tai išvis labai sunku. Pas mus (*pardavimų skyriuje*) mes bent jau stengiamės, kad žmogus turėtų labai geras anglų kalbos žinias, būtų socialius, aktyvus, šiek tiek suprastų kaip vyksta pardavimų procesas ir toliau jau mes dedam savo pastangas, svarbu, kad jis būtų imlus.

Bet kaip pavyzdys: jeigu žmogus baigė techninę studijų programą, tiksliai nepamenu kurią, jisai atėjo pas mus dirbti ir nežino kas yra M4 ir kas yra M6. Ta prasme tai metrinė matavimo sistema ir colinė, Amerikoje naudojama, tai yra coliai ir milimetrai. Tai varžtai, kuriais sukami vienokie kitokie dalykai, tai jie yra pagal savo

dydį specifikuojami. M4 yra M – nuo žodžio metrai, o 4 – tai tiesiog diametras milimetrais. Nu čia gal Jums sunkiau suprasti, bet tarp vaikų, kuris dar turi hobį motociklą ir visa kita ir jis manęs klausia „Vytautai, kas yra M6, M6“, aš taip – „ką?“.

Aišku, tai gal ne universiteto kaltė. Kartais pagalvoji.

Šiaip kiek man tenka girdėti iš direktoriaus, ir šiaip jis pats yra labiau gamyklinio inžinerinio išsilavinimo, ką tenka girdėti iš kitų, kad vos ne reikia mokinti braižyti. Elementarių dalykų. Aš akcentuoju brėžinius, nes ten nemažai žmonių pro ten praeina ir pagrindiniai ten niuansai. Ten apie apskritai – technologiniai procesai, dar kažkas – trūksta, tikrai tokių – kas realiai vyksta įmonėse, kaip darbas ir kaip juos ten tuos procesus moko – aš nežinau.

Kaip manote, koks darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus tikslingiausias norint, kad tie absolventai būtų tinkami darbo rinkai? Nes vis tiek dažnai pabrėžiama aukštųjų mokyklų ir įmonių bendradarbiavimas ir atrodo aukštosios mokyklos skundžiasi, kad įmonės kartais nenori bendrauti, o po to įmonės skundžiasi, kad netinkami specialistai ateina. Tai koks turėtų būti tas bendravimas, kad bent minimaliai abi pusės būtų patenkintos? Nes tų formų, kurias aš išvardinau – studijų programų tobulinimas, dėstyimas, praktikos, ekskursijos, ką minėjote, karjerų dienos... Atrodo tų formų yra...

Jos visos gal labai paviršutinės aš manyčiau. Nekeičia esmės ką tos studijų programos kaip ji sudaryta.

Tai ar įsitraukimas į būtent studijų programos formavimą, visokius modulius, skaitinius – tai padėtų? Ar reikėtų tiesiog reformuluoti tas programas?

Aš manau, kad tikrai reikėtų reformuluoti tas programas, jas galbūt padaryti labiau specifinėm, jas susiaurinti, kažkur nukreipti labiau, nes man asmeniškai atrodo, kad jos visos skamba gražiai, bet jos viską paviršutiniškai apima – turbūt bandoma apimti labai daug, bet tuo pačiu gaunasi ir paviršutiniškai.

Pavyzdžiui VU turi Lazerių fiziką ir Lazerines technologijas – kai bakalaure jie turi tik fiziką ir tik kažkeliu modulius, o po to magistro programos jau kaip ir yra orientuotos.

Jo, čia skamba ganėtinai konkrečiai.

Tai jūs magistrantų neturit?

Šiai dienai negaliu pasakyti, įdomu būtų priimti iš tokios būtent specialybės.

O gal jūs dažniau imat bakalaurus ir juos ugdotės?

Nebūtinai. Gali būti ir magistrai. Man tiesiog neteko susidurti, kad galėčiau konkrečiau pasakyti, bent jau iš šitos studijų programos, spėju ji yra ganėtinai nauja, neseniai suformuota, įdomu būtų pažiūrėti ko ten žmonės moko. Ir manau, kad tokią studijų programą sudarinėti turėtų konsultuotis su EKSPLA, Šviesos konversija – įmonėmis, kurios pirmauja pasaulyje su savo lazeriais. Ir ko tom įmonėm reikia. Tas pats ir su mumis turbūt. Aišku, kad turėtų būti abipusė iniciatyva, nesakau, kad kažkas pas mus turėtų ateiti ir spausti, pilnai sutinku, kad ir iš įmonių turėtų būti kažkokia iniciatyva jeigu tikrai kontingentas iš tų 150 žmonių pusė jų baigę VGTU tai mums tikrai aktualu, kad VGTU ruošų specialistus, kurie mums tiktų.

Kaip sakėte, svarbiausia forma būtų būtent studijų programų peržiūrėjimas? Tiesiog abi pusės susėstų ir peržiūrėtų iš esmės?

Jo, aš manau, kad reikėtų siaurinti, daryti labiau kažkokiam tikslinėm. Aš manau, kad turėtų daugiau praktikos, bet tokios abipusiai naudingos.

O dabar praktika įmonei nenaudinga? Ar ji turėtų būti ilgesnė, kad įmonei būtų naudinga?

Jinai įmonei naudinga, bet gal aš manau, kad tiems studentams ne visiems. Daugelis žiūri į tą praktiką ir kaip kažkokį dalyką, kurį reikia kuo greičiau užbaigti, atsikratyti.

Čia vėl, lendam dar gilyn. Studentų argumentai, kodėl jie pasirinko vieną ar kitą specialybę, motyvaciją ją užbaigti ir tapti vienos ar kitos srities specialistu.

Kaip manote, kokios pagrindinės kliūtys, kodėl įmonės net praktikantų nenori priimti, nedėsto, pačios nesiūlo ekskursijų organizuoti? Kaip buvote užsiminęs, įmonė tiesiog turi savo darbų?

Manau, kad jo. Yra ir kitas, tradicijų nebuvimas.

Pačioje įmonėje ar Lietuvoje?

Apskritai, Lietuvoje. Tam vat Lietuvių verslininkų, aišku ne visų, bet didžiojoje daly. Visiems pergyventi keletą kartų, kad kažkas pasikeistų švietimo sistemoje, privačių kompanijų mąstysenoje. Tiesiog požiūris, išankstiniai nusistatymai.

Kaip manote, kas labiau paskatintų darbdavius? Čia toks labiau atvirkštinis klausimas. Jeigu labiau trūktų specialistų? Ar įmonėms mokėtų už tai, kad jie ateina studijų programų pakeisti? Ar labiau pačios aukštosios iniciatyvą rodytų?

Gal manau, kad aukštųjų mokyklų sistema pasikeistų, būtų orientuota labiau... Nemanau, kad papildomos išmokos labai motyvuotų. Manau, kad procesas greitesnis būtų jeigu ten intensyviau greičiau keistųsi švietimo sistemoje, rastų daugiau praktikos labiau.

Man taip atrodo, kad kažkokia įmonė privati, kuri užsiima verslu, pelno siekimu, tai yra jos pagrindinė veikla. Aišku, ji randa, neranda tų darbuotojų, o valstybinės institucijos turėtų labiau ieškoti priėmimo būdų, vis tik jos yra atsakingos už Lietuvos jaunų žmonių paruošimą ir pritaikymą – ar jie patrauklūs rinkoje ar ne.

Papildymai gauti 2016-04-05 elektroniniu paštu

Kiek praktikantų lazerių gamykloje įmonė priima per metus? [skaičius] Priimame 5-7 praktikantus Iš kokių aukštųjų mokyklų ir kokių studijų programų praktikantus priimate dažniausiai? [aukštųjų ir studijų programų pavadinimai] VGTU - pramonės inžinerija.

