

2018 M. RUGPJŪČIO 13 D.

Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkretaus uždavinio „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangos vertinimas

GALUTINĖ VERTINIMO ATASKAITA



2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa

Paslaugų sutartis yra bendrai finansuojama iš Europos socialinio fondo ir nacionalinio biudžeto lėšų pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto „Techninė parama, skirta informuoti apie veiksmų programą ir jai vertinti“ priemonę Nr. 12.0.2-CPVA-V-203 „ES fondų investicijų vertinimas“, o Paslaugos teikiamos Ūkio ministerijos užsakymu.

Sutarties informacija:

Sutartis Nr. 8-209 dėl Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkretaus uždavinio „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangos vertinimo paslaugų suteikimo, pasirašyta 2017 m. gruodžio 11 d. tarp Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos ir UAB „BGI Consulting“

Perkančioji organizacija:

Lietuvos Respublikos ūkio ministerija

Paslaugų teikėjas:

UAB „BGI Consulting“

Paslaugos suteiktos 2017 m. gruodžio 11 d. – 2018 m. rugsėjo 11 d. laikotarpiu

Dėl detalesnės informacijos apie tyrimų studiją kreiptis:

Jonas Jatkauskas

UAB „BGI Consulting“ direktorius

Didžioji g. 25-6, LT-01128, Vilnius

Tel.: +370 5 215 4075

El. paštas: jonas@bgiconsulting.lt

www.bgiconsulting.lt

Vertinimo ataskaitą redagavo lietuvių kalbos redaktorė Daina Julija Lyderienė

Tyrimų komandos nuomonė nebūtinai sutampa su Perkančiosios organizacijos nuomone

TURINYS

Turinys	3
Lentelių sąrašas	4
Paveikslų sąrašas	6
Įvadas	8
Naudojamos santrumpos	9
1. Vertinimo pagrindas	10
1.1 Vertinimo tikslas bei apimtis	10
1.2 Žmogiškųjų išteklių tematikos vertinimų Lietuvoje ir ES apžvalga	12
1.2.1 ES mastu atlikti vertinimai	12
1.2.2 Lietuvoje atlikti vertinimai	14
1.3 Vertinimo teorinis pagrindas ir naudojami metodai	17
1.3.1 Vertinimo teorinis modelis	17
1.3.2 Naudoti vertinimo metodai	19
2. Atliktos analizės rezultatai	24
2.1 Analizuojamų priemonių apžvalga	24
2.2 Priemonių intervencijos logikos vertinimas	31
2.2.1 Įgyvendinamų priemonių tinkamumas	31
2.2.2 Priemonių įgyvendinimo efektyvumas	44
2.2.3 Priemonių suderinamumas	53
2.2.4 Priemonių rezultatyvumas	56
2.3 Asmeninio konkurencingumo modelis	63
2.3.1 Empirinio tyrimo dalyviai	64
2.3.2 Mokymų turinys	65
2.3.3 Empirinio tyrimo rezultatai	66
2.3.4 Apklausoje rezultatų analizės išvados	83
2.4 Kontrafaktinio poveikio vertinimo rezultatai	86
2.5 Užsienio šalių patirties analizė	91
2.5.1 Aukštutinės Austrijos atvejo analizė: „mokymų čekiai“	91
2.5.2 Airijos atvejo analizė	93
2.5.3 Ispanijos atvejo analizė: pameistrystės koncepcijos diegimas ir stiprinimas	96
3. Išvados	99
4. Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos	103
Priedai	111

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė 1. Priemonių finansuojamos veiklos, galimi pareiškėjai ir įgyvendinimo pažanga.....	26
Lentelė 2. Projektų vykdytojų ir projektų veiklų dalyvių pasiskirstymas pagal įmonės dydį ir projektų įgyvendinimo vietovę.....	29
Lentelė 3. Analizuojamų priemonių tikslų suderinamumo vertinimas.....	53
Lentelė 4. ES investicijų į žmogiškuosius išteklius produkto ir rezultato rodikliai.....	56
Lentelė 5. Pasirinktų produkto rodiklių susietumas su priemonėmis.....	59
Lentelė 6. Tiriamosios ir kontrolinės grupės palyginimas pagal darbo keitimą.....	88
Lentelė 7. Tiriamosios ir kontrolinės grupės palyginimas (prieš korekcijas).....	88
Lentelė 8. Tiriamosios ir kontrolinės grupės palyginimas (po korekcijų).....	89
Lentelė 9. Strateginiai siūlymai ir rekomendacijos.....	103
Lentelė 10. Mokymų turinys pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	114
Lentelė 11. Mokymų veiklų suderinamumo vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	116
Lentelė 12. Mokymų veiklų suderinamumo vertinimas pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	116
Lentelė 13. Mokymų veiklos kokybės vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	117
Lentelė 14. Mokymų veiklos kokybės vertinimas (respondentai – darbdavių atstovai).....	117
Lentelė 15. Mokymų poreikio atsiradimas organizacijoje (respondentai – darbdavių atstovai).....	118
Lentelė 16. Mokymų poreikio detalizavimas (respondentai – darbdavių atstovai).....	119
Lentelė 17. Mokymų atrankos būdai (respondentai – darbdavių atstovai).....	120
Lentelė 18. Mokymų poreikio ir motyvacijos vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	121
Lentelė 19. Mokymų poreikio ir motyvacijos vertinimas pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	122
Lentelė 20. Sąlygos mokytis pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	122
Lentelė 21. Darbo vietoje buvo sudarytos sąlygos mokytis pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	123
Lentelė 22. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	124
Lentelė 23. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	124
Lentelė 24. Darbdavio sudarytų sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	125
Lentelė 25. Darbdavio sudarytų sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimas pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	126
Lentelė 26. Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	127
Lentelė 27. Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	128
Lentelė 28. Mokymų veiklų poveikio vertinimas pagal priemonę (respondentai – mokymų dalyviai).....	129
Lentelė 29. Mokymų veiklų poveikio vertinimas pagal priemonę (respondentai – darbdavių atstovai).....	130

Lentelė 30. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (1)	131
Lentelė 31. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (2)	131
Lentelė 32. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (3)	133
Lentelė 33. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (4)	133
Lentelė 34. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (5)	134
Lentelė 35. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (6)	134
Lentelė 36. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (7)	136
Lentelė 37. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (8)	136
Lentelė 38. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (9)	138
Lentelė 39. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (10)	138
Lentelė 40. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (11)	140
Lentelė 41. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (12)	140
Lentelė 42. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (13)	142
Lentelė 43. atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas (14)	142
Lentelė 44. Interviu respondentų sąrašas	164
Lentelė 45. Klausimynas mokymų dalyviams	165
Lentelė 46. Klausimynas darbdavių atstovams	168
Lentelė 47. Analizuojamų priemonių suderinamumo pagal finansuojamas veiklas vertinimas	172

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveikslas 1. Teorinis asmeninio konkurencingumo modelis	18
Paveikslas 2. Produkto rodiklio „Dirbantieji, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją“ (P.S.407) reikšmių pažanga (2018 m. gegužės 10 d.)	58
Paveikslas 3. Produkto rodiklio „Apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai“ (P.S.406) reikšmių pažanga (2018 m. gegužės 10 d.)	59
Paveikslas 4. Produktų rodiklių „Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius“ (P.S.404), „Sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkiniai“ (P.N.808) ir „Atnaujintos žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemos dalys“ (P.S.408) reikšmių pažanga (2018 m. gegužės 10 d.)	60
Paveikslas 5. Mokymų turinys (darbdavių atstovai)	65
Paveikslas 6. Mokymų veiklos kokybės vertinimas (respondentai – mokymų dalyviai)	67
Paveikslas 7. Mokymų veiklos kokybės vertinimas (respondentai – darbdavių atstovai)	68
Paveikslas 8. Mokymų dalyvių suvokimas apie mokymosi reikalingumą ir tikslus priklausomai nuo to, ar darbdavys su juo tarėsi apie mokymų reikalingumą prieš juos organizuoDAMAS	70
Paveikslas 9. Mokymų dalyvių mokymų reikalingumo vertinimas pagal darbo pobūdį priklausomai nuo to, ar darbdavys su juo tarėsi apie mokymų reikalingumą prieš juos organizuoDAMAS	71
Paveikslas 10. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas, priklausomai nuo dalyvio motyvacijos mokytis (respondentai – mokymų dalyviai)	75
Paveikslas 11. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas priklausomai nuo sąlygų mokytis (respondentai – mokymų dalyviai)	75
Paveikslas 12. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas priklausomai nuo mokymų veiklos kokybės (respondentai – mokymų dalyviai)	76
Paveikslas 13. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas priklausomai nuo mokymų veiklos kokybės (respondentai – mokymų dalyviai)	76
Paveikslas 14. Mokymų dalyvių pasitikėjimas savo gebėjimais priklausomai nuo mokymų veiklos kokybės ir dalyvio motyvacijos (respondentai – mokymų dalyviai)	79
Paveikslas 15. Mokymų dalyvių motyvacija priklausomai nuo mokymų veiklos efektyvumo ir mokymų poreikio (respondentai – mokymų dalyviai)	79
Paveikslas 16. Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas priklausomai nuo mokymų veiklos efektyvumo, sąlygų pritaikyti žinias ir mokymų poreikio (respondentai – mokymų dalyviai)	80
Paveikslas 17. Mokymų veiklų poveikio vertinimas priklausomai nuo mokymų veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo (respondentai – mokymų dalyviai)	82
Paveikslas 18. Mokymų veiklų poveikio vertinimas priklausomai nuo mokymų veiklos efektyvumo, rezultatyvumo ir sąlygų pritaikyti naujas žinias (respondentai – mokymų dalyviai)	82
Paveikslas 19. Su mokymų dalyviais, su darbdavio organizacija ir su pačia mokymų veikla susiję veiksniai, lemiantys mokymų poveikį (dalyviai, N=275-633)	85
Paveikslas 20. Taikytas analizės modelis	86
Paveikslas 21. Tiriamosios ir kontrolinės grupės elgsena	87
Paveikslas 22. Tiriamosios ir kontrolinės grupių mėnesinių draudžiamųjų pajamų vidurkis, Eur	89
Paveikslas 23. Poveikis tiriamosios grupės mėnesinėms draudžiamosioms pajamoms, Eur	90
Paveikslas 24. „Mokymų čekių“ įgyvendinimo aukštutinėje Austrijoje schema	92

Paveikslas 25. Respondentų (mokymų dalyvių) pasiskirstymas pagal priemonę	111
Paveikslas 26. Respondentų (mokymų dalyvių) mokymų patirtis.....	111
Paveikslas 27. Respondentų (mokymų dalyvių) darbo patirtis ir amžius	112
Paveikslas 28. Respondentų (darbdavių atstovų) pasiskirstymas pagal priemonę	112
Paveikslas 29. Respondentų (darbdavių atstovų) pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos rūšį ir pagrindinės buveinės vietą	113
Paveikslas 30. Respondentų (darbdavių atstovų) pasiskirstymas pagal įvairias organizacijos ir respondento charakteristikas.....	114
Paveikslas 31. Mokymų dalyvių dalyvavimas skirtingose mokymų veiklose (respondentai – dalyviai).....	115
Paveikslas 32. Mokymų dalyvių dalyvavimas skirtingose mokymų veiklose (respondentai – darbdavių atstovai)	115
Paveikslas 33. Mokymų veiklų suderinamumo vertinimas (respondentai – dalyviai ir darbdaviai)	116
Paveikslas 34. Mokymų poreikio atsiradimas organizacijoje (respondentai – darbdavių atstovai).....	118
Paveikslas 35. Mokymų poreikio nustatymas (respondentai – darbdavių atstovai)	119
Paveikslas 36. Mokymų dalyvių atranka (respondentai – mokymų dalyviai).....	120
Paveikslas 37. Mokymų tikslų aiškumas (respondentai – mokymų dalyviai).....	121
Paveikslas 38. Mokymų tikslų aiškumas (respondentai – darbdavių atstovai).....	121
Paveikslas 39. Darbdavio sudarytų sąlygų mokytis darbo vietoje vertinimas: mokymų tikslų aiškumas (respondentai – mokymų dalyviai)	122
Paveikslas 40. Darbdavio sudarytų sąlygų mokytis darbo vietoje vertinimas: mokymų tikslų aiškumas (respondentai – darbdavių atstovai)	123
Paveikslas 41. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas (respondentai – mokymų dalyviai).....	123
Paveikslas 42. Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas (respondentai – darbdavių atstovai).....	124
Paveikslas 43. Darbdavio sudarytų sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimas (respondentai – mokymų dalyviai).....	125
Paveikslas 44. Darbdavio sudarytų sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimas (respondentai – darbdavių atstovai).....	126
Paveikslas 45. Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas (respondentai – mokymų dalyviai).....	127
Paveikslas 46. Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas (respondentai – darbdavių atstovai).....	128
Paveikslas 47. Mokymų veiklų poveikio vertinimas (respondentai – mokymų dalyviai).....	129
Paveikslas 48. Mokymų veiklų poveikio vertinimas (respondentai – darbdavių atstovai).....	130

ĮVADAS

Remiantis 2017 m. gruodžio 11 d. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos ir UAB „BGI Consulting“ pasirašyta sutartimi Nr. 8-209 dėl Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkretaus uždavinio „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangos vertinimo paslaugų suteikimo, teikiama galutinė vertinimo ataskaita.

Teikiamą ataskaitą sudaro trys pagrindinės dalys – vertinimo pagrindo, atliktos analizės rezultatų pristatymas bei vertinimo išvados ir rekomendacijos. Vertinimo pagrindo pristatymo dalyje aptariami vertinimo tikslas ir apimtis, pateikiama anksčiau Lietuvoje ir ES atliktų žmogiškųjų išteklių tematikos vertinimų apžvalga, pristatomas teorinis modelis, kuriuo remtasi atliekant vertinimą, bei vertinimo atlikimui naudota vertinimo metodologija.

Antroje ataskaitos dalyje, pristatančioje atliktos analizės rezultatus, pateikiama analizė pagal visus vertinimo techninėje specifikacijoje nurodytus vertinimo kriterijus ir klausimus bei pagal kiekvieną priemonę atskirai ir lyginant priemones tarpusavyje. Pristatomi atliktos analizės rezultatai remiasi informacija, surinkta dokumentų analizės atlikimo metu, statistinių (tarp jų ir SFMIS) duomenų analizės atlikimo metu, pusiau struktūruotų interviu su 19 už priemonių įgyvendinimą atsakingų ir kitų suinteresuotų asmenų ir 11 pagal priemones įgyvendintų projektų atvejo studijų atlikimo metu.

Keturių priemonių atžvilgiu atliktos projektų vykdytojų ir mokymų veiklų dalyvių apklausos rezultatai pristatomi atskirai, analizuojant juos pagal asmeninio konkurencingumo modelio teorinius principus. Taip pat atskirai pristatomos 3 užsienio šalių patirties analizės atvejo studijos. Užsienio šalių patirties atvejo studijų temos pasirinktos, atsižvelgiant į atlikto vertinimo metu nustatytus priemonių trūkumus, bei buvo naudojamos formuojant vertinimo išvadas ir rekomendacijas.

Aptariamoje ataskaitos dalyje taip pat pristatomi priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805) atžvilgiu atliktos kontrafaktinio poveikio vertinimo analizės rezultatai.

Trečiojoje ataskaitos dalyje pateikiamos apibendrintos vertinimo išvados ir rekomendacijos.

Detalūs atliktų atvejo studijų aprašymai, apklausų klausimynai, interviu respondentų ir analizuotos literatūros bei dokumentų sąrašai pateikiami ataskaitos prieduose.

NAUDOJAMOS SANTRUMPOS

AAT – Aukštutinė Austrija

ESF – Europos socialinis fondas

ESFA – Europos socialinio fondo agentūra

INVEGA – Investicijų ir verslo garantijos

LR – Lietuvos Respublika

MOSTA – Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras

MTEPI – moksliniai tyrimai, eksperimentinė plėtra ir inovacijos

MVĮ – labai mažos, mažos ir vidutinės įmonės

PFSA – priemonės finansavimo sąlygų aprašas

PIP – priemonių įgyvendinimo planas

VP – 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa

1. VERTINIMO PAGRINDAS

1.1 VERTINIMO TIKSLAS BEI APIMTIS

Žmogiškieji ištekliai – tai vienas iš įmonių bei visos šalies ekonomikos augimo ir konkurencingumo veiksnių. Pavyzdžiui, M. Besto „*pajėgumų triados*“ modelyje šalies įmonių konkurencingumo augimas yra paremtas trijų veiksnių sąveika: (1) verslo modelio, atskleidžiančio, kaip įmonės auga dėl technologinės diversifikacijos, regionų specializacijos dėl technologinių pajėgumų ir kt., (2) įgūdžių formavimo, kurie būtini žmogiškiesiems ištekliams, užtikrinant įmonės veiklą, ir (3) gamybos pajėgumų, t. y. įmonių veiklos organizavimo strategijų, struktūrų¹. Kaip matyti, šis modelis, kaip ir kiti panašūs modeliai, išryškina dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo svarbą. Didesnę pridėtinę vertę gebantys kurti (t. y. konkurencingesni) žmogiškieji ištekliai yra svarbūs ne tik šalyje jau veikiančioms įmonėms, bet taip pat sudaro prielaidas pritraukti darbo vietas sukursiančias užsienio investicijas.

Viešosios politikos vaidmuo formuojant šalies įmonių konkurencingumą šiame modelyje (bei kituose modeliuose) taip pat būtinas – viešosios politikos sprendimų poveikis šalies įmonių konkurencingumui gali būti realizuotas per visas tris modelio dimensijas, pavyzdžiui, užtikrinant žmogiškiesiems ištekliams reikiamų ir tinkamų įgūdžių įgijimą per švietimo sistemą ar įmonių darbuotojų mokymus (t. y. didinant dirbančiųjų žmogiškųjų išteklių konkurencingumą). Be to, didžiausia pažanga gali būti pasiekta įgyvendinant viešosios politikos ir verslo sprendimus lygiagrečiai². Vadinas, mokslinė literatūra siūlo, kad valstybei yra tikslinga prisidėti prie dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo.

Todėl jau 2017–2013 m. laikotarpiu LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija suplanavo ir įgyvendino priemones (pvz.: „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas įmonėse“, „Žmogiškieji ištekliai INVEST LT+“), kurios investavo į įmonių darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos, žinių ir gebėjimų tobulinimą. **2014–2020 m. finansavimo laikotarpiu dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo srities administravimą perėmė LR ūkio ministerija**, kuri 9 VP prioriteto rėmuose suplanavo ir įgyvendina 8 į žmogiškųjų išteklių tobulinimą nukreiptas priemones. Šios priemonės yra pagrindinis atlikto vertinimo objektas.

Aukščiau aptartas kontekstas rodo, kad vertinime analizuojamos srities intervencijos teoriniu lygmeniu yra svarbios ir naudingos. Tačiau ne mažiau svarbu, kad strateginis analizuojamos paramos tinkamumas būtų realizuotas ir įgyvendinimo lygmenyje, t. y. kad žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui skirtos investicijos pasiektų tinkamus pareiškėjus ir naudos gavėjus bei tuo būdu, kuris pastariesiems yra tinkamiausias, taip įnešant norimą indėlį į dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimą. Vertinamų priemonių pažanga dar yra pakankamai ribota, todėl dabar yra tinkamas metas pasitikrinti, ar priemonių įgyvendinimas veda prie norimų rezultatų, o esant reikalui atlikti priemonių pakeitimus, kurie padidintų veiklą, pareiškėjų, atrankos būdų, finansavimo formų, rodiklių tinkamumą ir efektyvumą.

1 M. H. Best „The Capabilities and Innovation Perspective: The Way Ahead in Northern Ireland“, Research Monograph 8, Belfast: Northern Ireland Economic Council.

2 „Review of National Competitiveness Council approach to competitiveness benchmarking“, The Economic and Social Research Institute, 2002.

Tam LR ūkio ministerija numatė šį vertinimą, kurio pagrindinis **tikslas** – nustatyti 9 prioriteto priemonių tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir poveikį, siekiant tobulinti 9 prioriteto priemonių intervencijas 2014–2020 m. laikotarpiu.

Tam, kad minėtas tikslas būtų pasiektas, suformuoti šie vertinimo **uždaviniai**:

1. **Įvertinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą didinančių priemonių tinkamumą, pakankamumą, suderinamumą ir efektyvumą;**
2. **Įvertinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą didinančių priemonių rezultatyvumą, poveikį. Pateikti rekomendacijas dėl investicijų tikslingumo ir naudos.**

Tikslo ir uždavinių realizavimą užtikrina šie paslaugų teikėjo pateikti galutiniai paslaugų rezultatai:

1. Parengta 9 prioriteto priemonių, skirtų didinti žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, pažangos galutinė Vertinimo ataskaita;
2. Parengtos galutinės Vertinimo ataskaitos santraukos lietuvių ir anglų kalbomis;
3. Parengta galutinės Vertinimo ataskaitos pristatymo medžiaga lietuvių ir anglų kalbomis;
4. Surengtas viešas Vertinimo rezultatų pristatymo renginys pagal techninės specifikacijos nustatytus reikalavimus.

1.2 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ TEMATIKOS VERTINIMŲ LIETUVOJE IR ES APŽVALGA

1.2.1 ES MASTU ATLIKTI VERTINIMAI

GALUTINĖ ATASKAITA: SVARBIAUSI ESF PASIEKIMAI 2007–2013³

Vertinimo tikslas – apibendrinti 27 ES šalių narių ekspertų nacionalinėse ataskaitose, analizuojančiose ESF pasiekimus 6 politikos srityse, pateikiamą analizę ir išvadas bei įvertinti ESF įgyvendinimo sėkmę 2007–2013 metais ES mastu. Viena iš analizuojamų politikos sričių – žmogiškųjų išteklių plėtra ir įgalinimas.

Atliktas vertinimas atskleidė, jog 2007–2013 metais ES šalyse 696 000 jaunuolių įgiję tam tikros švietimo pakopos išsilavinimą buvo paskatinti ir tęsė mokymąsi. Vertinama, jog ESF investicijos tokias paskatas suteikė maždaug 95 proc. atvejų. ESF finansuotose intervencijose naujų įgūdžių įgijo daugiau nei 262 000 dalyvių. Taip pat beveik 236 000 ES finansuotų priemonių ir projektų dalyvių rado stabilų darbą, o dar kiek daugiau nei 60 000 pradėjo nuosavą verslą. Tai rodo, jog ESF finansuotų mokymų metu įgyti įgūdžiai yra vertinami ir darbdavių bei paklausūs darbo rinkoje.

Tarp svarbiausių išvadų taip pat galima paminėti tai, jog kai kuriose šalyse (pvz.: EE, FI, LT, SI) ne visuomet yra aišku, kokias problemas ar iššūkius konkreči priemonė sprendžia, o tai apsunkina įgyvendintos priemonės sėkmingumo vertinimą. Tai taip pat reiškia, kad dažnu atveju tokiose priemonėse nėra nustatomi rodikliai, arba pastariesiems trūksta aiškumo. Vertinimas taip pat rodo, kad skirtingose ES šalyse (pvz.: AT, IE, FR, IT) taikomos skirtingos bedarbių mokymo strategijos, tačiau nėra vienareikšmio atsakymo, kurios iš jų yra sėkmingiausios. Vis dėlto, daugumoje šalių (pvz.: IE, MT, PL) daugiausia naudos dalyviams suteikia mokymai, kurie yra organizuojami darbdavių arba kurių turinys su jais suderintas. Tokiuose mokymuose dalyvaujantys asmenys vėliau lengviau įsidarbina ir ilgiau išsilaiko darbo vietoje, nes tokiu atveju dalyvių įgyti įgūdžiai geriau atitinka darbdavių poreikius.

Kai kuriose šalyse⁴ išvados dėl ESF sėkmingumo yra ir neigiamos. Pavyzdžiui, kompetencijų vaučeriu įvedimas Italijoje nepasiteisino. Vertinimas taip pat parodė, kad Lietuvoje mokytojų kvalifikacijos kėlimas neatnešė lauktų rezultatų, nes pasirinktos mokymų temos neatitiko šiuolaikinių tendencijų ir mokytojų poreikių.

Įvertinus ESF intervencijų naudą skirtingų tikslinių grupių atžvilgiu nustatyta, jog daugelyje šalių (pvz.: AT, BG, EE, IE) didžiausią naudą iš ESF priemonių, skirtų žmogiškųjų išteklių plėtrai ir įgalinimui, gauna imigrantai. Įrodymai iš skirtingų šalių (pvz.: DK, IE, NL, RO) nepateikia aiškaus atsakymo, kurie – vyrai ar moterys – gauna didesnę naudą iš organizuojamų mokymų. Tai priklauso nuo to, kiek konkrečioje šalyje išvystyta lyčių lygybė. Prancūzijos atvejis rodo, kad ypatingai sudėtinga į mokymus pritraukti vyresnio amžiaus žmones.

Vertinant ESF intervencijų efektyvumą nustatyta, jog Austrijoje ir Airijoje suteikta galimybė įgyti pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą žemesnio išsilavinimo žmonėms, buvo efektyvi ir pritraukė daug dalyvių. Danijoje

³ Final synthesis report: Main ESF achievements 2007-2013, carried out by ESF Expert Evaluation Network, commissioned by European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2014.

⁴ Ten pat.

organizuoti mokymai dirbantiems buvo pakankamai efektyvūs, kad suteiktų dalyviams kompetencijų, reikalingų ir pritaikomų darbo vietoje. Tačiau Airijos pavyzdys rodo, kad neegzistuojant bendrai mokymų ir kompetencijų poreikio nustatymo sistemai, parinkti tinkamus mokymus tam tikroms dalyvių grupėms yra labai sudėtinga.

Du Lietuvoje įgyvendinti projektai – vienas skirtas kelti mokytojų IT kompetencijoms, kitas įgyvendintas Alytaus kolegijos ir skirtas priartinti mokymo programų turinį prie regiono darbdavių poreikių, studijoje buvo įvardyti kaip gerosios ESF panaudojimo praktikos pavyzdžiai. Projektas, skirtas kelti mokytojų IT kompetencijoms, finansavo IT ir inovatyvių mokymo metodų plėtrą pradinio ugdymo ir specialiojo ugdymo programas vykdančiose mokyklose, keliant šiose mokyklose dirbančių mokytojų IT kompetencijas. Projekto dalyviai nurodė, jog projekto veiklos buvo labai naudingos – įgytos žinios padėjo mokytojams sukurti naujas mokymo metodikas, pritaikyti mokymo modelius, naudotus projekto veiklų metu, aktyviau naudoti IT priemones pamokų metu, dalintis patirtimi su kolegomis, pamokos tapo įdomesnės mokiniams, jie tapo labiau motyvuoti mokytis ir išmokti. Kaip viena iš pagrindinių projekto sėkmės priežasčių studijoje įvardijamas tinkamas tikslinės projekto grupės pasirinkimas. Kiekvienas mokymuose norėjęs dalyvauti mokytojas turėjo pateikti ne tik užpildytą dalyvio formą, tačiau ir mokyklos direktoriaus laišką, patikinantį, jog projekto metu konkrečiam mokytojui bus sudarytos visos sąlygos dalyvauti projekto veiklose. Papildomai mokytojai, norintys dalyvauti projekte, turėjo pagrįsti savo motyvaciją. Dalyvavimui projekte buvo atrinkti dalyviai, surinkę didžiausią skaičių taškų. Tai padėjo užtikrinti, jog projekto veiklose dalyvaus tik motyvuoti dalyviai.

Alytaus kolegijos įgyvendinto projekto, skirto priartinti mokymo programas prie regiono darbdavių poreikių, įgyvendinimo metu buvo atnaujintos trys mokymo programos, suteikiant joms modulinę struktūrą ir daugiau lankstumo. Šių programų atnaujinime ir pakeitime dalyvavo ne tik projektą vykdančios institucijos specialistai, tačiau ir aukšto lygio mokslininkai, užsienio šalių ekspertai, buvo pasinaudota ir verslo asociacijų patirtimi. Projekto įgyvendinimo metu 73 studentai baigė mokymąsi pagal atnaujintas programas, buvo patobulinta 51 mokytojo profesinė kompetencija. Būtent šis mokymo programų atnaujinimo ir inovatyvių mokymo metodų diegimo derinimas su mokytojų, atsakingų už šių atnaujintų programų įgyvendinimą, kompetencijų tobulinimu, studijoje išskiriamas kaip esminis projekto sėkmės veiksnys.

TIKĖTINŲ 2014–2020 METŲ FINANSINIO LAIKOTARPIO SANGLAUDOS POLITIKOS REZULTATŲ ESTIJOJE, LIETUVOJE IR LATVIJOJE STUDIJA⁵

Pagrindinis studijos tikslas – įvertinti tikėtiną sanglaudos politikos poveikį pagrindiniams Baltijos šalių (Estijos, Lietuvos ir Latvijos) viešosios politikos sektoriams / sritims 2014–2020 m. finansiniu laikotarpiu.

Tarp analizuotų sektorių buvo vertintas ir su žmogiškaisiais ištekliais siejamas švietimo, įgūdžių bei mokymosi visą gyvenimą sektorius. Švietimo, įgūdžių ir mokymosi visą gyvenimą politikos srityje atlikta analizė atskleidė, jog bendras ES finansavimas šioje srityje visose Baltijos šalyse sudaro daugiau nei 1,5 mlrd. Eur. Visų trijų šalių veiksmų programos yra nukreiptos į pagrindinių švietimo sistemų problemų, išskirtų šalių nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose ir 2016 m. konkrečioms šalims skirtose rekomendacijose, sprendimą. Sanglaudos politikos investicijos visose Baltijos šalyse siekia pagerinti bendrojo ugdymo kokybę, sustiprinti mokymąsi visą gyvenimą ir užtikrinti, kad mokymasis ir įgyjamos kompetencijos visuose švietimo lygmenyse atitiktų darbo rinkos poreikius. Tikimasi, kad sanglaudos politikos investicijos padidins 15–64 m. amžiaus asmenų, turinčių ne žemesnį kaip vidurinį išsilavinimą, užimtumo lygį visose trijose Baltijos šalyse.

⁵ Study on the expected results of Cohesion Policy in Estonia, Lithuania and Latvia within the programming period 2014-2020, carried out by SWECO and UAB „BGI Consulting“, commissioned by European Commission Directorate-General for Regional and Urban Policy, 2016.

Tokių asmenų užimtumo lygis 2014–2023 metų laikotarpiu turėtų vidutiniškai išaugti 1,1–1,6 proc. per metus.

Sanglaudos politikos investicijos Baltijos šalyse turės teigiamą poveikį pasiektam išsilavinimo lygiui. Studijoje prognozuojama, jog 20–24 m. asmenų, turinčių ne žemesnį nei vidurinį išsilavinimą, dalis 2014–2023 metais turėtų kasmet vidutiniškai išaugti 0,1–0,2 proc. Modeliavimo rezultatai rodo, kad šis rodiklis turėtų augti ir po 2023 metų.

Sanglaudos politikos intervencijos taip pat prisidės prie mokymosi visą gyvenimą stiprinimo. Didžiausio sanglaudos politikos poveikio mokymuisi visą gyvenimą galima tikėtis Estijoje (1,7 proc. vidutinis metinis augimas 2014–2023 metų laikotarpiu). Lietuvoje ir Latvijoje galima tikėtis vidutiniškai 0,6 ir 0,3 proc. šio rodiklio metinio augimo.

1.2.2 LIETUVOJE ATLIKTI VERTINIMAI

EUROPOS SĄJUNGOS STRUKTŪRINĖS PARAMOS POVEIKIO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRAI VERTINIMAS⁶

Vertinimo tikslas – nustatyti ES struktūrinės paramos poveikį žmogiškųjų išteklių plėtrai ir atsiskaityti už ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje numatytų tikslų pasiekimą. Vertinime analizuotos 62 2007–2013 metų Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos, Ekonomikos augimo veiksmų programos ir Sanglaudos skatinimo veiksmų programos priemonės, administruotos LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, LR švietimo ir mokslo ministerijos, LR ūkio ministerijos ir LR vidaus reikalų ministerijos.

Žmogiškųjų išteklių plėtrai skirtos 2007–2013 metų programavimo periodo ES struktūrinių fondų investicijos (6,05 mlrd. Lt arba 1,75 mlrd. Eur) buvo vertinamos žmogiškojo kapitalo kategorijų pagrindu. Vertinimo metu atskirai analizuotas intervencijų į žmogiškųjų išteklių plėtrą poveikis keturių sričių – švietimo, darbo rinkos, MTEPI ir viešojo sektoriaus – strateginio konteksto rodikliams. Taip pat įvertintas ES struktūrinių fondų investicijų poveikis makroekonominiams rodikliams.

Atliktas vertinimas atskleidė, jog investicijos į žmogiškųjų išteklių plėtrą prisidėjo prie ekonomikos sektorių kuriamos pridėtinės vertės augimo. ES struktūrinių fondų lėšų panaudojimo metu atsirado einamasis poveikis, kuris labiausiai padidino statybos ir rinkos paslaugų sektorių pridėtinę vertę. Nors šis einamasis poveikis baigėsi kartu su veiksmų programų įgyvendinimu, tačiau ir po veiksmų programų įgyvendinimo išliko mažesnis, tačiau ilgalaikis teigiamas poveikis šalies ekonomikoje kuriamos produkcijos apimtims. ES struktūrinių fondų investicijų teikiama grąža atsispindėjo ir per ilgalaikį poveikį BVP lygiui. Atlikta analizė parodė, kad 2009 metais BVP lygis buvo 0,37 proc., o 2012 metais – 1,46 proc. didesnis nei būtų buvęs neįgyvendinus intervencijų. Taip pat prognozuota, jog dėl padidėjusio fizinės infrastruktūros, žmogiškųjų išteklių ir MTEP bazės lygio investicijų poveikis BVP išliks ir pasibaigus veiksmų programų įgyvendinimui.

Švietimo srityje vertintas įgyvendintų priemonių poveikis mokymosi visą gyvenimą lygiui. Vertinimo metu nustatyta, jog per 2007–2013 m. laikotarpį buvo apmokyta daugiau nei 324 tūkstančiai darbingo amžiaus asmenų, tačiau to nepakako pasiekti norimą mokymosi visą gyvenimą (25–64 m. amžiaus asmenų, dalyvavusių bet kokioje formalioje arba neformalioje švietimo veikloje per paskutines keturias savaites,

⁶ Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimas, LR finansų ministerijos užsakymu atliko UAB "BGI Consulting", 2015.

skaičiaus) lygio kaitą. Taip pat ES struktūrinių fondų lėšomis finansuotų priemonių neužteko mokymosi tęstinumo asmenine ar darbdavio iniciatyva užtikrinimui. Be to, didelė dalis investicijų buvo skirta mokyti aukštesnės kvalifikacijos darbuotojus, kurie ir be ES struktūrinių fondų investicijų yra linkę mokytis daugiausiai, per mažai atsižvelgta į regioninius skirtumus.

