

AUKŠTŪJŲ MOKYKLŲ STUDENTŲ PRAKTIKŲ ORGANIZAVIMO TOBULINIMAS UGDANT PRAKTIKOS VADOVO (MENTORIAUS) KOMPETENCIJAS

Žilvinas Židonis

Mykolo Romerio universitetas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius

Rolandas Strazdas

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Jono Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius

Deividas Vijeikis

Vilniaus universitetas
Tarpautinių santykių ir politikos mokslų institutas
Simono Stanevičiaus g. 96, LT-01703 Vilnius

***Anotacija.** Šiame straipsnyje siekiama atskleisti priežastis, kodėl dabartinė studentų praktikų sistema yra neefektyvi ir pasiūlyti būdus bei priemones šiai padėčiai ištaisyti. Visų pirma siekiama atsakyti į klausimą, kodėl iki šiol verslo ir aukštojo mokslo bendradarbiavimas nebuvo sėkmingas ir susiklostė padėtis, kai nė vienas iš partnerių nemato studentų praktikos naudos ir nėra suinteresuotas ką nors keisti? Antra, parodoma, kad egzistuoja galimybė pasiekti geresnį suinteresuotų dalyvių susitarimą, atskleidžiant studentų praktikos kaip vertę kuriančio proceso vaidmenį. Trečia, atskleidžiama motyvuotų ir kompetentingų praktikų vadovų (mentorių) parengimo reikšmė organizuojant studentų praktikas Lietuvos prekybos įmonėse, nagrinėjamas mentorius vaidmuo įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje bei apibrėžiamos mentorius kompetencijos. Ketvirta, remiantis Lietuvos prekybos sektoriaus plėtros ir studentų skaičiaus kitimo prognoze aptariamos studentų praktikų sistemos raidos tendencijos.*

***Raktažodžiai:** aukštojo mokslo ir verslo sektorių bendradarbiavimas, studentų praktikos įmonėse, mentoringas.*

***Keywords:** high education and business sectors partnership, internship, mentoring.*

Ivadas

Studentų praktikos yra viena iš pagrindinių verslo ir aukštojo mokslo tarpinstitucinių bendradarbiavimo formų. Praktikos leidžia studentams patobulinti įgytas aukštojo mokykloje žinias bei įgyti profesinei veiklai reikalingus įgūdžius. Darbdaviams, mažmeninės prekybos įmonėms, studentų praktikos suteikia progą pasirinkti potencialius darbuotojus, taip pat teikti siūlymus dėl studentų rengimo proceso tobulinimo, siekiant, kad aukštųjų mokyklų absolventų įgytos žinios ir gebėjimai atitiktų verslo įmonių poreikius. Tačiau nei darbdaviai, nei aukštosios mokyklos yra nepatenkinti dabartine studentų praktikų organizavimo padėtimi Lietuvoje.

Kaip rodo esama patirtis, trūksta patrauklių studentų praktikos vietų, pačiai praktikų organizavimo tvarkai trūksta lankstumo, dažnai nėra tinkamos visų šiame procese dalyvaujančių šalių (studentų, darbdavių ir mokslo institucijų) motyvacijos, pasitaiko fiktyvių praktikų atlikimo atvejų. Įvairios vykdytos studentų apklausos atskleidžia, kad Lietuvoje studentų praktikos ne visada siekia joms keliamų tikslų – sudaryti galymybę aukštųjų mokyklų absolventams įgyti reikiamų praktinių žinių, lanksčiau prisitaikyti darbo rinkoje, stiprinti darbdavių ir aukštųjų mokyklų ryšį. Studentų atstovai ne kartą viešai yra išsakę poziciją, kad praktikų sistemos Lietuvoje iš esmės nėra ir kad tokią padėtį būtina taisyti [1]. Švietimo ir mokslo viceministrės Nerijos Putinaitės nuomone, Lietuvoje „trūkumai labiausiai išryškėja ten, kur yra menkai bendradarbiaujama tarp suinteresuotųjų šalių – universitetų ar kolegijų ir darbdavių bei studentų. Visi šie partneriai turi būti motyvuoti, tuomet praktika gali būti išties sėkminga“ [12]. Tuo tarpu darbar studentai kaip praktikantai įmonėse ar organizacijose dažnai nėra laukiami, o matomi kaip trumpalaikė pigi darbo jėga. Be to, ir pačios įmonės nėra pasiruošusios ir motyvuotos skirti savo išteklių, kad atliekantis praktiką studentas įgytų praktinių žinių. Tam trūksta tiek gebėjimų, tiek išteklių, tiek ir motyvacijos. Būtent todėl reikalingos papildomos priemonės (intervencijos), kurios sudarytų prielaidas keisti susidariusę nepalankią padėtį. Vienas iš reikšmingesnių pastarojo meto žingsnių – 17 mln. Lt ES parama. Ji buvo paskirstyta konkursą laimėjusioms 15-ai šalies darbdavių ir pramonės asociacijų. Iš šių lėšų jos turėtų kurti ir diegti naujus studentų praktikų modelius. Nebejotina, kad ši parama padės perimti ir gerąją užsienio šalių studentų praktikų organizavimo patirtį, nes būtent praktikos įmonėse turi būti ta vieta, kur studentas galėtų susipažinti su naujomis technologijomis, naujais darbo organizavimo principais ir iš tikrųjų pasiruoštų integracijai į darbo rinką.