Kiek laiko paskirtas darbuotojas („mentorius“) skiria laiko praktikantui? Apie 30 val.

Kokius darbus praktikantas atlieka? Nuo ko priklauso užduočių pobūdis? Visus metalo apdirbimo darbus, susipažįsta su technine dokumentacija.

Kokią dalį praktikantų pastaruosiu metu teko įdarbinti? 5 praktikantus. Po studijų baigimo, liko 1.

Grįžtamasis ryšys po praktikos – ar informuojate aukštąją mokyklą, siūlote rekomendacijas, kaip atitinkamas žinias, gebėjimus studentams būtų galima ugdyti? Kiek išsamiai? Kokia forma? Nėra. Neinformuojame.

Kita:

Ar per pastaruosius 5 metus teikėte siūlymus aukštosioms mokykloms dėl studijų programų turinio tobulinimo? [jei taip, kokioms aukštosioms, kokia forma (diskusijos, elektroninės anketos kt.)]

Ar per pastaruosius 5 metus Jūsų įmonės darbuotojai dalyvavo kurios nors studijų programos komiteto veiklose? [jei taip, kurių institucijų ir kurių studijų programų; Ar studijų programoje buvo įgyvendinti Jūsų įmonės atstovo siūlyti pokyčiai?] Neteikėme ir nedalyvavome.

Interviu Nr. 9

Lazerių įmonė L2

Interviu suskirsčiau taip, kad pirmiausia galėtumėte papasakoti apie asociacijos veiklą. Kadangi esate vienas iš valdybos narių. Kiek žiūrėjau Jūsų asociacijos puslapi, visa Jūsų bendruomenė lazerių asociacijos, tai įmonių yra šiek tiek daugiau negu priklausančių asociacijai. Tai kokią naudą turi narystė asociacijai įmonėms, kurios priklauso ir kurios nepriklauso?

Turbūt tiesioginio skirtumo akivaizdaus įmonėms kurios priklauso ir nepriklauso nėra, tik tai tam, kad asociacijai būtų vis tik kažkas turi imtis iniciatyvos ir padaryti, tai čia tiesiog yra tie, kurie ėmėsi iniciatyvos ir padarė, kurie bando vienaip ar kitaip veikti viešąją opinią, ar oficialiai, kad veikla mums būtų naudinga. O naudojasi aišku ir tie... Iš tikrųjų gal yra viena nauda tiems asociacijos nariams, tai jeigu vienas kažkuris narys turi kažkokią iniciatyvą ar idėją, kurią reikia prastumti, ir jeigu tai idėjai neprieštarauja kiti asociacijos nariai, tai jis gali naudotis asociacijos vardu ir eiti per viešas institucijas, nes kai į ministeriją ateina UABo atstovas tai yra viena, o kai ateina asociacijos atstovas – tai visai kitas požiūris, toks išskirtinumas.

Tai realiai jeigu, kad ir viena įmonė turi sau interesą, kitos leidžia jai veikti?

Taip.

Kaip veikia asociacijos struktūra? Kaip pavyksta suderinti skirtingų asociacijos narių interesus? Kiek žiūrėjau, 3 didesnės yra įmonės, o visos kitos yra pakankamai smulkios. Tai kaip atstovaujami didesnių ir mažesnių įmonių interesai? Ir ar galima sakyti, kad kelios tos didžiausios sąlyginai turi ir didžiausią įtaką ir daugiausiai interesų ir veiklų?

Gal ne didžiausios įmonės turi didžiausią įtaką, o įmonės, kurių atstovai asociacijoje yra aktyviausi. Ir gali būti mažesnė įmonė, yra ir visai smulkių, bet jeigu yra atstovas yra pakankamai aktyvus tai jis ir pakankamai daug įtakos turi. Tai čia labiau žmogiškasis faktorius lemia.

Ir kaip derinami tie interesai? Per valdybos veiklą?

Taip, per bendravimą, susibendruojame. Ta prasme, nėra kažkokių formalių kriterijų ar kažkokių šablonų, o tiesiog kiekvienu atskiru atveju yra vienaip ar kitaip susitariama.

Kaip apibūdintumėte asociaciją sudarančių įmonių santykius – jos savo veiklos segmentuose jos labiau bendradarbiauja ar konkuruoja?

Mes čia jeigu žiūrint steigimas kažkada asociacijos kaip buvo, tada vienas iš tų dalykų buvo sutarta, kad mes čia Lietuvoje nekonkuruojame, o pasaulis per platus, kad konkuruoti, kad geriau mums bendradarbiauti. Tai čia tokia nuostata ir mes jos bandome laikytis. Yra kai kurios įmonės, kurios kai kuriose vietose pakonkuruoja, persikerta jų interesai, bet bendra nuostata yra, kad ieškome bendradarbiavimo taškų. Galų gale mes darome vos ne Lietuviškus standus tarptautinėse parodose, Miuncheno parodoj ar kitur kur, kur net tam pačiam stende dvi konkuruojančios įmonės, tiesiog jos ne šalia viena kitos, o skirtinguose kampuose, susiderina, kad jos būtų.

Jeigu šiek tiek konkrečiau tą patį klausimą – produktai, kainos, technologijos, darbuotojai – kokie santykiai pagal tai? Pagal schemą galima matyti, kad yra specializacija kas ką gamina, naudojate panašias technologijas? Ir darote mokslinius tyrimus?

Taip, bet čia vėlgi ne visi urmu, o konkretūs projektai, konkrečios įmonės įsitraukia. Dabar ruošiame projektą intelekto ... naujausiam šaukimui, mes pritraukiame dar kelias smulkesnes įmones į savo projektą, su savo uždaviniais ir tikslais jie priima tuos uždavinius ir mes darysime, teiksime paraišką bendrai – mes stambesni, kiti smulkesni. Kitame projekte, kituose mes buvome su šviesos konversija kartu, kur mes stambiausi esame, bet nežiūrint to, mes kartu projektus darome, priimame kažką. Kiekvienu atveju, priklausomai koks uždavinys, koks tikslas, tas pool'as yra.

O tie projektai būna tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu?

Tiek nacionaliniai tiek tarptautiniai. Netgi užsakymai ateina kokie nors sudėtingi kur irgi vos ne randi projekto rėmuose jie būna, mes įtraukiame vienus ar kitus.

O asociacijos mastu yra numatyti atvejai, kuomet nariai, nesilaikantys tam tikrų įsipareigojimų gali būti pašalinti ir ar tokių atvejų yra buvę?

Tokių atvejų nėra buvę, mes gali ir esame šnekėję apie tai, bet nebuvo tokio atvejo.

Gali būti bendradarbiavimas ir ugdant darbuotojus. Nors Jūsų veiklos srityje yra tam tikra specializacija, bet pagrindus vis tiek tie specialistai turi panašius – fizikinių mokslų ir panašiai. Tai dabar antra dalis apie darbuotojų gebėjimų ugdymą ir aukštųjų mokyklų studentų gebėjimų ugdymą. Tai ar asociacijos mastu pastaruoju metu buvo atlikti kokie tyrimai, sektoriaus plėtros tyrimai apie darbuotojų poreikį ar darbuotojų gebėjimų poreikį?

Nu gal tokio bendro tyrimo nelabai. Išsikristalizuoja vienu ar kitų poreikių, ir kai tas išsikristalizuoja, ne globalių tyrimų metu, o taip, kad vienam reikia, kitam reikia, trečiam – o, apsišnekam. Kadangi nėra tas ratas mūsų didelis, kad čia reiktų daryti ar kompanijas samdyti tyrimams – patys tarpusavyje šnekamės, tai išsikristalizuoja tam tikrų poreikių ir mes kažkaip sprendžiam – ar savo specialistus ruošiam, ar kažkur individualiai siunčiam ar susitariam, kad mums reikia tokių kvalifikacijų, pas tave arčiausiai žmonės tų kvalifikacijų, dar juos kažkiek pakreipt, pastumt... Kadangi daugiau mažiau vieni kitus pažįstam, įskaitant ir darbuotojų lygyje – mūsų ta bendruomenė ne tokia didelė – 300-400 žmonių.