Darbo rinkos srityje, vertinimo rezultatai atskleidė, jog investicijos į žmogiškųjų išteklių plėtrą sukūrė teigiamą poveikį užimtumo lygiui. ES struktūrinių fondų investicijos jau 2009 metais prisidėjo prie neigiamų ekonominės krizės padarinių švelninimo. Nors 2009 metais faktinis nedarbo lygis buvo 13,8 proc., tačiau be žmogiškųjų išteklių plėtros intervencijų, makroekonometrinio modeliavimo duomenimis, būtų buvęs 0,25 procentinio punkto didesnis ir siekęs 14,05 proc. Didžiausias poveikis užimtumo, o taip pat ir nedarbo lygiui, veiksmų programų įgyvendinimo laikotarpiu pasireiškė kaip atsakas į padidėjusias išlaidas šalies ekonomikoje. Modeliavimo rezultatai leido prognozuoti, kad ilgalaikis poveikis BVP, tenkančiam vienam užimtajam realiomis kainomis, išliks vidutiniškai 0,3 proc., t. y. ilguoju periodu BVP, tenkantis vienam užimtajam realiomis kainomis, bus 0,3 proc. didesnis nei būtų be investicijų. Buvo numatyta, jog dėl investicijų padidėjęs darbo užmokestis taip pat ilguoju laikotarpiu iki 2030 m. išliks vidutiniškai 1,1 proc. didesnis nei būtų be investicijų.

2007–2013 M. ES STRUKTŪRINĖS PARAMOS POVEIKIO UŽIMTUMUI IR KITIEMS LIETUVOS ŪKIO MAKROEKONOMINIAMS RODIKLIAMS VERTINIMAS⁷

Vertinimo tikslas – nustatyti 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos veiksmų programų poveikį užimtumui ir kitiems Lietuvos ūkio makroekonominiams rodikliams.

Vertinimo analizė buvo vykdoma makrolygmeniu ir mikrolygmeniu. Makrolygmeniu buvo nagrinėjamas ES struktūrinės paramos poveikis šalies, ūkio sektorių ir apskričių makroekonominiams rodikliams. Mikrolygmens analizė apėmė tiesioginį ES struktūrinės paramos poveikį darbo vietų kūrimui ir išsaugojimui. Šios analizės vertinimo objektas buvo veiksmų programų priemonės, kurių stebėsenai 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu buvo pasirinkti darbo vietų kūrimo ir (ar) išsaugojimo rodikliai (tokių priemonių buvo 34) bei darbo vietos kokybės didinimo rodikliai (iš viso – 13 priemonių). Kai kurios iš šių priemonių siekia analogiškų tikslų, kaip ir analizuojamos atliekant Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkretaus uždavinio „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangos vertinimą.

Atlikto vertinimo rezultatai atskleidė, jog ES struktūrinių fondų investicijos turėjo teigiamą poveikį daugeliui nagrinėtų šalies makroekonominių rodiklių. Lyginant faktinį ekonomikos vystymąsi 2007–2015 m. laikotarpiu su hipotetiniu scenarijumi, kuomet į šalies ekonomiką nebūtų įsiliejusios 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos lėšos, buvo apskaičiuota, kad parama vidutiniškai penktadaliu didino metinį nominalaus BVP augimą. Vertinimo metu taip pat buvo apskaičiuota, kad dėl 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos išlaidos bendrojo kapitalo formavimui (materialinės investicijos) buvo 17 proc. didesnės, TUI – 16,5 proc., namų ūkio vartojimo išlaidos – 3,2 proc., darbo našumas – 2 proc., importas – 4 proc., eksportas – 1 proc. Tačiau ES paramos poveikis kainoms buvo mažas.

Vertinimas taip pat parodė, jog grynasis ES struktūrinės paramos poveikis darbo vietų kūrimui ir išlaikymui 2015 m. sudarė 33 tūkst. papildomų sąlyginių darbo vietų. Tai lėmė apie 1,4 proc. didesnę užimtumo lygį tarp 15–64 metų gyventojų ir vidutiniškai 2,3 proc. mažesnę nedarbo lygį 2015 m.

⁷ 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos poveikio užimtumui ir kitiems Lietuvos ūkio makroekonominiams rodikliams vertinimas, LR finansų ministerijos užsakymu atliko ūkio subjektų grupė UAB „ESTEP Vilnius“ ir VšĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“, 2016.

Viena iš vertinime teikiamų rekomendacijų, susijusių su ES struktūrinės paramos panaudojimu darbo vietų kūrimui ir išlaikymui – įgyvendinant 2014–2020 m. ES fondų investicijų programos prioritetą, skirtą kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimui, rekomenduojama užtikrinti sąsajas su nacionaline žmogiškųjų išteklių stebėsenos sistema, kuri vykdoma pagal LR Vyriausybės 2016 m. vasario 18 d. nutarimą Nr. 162. Nurodoma, jog nauju programavimo laikotarpiu ypatingas dėmesys turi būti kreipiamas kvalifikuotų darbuotojų sumanios specializacijos kryptyse pasiūlai skatinti bei formaliojo ir neformaliojo švietimo iniciatyvoms, didinančioms mokinių susidomėjimą gamtos mokslais, technologijomis, inžinerija ir matematika. Pabrėžiama, jog tokia orientacija leistų atsižvelgti į Lietuvos demografinės tendencijas ir darbo rinkos poreikius.

ŪKIO MINISTERIJOS KOMPETENCIJAI PRISKIRTŲ BENDRAI FINANSUOJAMŲ IŠ EUROPOS SAJUNGOS STRUKTŪRINIŲ FONDŲ LĖŠŲ, EKONOMIKOS SEKTORIŲ BŪKLĖS POKYČIŲ VERTINIMAS⁸

Vertinimo tikslas – atnaujinus 2011 m. įgyvendinto LR ūkio ministerijos kompetencijai priskirtų bendrai finansuojamų iš ES struktūrinių fondų lėšų ekonomikos sektorių būklės pokyčių vertinimo I etapo metu sukurtą HERLIT-16 makroekonominį modelį ir nustačius 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos poveikio LR ūkio ministerijos administruojamoms ūkio sritims, pagerinti ES fondų investicijų panaudojimą 2014–2020 m. laikotarpiu.

Viena iš studijoje analizuotų sričių – žmogiškųjų išteklių sritis. Atlikto vertinimo rezultatai parodė, jog investicijos LR ūkio ministerijos administruojamoje žmogiškųjų išteklių srityje sudaro 0,21 proc. nuo BVP. Taip pat nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių srities investicijos turi didelę ekonominę naudą – dėl žmogiškųjų išteklių srityje įgyvendintų projektų 2014–2020 m. sukurtas papildomas BVP net 2,39 kartais viršija ES fondų investicijų išlaidas (išreikštas proc. nuo BVP). Vertinant LR ūkio ministerijos administruojamų ES struktūrinių fondų investicijų žmogiškųjų išteklių srityje poveikį užimtųjų skaičiui nustatyta, jog investicijų įgyvendinimo piko metais (2020 m.) pastarosios sukurs apie 800 darbo vietų, lyginant su scenarijumi be investicijų.

2014–2020 m. ES fondų investicijų poveikio žmogiškųjų išteklių srities būklę atspindintiems rodikliams vertinimas atskleidė, kad ES fondų investicijų poveikis rodikliui „mokymosi visą gyvenimą lygis“ didės kartu su poveikiu 1-am gyventojui tenkančiam BVP, kol pasieks 0,49 proc. 2020 metais. Pasibaigus veiksmų programos įgyvenimui poveikis mažės (iki 0,11 proc. 2030 m., lyginant su scenarijumi be investicijų). Vertinant investicijų poveikį darbo našumui numatoma, kad didesnis poveikis bus apdirbamosios gamybos, o ne rinkos paslaugų sektoriuje (sieks iki 0,27 proc. 2023 metais), kadangi investicijų dėka atliktas modernizavimas leis didinti gamybos apimtį ženkliau nedidinant darbuotojų skaičiaus.

⁸ Ūkio ministerijos kompetencijai priskirtų bendrai finansuojamų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų, ekonomikos sektorių būklės pokyčių vertinimas, LR ūkio ministerijos užsakymu atliko UAB „BGI Consulting“, 2017.

1.3 VERTINIMO TEORINIS PAGRINDAS IR NAUDOJAMI METODAI

1.3.1 VERTINIMO TEORINIS MODELIS

Vertinimo metodologijos pasirinkimas remiasi pasirinktu vertinimo požiūriu ir analizuojamų priemonių specifika. Atsižvelgiant į vertinimo objektą, pasirinktas naujausiam Europos Komisijos metodiniame dokumente *Evalsed Sourcebook: Method and Techniques* siūlomas vertinimo požiūris, paremtas kaitos teorija ir teorija grįstu vertinimu. Atliekant teorija grįstą vertinimą yra siekiama nustatyti, kaip ir kodėl pasireiškė (arba nepasireiškė) planuotas intervencijų poveikis (aktuali priemonių, kuriose jau yra padaryta įgyvendinimo pažanga ir apmokyta dalis tikslinės grupės). Lygiai taip pat tokia analize gali būti siekiama nustatyti, ar įgyvendinamos priemonės gali turėti norimus padarinius (aktuali priemonių, kuriose įgyvendinimo pažanga dar nėra pakankama ir nėra apmokytų darbuotojų), arba kokie yra reikalingi pakeitimai, kurie leistų pasiekti geresnius rezultatus (aktuali visų analizuojamų priemonių atveju).

Teorija grįstas vertinimas grindžiamas generatyvine priežastingumo samprata. Remiantis tokia samprata, priežastinio ryšio tarp intervencijos ir stebimų padarinių egzistavimas teigiamas tada, kai galima pademonstruoti visus mechanizmus, kuriais intervencija lemia poveikį.

Pagrindiniai kaitos teorijos elementai apima:

- **Galutinį tikslą** – pagrindinį pokytį, kurio yra siekiama ir į kurį yra orientuoti tarpiniai pokyčiai;
- **Pokyčių strategiją** – tarpinių pokyčių, reikalingų įvykti, kad būtų pasiektas galutinis tikslas, seką (reikalingus pajėgumų **arba** žinių, požiūrio, siekių, įgūdžių, galimybių ir motyvacijos pokyčius bei veiklos / elgesio pokyčius);
- **Prielaidas** – teorija ar įrodymais paremtą interpretaciją, identifikuojančią esminius priežastinius ryšius ir apibūdinančią būtinas sąlygas, kad pokyčiai įvyktų⁹.

ASMENINIO KONKURENCINGUMO MODELIS

Atliekant analizę pagal techninės specifikacijos klausimus, šio vertinimo kontekste remiamasi kaitos teorija, atitinkančia **asmeninio konkurencingumo modelio**, sukonstruoto remiantis mokslinės literatūros analize, principus.

Nuolat besikeičianti aplinka žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą iš orientuotos į konkrečią pareigybę keičia į orientuotą į kompetencijas ir asmeninio konkurencingumo didinimą kiekvienam darbuotojui¹⁰. Šiame kontekste didelis dėmesys yra skiriamas ne tik dabartiniams darbo pasiekimams (dabartinėje darbo vietoje), bet ir darbo pasiekimams ateityje (t. y. darbuotojo konkurencingumui darbo rinkoje). Todėl šiam vertinimui

⁹ Isabel Vogel, *Review of the use of 'Theory of Change' in International Development. Review Report* (užsakovas – Jungtinės Karalystės Tarptautinės plėtros departamentas), 2012, 4.

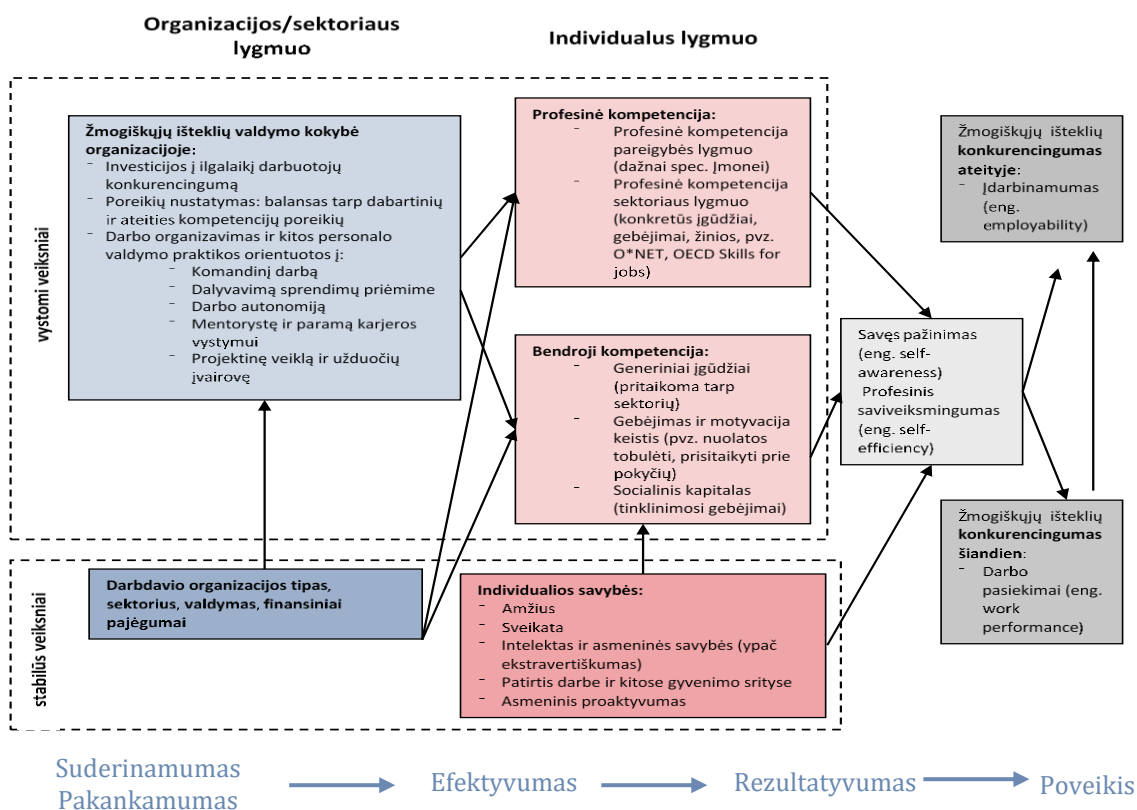
¹⁰ Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

kaip pagrindinis intervencijų poveikio tikslas pasirinkti du kriterijai:

- 1) darbo pasiekimai¹¹ bei
- 2) įdarbinamumo konceptas (darbuotojo konkurencingumas)¹².

Darbo pasiekimai – tai konkrečių pareiginių užduočių atlikimas, adaptyvumas (gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių) bei proaktyvumas (gebėjimas inicijuoti pokyčius) konkrečioje darbo vietoje. Darbo pasiekimai yra darbuotojo indėlis į organizacijos rezultatus ir esminis įdarbinimo įmonėje tikslas¹³. **Darbuotojo konkurencingumas** reiškia ne tik geresnius darbo rezultatus šiandien, bet ir ilguoju laikotarpiu (kas reiškia būtinybę ir toliau mokytis ir tobulėti), tad yra naudingas tiek įmonės rezultatams esamuoju laikotarpiu, tiek darbuotojo karjeros eigai ateityje¹⁴.

Remiantis moksline literatūra sudarytas **asmeninio konkurencingumo modelis**, pateikia darbo pasiekimus bei asmeninį konkurencingumą kaip išdavą įvairių individualių bei organizacinių veiksmų (žr. Paveikslas 1). Modelyje dalis lemiančių veiksnių yra stabilūs (pvz., asmeninės savybės, kurios nekinta arba kinta labai nežymiai gyvenimo eigoje, arba darbdavio organizacijos ar sektoriaus savybės, kurios pakistų tik pakeitus darbo vietą). Kiti veiksniai, tokie kaip individuali profesinė ir bendroji kompetencija, žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė, gali būti vystomi ir kintantys.



PAVEIKSLAS 1. TEORINIS ASMENINIO KONKURENCINGUMO MODELIS

Šaltinis: adaptuota BGI Consulting, remiantis moksline literatūra

¹¹ Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

¹² Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

¹³ Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory: A handbook in the psychology of management in organizations. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual performance* (pp. 3-25). Chichester: Wiley, John & Sons.

¹⁴ Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

Remiantis minėtu modeliu, šiame tyrime ES struktūrinių fondų finansuojamų kompetencijos kėlimo veiklų poveikis dalyviams suprantamas kaip asmeninio konkurencingumo darbo rinkoje augimas, o poveikis darbdavių organizacijoms – kaip darbuotojų darbo rezultatų pagerėjimas. Atliekamos analizės tikslas – nustatyti, kiek kintantys veiksniai (t. y. dalyvavimas mokymų veiklose) padarė įtaką darbo rezultatams ir asmeniniam konkurencingumui, atsižvelgiant į stabilių veiksmų (pvz.: dalyvio profesinės patirties) įtaką.

Empirinis tyrimas remiasi prielaida, kad mokymų veiklų poveikis asmeniniam konkurencingumui ir darbo rezultatams yra didžiausias, kada užtikrinamas skirtingų veiklų tarpusavio suderinamumas, pakankamumas, efektyvumas, rezultatyvumas.

1.3.2 NAUDOTI VERTINIMO METODAI

Pristatytas vertinimo požiūris buvo įgyvendintas taikant įvairius duomenų rinkimo ir analizės metodus. Žemiau aprašoma, kaip kiekvienas iš metodų buvo pritaikytas ir kokia informacija jo pritaikymo dėka buvo surinkta.

LITERATŪROS IR TEISĖS AKTŲ ANALIZĖ

Mokslinės / tematinės literatūros analizė šiame tyrime buvo pasitelkta siekiant tarp tyrimui aktualių kintamųjų nustatyti svarbiausius ryšius, reikalingus žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo teorinei schemai rekonstruoti. **Analizuotų mokslinės literatūros šaltinių sąrašas pateikiamas šios ataskaitos prieduose.**

Teisės aktų analizė buvo naudota siekiant rekonstruoti kiekvienos iš priemonių intervencijos logiką, identifikuoti projektų atrankos būdą, galimus pareiškėjus ir partnerius, galutinius naudos gavėjus, konkrečias remiamas veiklas, bendruosius, specialiuosius ir prioritetinius projektų atrankos kriterijus. Pagrindiniai teisės aktai, nagrinėti, siekiant nustatyti minėtus aspektus, buvo PIP ir PFSA. Su priemonėmis susijusių strateginių dokumentų analizė taip pat buvo pasitelkta siekiant įvertinti priemonių tinkamumą jų planavimo metu egzistavusios socialinės-ekonominės situacijos kontekste. **Analizuotų teisės aktų sąrašas pateikiamas šios ataskaitos prieduose.**

DUOMENŲ ANALIZĖ

SFMIS, tinklapyje ES investicijos pateikiamų ir kitų, pačių vertintojų surinktų, statistinių duomenų analizė buvo naudojama detaliam aprašant analizuojamas priemones, vertinant priemonių pasiekimus pritraukiant labai mažas ir mažas įmones, projektų geografinį pasiskirstymą, taip pat analizuojant įgyvendinamų priemonių rezultatyvumą.

INTERVIU

Atliekant vertinimą buvo **atlikta 12 pusiau struktūruotų interviu su 19 interviu respondentų** – už analizuojamų priemonių planavimą ir įgyvendinimą atsakingų institucijų ir kitų suinteresuotų pusių atstovų. Interviu metu buvo siekiama geriau suprasti priemonių intervencijos logiką, įgyvendinimo procesą ir jo sunkumus, taikomus sprendimo būdus, respondentų nuomonę apie priemonių remiamų veiklų reikalingumą ir naudą. Atliktų interviu metu buvo aptartos visos analizuojamos priemonės. **Interviu respondentų sąrašas ir interviu atlikimo datos pateikiami šios ataskaitos prieduose.**

ATVEJO (GEROSIOS PRAKTIKOS) STUDIJA

Atvejo studijos, atliekant vertinimą, buvo vykdomos siekiant pagilinti pagal daugelį vertinimo klausimų atliktą analizę, pavyzdžiui, pademonstruoti veiklų tinkamumą ir naudingumą atskiroms pareiškėjų grupėms, suprasti iššūkius, kylančius projektų įgyvendintojams, administruojantiems pagal analizuojamas priemones finansuojamus projektus. Atvejo studijos taip pat padėjo nustatyti, kokioms sąlygoms esant galutiniai naudos gavėjai sėkmingai pritaiko įgytas žinias, įgūdžius ar gebėjimus darbo vietoje, kokioms sąlygoms esant įgytos žinios, įgūdžiai ir gebėjimai teigiamai paveikia individualius ar organizacijos rezultatus, kiek finansuojamos veiklos yra naudingos ir reikalingos jas įgyvendinančioms organizacijoms.

Iš viso vertinimo metu buvo atlikta **11 atvejo studijų**. Vertinant priemones „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805), „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846), „Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814), „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827), bei „Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813) atlikta **po 2 atvejo studijas**. Vertinant priemonę „Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840) buvo atlikta **1 atvejo studija**.

ANKETINĖ APKLAUSA

Vertinimo metu buvo vykdoma ir dviejų grupių anketinė apklausa: mokymų dalyvių (galutinių naudos gavėjų) ir projektų vykdytojų (darbdavių). Apklausoje dalyvių buvo prašoma įvertinti mokymų veiklų organizavimo ypatumus, dalyvių motyvaciją mokytis ir pritaikyti įgytas žinias ir įgūdžius, darbdavio sudarytas sąlygas mokytis ir pritaikyti įgytas žinias, mokymų veiklų suderinamumą, pakankamumą, efektyvumą, rezultatyvumą, ir poveikį asmeniniam konkurencingumui ir darbo rezultatams. Apklausoje rezultatai išanalizuoti taikant asmeninio konkurencingumo modelio principus ir pateikiami ataskaitos pagrindiniame tekste.

Apklausa buvo atlikta naudojant internetinę apklausų platformą ©SurveyMonkey. Apklausoje vykdymo laikotarpis – **2018 m. kovo – balandžio mėn.**

Mokymų dalyvių ir darbdavių imtys buvo sudarytos remiantis LR finansų ministerijos pateiktais mokymų dalyvių ir projektus vykdančių (vykdžiusių) darbdavių sąrašais. Prašymas dalyvauti mokymų dalyvių apklausoje kartu su nuoroda į elektroninį klausimyną buvo **išsiųstas elektroniniu paštu 7688 asmenims, iš kurių 663 atsakė į daugumą klausimų (atsakomumo dažnis – 9 proc.)**. Prašymas dalyvauti darbdavių apklausoje kartu su nuoroda į elektroninį klausimyną buvo **išsiųstas elektroniniu paštu 356 darbdavių atstovams, iš kurių 76 atsakė į daugumą klausimų (atsakomumo dažnis – 21 proc.)**¹⁵.

Dalyvių klausimyną sudarė **10 teminių bloku**, skirtų nustatyti mokymų turinį, mokymų poreikį ir dalyvio motyvaciją mokytis, darbdavio sudarytas sąlygas mokytis ir pritaikyti naujas žinias, įvertinti mokymų kokybę, suderinamumą (jei buvo dalyvauta keliuose mokymuose), efektyvumą, rezultatyvumą, poveikį bei nustatyti respondentų socialines-demografines charakteristikas. Siekiant tikslesnio vertinimo, respondentų buvo prašoma pasirinkti vienus konkrečius mokymus, apie kuriuos buvo atsakomi visi apklausoje klausimai.

Darbdavių atstovų klausimyną sudarė **11 teminių bloku**, skirtų nustatyti mokymų turinį, mokymų poreikį ir dalyvio motyvaciją mokytis, darbdavio sudarytas sąlygas mokytis ir pritaikyti naujas žinias, įvertinti mokymų kokybę, suderinamumą (jei buvo dalyvauta keliuose mokymuose), efektyvumą, rezultatyvumą, poveikį bei nustatyti respondentų socialines-demografines charakteristikas. Papildomai darbdavių atstovų buvo

¹⁵ Priemonės „Kompetencijos LT“ projekto vykdytojams klausimynas buvo siunčiamas ne tiesiogiai, o prašoma asociacijų išplatinti prašymą dalyvauti apklausoje savo projektus vykdančioms nariams.

klausiami apie tai, kaip buvo vykdoma mokymų dalyvių atranka. Siekiant tikslesnio vertinimo, respondentų buvo prašoma pasirinkti vienus konkrečius mokymus, apie kuriuos buvo atsakomi visi apklausos klausimai.

Darbuotojų ir darbdavių klausimyno struktūra pateikiama šios ataskaitos prieduose.

Atsižvelgiant į priemonių įgyvendinimo pažangą, apklausos buvo atliktos priemonių „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805), „Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814), „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827) ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846) atžvilgiu.

FOKUSUOTA GRUPINĖ DISKUSIJA

Fokusuota grupinė diskusija atliekamo vertinimo atveju buvo pasitelkta siekiant aptarti tarpines vertinimo išvadas ir preliminarias rekomendacijas, įvertinti jų įgyvendinamumą. Fokusuota grupinė diskusija, į kurią buvo kviečiami suinteresuoti valstybinių institucijų atstovai ir išorės ekspertai buvo suorganizuota kartu su tarpinės ataskaitos pristatymu, po pristatymo iškeliant parinktus diskusinius klausimus pristatymo dalyviams.

KONTRAFAKTINĖ ANALIZĖ

Atliekant vertinimą buvo pasitelktas ir kontrafaktinio poveikio vertinimo metodas, kuris pritaikytas priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805) atžvilgiu. Kontrafaktinės analizės metodas pasirinktas taikyti todėl, kad jis padeda palyginti intervencijos pasiektus rezultatus su rezultatais, kurie būtų pasiekti, jei intervencija nebūtų įgyvendinta¹⁶, t. y. leidžia atskirti, kuri stebimo faktinio paramos gavėjų veiklos pagerėjimo (pvz., apmokytų asmenų pajamų padidėjimo) dalis priskirtina intervencijos poveikiui (kadangi pagerėjimas gali įvykti ne tik dėl intervencijos, bet ir dėl, sakykime, bendro ekonominio augimo). Todėl kontrafaktinis poveikio vertinimo metodas geriausiai tinka atsakyti į klausimus, ar (ir kokios apimties) poveikį intervencija sukuria naudos gavėjų veiklai¹⁷.

Siekiant nustatyti, kokie rezultatai būtų pasiekti be intervencijos, sudaromos **tiriamoji ir kontrolinė grupės**. Tiriamaoji grupė sudaroma iš intervenciją patyrusių individų (t. y. naudos gavėjų). Kontrolinė grupė – tai individai, kurie savo savybėmis yra labai panašūs į tiriamąją grupę, tačiau nėra patyrę intervencijos poveikio. Kontrolinės grupės pasiekti rezultatai padeda nustatyti, kokius rezultatus be intervencijos būtų pasiekusi tiriamoji grupė.

Priemonė „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805) kontrafaktinės analizės taikymui pasirinkta todėl, kad ji atitiko visus minimalius tokiai analizei keliamus reikalavimus:

- pakankamai didelis galutinių naudos gavėjų skaičius (1391 asmuo, projekto veiklose pradėjęs dalyvauti 2016 m. II pusmetį, ir 2307 asmenys, projekto veiklose pradėję dalyvauti 2017 m. II pusmetį);
- galimybė sudaryti tiriamąją ir kontrolinę grupes:
 - apmokyti buvo asmenys, jau turintys bent tam tikrą pajamų istoriją, o ne dar tik į darbo rinką besiruošiantys žengti asmenys, neturintys analizei reikalingos istorijos;
 - reikšminga apmokytų asmenų dalis projekto veiklose pradėjo dalyvauti vėliau, todėl jų pagrindu galima sudaryti kontrolinę grupę; tokiu būdu laikotarpiu iki intervencijos galima laikyti 2016 m. I pusmetį (kai mokymuose dar nebuvo pradėjusi dalyvauti nei tiriamoji, nei

¹⁶ Kontrafaktinio poveikio vertinimo metodų gairės, Užsakovas – LR finansų ministerija, 2013.

¹⁷ Europos Komisijos metodinis dokumentas *Evalsed Sourcebook: Method and Techniques*.

kontrolinė grupė), o laikotarpiu po intervencijos – 2017 m. I pusmetį (kai jau galėjo būti pasireiškęs mokymų poveikis tiriamajai grupei, bet mokymuose dar nebuvo pradėjusi dalyvauti kontrolinė grupė);

- egzistuojantys bent minimalūs duomenys apie intervencijos laikotarpį, t. y. dalyvavimo projekto veiklose pradžia.

Vertinimo metu atliktam kontrafaktinio poveikio vertinimui, atsižvelgiant į vertinamą objektą, kaip pagrindinis metodas buvo pasitelkta **dvigubo skirtumo analizė / dvigubo skirtumo regresija**. Kaip pagalbinis metodas taip pat taikyta panašiausių atvejų analizė.

Dvigubo skirtumo analizė tiriamąją ir kontrolinę grupes lygina skirtingais laiko tarpais. *Pirma*, vertinamas skirtumas, atsirandantis tarp lyginamų grupių (tarp tiriamosios ir kontrolinės grupių). *Antra*, nustatomas savybių skirtumas, atsirandantis *per tam tikrą laikotarpį* (prieš intervenciją ir po intervencijos). Dvigubo skirtumo analizė atsižvelgia į tai, kad yra tam tikros nepastebimos savybės, kurios lemia skirtumus tarp tikslinės ir kontrolinės grupių. Jei šios savybės ilgai nekinta, jų poveikį galima pašalinti palyginus abi grupes prieš ir po intervencijos¹⁸. Dvigubas skirtumas reiškia, kad skaičiuojamas, pirma, skirtumas laike (prieš ir po intervencijos) ir, antra, skirtumas tarp intervenciją patyrusių subjektų bei jos nepatyrusių subjektų¹⁹.

Dvigubo skirtumo analizės metodu buvo vertinamas mokymų poveikis apmokytų asmenų **darbo (draudžiamosioms) pajamoms**.

Dvigubo skirtumo regresija papildo anksčiau paminėtą dvigubo skirtumo analizę ir yra naudinga tuo, kad leidžia nustatyti, ar poveikio įvertis yra statistiškai reikšmingas. Tokio vertinimo tikslais buvo sudarytas regresijos modelis, į kurį buvo įtraukti dvigubo skirtumo analizės metu analizuoti rodikliai. Tokio regresijos modelio sudarymui naudotas statistinis–ekonometrinis paketas „R“²⁰.

Naudoti duomenys. Analizei reikalingi naudos gavėjų rezultatus atspindintys nuasmeninti duomenys buvo gauti iš LR finansų ministerijos (kuri savo ruožtu didelę dalį duomenų gavo iš Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos). Duomenų nuasmeninimas, prieš pateikiant duomenis vertintojams, buvo įvykdytas unikalų asmenį ir unikalią įmonę (kurioje asmuo dirba) atspindint dirbtinai sugeneruotais kodais. Toks kodavimas vertintojui leido atskirti vieną unikalų asmenį nuo kito, tačiau buvo užkirsta galimybė identifikuoti realų asmenį.

Konkrečiai, buvo gauti šie kontrafaktinei analizei reikalingi 9993 fizinių asmenų duomenys:

- koduotas įmonės (projekto vykdytojo) kodas;
- koduotas fizinio asmens kodas;
- fizinio asmens dalyvavimo projekto veiklose pradžia;
- projekto dalyvio (fizinio asmens) turimas išsilavinimas;
- ar dalyvis (fizinis asmuo) sėkmingai baigė mokymo kursą (taip / ne);
- koduota mokymų tema;
- fizinio asmens gimimo metai;
- fizinio asmens lytis;

¹⁸ Kontrafaktinio poveikio vertinimo metodų gairės, Užsakovas – LR finansų ministerija, 2013.

¹⁹ *Europos Komisijos metodinis dokumentas Evalsed Sourcebook: Method and Techniques* (http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/evaluation_sourcebook.doc).

²⁰ Žr.: <https://www.r-project.org/>

- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos disponuojami duomenys, apimantys 2016 m. sausio – 2018 m. kovo laikotarpį (mėnesio detalumu):
 - fizinio asmens darbo (draudžiamosios) pajamos (iš viso);
 - ar tą mėnesį asmuo buvo priimtas į darbą pas (naują) darbdavį;
 - fizinio asmens draudėjo (darbdavių) skaičius;
- kiti duomenys, kurie dėl didelio fragmentiškumo negalėjo būti panaudoti analizės metu.

Dalies asmenų atveju trūko analizei svarbios informacijos, todėl vėlesniuose žingsniuose dalį asmenų teko pašalinti. Detalai šis pašalinimo procesas atskleidžiamas ataskaitos dalyje, pristatančioje kontrafaktinės analizės rezultatus.

UŽSIENIO ŠALIŲ PATIRTIES ANALIZĖ

Atlikus pirminę analizę pagal vertinimo klausimus ir identifikavus analizuojamų priemonių įgyvendinimo trūkumus, buvo pasirinkti ir išanalizuoti 3 užsienio šalių atvejai, kuriais remiantis buvo formuojamos vertinimo rekomendacijos. Vertinime analizuojama Ispanijos, Airijos ir Austrijos patirtis. Užsienio šalių atvejo studijos pateikiamos šios ataskaitos tekste.

INTERVENCIJŲ LOGIKOS, LYGINAMOJI ANALIZĖ, EKSPERTINIS VERTINIMAS

Aukščiau minėtais duomenų rinkimo metodais surinkus reikalingą informaciją ji buvo analizuojama, apibendrinimai ir išvados daromi bei rekomendacijos formuojamos pasitelkiant intervencijų logikos, lyginamosios analizės ir ekspertinio vertinimo metodus.

2. ATLIKTOS ANALIZĖS REZULTATAI

2.1 ANALIZUOJAMŲ PRIEMONIŲ APŽVALGA

Nors visos 8 vertinime analizuojamos priemonės yra susijusios su žmogiškųjų išteklių tobulinimu, tačiau jų tikslai, pobūdis, projektų finansavimo sąlygos, o taip pat ir įgyvendinimo pažanga skiriasi. Šie skirtumai atsirado dėl noro priemones suplanuoti taip, kad jos apimtų kiek galima platesnį galimų pareiškėjų ratą²¹. Lentelėje (žr. Lentelė 1) pateikiama informacija apie kiekvienos iš priemonių finansuojamas veiklas, galimus pareiškėjus, įgyvendinimo pažangą ir projektų įgyvendinimo sutartyse numatytų apmokyti asmenų skaičių.