Studentų praktikos Lietuvos prekybos įmonėse kaip profesinio pasirengimo praktinei veiklai sistemos elementas

Vienas iš pagrindinių Bolonijos proceso, kuriame dalyvauja Lietuvos aukštosios mokyklos, tikslų yra aukštos kvalifikacijos specialistų rengimas Europos darbo rinkai [14, p. 87]. Todėl ES aukštosiose mokyklose studentų praktikoms, kaip vienai iš esminių pasirengimo praktinei veiklai sistemos dalių, yra skiriamas didelis dėmesys.

Darbo ir socialinių tyrimų instituto atlikta aukštųjų mokyklų absolventų konkurencingumo darbo rinkoje analizė [2, p.19] rodo, kad net 80 procentų apklaustų absolventų nurodė praktinio pasirengimo trūkumą. Lyginant atskiras studijų sritis, praktinio pasirengimo stygių dažniau nei vidutiniškai tyrime nurodė transporto inžinerijos (86,4 proc.), teisės (85,7 proc.) bei vadybos ir verslo administravimo (84,1 proc.) studijų sričių absolventai. Taip pat tyrime buvo konstatuota, kad „viena pagrindinių priežasčių, dėl kurios aukštosios mokyklos susiduria su praktikos studentams organizavimo sunkumais, yra ta, kad privačios įmonės dažnai nėra suinteresuotos priimti aukštųjų mokyklų studentus į praktiką tiek dėl teisinių formalumų, tiek dėl motyvacijos tą daryti stokos.“ Šis tyrimas buvo atliktas 2002–2004 m. Tačiau ir šiuo metu padėtis nėra pakitusi – studentų praktikos organizuojamos formaliai, visiems suinteresuotiems dalyviams trūksta motyvacijos. Pažymėtina, kad tiek verslo, tiek aukštojo mokslo sektoriai iki Lietuvos ekonomikos krizės išgyveno spartaus augimo laikotarpį, o aukštasis mokslas buvo finansuojamas pakankamai gerai. Kaip pažymima Valstybės kontrolės Švietimo sistemos reformos valstybinio audito ataskaitoje [13, p. 42], universitetams skirtos lėšos per 2004–2008 m. padidėjo 1,5 karto (nuo 450 983 tūkst. Lt iki 695 354 tūkst. Lt) ir 2005 m. aukštajam mokslui iš valstybės biudžeto Lietuvoje buvo skirta 1,3 proc. nuo bendrojo vidaus produkto (Latvijoje – 0,9, Estijoje ir Lenkijoje – 1,07 proc.). Tačiau studentų praktikų procesas iš esmės nepasikeitė. Štai kaip darbdaviai 2004 m. siūlė tobulinti studentų praktinį mokymą [2, p. 73]:

- praktinio mokymo užduotis sieti su būsimu konkrečiu studento darbu įmonėje, praktika turėtų atitikti specialybę; praktikos turėtų būti kuo įvairesnės; praktiką atlikti būsimose darbovietėse, kad atsirastų motyvacija; diplominiai, kursiniai darbai labiau turėtų būti susieti su praktika; darbdaviai turėtų kuo daugiau bendrauti su absolventais, daugiau informacijos suteikti apie darbo rinką;
- griežtinti reikalavimus dėstytojų kompetencijai; įmonių atstovai gali dėstyti atitinkamus dalykus universitete; rengti seminarus ir kursus darbdaviams ir įmonių vadovams, priimantiems praktikantus;
- griežtinti praktikos kontrolę bei vertinimą; sutvarkyti teisinę atliekamos praktikos ir praktikantų priėmimo bazę; reikia geresnės, kokybiškesnės suinteresuotos mokymo įstaigos studentų praktikos priežiūros; baigus praktinį mokymą studentas turėtų pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti įmonės veiklą.

Tiek 2004, tiek 2010 m. organizuojant studentų praktikas susiduriama su tomis pačiomis problemomis, o siūlymai nėra įgyvendinami. Studentų praktikos, kaip praktinių įgūdžių formavimo sistemos elementas, Lietuvoje veikia nepakankamai efektyviai, nes remiasi vadinamoju „Top-down“ modeliu. Jo esmė – hierarchinis, formalus praktikų organizavimo būdas, kurį atskleisime pasitelkdami suinteresuotų dalyvių analizę.

Suinteresuotų dalyvių teorija leidžia nustatyti, į kuriuos sistemos narius (dalyvius) reikia atkreipti dėmesį, kad sistemos veikla pasiektų norimų rezultatų [10, p. 865]. Dabartinė studentų praktikų atlikimo sistema apima septynis pagrindinius suinteresuotus dalyvius. Tai, visų pirma, universitetų ir kolegijų studentai, prekybos įmonės, praktikos vadovai įmonėje (mentoriai), praktikos vadovai universitetuose ir

kolegijose, aukštųjų mokyklų administracija, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija bei buvę mokyklos absolventai („Alumni“).

Dabartinis „Top-down“ modelis yra susiformavęs suinteresuotų dalyvių interesų kompromiso, kuris neduoda norimos naudos nė vienam iš dalyvių, pagrindu. Modelis atspindi „status quo“ padėtį, kuri daugiau ar mažiau tenkina visus suinteresuotus dalyvius.