Kaip suprantu, yra buvę atvejų, kad asociacijos mastu vykdėte darbuotojų kvalifikacijos kėlimo...

Buvo, toks yra atvejis buvęs, kad asociacijos mastu konkrečiai įmonių vadybininkai 2-3 lygio, vadovaujantys darbuotojai, buvo apmokami vadybos klausimais, nes jie visi fizikai, tai kas yra elektronas ir kaip jis laksto žino, o kas yra žmogus ir kaip jis laksto – mažiau žino. Tai tuos dalykus mokėm ir kartu mokėmės.

Viename iš Jūsų asociacijos tikslų taip pat nurodomas glaudus asociacijos ir įmonių ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimas. Kaip asociacijos mastu užtikrinama, kad jos interesai būtų atstovaujami formuojant aukštojo mokslo politiką?

Mes dvi institucijas asociacijoje turime – FTMC ir Vilniaus universitetą, bet daugiau čia ne iš specialistų ruošimo taško, o iš mokslinių tyrimų taško jie atėjo į asociaciją.

Ar asociacijos mastu kažkokiose diskusijose dalyvaujate ko reikia?

Jeigu kalbant apie fizikus lazeristus, tai mes apie tas tematikas, kokius reikėtų ruošti, ką reikėtų koreguoti – mes šitą šnekam. Bet čia jau šnekame Kvantinės elektronikos katedroje, fizikos fakulteto lygyje. Universiteto viršaus lygyje taip aukštai nelipame, nes nėra prasmės, geriausia tiesiogiai įtakoti su tais žmonėmis, kurie tiesiogiai kažką daro, kad tie dalykai vyktų.

O jei apie visą aukštojo mokslo sistemą kalbant, yra pavieniai žmonės, kurie jaučia asmeninėm iniciatyvom – ar Aukštojo mokslo taryboje esu, ar tai EKSMA grupės prezidentas Kraujalis yra Kauno technologijos universiteto taryboje, ar tai kažkas buvo senate... Bet čia jau kiekvieno žmogaus asmeninė iniciatyva, bet tai nėra asociacijos lygiu deleguoti ar pan.

Galima apibendrinti, kad atskiros įmonės savo interesus labiau...?

Netgi ne įmonės, o žmonės labiau. Žmonės, kurie mato poreikį. Taip, jų matymas išeina iš įmonių poreikių, bet tą poreikį kažkur dalyvauti ar savo įtaką turėti tai...

Ar buvo kažkokios iniciatyvos ar projektai ar kita veikla jau asociacijos mastu dėl studentų gebėjimų? Ar vėlgi – tik įmonės ką pasidaro?

Čia daugiau įmonės, taip.

Galima pereiti prie trečiosios dalies apie įmonės darbuotojus. Kokia maždaug kaita Jūsų įmonėje?

Jeigu pas mus įmonėje, tai pas mus virš 120 darbuotojų. Tai per metus gal kokie 2-3 pasikeičia. Mes priimame kokius 5-6, išeina kokie 3. Iš tų studentų, kur naujai priima, tie 2-3 pasilieka, ar 5-4 pasilieka. Tai ta kaita kelių procentų.

Išeina keli, o priimate dar kelis – tai galima sakyti, kad kiekvienais metais daugėja darbuotojų?

Taip, šiek tiek daugėja.

Kokia dalis įmonės darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą?

Nu iš mūsų 120 aukštojo neturi gal 1,2, 3.. gal 4. Nu gal 7. Ką reiškia aukštąjį? Technikumas tas koleginio lygio – jis aukštasis ar ne?

Technikumus ne, o koleginius – taip.

Technikumus iš principo ir yra koleginius.

Ne visai.

Nu čia mano senas supratimas. Jei koleginius aukštasis – tai 4, jeigu aukštąjį universitetinį – tada kokie 7. Nedidelė dalis.

Kaip įmonė ieško naujų darbuotojų? Ar dažniau renkatės su patirtimi, ar vis tik nebijote pasiimti ir būtent tuos „žalius“ absolventus.

Realiai mes kiekvienais metais kokius 5-6 studentus jau bakalaurus, kurie ruošiasi bakalauro darbą daryti mes pasiimame pas save, kad pas mus darytų bakalauro darbą, bakalauro temą, vadovauja mūsų... Po bakalauro magistrą.. Jeigu kas eina ir iš tų 5-6, kartais 3, kartais 4, pasilieka. Kartais nepasilieka. Kalbant apie fizikus lazeristus, kurių mūsų pagrindinė masė yra, tai mes šitaip o kitus – elektronikos, mechanikos inžinieriai – tikslinės. Irgi imam iš KTU bakalaurus, magistrantą turim dabar, kuris darbą daro dabar pas mus dirbant.

Kaip manote, kiek laiko trunka apmokyti naują darbuotoją? Jeigu jis ateina kaip studentas, kad jis galėtų normaliai vykdyti funkcijas?

Ką reiškia normaliai vykdyti funkcijas... Lazerį surinkti studentas išmoksta per pusę metų, gal net ilgiau, o lazerį kurti – jis išmoksta per 10 metų. Tai ne visi išmoksta, bet kurie išmoksta – per 10 metų.

Ar pastaruoju metu (5 metų laikotarpiu) kiek maždaug įdarbinote baigusią šiuolaikinę aukštojo mokslo sistemą? Iš tų 120?

Jeigu jį paėmėme kaip 4 kurso studento, kuris dar ruošiasi bakalaurą rašyti, o paskui kai jis baigia magistrantūrą, tai čia kaip jis skaitosi? Tai faktiškai kiek mes augom per tuos 5 metus, tai turbūt apie 20 žmonių įdarbinta.

Ar samdydami absolventus teikiate prioritetą konkrečiai aukštajai. Tai kaip minėjote – VU fizikai pas jus?

Didžioji masė taip, Vilniaus universiteto lazeristai.

O ar priimate vienodai tiek bakalaurus tiek magistrantus, ar po to Jūsų priimti bakalaurai skatinami baigti ir magistrą?

Taip. Yra ir, kad bakalaurą kažkur kitur darė, bet pas mus ateina, mes priimam ir į magistrantūrą.

Konkrečiai apie įmonės išitraukimą į aukštojo mokslo procesus. Pirmiausia apie studijų programos tobulinimą. Ar teko per pastaruosius 5 metus teikti aukštosioms siūlymus kaip jos galėtų tobulinti studijų programas?

Man asmeniškai teko. Forma diskusijų. Programas kas susiję su fizika konkrečiai, kad bandyti koreguoti tą fizikos, Modernių technologijų vadybos studijų programa tokia fizikoje, kur baigęs nei fizikos nei ekonomikos nemoka. Tai šitą bandėme įtakoti, kad šiek tiek...

Ir kaip pasisekė? Ar kas nors pasikeitė?

Mažai, menkai pasisekė, nes ten universitete ką nors keisti sudėtinga.

O kitos studijų programos?

O kitas studijų programos... Buvo nemažai diskusijų ir su naujuoju rektoriumi, nes asmeniškai su juo neblogai pažįstami, apie tai ką ir kaip reikėtų keisti. Oficialiai užregistruoto siūlymo nesu teikęs – kuris būtų kur nors nuėjęs per instancijas.