Pirmasis esminis skirtumas tarp analizuojamų priemonių, kurių galima pastebėti iš priemonių finansuojamų veiklų aprašymo, 7 iš 8 analizuojamų priemonių atveju, įvairaus tipo įmonių dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo veiklos finansuojamos tiesiogiai. Tuo tarpu priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ atveju, kvalifikacijos kėlimo veiklos tiesiogiai nėra finansuojamos. Ši priemonė skirta teorinių ir praktinių instrumentų, padedančių geriau įvertinti esamą žmogiškųjų išteklių situaciją, prognozuoti vidutinio laikotarpio žmogiškųjų išteklių poreikį ir pagrįsčiau planuoti žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo veiklas, sukūrimui ir tobulinimui.

Antrasis skirtumas, pastebimas tarp 7 priemonių, skirtų įmonių dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo veikloms finansuoti, yra tai, kad 2 iš jų yra nukreiptos į užsienio investuotojų įmonių darbuotojų kompetencijos tobulinimą, o likusios 5 – į lietuviško kapitalo įmonių darbuotojų kompetencijos tobulinimą. Užsienio investuotojų darbuotojams skirtos priemonės („Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“) skiriasi savo atrankos būdu, projektų atrankos kriterijais, tačiau jų finansuojamos veiklos ir galimi pareiškėjai sutampa. Galima sakyti, kad tai yra ta pati priemonė, kuri po pirmojo įgyvendinimo etapo buvo iš esmės keičiama, tiek pakeičiant projektų atrankos būdą, tiek projektų atrankos kriterijus, o dėl šių esminių pakeitimų (ypač projektų atrankos būdo pakeitimo), buvo suformuota ir nauja priemonė.

Iš 5 priemonių, skirtų lietuviško kapitalo įmonių dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo veikloms, 2 yra orientuotos išskirtinai į inovatyvias, MTEPI veiklas vykdančias, įmones. Šių, inovatyvioms įmonėms skirtų, priemonių („Inomokymai“ ir „Inostažuotė“) įgyvendinimo situacija yra panaši į užsienio investuotojams skirtų priemonių. Taip pat, kaip ir užsienio investuotojų darbuotojų mokymui skirtų priemonių atveju, šių inovatyvioms įmonėms skirtų priemonių projektų atrankos būdas ir atrankos kriterijai skiriasi, tačiau finansuojamos veiklos ir galimi pareiškėjai yra tie patys. Kaip ir užsienio investuotojų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skirtų priemonių atveju, pradėjus įgyvendinti priemonę „Inomokymai“ ir atsiradus poreikiui tobulinti jos įgyvendinimą, buvo pakeisti projektų atrankos kriterijai ir projektų atrankos būdas, o tai lėmė ir poreikį pakeisti priemonės pavadinimą.

Likusios trys lietuviško kapitalo įmonių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui skirtos priemonės finansuoja įvairių, ne tik inovatyvių, įmonių darbuotojų mokymąsi. Tačiau ir šios priemonės tarpusavyje skiriasi. Priemonė „Kompetencijų vaučeris“ pirmiausia yra orientuota į labai mažas, mažas ir vidutines įmones bei siekia suteikti tokių įmonių darbuotojams galimybes gauti kvalifikacijos kėlimo veiklas joms reikiamu metu,

²¹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

patogia forma, naudojant „kompetencijų vaučeris“ sistemą ir mokymų programas renkantis iš sudaryto ir patvirtinto mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašo.

Priemonė „Kompetencijos LT“ finansuoja ne atskirų įmonių, tačiau grupės įmonių, projekto vykdytojo (dažniausiai asociacijos arba klasterio koordinatoriaus) suburtų projekto partnerių, mokymąsi. Projekto partneriai turi būti įmonės, priklausančios vienam sektoriui ir tikimasi, kad įgyvendinant projektus bus organizuojami specializuoti sektoriniai mokymai, atitinkantys bendruosius sektoriaus įmonių poreikius.

Galiausiai priemonė „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ finansuoja pameistrystės – jungtinės formaliojo švietimo institucijos ir įmonės mokymo programos – įgyvendinimą ir idėjos sklaidą Lietuvoje. Nors kai kuriais atvejais pagal priemonę leidžiama finansuoti ir tiesiog įmonėje vykstančius darbuotojų mokymus, pagrindinis priemonės tikslas yra skatinti partnerystės kaip mokymo formos populiarumą Lietuvoje ir suteikti šiuo būdu besimokantiems darbuotojams bent dalį kvalifikacijos, gaunant tiek teorinį, tiek praktinį paruošimą.

Skirtumai tarp priemonių matomi ne tik intervencijos logikoje, tačiau ir priemonių įgyvendinimo pažangoje. Galima pastebėti (žr. Lentelė 1), jog kontraktuotų (projektų sutartyse numatytų skirti lėšų) ir panaudotų (išmokėtų lėšų) dalis nuo viso priemonei skirto finansavimo svyruoja nuo 1 iki 100 proc. Kol kas mažiausiai lėšų kontraktuota priemonėse „Kompetencijų vaučeris“, „Inostažuotė“ ir „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“. Šiose priemonėse taip pat mažiausia dalis lėšų jau yra panaudota. Taigi galima teigti, jog šių priemonių įgyvendinimas kol kas mažiausiai įsibėgėjęs.

Priemonėje „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ išmokėtų lėšų dalis kol kas taip pat labai nedidelė, tačiau sutartyse suplanuota panaudoti jau apie pusę priemonei skirtų lėšų, todėl šios priemonės įgyvendinimo tempą galima laikyti vidutiniu.

Didžiausia dalis lėšų kontraktuota ir panaudota tose priemonėse, kurių kvietimai jau baigti ir didelė dalis finansuojamų projektų jau įpusėti įgyvendinti. Tai priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir „Inomokymai“. Tačiau, nepaisant lėšų kontraktavimo ir panaudojimo skirtumų tarp priemonių, absoliuti dauguma pagal priemones finansuojamų projektų vis dar įgyvendinami. Analizuojamu finansavimo laikotarpiu dirbančių žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo srityje baigti įgyvendinti tik trys projektai.

LENTELĖ 1. PRIEMONIŲ FINANSUOJAMOS VEIKLOS, GALIMI PAREIŠKĖJAI IR ĮGYVENDINIMO PAŽANGA

Priemonės pavadinimas	Finansuojamos veiklos	Galimi pareiškėjai	Numatytas finansavimas	Kontraktavimas (2018-04-16)	Panaudojimas (2018-04-16)	Įgyvendinamų projektų skaičius (2018-04-16)	Baigtų projektų skaičius (2018-04-16)
„Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805)	Užsienio investuotojų, investuojančių LR teritorijoje į gamybą ir (ar) paslaugas, darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, įskaitant mokymo darbo vietoje organizavimą.	Užsienio investuotojo (įmonės) LR įsteigtas privatus juridinis asmuo. Užsienio investuotojas (įmonė), turintis įsteigtą filialą LR.	8 357 599 Eur	97 %	39 %	44	2
„Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846)	Užsienio investuotojų, investuojančių LR teritorijoje į gamybą ir (ar) paslaugas, darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas, įskaitant mokymo darbo vietoje organizavimą.	Užsienio investuotojas (įmonė). Užsienio investuotojo (įmonės) LR įsteigtas (įsigytas) privatusis juridinis asmuo ar filialas.	25 230 778 Eur	47 %	1 %	55	0
„Kompetencijų vaucheris“ (09.4.3-IVG-T-813)	Mokymai įmonėms, taikant „kompetencijų vaucherio“ sistemą, skirtą didinti kvalifikacijos tobulinimo bei kompetentingumo plėtros galimybių prieinamumą įmonių darbuotojams.	Privatieji juridiniai asmenys. Valstybės ar savivaldybės įmonės.	33 837 803 Eur	1 %	0 %	39	0
„Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827)	Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai arba jos daliai įgyti. Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti.	Privatieji juridiniai asmenys. Valstybės ir savivaldybės įmonės.	11 005 561 Eur	24 %	7 %	11	0
„Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840)	Įmonių, vykdančių MTEPI veiklas, darbuotojų mokymas ir technologinių įgūdžių tobulinimas užsienio MTEPI centruose ir (arba) užsienio įmonėse, vykdančiose MTEPI veiklas.	Įmonės, vykdančios MTEPI veiklas.	28 247 Eur	100%	100%	0	1

Priemonės pavadinimas	Finansuojamos veiklos	Galimi pareiškėjai	Numatytas finansavimas	Kontraktavimas (2018-04-16)	Panaudojimas (2018-04-16)	Igyvendinamų projektų skaičius (2018-04-16)	Baigtų projektų skaičius (2018-04-16)
„Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847)	MTEPI veiklas vykdančių įmonių darbuotojų mokymas ir technologinių įgūdžių tobulinimas užsienio MTEPI centruose ir (arba) MTEPI veiklas vykdančiose užsienio įmonėse.	Įmonės, vykdančios MTEPI veiklas.	1 419 853 Eur	4 %	2 %	2	0
„Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814)	Specialiųjų mokymų, skirtų sektoriinių kompetencijų ugdymui, teikimas įmonėms. Darbo veikloje įgyjamų aukšto meistriškumo kvalifikacijų posistemės sukūrimas. Mokymai pradedančiųjų įmonių darbuotojų kompetencijoms ugdyti.	Verslo asociacijos. Prekybos, pramonės ir amatų rūmai. Klasterio koordinatorius.	22 639 481 Eur	39 %	8 %	33	0
„Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (09.4.3-ESFA-V-834)	Vidutinės trukmės žmogiškųjų išteklių paklausos prognozavimo sistemos sukūrimas ir palaikymas. Žmogiškųjų išteklių paklausos darbo rinkoje prognostinių tyrimų rezultatų apdorojimas ir sklaida. Visaverčio instrumento, skirto darbo rinkos profesinės struktūros palyginimui tarptautiniu ir šalies mastu, sukūrimas. Darbo veikloje įgyjamų aukšto meistriškumo kvalifikacijų posistemės modelio bei bazinių multiplikavimo prielaidų sukūrimas, tolesnio šios posistemės veikimo įvairiuose ūkio sektoriuose užtikrinimas.	VšĮ "Stebėsenos ir prognozių agentūra"	4 344 301 Eur	6%	3%	1	0

Šaltinis: BGI Consulting, 2018.

Apžvelgus bendrą priemonių įgyvendinimo situaciją, žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. Lentelė 2) pristatoma detalesnė projektų vykdytojų arba projektų partnerių (priemonių „Kompetencijos LT“ ir „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju) analizė pagal įmonės dydį ir geografinę veiklos vietą. Įmonės dydžio ir geografinės vietovės pjūviai analizei pasirinkti atsižvelgiant į tai, kad įgyvendinant vertinamas priemonės pirmiausia ir bandoma pasiekti labai mažas, mažas ir vidutines įmones (MVI), bei įmones, veikiančias regionuose, kitaip tariant, užtikrinti, kad ES struktūrinių fondų investicijos pasieks tas įmones, kurioms paramos labiausiai reikia ir kurios panašių veiklų negalėtų įgyvendinti savais resursais, bei paskatins regionų ekonominę vystymąsi²².

Vertinant MVI dalį nuo visų priemonių projektų vykdytojų arba projektų partnerių, matoma, kad daugiausia analizuojamos priemonės pritraukia mažų įmonių. Mažos įmonės sudaro net 40 proc. visų projektų vykdytojų arba partnerių. Antrą gausiausią projektų vykdytojų arba partnerių grupę sudaro vidutinės įmonės (31 proc. visų projektų įgyvendinime dalyvaujančių įmonių). Didelę dalį (21 proc.) visų projektų vykdytojų arba partnerių sudaro labai mažos įmonės. Tuo tarpu didelės įmonės sudaro vos 5 proc. visų projektų įgyvendinime dalyvaujančių įmonių. Taigi, galima teigti, jog priemonių tikslą pasiekti smulkųjį ir vidutinį verslą kol kas pavyksta įgyvendinti. Norint dar labiau orientuotis į ypač mažas įmones, būtų galima svarstyti priemones, kurios dar padėtų šiek tiek pakeisti pusiausvyrą tarp vidutinių ir labai mažų įmonių.

Tačiau, nepaisant to, jog vertinant visas priemones bendrai, matoma ryški orientacija į MVI, MVI dalis, kurią pasiekia skirtingos priemonės, skiriasi. Mažiausia MVI dalis dalyvauja užsienio investuotojams skirtose priemonėse „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“. Šiose priemonėse didelės įmonės sudaro atitinkamai 39 proc. ir 35 proc. visų projektų vykdytojų, labai mažos įmonės šių priemonių projektų neįgyvendina visai, o didžiausią dalį projektų (50 proc. priemonėje „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir 46 proc. priemonėje „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“) įgyvendina vidutinės įmonės.

Didelę dalį MVI pasiekia priemonės „Kompetencijų vaučeris“ ir „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“. Pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektuose dalyvaujančios didelės įmonės sudaro tik 2 proc., o pagal priemonę „Kompetencijų vaučeris“ projektus įgyvendinančių didelių įmonių dalis siekia tik 6 proc. Nors vertinant tik labai mažų įmonių, pagal priemones įgyvendinančių projektus, dalį abiejose priemonėse tokių įmonių dalis yra panaši, tačiau žiūrint į labai mažas ir mažas įmones bendrai, didesnė dalis jų yra tarp priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektus įgyvendinančių ir juose partnerių statusu dalyvaujančių įmonių (53 proc. lyginant su 38 proc. priemonėje „Kompetencijų vaučeris“).

Vis dėlto, didžiausia dalis labai mažų ir mažų įmonių tarp priemonės projektų veiklose dalyvaujančių (šiuo atveju projektų partnerių statusu) įmonių yra priemonėje „Kompetencijos LT“. Net 70 proc. šios priemonės projektų veiklose dalyvaujančių įmonių yra labai mažos ir mažos. Taip pat, žiūrint į visas labai mažas ir mažas įmones, dalyvaujančias įgyvendinant analizuojamų priemonių projektus, 89 proc. visų priemonių projektuose dalyvaujančių labai mažų ir 79 proc. mažų įmonių į projektus įsitraukia pagal priemonę „Kompetencijos LT“. Taigi, galima teigti, jog šiai priemonei sėkmingiausiai iš visų analizuojamų priemonių pavyksta pritraukti labai mažas ir mažas įmones.

²² Remiantis interviu metu surinkta informacija.

LENTELĖ 2. PROJEKTŲ VYKDYTOJŲ IR PROJEKTŲ VEIKLŲ DALYVIŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL ĮMONĖS DYDĮ IR PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO VIETOVĘ

Priemonės pavadinimas	Priemonės projektų vykdytojai / partneriai: labai mažos įmonės (% nuo visų)	Priemonės projektų vykdytojai / partneriai: mažos įmonės (% nuo visų)	Priemonės projektų vykdytojai / partneriai: vidutinės įmonės (% nuo visų)	Apmokytų asmenų dalis: labai mažose įmonėse (% nuo visų, 2018-03-01)	Apmokytų asmenų dalis: mažose įmonėse (% nuo visų, 2018-03-01)	Apmokytų asmenų dalis: vidutinėse įmonėse (% nuo visų, 2018-03-01)	Projektų įgyvendinimo vietovė: 5 didieji miestai (% nuo visų)
„Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805)	0	11	50	0	7	42	76
„Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846)	0	19	46	0	10	39	83
„Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813)	12	26	56	0	100	0	38
„Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827)	13	40	45	-	-	-	60
„Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840)	0	0	100	0	0	100	100
„Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847)	0	100	0	0	100	0	100
„Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814)	26	44	25	-	-	-	82
Iš viso:	21	40	31	0	7	39	73

Šaltinis: BGI Consulting, 2018.

Analizuojant iki šiol pagal projektus mokymuose jau dalyvavusių dirbančiųjų pasiskirstymą pagal įmonės dydį, matomos šiek tiek kitokios tendencijos. Nors didžiausia dalis įmonių projektų vykdytojų ar partnerių yra mažos įmonės, didžiausia dalis apmokytų darbuotojų kol kas yra vidutinių įmonių dirbantieji (39 proc.), o mažų įmonių darbuotojai sudaro tik 7 proc. visų apmokytų asmenų. Labai mažų įmonių darbuotojų kol kas nėra apmokyta visai. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad priemonių, įtraukiančių didžiausią dalį labai mažų ir mažų įmonių darbuotojų, duomenys lentelėje nėra visai tikslūs. Priemonės „Kompetencijų vaučeris“ įgyvendinimas dar nėra tiek išibėgėjęs, kad būtų galima daryti apibendrinimus apie jos duomenis, tuo tarpu priemonių „Kompetencijos LT“ ir „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju iš atsakingų institucijų pateiktų duomenų nebuvo galima atlikti sąsajos tarp apmokytų asmenų ir įmonės, kurioje pastarieji dirba, tipo, todėl tikėtina, jog priemonių įgyvendinimui išibėgėjus ir turint tikslesnius duomenis, lentelėje pateikta situacija keisis.

Vertinant analizuojamų priemonių projektų geografinį pasiskirstymą, kiekvienos priemonės atveju apskaičiuota dalis projektų, kurie įgyvendinami 5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose²³. Žvelgiant į visų priemonių duomenis bendrai, matoma, kad absoliuti dauguma (73 proc.) visų pagal analizuojamas priemones įgyvendinamų projektų įgyvendinami įmonėse, veikiančiose 5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose. Detalesni skaičiavimai taip pat rodo, jog beveik pusė (39 proc.) visų pagal priemones įgyvendinamų projektų yra įgyvendinami Vilniuje veikiančiose įmonėse, apie penktadalis (19 proc.) – Kaune veikiančiose įmonėse, o Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje veikiančiose įmonėse įgyvendinama tik po atitinkamai 6, 5 ir 4 proc. visų projektų. Šie skaičiai leidžia teigti, jog priemonėms keltas tikslas pasiekti regionuose veikiančias įmones kol kas nėra įgyvendintas ir reikėtų galvoti apie priemones, galinčias padidinti įmonių, veikiančių regionuose, įsitraukimą į priemonių finansuojamų projektų vykdymą.

Skaičiuojant dalį įmonių, dalyvaujančių analizuojamų priemonių projektuose nuo visų kiekviename iš didžiųjų miestų registruotų įmonių, didelio Vilniaus pranašumo nematoma. Panaši dalis įmonių nuo visų registruotų įmonių dalyvauja visuose didžiuosiuose miestuose. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, jog įmonių, įgyvendinančių projektus nuo visų registruotų įmonių, dalis visuose miestuose yra labai nedidelė (nesiekia 0,5 proc.), taigi potencialo aktyvesniam įmonių įtraukimui yra visose geografinėse vietovėse.

Žvelgiant į atskirų priemonių projektų vykdytojų pasiskirstymą tarp 5 didžiųjų Lietuvos miestų ir likusių regionų matoma, kad daugumos priemonių atveju 75 proc. ir didesnė dalis projektų yra įgyvendinama 5 didžiuosiuose miestuose veikiančių įmonių. Dalis įmonių projektų vykdytojų ar projektų partnerių, veikiančių Vilniuje ir Kaune, atskirų priemonių atveju svyruoja nuo 35 (priemonė „Kompetencijų vaučeris“) iki 100 proc. (priemonė „Inostažuotė“ – Vilniuje, priemonė „Inomokymai“ – Kaune).

Sąlyginai mažiausia dalis projektų didžiuosiuose miestuose šiuo metu įgyvendinama pagal priemones „Kompetencijų vaučeris“ ir „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (atitinkamai 38 ir 60 proc. projektų įgyvendinami įmonių, veikiančių 5 didžiuosiuose miestuose). Taigi, galima teigti, kad šių priemonių atveju regionuose veikiančias įmones kol kas pavyksta pasiekti geriausiai.

Geografinio pasiskirstymo analizės dimensija ypatingai svarbi vertinant priemonę „Kompetencijos LT“. Kadangi projektų vykdytojai šios priemonės atveju daugiausia yra asociacijos arba klasterio koordinatoriai, o atskiros įmonės, kurių darbuotojai ir gauna mokymus, yra tik projekto partneriai, nurodoma projekto įgyvendinimo savivaldybė nesutampa su geografiniu partnerių, kurių darbuotojai dalyvauja priemonės finansuojamose veiklose, taigi ir gauna projektų naudą, pasiskirstymu. Žiūrint į projekto vykdytojų pasiskirstymą matoma, kad 100 proc. jų projektus įgyvendina 4 didžiuosiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje (73 proc.), Kaune (12 proc.), Klaipėdoje (12 proc.) ir Šiauliuose (3 proc.). Tačiau, žiūrint į projektų partnerių geografinį pasiskirstymą, matoma, kad žymiai mažesnė dalis (40 proc.) veikia Vilniuje bei

²³ Didžiaisiais Lietuvos miestais šiame vertinime laikomi Vilnius, Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys.

Klaipėdoje (5 proc.), šiek tiek didesnė dalis, atitinkamai 21 ir 5 proc. projektų partnerių veikia Kaune ir Šiauliuose. Taip pat, analizuojant projektų partnerių pasiskirstymą matoma, kad ne 100, o 71 proc. jų veikia minėtuose 4 didžiuosiuose miestuose. Vis dėlto, geografinis partnerių pasiskirstymas šios priemonės atveju nėra pakankamas, nes net 82 proc. visų projektų partnerių veikia 5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose arba jų rajonuose.

2.2 PRIEMONIŲ INTERVENCIJOS LOGIKOS VERTINIMAS

2.2.1 ĮGYVENDINAMŲ PRIEMONIŲ TINKAMUMAS

Analizuojamų priemonių tinkamumas šioje studijoje vertinamas dviem aspektais – pirmiausia analizuojamas įgyvendinamų priemonių veiklų tinkamumas tikslinėms grupėms (t. y. ar priemonių finansuojamos veiklos tikslinėms grupėms yra reikalingos, atitinka jų poreikius) ir atitiktis priemonių planavimo metu šalyje egzistavusiai socialinei-ekonominei situacijai. Antrasis studijoje analizuojamas tinkamumo aspektas apima priemonių intervencijos logikos (projektų atrankos būdo, naudos gavėjų, remiamų veiklų, bendrųjų ir specialiųjų projektų atrankos kriterijų) tinkamumą, t. y. tai, ar priemonės buvo suplanuotos taip, kad galėtų pasiekti laukiamus rezultatus.

Vertinant į analizės objektą patenkančias priemones pirmuoju tinkamumo aspektu, laikoma, kad priemonės atitinka tikslinių grupių poreikius ir priemonių planavimo metu egzistavusią socialinę-ekonominę situaciją tuo atveju, jeigu priemonės buvo planuojamos atsižvelgiant į strateginius planavimo dokumentus ir analizes, nagrinėjusias ir pateikusias detales to laikotarpio socialinės-ekonominės situacijos apžvalgą, buvo atliktas sistemingas patirties perėmimas iš ankstesniais finansavimo laikotarpiais panašaus pobūdžio priemonės įgyvendinusių institucijų, priemonės buvo derinamos ir aptariamoms su socialiniais-ekonomineis partneriais, atsižvelgiant į jų pastabas ir pasiūlymus, apklausti ir interviu davę paramos gavėjai nurodė, jog įgyvendinti projektai jiems buvo ir (arba) yra reikalingi ir naudingi, atlikus analizę pagal asmeninio konkurencingumo modelio principus matoma, kad priemonės sukūrė laukiamą poveikį.

PRIEMONIŲ TINKAMUMAS SOCIALINĖS-EKONOMINĖS SITUACIJOS KONTEKSTE

Pagrindiniai strateginiai dokumentai, analizuojantys Lietuvos ekonomikos ir ūkio sektoriaus situaciją priemonių planavimo laikotarpiu, į kuriuos referuojama analizuojamų priemonių finansavimo sąlygų aprašuose ir kurių nuostatas turi atitikti finansuojami projektai, yra Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programa²⁴ bei Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa²⁵. Planuojant priemones taip pat buvo atliktas išankstinis planuojamų įgyvendinti priemonių vertinimas²⁶,

²⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 17 d. nutarimas, Nr. 986 „Dėl investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“, Vilnius.

²⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1281 „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“, Vilnius.

²⁶ VŠĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“, Pasiūlymai dėl 2014–2020 m. numatomų žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių“, 2013 m. gruodžio 16 d.

kuriame buvo apžvelgti ankstesniais finansavimo laikotarpiais įgyvendintų, panašių, žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui skirtų, priemonių privalumai ir trūkumai, išanalizuota užsienio šalių patirtis įgyvendinant panašias žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemones, pateikti strateginiai siūlymai dėl 2014–2020 m. LR ūkio ministerijos numatomų įgyvendinti žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių.

Iš esmės priemonių susiejimas su strateginių dokumentų, analizuojančių esamą šalies ekonominę ir ūkio situaciją, nuostatomis bei išankstinio vertinimo atlikimas turėtų būti pakankamas priemonių atitikčiai to meto ekonominei situacijai užtikrinti. Tačiau svarbu pastebėti, jog, susiejant priemones su strateginių dokumentų nuostatomis ir atliekant vertinimą, kilo tam tikrų iššūkių. Pirmiausia, priemonės buvo pradėtos planuoti anksčiau, negu atsirado strateginiai dokumentai²⁷, taigi tam tikrais atvejais strateginiai dokumentai galėjo būti rengiami labiau siekiant pagrįsti jau planuojamų priemonių poreikį, o ne analizuojant esamą situaciją, kita vertus, planuojant priemones nebuvo pagrįstos analizės, leidžiančios tinkamai įvertinti egzistuojančius poreikius. Iš dalies šį trūkumą padėjo spręsti atliktas išankstinis vertinimas, tačiau ir šis vertinimas nebuvo iš anksto planuotas, buvo atliekamas *ad hoc* supratęs egzistuojantį poreikį²⁸, todėl jam nuosekliai atlikti taip pat šiek tiek trūko laiko, jo metu atlikta tik antrinių šaltinių, šiek tiek fragmentiška, analizė.

Minėti iššūkiai iš dalies buvo nulemti situacijos, jog žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių planavimo ir įgyvendinimo kompetenciją LR ūkio ministerija perėmė iš LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri apie šį pokytį žinojo jau 2007–2013 m. finansavimo laikotarpio pabaigoje. Taigi, nors LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija užbaigė 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių įgyvendinimo darbus, panašių priemonių įgyvendinimui naujame finansavimo periode ji nebesirengė. Tai lėmė, jog nebuvo planuojami vertinimai ir studijos, galintys padėti planuojant naujo laikotarpio investicijas, o LR ūkio ministerijai perėmus minėtų priemonių planavimą ir įgyvendinimo koordinaciją reikėjo per trumpą laiką gauti duomenų, kuriais remiantis būtų galima pagrįstai planuoti naujo laikotarpio žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui skirtas priemones.

2014–2020 m. žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių planavimą apsunkino ir tai, kad patirties perėmimas iš LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nevyko labai sklandžiai. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija nedalyvavo planuojant 2014–2020 m. periodo žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemones, nebuvo organizuota būtent patirties perdavimui skirtų susitikimų tarp LR socialinės apsaugos ir darbo bei LR ūkio ministerijų. Patirties perdavimas vyko nesistemiškai, remiantis tik 2007–2013 m. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakytų vertinimų pristatymuose ir kituose panašaus pobūdžio renginiuose dalyvavusių atskirų LR ūkio ministerijos tarnautojų išvalgomis²⁹.

Nors priemonių atitikimo priemonių planavimo laikotarpio ekonominei situacijai, ūkio ir tikslinių grupių poreikiams užtikrinimą apsunkino minėti iššūkiai, tačiau priemonių tinkamumą padėjo užtikrinti jų aptarimas su socialiniais–ekonominiais partneriais. Analizuojamų priemonių derinimas su socialiniais–ekonominiais partneriais vyko taikant įprastą LR ūkio ministerijos praktiką, kurią pagal atitinkamus teisės aktus turi įgyvendinti visos priemonės planuojančios institucijos, viešai paskelbti projektų finansavimo sąlygų aprašus (PFSA), suregistruoti raštu gautas pastabas ir pateikti atsakymus, kaip į pateiktą pastabą buvo atsižvelgta, rengti viešus priemonių aptarimus su visuomene. Taip pat, kai kurių priemonių (pvz.: priemonių „Inomokymai“ ir „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“) atveju, buvo rengiamos papildomos

²⁷ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

²⁸ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

²⁹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

apskritojo stalo formato konsultacijos³⁰.

Į apklausą atsakiusių ir interviu, rengiant atvejo studijas, sutikusių duoti projektų vykdytojų atsiliepimai taip pat leidžia teigti, jog iš esmės analizuojamų priemonių finansuojamos veiklos atitiko jų poreikius³¹.

Tačiau, nepaisant to, jog į priemonių planavimo procesą buvo įtraukti socialiniai-ekonominiai partneriai, o dauguma projektų vykdytojų taip pat nurodo, jog priemonių veiklos atitiko jų poreikius, svarbu atkreipti dėmesį, jog tiek socialiniai-ekonominiai partneriai, tiek projektų vykdytojai (darbdavių atstovai) daugiausia atstovauja verslo ir konkrečių įmonių, o ne atskirų darbuotojų interesus. Pagal asmeninio konkurencingumo modelį atlikta priemonių poveikio analizė parodė, kad įgyvendinamos priemonės turi poveikį trumpalaikiam žmogiškųjų išteklių konkurencingumui (darbo pasiekimams šiandien), tačiau jų poveikis ilgalaikiam asmeniniam konkurencingumui (įdarbinamumui) yra nedidelis. Iš poveikio analizės, remiantis asmeninio konkurencingumo modeliu, taip pat matoma, kad priemonės darbuotojams daugiausia suteikia tik konkrečioje mokymus organizuojančioje įmonėje reikalingus ir pritaikomus įgūdžius, tačiau mažiau įgūdžių ar kvalifikacijos, pritaikomų bendrai darbo rinkoje³².

Kitaip tariant, matoma, jog priemonės daugiausia atsižvelgia ne į darbuotojų, tačiau į įmonių poreikius, suteikdamos darbuotojams esamoje darbovietėje trumpuoju laikotarpiu reikalingas kompetencijas, tačiau nekuriant ilgalaikės, tvarios perkvalifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos, nedidinant atskirų darbuotojų konkurencingumo darbo rinkoje, neatliepiant ilgesnės perspektyvos žmogiškųjų išteklių poreikių³³. Todėl šios priemonės visiškai atitinka esamus verslo ir konkrečių įmonių poreikius bei trumpalaikius darbuotojų poreikius. Tačiau, svarbu atkreipti dėmesį, jog 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programoje įvardijamas 9 prioriteto konkretus uždavinys, kuriam įgyvendinti skirtos analizuojamos priemonės, nurodo, jog turi būti siekiama „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“³⁴. Taigi, skatinama didžiausią dėmesį kreipti į darbuotojų, bet ne įmonių poreikius. Visgi, analizuojamos priemonės darbuotojų poreikius atitinka tik iš dalies. Nors jos leidžia geriau prisitaikyti prie trumpalaikės esamos darbo rinkos situacijos, tačiau nepakankamai atliepia darbuotojų poreikius įgyti platesnių, ir kitose darbo vietose pritaikomų, kompetencijų, didinančių jų bendrą konkurencingumą darbo rinkoje arba kompetencijų, kurios jiems leistų užsitikrinti konkurencingumą ateities, kintančioje darbo rinkoje.

Taigi, galima teigti, kad, nepaisant to, jog priemonių planavimo procesas nebuvo visiškai sklandus ir pagrįstas įrodymais, įgyvendinamos priemonės atitinka jų planavimo metu egzistavusią socialinę-ekonominę situaciją bei trumpalaikius verslo ir konkrečių įmonių poreikius. Darbuotojų, kuriems pagal 9 prioriteto uždavinio, kurio įgyvendinimui ir skirtos analizuojamos priemonės, formuluotę turėtų tekti pagrindinė priemonių įgyvendinimo nauda, poreikiai yra atliepiami tik iš dalies. Nors darbuotojams suteikiamos konkrečios žinios ir įgūdžiai, reikalingi esamoje darbovietėje, tačiau nesukuriamos ilgalaikės, tvarios sąlygos nuolatiniam kompetencijos kėlimui, bendras konkurencingumas darbo rinkoje didinamas tik nedidele apimtimi, nepadedama prisitaikyti prie ateities darbo rinkos iššūkių ir poreikių.

Siekiant pakeisti priemonių orientaciją taip, jog pagrindinė nauda atitektų ne įmonėms, o jų darbuotojams,

³⁰ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

³¹ Detalią apklausos rezultatų analizę galima rasti skyriuje 2.3.3 Empirinio tyrimo rezultatai.

³² Detalią apklausos rezultatų analizę galima rasti skyriuje 2.3.3 Empirinio tyrimo rezultatai.

³³ Pavyzdžiui, „Investuok Lietuvoje“ ir asociacijos „Infobalt“ atliktas tyrimas „IRT specialistai Lietuvoje: situacija darbo rinkoje ir darbdavių poreikiai“ parodė, kad per artimiausius 3 metus IRT sektoriaus įmonių planuojamai plėtrai prireiks apie 13,3 tūkst. įvairių sričių ir kompetencijų IRT specialistų. Pagal dabartines besimokančiųjų tendencijas konstatuojama, kad formaliojo švietimo sektorius kol kas negali pasiūlyti tiek specialistų, kad IRT įmonės pasiektų numatomą plėtros potencialą. Iš dalies šį poreikį galėtų patenkinti panašios į LR ūkio ministerijos pagal 9 prioritetą finansuojamos priemonės, tačiau priemonių veiklas sukongcentravus į esamų įmonių poreikių patenkinimą, tokie ateityje reikalingi specialistai nėra ruošiami.

³⁴ 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014.

reikėtų keisti pačią priemonių intervencijos logiką, orientuojantis į paramą konkrečioms darbuotojams, o ne jų darbdaviams, bei priemonių planavimą didžiąja dalimi paremti pagrįstomis strateginėmis esamų ir ateities poreikių analizėmis, nes priemonių planavimą didžiąja dalimi paremiant socialinių-ekonominių partnerių įžvalgomis ir rekomendacijomis, didinama priemonių orientacija į trumpalaikių iššūkių sprendimą ir trumpalaikių įmonių poreikių patenkinimą.