1 lentelė. Pagrindinės „Top-down“ modelio interesų sutapimo (kompromiso) sritys

Studentas	Prekybos įmonė	Aukštoji mokykla (administracija)	Praktikų vadovai
Atlikti praktiką ir surinkti reikalaujamą kreditų skaičių	Sumažinti išlaidas darbo jėgai	Didinti studijuojančiųjų skaičių, kuris užtikrina mokyklos finansavimą Išlaikyti esamą programų rengimo ir valdymo struktūrą	Vykdyti savo tiesiogines pareigas

Kaip matyti iš 1 lentelės, interesų kompromisas nė vienam iš studentų praktika suinteresuotų dalyvių nesukuria vertės, o yra tik šalutinis, palaikomasis procesas, kurį ir patys dalyviai apibūdina kaip „formalų požiūrį į studentų praktikas“. Tuo tarpu alternatyvus studentų praktikų organizavimo „Bottom-up“ modelis siekia pereiti nuo hierarchinės, grindžiamos galios santykiais ir valdomos direktyvomis studentų praktikų organizavimo formos prie socialinio tinklo formos, kai remiamasi suinteresuotų šalių bendradarbiavimu ir tarpusavio pasitikėjimu.

Praktikų vadovų kompetencijų vaidmuo diegiant naują studentų praktikų organizavimo modelį

Studentų praktikų organizavimo „Bottom-up“ modelyje praktikų vadovai, mentoriai ir tutoriai, atlieka vieną iš svarbiausių vaidmenų. Jie kartu su studentu suformuluoja praktikos užduotis, sprendžia praktikos metu išskylančias problemas, padeda studentui adaptuotis kolektyve, supažindina su organizacijos veikla. Mentorius yra įmonės darbuotojas, vadovaujantis studento praktikai, o tutoriumi paprastai vadinamas aukštosios mokyklos dėstytojas, atsakingas už praktiką. Vakarų šalyse mentorystė praktikuojama rengiant įvairių profesijų specialistus – pedagogus, teisininkus, bibliotekininkus. Mentorius paprastai apibrėžiamas kaip patyręs ir kompetentingas įmonės darbuotojas, praktikos metu globojantis studentą įmonėje [5, p. 52]. Platesne prasme mentorius yra toks darbuotojas, kuris globoja ne tik studentus-stažuotojus, bet

ir naujai priimtus į darbą žmones [7, p. 94]. Todėl įmonei yra svarbu sukurti mentorių rengimo sistemą, kuri siektų išugdyti tokius žmones, kurie galėtų tapti jaunųjų mokytojų ir globėjų, perduotų įmonėje sukauptas žinias bei perteiktų organizacijos vertybes. Šie žmonės jokių būdu negali būti atsitiktiniai, *ad hoc* paskirti studentų praktikų vadovai. Taigi mentorius yra paprastai vyresnis, labiau patyręs, išmintingas darbuotojas, perteikiantis savo patirtį kitam – jaunesniam, pradedančiam profesinę veiklą asmeniui. Mentorius vaidmuo – padėti studentams ir pradedantiems dirbti darbuotojams įgyti praktinio darbo gebėjimų, vadovauti jų praktikai ir stažuotei.

Yra du pagrindiniai mentorystės modeliai. Tai Šiaurės Amerikos (ŠA) ir Europos akademinis (EA) [3]. ŠA daugiau dėmesio skiriama globojamo studento / darbuotojo karjerai, o EA – asmenybės ugdymui.

Pagrindiniai ŠA modelio principai:

- Mentorius yra vyresnis, išmintingesnis asmuo, kuris studentui yra viršinininkas.
- Mentorius stilius – nurodantis / reikalaujantis, tikintis lojalumo iš savo globotinio.
- Studentas traktuojamas labiau kaip globotinis, netgi protežė, mentorius jį remia.
- Mokymasis yra vienakryptis – iš mentoriaus studentui.

ŠA mentoringo sąvoka apibūdinama kaip „procesas, kurio metu vienas asmuo (mentorius) yra atsakingas ir prižiūri kito asmens veiklą, tačiau jis nėra viršinininkas savo globojamam asmeniui“.

Pagrindiniai EA modelio principai:

- Mentorius labiau patyręs, tačiau tai nereiškia, kad jis būtinai eina vadybininko arba vadovo pareigas.
- Mentorius ne nurodinėja, bet padeda globotiniui, išmintingai pataria, bet savo nuomonės jam neprimeta.
- Vyrauja abipusis mokymasis.
- Mentorius siekia sukurti tarpusavio pasitikėjimo santykius.

EA mentoringo sąvoka apibūdinama kaip „vieno asmens pagalba kitam asmeniui, kuria siekiama, kad jis geriau įsisavintų žinias, geriau atliktų darbą, keistų savo mąstymą“.