O VU jie turi kelias studijų programas.

Bet ne tik kalbant apie studijas. Kaip studijos turėtų keistis, netgi kreditų gavimai, kaip būtų galima pakviesti vietoj profesoriaus, kuris *biskį* čia užsisėdėjęs, kokią nors žvaigždę, ar ką nors rimtesnio iš kitų universitetų. Tai čia apie tą daugiau. Bet sunkiai tas juda, bet gal pavyks.

Ir ar diskutuoti tenka periodiškai? Ar stengiatės grįšti prie tų klausimų?

Nu aš kadangi turiu kelias idėjas, stengiuosi vis grįžti ir grįžti, kadangi turiu prieigą prie tam tikrų žmonių, tai aš kiekvieną progą bandau *kapsėti* jiems.

Tai čia labiau Jūsų iniciatyva negu, kad iš aukštosios?

Taip. Nors būna ir iš aukštosios. Kai buvo *strategavimas*, mane kvietė kaip ekspertą, gal dėl to, kad aš šneku daug.

Ar per pastaruosius 5 metus Jūsų įmonės darbuotojams teko dalyvauti studijų programų komitetų veiklose? Nes kiekviena studijų programa turėtų turėti socialinį partnerį.

Ne. Nors gal Barkevičius – asociacijos direktorius kažkur dalyvauja. Bet negaliu tiksliai atsakyti, konkrečiai nesidomėjau.

Ar iš tų teikiamų pasiūlymų apie studijų programas teko kažką konsultuoti dėl materialiosios bazės – su kuo studentai dirba, kad po to atėję į konkrečią darbo vietą mokėtų naudotis įranga tam tikra?

Čia gal dėl materialiosios bazės ir dėl kur studentai galėtų pasinaudoti ... Kai formavosi visa Saulėtekio slėnio infrastruktūra, tai mes labai didelę įtaką turėjome formuojant kokia įranga bus perkama ir kas pirs kokią įrangą, kokią laboratoriją, ypač kas susiję su lazerių fizikos, fizikos sritimi. Šioje vietoje mes labai aktyviai dalyvavom ir manau, kad tą įtaką turėjom. O dabar kai pripirko, kaip naudoja – kitas klausimas. Ten dabar kraustosi dar visi.

Tas penktasis klausimas susijęs. Ar prisidėjote prie kurios nors aukštosios mokyklos materialiosios bazės ... Tai labiau prisidėjote ne finansiškai, o ...

Nors iš kitos pusės, buvo kai kurie atskiri projektai, kur reikėjo ko-finansavimo, mokslo institucija neturėjo, mes esame prisidėję prie vienokios kitokios įrangos finansavimo, bet čia daugiau mes turėjome omeny, kad bus moksliniai tyrimai, kurie ir mums aktualūs. Bet natūralu, kad studentai irgi galės dirbti.

Dėl dėstyto – ar yra darbuotojų, kurie dėstyto vienoje ar kitoje aukštojoje mokykloje?

Kad dėstytojai turėtų pastovias valandas – neturim tokių darbuotojų. Buvo bandymas, vienas iš mūsų vadovų bandė tas valandas turėti, bet biurokratija tokia, kad jam pasidarė neįdomu.

O ar yra kažkokių, kurie lektoriauja karts nuo karto?

Karts nuo karto tai yra tokių tikrai. Aš pats skaičiau paskaitas ir TVMe, ir Fizikos fakultete, ir Ekonomikos fakultete... Ir kiti, kiek žinau irgi yra tai darę. Ir kiek žinau iš kitų lazerinių įmonių irgi yra tas pats.

O tai čia galima per kažkokių projektus, ar kai Jus pasikviečia?

Kai pasikviečia, kad kai kurias temas giliau pagvildinti, studentams pateikti.

Ar įmonė noriai išleidžia tuos darbuotojus, ar skatina? Ar tai labiau priklauso nuo jų iniciatyvos pačių?

Praktiškai žmonių pačių. Įmonė nei varo nei šita... Būna, kad užklausiam kas galėtų ir nemažai būna, kad pas mus ekskursijų ateina. Gal studentai šiek tiek mažiau, bet nors irgi pradinių kursų studentai taip. Bet daugiau moksleiviams ir tada kai ekskursijas priimam ir paskaitą apie lazerizmą, ir kita, tai tada vieną kitą žmogų įpareigojam, kad netgi pasiruoštų, kad padarytų pranešimą.

Tai čia moksleiviams. Bet sakėte ir pirmų kursų studentams?

Taip, ir pradinių kursų studentai ateina.

O jeigu tos ekskursijos – ar jos kaip nusistovėjusi tradicija ar pagal poreikį kai į Jus kreipiasi?

Daugiau kaip pagal poreikį kreipėsi. Bet su moksleiviais tai daugiau siejasi su tokiais projektais kaip „Erdvėlaivis žemė“ arba moksleivių kai atostogos būna rudeninės tai irgi antplūdis būna. Ir šiaip mokytojas kokio nors darbuotojo sako „daviai aš atsivešiu“, ir tas mokytojas darbuotojo ir būna įpareigotas paskaityti paskaitas.

Jeigu peršokome prie ekskursijų, ar dalyvaujate ir karjeros dienose aukštosiose?

Konkrečiai karjeros dienose tose mes nelabai dalyvaujame, tiesą pasakius mes pasirenkame žmones, nematom prasmės karjeros dienose kaip ant prekystalio stovėti ir, kad mus rinktųsi, mes patys pasirenkam.

Šiek praktikantų įmonė priima per metus? Kaip minėjote, 5-6?

Tai tie 5-6, jie praktiškai. Mes juos priimame bakalauro darbui ir mes jiems dar stipendiją mokam, už tai, kad jie pas mus bakalauro darbą daro.

O po to tie 5-6 turi galimybę ir įsidarbinti ar pagal galimybes Jūsų?

O paskui jau vienas dalykas, ar žmogui patinka, ar mes žmogui patinkam, ar jis turi kitų lūkesčių – kai kurie sako nori paskui doktorantūrai važiuoti, nori išvažiuoti iš Lietuvos – ne dėl to, kad pabėgti iš Lietuvos, bet kol jaunas, be šeimos pasaulio pamatyti. Tai kitiems mes padedame ir susirasti vietą kažkur kur nors kitur – įvairūs.

Kaip platinote informaciją – ar viešai skelbiate, ar turite žmones aukštosiose, su kuriais susitariate?

Jeigu kalbant apie fizikus, tai mes bandome tiesiogiai žiūrėti, ieškoti, klausinėti per dėstytojus. Per savo ryšius.

Tai rekomendacijų prašote, galima sakyti?

Jo, ir rekomendacijų. Jeigu prireikia ir kitų žmonių, tada netgi ir viešai skelbiame informaciją, kad ieškome kažko, administratorės, kad ieškome.

Iš kokių aukštųjų dažniausiai ateina praktikai – tai kaip ir iš VU? VU ir KTU dar turim.

O iš VGTU? Nes KTU vis tiek Kaune.
Kažkaip iš VGTU... Mums statybos specialistų nereikia.

Ar įmonė turi atskirus žmones, kurie užsiima praktikantais?

Gal nėra atskiri žmonės... Ta prasme, yra tam tikras ratas žmonių, kurie turi pas save gebėjimą dirbti su... ta prasme pedagoginę gyslelę, tai jiems pavedame, bet stengiamės kuo plačiau, kuo daugiau įtraukti, kad ir kiti galėtų pasireikšti. Tai yra toks – kai mokai kitus ir pats išmoksti.

O kiek laiko tas paskirtas darbuotojas skiria praktikantui? Kokios tos tradicijos? Ar apmoko ir savarankiškai duoda ar tiesiog kiekvieną dieną darbas yra su tuo vadovu?