ATSKIRŲ PRIEMONIŲ INTERVENCIJOS LOGIKOS TINKAMUMAS PLANUOJAMIEMS TIKSLAMS PASIEKTI

Analizuojant priemonių tinkamumą antruoju – priemonių intervencijos logikos tinkamumo – aspektu, kiekvienos priemonės intervencijų logikos elementai ir jų tinkamumas planuojamiems rezultatams pasiekti aptariami atskirai. Priemonės tinkamumas vertinamas kaip aukštas, jeigu nustatoma, kad tokie intervencijų logikos elementai kaip projektų atrankos būdas, naudos gavėjai, remiamos veiklos, bendrieji ir specialieji projektų atrankos kriterijai yra suplanuoti taip, kad juos tinkamai įgyvendinus bus užtikrinama, kad būtų pasiekti priemonės tikslai ir laukiami rezultatai. Tačiau svarbu paminėti, kad toliau, analizuojant kiekvienos priemonės situaciją atskirai, nebūtinai kiekvienu atveju aptariami visi intervencijos logikos aspektai. Ataskaitos tekstas sukoncentruotas į tų aspektų, kurių atžvilgiu kiekvienos priemonės atveju buvo nustatyta tam tikrų trūkumų, aprašymą.

Priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805) ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846). Nors užsienio investuotojų darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veikloms finansuoti skirtos lėšos skirstomos per dvi priemones, tačiau iš esmės jas galima laikyti viena priemone, kurios pavadinimas buvo pakeistas, pakeitus tam tikrus projektų atrankos kriterijus ir projektų atrankos būdą. Vertinant šių priemonių intervencijos logiką, kai investicijos tiesiogiai skiriamos užsienio investuotojų įmonėms, kurios vėliau pačios organizuoja savo darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veiklas, tinkamumą priemonės tikslams pasiekti, pirmiausia svarbu įvardyti šių priemonių tikslus. Priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ PFSA nurodytas tikslas – skatinti tiesiogines užsienio investicijas, sudarant sąlygas tobulinti investuotojų darbuotojų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus³⁵. Tuo tarpu priemonės „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ tikslas, nurodytas priemonės PFSA – sudaryti sąlygas užsienio investuotojų darbuotojams įgyti specifinių kompetencijų ir prisitaikyti prie ūkio pokyčių³⁶. Remiantis atliktos analizės rezultatais, galima teigti, jog vertinamų priemonių intervencijos logika yra tinkama pirmojo tikslo atžvilgiu, tačiau šios logikos tinkamumas antrojo tikslo atžvilgiu yra abejotinas. Vertinimo metu surinkti duomenys rodo, jog priemonių užsienio investuotojų darbuotojų kompetencijų tobulinimui egzistavimas yra vienas iš veiksnių, skatinančių užsienio investuotojus pasirinkti Lietuvą, taigi priemonės padeda pasiekti pirmąjį tikslą³⁷. Priemonės neabejotinai prisideda ir prie antrajame tikslu minimo užsienio investuotojų darbuotojų specifinių kompetencijų tobulinimo, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog atliktų atvejo studijų rezultatai rodo, kad dauguma užsienio investuotojų įmonių į savo darbuotojų parengimą ar kvalifikacijos tobulinimą, nesant tam skirtų ES struktūrinių fondų priemonių, vis tiek investuotų savo lėšomis, nors galbūt mokymai tokiu atveju vyktų šiek tiek mažesne apimtimi³⁸. Taigi, nors priemonės yra svarbios siekiant į Lietuvą pritraukti užsienio investuotojus, tačiau priemonių intervencijos logikos tinkamumas, siekiant sudaryti sąlygas užsienio investuotojų darbuotojams

³⁵ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. spalio 6 d. įsakymas Nr. 4-631, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-805 „Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ projektų finansavimo sąlygų aprašas nr. 1.

³⁶ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. birželio 8 d. įsakymas Nr. 4-605, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-846 „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

³⁷ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu ir interviu metu surinkta informacija.

³⁸ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

įgyti specifinių kompetencijų ir prisitaikyti prie ūkio pokyčių, yra abejotinas, nes šis tikslas galėtų būti įgyvendintas ir be ES struktūrinių fondų paramos, privačiomis lėšomis.

Vertinant bendrųjų ir specialiųjų projektų atrankos kriterijų tinkamumą, svarbu pastebėti, jog priemonei „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ keičiant priemonę „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ buvo pakeisti ir specialieji projektų atrankos kriterijai, o dėl pasikeitusio projektų atrankos būdo prioritетinių projektų atrankos kriterijų buvo atsisakyta. Keičiant specialiuosius projektų kriterijus padidintas reikalavimas privačių investicijų dydžiui į Lietuvoje įgyvendintą, šiuo metu įgyvendinamą, arba į vienerių metų laikotarpyje planuojamą pradėti įgyvendinti investicijų projektą (reikalaujama suma padidinta nuo 1 448 000 Eur iki 3 000 000 Eur), taip pat padidintas alternatyvus investicijų dydžiui reikalavimas dėl sukuriamų darbo vietų (reikalaujamas darbo vietų skaičius padidintas nuo 20 iki 50) ir įvesta dar viena alternatyva tiek investicijų dydžiui, tiek sukuriamų darbo vietų skaičiui, nurodant, kad finansuoti gali būti ir projektai, kurių pareiškėjo darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (bruto) yra (arba numatoma, kad bus) ne mažiau kaip 1,5 karto didesnis nei vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (bruto) Lietuvos Respublikoje. Keičiant specialiuosius projektų atrankos kriterijus taip pat praplėstas galimų pareiškėjų ratas projektus teikti leidžiant ir fizinio (-ių) asmens (-ų) Lietuvos Respublikoje įsteigtiems (įsigytiems) privatiems juridiniams asmenims)³⁹.

Atsižvelgiant į tai, kad priemonė „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ nuo pat paraiškų teikimo pradžios paskelbimo buvo sėkminga, sulaukė didelio susidomėjimo, pagal šią priemonę įgyvendinami projektai vyksta sklandžiai, be didesnių iššūkių, o priemonės PFSA pakeitimai buvo atlikti ne siekiant spręsti konkrečias problemas, bet ieškant būdų priemonei padaryti dar patrauklesne pareiškėjams⁴⁰, galima teigti, jog sprendimas pakeisti specialiuosius projektų atrankos kriterijus išplečiant galimų pareiškėjų ratą, bet tuo pačiu padidinant reikalavimus taip, kad paramą gautų didesnę naudą Lietuvos Respublikai sukuriantys investuotojai, yra tinkamas.

Be specialiųjų projektų atrankos kriterijų pakeitimų buvo atliktas ir projektų atrankos būdo pakeitimas iš projektų konkurso į tęstinę projektų atrankos, kas lėmė ir poreikį pakeisti priemonės pavadinimą. Atsižvelgiant į tai, kad priemonės pirmiausia yra orientuotos į plyno lauko investuotojų pritraukimą, o jų susidomėjimo galimybėmis investuoti Lietuvoje laikas nėra žinomas, t. y. konkursinės priemonės paraiškų teikimo laikotarpiu plyno lauko investuotojų gali ir nebūti, o jiems atėjus konkursas gali nebūti paskelbtas, tęstinė atranka, kai paraišką pateikti galima bet kuriuo metu visu priemonės įgyvendinimo laikotarpiu, yra parankesnė. Taip pat tęstinė atranka leidžia pateikti kokybiškesnes paraiškas, o tai vėliau lemia sklandesnį projektų įgyvendinimą. Paskelbus konkursinės priemonės kvietimą teikti paraiškas, pareiškėjai skuba pateikti paraiškas konkurso laikotarpiu, todėl ne visada pakankamai laiko skiria poreikių analizei ir įšivertinimui bei šiuos veiksmus atlieka jau tik patvirtinus finansavimą, dėl ko vėluoja projektų įgyvendinimo pradžia, jie vyksta mažiau sklandžiai. Projektus atrenkant tęstinės atrankos būdu, pareiškėjai turi daugiau laiko kokybiškai pasiruošti projekto įgyvendinimui, dėl to projektų įgyvendinimas vyksta sklandžiau⁴¹. Atsižvelgiant į šiuos tęstinės projektų atrankos privalumus aptariamų priemonių atveju, galima teigti, jog sprendimas pakeisti projektų atrankos būdą buvo tinkamas.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad net priemonę įgyvendinant projektų konkurso būdu, dėl didelės paklausos ir atsiradusios galimybės padidinti priemonės finansavimą, buvo finansuoti ne tik geriausi,

³⁹ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. spalio 6 d. įsakymas Nr. 4-631, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-805 „Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ projektų finansavimo sąlygų aprašas nr. 1; Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. birželio 8 d. įsakymas Nr. 4-605, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-846 „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

⁴⁰ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁴¹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

daugiausia balų pagal prioritetinius projektų atrankos kriterijus surinkę, tačiau visi bendruosius ir specialiuosius projektų kriterijus atitikę projektai. Taigi, praktiškai ir pirmasis projektų atrankos etapas buvo įgyvendintas taikant tęstinės projektų atrankos principus.

Apibendrinant, galima teigti, kad priemonių intervencijos logiką galima laikyti tinkama, jeigu įgyvendinant šias priemones siekiama pritraukti užsienio investuotojus, kurie, investuodami Lietuvoje, kuria naujas darbo vietas, kelia bendrą atlyginimų vidurkį. Tačiau jeigu pagrindinis priemonių tikslas yra pakelti užsienio investuotojų darbuotojų kompetencijas ir padėti jiems prisitaikyti prie ūkio poreikių, tokiu atveju pasirinktų priemonių tinkamumas yra abejotinas, nes ir be ES struktūrinių fondų paramos užsienio investuotojų įmonės investuotų į savo darbuotojų mokymą ir keltų jų kompetencijas. Taip pat, atsižvelgiant į pakeitimų sukurtas naudas, galima teigti, jog atlikti specialiujų projektų atrankos kriterijų bei projektų atrankos būdo pakeitimai yra tinkami.

Priemonė „Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813). Priemonė ir jos intervencijos logika buvo formuojama atsižvelgiant į ankstesniais finansavimo laikotarpiais pastebėtus iššūkius, kai remiant žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimą būdavo skelbiamos konkursinės priemonės su nustatytu skaičiumi kvietimų, pagal kurias projektus galėdavo įgyvendinti atskiros įmonės. Atliekant vertinimus ir analizuojant ankstesnių laikotarpių žmogiškųjų išteklių kompetencijų kėlimui skirtų priemonių įgyvendinimą buvo pastebėta, kad dažnai įmonėms konkursinės priemonės nėra patrauklios, nes darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikis yra nuolatinis ir apmokyti vieną ar kitą darbuotoją gali prireikti tuo metu, kai konkursinės priemonės kvietimas nėra paskelbtas. Taip pat pastebėta, kad konkursinio tipo žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo priemonėse rečiau dalyvauja labai mažos ir mažos įmonės, nes joms dažnai reikia apmokyti nedidelį skaičių darbuotojų ir imtis projekto administravimo naštos neapsimoka, arba projekto parengimas ir jo administravimas šioms įmonėms yra per didelis iššūkis, reikalaujantis resursų, kurių labai mažos ir mažos įmonės neturi⁴².

Siekiant spręsti šiuos, ankstesniais finansavimo laikotarpiais pastebėtus, trūkumus ir remiantis užsienio šalyse taikoma gerąja praktika⁴³, buvo sukurta visuotinės dotacijos priemonė „Kompetencijų vaučeris“, pagal kurią kompetencijų vaučerio principu finansuojami mokymai įmonių darbuotojams, projektus atrenkant tęstinės projektų atrankos būdu⁴⁴. Planuojant priemonę taip pat buvo siekiama ją padaryti dar patrauklesne labai mažoms ir mažoms įmonėms ir sukonstruoti taip, kad pareiškėjams tektų kuo mažesnė administracinė našta⁴⁵. Priemonės PFSA nurodytas priemonės tikslas – sudaryti įmonių dirbančiųjų mokymosi galimybes ir sąlygas geresniam darbo jėgos prisitaikymui prie nuolatos kintančių darbo rinkos reikalavimų. Taip pat buvo planuojama, kad priemonė leis įmonėms be didesnės administracinės naštos gauti paramą dirbančiųjų mokymui tuo metu, kai jos reikia, ir ta apimtimi, kuri yra reikalinga⁴⁶.

Vertinant bendrosios priemonės intervencijos logikos, t. y. pasirinkto priemonės įgyvendinimo modelio tinkamumą jos tikslams pasiekti, galima teigti, jog iš esmės pasirinktas modelis yra tinkamas. Priemonės įgyvendinimas sudaro sąlygas ne vienkartiniam lėšų paskirstymui įmonių darbuotojų mokymui, bet ilgalaikės, nuolat veikiančios mokymų sistemos, leidžiančios dirbantiesiems mokymus suteikti tuo metu, kai jie yra reikalingi, ir ta apimtimi, kuria jie yra reikalingi, sukūrimui, kuri nacionalinėmis lėšomis galėtų

⁴² Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁴³ VŠĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“, Pasiūlymai dėl 2014–2020 m. numatomų žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių“, 2013 m. gruodžio 16 d.

⁴⁴ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 7 d. įsakymas Nr. 4-611 dėl 2014–2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-IVG-T-813 „Kompetencijų vaučeris“ projektų finansavimo sąlygų aprašo.

⁴⁵ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁴⁶ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 7 d. įsakymas Nr. 4-611 dėl 2014–2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-IVG-T-813 „Kompetencijų vaučeris“ projektų finansavimo sąlygų aprašo.

būti palaikoma ir vėliau. Be to, pasirinkta priemonės įgyvendinimo sistema egzistuoja ir kitose užsienio šalyse bei ten sėkmingai veikia. Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad, kaip minėta skyriuje 2.1 Analizuojamų priemonių apžvalga, priemonės „Kompetencijų vaučeris“ įgyvendinimas kol kas įsibėgėjęs mažiausiai iš visų priemonių, ir dar negalima pagrįstai įvertinti, kiek priemonės įgyvendinimo modelis yra tinkamas labai mažų ir mažų įmonių poreikiams patenkinti.

Bendrieji ir specialieji projektų atrankos kriterijai, nurodyti priemonės PFSA, taip pat yra tinkami priemonės tikslams pasiekti. Nors nė vienas bendrasis ar specialusis projektų atrankos kriterijus tiesiogiai nenurodo, jog priemonės pareiškėjai turi būti labai mažos ar mažos įmonės, kiti projektų teikimo reikalavimai yra suplanuoti taip, jog priemonė būtų patraukli būtent labai mažoms ir mažoms įmonėms (pavyzdžiui, didžiausia galima skirti finansavimo lėšų suma yra sąlyginai nedidelė – 4500 Eur, kiekvienam pagal priemonę finansuojamuose mokymuose dalyvaujančiam darbuotojui reikia pildyti atskirą prašymą dėl dalyvavimo projekto veiklose, kas nėra patrauklu įmonėms, kurioms reikia apmokyti didelį skaičių darbuotojų, finansavimo intensyvumas labai mažoms ir mažoms įmonėms yra didesnis, nei didelėms įmonėms⁴⁷).

Apibendrinant, galima teigti, jog atsižvelgiant į ankstesniais finansavimo laikotarpiais įgyvendintų žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo priemonių trūkumus bei užsienio šalių patirtį, pasirinktas priemonės „Kompetencijų vaučeris“ įgyvendinimo modelis, projektų atrankos būdas ir atrankos kriterijai yra tinkami. Tačiau, dėl nedidelės priemonės įgyvendinimo pažangos kol kas sudėtinga pagrįstai nustatyti, ar priemonės įgyvendinimo modelis iš tiesų padeda pasiekti priemonės tikslų.

Priemonė „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-827).

Darbuotojų praktinis mokymas darbo vietoje yra natūrali naujų darbuotojų integracijos ir esamų darbuotojų tobulėjimo dalis. Tačiau esant situacijai, kai rinkoje trūksta tam tikrų specializacijų darbuotojų, o esama švietimo sistema nepatenkina darbdavių poreikių⁴⁸, paprasto trumpalaikio naujų darbuotojų apmokymo neretai nebepakanka. Todėl Lietuvoje, sekant kitų šalių (pirmiausiai, Vokietijos) pavyzdžiu, siekiama stiprinti pameistrystės koncepciją, kurios esmė yra visų ar dalies profesijos žinių įgijimas darbo vietoje. LR darbo kodekse nėra ribojamas asmenų, su kuriais gali būti sudaromos pameistrystės sutartys, ratas⁴⁹, nors tradiciškai pameistrystė yra siejama labiau su naujai į darbo rinką ateinančiais ar profesiją keičiančiais asmenimis. Šią tendenciją sustiprina ir tai, kad ilgą laiką pameistrystė buvo reglamentuojama tik švietimo srities teisės aktais, o dauguma praktinių bandymų įgyvendinti mokymą pasitelkiant pameistrystę buvo ir yra inicijuojami švietimo institucijų. Visgi, pameistrystės koncepcijos įgyvendinimas Lietuvoje kol kas vyksta pakankamai vangiai, o viena iš svarbiausių to priežasčių yra sąlyginai vangus darbdavių įsitraukimas ir dalyvavimas vykdant pameistrystės programas⁵⁰.

Dėl minimų ribojimų ir noro, kad kuo daugiau įmonių išsispęstų skubias darbuotojų trūkumo ir nepakankamos kvalifikacijos problemas, pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ išskirtos dvi veiklos: „Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai arba jos daliai įgyti“ ir „Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti“. Toks dvilypis požiūris į galimą mokymosi darbo vietoje būdą yra suprantamas, kadangi ne visais atvejais darbuotojams reikalingi tokios apimties ir tipo mokymai, kurie atitiktų pameistrystės koncepciją ir būtų prasminga

⁴⁷ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 7 d. įsakymas Nr. 4-611 dėl 2014–2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-IVG-T-813 „Kompetencijų vaučeris“ projektų finansavimo sąlygų aprašo.

⁴⁸ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, „Profesinio mokymo būklės apžvalga 2017“, 2017.

⁴⁹ Išskyrus tai, kad darbdavys pameistrystės sutartį su tuo pačiu asmeniu gali sudaryti ne anksčiau kaip praėjus trejiems metams po prieš tai galiojusios pameistrystės darbo sutarties pasibaigimo.

⁵⁰ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

sudaryti pameistrystės darbo sutartis. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad įgyvendindamos tik darbuotojų mokymo darbo vietoje, bet ne pameistrystės veiklas, įmonės iš esmės vykdo įprastinę savo veiklą mokydamos esamus darbuotojus dirbti su atnaujintomis technologijomis ar pan., o ES struktūrinių fondų investicijos faktiškai veikia tik kaip didesnio sistematiškumo katalizatorius.

Dar daugiau, kyla klausimas, ar pavienių privačių iniciatyvų rėmimas ESF lėšomis yra tinkamiausias būdas spręsti šiandieninei ir ateities darbo rinkai aktualias ilgalaikes žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos problemas, ypač tais atvejais, kai remiami vidiniai įmonių mokymai, nesuteikiantys darbuotojams kvalifikacijų, patvirtintų nepriklausomų išorės vertintojų. Tokios veiklos padeda tobulinti esamų įmonių darbuotojų kompetencijas ir trumpuoju laikotarpiu padeda prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos poreikių, ką LR ūkio ministerija nurodo kaip pagrindinį šios priemonės tikslą⁵¹. Tačiau tokios veiklos, nepaisant jų naudos konkrečiai įmonei, turi nedidelį potencialą prisidėti prie ilgalaikės darbuotojų mokymosi darbo vietoje kultūros formavimosi, sporadiškai remiant pavienes įmones nekuriama sistema. Šis trūkumas galėtų būti sumažintas bent dalį aptariamos priemonės lėšų orientuojant į projektus, kurie stiprintų švietimo ir verslo bendradarbiavimą, prisidėtų kuriant ir įgyvendinant bendras praktikas.

Su pirminių ir tęstinių profesinių mokymų siejama pameistrystės sistema ir jos plėtra pirmiausiai yra LR švietimo ir mokslo ministerijos atsakomybių lauke, tačiau LR ūkio ministerija galėtų pastebimai prisidėti stiprinant pameistrystės svarbą kvalifikacijų įgijimo procese diegdama pameistrystės sampratą privataus sektoriaus įmonėse ir skatindama pastarųjų aktyvumą. Tam, kad LR ūkio ministerijos remiami projektai turėtų platesnį tęstinį poveikį visai šalies darbo rinkai, tikslinga svarstyti galimybes bent dalį priemonės veiklų įgyvendinti intensyviai bendradarbiaujant su mokymo ar asocijuotomis institucijomis. Šios institucijos ne tik organizuotų mokymo programų rengimą ir, apsiimdamos administravimo veiklas, palengvintų įmonių (ypatingai labai mažų ir mažų) dalyvavimą priemonėje, bet ir, tikėtina, projektų metu įgytą patirtį pritaikytų ir ateityje, skatindamos nuoseklius, paremtus programomis įmonių mokymus darbo vietoje pasibaigus ESF finansavimui. Tai padidintų priemonės potencialą prisidėti prie realių ir tvarių pokyčių Lietuvos darbo rinkoje.

Kadangi pameistrystė siejama su kvalifikacijų įgijimu⁵², šioje sistemoje beveik neišvengiamai dalyvauja ir mokymo institucijos arba asocijuotos struktūros, be kurių pramonės sektoriuje apsieina tik nedidelis kiekis stiprių, ilgalaikės darbuotojų mokymo tradicijas ir galbūt mokymo centrų turinčių įmonių. Sustiprinus mokymo institucijų ir asocijuotų struktūrų potencialą vykdyti programas pameistrystės forma, ilgainiui naudą pajustų didelė dalis šalies darbdavių, kadangi iš mokymo sistemos ateitų geriau pasiruošę darbuotojai. Šiuo metu viena iš pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria mokymo institucijos – įmonių, norinčių priimti pameistrus, stoka. Tai stabdo spartesnę pameistrystės koncepcijos plėtrą Lietuvoje. Aptariama ESF priemonė yra puiki paskata darbdaviams, tačiau ją tiesiogiai atidavus pavienėms įmonėms, prarandama galimybė sustiprinti mokymo ir asocijuotų struktūrų gebėjimus megzti ryšius su darbdaviais ir bendrai įgyvendinti pameistrystės programas. Tačiau būtent mokymo ir asocijuotų struktūrų dalyvavimas projektuose organizuojant pameistrystės programas, padidintų jų potencialą vėliau tokias veiklas plėtoti savarankiškai ir įtraukti kur kas daugiau įmonių iš įvairių ūkio sektorių. Be to, tai sudarytų palankesnes sąlygas į pameistrystės projektus įsitraukti mažoms įmonėms, kurios pačios savarankiškai dalyvauti projekte nebūtų pajėgios. Siekiant sukurti sinergiją tarp skirtingų sistemos dalyvių pastangų, svarstytinas variantas įgyvendinti bendrą priemonę su LR švietimo ir mokslo ministerija, sudarant sąlygas bendrus, didesnės apimties pameistrystės projektus kartu įgyvendinti švietimo institucijoms ir verslo įmonėms.

⁵¹ Remiantis interviu metu gauta informacija.

⁵² LR profesinio mokymo įstatymas, priemonės 09.4.3-ESFA-K-827 PFSA pameistrystę sieja su formaliomis kvalifikacijomis.

Apibendrinant, mokymo darbo vietoje reikalingumas yra neabejotinas, ypač jeigu jis yra orientuotas į naujai į darbo rinką ateinančius asmenis ar asmenis, kurie keičia profesiją ar įgyja naują kvalifikaciją. Apie pameistrystės potencialą gerinant darbo jėgos paklausos ir pasiūlos suderinamumą diskutuojama jau daugiau kaip dešimtmetį. Pameistrystės koncepcija yra įtraukta į svarbiausius susijusius teisės aktus (LR darbo kodeksas⁵³, LR profesinio mokymo įstatymas⁵⁴), tačiau jos praktinis įgyvendinimas yra vangus, o viena iš to priežasčių ir menkas įmonių išitraukimas⁵⁵. Dauguma įmonių neturi žinių ir resursų savarankiškai įgyvendinti pameistrystės veiklas, o švietimo institucijos nėra pajėgios pritraukti pakankamai darbdavių, kurie sutiktų dalyvauti mokymo įstaigų vykdomose pameistrystės programose. Šiame kontekste matomas potencialas priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ įgyvendinimo būdą tobulinti taip, kad ji padėtų spręsti ne tik trumpalaikes įmonių darbuotojų prisitaikymo prie rinkos poreikių problemas, tačiau ir prisidėtų prie bendro pameistrystės sistemos kūrimo, stiprinant realų švietimo institucijų bei verslo įmonių bendradarbiavimą. Siekiant užtikrinti visų pameistrystės šalių galimybes ir motyvaciją dalyvauti bendrose veiklose, svarstyti galimybę sujungti LR švietimo ministerijos ir LR ūkio ministerijos finansinius resursus, suplanuotus pameistrystės plėtrai. Jungtinių projektų įgyvendinimas, tikėtina, turėtų ne tik trumpalaikį, tačiau ir tęstinį poveikį pameistrystės plėtrai Lietuvoje.

Priemonės „Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840) ir „Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847). Nors inovatyvioms įmonėms remti skirtos investicijos išskirtos į dvi priemones, tačiau iš esmės jas galima laikyti viena priemone, kurios pavadinimas buvo pakeistas, pakeitus tam tikrus projektų atrankos kriterijus ir projektų atrankos būdą. Kalbant apie priemonių įgyvendinimo modelio, kai finansuojamas MTEPI veiklas vykdančių įmonių darbuotojų mokymas ir technologinių įgūdžių tobulinimas užsienio MTEPI centruose ir (arba) MTEPI veiklas vykdančiose užsienio įmonėse, tinkamumą, svarbu atsižvelgti į priemonių tikslus. Priemonių PFSA nurodyti priemonių tikslai – padidinti įmonių darbuotojų gebėjimus dirbti su naujomis technologijomis ir taip sudaryti galimybes įgyti reikiamą įgūdžių užsienio MTEPI centruose – sutampa⁵⁶. Tikslas skatinti MTEPI veiklas vykdančias įmones Lietuvos kontekste yra aktualus, o atsižvelgiant į tai, kad daugelio sričių inovacijų kontekste Lietuvos įmonės dar tik bando įsitvirtinti pasaulinėje rinkoje, stažuotės į užsienio MTEPI centrus ar MTEPI veiklas vykdančias įmones gali būti laikomos tinkamu intervencijos modeliu.

Vertinant bendrųjų ir specialiųjų atrankos kriterijų tinkamumą, reikia atsižvelgti į tai, kad paskelbus priemonės „Inomokymai“ kvietimą teikti paraiškas buvo sulaukta tik vienos paraiškos. Siekiant suprasti priežastis, kurios lėmė tokį pareiškėjų neaktyvumą, buvo suorganizuoti papildomi priemonės aptarimai su socialiniais-ekonomineis partneriais ir potencialiais pareiškėjais – MTEPI veiklas vykdančiomis įmonėmis⁵⁷. Po šių aptarimų buvo pakeista keletas specialiųjų projektų atrankos kriterijų. Priemonės „Inomokymai“ atveju buvo reikalaujama, jog pareiškėjas būtų įmonė, kuri vykdo MTEPI veiklą ir teikia MTEPI statistinę ataskaitą Lietuvos statistikos departamentui. Taip pat vidutinės pareiškėjo metinės pajamos per trejus finansinius metus turėjo būti ne mažesnės kaip 145 000 Eur⁵⁸. Priemonėje „Inostažuotė“ šių specialiųjų projektų atrankos kriterijų buvo atsakyta, o vietoj jų pareiškėjams keliamas reikalavimas,

⁵³ LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603.

⁵⁴ LR profesinio mokymo įstatymas, 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450.

⁵⁵ Remiantis interviu metu gauta informacija.

⁵⁶ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 4-605, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-840 „Inomokymai“ projektų finansavimo sąlygų aprašas; Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. liepos 10 d. įsakymas Nr. 4-397, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-847 „Inostažuotė“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

⁵⁷ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁵⁸ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 4-605, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-840 „Inomokymai“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

jog statistikos institucijai (įstaigai) deklaruotų pareiškėjo dvejų finansinių metų laikotarpiu patirtų MTEP išlaidų dydis būtų ne mažesnis nei 75 proc. nuo planuojamų investuoti į darbuotojų mokymą tinkamų finansuoti tiesioginių projekto išlaidų sumos⁵⁹. Taip pat, pakeitus projektų atrankos būdą iš projektų konkurso į tęstinės atrankos, buvo atsisakyta prioritetinių projektų atrankos kriterijų. Po šių pakeitimų, susidomėjimas priemone išaugo. Nors kol kas pagal priemonę „Inostažuotė“ įgyvendinami tik du projektai, tačiau tai daugiausia lėmė administracinės priežastys, kurios plačiau aptariamos vertinant priemonės įgyvendinimo efektyvumą. Kadangi kol kas pagal priemonę „Inostažuotė“ sulaukta nedidelio skaičiaus paraiškų, o jos įgyvendinimas keletą mėnesių buvo sustabdytas, įvertinti pakeistų projektų atrankos kriterijų tinkamumą kol kas sudėtinga. Tačiau pakeitus atrankos kriterijus išaugęs susidomėjimas dalyvavimu priemone rodo, kad priemonės „Inomokymai“ specialieji ir prioritetiniai atrankos kriterijai daugumai potencialių pareiškėjų nebuvo tinkami ir sprendimas juos pakeisti vertintinas kaip tinkamas. Atsižvelgiant į pirminį priemonės nepopuliarumą, sprendimą pakeisti projektų atrankos būdą taip pat galima vertinti kaip tinkamą.

Apibendrinant, galima teigti, kad priemonių įgyvendinimo modelis yra tinkamas, o sprendimas pakeisti bendruosius ir specialiuosius projektų atrankos kriterijus bei projektų atrankos būdą – pasiteisinęs.

Priemonė „Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814). Kalbant apie priemonės intervencijos logikos tinkamumą pirmiausia svarbu įvertinti, ar pasirinktas priemonės įgyvendinimo modelis, kai projekto vykdytojas yra verslo asociacijos, prekybos, pramonės ir amatų rūmai arba klasterio koordinadorius, o projekto naudos gavėjai – partnerio teisėmis projekte dalyvaujančios įmonės, yra tinkamas priemonės tikslams pasiekti. Priemonės tikslas, nurodytas priemonės PFSA, yra užtikrinti nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos lygio palaikymą, jų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti į kito ūkio sektoriaus veiklas, remiant specialiujų mokymų, skirtų sektorinių kompetencijų ugdymui, įmonėms teikimą⁶⁰. Taigi, planuojant priemonę, buvo tikimasi, kad įvairių asocijuotų struktūrų numatymas projektų vykdytojais padės surinkti grupes vienam sektoriui priklausančių įmonių projektų partnerių, suderinti jų sektorinius mokymosi poreikius ir tokiu būdu bus finansuojami brangesni, specializuoti, visos ūkio šakos įmonėms aktualūs, mokymai. Galimais pareiškėjais numatant asocijuotas struktūras taip pat buvo tikimasi, kad tokia grupinė dalyvavimo forma padės į veiklas aktyviau įtraukti labai mažas ir mažas įmones, kurios, dėl projektų administravimo naštos, negalėtų jų įgyvendinti savarankiškai. Sprendimą galimais pareiškėjais numatyti įvairias asocijuotas struktūras taip pat paskatino ir priemonės derinimo su socialiniais–ekonominiais partneriais metu partnerių darytas spaudimas galimais priemonės pareiškėjais numatyti būtent asocijuotas struktūras⁶¹.

Kaip rodo atlikta analizė, pirmasis lūkestis, jog projektus vykdant per asocijuotas struktūras bus galima finansuoti visai ūkio šakai vieningus, brangesnius, labai specializuotus mokymus, nepasiteisino. Pradėjus įgyvendinti projektus paaiškėjo, kad net ir to paties ūkio sektoriaus įmonės turi skirtingus mokymosi poreikius ir projektų vykdytojai vis tiek mokymus turi organizuoti atsižvelgdami į atskirų įmonių poreikius ir mokymo planus, organizuojant mokymus mažesnėmis grupelėmis ir juos jungiant tik tais atvejais, kai įmonių poreikiai, nurodyti kiekvienos įmonės mokymo planuose, sutampa. Bendri sektoriniai poreikiai galėtų egzistuoti tarp norinčių tam tikro sektoriaus įmonėse pradėti dirbti ir siekiančių įgyti reikalingą bazinį išsilavinimą asmenų. Daugumoje sektorių reikalingos tam tikros bazinės žinios ir įgūdžiai yra

⁵⁹ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. liepos 10 d. įsakymas Nr. 4-397, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-847 „Inostažuotė“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

⁶⁰ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 4-532 dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos LT“ projektų finansavimo sąlygų aprašas Nr. 1.

⁶¹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

vienodi. Tačiau, kadangi priemonė nukreipta į jau dirbančių asmenų kvalifikacijos tobulinimą, pastarieji įprastai jau turi bazinį darbinei veiklai reikalingą išsilavinimą, o kompetenciją nori kelti būtent siauroje srityje, kurioje specializuojasi konkreči įmonė⁶². Taip pat, sektorinių poreikių egzistavimas labai priklauso nuo konkretaus sektoriaus specifikos. Pavyzdžiui, IT sektoriuje, įmonių specializacija labai didelė, net ir įmonės, teikiančios panašaus tipo produktus ar paslaugas, dažnai savo veikloje naudoja skirtingas programavimo kalbas, todėl vieningus sektoriaus įmonių mokymosi poreikius sudėtinga identifikuoti⁶³.