EK Švietimo ir kultūros direktoratas kompetencijos sąvoką apibūdina taip: tai nuolat kintanti vertybinių **nuostatų, gebėjimų, žinių ir patirties visuma**, kuri garantuoja sėkmę siekiant asmeninių ir profesinių tikslų. Yra kelios praktikų vadovų / mentorių kompetencijos rūšys: asmeninė, socialinė, komunikavimo bei profesinė-ekspertinė. Asmeninė kompetencija – tai mentoriaus nuostata, žinios ir gebėjimas palaikyti draugystę, globoti bei teikti emocinę paramą praktiką atliekančiam studentui. Socialinė kompetencija – mentoriaus pasirengimas padėti studentui susipažinti su įmonės organizacine kultūra, bendrauti su darbuotojais, ugdyti socialinius gebėjimus. Komunikavimo kompetencija – mentoriaus gebėjimas išklausti studentą, taikyti verbalinius ir neverbalinius komunikavimo būdus, bendradarbiauti, skatinti studento kritinį mąstymą, klausimų kėlimą. Vadybinė-profesinė kompetencija yra mentoriaus nuostata ir gebėjimas, remiantis situacijos vertinimu ir siekiant iškeltų tikslų, vado-

vauti studento profesinių ir dalykinių kompetencijų plėtotei atliekant praktika įmonėje [11].

“Bottom-up” praktikų organizavimo modelio diegimo galimybės Lietuvos prekybos įmonėse

Kaip rodo suinteresuotų dalyvių „žemėlapis“, egzistuoja suinteresuotų pusių interesų skirtumai, ribojantys siūlomo naujo “Bottom-up” modelio diegimo ir taikymo perspektyvas.

3 lentelė. Suinteresuotų dalyvių interesų nesutapimas

Studentas	Prekybos įmonė	Aukštoji mokykla (administracija)	Praktikų vadovai
Įgyti praktinių verslo vadybos įgūdžių Gauti atlyginimą praktikos metu	Kompensuoti laikiną darbo jėgos trūkumą Sumažinti išlaidas darbo jėgai Skirti studentams nekvalifikuotus darbus Užtikrinti įmonės vidinės informacijos konfidencialumą	Didinti studijuojančiųjų skaičių, kuris užtikrina mokyklos finansavimą Išlaikyti esamą valdymo struktūrą	Vykdyti savo tiesiogines pareigas

Studentai palankiai vertina praktika tuo atveju, kai jiems buvo suteikta galimybė dirbti įmonės administracijoje ir su įmonės darbuotojo pagalba spręsti darbo užduotis. Studentai yra suinteresuoti įgyti praktinių verslo vadybos įgūdžių ir išmokti juos taikyti, tuo tarpu prekybos įmonės net 50 proc. praktika atliekančių studentų skyrė nekvalifikuotus darbus.

Pagrindiniai dabartinės sistemos trūkumai yra formalus požiūris į praktika ir studentų, mentorių bei tutorių motyvacijos stygius. „Formalus požiūris“ suponuoja, kad studentų praktikos iš esmės nesukuria vertės nei įmonei, kurioje jos atliekamos – studentai dirba nekvalifikuotus darbus, o baigusieji praktikas netampa potencialių darbuotojų rezervo dalimi, nei aukštajai mokyklai – atliekant praktika studentai nepritaiko studijų metu įgytų žinių, o dėstytojai nežino, su kokiomis praktinėmis problemomis susiduria verslas. Taip yra todėl, kad studentų praktikos nėra integruotos į prekybos įmonių žmoniškųjų išteklių sistemą ir aukštųjų mokyklų studijų procesus, t. y. praktikos suvokiamos kaip „neišvengiama problema“, kurią reikia kaip nors išspręsti mažiausiomis sąnaudomis. Todėl „Bottom-up“ modelio taikymo sėkmė didele dalimi priklauso nuo studentų praktikų integravimo į šių suinteresuotų dalyvių „ver-

tės grandinės“ kūrimo procesus. Atskleisime studentų praktikų integravimo į įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo procesą būdus, o vėliau – integravimo ir į aukštosios mokyklos studijų procesą būdus.

Pagrindiniai įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo procesai yra planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, personalo mokymas, veiklos vertinimas ir karjeros valdymas [15, p. 145]. Įmonė, organizuojanti studentų praktikas, kartu su aukštąja mokykla planuoja naujų specialistų rengimą atsižvelgiant į prognozuojamą jų paklausą. Tai leidžia įmonei geriau užsitikrinti specialistų pasiūlą. Gerai per praktiką užsirekomendavę studentai įtraukiami į potencialių kandidatų sąrašus. Tai leidžia įmonei sudaryti trumpesnį „ilgąjį sąrašą“, todėl mažiau pakliūva atsitiktinių kandidatų. Atrankos etape įmonė, kuri jau turi arba turėjo studentų praktikantų, iš jų atsirenka naujus darbuotojus. Įmonės mentorai – praktikų vadovai – padeda naujiems darbuotojams socializuotis, perprasti organizacijos vertybes. Sudarant personalo mokymų planą įtraukiama darbuotojų, turinčių mentorystės potencialą, atranka ir jų kompetencijų ugdymas. Vertinant darbuotojų veiklą atsižvelgiama ne tik į tiesioginių užduočių vykdymą, bet ir į jo kaip mentoriaus darbo rezultatus – taip didinama darbuotojų motyvacija. Pagaliau studento praktika yra pirmasis, „nulinis“ darbuotojo karjeros laiptelis.