Na labiau pamoko ir savarankiškai po to, toks projektinis darbas, vis tiek, nes jeigu kasdien apie jį tūpčiosi ji pats po to nemokės savarankiškai dirbti.

Kokie maždaug darbai praktikantams tenka?

Tai įvairaus plauko. Nes j darbas vis tiek būna tyrimus padaryti – ar ten aukštesnio lygio, ar žemesnio lygio, vis tiek bakalauro darbo vertė. Jie tada kaip minimum parodo savo gebėjimus, kompetencijas kažką išmokti ir kažką analizuoti, kažką daryti ir taip mes pamatome ar jis specialistas į vieną ar kitą pusę. Bet gauna ir gamybinių darbų ar uždavinių – ar kažką surinkti ar kažką padaryti... Įvairaus profilio darbai.

Apie grįžtamąjį ryšį po praktikos. Ar aukštąją mokyklą informuojate būtent ...

Kadangi mes tuos žmones nepasirašinėjame trišalės praktikos sutarties, o tiesiog priimame kaip darbui ir viskas.

O jie vis tiek turi atlikti kaip praktiką.

Kažkaip jie susitvarko. Dėl praktikų su aukštąja neturime ... Vėlgi asmeniniais kontaktais mes pasakome su kuo mes susiduriame su studentais, bet to formalus tokio... Kiek žinau ir aukštosiose ataskaitos praktikų ar dar kažkas gula į stalčių ir nelabai kas analizuoja. Tai tas asmeninis kontaktas, pakalbėjimas yra kur kas produktyvesnis nei tas popieriukų siuntinėjimas.

Iš tos praktikos jau pabendravus su studentais kyla minčių dėl studijų programų tobulinimo.

Taip, į ką reiktų labiau atkreipti dėmesį, į ką... Vėlgi, tai priklauso nuo dėstytojų kompetencijų.

O dėl kursinių ir baigiamųjų darbų užsiminėte, kad įmonė bendrauja, sakėte net vadovauja baigiamiesiems?

Vis tiek formaliai būna vadovas ir iš universiteto, būna vadovas ir iš mūsų. Su universitetiniu vadovu mes susideriname tas tematikas, kad nekiltų studentams kažkokių problemų paskui. Ir po to dirbame. Kadangi vieni kitus gerai pažįsta tai...

O ar tenka sulaukti ir iš kitų studentų pareiškimų, kad prašo kažkokių duomenų ar įrangos pasinaudoti baigiamiesiems? Ar jūs tik su tais praktikantais pasidalinate ta informacija?

Kad kas iš gatvės ateitų ir sakytų „pasimatuoti noriu“ neatsimenu tokio atvejo.

O statistinių duomenų ar kažko?

Tai vat vat kaip jūs, tokių būna. Į metus po kelis.

Dėl kitokio bendravimo su aukštosiomis – stipendijas kaip minėjote mokate ne tiems gerai besimokantiems, o tiems, kurie ateina pas jus ir konkrečiai dirba.

Taip. Ta prasme, mes ne stipendiją mokame, mes atlyginimą mokame, mes tik įvardiname, kad tai Jums stipendija, kad pas mus mokotės.

Bet ta stipendija nėra atlyginimo dydžio? Ar jūs juos skatinate...

Nu klausimas. Kas kam atlyginimas, kas kam ne. Mes tik įvardiname, kad stipendija. Aišku, tai ne normalaus specialisto, bet kiek ten – 600-700 eurų.

Gal dar yra kokios įsitraukimo formos su studentais, ko anksčiau neaptarėme?

Paremiame visokius studentiškus projektus kaip jų konferencijas, jeigu studentai nori kur važiuoti su kokiais pranešimais, tokius dalykus paremiam, fizikų dienas remiam, tokius dalykus.

Dabar apibendrinimas. Kaip manote, koks darbdavių įsitraukimas į aukštojo mokslo procesus yra tiksliausias, kad gebėjimai studentų labiausiai atitiktų darbo rinkos poreikius?

Manau, kad visi. Manau netgi dėstymas, jeigu jis nebūtų toks būtent studijų programų ar studijų kokybės vertinimo tų dalykų. Ir dėstymas galėtų būti labiau Bet visos formos – jeigu tiktai veikia.

O kaip manote, kokios pagrindinės kliūtys, dėl kurių darbdaviai tiesiog nenori įsitraukti?

Netiki, kad kažką pakeisti galės.

Kas juos paskatintų labiau prisidėti? Ar tai aukštosios mokyklos paskatinimas?

Jeigu aukštosios mokyklos parodytų pasikeitimus. KTU pasikeitimai progresyvūs ir tikrai tas su naujuoju rektoriumi, kuris vieną kadenciją baigė, dabar antrą, jeigu bus išrinktas... Tai su jo pasikeitimu verslas mato labai pozityvių dalykų. Ir tikrai čia ne tiek lazerių asociacijos, kiek inžinerinės pramonės asociacijos kur irgi dalyvauju, tikrai girdisi iš verslo, kad noriai eina ir bendrauja ir daro, nes mato, kad pokyčiai vyksta. O kur pokyčiai nevyksta... Vilniaus universitetas pakankamai *liūlantis* toks, gal Žūkai tik pradžia, gal įsivažiuos.

Interviu Nr. 10

Lazerių įmonė L3

Čia informacija iš asociacijos puslapio apie veiklos sektorių tokia schema. Kadangi aš nesidomiu... Čia iš asociacijos puslapio – aišku ji spalvota, labiau viskas matosi, bet padeda labiau įsivaizduoti tą visą lauką ir įmonių pasiskirstymą. Kur kas dirba ir gaunasi, kad visos gana specializuotos ir turi savo veiklos lauką ir produktus savo.

Jo, ir iš principo vienos yra komponentų gamintojos, kitos yra galutinio produkto gamintojos.

Galima sakyti iš to paveiksluko aišku, kad tų įmonių pakankamai daug, asociacijai priklauso dalis jų ir, kaip supratau, nes buvau susitikusi ir su <vardas pavardė> – jis apie asociacijos papasakojo visą lauką. Stengiasi įmonės vis tik kooperuojasi didesniems tikslams.

Kooperuojasi, jos viduje savo nedaug konkuruoja. Kai kurios šonuose gali, bet iš principo jos kitus komponentus gamina.

Tai žodžiu Jūsų sektoriaus bendravimas paremtas bendradarbiavimu, o ne konkurencija. Apie sektorių aišku iš asociacijos informacijos. Dabar šiek tiek apie įmonę – susidaryti vaizdą, koks darbuotojų poreikis aukštojo išsilavinimo. Tai kokia darbuotojų kaita Jūsų įmonėje per metus?

Šiaip bendrai kaita pas mus mažiau nei 5 procentai. Per metus...

Tai čia mažiau nei 5 procentai per metus?

Aš galėčiau ant rankų pirštų suskaičiuoti atleistus žmones ant rankos. O įmonės istorija – 20 metų. Nu gal ne ant vienos [rankos] – įvairių tų situacijų, galų gale studentai, kurie pas mus čia padirba po to išvažiuoja doktorantūros studijuoti.

O įmonė plečiasi – priima naujų?

Taip. O vat žmonių skaičius auga daugiau mažiau tolygiai -10-15 proc. kasmet. Praeitais metais gal mažiau truputėlį, šiais metais gal 10 bus.

Kiek Jūsų įmonės darbuotojų turi aukštą išsilavinimą?

Apie 90 proc. O kiti – aukštesnysis, be išsilavinimo – aš dabar galvoju – gal nė vieno...

Turit omeny – vidurinis, kad būtų?