Žiūrint į priemonės įgyvendinimo modelio poveikį pritraukiant labai mažas ir mažas įmones, matoma, kad šis lūkestis buvo pateisintas. Kaip nurodoma šios ataskaitos skyriuje 2.1 Analizuojamų priemonių apžvalga, didžiausia dalis labai mažų ir mažų įmonių tarp priemonės projektų veiklose dalyvaujančių įmonių yra priemonėje „Kompetencijos LT“. Net 70 proc. šios priemonės projektų veiklose dalyvaujančių įmonių yra labai mažos ir mažos. Taip pat, žiūrint į visas labai mažas ir mažas įmones, dalyvaujančias įgyvendinant analizuojamų priemonių projektus, 89 proc. visų priemonių projektuose dalyvaujančių labai mažų ir 79 proc. mažų įmonių į projektus įsitraukia pagal priemonę „Kompetencijos LT“. Taigi, galima teigti, jog šiai priemonei sėkmingiausiai iš visų analizuojamų priemonių pavyksta pritraukti labai mažas ir mažas įmones. Atlikta analizė taip pat rodo, kad daugeliu atvejų, be asocijuotų struktūrų įsitraukimo, labai mažos ir mažos įmonės nebūtų pajėgios ir nebūtų įgyvendinusios projektų savarankiškai. Tačiau didelių (ir tam tikrais atvejais stiprių vidutinių) įmonių atveju asocijuotų struktūrų dalyvavimas nėra toks svarbus. Taip pat svarbu pastebėti, kad viename projekte dalyvaujant tiek labai mažoms ir mažoms, tiek vidutinėms ir didelėms įmonėms, sąlygos labai mažoms ir mažoms įmonėms prastėja – projekto vykdytojas joms gali skirti mažiau dėmesio, mažėja finansavimo intensyvumas, kuris nustatomas pagal didžiausiai projekte dalyvaujančiai įmonei taikomą finansavimo intensyvumą⁶⁴. Atsižvelgiant į tai, kad mokymų poreikis tarp skirtingų įmonių nėra vieningas, vidutinės ir didelės įmonės daugeliu atvejų projektus galėtų įgyvendinti ir pačios, o labai mažų ir mažų bei vidutinių ir didelių įmonių dalyvavimas viename projekte blogina dalyvavimo sąlygas labai mažoms ir mažoms įmonėms, būtų galima svarstyti ateityje organizuoti atskirus kvietimus labai mažoms ir mažoms įmonėms, joms skirtus projektus vykdančias per asocijuotas struktūras ir vidutinėms bei didelėms įmonėms, leidžiant joms projektus vykdyti savarankiškai arba priemonę orientuoti išskirtinai į labai mažas ir mažas įmones., tokio tipo įmonėms numatyti galimybę pačioms būti pareiškėjais ir projektų vykdytojais.

Apibendrinant galima teigti, kad priemonės įgyvendinimo modelis nepasiteisino (nėra tinkamas) ieškant galimybių finansuoti vieningus, brangesnius, sektorinius mokymus, nes paaiškėjo, kad tokių vieningų, sektorinių mokymų poreikio nėra. Tačiau modelis yra tinkamas siekiant į ESF finansuojamas veiklas pritraukti daugiau labai mažų ir mažų įmonių, nors didelių (ir tam tikrais atvejais stiprių vidutinių) įmonių atveju priemonės įgyvendinimo modelis, kai projekto vykdytojas yra asocijuota struktūra, nesukuria didelės pridėtinės vertės.

Kitas intervencijos logikos aspektas, kurio tinkamumas turi būti įvertintas, yra projektų atrankos būdo, bendrųjų, specialiųjų ir prioritetinių atrankos kriterijų tinkamumas. Priemonės PFSA nurodo, kad pagal priemonę įgyvendinamų projektų atranka atliekama projektų konkurso būdu⁶⁵. Finansuotinus projektus atrinkti projektų konkurso būdu numatoma tais atvejais, kai siekiama išrinkti geriausius projektus. Analizuojant priemonės „Kompetencijos LT“ bendruosius, specialiuosius ir prioritetinius atrankos kriterijus matoma, kad šios priemonės atveju geriausiai laikomi tie projektai, kurie pritraukia didžiausią

⁶² Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

⁶³ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

⁶⁴ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta bei priemonės PFSA pateikiama informacija.

⁶⁵ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 4-532 dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos LT“ projektų finansavimo sąlygų aprašas Nr. 1.

skaičių projektų partnerių, kuriuose tarp partnerių įmonių didžiausia dalis yra MVĮ, kurių metu mokoma daugiausia darbuotojų, kuriuose didžiausia dalis apmokytų asmenų yra MVĮ darbuotojai ir kurių pareiškėjai turi daugiausia patirties įgyvendinant kompetencijų formavimo iniciatyvas⁶⁶. Iš esmės bendrieji, specialieji ir prioritetiniai projektų atrankos kriterijai ir projektų atrankos būdas gali būti laikomi tinkamais, nes būtent tai, kad buvo skelbiamas projektų konkursas, o prioritetiniai atrankos kriterijai skatino pareiškėjus įtraukti kuo didesnę skaičių partnerių ir užtikrinti, kad kuo daugiau jų būtų MVĮ, priemonės „Kompetencijos LT“ atveju leido į projektus įtraukti didesnę dalį MVĮ nei kitose žmogiškųjų išteklių kompetencijų plėtrai skirtose priemonėse. Tačiau konkrečios prioritetinių atrankos kriterijų formulotės vertinant projektus sukėlė tam tikrų iššūkių ir lėmė tai, kad praktiškai projektų atranka buvo įgyvendinta taikant ne projektų konkurso, bet tęstinės projektų atrankos principus.

Taip atsitiko todėl, kad kiekvieno prioritetinio atrankos kriterijaus atveju buvo nurodyti konkretūs skaičiai partnerių, mokymų dalyvių ir konkretūs procentai projektų partnerių MVĮ ir projektų dalyvių MVĮ darbuotojų, už kuriuos skiriamas konkretus skaičius prioritetinių balų. Pavyzdžiui, skiriant prioritetinius balus projektams, kuriuose dalyvauja daugiau projektų partnerių, priemonės PFSA konkrečiai nurodoma, kad jei projektas įgyvendinamas ne mažiau kaip su 10 partnerių, skiriamas 1 balas, jei su 11–20 skiriami 2 balai, jei su 21–30, skiriami 3 balai, jei su 31–49 skiriami 4 balai, jei ne mažiau kaip su 50 partnerių – skiriami 5 balai⁶⁷. Taip suformulavus prioritetinius atrankos kriterijus, absoliuti dauguma pareiškėjų, siekdami užsitikrinti projektų finansavimą, į projektų veiklas įtraukė tokių skaičių partnerių ir jų darbuotojų, už kurį skiriami didžiausi balai bei užtikrino, kad didžiausius balus atitinkantis procentas partnerių ir mokymų veiklų dalyvių būtų MVĮ ir MVĮ darbuotojai. Todėl įvertinus projektus absoliuti dauguma jų gavo maksimalius balus ir buvo susidurta su iššūkiais bandant juos išreitinguoti⁶⁸. Taigi, praktiškai buvo finansuoti visi projektai, atitikę kriterijus, o ne dalis aukščiausius balus surinkusiųjų reitinguotame sąraše. Todėl galima teigti, jog praktiškai projektų atranka buvo įvykdyta taikant tęstinės projektų atrankos, o ne projektų konkurso atrankos principus.

Tokia situacija sukėlė ir tam tikrų iššūkių – nesant galimybių išreitinguoti projektų, reikėjo jų finansuoti daugiau, nei buvo numatyta. Tai padaryti pavyko tik padidinus priemonei skirtas lėšas⁶⁹. Priemonės lėšų padidinimai buvo atlikti du kartus. Tik įtraukus priemonę į priemonių įgyvendinimo planą (2015 m. liepos 1 d.), jai skirta ES struktūrinių fondų lėšų suma siekė 9 847 081 Eur⁷⁰. Atliekant pirmąjį priemonei skirtų lėšų padidinimą (2017 m. balandžio 4 d.), jai skirta ES struktūrinių fondų lėšų suma buvo padidinta iki 16 847 081 Eur⁷¹. Antruoju padidiniu (2017 m. birželio 30 d.) skirta ES struktūrinių fondų lėšų suma buvo padidinta iki 22 639 481 Eur⁷². Šie priemonės pakeitimai taip pat sukėlė ir tam tikrą projektų vykdytojų nepasitenkinimą, nes jų pastangos surinkti daugiau balų neatsispydė projektų reitingavimo eilėje⁷³.

⁶⁶ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 4-532 dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos LT“ projektų finansavimo sąlygų aprašas Nr. 1.

⁶⁷ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 4-532 dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos LT“ projektų finansavimo sąlygų aprašas Nr. 1.

⁶⁸ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

⁶⁹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁷⁰ LR ūkio ministro įsakymas Nr. 4-423 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2015 m. liepos 1 d.

⁷¹ LR ūkio ministro įsakymas Nr. 4-200 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2017 m. balandžio 4 d.

⁷² LR ūkio ministro įsakymas Nr. 4-383 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2017 m. birželio 30 d.

⁷³ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

Apibendrinant galima teigti, jog projektų atrankos būdo, bendrųjų, specialiųjų ir prioritetinių atrankos kriterijų pasirinkimas iš esmės buvo tinkamas priemonės tikslams pasiekti, tačiau konkrečios prioritetinių atrankos kriterijų formuluotės ir projektų atrankos įgyvendinimo eiga sukėlė tam tikrų iššūkių. Siekiant jų išvengti ateityje reikėtų koreguoti prioritetinius projektų atrankos kriterijus.

Priemonė „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (Nr. 09.4.3-ESFA-V-834). Priemonės tikslas – sukurti žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmus. Pastangos sukaupti detalią informaciją apie kompetencijų pasiūlos ir paklausos darbo rinkoje esamą situaciją ir prognozuoti raidą įvairiose institucijose stebimos jau daugelį metų. Visgi, pagrindinė problema, kuri galimai mažina priemonės tinkamumą – aiškios žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir prognozavimo valdymo sistemos trūkumas. Vienokios ar kitokios iniciatyvos, susijusios su žmogiškųjų išteklių prognozavimu, buvo ar yra vykdomos LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, LR ūkio ministerijos, LR švietimo ministerijos ir joms pavaldžių institucijų⁷⁴. Pastangos viešosios politikos planavimą grįsti ir žmogiškųjų išteklių stebėsenos informacija yra matomos, tačiau ilgą laiką buvo nekonsoliduotos – kiekviena suinteresuota institucija iš esmės tiems patiems arba labai panašioms klausimams atsakyti kūrė savo instrumentus. Siekiant gerinti veiksmų koordinavimą, 2016 m. buvo sudaryta Vyriausybės komisija nacionalinei žmogiškųjų išteklių stebėsenai koordinuoti⁷⁵, kurios užduotis yra nacionaliniu lygiu koordinuoti ir prižiūrėti nacionalinės žmogiškųjų išteklių stebėsenos vykdymą ir organizavimą tarp institucijų ir įstaigų. 2017 m. pabaigoje LR užimtumo įstatymas buvo papildytas nauju straipsniu⁷⁶, numatant, kad užimtumo stebėseną, kuri apima užimtumo statistinių duomenų rinkimą, būklės vertinimą, prognozavimą, atlieka Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA). 2017 m. pabaigoje pakeistame Profesinio mokymo įstatyme⁷⁷ taip pat numatytos kitokios institucijų funkcijos lyginant su anksčiau galiojusiomis: iki Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo vienas iš LR ūkio ministerijos įgaliojimų profesinio mokymo srityje buvo organizuoti „kvalifikacijų poreikio prognostinius tyrimus“ (23 str.), tačiau naujojoje Profesinio mokymo įstatymo redakcijoje⁷⁸ vykdyti „žmogiškųjų išteklių stebėseną ir atlikti kvalifikacijų poreikio prognozavimą“ yra įgaliota MOSTA (32 str.), o LR ūkio ministerija yra įgaliota „formuoti žmogiškųjų išteklių plėtros politiką“, „organizuoti žmogiškųjų išteklių paklausos darbo rinkoje rezultatų sklaidą“, „nustato žmogiškųjų išteklių plėtros aspektu prioritetines ūkio sritis“ ir pan. (27 str.). Pastarieji pertvarkymai demonstruoja žmogiškųjų išteklių politikos formavimo ir sprendimams priimti reikalingos stebėsenos informacijos rinkimo funkcijų atskyrimą.

Aptariamoje priemonėje „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ šie nacionalinio reglamentavimo pokyčiai dalinai atsispindi ir, vertinimo metu, buvo pakeistas PFSA ir dalis pirmosios priemonės veiklos lėšų suplanuotos MOSTA.

Priemonėje „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ taip pat yra numatyta veikla „Žmogiškųjų išteklių paklausos darbo rinkoje prognostinių tyrimų rezultatų sklaida, vykdant profesinį orientavimą“. Profesinis orientavimas yra reglamentuojamas LR švietimo įstatyme, kuriame nurodoma, kad „profesinis orientavimas vykdomas bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo ir kitose švietimo įstaigose, profesinio orientavimo centruose ir kitose institucijose švietimo ir mokslo ministro kartu su socialinės apsaugos ir darbo ministru nustatyta tvarka, <...>“⁷⁹. Nors profesinis

⁷⁴ MOSTA iki 2017 m. buvo valstybės biudžetinė įstaiga, kurios steigėja ŠMM. Nuo 2017 m. – viešoji įstaiga, kurios savininkės teisės ir pareigas įgyvendina LR vyriausybės kanceliarija.

⁷⁵ LR vyriausybės 2016 m. vasario 18 d. nutarimas Nr.162 „Dėl nacionalinės žmogiškųjų išteklių stebėsenos pagrindų aprašo patvirtinimo“; LR Vyriausybės Ministro Pirmininko 2016 m. kovo 14 d. potvarkis Nr. 35 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės komisijos nacionalinei žmogiškųjų išteklių stebėsenai koordinuoti personalinės sudėties patvirtinimo“ (ir vėlesnės potvarkio redakcijos).

⁷⁶ Užimtumo įstatymo Nr. XII-2470 III skyriaus pirmojo skirsnio pavadinimo ir 12, 20, 36, 37 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 12¹ straipsniu įstatymas, 2017 m. gruodžio 14, Nr.XIII-890.

⁷⁷ Profesinio mokymo įstatymo Nr. VIII-450 pakeitimo įstatymas, 2017 m. gruodžio 14 d. Nr. XIII-888.

⁷⁸ Profesinio mokymo įstatymo Nr. VIII-450 pakeitimo įstatymas, 2017 m. gruodžio 14 d. Nr. XIII-888.

⁷⁹ LR švietimo įstatymas, 2011 m. kovo 17 d., Nr. XI-1281, 18 str.

orientavimas galėtų būti suprantamas plačiai, pagalbą renkantis švietimo ir užimtumo galimybes teikiant visiems šalies gyventojams, minimos įstatymo nuostatos įtvirtina siauresniąją profesinio orientavimo sąvoką, pirmiausiai sietiną su mokymo institucijų veikla. Siekiant išvengti dviprasmybės ir užtikrinti, kad LR ūkio ministerija neužsiima kitų institucijų veikla, reikėtų tikslesnio veiklos aprašymo, pavyzdžiui, nurodant kad priemonės lėšomis bus kuriami mechanizmai, padedantys įvardyti prioritetinius žmogiškųjų išteklių poreikio prasme sektorius, padedantys jau dirbantiems asmenims susipažinti su persikvalifikavimo galimybėmis ir pan.⁸⁰ Tokie produktai būtų tinkami ir reikalingi didinant žmogiškųjų išteklių prisitaikymo prie darbo rinkos pokyčių galimybes.

Per pastaruosius metus įvyko ne tik instituciniai ir funkciniai pokyčiai, tačiau taip pat buvo pasistūmėta tiriant švietimo rezultatų ir darbo rinkos poreikių suderinamumo būklę ir galimybes. Todėl tokių priemonės veiklų kaip skirtingų klasifikatorių susiejimas finansavimo tikslingumas turėtų būti peržiūrėtas iš naujo, atsižvelgiant į tai, kas šiuo klausimu yra žinoma ir kokios galėtų būti planuojamų pratimų perspektyvos, pavyzdžiui, atlikti praktiniai testai demonstruoja, kad ne visos studijų kryptys gali būti tiesiogiai ir vienareikšmiškai susietos su konkrečiais LPK pogrupiais⁸¹.

Apibendrinant, kai kurių priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ veiklų tinkamumas turėtų būti papildomai peržiūrėtas, atsižvelgiant į stebimus institucinius pokyčius ir besiplečiantį duomenų prieinamumą bei žinių lauką žmogiškųjų išteklių stebėsenos srityje.

2.2.2 PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMO EFEKTYVUMAS

Priemonių įgyvendinimo efektyvumas šiame vertinime suprantamas kaip priemonės administravimo ir projektų įgyvendinimo efektyvumas. Tai reiškia, jog atliekant analizę siekiama išsiaiškinti, ar egzistuoja veiksniai, apsunkinantys priemonės administravimą arba projektų įgyvendinimą, kuriuos pašalinus priemonė ir atskiri priemonės projektai galėtų būti vykdomi sklandžiau, taigi galėtų greičiau, mažesniais laiko kaštais, pasiekti geresnių rezultatų. Toliau pagal kiekvieną iš priemonių aprašomi pagrindiniai priemonių įgyvendinimo trūkumai ir iššūkiai, neigiamai veikiantys priemonių įgyvendinimo efektyvumą.

Priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805) ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846). Priemonių įgyvendinimas vyksta sklandžiai, priemonių įgyvendinimo pažanga yra didelė. Vienas iš veiksnių, lemiančių sklandų priemonių įgyvendinimą yra tai, kad dalyvaudamos priemonių veiklose užsienio investuotojų įmonės (kurios daugiausia yra vidutinės arba didelės) paraiškoms ruošti ir projektui administruoti samdo išorės konsultantus, kurie su panašiomis priemonėmis dirba jau ne pirmą finansavimo periodą, todėl turi ilgametę patirtį ir gali užtikrinti sklandų paraiškos parengimo ir projekto įgyvendinimo procesą⁸². Esminių trūkumų, mažinančių priemonių įgyvendinimo efektyvumą, vertinimo metu nenustatyta.

„Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813). Nors priemonės įgyvendinimo modelį galima laikyti tinkamu jos tikslams pasiekti, tačiau paskelbus kvietimą teikti paraiškas pagal šią priemonę paraiškų sulaukta labai mažai, o priemonės „Kompetencijų vaučeris“ įgyvendinimas kol kas yra mažiausiai įsibėgėjęs iš visų analizuojamų priemonių. Priemonei skirtas finansavimas taip pat buvo sumažintas du kartus. Pradinis priemonių įgyvendinimo plane numatytas finansavimas (2015 m. liepos 1 d.) priemonei buvo 62

⁸⁰ Tokie patikslinimai gali atsirasti ir priemonės PFSA.

⁸¹ Remiantis interviu metu gauta informacija.

⁸² Remiantis interviu metu surinkta informacija.

841 381 Eur⁸³. Vėliau (2017 m. balandžio 4 d.) priemonės finansavimas buvo sumažintas iki 48 837 805 Eur⁸⁴. Antruoju pakeitimu (2017 m. rugsėjo 27 d.) priemonės finansavimas buvo sumažintas iki dabartinio lygio 33 837 803 Eur⁸⁵. Tai lemia keletas trūkumų, kurie mažina priemonės įgyvendinimo efektyvumą.

Vienas iš jų – didesnė nei planuota administracinė dalyvavimo priemonės veiklose našta projektų vykdytojams. Atsižvelgiant į tai, kad šia priemone bandoma pasiekti labai mažas ir mažas įmones, turinčias mažai administracinių resursų ir įprastai nedalyvaujančias ES struktūrinių fondų finansuojamuose projektuose, bei į užsienio šalių patirtį, įgyvendinant panašaus pobūdžio žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo veiklas, dalyvavimą priemonėje buvo siekiama administracine prasme padaryti kuo paprastesnį. Planuojant priemonę buvo siekiama, kad įmonėms, norinčioms dalyvauti priemonės veiklose, nereikėtų pildyti ilgesnės nei vieno A4 formato lapo paraiškos⁸⁶. Tačiau dėl bendrųjų reikalavimų ES struktūrinių fondų finansuojamų projektų įgyvendinimui, to padaryti nepavyko. Nors paraiška, kurią pildo pareiškėjai, norintys dalyvauti analizuojamos priemonės veiklose, yra žymiai paprastesnė nei įprastos pareiškėjų pildomos paraiškos, jos apimtis vis tiek yra gana didelė, taigi labai mažoms ir mažoms įmonėms, anksčiau nesusidūrusioms su ES struktūrinių fondų reikalavimais, jos pildymas kelia iššūkių ir mažina motyvaciją įsitraukti į priemonės veiklas⁸⁷. Labai mažų ir mažų įmonių motyvaciją dalyvauti riboja ir tai, jog už mokymus įmonė turi pirmiausia susimokėti savo lėšomis ir tik pasibaigus mokymams tas lėšas atgauna. Todėl kai kurioms labai mažoms ir mažoms įmonėms, ypatingai jeigu jos pasirenka brangesnius mokymus, tai taip pat tampa tam tikra našta⁸⁸.

Kitas priemonės įgyvendinimo aspektas, kuris mažina priemonės įgyvendinimo efektyvumą laikotarpiu nuo kvietimo teikti paraiškas paskelbimo iki nuostatos pakeitimo – reikalavimai mokymų teikėjams, įtrauktiems į mokymų teikėjų sąrašą. Tik pradėjus formuoti mokymų teikėjų sąrašą, į sąrašą galėjo būti įtraukti tik akredituoti, aukštojo mokslo studijų ir formaliojo profesinio mokymo programas turintys teisę vykdyti, mokymų teikėjai⁸⁹. Tai reiškia, kad į pirminį mokymų teikėjų sąrašą buvo įtraukti beveik vien tik valstybiniai teikėjai. Nors tokia nuostata padėjo užtikrinti, kad į mokymų teikėjų sąrašą bus įtraukti tik profesionalūs, pakankamai patirties turintys, mokymų teikėjai, tačiau jie pasirodė nepakankamai lankstūs, kad galėtų prisitaikyti prie pagal priemonę mokyti darbuotojus siunčiančių įmonių poreikių. Daugiausia formalių mokymo programų vykdymu užsiimančios valstybiniai mokymų teikėjai į priemonės mokymų programų sąrašą taip pat įtraukė daugiausia jų jau iš anksto paruoštas ir vykdomas formaliojo mokymo programas, kurios dėl savo ilgos trukmės ir orientacijos į pirminių profesinių įgūdžių suteikimą netinka įmonėms, dažniausiai ieškančioms trumpos trukmės neformaliojo švietimo programų, kurios leistų suteikti darbuotojams papildomų kompetencijų, neatimant daug jų darbo laiko. Taip pat, kadangi valstybiniai mokymų teikėjai neturi daug paskatų ir gebėjimų aktyviai siūlyti savo paslaugas⁹⁰, mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašai pildėsi lėtai, o priemonėje apsisprendusios dalyvauti įmonės negalėjo rasti sau tinkamų mokymo temų ir teikėjų⁹¹.

⁸³ LR ūkio ministro įsakymas Nr. 4-423 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2015 m. liepos mėn 1 d.

⁸⁴ LR ūkio ministro įsakymas Nr. 4-200 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2017 m. balandžio 4 d.

⁸⁵ LR ūkio ministro įsakymas Nr. 4-557 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2017 m. rugsėjo 27 d.

⁸⁶ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁸⁷ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

⁸⁸ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁸⁹ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 27 d. įsakymas Nr. 4-663 „Dėl mokymo paslaugų teikėjų ir mokymo programų įtraukimo į mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašą ir išbraukimo iš jo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“, Vilnius.

⁹⁰ Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita. Kaip panaudojamos profesinio mokymo galimybės, 2016 m. vasario 22 d., Nr. VA-P-50-1-1

⁹¹ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

Nors už mokymo teikėjų ir mokymo programų sąrašo sudarymą ir priežiūrą atsakinga institucija VšĮ „Versli Lietuva“ dėjo pastangas pritraukti daugiau mokymų teikėjų, padėti jiems suprasti verslo poreikius ir pasiūlyti paklausesnes mokymo programas, organizuodama 7 renginius Lietuvos regionuose, kurių metu buvo pristatomos galimybės į priemonės veiklas įsitraukti mokymų teikėjams, aptariamasis įsitraukimo procesas ir reikalavimai, taip pat kviečiami verslo atstovai, renginių metu iškomunikavę savo poreikius mokymų teikėjams, šios veiklos pastebimų rezultatų nedavė. Nors susitikimų metu atrodydavo, jog sutarimas tarp mokymų teikėjų ir verslo atstovų atsiranda, tačiau kol kas po šių susitikimų nebuvo pakeista nei viena formaliojo švietimo teikėjų pasiūlyta programa⁹². Siekiant spręsti minėtus mokymų teikėjų ir mokymų programų pasiūlos iššūkius 2017 m. spalio 17 d. buvo atliktas pakeitimas⁹³, kuriuo išplėstas galimų mokymų teikėjų sąrašas, mokymus leidžiant teikti ir kitiems profesinio mokymo teikėjams, teisės aktų nustatyta tvarka turintiems teisę vykdyti neformalųjį švietimą bei mokymo paslaugų teikėjams, turintiems gamintojo suteiktą teisę vykdyti mokymo programas, skirtas dirbti su konkrečiais gamintojo produktais. Dar vienu pakeitimu, atliktu 2017 m. lapkričio 13 d., buvo išplėstas ir galimų mokymo programų sąrašas, leidžiant finansuoti ir dalį pagal teisės aktus privalomų mokymų, kurių anksčiau finansuoti nebuvo leidžiama⁹⁴. Šie pakeitimai šiek tiek suaktyvino mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašo formavimą – sulaukiama daugiau prašymų būti įrašytiems į mokymų teikėjų sąrašą ir įtraukti mokymo programas, tačiau pakeitimo efektas nėra labai didelis, masinio neformaliojo švietimo teikėjų susidomėjimo nesulaukta. Atlikti pakeitimai kol kas taip pat neturi didelio poveikio įmonių įsitraukimui į priemonės veiklas. Tikėtina, kad dalis įmonių, kurios buvo susidomėjusios dalyvavimu priemonės įgyvendinimo pradžioje ir tuomet nerado sau tinkamų mokymų teikėjų ir programų, dabar jau yra nusivylusios priemone, priemonė yra bent iš dalies praradusi savo reputaciją, todėl pareiškėjus pritraukti be papildomų viešinimo veiklų darosi sudėtinga⁹⁵.

Nedidelis neformaliojo švietimo teikėjų ir įmonių aktyvumas priemonės kontekste gali būti paaiškintas ir sąlyginai nedideliu fiksuotoju įkainiu⁹⁶, taikomu vieno pagal priemonę mokomo darbuotojo mokymo išlaidoms apmokėti. Šis įkainis šiuo metu siekia 7,81 Eur⁹⁷. Tai, kad įkainis neatspindi rinkos tendencijų, parodo fiksuotojo įkainio nustatymo metodika, pagal kurią skaičiuojant įkainį mokymų rinkos kainų analizė nebuvo atlikta, o įkainis apskaičiuotas remiantis formaliojo profesinio mokymo vieno mokinio valandos mokymo kaina, nustatyta teisės aktuose, bei minimaliojo atlyginimo, nustatyto teisės aktuose, dydžiu⁹⁸. Nors taip apskaičiuotas įkainis galėtų būti sėkmingai taikomas ilgos trukmės valstybinių įstaigų vykdomoms mokymo medžiagoms ir įrangai neimlioms mokymo programoms finansuoti, tačiau trumpos trukmės neformaliojo švietimo teikėjų vykdomoms, specializuotos mokymo infrastruktūros ir medžiagų reikalaujančioms, mokymų programoms finansuoti toks įkainis nėra pakankamas. Pavyzdžiui, priemonėje „Verslo konsultantas LT“ (03.1.1-IVG-T-819), finansuojančioje verslo konsultacijas (t. y. panašias į mokymų veiklas), valandinio fiksuotojo įkainio dydis svyruoja tarp 60–80 Eur⁹⁹, t. y. yra 8–10 kartų didesnis, nei priemonėje „Kompetencijų vaučeris“. Atsižvelgiant į tai, jog Lietuvos mokymų teikėjų rinka nėra didelė, o tiek mokymų teikėjai, tiek darbuotojus mokyti norinčios siųsti įmonės turi galimybes dalyvauti ir kito tipo

⁹² Remiantis interviu metu surinkta informacija.

⁹³ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. spalio 17 d. įsakymas Nr. 4-609 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 27 d. įsakymo Nr. 4-663 „Dėl mokymo paslaugų teikėjų ir mokymo programų įtraukimo į mokymo teikėjų ir mokymo programų sąrašą ir išbraukimo iš jo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo, Vilnius.

⁹⁴ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. lapkričio 13 d. įsakymas Nr. 4-653 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 27 d. įsakymo Nr. 4-663 „Dėl mokymo paslaugų teikėjų ir mokymo programų įtraukimo į mokymo teikėjų ir mokymo programų sąrašą ir išbraukimo iš jo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo, Vilnius.

⁹⁵ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

⁹⁶ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

⁹⁷ Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2016 m. rugpjūčio 18 d. Vienos valandos mokomo darbuotojo mokymų išlaidų nustatymo pagrindimas.

⁹⁸ Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2016 m. rugpjūčio 18 d. Vienos valandos mokomo darbuotojo mokymų išlaidų nustatymo pagrindimas.

⁹⁹ Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2017 m. balandžio 21 d. Verslo pradžios, plėtros ir eksporto konsultacijų fiksuotųjų įkainių nustatymo tyrimo ataskaita (parengta UAB „BGI Consulting“ ir LR ūkio ministerijos).

finansuojamose mokymo veiklose (pavyzdžiui, Lietuvos darbo biržos organizuojamuose ir finansuojamuose mokymuose, kuriuose mokymų teikėjai gali dalyvauti tiesiogiai, o darbdaviai jų nauda gali pasinaudoti į darbą priimdami jau reikalingų įgūdžių apmokytus asmenis), priemonės „Kompetencijų vaučeris“ veikloms finansuoti taikomas įkainis skatina tiek mokymų teikėjus, tiek mokymų savo darbuotojams ieškančias įmones naudotis alternatyviomis galimybėmis¹⁰⁰. Mokymų teikėjų atveju aktualu ir tai, jog mažinant administracinę naštą priemonės pareiškėjams, t. y. įmonėms, siunčiančioms savo darbuotojus mokytis, didžioji dalis administracinės projekto valdymo naštos buvo perkelta mokymų teikėjams. Jie turi informuoti apie vykšančių mokymų datas, sudaryti sąlygas atlikti patikras vietoje, užtikrinti, jog mokymų dalyviai užpildytų mokymų vertinimo anketas, teikti mokymų pabaigimo pažymėjimus ir informuoti valstybines institucijas apie besimokančius ir mokymus pabaigusius asmenis¹⁰¹. Kadangi dalis neformaliojo mokymo teikėjų taip pat yra privačios įmonės, siekiamos optimizuoti kaštus ir gaunamą naudą, jos taip pat ieško alternatyvių galimybių mokymus teikti tokių priemonių ir programų rėmuose, kuriuose administracinė našta, tenkanti mokymų teikėjui, yra mažesnė¹⁰².

Apibendrinant galima teigti, kad priemonės „Kompetencijų vaučeris“ atveju įgyvendinimo efektyvumą labiausiai mažina nepakankamai sumažinta administracinė projekto vykdymo našta įmonėms, norinčioms apmokėti savo darbuotojus, bei paklausių mokymų teikėjų ir mokymo programų trūkumas mokymų teikėjų ir mokymų programų sąrašė. Taip pat daugelio mokymų atveju per mažas, rinkos kainų neatitinkantis, vieno pagal priemonę mokomo darbuotojo mokymo išlaidoms apmokėti taikomas fiksuotasis įkainis. Priemonės įgyvendinimo efektyvumą mažina ir nepakankamas mokymų teikėjų aktyvumas. Valstybinių formaliojo mokymo teikėjų atveju šis nepakankamas aktyvumas pasireiškia dėl nenoro ir nesugebėjimo prisitaikyti prie verslo įmonių poreikių pasiūlant paklausias, trumpesnės trukmės, neformaliojo mokymo programas. Neformaliojo mokymo teikėjų atveju nepakankamas aktyvumas pasireiškia nenoru apskritai įsitraukti į mokymų teikėjų sąrašą ir dalyvauti priemonės veiklose, kuris atsiranda tiek (tam tikrais atvejais) dėl nepakankamo fiksuotojo įkainio dydžio, tiek dėl priemonės specifikos, kai didelė administracinė projekto įgyvendinimo našta perkeliama ant mokymų teikėjų. Egzistuojant alternatyvioms panašaus pobūdžio priemonėms ir programoms bei sąlyginai nedidelei neformaliojo mokymo teikėjų pasiūlai, pastarieji pasirenka dalyvauti alternatyviose veiklose, kuriose negalioja minėti apribojimai.

Priemonė „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-827).

Priemonės įgyvendinimas vyksta nevienodu tempu – esant galimybei, įmonės linkusios įgyvendinti projektus pagal veiklą „Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti“, tuo tarpu veiklos „Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai arba jos daliai įgyti“ populiarumas menkesnis. Pagal pirmąją priemonės kvietimą pasirašytos sutartys tik pagal remiamą veiklą „Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti“, pagal antrąją priemonės kvietimą, skirtą tik veiklai „Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai arba jos daliai įgyti“ sutarčių pasirašyta už pastebimai mažesnę sumą negu buvo numatyta¹⁰³. Toks nedidelis pastarosios veiklos populiarumas, manytina, yra sąlygotas kelių priežasčių.

Pirmiausiai, pasirinkta veiklos „Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai ar jos daliai įgyti“ forma neveikia taip, kaip buvo planuojama priemonės planavimo etape, dėl to, kad bendrai šalyje nėra pasirengta diegti ir plėtoti pameistrystės sistemą, trūksta socialinio dialogo tarp darbdavių, mokymo institucijų, darbuotojus atstovaujančių institucijų¹⁰⁴. Tai, kad nepaisant teisiškai įtvirtintų

¹⁰⁰ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

¹⁰¹ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 7 d. įsakymas Nr. 4-611 dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-IVG-T-813 „Kompetencijų vaučeris“ projektų finansavimo sąlygų aprašo.

¹⁰² Remiantis interviu metu surinkta informacija.

¹⁰³ www.esinvesticijos.lt duomenys, 2018 m. liepos 09 d.

¹⁰⁴ Vidmantas Tutlys, <http://www.vdu.lt/lt/lietuvoje-neisnaudotas-mokymosi-budas-pameistryste/>

galimybių¹⁰⁵ įmonės dar reikia supažindinti su pameistrystės galimybėmis ir nauda, nurodoma ir Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programoje¹⁰⁶. Atitinkamai, aptariama priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ veikla greičiausiai suprantama tik nedideliame kiekiui įmonių, kurios, pavyzdžiui, pagal turimas neformalaus mokymo programas reikalingus specialistus jau nuo seniau ruošia pačios, nes dėl jų veiklos specifiškumo reikalingų specialistų nerengia esamos mokymo institucijos.