Pagrindiniai aukštosios mokyklos studijų procesai yra studijų programos dalyko temų ir seminarų planų kūrimas / atnaujinimas, naujų metodinių priemonių kūrimas, paskaitų dėstymas ir seminarų vedimas bei mokslinis darbas. Praktikų vadovų – mentorių – vizitai į įmones, studentų praktikos ataskaitos, kuriose keliamos aktua-

lios verslo valdymo problemos, leidžia dėstytojams neatitrūkti nuo verslo vadybos realijų. Antra, sukaupta studentų praktikų vykdymo patirtis ir bendradarbiavimas su įmonėmis padeda geriau paruošti praktinio atvejo (angl. *cases*) metodines priemones. Trečia, studentų praktikų sistema gerina dėstymo kokybę, nes paskaitose ir seminaruose dalyvauja kviestiniai lektoriai iš verslo įmonių, kuriose studentai atlieka praktiką. Taip pat pagerėja mokslinių tyrimų kokybė ir jų sąsajos su praktine verslo vadyba, nes formuluojant tyrimų problematiką remiamasi įmonių, kuriose studentai atlieka praktiką, patirtimi.

Esminiai į vertę didinančius procesus orientuoto „Bottom-up“ modelio taikymo apribojimai yra susiję su dviem pagrindinėmis Lietuvos aukštojo mokslo ir Lietuvos verslo sektoriaus problemomis. Pirma, Lietuvos aukštasis mokslas tapo masinis. 1995 m. aukštosiose mokyklose studijavo apie 54 tūkst. studentų, o po dešimties metų Lietuvos universitetuose ir kolegijose jų buvo beveik 200 tūkst. Tačiau studentų skaičiui padidėjus beveik 4 kartus, aukštojo mokslo finansavimas padidėjo tik 1,5 karto. Remiantis „Eurostato“ duomenimis, 2005 m. jis siekė vos 37 proc. ES vidurkio (atsižvelgiant į perkamosios galios paritetą). Pagal šį rodiklį Lietuva užima vieną iš paskutinių vietų Europos Sąjungoje. Antra, Lietuvos verslo sektorius yra mažos pridėtinės vertės, orientuotas į mažai kvalifikuotos darbo jėgos panaudojimą. Pagal suminį inovatyvumo indeksą (0,29), generuojamą pasitelkiant indikatorius, nusakančius žinių, kompetencijų kūrimą ir naudojimą, Lietuva 2008 m. buvo gerokai žemiau ES vidurkio (0,47) ir aplenkė tik Rumuniją, Latviją ir Bulgariją [4, p. 33]. Kitame šio straipsnio

skyriuje plačiau nagrinėsime veiksnius, kurie lemia modelio taikymo apribojimus bei galimybes.

Studentų praktikų organizavimo modelio taikymo apribojimai ir perspektyvos

Studentų praktikos organizavimo sistemos yra viena iš darbdavių ir aukštųjų mokyklų sąveikos formų. Studentų praktikų veiksmingumas ir perspektyvos turi būti nagrinėjamos šalies darbo jėgos paklausos ir pasiūlos kontekste, nes praktika yra, iš vienos pusės, studento pasiruošimo darbinei karjerai dalis ir jo įgytų žinių „pasitikrinimas“, iš kitos pusės, tai yra darbdavio naujų „darbuotojų“ žvalgyba bei potencialių kandidatų rezervo formavimas. Todėl studentų praktikos modelio tobulinimo prielaidas ir perspektyvas iš esmės lemia dvi veiksmų grupės – naujų darbuotojų poreikio dinamika mažmeninės prekybos sektoriuje ir aukštųjų mokyklų absolventų pasiūla. Supaprastinus galima teigti, kad naujų darbuotojų poreikį lemia darbuotojų amžiaus kaita bei verslo plėtra. Prekybos įmonėse dirba santykinai mažai pensinio ir priešpensinio amžiaus darbuotojų, todėl svarbiausias paklausos veiksnys yra verslo plėtra. Viešosios politikos ir vadybos instituto atliktoje studijoje „Magistratūros ir Lietuvos ūkio poreikių atitikimas“ [9, p. 43] išskirtos penkios Lietuvos ūkio sektorių grupės, kurios skiriasi pagal darbuotojų poreikio priežastis. Didmeninės ir mažmeninės prekybos sektorius yra priskiriamas prie tradicinių stabiliai augančių sektorių grupės, kur mažai tikėtini naujų technologijų proveržiai ir staigus sektoriaus įmonių konkurencinės padėties pasikeitimas. Todėl naujų darbuotojų paklausą čia sukuria ne inovacijų ir naujų technologijų diegimas, o ekstensyvi sektoriaus plėtra.

Analizuojant didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriaus plėtros kaitą būtina skirti du laikotarpius – iki krizės ir krizės. 2000–2008 m. laikotarpis pasižymėjo sparčia prekybos sektoriaus plėtra. Per šį laiką prekybos ir maitinimo įmonių plotas ir apyvarta išaugo du kartus. Prekybos sektoriaus produktyvumas kilo stabiliai iki 2008 m. ir nuo 2000 m. padidėjo maždaug du kartus. Tai atitinka bendrojo šalies ūkio produktyvumo didėjimą [16]. Lietuvos prekybos sektorius, kuris pagal Lietuvos statistikos departamento pateikiamą klasifikaciją apima didmeninę ir mažmeninę prekybą, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontą bei asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymą, išlieka vienu iš didžiausių šalies ūkio sektorių. 2009 m. šiame sektoriuje buvo sukurta 10,2 mlrd. Lt pridėtinės vertės ir tai sudarė 17 proc. viso Lietuvos ūkio sukurtos pridėtinės vertės [16]. Palyginus su 2008 m., kai prekybos sektorius sukūrė 13,3 mlrd. Lt pridėtinės vertės, pastebimas 23 proc. nuosmukis. Tai yra gana ryškus kritimas, nes viso Lietuvos ūkio pridėtinė vertė sumažėjo tik 13 proc. – nuo 72,0 mlrd. Lt 2008 m. iki 61,4 mlrd. Lt 2009 m. Dėl krizės sukkelto pirkėjų perkamosios galios mažėjimo sulėtėjo prekybos sektoriaus plėtra.