Taip. Vat dabar vidurinis kaip profesinis – profesinė mokykla – tai praktiškai atlikinėja mergaitė, be darbo sutarties.

Kaip įmonė ieško naujų darbuotojų? Ar dažniausiai renkatės žmones su patirtimi, ar vis tik imate ir „žalius“ studentus?

Jo, ir žalius. Pas mus gal vidurkis visų naujai atėjusių žmonių – 80 proc. yra studentai. Ypač jei tai yra susiję su surinkimu, susiję su pačio lazerio gamybos proceso dalimi, kur jau reikalinga fizika. Tai ten turbūt.

O ar yra pozicijų kur reikia su patirtimi?

Yra keletas, bet jos irgi reikia... Iš principo mūsų [įmonėje] yra truputėlį kitaip nei daugumoje lazerių tos asociacijos kompanijų. Pas mus tas gamybos procesas toks, kad nesvarbu su kokiomis kompetencijom tu ateini, tu vis tiek turi mokintis. Net atėjęs, pasibaigęs su daktaro laipsniu, kuris pradirbęs laboratorijose kažkur kitur ne Lietuvoj, jis iš principo atėjęs turi mokintis, nes tai yra... gamyba yra vis tik truputėlį kitaip nei studijų metais. Fizika tarsi ta pati, bet jie praeina pusės metų mažiausiai mokymus.

Kaip tik čia 4 klausimas – kiek trunka apmokymas? Tai sakot apie pusę metų?

Taip, mažiausiai pusę metų – nuo 6 mėnesių iki 12 mėnesių. Yra kai kurie sektoriai tokie vadybiniai, tai ten jo – imi su patirtim. Pavyzdžiui, administracijos darbuotojai, logistika, tie aptarnaujantys tokie, tiekimų kontrolė, kažkokie vadybininkai – tas sektorius tai tada jau ieškai su patirtim.

O jeigu žiūrint 5 metų laikotarpiu, kiek maždaug tų absolventų įdarbinote?

Skaičiumi kiek?

Mhm, maždaug.

Absolventų, kurie jau pabaigė, ar tie kurie dar mokosi? Nes dabar atranką darysiu, tai prioritetas dabar 1-2 kursas.

Žodžiu jau jie mokosi, bet ir ten priimti?

Jo, jie ir ten mokinsis ir čia mokinsis. Suinteresuoti, kad jų mokymosi procesas būtų dalis mūsų užduočių.

Tai kiek tada tų žmonių, įskaitant ir studentus?

Įskaitant studentus per praėjusius metus...

Per pastaruosius 5 metus.

Per 5... ojęj. Nu 40, per penkerius tai 40.

Ir ar samdydami tuos studentus, absolventus teikiate prioritetą konkrečiai aukštajai?

Taip, VU fizikai.

O kitos institucijos fizikų nerengia?

Ne. Ruošia Kaunas, bet jie tiesiog neateina. Esam kažkiek skelbimų davę ir į Kauną. Šiauliai dar ruošia, bet jie irgi neateina.

„Nusėda“ savo regione... Dabar apie įmonės išitraukimą į aukštojo mokslo procesus. Pradžioje apie programų tobulinimą – ar teko teikti siūlymus dėl studijų programų tobulinimo aukštosioms?

Kaip projekto tokio, kad būtų siūloma ir koreguojama mokymo programa tai tikrai ne. Bet dalis, ne vienas, tuoj pasakysiu... gal kokie 4 ar 5 darbuotojai tuo pačiu ir dėstytojai universitete, kurie ir laboratorijose dirba... Iš principo jeigu jie žiūri netiesiogiai, bet įtakoja. Bet, kad būtų konkrečiai pateiktas projektas, kad įtraukti į mokymo programą kažką, niuansus tai ne.

O ar į Jus kreipiasi padiskutuoją – vadovų aukštesnių lygmeny – ką reikėtų įtraukti ar patobulinti?

Tada į šį klausimą atsakysiu – tiesiog nežinau. Vienas iš mūsų darbuotojų yra katedros vedėjas, ilgametis skaitosi įkūrėjas visų lazerinių mokslų Lietuvoje, tai manau, kad tikrai tame daug nuderbo, bet tikrai dabar neturiu konkrečios informacijos, kad buvo pakoreguota viena ar kita sritis.

Dėl studijų programų komiteto tai čia gan susiję. Tiesiog aukštosios turi į studijų programos komitetą įtraukti bent vieną darbdavį kažkokį tai.

Čia irgi nežinau, čia geras momentas. Gali būti, kad jie yra kažkur įtraukti.

O gal galima po to paštu tuos klausimus?

AL: Jo, o kuris čia klausimas?

Čia tas 1 ir 3 trečios dalies. 1,2,3 susiję su studijų programų tobulinimu.

Gerai, aš pabandysiu pasitikslinti.

Jo, ir tas 4 irgi susijęs su materialiąja baze – ar teko teikti siūlymus. Tai tą dalį galima tiesiog trumpai.

O koks 4?

Irgi, ar teikti siūlymai dėl materialiosios bazės atnaujinimo? Tai labiau su įranga studentams – su kuo jie dirba ir ar buvo teikiami pasiūlymai, kad reiktų patobulinti.

Aš tik negaliu pasakyti ar buvo teikiami pasiūlymai ar ne, bet aš manau, kad šita stadija yra neišvengiama, nes mes nemažai remiam universitetą. Ir iš materialinės pusės. Tai dėl kažkokių stendų sumontavimo ar įrangos aš galiu dar pasitikslinti.

Tada tą dalį suderinsime. Dėl dėstymo užsiminėte, kad yra dėstančių. O jie būtent jau pilnu etatu dėsto?

Nu jo, yra pas mus ... jie dėstytojai, ne laisvai samdomi lektoriai, jie universiteto dėstytojai ar katedros ar ...kur laboratorijos to centro darbuotojai.

Ar yra kurie mažesniu mastu įsitraukia? Tiesiog studentams per kažkokius projektus kažką pasakoja? Ne taip įsipareigoję universitetui, bet...

Yra keletas pas mus darbuotojų, kurie doktorantūros studijose šiuo metu, tai doktorantūros studijų programos dalis yra laboratoriniai, kursiniai ir taip toliau. Kadangi tai fizika, tai iš principo viskas yra eksperimentiniam lygmeny, laboratorijos aplinkose, tai tokiems projektam vadovauja doktorantai paprastai, ir dalis jų yra mūsų darbuotojai.

Ir jie dėsto tik VU?

VU, taip. Išimtinai VU, fiziką – susiaurinsiu.

Baklauro ir magistro.

Baklauro ir magistro. Jo, susiaurinsiu iki fizikos – nėra nė vieno, kuris būtų kur nors kitur VU ar VGTU ar kolegijose.

Ir įmonė palankiai žiūri dėl dėstymo – jie spėja ir ten ir ten?

Taip. Yra labai didelis bendradarbiavimas pačio to dėstymo. Čia viskas yra susiję į vieną mazgą, nes jų dėstymas, ugdymas tų studentų, potencialiai atrinkimas tuo pačiu jau gabesnių, kurie gali ir nori dirbti pas mus, įtraukimas į bendrus projektus su universitetu – mes turim ne vieną bendrą projektą su universitetu kurį finansuojam iš dalies mes, iš dalies ES fondai struktūriniai... Tai įtraukimas studentų gabesnių į tuos projektus jau vyksta tarsi ir ugdymas ir atranka pirminė, tų, kurie po to čia finale tampa inžinieriais.

Apie praktikas – kiek maždaug įmonė praktikantų priima per metus?

Grynai praktikai 5 gal per metus, nėra labai daug. Paprastai kai jie pradeda kaip studentai dirbti pas mus čia pusę etato ar mažesniu – žiūrint kurio kurso, gali būti ir didesnis krūvis. Tai jie jau užsiskaito tą darbą kaip praktiką.