Priemonės PFSA¹⁰⁷ leidžia mokymus pameistrystės forma vykdyti tiek pagal formalias, tiek pagal neformalias profesinio mokymo programas, tačiau pastarųjų metu turi būti taip pat įgyjamos kompetencijos, įtrauktos į formalios profesinio mokymo programos sudėtį. Taigi, bet kuriuo atveju, įmonės, net jeigu vykdo neformaliojo mokymo programą, turi bendradarbiauti su licencijuotais profesinio mokymo teikėjais. Kadangi, remiantis PFSA¹⁰⁸, licencijuoti profesinio mokymo teikėjai gali būti tik partneriais, iš esmės mokymo organizavimo ir įgytos profesinės kvalifikacijos pripažinimo organizavimo našta perkeliama ant įmonių. Turint omenyje, kad tai nėra tipinė įmonių veikla, finansiniai ir laiko resursai organizuojant tokias veiklas gali būti per dideli ir ESF investicijos gali tapti greičiau našta negu nauda¹⁰⁹. Be to, formalus įgytų kvalifikacijų patvirtinimas pačių įmonių gali būti siejamas labiau su asmenine darbuotojo nauda negu su tiesiogine nauda pameistrystės veiklas organizuojančiai įmonei (nebent tai suvokiama kaip motyvacinė priemonė pritraukiant potencialius darbuotojus ar išlaikant esamus).

Priemonės PFSA¹¹⁰ nustatyti apribojimai, pagal kuriuos projekto pareiškėjais gali būti tik privatieji juridiniai asmenys arba valstybės ir savivaldybės įmonės, taip pat sukelia papildomus sunkumus, susijusius su projektų administravimo kaštais. Jeigu įmonė neapmoko didelio kiekio savo darbuotojų, priemonės finansuojamų veiklų apimtys įprastai nėra didelės. Natūralu, kad kvalifikacijos kėlime pameistrystės forma negali dalyvauti dešimtys įmonės darbuotojų (nebent įmonė išties didelė). Be to, remiantis LR darbo kodekso¹¹¹ reikalavimais, tais atvejais, kai pameistrystės darbo sutartis nėra susieta su teisės aktais reglamentuojama formalus ar neformalus mokymo sutartimi, vienam darbdaviui tuo pačiu metu galiojančių pameistrystės darbo sutarčių skaičius negali viršyti vieno dešimtadalio visų galiojančių jo darbo sutarčių skaičiaus. Tai reiškia, kad dėl pameistrių skaičiaus įmonėse natūralaus ir reglamentuoto ribojimo, vienai įmonei pasiekti masto ekonomiją kaip pameistrius apmokant didesnę dalį įmonės darbuotojų sudėtinga, o labai mažoms įmonėms sudaryti pameistrystės darbo sutartis apskritai neįmanoma¹¹². Labai panaši problema aktuali ir kitai remiamai veiklai – „Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti“. Pareiškėju gali būti tik privatieji juridiniai asmenys arba valstybės ir savivaldybės įmonės, tačiau dėl santykinai nedidelių remiamų veiklų apimčių, o taip pat dėl to, kad vienas iš prioritetinių atrankos kriterijų numato daugiau balų tiems projektams, kuriuose išipareigojama apmokyti didesnę skaičių darbuotojų, įmonės projektus rengia ir teikia su grupe partnerių¹¹³. Toks projektų įgyvendinimo būdas kitu atveju galėtų būti visiškai tinkamas, tačiau konkrečios analizuojamos priemonės (abiejų jos

¹⁰⁵ Galimybės sudaryti pameistrystės darbo sutartis yra numatytos LR darbo kodekse.

¹⁰⁶ LR Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 17 d. nutarimas Nr. 986 „Dėl Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo“.

¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

¹⁰⁸ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

¹⁰⁹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

¹¹⁰ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

¹¹¹ LR darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603.

¹¹² Remiantis LR smulkaus ir vidutinio verslo įstatymu (1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935), labai maža įmonė tai – įmonė, kurioje, be kitų sąlygų, dirba mažiau kaip 10 darbuotojų.

¹¹³ Kai kuriuose projektuose yra 20 ir daugiau partnerių.

veiklų) atveju ryšys tarp pareiškėjo ir projektų partnerių dažnai yra tik formalus. Kiekviena įmonė įgyvendina jos poreikius atitinkančias programas savarankiškai, projekto pareiškėjas dažnai tėra viena iš grupės įmonių, kuri tiesiog prisiima pareiškėjo vaidmenį paraiškos teikimo ir projekto įgyvendinimo metu¹¹⁴. Tokia sistema nesudaro pakankamų sąlygų ir paskatų priemonėje dalyvauti visoms darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikius turinčioms ir kitas PFSA¹¹⁵ sąlygas atitinkančioms labai mažoms, mažoms ir vidutinėms įmonėms.

Apibendrinant, priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ įgyvendinimo efektyvumą mažina PFSA¹¹⁶ nuostata, kad projekto pareiškėjais gali būti tik privatieji juridiniai asmenys arba valstybės ir savivaldybės įmonės. Dėl sąlyginai didelių administravimo kaštų, lyginant su vienos įmonės projekto veiklų finansinėmis apimtėmis, apsunkinamas labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių dalyvavimas, įmonės turi jungtis į dažnai tik formaliai susijusias grupes, vienai įmonei prisiimant visas projekto įgyvendinimo rizikas. Pameistrystės veiklos atveju, siauras galimų pareiškėjų ratas riboja mokymo ar susijusių institucijų aktyvesnį įsitraukimą. Pastarosios galėtų būti svarbus žaidėjas pritraukiant įmones dalyvauti pameistrystės veiklose, realiai padėti nepatyrusioms įmonėms diegti pameistrystės praktiką.

„Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840) ir „Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847). Kaip jau minėta, analizuojant priemonę tinkamumo aspektu, pagrindinis priemonės įgyvendinimo efektyvumą mažinantis iššūkis yra mažas potencialių pareiškėjų susidomėjimas. Šis mažas susidomėjimas gali būti paaiškintas keletu priežasčių. Pirmiausia, priemonės „Inomokymai“ specialieji ir prioritetiniai atrankos kriterijai apribojo tinkamų pareiškėjų ratą. Šiuos kriterijus pakeitus, susidomėjimas priemone išaugo. Tačiau, vienas iš specialiųjų projektų atrankos kriterijų nurodo, jog tinkami finansuoti projektai turi prisidėti prie Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos veiksmų plano įgyvendinimo. Paskelbus atnaujintą priemonę „Inostažuotė“ dar galiojo 2014–2017 m. veiksmų planas¹¹⁷, tačiau 2017 m. gruodžio 31 d. jo galiojimas baigėsi ir priemonė turėjo būti sustabdyta iki buvo patvirtintas 2018–2020 m. veiksmų planas¹¹⁸ ir PFSA pakeitimai. Priemonės įgyvendinimas atnaujintas tik 2018 m. kovo 29 d.

Kitas iššūkis, mažinantis priemonės įgyvendinimo efektyvumą, kuris kyla ne tik projekto paraiškų neteikiančioms, tačiau ir projektus sėkmingai įgyvendinančioms inovatyvioms įmonėms – reikalavimas projekto partnerius (užsienio MTEPI centrus arba MTEPI veiklas vykdančias įmones) susirasti ir su jais pasirašyti ketinimų protokolą dar iki teikiant paraišką¹¹⁹. Tačiau tikėtina, jog pakeitus projektų atrankos būdą į tęstinę atranką šis iššūkis įmonėms bus lengviau įveikiamas, kadangi partnerių paieškos veiklų nereikės atlikti trumpu paraiškoms projektų konkursui teikti numatytu laikotarpiu.

Priemonė „Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814). Vienas iš pagrindinių iššūkių, apsunkinančių projektų įgyvendinimą, yra projekto partnerių gausa. Kaip jau minėta anksčiau, siekdami gauti finansavimą savo projektams, projektų vykdytojai stengėsi pritraukti maksimalų, prioritetiniuose projektų atrankos kriterijuose nurodytą, skaičių projektų partnerių, o daugumą jų sudaro labai mažos ir mažos įmonės. Nors tai leidžia užtikrinti, kad investicijos pasieks didesnę dalį labai mažų ir mažų įmonių, tačiau apsunkina

¹¹⁴ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

¹¹⁵ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

¹¹⁶ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.

¹¹⁷ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. liepos 16 d. įsakymas Nr. 4-491 „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos įgyvendinimo 2014–2017 metų veiksmų plano patvirtinimo“, Vilnius.

¹¹⁸ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2018 m. sausio 30 d. įsakymas Nr. 4-58 „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos įgyvendinimo 2018–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, Vilnius.

¹¹⁹ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

projektų įgyvendinimą. Viena vertus, turint daug projekto partnerių, kurių didžioji dalis yra labai mažos ir mažos įmonės, techniškai sudėtinga suderinti mokymų laikus ir bendras veiklas. Taip pat labai mažoms ir mažoms įmonėms reikia daugiau individualaus dėmesio, daugelis jų neturi dalyvavimo panašiuose projektuose patirties, todėl joms dažnai sudėtinga suvokti projektų reikalavimus, tinkamai paruošti atsiskaitymo dokumentus, tačiau turint didelį skaičių partnerių, projektų vykdytojai ne visada gali joms skirti pakankamai dėmesio.

Kita vertus, daug iššūkių kyla ir dėl to, kad įmonės, kurioms vykdomi mokymai, į projektą turėjo būti įtrauktos ne kaip galutiniai naudos gavėjai, bet kaip projekto partneriai. Tai reiškia, kad galutinis projekte dalyvaujančių įmonių sąrašas turėjo būti pateiktas dar teikiant projekto paraišką ir nesikeisti visu projekto įgyvendinimo laikotarpiu. Tačiau, kadangi nuo paraiškos pateikimo iki veiklų vykdymo pradžios praėjo nemažai laiko (nuo paraiškų teikimo termino pabaigos iki sutarčių pasirašymo pradžios praėjo 6 mėn., tačiau anksčiau pateikus paraišką ar vėliau pasirašius sutartį terminas galėjo būti ir ilgesnis), o verslo situacija yra nuolat kintanti, dalis projekto partnerių nustoja egzistuoti dar projekto įgyvendinimo laikotarpiu ir turi būti pakeisti kitais partneriais arba jų turi būti visiškai atsakoma. Taip pat keičiasi ir projektuose dalyvaujančių įmonių poreikiai, darbuotojai, todėl pasitaiko, kad, atėjus laikui dalyvauti projekte veiklose, projekto partnerė įmonė nebeturi galimybių arba nebemato poreikio siųsti planuotų apmokytų darbuotojų į mokymų veiklas, arba darbuotojai, kurių mokymai buvo suplanuoti, įmonėje nebedirba. Tokiais atvejais projektų vykdytojams taip pat tenka keisti partnerius arba ieškoti galimybių pakeisti mokymuose planavusius dalyvauti, tačiau to padaryti nebegalinčius darbuotojus. Partnerių keitimo procedūros, nors yra galimos, užtrunka. Nors nustatyti keitimo terminai formaliai priemone administruojančių institucijų nėra pažeidžiami, tačiau kai kuriems projektų vykdytojams dabar galiojantys terminai yra per ilgi ir ne tik stabdo projektų įgyvendinimą, tačiau kai kuriais atvejais apskritai užkerta kelią dalyvavimui projekto finansuojamuose mokymuose. Pavyzdžiui, tai aktualu tais atvejais, kai kaip dalis projekto veiklų finansuojamas darbuotojų išvykimas į mokymus, vykstančius kitose šalyse, pavyzdžiui, įvairių konferencijų metu. Jeigu suplanuojama, kad į tokius išorinius mokymus vyks keičiamos įmonės darbuotojai, projekto partnerio pakeitimas, atsižvelgiant į Valstybės pagalbos nuostatas, turi įvykti dar iki suplanuotos mokymų datos, kitaip galimybė dalyvauti mokymuose būtų prarasta arba įmonė turėtų apmokėti mokymus savo rizika¹²⁰.

Dar vienas aspektas, mažinantis priemonės įgyvendinimo efektyvumą – pagal priemonės PFSA vienam pareiškėjui buvo leidžiama pateikti iki 3 paraiškų¹²¹. Ši nuostata lemia tam tikrų iššūkių, susijusių su priemonės įgyvendinimu, atsiradimą. Viena vertus, kai kurie projektų vykdytojai galėjo teikti daugiau negu 1 paraišką tikėdamiesi, kad bent 1 iš jų bus finansuota, o susiklosčius anksčiau minėtai situacijai, kai buvo finansuoti beveik visi pateikti projektai, daliai projektų vykdytojų tai galėjo būti netikėta ir sukelti papildomų iššūkių, atsiradus poreikiui koordinuoti daugiau negu 1 projekto įgyvendinimą¹²². Tačiau net ir tais atvejais, kai keleto paraiškų pateikimas buvo gerai apgalvotas ir pagrįstas, matoma, kad tai pačiai organizacijai įgyvendinant 2 arba 3 projektus, absoliuti dauguma projektų partnerių šiuose projektuose persidengia. Nors teigiama, kad tokiais atvejais projektai skiriasi mokymų temomis, ir nors juose dalyvauja tos pačios įmonės ir tie patys darbuotojai, tačiau skirtingų projektų rėmuose jie mokosi skirtingų dalykų arba, kad į projektus įtrauktos tos pačios įmonės partnerės, tačiau skirtinguose projektuose dalyvauja skirtingi tų pačių įmonių darbuotojai, tačiau tokiais atvejais visų 2 ar 3 organizacijos įgyvendinamų projektų nauda vis tiek atitenka tai pačiai įmonei, o kai kuriais atvejais ir tiems patiems darbuotojams.

¹²⁰ Remiantis interviu ir atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

¹²¹ Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 4-532 dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos LT“ projektų finansavimo sąlygų aprašas Nr. 1.

¹²² Remiantis interviu metu surinkta informacija.

Taigi, siekiant išplėsti paramos gavėjų ratą, tikslingiau būtų finansuoti daugiau skirtingų organizacijų, leidžiant joms įgyvendinti po 1 projektą.

Kai kurių projektų atveju, įgyvendinimo efektyvumą ribojantis veiksnys yra ir priemonės PFSA įtvirtinta nuostata, jog projekto veiklas vykdant ne ES valstybėse narėse, tokių veiklų išlaidos neturi viršyti 3 proc. projekto tinkamų finansuoti išlaidų sumos¹²³. Kai kuriuose sektoriuose toks reikalavimas mažina galimybes dalyvauti aukštos kokybės mokymuose, nes didelė dalis pasaulinio lygio srities kompetencijų yra sukaupta šalyse už ES ribų¹²⁴.

Apibendrinant, galima teigti, kad priemonės „Kompetencijos LT“ atveju, nors prioritetiniai projektų atrankos kriterijai paskatino projekto vykdytojus išplėsti projekto partnerių ratą ir aktyviau įtraukti labai mažas ir mažas įmones, tačiau partnerių gausa sukelia ir projekto administravimo sunkumų. Tačiau didelė dalis sunkumų, net ir turint daug į projektą įsitraukusių įmonių, galėtų būti lengviau sprendžiami, jeigu projektuose dalyvaujančios įmonės nebūtų į juos įtrauktos projekto partnerių statusu, nes tai labai apriboja galimybes jas keisti kilus tam tikriems iššūkiams. Įmones į projektus įtraukus kitu, nei projekto partnerio statusu, suvaldyti didelį skaičių projektuose dalyvaujančių įmonių administracine prasme būtų lengviau. Taip pat matoma, kad priemonės PFSA numatyta galimybė vienam pareiškėjui teikti iki 3 paraiškų nepadėjo išplėsti įmonių, projekto partnerių, rato, nes dažniausiai 2 arba 3 projektus įgyvendinančios organizacijos visuose projektuose dirba su tomis pačiomis įmonėmis. Taigi, tai pačiai organizacijai įgyvendinant 2 arba 3 projektus, daugiau lėšų yra sukoncentruojama į tą pačią grupę įmonių ar darbuotojų. Taip pat, kai kuriais atvejais, sudėtinga matyti aiškius skirtumus tarp skirtingų tos pačios organizacijos įgyvendinamų projektų veiklų. Todėl labiau finansuojamų įmonių ratą išplėsti padėtų didesnio skaičiaus organizacijų, įgyvendinančių po 1 projektą, finansavimas.

Priemonė „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (Nr. 09.4.3-ESFA-V-834). Priemonės įgyvendinimas kol kas yra pradinėje stadijoje – pasirašyta tik viena sutartis, pagal kurią numatoma atnaujinti informacinę duomenų bazę, naudojamą esamame žmogiškųjų išteklių paklausos vidutinės trukmės prognozavimo įrankyje, parengti žmogiškųjų išteklių stebėsenos rodiklius ir sukurti jų aprašus bei susisieti Lietuvos profesijų klasifikatoriaus profesijų pogrupius su studijų ir mokymo programomis. Projekto vykdytojas – VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūra.

Atsižvelgiant į anksčiau šioje ataskaitoje minėtus pasikeitimus užimtumo stebėsenos institucinėje sistemoje, VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūros įgyvendinamas projektas kelia klausimų dėl jo aktualumo. Projektas yra skirtas LR ūkio ministerijos nuo 2013 m. vystomam žmogiškųjų išteklių prognozavimo ir stebėsenos sistemos informacinės duomenų bazės atnaujinimui. Pagrindinis duomenų šaltinis naudojamas šioje sistemoje – Lietuvos gyventojų užimtumo tyrimas, vykdomas Lietuvos statistikos departamento. Šio tyrimo imtis¹²⁵ riboja galimybes gyventojų užimtumą pagal LPK prognozuoti detaliu lygmeniu, ypač lyginant su galimybėmis, kai prognozėms tiesiogiai naudojami įvairūs gyventojų registrai ir į tyrimą traukiami visos populiacijos duomenys, kaip tai yra numatyta MOSTA vystomuose tyrimuose. Taigi, mažiau detalus prognozavimo instrumento duomenų atnaujinimas yra prasmingas tik kaip laiko eilutės pratęsimas, sukuriantis galimybes patikslinti modelio kūrimo pradžioje darytas prielaidas, kurių

¹²³ Regmento Nr. 1304/2013 12 str. įtvirtintas reikalavimas, numatantis, kad veiksmų programos lygiu tinkamomis finansuoti gali būti pripažįstamos ESF išlaidos, patirtos už ES ribų, jeigu ši išlaidų dalis neviršija 3 proc. visų veiksmų programai finansuoti skirtų ESF lėšų. Šis reikalavimas taip pat yra nurodomas ir Projektų finansavimo ir administravimo taisyklių, patvirtintų LR finansų ministro 2014 m. spalio 8 d. įsakymu Nr. 1K-316, 411.2 punkte. Tai reikštų, jog teoriškai kai kuriuose priemonėse ir ypač projektuose, net ir 100 proc. išlaidų galėtų būti patiriama ne ES šalyse narėse tol, kol visos VP mastu tokios išlaidos neviršija 3 proc. Tačiau pagal priemonės PFSA minėta taisyklė taikoma ne tik VP mastu, bet ir kiekvienam projektui atskirai.

¹²⁴ Remiantis atveju studijų atlikimo metu surinkta informacija.

¹²⁵ Remiantis Lietuvos statistikos departamento direktoriaus 2016 m. kovo 14 d. įsakymu Nr. DJ-60 patvirtinta Gyventojų užimtumo statistinio tyrimo metodika, tyrimo ketvirčio imtis – apie 8 tūkst. namų ūkių: vieno ketvirčio apklausoje dalyvauja apie 13 tūkst. 15 metų ir vyresnių gyventojų ir apie 2 tūkst. vaikų iki 15 metų amžiaus.

dalį galbūt bus perkelta į naująjį detalesnį modelį, vystomą MOSTA. Atitinkamai, senojo prognozavimo modelio atnaujinimo veiklos, vykdomos VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūros, turėtų baigtis kartu su šiuo metu įgyvendinamu projektu. Atitinkamai, LPK susiejimą su studijų ir mokymo programomis, kuris irgi numatytas kaip viena iš įgyvendinamo projekto veiklų, taip pat tikslingiau būtų vykdyti kartu su naujojo prognozavimo modelio kūrimu, atsižvelgiant į pasirinktą stebėsenos detalumą, realius švietimo sistemos poreikius, numatomas rezultatų panaudojimo kryptis ir pan.

Priemonės efektyvumą gali riboti ir pagrindinio priemonės vykdytojo pasirinkimas. Priemonės planavimo metu buvo nuspręsta, jog LR ūkio ministerija pati negali būti pareiškėju, todėl kaip pagrindinis pareiškėjas buvo pasirinkta VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūra¹²⁶. Pagrindinis projektų vykdytojas – VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūra – faktiškai atlieka tik projektų administratoriaus funkcijas. Akivaizdu, kad kuriant tokius išplėstinius produktus kaip žmogiškųjų išteklių stebėsenos modelis, kuris, kaip rodo patirtis, vystomas etapais, aiškaus šeimininko, suprantančio produkto turinį ir žinančio kam ir kaip jį naudoti, nebuvimas yra žalingas. Nesant turinio specialistais sudėtinga užtikrinti viešųjų pirkimų būdu įsigytų išorinių paslaugų teikėjų paslaugų kokybę ir kuriamų produktų atitiktį viešųjų institucijų poreikiams, produktų tęstinumą ir realų naudojimą. Visuose procesuose kaip partneris dalyvauja LR ūkio ministerija, kuri faktiškai ir yra atsakinga už priemonės lėšomis kuriamus produktus, tačiau formalusis funkcijų paskirstymas mažina LR ūkio ministerijos įgaliojimus ir atsakomybes, o daugelis veiklų įvyksta tik dėl konkrečių tarnautojų įsitraukimo ir neformalių susitarimų dėl funkcijų įgyvendinimo. Pasikeitus vienam ar keliems atsakingiems tarnautojams, tai galėtų sukelti institucinio tęstinumo ir projektų rezultatų tvarumo rizikas.

Apibendrinant, priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ efektyvumą mažina šiuo metu įgyvendinamo projekto sukurtų rezultatų ribotas tolimesnis panaudojimas. Nėra visiškai aiškus šiuo metu pagal priemonę jau įgyvendinamame projekte atliekamų veiklų suderinamumas su MOSTA paraleliai atliekamais žmogiškųjų išteklių būklės stebėsenos pratimais. 2018 m. pradžioje priemonė buvo pakeista, veiklos „vidutinės trukmės žmogiškųjų išteklių paklausos prognozavimo sistemos sukūrimas ir jos funkcionalumo palaikymo ir tobulinimo užtikrinimas, periodišką žmogiškųjų išteklių paklausos darbo rinkoje informacinės bazės atnaujinimas“ pareiškėju numatant ne tik VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūrą, bet ir MOSTA bei tikintis, kad MOSTA, įgyvendindama minėtą veiklą, naudotų šiuo metu VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūros įgyvendinamo projekto rezultatus¹²⁷, tačiau šiuo metu MOSTA paraleliai atliekamos žmogiškųjų išteklių analizės nuo pagal priemonę „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ įgyvendinamo projekto skiriasi savo detalumu ir duomenų šaltiniais. Taigi kol kas nėra akivaizdu, kaip dabartiniai MOSTA ir aptariamasis priemonės įgyvendinimo metu VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūros kuriami instrumentai ir analizės bus suderinti tarpusavyje, MOSTA įgyvendinant tolesnes priemonės veiklas. Taip pat, pagrindiniu pareiškėju pagal visas priemonės veiklas esant VŠĮ Stebėsenos ir prognozių agentūrai, matomos grėsmės neužtikrinti pakankamos sukurtam rezultatų kokybės ir tęstinio panaudojimo.

Vienas iš veiksnių, potencialiai galinčių mažinti visų aptartų priemonių įgyvendinimo efektyvumą, yra galimas projektų vykdytojų piktnaudžiavimas galimybe kai kurių priemonių atveju padengti dalį darbuotojų darbo užmokesčio fiksuotųjų įkainių pagalba. Kadangi projektų vykdytojams savo indėlį į projekto vykdymą galima įnešti per darbo užmokesčio fondą, pasinaudojus fiksuotųjų įkainių kompensacija, sumažėja darbdavio išlaidos besimokančio darbuotojo darbo užmokesčiui padengti. Todėl su priemonėmis dirbančios valstybinės institucijos kėlė prielaidą, jog dalis projektų gali būti vykdomi ne siekiant kelti darbuotojų kvalifikaciją, bet pasinaudoti minėta lengvata. Tačiau atliktas vertinimas tokių

¹²⁶ Remiantis interviu metu gauta informacija.

¹²⁷ Remiantis interviu metu gauta informacija.

nuo sąlygų nepatvirtina. Padengiama darbo užmokesčio dalis yra sąlyginai labai nedidelė, todėl tam tikruose sektoriuose (pvz.: IT) ji apskritai nėra aktuali ir nėra aspektas, lemiantis įmonių sprendimą dalyvauti arba nedalyvauti priemonės veiklose¹²⁸. Kituose sektoriuose (tokiuose kaip apdirbamoji gamyba, maisto, gėrimų, siuvimo, metalo gaminių, baldų, chemijos ir kt.) darbo užmokesčio kaštų padengimo klausimas yra aktualesnis, tačiau ir šių sektorių atveju padengiama darbo užmokesčio dalis yra per maža, kad tai galėtų tapti paskatinimu dalyvauti priemonių veiklose. Be to, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad nepriklausomai nuo to iš kokių šaltinių padengiamas besimokančio darbuotojo darbo užmokestis, mokymosi laikotarpiu darbuotojas negali atlikti savo tiesioginių darbinių funkcijų, įmonė turi ieškoti galimybių darbuotoją pavaduoti, todėl bet kokių atveju įmonė dėl vykdomo projekto patiria tam tikrą laikiną nuostolį. Tai, kad įmonės projektuose dalyvauti skatina realus poreikis kelti darbuotojų kvalifikaciją, o ne finansinės paskatos, pagrindžia ir tai, kad, pavyzdžiui, priemonės „Kompetencijos LT“ atveju labai mažos ir mažos įmonės sutinka dalyvauti projektuose kartu su vidutinėmis ar net didelėmis įmonėmis, nors tokiu atveju jų dalyvavimas projekte finansuojamas mažesniu intensyvumu¹²⁹.

2.2.3 PRIEMONIŲ SUDERINAMUMAS

Vertinant analizuojamų priemonių suderinamumą, svarbu palyginti analizuojamų priemonių tikslus ir finansuojamas veiklas. Vertinant priemonių tikslų suderinamumą reikia nustatyti, ar vienos priemonės tikslų įgyvendinimas nesudaro kliūčių kitų priemonių tikslų įgyvendinimui. Tuo tarpu, vertinant priemonių finansuojamų veiklų suderinamumą, svarbu nustatyti, ar priemonių finansuojamos veiklos vienos kitas papildoma, pakeičia, vienos kitoms prieštarauja ar neturi viena kitai poveikio.

Analizuojamų priemonių tikslų suderinamumo vertinimas pateiktas lentelėje žemiau (žr. Lentelė 3).

LENTELĖ 3. ANALIZUOJAMŲ PRIEMONIŲ TIKSLŲ SUDERINAMUMO VERTINIMAS

Priemonės pavadinimas	Priemonės tikslas	Apibendrinti priemonių tikslai
„Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805)	Skatinti tiesiogines užsienio investicijas, sudarant sąlygas tobulinti investuotojų darbuotojų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus.	1) Sudaryti sąlygas tobulinti užsienio investuotojų darbuotojų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus;
„Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846)	Sudaryti sąlygas užsienio investuotojų darbuotojams įgyti specifinių kompetencijų ir prisitaikyti prie ūkio pokyčių.	2) Skatinti tiesiogines užsienio investicijas;
„Kompetencijų vačeris“ (09.4.3-IVG-T-813)	Sudaryti įmonių dirbančiųjų mokymosi galimybes ir sąlygas geresniam darbo jėgos prisitaikymui prie nuolat kintančių darbo rinkos reikalavimų. Taip pat priemonė leis įmonėms be didesnės administracinės naštos gauti paramą dirbančiųjų mokymui tuo metu, kai jos reikia ir ta apimtimi, kuri yra reikalinga.	3) Sudaryti įmonių dirbančiųjų mokymosi galimybes ir sąlygas prisitaikymui prie darbo rinkos reikalavimų;

¹²⁸ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

¹²⁹ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

Priemonės pavadinimas	Priemonės tikslas	Apibendrinti priemonių tikslai
„Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827)	Užtikrinti nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos lygio palaikymą, jų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti į kito ūkio sektoriaus veiklas.	4) Užtikrinti nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos lygio palaikymą, jų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti į kito ūkio sektoriaus veiklas;
„Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814)	Užtikrinti nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos lygio palaikymą, jų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti į kito ūkio sektoriaus veiklas, sudarant galimybę įmonių darbuotojams gauti aukščiausios kokybės specialiuosius mokymus.	
„Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840)	Padidinti įmonių darbuotojų gebėjimus dirbti su naujomis technologijomis ir taip sudaryti galimybes įgyti reikiamų įgūdžių užsienio MTEPI centruose.	5) Padidinti įmonių darbuotojų gebėjimus dirbti su naujomis technologijomis;
„Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847)	Padidinti įmonių darbuotojų gebėjimus dirbti su naujomis technologijomis ir taip sudaryti galimybes įgyti reikiamų įgūdžių užsienio MTEPI centruose ir (arba) MTEPI veiklas vykdančiose užsienio įmonėse.	
„Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (09.4.3-ESFA-V-834)	Sukurti žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmus.	6) Sukurti žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmus.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

Apibendrinant, galima išskirti 6 pagrindinius analizuojamų priemonių tikslus. Pirmąjį, trečiąjį ir ketvirtąjį tikslus galima laikyti suderinamais, nes jais siekiama to paties – sudaryti sąlygas darbuotojams kelti kompetencijas, tiek lietuviško, tiek užsienio kapitalo įmonėse. Penktasis tikslas taip pat suderinamas su pirmuoju, trečiuoju ir ketvirtuoju tikslais, nes jį įgyvendinant taip pat siekiama suteikti galimybę dirbantiesiems kelti kompetencijas, tik konkretnėje, siauresnėje, labiau apibrėžtoje srityje.

Tačiau antrasis ir šeštasis tikslai nėra tiesiogiai susiję su kitais keturiais tikslais, nes jie nukreipti ne į darbuotojus ir jų kompetencijų tobulinimą, tačiau į šalies ekonominių rodiklių gerinimą, skatinant tiesiogines užsienio investicijas ir žmogiškųjų išteklių srityje aktualių duomenų surinkimo bei planavimo gerinimą, kuriant žmogiškųjų išteklių stebėsenos, planavimo ir plėtros mechanizmus. Nors antrojo ir šeštojo tikslų siekimas nesudaro kliūčių likusių keturių tikslų siekimui, tačiau ir nėra juos papildantis.

Detalus priemonių suderinamumo vertinimas, atsižvelgiant į jų finansuojamas veiklas, pateikiamas šios ataskaitos Priedas nr. 6. **Analizuojamų priemonių suderinamumas** Kaip jau minėta šio skyriaus pradžioje, vertinant priemonių suderinamumą, atsižvelgiant į priemonių finansuojamas veiklas, naudojama tokia priemonių suderinamumo skalė, kuri nurodo, jog priemonės gali būti:

- **Papildančios** viena kitą – vienos priemonės veiklų įgyvendinimas sustiprina kitos priemonės finansuojamų veiklų poveikį siekiant bendro tikslo;
- **Pakeičiančios** viena kitą – priemonių finansuojamos veiklos yra identiškos ir sustabdžius vienos priemonės įgyvendinimą, kitos priemonės įgyvendinimo užtektų bendriems tikslams pasiekti;
- **Prieštaraujančios** viena kitai – vienos priemonės veiklų įgyvendinimas mažina kitos priemonės finansuojamų veiklų poveikį;

- **Neturinčios poveikio viena kitai** – vertinamų priemonių finansuojamos veiklos ir jų tikslai yra tokie skirtingi, jog vienos priemonės įgyvendinimas niekaip neveikia kitos priemonės finansuojamų veiklų poveikio.

Pagal aukščiau pateiktą skalę įvertinus visų analizuojamų priemonių tarpusavio suderinamumą matoma, kad nėra nė vienos priemonės, kurios finansuojamos veiklos prieštarautų kitų analizuojamų priemonių veikloms ir mažintų jų poveikį. Dauguma priemonių yra papildančios viena kitą, taigi sustiprina viena kitos finansuojamų veiklų poveikį siekiant bendro tikslo – labiau darbo rinkos poreikiams pritaikytų kompetencijų ir aukštesnės darbuotojų kvalifikacijos. Kelių priemonių, konkrečiai priemonių „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei priemonių „Inomokymai“ ir „Inostažuotė“ veiklos yra vienos kitas pakeičiančios. Tačiau, atsižvelgiant į tai, jog priemonių „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805) ir „Inomokymai“ kvietimai teikti paraiškas buvo sustabdyti prieš pradėdant įgyvendinti jas pakeičiančias priemones, šis priemonių finansuojamų veiklų pakeičiamumas nelaikytinas trūkumu.

Viena priemonė – „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ – daugumai kitų analizuojamų priemonių neturi jokio poveikio. Sukurtus žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmus planuojama naudoti planuojant formaliojo profesinio ir aukštojo mokslo pasiūlą ir turinį, tačiau dirbančiųjų mokyme šie modeliai nebus tiesiogiai naudojami, nes konkrečius darbuotojų kvalifikacijų kėlimo poreikius nusistato ir įvardija kiekviena darbuotojus mokanti įmonė atskirai. Tačiau, priemonių „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ bei „Kompetencijų vačeris“ atveju, priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ finansuojamų veiklų poveikis yra papildantis. Abiejų minėtų priemonių atveju finansuojamų veiklų įgyvendinime viena ar kita forma dalyvauja ir formaliojo profesinio mokymo institucijos, todėl, joms naudojantis žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir prognozavimo duomenimis bei labiau pritaikant savo programas egzistuojantiems poreikiams, galėtų gerėti ir šiomis priemonėmis finansuojamų veiklų kokybė, stiprėti jų poveikis. Taip pat yra planuojama, jog priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ įgyvendinimo metu sukurti rezultatai (jeigu bus sukurti laiku ir kokybiški), bus naudojami įgyvendinant priemonės „Kompetencijos LT“ veiklą „darbinėje veikloje įgyjamų aukšto meistriškumo kvalifikacijų posistemės sukūrimas“¹³⁰.

Taigi, galima teigti, jog analizuojamų priemonių tikslai ir finansuojamos veiklos iš esmės yra suderintos ir papildoma vienos kitas siekiant bendrų tikslų bei tik tam tikrais, išskirtiniais, atvejais neturi poveikio viena kitai. Tačiau suderinamumo iššūkių gali kilti ne tik tarp skirtingų priemonių, tačiau ir tos pačios priemonės skirtingų finansuojamų veiklų. Analizuojamų priemonių atveju toks pavyzdys nustatytas priemonėje „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“.

Pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ išskirtos dvi veiklos: „Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai arba jos daliai įgyti“; ir „Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti“. Šių veiklų atskyrimas atrodo labiau administracinis ir stokoja pagrindimo. Panašu, kad viena iš pagrindinių priežasčių, paskatinusi keisti pirminę idėją remti tiesiog kvalifikacijos tobulinimo darbo vietoje veiklas ir didesnę dėmesį skirti pameistrystės projektų įgyvendinimui, buvo Europos Komisijos atstovų išsakytos pastabos dėl būtinybės pameistrystę suvokti ES priimtu požiūriu ir sieti ją su formalių kompetencijų įgijimu¹³¹. Be kitų, šiame kontekste ne tokių svarbių, aspektų, esminis skirtumas tarp priemonės remiamų veiklų – pameistrystės metu įgytos kvalifikacijos turi

¹³⁰ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

¹³¹ Remiantis interviu metu surinkta informacija.

būti patvirtintos licencijuoto profesinio mokymo teikėjo¹³². Akivaizdu, kad projektų pagal veiklą „Įmonių darbuotojų mokymai pameistrystės forma, skirti kvalifikacijai arba jos daliai įgyti“ įgyvendinimas įmonėms atneša tokias pačias naudas (apmokyti darbuotojai), bet už tai pareikalauja daugiau resursų teikiant paraišką ir įgyvendinant projektą (mokymo programos turi turėti modulius, pagal kuriuos būtų įgyjamos formalios kompetencijos, šios kompetencijos turi būti patvirtintos licencijuotų mokymo paslaugų teikėjų ir pan.). Todėl visiškai suprantamas potencialių pareiškėjų didesnis susidomėjimas veikla „Įmonių darbuotojų mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti“, pagal kurią keliami mažesni įpareigojimai, neuždraudžiant organizuoti darbuotojų įgytų kvalifikacijų formalizavimo, jeigu įmonei tai atrodo reikalinga.

Abiejų šių veiklų rėmimo esamomis sąlygomis tikslingumas kelia abejonių. Jeigu priemone siekiama stiprinti pameistrystės instituto svarbą Lietuvoje, visas dėmesys ir turėtų būti sutelktas šiai veiklai. Jeigu, vis dėlto, LR ūkio ministerijos ir partnerių politika šiuo klausimu yra nuosaiki ir laikomasi pozicijos, kad įmonės turėtų turėti galimybę gauti paramą darbuotojų mokymams darbo vietoje ir nesirišant prie pameistrystės koncepcijos, reikėtų svarstyti papildomų motyvacinių priemonių paketą pameistrystės veikloje dalyvaujančioms įmonėms. Priešingu atveju, jau aptartas racionalus požiūris skatina potencialius pareiškėjus rinktis mažiau komplikuoatą būdą pasiekti tikslus, susijusius su darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu.

2.2.4 PRIEMONIŲ REZULTATYVUMAS

Analizuojamų priemonių pažangai matuoti pasirinkti 5 produkto ir 2 rezultato rodikliai:

LENTELĖ 4. ES INVESTICIJŲ Į ŽMOGIŠKUOSIUS IŠTEKLIUS PRODUKTO IR REZULTATO RODIKLIAI

Rodiklio tipas	Rodiklio kodas	Rodiklio pavadinimas
Produkto rodiklis	P.S.404	Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius.
Produkto rodiklis	P.S.406	Apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai.
Produkto rodiklis	P.S.407	Dirbantieji, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją.
Produkto rodiklis	P.S.408	Atnaujintos žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemos dalys.
Produkto rodiklis	P.N.808	Sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkiniai.

¹³² LR ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr.09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“, 44.3 punktą (2018 m. kovo mėn. aktuali dokumento redakcija).

Rodiklio tipas	Rodiklio kodas	Rodiklio pavadinimas
Rezultato rodiklis	R.S.393	Sėkmingai mokymus baigusių asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo Europos socialinio fondo veiklose.
Rezultato rodiklis	R.N.809	Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų.

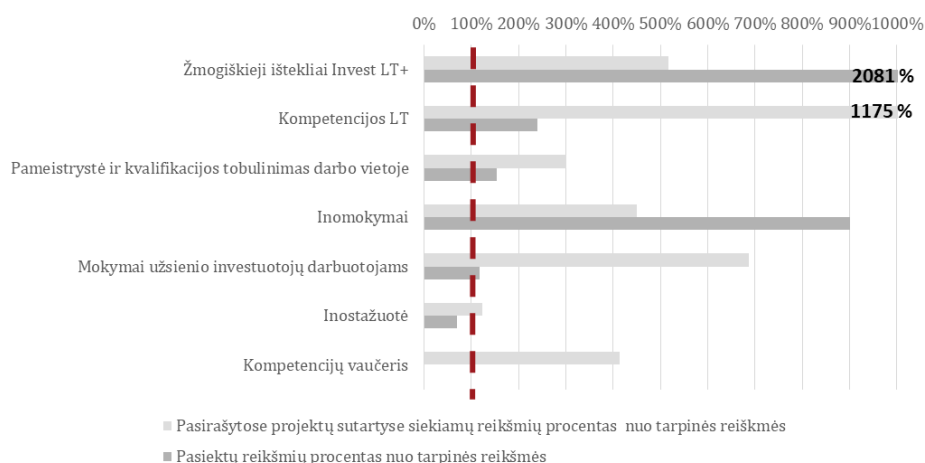
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

Toliau šie rodikliai vertinami tinkamumo atspindėti susijusių priemonių intervencijas ir rezultatyvumo požiūriais.

Analizuojant produkto rodiklius matoma, kad jie gerai atspindi priemonių intervencijų logiką. Beveik visose priemonėse, 7 iš 8 analizuojamų, išskyrus priemonę „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“, svarbiausias priemonių sukurtus produktus matuojantis rodiklis yra „Dirbantieji, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją“ (P.S.407). Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinė analizuojamų priemonių finansuojama veikla yra dirbančiųjų mokymai, toks pagrindinio produkto rodiklio pasirinkimas laikytinas tinkamu.

Vertinant priemonių rezultatyvumą, žemiau pateiktame paveiksle (žr. Paveikslas 2) pateikiama šiuo metu egzistuojanti minėto rodiklio pažanga pagal priemones. Atliekant skaičiavimus tarpinė rodiklio reikšmė, VP numatyta pasiekti iki 2018 m. gruodžio 31 d., prilyginta 100 proc. Skirtumai tarp minėtos tarpinės reikšmės ir 2018 m. gegužės 10 d. jau pasiektos rodiklio reikšmės bei siekiamos reikšmės pasirašytose projektų sutartyse yra išreikšti procentais. Pavyzdžiui, pagal priemonę „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ iki 2018 m. pabaigos VP numatyta apmokyti 1 270 dirbančiųjų. Tuo tarpu, pagal jau dabar pasirašytas projektų sutartis, planuojama apmokyti gerokai daugiau – 6 554 dirbančiuosius. Nepaisant to, analizuojant realius jau pagal priemonę apmokytų dirbančiųjų duomenis, matoma, kad pagal priemonę apmokytų dirbančiųjų jau dabar yra 26 423, todėl tiek planuojama tarpinė, tiek projektų sutartyse atspindinti reikšmė jau šiuo metu yra reikšmingai viršytos. Apskritai, rodikliui „Dirbantieji, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją“ (P.S.407) būdinga tai, kad pagal kiekvieną priemonę pasirašytose projektų sutartyse siekiamos reikšmės viršija tarpinės rodiklio reikšmės, kurias suplanuota pasiekti iki 2018 m. pabaigos. Be to, pagal visas priemones, išskyrus priemones „Kompetencijų vaučeris“ (Nr. 09.4.3-IVG-T-813) ir „Inostažuotė“, jau dabar pasiektos rodiklio reikšmės tarpinę reikšmę viršija 69 arba daugiau procentų. Priemonės „Kompetencijų vaučeris“ (Nr. 09.4.3-IVG-T-813) atveju reali pasiekta reikšmė kol kas sudaro 0,1 proc., o priemonės „Inostažuotė“ atveju – 69 proc. 2018 m. gruodžio 31 d. numatytos pasiekti rodiklio reikšmės.

Patogumo dėlei, paveikslo (žr. Paveikslas 2. duomenys atvaizduojami skalėje, kurios intervalas yra 100, o galutinė reikšmė 1000 procentų. Tačiau pagal priemonę „Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ šiuo metu pasiekta rodiklio reikšmė (26 423) net 2081 proc. viršija suplanuotą tarpinę (1 270) reikšmę. Todėl rodiklio procentinė pasiekimo reikšmė nuo VP suplanuotos pavaizduota skaitine reikšme prie atitinkamos „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ priemonės grafos. Pagal priemonės „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814) atveju pasirašytas projektų sutartis siekiama reikšmė (24 782) taip pat daugiau negu 1000 proc. viršija VP siekiamą tarpinę reikšmę (2 109), todėl rodiklio procentinė pasiekimo reikšmė nuo VP suplanuotos yra analogiškai pateikiama prie atitinkamos „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814) priemonės grafos.



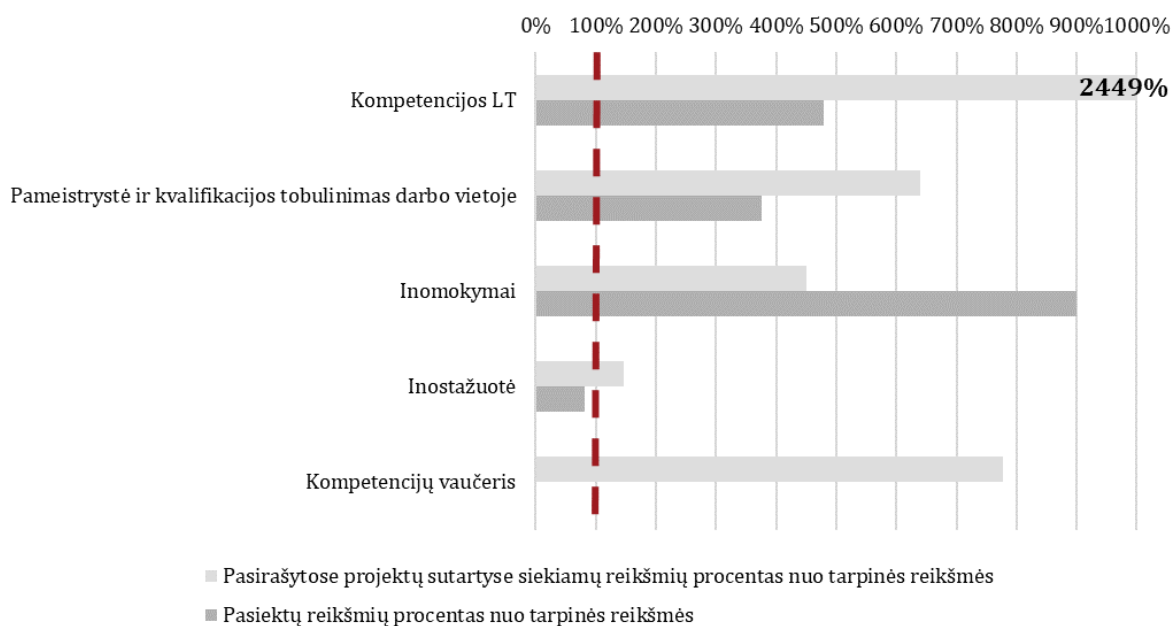
PAVEIKSLAS 2. PRODUKTO RODIKLIO „DIRBANTIEJI, KURIE DALYVAVO ESF MOKYMUOSE, SUTEIKIANČIUOSE KVALIFIKACIJĄ ARBA KOMPETENCIJĄ“ (P.S.407) REIKŠMIŲ PAŽANGA (2018 M. GEGUŽĖS 10 D.)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

Antrasis, didelės dalies (5 iš 8 analizuojamų) priemonių intervencijas atspindintis rodiklis yra „Apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai“ (P.S.406). Atsižvelgiant į tai, kad analizuojamų priemonių PFSA nurodoma bei planuojant priemones buvo siekiama, kad jos leistų paramą gauti būtent labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojams, tokio rodiklio pasirinkimas taip pat gali būti laikomas tinkamu analizuojamų priemonių intervencijoms atspindėti ir stebėti.

Vertinant priemonių rezultatyvumą, svarbu paminėti, jog rodikliui būdinga tai, kad 2018 m. gegužės 10 d. pasiektos jo reikšmės beveik visų priemonių atveju nuo 82 iki 900 procentų jau viršija reikšmes, suplanuotas pasiekti iki 2018 m. pabaigos. Pavyzdžiui, pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-827) iki 2018 m. pabaigos suplanuota apmokyti 420 investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojų, tačiau jau šiuo metu yra apmokyti 1 578 minėto tipo įmonių darbuotojai. Tai reiškia, kad suplanuota tarpinė rodiklio reikšmė yra viršijama 376 procentais. Kaip ir anksčiau aptarto, bendrą apmokytų dirbančiųjų skaičių matuojančio, rodiklio atveju, priemonių „Kompetencijų vaučeris“ ir „Inostažuotė“ atvejais iki 2018 m. gegužės 10 d. jau pasiektos rodiklio reikšmės dar neviršija VP 2018 m. pabaigoje suplanuotų pasiekti reikšmių ir siekia atitinkamai 0,1 proc. ir 82 proc. 2018 m. gruodžio 31 d. VP numatomos pasiekti rodiklio reikšmės.

Patogumo dėlei, žemiau pateikiamame paveiksle (žr. Paveikslas 3) duomenys atvaizduojami 100 procentų intervalų skalėje, kurios galutinė reikšmė yra 1000 procentų. Tačiau pagal priemonę „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814) pasirašytose projektų sutartyse siekiamų apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojų skaičius net 2 449 procentais (24 274, o tarpinė reikšmė siekia 991) viršija tarpinę reikšmę. Todėl rodiklio procentinė pasiekimo reikšmė nuo VP suplanuotos, įrašyta skaitine išraiška prie atitinkamos „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814) priemonės grafos.



PAVEIKSLAS 3. PRODUKTO RODIKLIO „APMOKYTI INVESTICIJAS GAVUSIŲ LABAI MAŽŲ, MAŽŲ IR VIDUTINIŲ ĮMONIŲ DARBUOTOJAI“ (P.S.406) REIKŠMIŲ PAŽANGA (2018 M. GEGUŽĖS 10 D.)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

Likę trys produkto rodikliai atspindi specifines priemonių „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814), „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-827) ir „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (Nr. 09.4.3-ESFA-V-834) finansuojamas veiklas. Priemonių ir jų įgyvendinimo pažangai stebėti pasirinktų rodiklių susietumas pavaizduotas žemiau pateikiamoje lentelėje (žr. Lentelė 5).

LENTELĖ 5. PASIRINKTŲ PRODUKTO RODIKLIŲ SUSIETUMAS SU PRIEMONĖMIS

Priemonė	Produkto rodiklis
Kompetencijos LT	(P.N.808) Sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkiniai.
Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje	(P.S.404) Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius.
Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai	(P.S.408) Atnaujintos žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemos dalys.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

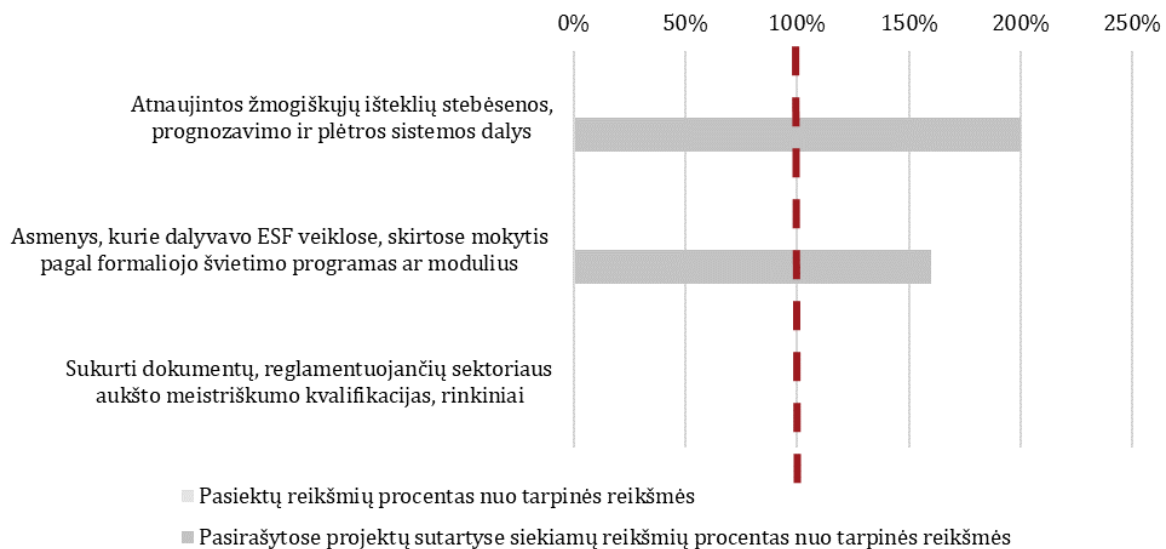
Atsižvelgiant į tai, jog šie rodikliai matuoja specifines, tik išvardytoms priemonėms būdingas, finansuojamas veiklas, jų įtraukimas į stebėsenos sistemą laikytinas tinkamu.

Vertinant priemonių rezultatyvumą trijų minėtų rodiklių atžvilgiu, matoma, jog pažanga yra mažesnė, nei dviejų pagrindinių, daugumai priemonių aktualių, rodiklių atveju. Kol kas nei vieno iš rodiklių atveju dar nėra pasiekta jokių reikšmių. Tačiau, žiūrint į pasirašytose projektų sutartyse planuojamas pasiekti reikšmes, matomas šiek tiek pozityvesnis vaizdas.

Rodiklio „Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius“ (P.S.404) atveju, nepaisant to, kad šiuo metu dar nėra apmokytų asmenų, pagal pasirašytas sutartis suplanuotų apmokyti asmenų skaičius siekia 1 115 ir yra beveik dvigubai didesnis už VP numatytą tarpinę reikšmę 2018 m. gruodžio 31 d.

Rodiklio „Atnaujintos žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemos dalys“ (P.S.408) atveju, šiuo metu yra pasirašytos 2 sutartys žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemos dalių atnaujinimui, kai iki 2018 m. pabaigos yra išpareigota įgyvendinti bent vienos dalies atnaujinimą.

Šiek tiek sudėtingesnė situacija matoma rodiklio „Sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkiniai“ (P.N.808) atveju. Šiuo metu nėra pasirašyta sutarčių, pagal kurias būtų išpareigojama sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkinius. Nėra ir jau sukurtų tokių dokumentų rinkinių. Pagal veiksmų programą iki 2018 m. pabaigos yra išpareigota sukurti 2 tokio tipo rinkinius, todėl, žvelgiant į esamą situaciją, matoma grėsmė, jog rodiklio tarpinė reikšmė iki 2018 m. gruodžio 31 d. gali būti nepasiekta.



PAVEIKSLAS 4. PRODUKTŲ RODIKLIŲ „ASMENYS, KURIE DALYVAVO ESF VEIKLOSE, SKIRTOSE MOKYTIS PAGAL FORMALIOJO ŠVIETIMO PROGRAMAS AR MODULIUS“ (P.S.404), „SUKURTI DOKUMENTŲ, REGLAMENTUOJANČIŲ SEKTORIAUS AUKŠTO MEISTRIŠKUMO KVALIFIKACIJAS, RINKINIAI“ (P.N.808) IR „ATNAUJINTOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STEBĖSENOS, PROGNOZAVIMO IR PLĖTROS SISTEMOS DALYS“ (P.S.408) REIKŠMIŲ PAŽANGA (2018 M. GEGUŽĖS 10 D.)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

Analizuojamomis priemonėmis sukurtų rezultatų matavimui pasirinkti 2 rezultato rodikliai – „Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo Europos socialinio fondo veiklose“ (R.S.393) ir „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809).

Pirmasis rezultato rodiklis (R.S.393) laikytinas tinkamu analizuojamų priemonių rezultatams matuoti. Rodiklis atspindi planuojant priemones numatomą tikslą, jog dirbantieji ne tik dalyvautų kvalifikacijos kėlimo veiklose, tačiau ir kad šios veiklos būtų kokybiškos, atitiktų darbuotojų ir įmonių poreikius, būtų naudingos ir pritaikomos kasdienėje darbinėje veikloje. Tam, kad įgytos žinios būtų realiai taikomos darbe,

t. y. kad numatyta rodiklio reikšmė būtų pasiekta, reikalinga, kad įgyvendintos veiklos atitiktų visus aukščiau išvardintus kriterijus. Taigi, pasirinktas rezultato rodiklis atspindi ne tik kiekybinius, bet ir kokybinius įgyvendinamų intervencijų aspektus bei yra tiesiogiai veikiamas priemonėmis finansuojamų intervencijų.

Antrojo rezultato rodiklio (R.N.809) tinkamumas priemonėmis sukurtiems rezultatams matuoti labiau abejotinas. Pagrindinis rodiklio trūkumas – jis veikiamas daugelio veiksnių, ne tik priemonės finansuojamų veiklų įgyvendinimo. Priemonės finansuojamos veiklos, nukreiptos į žmogiškųjų išteklių prognozavimo sistemos sukūrimą. Nors, šias veiklas sėkmingai įgyvendinus ir vykdant nuoseklų žmogiškųjų išteklių poreikio prognozavimą, vietų skaičius aukštojo mokslo ir profesinio mokymo programose bei pačios programos galėtų būti keičiamos, atsižvelgiant į prognozavimo rezultatus, ir tai padėtų padidinti aukštojo mokslo ir profesinio mokymo absolventų įgytos kvalifikacijos atitiktį darbo rinkos poreikiams, tačiau šis poveikis būtų netiesioginis, nes jam įvykti reikalinga ilga pokyčių grandinė (žmogiškųjų išteklių prognozavimo įrankiai turi būti ne tik sukurti, tačiau ir naudojami prognozėms atlikti, o šių prognozių rezultatai turi būti naudojami švietimo ir mokslo institucijū). Be to, aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų įsidarbinamumas pagal kvalifikaciją priklauso ne tik nuo jų įgytos kvalifikacijos poreikio darbo rinkoje, bet ir nuo mokymo ir įgytų įgūdžių bei kvalifikacijų kokybės, paties absolvento asmeninių pasirinkimų ir kitų veiksnių.

Norint tobulinti esamą rezultato rodiklį, reikėtų jį formuluoti taip, kad būtų matuojami labiau tiesiogiai finansuojamos priemonės veiklas atspindintys rezultatai, pavyzdžiui, galėtų būti matuojamas sukurtos žmogiškųjų išteklių prognozavimo sistemos ir ja atliktų prognozių panaudojamumas, vertinant, kokia dalis aukštojo mokslo ir profesinio mokymo programų buvo atnaujinta, remiantis prognozavimo rezultatais. Tačiau, norint surasti tiksliai rodiklio formuluotes ir numatyti daug administracinių kaštų nereikalaujantį panašaus rodiklio stebėjimo būdą, reikėtų atlikti atskirą studiją.

Rezultatyvumo požiūriu, kol kas nėra fiksuota nė vieno iš pasirinktų rezultato rodiklių reikšmių. Rodiklio „Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo Europos socialinio fondo veiklose“ (R.S.393) atveju, kadangi jis matuojamas ne renkant informaciją tiesiogiai iš projektų ataskaitų, tačiau atliekant atskirą tyrimą, galima tikėtis, kad jo reikšmės iki 2018 m. gruodžio 31 d., atlikus tyrimą, atsiras visų priemonių atžvilgiu. Remiantis atsakymais į šio vertinimo metu atliktos mokymų dalyvių apklausos metu užduotus, panašius į rezultato rodikliui matuoti skirtus, klausimus matoma, kad mokymų metu įgytas žinias pritaiko apie 70-80 proc. dalyvių, taigi galima tikėtis, kad nustatytos rezultato rodiklio reikšmės bus artimos 2018 m. gruodžio 31 d. suplanuotai pasiekti reikšmei. Rodiklio „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809) atveju prognozuoti rodiklio reikšmę 2018 m. gruodžio 31 d. sudėtinga, nes, kaip jau minėta, rodiklio reikšmė didele dalimi priklauso nuo veiksnių, tiesiogiai nepriklausančių nuo ES struktūrinių fondų priemonių įgyvendinimo.

Apibendrinant analizuojamų priemonių stebėsenai naudojamų rodiklių tinkamumą galima teigti, jog pasirinkti rodikliai, išskyrus rodiklį „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809), yra tinkami ir pakankami priemonių intervencijoms atspindėti. Vis dėlto, jeigu būtų poreikis praplėsti rodiklių sąrašą, būtų tikslinga šalia rodiklio „Apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai“ (P.S.406) įtraukti keletą papildomų, detalesnius intervencijų įgyvendinimo aspektus atskleidžiančių, rodiklių. Pavyzdžiui, įgyvendinant priemones būtų naudinga nuolat stebėti tokius intervencijomis sukuriamų produktų aspektus kaip dirbančiųjų, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją, pasiskirstymas pagal kvalifikacijos lygmens profesijų grupes. Šiuos aspektus matuojančių

rodiklių formuluotės buvo pasiūlytos analizuojamų priemonių išankstiniame vertinime¹³³. Tokių detalesnių analizuojamų priemonių intervencijų aspektų stebėjimas padėtų geriau matyti priemonės sėkmę atliepiant ją planuojant išsikeltus tikslus ir pakeitimai galėtų būti daromi apibendrinant jau egzistuojančių rodiklių duomenis, nelaukiant, kol šių priemonių atžvilgiu bus atliktas atskiras tyrimas.

Apibendrinant analizuojamų priemonių rezultatyvumą, matoma, kad daugumos priemonių atveju VP numatyti iki 2018 m. gruodžio 31 d. pasiekti rezultatai jau dabar yra pasiekti, arba pasirašytose projektu sutartyse suplanuotos reikšmės rodo, jog, projektams vykstant sklandžiai, tikslai turėtų būti pasiekti. Šiek tiek daugiau abejonių dėl tarpinių rezultatų pasiekimo kelia tik priemonės „Kompetencijų vaučeris“ (Nr. 09.4.3-IVG-T-813) ir „Inostažuotė“. Kol kas sudėtingiausia situacija yra priemonėje „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814), kur rodiklio „Sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkiniai“ (P.N.808) atveju šiuo metu nėra pasirašyta sutarčių, pagal kurias būtų išipareigojama sukurti dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkinius. Nėra ir jau sukurtų tokių dokumentų rinkinių, nors, remiantis VP, iki 2018 m. gruodžio 31 d. turėtų būti parengti 2 tokie rinkiniai. Priemonėse „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-827) ir „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (Nr. 09.4.3-ESFA-V-834) atitinkamai rodiklių „Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius“ (P.S.404) ir „Atnaujintos žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros sistemos dalys“ (P.S.408) atveju kol kas taip pat jokios rodiklių reikšmės nėra pasiektos, tačiau, žiūrint į pasirašytose projektu sutartyse numatomas pasiekti minėtų rodiklių reikšmes, galima tikėtis, jog iki 2018 m. gruodžio 31 d. situacija pasikeis. Rezultatyvumo požiūriu, kol kas nėra fiksuota nė vienos iš pasirinktų rezultato rodiklių reikšmių. Rodiklio „Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo Europos socialinio fondo veiklose“ (R.S.393) atveju galima tikėtis, kad nustatytos rezultato rodiklio reikšmės bus artimos 2018 m. gruodžio 31 d. suplanuotai pasiekti reikšmei. Rodiklio „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809) atveju prognozuoti rodiklio reikšmę 2018 m. gruodžio 31 d. sudėtinga, nes ji didele dalimi priklauso nuo veiksmų, nesusijusių su ES struktūrinių fondų priemonių įgyvendinimu.

Kalbant apie pagal priemonės sukuriamus produktus ir rezultatus, svarbus ne tik jų kiekis, tačiau ir kokybė. Nors priemonių veiklų kokybės užtikrinimas yra vienas iš didžiausių iššūkių, nes ją kontroliuoti už priemonių įgyvendinimą atsakingoms institucijoms yra sudėtingiausia, tačiau atliktas tyrimas parodė, jog aukšta priemonių remiamų veiklų kokybė užtikrinama pačių įmonių, siunčiančių savo darbuotojus mokytis, iniciatyva. Kadangi visi pagal priemonės finansuojami mokymai turi vykti darbo metu, įmonės, kurios išleidžia savo darbuotojus mokytis, tuo laikotarpiu turi ieškoti būdų perduoti besimokančiojo veiklas kolegoms, užpildyti atsiradusias spragas, todėl įmonės labai atsakingai vertina siūlomas mokymų programas, lektorius, nes neturi galimybių švaistyti darbuotojų darbo laiko nekokybiškiems, pridėtinės vertės nesukuriantiems, mokymams. Toks įmonių požiūris verčia aukštą mokymų kokybę užtikrinti ir projektų vykdytojus bei potencialius mokymų teikėjus. Projektų vykdytojai, pavyzdžiui, priemonės „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814) atveju, kai jie yra pagrindiniai mokymų organizatoriai, o įmonių darbuotojai – pagrindiniai dalyviai, supranta, jog, suorganizavus nekokybiškus mokymus, negalės surinkti projekto sutartyje numatyto skaičiaus apmokytų darbuotojų, arba, vieną kartą gavusios žemos kokybės mokymus, įmonės nuspręš apskritai toliau projekto veiklose nedalyvauti. Todėl pirkdami išorinius lektorius projektų vykdytojai nustato aukštus kokybinius reikalavimus, daug laiko skiria programų suderinimui ir parinkimui. Kai kurie priemonės „Kompetencijos LT“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-814) projektų vykdytojai papildomai prašo mokymų dalyvių po mokymų užpildyti mokymų vertinimo anketas, kurios

¹³³ VŠĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“, Pasiūlymai dėl 2014–2020 m. numatomų žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių“, 2013 m. gruodžio 16 d.

padeda dar tiksliau įvertinti įgyvendinamų veiklų kokybę. Mokymų vertinimo anketas po veiklų pabaigos taip pat pildo ir pagal priemonę „Kompetencijų vaučeris“ (Nr. 09.4.3-IVG-T-813) besimokantys darbuotojai, o jų vertinimo rezultatai vėliau apibendrinami ir skelbiami viešai bei yra naudojami mokymų teikėjų sąrašui koreguoti.

Potencialūs lektoriai lygiai taip pat yra suinteresuoti suteikti aukštos kokybės mokymų paslaugas. Tai ypatingai aktualu dėl to, kad su verslo įmonėmis Lietuvoje dirbančių mokymų teikėjų rinka nėra didelė, todėl vienos įmonės neigiama patirtis su konkrečiu lektoriumi ar mokymus teikiančia įmone gali sugadinti tokio lektoriaus ar įmonės reputaciją ilgam, taip sumažinant lektoriui ar įmonei tenkantį užsakymų skaičių¹³⁴.

Jau įvykusių veiklų kokybę kaip aukštą įvertino ir darbuotojų bei mokymų dalyvių apklausos respondentai. Detaliau išvalgos dėl įvairių veiklų kokybės aspektų, padarytos remiantis apklausos duomenimis, pristatomos skyriuje 2.3 Asmeninio konkurencingumo modelis.

2.3 ASMENINIO KONKURENCINGUMO MODELIS

Ši vertinimo ataskaitos dalis skirta išanalizuoti dviejų grupių (mokymų dalyvių – galutinių naudos gavėjų, ir projektų vykdytojų (priemonės „Kompetencijos LT“ atveju projektų partnerių) – darbdavių) anketinės apklausos rezultatus. Mokymų dalyvių ir projektų vykdytojų apklausos rezultatai skirti daugeliui vertinimo klausimų atsakyti, pavyzdžiui, kiek suteiktos mokymų paslaugos pasiteisino, ar atitiko darbuotojų lūkesčius ir pan., taip pat – įvertinti priemonių naudą. Kaip jau minėta aprašant vertinimo teorinį pagrindą, apklausos duomenys analizuojami taikant asmeninio konkurencingumo modelio principus ir poveikį mokymų dalyviams suprantant kaip asmeninio konkurencingumo darbo rinkoje augimą, o poveikį darbdavių organizacijoms – kaip darbuotojų darbo rezultatų pagerėjimą.

Taigi, siekiant įvertinti ES fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkreta us uždavinio „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangą pasitelkiant mokymų dalyvių ir jų darbdavių apklausų duomenis, siekiama keletu tikslų:

- 1) Nustatyti mokymų dalyvių asmeninio konkurencingumo pokyčius dėl dalyvavimo mokymų veiklose;
- 2) Nustatyti mokymų dalyvių darbo rezultatų pokyčius dėl dalyvavimo mokymų veiklose;
- 3) Išanalizuoti su mokymų dalyviais, su darbdavio organizacija ir su pačia mokymų veikla susijusias priežastis, nulėmusias mažesnę ar didesnę dalyvavimo mokymų veiklose poveikį;
- 4) Išanalizuoti, kurioms dalyvių ir projektų vykdytojų grupėms poveikis buvo didžiausias ir kokioms grupėms jis galėtų būti didesnis.

¹³⁴ Remiantis atvejo studijų atlikimo metu surinkta informacija.

2.3.1 EMPIRINIO TYRIMO DALYVIAI

Mokymų dalyviai. Tyrime dalyvavo 633 darbuotojai, dalyvavę mokymų pagal ES struktūrinių fondų finansuojamas priemones veiklose. Iš jų pusė dalyvavo mokymuose pagal priemonę „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“, ketvirtadalis – pagal priemonę „Kompetencijos LT“, likę respondentai – pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“¹³⁵. Ši pasiskirstymą galima laikyti reprezentatyviu, nes jis atspindi analizuojamų priemonių įgyvendinimo pažangą.

Šiek tiek daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių mokymų dalyvių (60 proc.) yra sėkmingai baigę mokymus pagal vieną iš keturių nagrinėjamų priemonių, nors absoliuti dauguma projektų dar nėra pasibaigę (84 proc.). Beveik pusė dalyvių (46 proc.) dalyvavo vienos darbo dienos trukmės mokymuose ir tik mažiau nei penktadalis – daugiau nei savaitę trukusiuose mokymuose. Absoliuti dauguma respondentų tebedirba projektą vykdančiose (vykdžiusiose) organizacijose, o pusė iš tų, kurie jose nebedirba, pasibaigus mokymams vykdančiose organizacijose dirbo mažiau nei pusę metų¹³⁶.