Vienas iš sektoriaus plėtrą lemiančių veiksnių yra produktyvumo augimas. Nuo 2000 m. pastebimas nuolatinis sukurtos pridėtinės vertės didėjimas – nuo 16,7 Lt vienai faktiškai išdirbtai valandai 2000 m. iki 31,6 Lt 2008 m. Tačiau 2009 m. ji sumažėjo iki 29,4 Lt skaičiuojant vienai faktiškai išdirbtai valandai. Kaip pažymima

DnB Nord banko Lietuvos ekonomikos apžvalgoje [8, p. 131], materialinės investicijos prekybos sektoriuje 2009 m. krito 45 proc., o darbuotojų skaičius sumažėjo 17 proc. Panašios tendencijos pastebimos ir 2010 m. Per keturis pirmuosius mėnesius mažmeninės prekybos apyvarta, palyginti su tuo pačiu 2009 m. laikotarpiu, krito dar 12 proc. [8, p.126] ir šis rodiklis prastėja jau 19 mėnesių iš eilės. Tačiau prognozuojama, kad mažmeninės prekybos apyvartos, prekybos ir vartotojų pasitikėjimo rodikliai **2011 m. pradžioje?** nusistovės.

Žvelgiant į aukštąjį mokslą baigusius darbuotojų pasiūlą pastebima priešinga – augimo – tendencija. Pastarąjį dešimtmetį Lietuvos aukštosios mokyklos nuolat didino priimamų studentų skaičių. Per laikotarpį nuo 2000 iki 2009 m. universiteto bakalauro studijų studentų padaugėjo pusantro karto – nuo 76 tūkst. 2000 m. iki 112 tūkst. 2009 m. Dieninių studijų studentų, kurie sudaro pagrindinę praktikantų pasiūlos grupę, padaugėjo nuo 49 tūkst. 2000 m. iki 62 tūkst. 2008 m. [6].

Iš viso, įskaitant ir kolegijas, Lietuvoje 1990 m. buvo 67 tūkst., o 2008 m. 211 tūkst. studentų. Per 18 metų studentų skaičius išaugo daugiau nei 3 kartus ir Lietuva pirmąją ES pagal studentų skaičių, tenkanti tūkstančiui gyventojų. Toks studentų skaičiaus didėjimas neigiamai atsiliepė tiek dėstyto ir mokslinės veiklos, tiek ir studentų praktikų organizavimo kokybei. Pirma, išaugo studentų skaičius, tenkantis vienam dėstytojui – 2000 m. vienam dėstytojui teko vidutiniškai 11,5 studento, o 2007 m. – 14, 7 studento. 48,8 proc. dėstytojų universitetuose ir 34,3 proc. kolegijose eina ne pagrindines pareigas, t. y. negali viso darbo laiko skirti studentų mokymui.

Antra, Lietuva ir toliau išlieka šalimi, kur aukštajam mokslui skiriamos lėšos yra vienos iš mažiausių tarp ES šalių. Lyginant su kitomis Vidurio ir Rytų Europos (VRE) šalimis ES naujokėmis, Lietuva neatrodo labai blogai. Lėšų vienam studentui, atsižvelgiant į perkamosios galios paritetą, Lenkijoje, Bulgarijoje, Latvijoje, Estijoje yra skiriama dar mažiau, tačiau dėl prasto aukštojo mokslo valdymo lėšos panaudojamos neefektyviai.

Į bakalauro studijas nuo 2002 m. kasmet priimama ne mažiau kaip 30 tūkst. studentų, o priėmimo pikas buvo pasiektas 2008 m. – 34,3 tūkst. studentų. Turint galvoje, kad dauguma studentų atlieka praktiką antro kurso ketvirto (pavasario) semestro metu, t. y. po dvejų metų nuo priėmimo, 2010 m. verslui teko studentų, įstojusių 2008 m., praktikų „pikas“. 2011 m. potencialių studentų praktikantų skaičius, atsižvelgiant į įstojusius 2009 m. skaičių (29 tūkst.), turėtų mažėti.

Studentų skaičiaus didėjimą 2000–2008 m. laikotarpiu lėmė demografinės tendencijos. Iki 1990 m. Lietuvos suminis gimstamumo rodiklis buvo daugiau kaip 2, todėl po 18 metų tai pagausino Lietuvos aukštojo mokslo sektoriaus kontingentą. Tačiau jau 1995 m. gimstamumo rodiklis sumažėjo iki 1,55, o 2003 m. nukrito net iki 1,23 ir tik 2009 m. vėl pasiekė 1995 m. lygį. Lietuvos suminis gimstamumo rodiklis sumažėjo nuo 2,03 1990 m. iki 1,55 1995 m. ir tai buvo didžiausias kritimas per pastaruosius 20 metų. Todėl skaičiuojant, kad į aukštąsias mokyklas stoja gimusieji prieš 19 metų, o praktiką jie atlieka dar po dvejų metų, antrame kurse, matome, kad dėl demografinio nuosmukio studentų skaičius nuo 2016 m. iki 2024 m. turi gerokai mažėti.