Tai kiek tada jų?

Šitų aš negaliu apskaityti, nes praktika pas mane yra tada, kai aš turiu trišalę sutartį su mokymo įstaiga. Tai tokių per metus gal 5.

O kaip sakote ateina nuo 1-2 kurso? Tai...

Kai ateina tai mes jau esam suinteresuoti, kad ir bakalauro darbas ir jeigu jau kitas lygmuo – magistro darbas, tai jie jau ruošiami pas mus. Jie ten ginasi, bet naudojami mūsų laboratorijom. Ta tema parankesnė mums, tai susiję su mūsų kažkokia veikla ar sritim, tai sudarom sąlygas ir bazę tą magistrinį rašyti čia. Kiek ten jie... manau, kad jie susitvarko ir praktiką tuo pačiu.

Bet tada tos trišalės nepasirašinėjat formaliai?

Ne, jie yra tiesiog studentai ...

Bet jų irgi kokie maždaug 5...

Ai tokių... Čia nežinau, reikėtų pasižiūrėti pagal mokymo programą. Aš nepamenu kiek praktikos fizikai turi turėti.

Dažniausiai jei universitinė – 2,5-3 mėnesiai.

Nu tada iš principo jeigu mes skaitome, kad į metus įdarbiname po 10-15 žmonių, nu tarkim 15 žmonių, tai 10 iš jų atlieka praktiką. Galim taip turbūt.

Kaip platinate tą informaciją? Kaip užsiminėte, per dėstytojus stengiatės konkrečiai kviesti į praktiką? Ar tik įdarbinti per dėstytojus?

Vat dabar tarkim skelbimai buvo suderinti su universitetu, skelbimai pakabinti universiteto skelbimo lentose, lygiai taip pat darbuotojai, kurie yra dėstytojai tenai jei vis tiek yra sklaida elektroninė jų studentų, fizikos fakulteto, elektroniniai paštai, ir dėstytojai pakaitų metų. Ir kai pas mane suplaukia informacija visa ta pirminė atranka ir yra dėstytojų rekomendacijos ir atsiliepimai – dėstytojų, kurie yra pas mus darbuotojai.

O kaip būna tie praktikų bendri portalai – jūs stengiatės siaurai?

Jo, bendrais portalais nesinaudojam, iš principo gaunasi toks siauras tas toks tiesioginis ryšys.

O jeigu priimate praktikai, tai tam 3 mėnesių laikotarpiui? Ar tiesiog žmogus po to automatiškai...

Aš nežinau, jie nė vienas .. sakau, kaip iš fizikos, kad ateitų „pasirašykite man praktiką“ – tokio dalyko nėra. Bet jei praktikos vadovas yra ir mūsų darbuotojas, tai jie ne per personalą.

O praktikai ateina tik iš bakalauro – magistrantai ateina iškart dirbti?

Taip.

O ar įmonė turi atskirus žmones, kurie užsiima praktikantais?

Ne.

Bet vis tiek paskiriamas kažkoks...

Jo, mes turim dar neaprašyta tvarkomis, kadangi dar čia išsiplėtėm. Tai aprašysim tvarkom ir adaptacijos programa, kurios esmė, kad kuratorių gauna tas naujas darbuotojas ar praktikantas, yra kažkas atsakingas. Pakankamai dažnai tai būna grupės vadovas, kartais būna kitas darbuotojas. Kartais būna, kad yra suskirstyta etapais – tam tikrą laiką prie vieno sektoriaus apmokymas vyksta, ir po to kitur.

O dėl laiko skiriamo praktikantui? Kaip su juo dirbama – kaip apmokama ir ar savarankiškai dirbti, ar ...

Labai priklauso nuo pačio žmogaus. Tarkim aš galiu šnekėti su trišale, nes aš po to juos ir kuruoju truputėlį.

Labai priklauso nuo pačio žmogaus. Yra tikrai tokių atvejų, kai reikia tiesiog praktikos, paskaitau paskaitau, pastoviu pažiūriu, kažkokius darbelius padarau, bet iš principo ... Yra ir daugiau atvejų – pradeda praktiką ir praktikos laikotarpiu mes nusprendžiame, kad sudaryti darbo sutartį trumpalaikę, nes nepaisant, kad jam tiesioginė nauda, jis susipažįsta su gamyba, bet mes pripažįstame, kad jis mums naudą duoda, tuos mažus darbelius nuima nuo kažkokio tai darbuotojo, tai taip sąžininga, sudarom sutartį. Priklauso nuo entuziastiškumo praktikanto.

Tai tas užduočių pobūdis irgi priklauso nuo žmogaus?

Ir nuo sektoriaus. Kur pas mus eina prakitantai – praktikantas ateina į mechanikos padalinį, dažniausiai tai yra VGTU arba kolegijos, tai susiję su staklėmis tam tikrom programuojamom arba mechanikos... konstravimu. Yra elektronika, kur vėlgį ateina iš kolegijų dažniausiai ir yra fizikai – tai VU.

Tai tie 15 kur mes sakėme, tai čia iš kolegijų ir universitetų įskaitant?

Taip. Bet jų yra mažiau. Nes pagrindinė mūsų veikla ir bazė yra lazerio surinkimas. Visi kiti – programuotojai, mechanikai ir taip toliau yra kaip *service support* – pagalbinaiai sektoriai, kurie aptarnauja pagrindinį gamybos sektorių.

O dar apie praktikas kur su trišale sutartim – ar po praktikos pildote tą anketą ar teikiate aukštajai vertinimą studneto?

Tai daro tas, kas paskirtas vadovu įmonėje, tuo kuratoriumi. Dažniausiai viskas būna gerai. Mes dažniausiai ir praktikantus su ta trišale atsirenkame. Mes tokių užklausimų turime daug, stengiamės atsirinkti.

O ar teko matyti tas ataskaitas?

Jo, bet kuriuo atveju jos būna.

O dėl grįžtamojo ryšio – ten būna labiau apie studentą, bet ne apie siūlymus kaip gerinti studijų programą?

Jo, čia būna tas grįžtamasi ryšys univeristeto teikiama informacija apie tai, kaip studentui sekėsi toje praktikoje. Nėra nė karto buvo, kad kas iš universiteto ar iš kolegijos kokia iniciatyva „sakykit ką mums kitaip daryti. Iniciatyvos iš jų neteko susidurti.

Ir ten kur aš sau pasižymėjau pasitikslinti – aš iš tikrųjų nežinau gal ir yra – bus proga sužinoti kiek ta linkme dirba VU konkrečiai.

O dėl kursinių ar baigiamųjų darbų? Minėjote, kad ...

Studentai dažniausiai, ne visada, ne 100 proc., dažniausiai jie pasirenka artimam darbui, kurį jie atlieka čia ir praktinę dalį jie pasirenčia čia.

O ar būna studentai, kurie ateina iš šono – ne praktikantai, ne darbuotojai, kurie tiesiog prašo irgi informacijos kažkokios apie jūsų įmonę?

Ne.

Dėl kitokio bendradarbiavimo su aukštosiomis - ar yra kokie susitarimai dėl stipendijų ar jūs tiesiog tuos studentus įdarbinate ir yra tas tikslinis paskatinimas?

Jo, aš manau, kad ir yra pagrinde tai, kad mes lanksčiai žiūrim į darbo grafiką, darbo krūvį ir jie atitinkamai gauna atlygį. Mes kažkokių stipendijų neskiriame. Yra kokia nors parama, bet ji dažniausiai būna projektinė, nesusijusi su studijų veikla, pavyzdžiui, konferencijom, tradiciškai FIDI remiame, bet tai nesusiję su ugdymu.