Atsižvelgiant į anksčiau aprašytas prekybos ir aukštojo mokslo sektorių raidos tendencijas pagrindinė studentų praktikų sistemos raidos kryptis (perspektyva) yra bendradarbiavimo su atsirinktomis aukštosiomis mokyklomis (fakultetais) stiprinimas kuriant naujas, sektoriaus specialistų kvalifikacijos poreikius atitinkančias, studijų programas. Pritaikytose pagal poreikius (angl. „*tailor-made*“) programose studentų praktikų vadovų ir mentorių vaidmuo yra svarbiausias. Praktikos metu studentas išsamiai susipažįsta su įmone, kartu su mentoriumi bei padalinio vadovu identifikuoja vieną įmonės veiklos problemą, kurios sprendimas ir yra studento praktikos rezultatas. Pasibaigus praktikai studentas parengia ataskaitą ir remiantis šia ataskaita toliau yra rengiamas baigiamasis bakalauro darbas (BBD). BBD rašymo metu studentą konsultuoja įmonės mentorius, jis taip pat recenzuoja darbą bei dalyvauja BBD darbo gynime. Tai „problemos sprendimu grindžiamos“ (angl. *problem based*) praktikos tipas. Kiti siūlomi praktikų tipai, kurie papildytų bendrą (angl. *generic*) „Bottom-up“ modelį:

- „pameistrystės“ praktika – studentas praktikos metu mokomas ir dirba tam tikroje pozicijoje kartu su patyrusiu darbuotoju („meistru“).
- „horizontalaus mobilumo“ praktika, kai studentas atlieka praktiką įvairiuose įmonės padaliniuose ir taip susipažįsta su visos įmonės veikla.
- „tyrėjo“ praktika, kai studentas atlieka tyrimą, kurio poreikį ir tikslus suformuoja įmonė (pvz., atlikti įmonės tam tikrų klientų / pirkėjų pasitenkinimo tyrimą)

Išvados

1. Studentų praktikos yra viena iš darbdavių ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimo formų, kurio tikslas – rengti specialistus, kurie gebėtų aukštojoje mokykloje įgytas žinias ir įgūdžius taikyti profesinėje veikloje. Tačiau šis bendradarbiavimas nėra pakankamas. Straipsnyje nustatytos tokios sisteminės nepakankamo bendradarbiavimo priežastys:

2. Lietuvos prekybos įmonės priklauso mažai žinioms imlių ir stabiliai bet ekstensyviai augančių sektorių grupei. Todėl aukštąjį mokslą baigiančių ir praktiką atliekančių specialistų poreikis, palyginti, pavyzdžiui, su aukštą pridėtinę vertę kuriančiais sektoriais (pvz., informacinių technologijų) nėra didelis. Prekybos įmonių plėtra yra ekstensyvi, nereikalaujanti technologijų plėtros ir inovacijų, kurių kūrimas ir diegimas priklauso nuo naujas žinias kuriančios darbo jėgos.

3. Lietuvos aukštosios mokyklos pastaruosius dešimt metų nuolat didino priimanų studentų skaičių. Į pirmos pakopos studijas priimtų studentų skaičius padidėjo nuo 24,8 tūkst. 2000 m. iki 34,3 tūkst. 2008 m.

4. Neatitikimas tarp ekstensyvios prekybos įmonių plėtros pobūdžio ir aukštųjų mokyklų specialistų rengimo politikos suformavo „studentų praktikų perprodukciją ir jų devalvaciją“. Kitaip tariant, daugelis studentų praktikos metu atlieka nekvalifikuotus darbus.

5. Vienas iš svarbiausių praktikos sistemos modelio elementų yra praktikų vadovų įmonėje – mentorių – kompetencijų tobulinimas. Išskirtos keturios pagrindinės pedagoginių mentoriaus kompetencijų grupės, kurios yra būtinos darbui: asmeninės, socialinė, komunikacijos ir profesinė-vadybinė.

6. Atsižvelgiant į pirmos studijų pakopos studentų skaičiaus mažėjimo tendenciją prognozuojama studentų praktikų „pasiūlos“ sumažėjimas. Tačiau sparčios prekybos sektoriaus plėtros neprognozuojama, todėl išliks pakankama studentų pasiūla atlikti praktiką ir galimybė pasirinkti labiausiai motyvuotus kandidatus. Jau veikianti studento krepšelio aukštajame moksle sistema skatins mokyklų konkurenciją ir motyvuos daugiau dėmesio kreipti į studijų programų patrauklumą tiek studentams, tiek darbdaviams.

7. Atsižvelgiant į prekybos ir aukštojo mokslo sektorių raidos tendencijas pagrindinė studentų praktikų sistemos raidos kryptis yra specializuotų, pritaikytų prie užsakovo poreikių (angl. „*taylor-made*“) studentų praktikų diegimas: „problemos sprendimo“, „pameistrystės“, „horizontalaus mobilumo“ ir „tyrėjo“ modeliai.

Literatūra

1. Aukštojo mokslo sistemos trūkumai akivaizdūs – juos būtina skubiai taisyti, teigia LSAS, 2009. <http://www.15min.lt/naujiena/studentu-zona/pozicija/studentu-blogas-aukstojo-mokslo-sistemos-trukumai-akivaizdus-juos-butina-skubiai-taisyti-teigia-lsas-235-61761> (2011-01-08).
2. Aukštųjų mokyklų absolventų konkurencingumas darbo rinkoje darbo jėgos pasiūlos ir paklausos kontekste (darbdavių ir absolventų apklausos duomenimis). Antrojo tyrimų etapo ataskaita. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas, 2004
3. Clutterbuck D., Sweeny J. *Coaching and Mentoring*. Clutterbuck Associates. 2005. <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/content/Company/Downloads.aspx> (2010-12-07).
4. *European innovation scoreboard 2008. Comparative analysis of innovation performance*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009
5. Geiger-DuMond A. H., Boyle S. K., *Mentoring: a practitioner's guide. Training & Development*, 1995, 49 (3), 51-54.
6. Gyventojai ir socialinė statistika. Lietuvos statistikos departamentas (LSD). <http://dbl.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1366> (2011-01-05).
7. Lacey K., *Making mentoring happen. A simple and effective guide to implementing a successful mentoring program*. Australia: Business and Professional Publishing, 1999.
8. Lietuvos ekonomikos perspektyvos. DnB NORD bankas. 2010.
9. Magistratūros ir Lietuvos ūkio poreikių atitikimas. Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2006.
10. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Salience: Defining The Principle of Who And What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997, Vol. 22, No. 4, 853-886.
11. Pedagoginės stažuotės mentorių ir tutorių rengimo metodika. http://www.mkc.lt/dokuments/2.4.2/Ped_st_ment_tut_reng_met.doc (2010-08-01).

12. Priimti praktikantus – vis dar nemadinga. Rasa Dževeckytė, „Verslo žinių“ rubrika „Vadyba“, 2010-05-30. http://vz.lt/2/straipsnis/2010/05/30/Priimti_praktikantus_vis_dar_nemadinga (2011-01-08).
13. Švietimo sistemos reforma. Valstybinio audito ataskaita. 2008 m. gegužės 19 d. Nr. VA-P5-50-2-10. Vilnius: Valstybės kontrolės departamentas, 2008.
14. The Bologna Process in Higher Education in Europe. Key indicators on the social dimension and mobility. Eurostat. Statistical books. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.
15. Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
16. Vidaus prekyba. Lietuvos statistikos departamentas (LSD). <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1583> (2011-01-13).

IMPROVING HIGH SCHOOL INTERNSHIP: THE CASE OF MENTOR'S COMPETENCES DEVELOPMENT IN LITHUANIA RETAIL SECTOR

Žilvinas Židonis, Deividas Vijeikis, Rolandas Strazdas

Summary

According to Bologna process, higher education plays the key role in providing the supply of qualified human resources for European labour market. Within the Bologna counties there is an increasing tendency to focus on the quality of student internship by fostering the collaboration between higher education and business sectors. However, the internships in Lithuania business companies do not contribute to human resource development and lack of integration into high school education processes. This situation could be described as a “formal model of internship” with no value for business companies as well as higher education institutions.

This paper aims to explain why student internship in Lithuania is ineffective, and why partners, high education institutions and retail companies, have no motivation to change the existing situation. First, by applying stakeholders approach to internship process, main groups and interests identified and interests explained. It is argued that main stakeholders do not identify the internship as an integral part of value creation process. Second, new “Bottom-up” model is introduced. The model aims to integrate high school student internship into retail company human resource management process. According to the model, the mentor is a key person in the company responsible for the efficient internship process. The paper argues that internship mentoring demands to develop the particular framework of competences, such as personal, social, communication, and professional. Finally, by applying labour supply-demand model main trends in internship system development are defined and explained. It is argued that Lithuanian retail sector belongs to low value added industries and there is no substantial demand increase in higher education graduates. On the other hand, the increase of student enrolment during the period of 2000–2009 contributes to internship supply boost. It is suggested that retail companies, under the circumstances of high supply,

should switch from “mass” internship practices to tailor-made internship projects and focus on mentor’s competences development.

Žilvinas Židonis – Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo katedros docentas, socialinių mokslų daktaras.

El. paštas: zzidonis@mruni.eu

Žilvinas Židonis, Doctor of Social Sciences, is an Associate Professor at the Department of Public Administration, Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University.

E-mail: zzidonis@mruni.eu

Rolandas Strazdas – Vilniaus Gedimino technikos universiteto Mechanikos fakulteto Pramonės įmonių valdymo katedros docentas, socialinių mokslų daktaras.

El. paštas: rolandas.strazdas@vgtu.lt

Rolandas Strazdas, Doctor of Social Sciences, is an Associate Professor, Industrial Enterprises Management Department, Faculty of Mechanics, Vilnius Gediminas Technical University.

E-mail: rolandas.strazdas@vgtu.lt

Deividas Vijeikis – Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto mokslo darbuotojas, socialinių mokslų daktaras.

El. paštas: deividas@probaltic.lt

Deividas Vijeikis, Doctor of Social Sciences, is a researcher at the Institute of International Relations and Political Science, Vilnius University.

E-mail: deividas@probaltic.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2011 m. vasario mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2011 m. kovo mėn.