O ar dar kažkokios ekskursijos vykdomos?

Nebuvo anksčiau praktikos, nes nebuvo kur jos daryti – mes šį pastatą turim 2 metai. Tai atvirų durų dienos yra. Susideriname iš anksto. Pirmais metais dau tų ekskursijų buvo, netgi kvietėmės – įileidome, nes labai iniciatyvą rodė – 12-tokai, t.y. mokyklos, dažniausiai tai vis tiek būna kažkas kieno sustiprinta fizika, tokie fizikos entuziastai mokytojai.

Ir ateina iš aukštųjų?

Tai dauguma iš aukštųjų. Šiaip iš fizikos nelabai kas ateina, nes jie ir taip čia būna ir visi žino apie EKSPLA, konversija, Altechną – didesnės tokios. Iš VGTU mėgsta ateiti. Tas mėgsta tai – buvo gal 3 kartus ekskursijos konkrečios. Atvirų durų diena – tai tada mes paskelbiame informaciją plačiai per universitetą, kas ateina tas ateina.

O jeigu iš VGTU tai kokios programos?

Mechanika, mechatronika, turbūt inžinerijos. Mechanikos inžinieriai, konstruktoriai dar ateina – čia iš vyresnių kursų.

Apie įmonės ryšį su asociacijos veikla tai apie bendrus projektus, bendram studentų gebėjimų ugdymui kaip ir susidariau įspūdį, kad nėra.

Mhm, nėra.

Susidariau įspūdį, kad įmonės pačios labiau...

Čia iš principo tokia yra platforma tas universitetas tom mūsų įmonėm, bent jau dabar yra iš seniau tokia susiformavusi praktika. Gali būti, kad jinai keisis, bent jau mes turime iš savo pusės tokių idėjų keisti, kad aktyviau dalyvauti ugdymo procese universitete. Ir struktūrą savo truputėlį pakoregavome, kad tą daryti, bet iš principo praktika yra tokia, kad universitetas yra platforma atrankai ir jau seniau susiformavo, kad fizikos fakultetas yra kalvė potencialių darbuotojų - Brolis semi conductors, konversija – visoms šitoms...

Tai matot visus studentus kaip potencialius darbuotojus?

Taip, tai natūraliai savaime tas koreliuojasi ir ugdymo procesas lazerinės fizikos. Vėlgi, ji nebuvo anksčiau tokia populiari, per paskutinius 5 metus taip išpopuliarėjo. Vienu metu ant bangos buvo labai vadybiniai dalykai, kas su saulės energija...

O dėl aktyvesnio dalyvavimo ugdymo procese tai tie apibendrinamieji klausimai su tuo ir susiję. Ar esate patenkinti praktikantų ir tų absolventų, kuriuos įdarbinote, studijų metu įgytais gebėjimais? Kaip matote kas tenkina, o ko trūksta?

Turbūt iš principo pakankamai inovatyvi yra ta informacija, yra sekama kas yra nauja moksle fizikos pačiam, tai perteikiama universitete, bet turbūt čia galėtų būti dar intensyviau kas yra nauja, nes jis kinta pakankamai greitai.

Kita dalis yra ta praktinė bazė. Iš tikrųjų jie neturi universitetas vis dar neturi tiek daug tų laboratorijų ar jos nėra tiek turtingos tos laboratorijos, kad tą fiziką kaip po mokslą padaryti labiau suprantamą iš praktinės pusės, nes vien teorinė... Nes pavyzdžiui kompiuterinė fizika – viskas tvarkoj, ten iš tikrųjų reikia didelių resursų, įrangos, susijusių su kitom šalim, Tai čia kaip ir yra ta erdvė, o jau tos grynai geležies – tos fundamentalios – turtingesnė galėtų būti, daugiau investuojama.

Dėl darbdavių įsitraukimo – kokios formos tikslingiausios, kad gebėjimai labiausiai atitiktų darbo rinkos poreikius. Kaip aptarėme – praktikas, dėstymą, įsitraukimą į studijų programas? Kurios tos formos yra svarbiausios?

Iš universiteto pusės? Iš ugdymo?

Tiesiog bendradarbiaujant universitų ir darbdavių – ką darbdaviams daryti ar universitetams, kurios tos formos labiausiai padėtų ,akd tie gebėjimai atitiktų darbo rinkos poreikius.

Tas ir yra – komunikacija. Aš manau, kad labiau susipinti kaip mes darom nelabai ir įmanoma, kai yra ir dėstytojai ir darbuotojai ir studentai ir darbuotojai. Tas ryšys pagrindinis, tiesiog komunikacija, ko mums reikia ir ką jūs ruošiat.

Jeigu šnekėti plačiau apie visus sektorius tai kas link fizikos čia yra pakankamai gerai, yra daug sudėtingiau – atotrūkis tarp to ko reikia ir kam ruošia.

Kas paskatintų darbdavius dar labiau prisidėti prie studentų gebėjimų ugdymo? Tiesiog kažkokia motyvacija didesnė, iniciatyva iš universitetų ko trūksta?

Jeigu aš pasitikslinčiau va šitus klausimus ir turėčiau atsakymą, kad „ne, deja nėra“, tai sakyčiau turbūt iš universiteto daugiau iniciatyvos apie tai, toj studijoje kai studijų programa yra kuriama. Bet aš tai nežinau, gal viskas čia yra gerai.

Summary

The thesis “Employers’ involvement into higher education processes training future employees’ skills: qualitative comparative analysis of several companies”, seeks to apply new innovative approach towards the studies of employers involvement into higher education processes. Although it had been earlier discussed in a variety of Lithuanian works, most of them emphasize general situation – what type of companies and in which forms cooperate with higher education institutions, whether they are delighted with graduates’ skills, but almost none of them tried to search for causalities.

On the basis of the theoretical background (literature of human capital, collective action theories and prospects for development of Lithuanian economic sectors), that emphasize why and when employers invest (or not) in their employees skills, variables, that encourage employers engagement into various forms of AM processes, have been chosen. These are: employer concentration and strong association, non-portability and specificity of skills, (sectorial) knowledge driven growth potential.

The scope of the analysis is 9 companies which have been chosen taking into account company size, membership in the association, knowledge driven potential of the economic sector, and company activity – manufacturing or services. Seeking to evaluate causalities, fuzzy set qualitative comparative analysis is being used. Fuzzy sets of the variables were formed and results reached while applying the Boolean minimization procedures. Although this study is based on 9 case studies, the findings can be used for broader generalizations.

The analysis revealed that there are no necessary and sufficient conditions that would directly lead companies to greater involvement into higher education processes. However, two sets of results show that companies of knowledge driven economic sectors are involved into higher education processes despite the lack of strong employers’ association; employers’ involvement is possible in both cases – when employees’ skills are specific and non-portable (cases of laser companies) and when they are generic and widely transferrable to other companies (cases of insurance companies). However, these combinations of variables did not explain differences among all companies.

Also results of analysis reveal that unfavorable conditions (employees’ skills portability and generality and weak signals of knowledge driven sectorial potential) outweigh positive impact of a strong

employers' association. That means that under adverse conditions not individual enterprises, but motivated and experienced representatives of strong sectorial associations' must be involved into higher education processes. In addition to this, companies also would like to be more encouraged by the state: they would be more involved into higher education processes if some tax incentives or additional funds would be introduced.

This analysis also shows that further researches on the above mentioned topic could be done in order to improve operationalization of some variables (measuring specificity and portability of skills and sectorial knowledge driven potential) or to include new variables (for example, ties with alumni of certain company would be interesting factor to analyze). But in general, this thesis brings some new ideas and shows innovative approach towards the studies of employers involvement into higher education processes.