Dauguma apklausos respondentų (78 proc.) yra jauni (iki 40 m.), turintys universitetinį išsilavinimą (77 proc.), dirbantys projektą vykdančioje (vykdžiusioje) organizacijoje iki 5 metų (72 proc.). Apie pusė respondentų yra tarnautojai / specialistai, po penktadalį – vadovai arba klientų aptarnavimo specialistai, nedidelė dalis (5 proc.) – darbininkai. Taigi, galima teigti, jog priemonės planuojant kelti tikslai pasiekti, jog priemonėse didžiausia apimtimi dalyvautų ne vadovaujančios grandies darbuotojai, bet specialistai ir darbininkai, buvo įgyvendinti. Specialistai ir darbininkai bendrai sudarė 79 proc. visų į apklausą atsakiusių, taigi galima manyti, jog panaši dalis jų buvo ir tarp bendros pagal priemones besimokančiųjų populiacijos.

Tik 5 proc. apklausoje dalyvavusių mokymų dalyvių nurodė, kad dirba mažiau nei 40 val. per savaitę¹³⁷.

Projektų vykdytojai (darbdaviai). Tyrime dalyvavo 76 darbdavių atstovai, kurių atstovaujama organizacijų darbuotojai dalyvavo mokymuose pagal analizuojamas ES struktūrinių fondų finansuojamas priemones. Iš jų daugiausiai (42 proc.) vykdė projektus (buvo projektų partneriai) pagal priemonę „Kompetencijos LT“, 28 proc. ir 24 proc. – atitinkamai pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ ir „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“, o likę 6 proc. – pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“¹³⁸. Priemonės „Kompetencijos LT“ atveju vertinant ne įgyvendinamų projektų, bet projektų partnerių įmonių (kurios ir dalyvavo apklausoje) skaičių, šis respondentų pasiskirstymas gali būti laikomas reprezentatyviu, nes atitinka priemonių dydį, jį matuojant visu priemonės projektus įgyvendinančių (projekto vykdytojo ar partneriu statusu) įmonių skaičiumi.

Šiek tiek daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių darbdavių (58 proc.) veikia gamybos arba statybos sektoriuose. Absoliuti dauguma apklausoje dalyvavusių darbdavių (pagrindinės buveinės) yra įsikūrę miesto vietovėse (94 proc.), didžiųjų miestų (Vilniaus ir Kauno) savivaldybėse (61 proc.)¹³⁹. Apklausoje

¹³⁵ Detalesnė informacija apie respondentų (mokymų dalyvių) pasiskirstymą pagal priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 25, Priedas Nr. 1).

¹³⁶ Detalesnė informacija apie respondentų (mokymų dalyvių) mokymų patirtį pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 26, Priedas Nr. 1).

¹³⁷ Detalesnė informacija apie respondentų charakteristikas pateikiama ataskaitos priede (žr. Paveikslas 27, Priedas Nr. 1).

¹³⁸ Detalesnė informacija apie respondentų (darbdavių atstovų) pasiskirstymą pagal priemones pateikiama ataskaitos priede (žr. Paveikslas 28, Priedas Nr. 1).

¹³⁹ Darbdavių atstovai taip pat nurodė kitas Lietuvos vietoves, kuriose veikia organizacijos padaliniai (pagal paminėjimo dažnumą): Panevėžys, Vilnius, Klaipėda, Šiauliai, Kaunas, Ignalina, Mažeikiai, Telšiai, Ukmergė, Utena, Zarasai, Alytus, Elektrėnai, Kaišiadorys, Kėdainiai, Kupiškis, Kuršėnai, Marijampolė, Molėtai, Prienai, Raseiniai, Rokiškis, Tauragė.

dalyvavo tiek mažos, tiek vidutinės, tiek didelės organizacijos, veikiančios Lietuvoje ir ilgesnį, ir trumpesnį laikotarpį¹⁴⁰. Apklausoje dalyvavę darbdavių atstovai dažniausiai užėmė personalo valdymo specialistų ar vadovų arba kitas vadovaujančias pareigas ir turėjo solidžią (daugiau nei 5 metų) darbo organizacijoje patirtį.

2.3.2 MOKYMŲ TURINYS

Darbdavių teigimu, mokymuose daugiausiai dėmesio (72 proc.) buvo skirta pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje (t. y. būtinų tam tikram darbui atlikti, pvz.: siuvėjų mokymai arba draudimo profesiniai mokymai), lavinimui. Beveik pusė (46 proc.) projektų dalyvių mokėsi specializuotų įgūdžių, reikalingų tik konkrečioje organizacijoje, pvz.: apmokymas dirbti su įmonėje esančia įranga arba klientų aptarnavimo standarto mokymai. Daugiau nei trečdalis (41 proc.) dalyvių mokėsi bendrųjų įgūdžių ar žinių, pritaikomų skirtingose darbo vietose, pvz.: kalbų mokymai ar projektų valdymas (žr. Paveikslas 13).



PAVEIKSLAS 5. MOKYMŲ TURINYS (DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Informacija apie tai, kokios žinios ir įgūdžiai buvo dažniausiai lavinami mokymų projektuose, vykdytuose pagal skirtingas priemones, pateikta ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 10, Priedas Nr. 1).

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, bet analizuojant apklausos rezultatus matoma tendencija, jog užsienio investuotojams skirtose priemonėse, lyginant su priemonėmis, skirtomis lietuviško kapitalo įmonių darbuotojams, šiek tiek didesnis dėmesys buvo skirtas specializuotų įgūdžių, reikalingų tik esamoje organizacijoje, tobulinimui. Todėl galima manyti, kad pagal šias priemones mokėsi darbuotojai turi mažesnes galimybes įgytus įgūdžius pritaikyti kitose organizacijose ir panaudoti vėlesniais savo karjeros etapais. Sąlyginai mažiausiai dėmesio įmonei specifiniams įgūdžiams skirta priemonėje „Kompetencijos LT“. Šios priemonės atveju didžiausias dėmesys skirtas profesiniams įgūdžiams, reikalingiems tam tikrame sektoriuje ar profesijoje, taigi galima manyti, kad šios priemonės mokymų dalyviai turi geresnes galimybes mokymų metu įgytus įgūdžius pritaikyti

¹⁴⁰ Detalesnė informacija apie respondentų (darbdavių atstovų) pasiskirstymą pagal organizacijos veiklos rūšį ir pagrindinės buveinės vietą bei pagal įvairias organizacijos ir respondento charakteristikas pateikiama ataskaitos priede (žr. Paveikslas 29 ir Paveikslas 30 Priedas Nr. 1).

kitose to paties sektoriaus ar tų pačių profesinių įgūdžių reikalaujančiose organizacijose. Taip pat įdomu tai, kad nors pagrindinis priemonių tikslas buvo suteikti specializuotus profesinius įgūdžius, beveik visų priemonių atveju mokymų metu reikšmingas dėmesys buvo skirtas ir bendrųjų įgūdžių ugdymui bei žinių suteikimui. Bendrieji įgūdžiai, remiantis į apklausą atsakiusių respondentų duomenimis, nebuvo ugdomi tik priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju.

2.3.3 EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Toliau pateikiamas darbuotojų ir darbdavių empirinio tyrimo rezultatų aprašymas. Rezultatų palyginimas pagal priemones pateikiamas kiekvienos dalies pabaigoje.

MOKYMŲ VEIKLŲ SUDERINAMUMO VERTINIMAS

Siekiant įvertinti mokymų veiklų suderinamumą, tiek mokymų dalyvių, tiek darbdavių atstovų buvo klausiama, ar darbuotojai dalyvavo daugiau nei vienoje mokymų veikloje (įskaitant ir tas, kurios nebuvo finansuotos iš ES struktūrinių fondų). Šiek tiek daugiau nei pusė mokymų *dalyvių* (54 proc.) nurodė, kad dalyvavo keliose mokymų veiklose, tačiau didžioji dauguma *darbdavių* atstovų (84 proc.) teigė, kad jų organizacijos darbuotojai dalyvavo keliose mokymų veiklose¹⁴¹.

Daugiau nei vienoje veikloje dažniau teigia dalyvavę klientų aptarnavimo specialistai ir vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai nei darbininkai¹⁴². Didžioji dauguma ir mokymų *dalyvių*, ir *darbdavių*, kurie nurodė dalyvavimą keliose mokymų veiklose, buvo įsitikinę, kad skirtingos mokymų veiklos buvo suderintos tarpusavyje (atitinkamai 75 proc. ir 82 proc., dalyvių ir darbdavių vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskiria¹⁴³).

Mokymų veiklų suderinamumą labiau teigiamai vertina jaunesni mokymų dalyviai, klientų aptarnavimo specialistai, taip pat – turinys ilgesnę nei 10 metų profesinę patirtį, o kiek prasčiau – dalyviai, kurie nebedirba mokymus vykdančioje organizacijoje¹⁴⁴. Skirtingų mokymų veiklų suderinamumą skirtingų mokymų priemonių dalyviai vertino panašiai¹⁴⁵.

Darbdavių mokymų veiklų suderinamumo vertinimas pagal priemonę pateikiamas ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 12, Priede Nr. 1).

Apibendrinant galima teigti, kad **mokymų veiklų suderinamumo kriterijus yra pasiektas**: tiek mokymų dalyviai, tiek darbdaviai skirtingas mokymų veiklas vertina kaip suderintas.

MOKYMŲ VEIKLŲ KOKYBĖS VERTINIMAS

Siekiant įvertinti įgyvendintų mokymų veiklų kokybę, tyrimo *dalyvių* buvo prašoma nurodyti, ar mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti, ar pateiktas turinys atitiko

¹⁴¹ Detalesnė mokymų dalyvių ir darbdavių atstovų atsakymų informacija apie dalyvavimą keliose mokymo veiklose pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 31 ir Paveikslas 32, Priedas Nr. 1).

¹⁴² Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede Nr. 2.

¹⁴³ Detalesnė informacija apie mokymų veiklų suderinamumą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 33, Priedas Nr. 1).

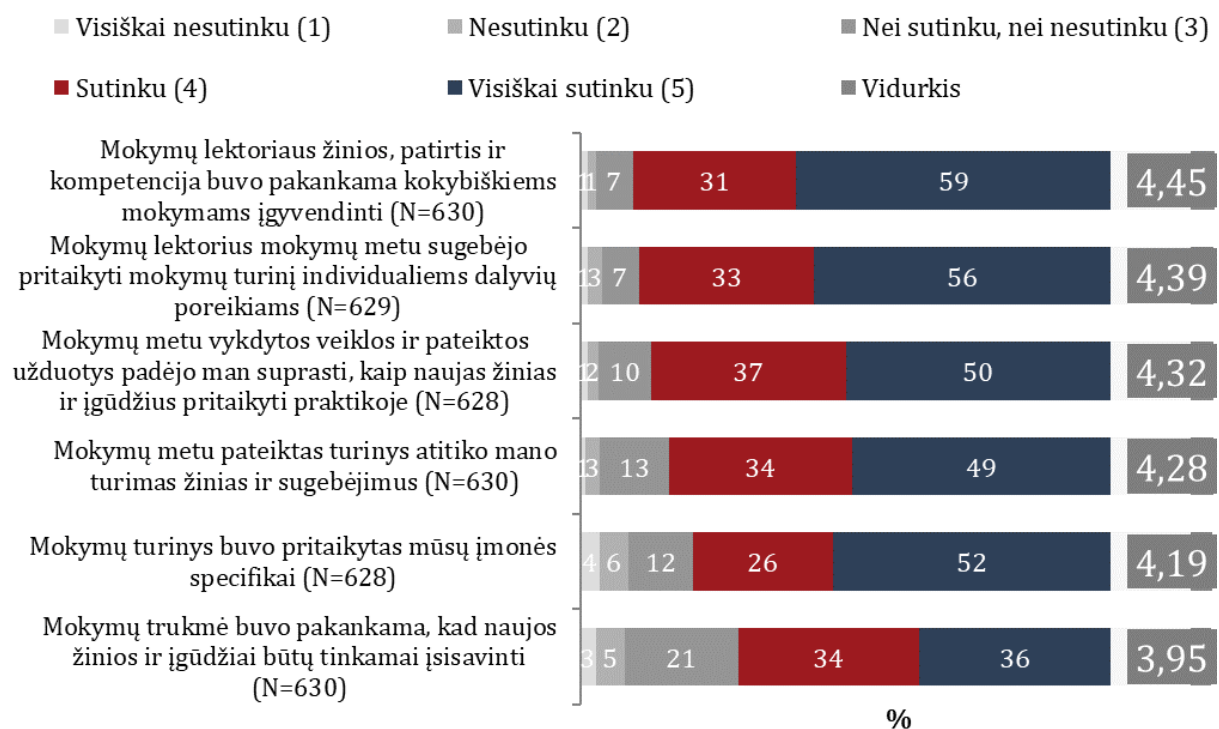
¹⁴⁴ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede Nr. 2.

¹⁴⁵ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymų veiklų suderinamumo vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 11, Priedas Nr. 1).

dalyvių turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs), ar lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas, atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams (pvz.: atsakyti į specifinius klausimus), ar jo žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti. Taip pat tyrimo dalyviai įvertino, kiek mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo jiems suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje, bei, kiek mokymų turinys buvo pritaikytas jų įmonės specifikai. **Darbdaviams** taip pat buvo užduodami klausimai apie mokymų trukmę, lektoriaus kompetenciją, turinio pritaikymą įmonės specifikai, o taip pat – ar planuodami, rinkdamiesi ir užsakydami mokymus darbdaviai kėlė tikslą, kad naujai įgytos žinios ir įgūdžiai būtų praktiškai pritaikomi.

Apskritai mokymų kokybę mokymų **dalyviai** vertino teigiamai (žr. Paveikslas 6). Palankiausiai įvertintas mokymų lektorius – žinios, patirtis ir kompetencija bei gebėjimas pritaikyti mokymų turinį individualiems poreikiams (sutinka 90 proc. ir 89 proc. dalyvių). Prasčiausiai vertinamas mokymų kokybės aspektas – veiklų pakankamumas (mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti, sutinka tik 70 proc. dalyvių).

Mokymo veiklos kokybės vertinimas (dalyviai)



PAVEIKSLAS 6. MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

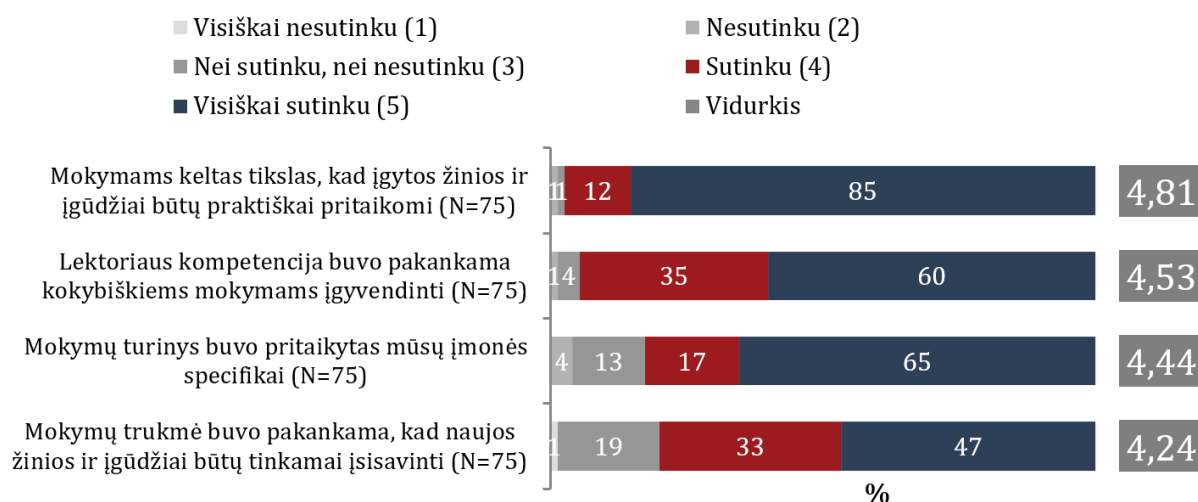
Mokymų veiklos pakankamumą šiek tiek palankiau vertino mokymų dalyviai, mokėsi pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“. Vyresni (virš 40 m. amžiaus) ir (arba) ilgesnę profesinę patirtį turintys dalyviai dažniau nurodė, kad mokymai buvo individualizuoti (t. y. turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus, lektorius mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį

individualiems dalyvių poreikiams). Vadovaujančias pareigas užimantys mokymų dalyviai labiau teigiamai vertino lektoriaus kompetenciją¹⁴⁶.

Priemonės „Kompetencijos LT“ atveju mokymų turinys buvo sąlyginai mažiausiai pritaikytas konkrečios įmonės specifikai¹⁴⁷.

Apskritai, **darbdaviai** mokymų kokybę vertino (statistiškai) reikšmingai palankiau nei patys mokymų dalyviai (žr. Paveikslas 7). Mokymų turinys buvo dažniau pritaikytas organizacijos specifikai, jei mokymų priežastis buvo poreikis apmokyti naujus darbuotojus arba jei nustatant poreikį mokytis buvo analizuotos jau turimos bei trūkstamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai¹⁴⁸.

Mokymo veiklos kokybės vertinimas (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 7. MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Analizuojant darbdavių mokymų veiklų kokybės vertinimą pagal skirtingas priemones matoma, kad nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau stebima tendencija, kad organizacijos apmokiusios darbuotojus pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ vykusių mokymų veiklų kokybę vertina palankiau¹⁴⁹.

Apibendrinant galima teigti, kad **mokymų veiklos buvo įgyvendintos kokybiškai**, t. y. mokymų lektorius buvo pakankamos kompetencijos, mokymų turinys buvo pritaikytas individualiems dalyvių poreikiams ir įmonės specifikai bei orientuotas į žinių pritaikymą. Visgi **mokymų trukmė galėtų būti ilgesnė**, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti (šiuo metu geriausiai tai įgyvendinta priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju). Reikia pažymėti, kad mokymų veiklos buvo pakankamai individualizuotos, t. y. pritaikytos individualiems poreikiams (sąlyginai mažiau mokymų

¹⁴⁶ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2.

¹⁴⁷ Detalesnė informacija apie mokymų veiklos kokybės vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 13, Priedas Nr. 1).

¹⁴⁸ Mokymų kokybės vertinimo sąsaja su poreikių analize pateikiama ataskaitos priede nr. 1.

¹⁴⁹ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų mokymų veiklų kokybės vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 14, Priedas Nr. 1).

turinys individualizuotas priemonės „Kompetencijos LT“ atveju), ką rodo palankesnis vyresnių ir (arba) didesnę patirtį turinčių darbuotojų vertinimas, kadangi būtent jų turimos kompetencijos lygis dažnai būna labai skirtingas. Kaip **būtina sąlyga mokymų kokybei užtikrinti išaiškėjo detalus mokymų poreikio nustatymas**, analizuojant esamas ir trūkstamas darbuotojų žinias, kas leidžia labiau pritaikyti mokymų turinį esamai situacijai organizacijoje.

MOKYMŲ POREIKIO, DALYVIŲ MOTYVACIJOS IR SĄLYGŲ MOKYTIS VERTINIMAS

Ankstesni tyrimai parodė, kad mokymų efektyvumą reikšmingai lemia mokymų poreikio nustatymo procesas, darbuotojų įtraukimas į poreikių nustatymą ir mokymų tikslų aiškumas, todėl vertinant mokymų veiklų poveikį, atsižvelgta į šiuos veiksnius.

Mokymų poreikio atsiradimas. Siekiant išnagrinėti, kaip atsirado mokymų poreikis organizacijose, mokymų dalyvių buvo klausama, ar jų darbui buvo reikalingi konkretūs mokymai, o darbdavių – kokios aplinkybės lėmė mokymų poreikio atsiradimą organizacijoje.

Absoliuti dauguma mokymų **dalyvių** (94 proc.) nurodė, kad konkretūs mokymai buvo reikalingi arba labai reikalingi jų darbui. Darbininkams mažiau nei kitoms profesijoms buvo akivaizdus mokymų reikalingumas.

Daugiausia **darbdavių** (72 proc.) nurodė, kad mokymų poreikis yra nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo organizacijoje dalis. Tik mažiau nei ketvirtadaliui projektų vykdytojų mokymų poreikis atsirado dėl tam tikrų pokyčių organizacijoje ar jos aplinkoje (naujų technologijų, darbuotojų perėjimo į naujas pareigas, veiklos reguliavimo ar įmonės plėtros). Apie trečdaliui projektų vykdytojų mokymų poreikį nulėmė būtinybė tobulinti esamus procesus, naujų darbuotojų apmokymas. Taip pat apie trečdalis projektų vykdytojų mokymus mato kaip būdą motyvuoti savo darbuotojus. Tik nedidelė dalis darbdavių mokymais bandė spręsti nepatenkinamus darbuotojų (13 proc.) ar visos organizacijos veiklos rezultatus (1 proc.)¹⁵⁰.

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau matoma tendencija, jog priemonės „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ atveju šiek tiek svarbesnė, nei kitų priemonių atveju, mokymų organizavimo priežastis buvo poreikis apmokyti naujus darbuotojus. Priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju, lyginant su kitomis priemonėmis, šiek tiek svarbesnė mokymų organizavimo priežastis buvo būtinybė kelti žemą darbuotojų darbo kokybę ir našumą, ir atliepti įmonės plėtros keliamus iššūkius. Priemonės „Kompetencijos LT“ kaip mokymų poreikio priežastis šiek tiek dažniau, nei kitų priemonių atveju, buvo nurodytas noras mokymais motyvuoti darbuotojus¹⁵¹.

Mokymų poreikio nustatymas. Siekiant išnagrinėti, kaip buvo nustatytas mokymų poreikis organizacijose, mokymų dalyvių buvo klausama, ar darbdavys klausė jų nuomonės apie mokymų veiklos reikalingumą, o darbdavių – kaip buvo detalizuotas konkretus mokymų poreikis ir kas dalyvavo šiame procese.

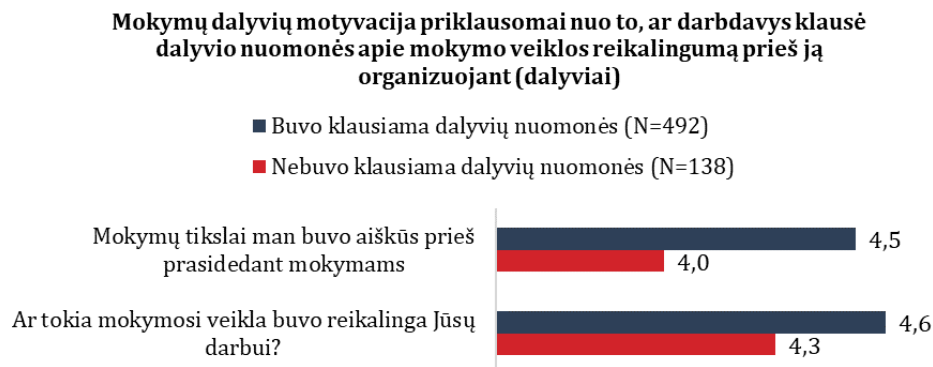
Daugumos **dalyvių** (78 proc.) nuomonės apie mokymų reikalingumą buvo klausama prieš organizuojant mokymų veiklas. Ilgesnę profesinę patirtį turintys (ir vyresni) dalyviai buvo dažniau klausiami jų nuomonės apie mokymų veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant. Dažniau nuomonės apie mokymų reikalingumą buvo klausama vadovų (nei darbininkų), turinčių universitetinį išsilavinimą. Įdomu tai, kad

¹⁵⁰ Detalesnė informacija apie priežastis, nulėmusias pasirinktų mokymosi veiklų poreikį pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 34, Priedas Nr. 1).

¹⁵¹ Detalesnė informacija apie mokymų poreikio atsiradimą organizacijoje pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 15, Priedas Nr. 1).

tie, kurių nuomonės buvo klausama, dažniau tebedirba projektą vykdančioje (vykdžiusioje) organizacijoje ¹⁵². Darbdavys dažniau klausė dalyvių nuomonės apie mokymų reikalingumą tose organizacijose, kurios vykdė mokymus pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“¹⁵³.

Mokymosi reikalingumas jų darbui dalyviams buvo **akivaizdesnis**, o **mokymų tikslai aiškesni** tuomet, **kada prieš organizuojant mokymus, darbdavys klausė būsimų dalyvių nuomonės** apie mokymų reikalingumą.



PAVEIKSLAS 8. MOKYMŲ DALYVIŲ SUVOKIMAS APIE MOKYMO SI REIKALINGUMĄ IR TIKSLUS PRIKLAUSOMAI NUO TO, AR DARBDAVYS SU JUO TARĖSI APIE MOKYMŲ REIKALINGUMĄ PRIEŠ JUOS ORGANIZUODAMAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

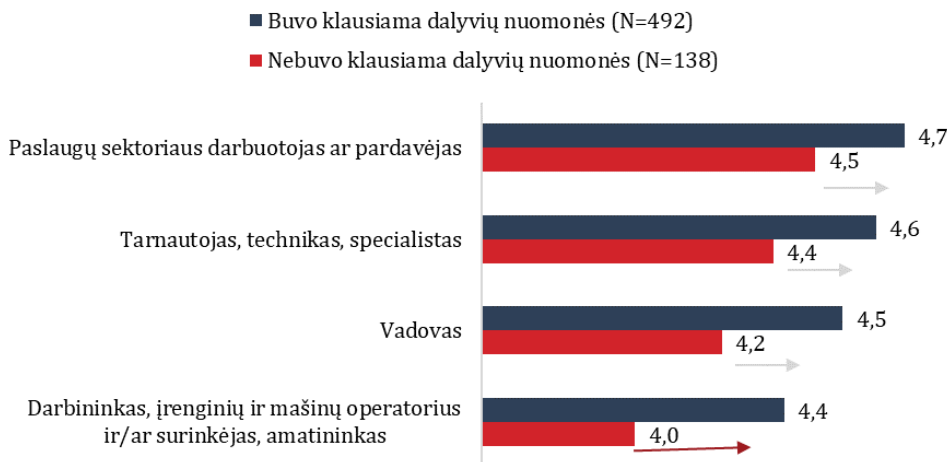
Įdomu tai, kad, nors į poreikio detalizavimą dažniau įtraukiami aukštesnį išsilavinimą turintys ar vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ¹⁵⁴, tačiau būtent darbininkiškų profesijų mokymų dalyviams tokia praktika turi didžiausią įtaką motyvacijai (žr. Paveikslas 9).

¹⁵² Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede Nr. 2.

¹⁵³ Detalesnė informacija apie mokymų poreikio detalizavimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 16, Priedas Nr. 1).

¹⁵⁴ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2.

Mokymų reikalingumo suvokimas priklausomai nuo to, ar darbdavys klausė dalyvio nuomonės apie mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant skirtingose mokymų dalyvių grupėse (dalyviai)



PAVEIKSLAS 9. MOKYMŲ DALYVIŲ MOKYMŲ REIKALINGUMO VERTINIMAS PAGAL DARBO POBŪDĮ PRIKLAUSOMAI NUO TO, AR DARBDAVYS SU JUO TARĖSI APIE MOKYMŲ REIKALINGUMĄ PRIEŠ JUOS ORGANIZUODAMAS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Daugiau nei pusė **darbdavių** nurodė, kad konkrečiam mokymų poreikiui nustatyti buvo įtraukiami darbuotojai, t. y. atlikta esamų ir trūkstančių kompetencijų diagnostika (63 proc.) arba naujų žinių ir įgūdžių poreikis suformuluotas bendros vadovų ir darbuotojų diskusijos metu (54 proc.). Visgi apie ketvirtadalis projektų vykdytojų mokymų poreikio detalai neanalizavo, nes jis, jų nuomone, buvo akivaizdus (24 proc.), penktadalis nurodė, kad mokymų poreikį nustatė vadovai, darbuotojams nedalyvaujant (21 proc.), o apie dešimtadalis atliko darbuotojų pageidavimų apklausas (13 proc.). Tik nedidelė dalis projektų vykdytojų mokymų poreikio nedetalizavo, deleguodami šį procesą mokymų tiekėjams (7 proc.) arba rinkdamiesi standartinę mokymų programą (5 proc.)¹⁵⁵.

Mokymų poreikio detalizavimas pagal priemones pateiktas ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 16, Priedas Nr. 1).

Dalyvių atranka. Siekiant išanalizuoti, kaip buvo atrinkti darbuotojai, dalyvausiantys mokymuose, mokymų dalyvių buvo klausama, ar jie patys prašė darbdavių suteikti jiems mokymus, o darbdavių – kaip jų organizacijose buvo atrinkti mokymų dalyviai.

Pusė mokymų **dalyvių** patys prašė darbdavio suteikti jiems galimybę dalyvauti mokymų veikloje. Vyresnio amžiaus (virš 30 m.), universitetinį išsilavinimą bei ilgesnę profesinę patirtį turintys ir (arba) ilgiau organizacijoje dirbantys dalyviai dažniau patys prašė darbdavių suteikti jiems mokymus. Prašę suteikti mokymus dalyviai dažniau nei kiti tebedirba toje pačioje projektą vykdančioje (vykdžiusioje) organizacijoje.

¹⁵⁵ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų nurodytą konkretaus mokymosi poreikio nustatymo būdą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 35, Priedas Nr. 1).

Visgi **darbdavių** atstovų teigimu, daugiau nei pusėje projektus vykdančių organizacijų sprendimą, kurie darbuotojai turėtų dalyvauti mokymuose, priėmė vadovai. Tik mažiau nei trečdalis projektų vykdytojų, atrinkdami mokymų dalyvius, atkreipė dėmesį į darbuotojų motyvaciją mokytis, t. y. leido dalyvauti visiems norintiems (32 proc.) arba atrinko tik motyvuotus darbuotojus (24 proc.). Mokymų dalyvių atranka daugelyje organizacijų nulėmė pats mokymų poreikis (t. y. kurioms darbuotojų grupėms reikalingi mokymai)¹⁵⁶.

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau iš analizės rezultatų matoma tendencija, kad priemonės „Kompetencijos LT“ atveju šiek tiek dažniau, lyginant su kitomis priemonėmis, mokymuose dalyvauti galėjo visi norą išreiškę darbuotojai. Priemonės „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ atveju, šiek tiek dažniau mokymuose dalyvauti buvo atrinkti nauji, įmonėje pradėję dirbti, darbuotojai, tuo tarpu priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju, lyginant su kitomis priemonėmis, šiek tiek dažniau mokytis buvo siunčiami darbo įmonėje patirties jau turintys, kurią laiką joje dirbantys, darbuotojai¹⁵⁷.

Tikslų nustatymas. Siekiant nustatyti, kiek mokymuose dalyvausiantys darbuotojai buvo supažindinti su mokymų tikslais ir siekiais, mokymų dalyvių buvo klausiama, ar jiems buvo aiškūs mokymų tikslai, bei, ar jų vadovai aptarė mokymų tikslus prieš prasidedant mokymams. Darbdavių buvo klausiama, ar jie pristatė mokymų tikslus būsimiems mokymų dalyviams.

Dauguma mokymų **dalyvių** (87 proc.) nurodė, kad mokymų tikslai jiems buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams, bet likusiems, t. y. daugiau nei dešimtdaliui jie nebuvo visiškai akivaizdūs. Tik pusė dalyvių nurodė, kad prieš mokymus aptarė mokymų tikslus su savo vadovu¹⁵⁸. Aptarnaujančiam personalui ir specialistams mokymų tikslai buvo aiškesni nei darbininkų profesijų mokymų dalyviams, o vidutinę profesinę patirtį (3–5 m.) turintys dalyviai rečiau nurodė, kad jų vadovas prieš mokymus aptarė su jais mokymų tikslus ir siekius¹⁵⁹. Prieš mokymus vadovai dažniau aptarė mokymų tikslus su darbuotojais tose organizacijose, kurios vykdė mokymus pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“¹⁶⁰.

Tuo tarpu dauguma darbdavių atstovų teigė, kad mokymų tikslai darbuotojams prieš mokymus buvo pristatyti¹⁶¹.

Dalyvių nuomonė apie mokymų poreikį ir dalyvių motyvaciją pagal priemonę pateikta ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 18, Priedas Nr. 1). Darbdavių nuomonė apie mokymų poreikį ir dalyvių motyvaciją pagal priemonę pateikta ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 19, Priedas Nr. 1).

Darbdavio sudarytos sąlygos mokytis. Akivaizdu, kad mokymų efektyvumą lemia mokymų motyvacijai, žinių įsisavinimui ir perkėlimui į praktiką palankios sąlygos darbo vietoje. Ankstesnė patirtis rodo, kad mokymų dalyviai (ypač dirbantys administracinį darbą) mokymų metu dažnai neturi galimybės skirti viso savo darbo laiko mokymams arba turi atlikti susikaupusius darbus po mokymų savo privataus laiko metu.

¹⁵⁶ Detalesnė informacija apie būdus, kuriais projektuose dalyvavusiose organizacijose buvo atrinkti mokymuose dalyvavę darbuotojai pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 36, Priedas Nr. 1).

¹⁵⁷ Detalesnė informacija apie mokymų atrankos būdus pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 17, Priedas Nr. 1).

¹⁵⁸ Detalesnė informacija apie mokymų tikslų aiškumą mokymų dalyviams pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 37, Priedas Nr. 1).

¹⁵⁹ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2.

¹⁶⁰ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymų poreikio ir motyvacijos vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 18, Priedas Nr. 1).

¹⁶¹ Detalesnė informacija apie darbdavių mokymų tikslų aiškumo vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 38, Priedas Nr. 1).

Tad mokymų veiklų dalyvių buvo klausiama, ar darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz.: mokymų metu dalyvis buvo pavaduojamas kolegų).

Keturi iš penkių **dalyvių** teigė, kad jų darbo vietoje buvo sudarytos sąlygos mokytis, t. y. jie buvo pavaduojami mokymų metu¹⁶². Analizuojant mokymų dalyvių sąlygų mokytis sudarymo vertinimą pagal atskiras priemones, matoma, kad sąlygos mokytis darbo vietoje, organizuojant pavadavimą mokymų metu šiek tiek dažniau, lyginant su kitomis priemonėmis, buvo suteiktos priemonės „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ atveju¹⁶³.

Darbdaviai buvo (statistiškai reikšmingai) geresnės nuomonės apie sąlygas mokytis¹⁶⁴. Darbdavių nuomone, sąlygos mokytis buvo palankesnės tose organizacijose, kurios *rečiau* rinkosi standartinę mokymų programą arba mokymų poreikį delegavo nustatyti lektoriui. Taip pat galimybės mokytis (pvz.: organizuotas pavadavimas mokymų metu) buvo didesnės tuomet, jei mokymuose dalyvavo žemiausios kvalifikacijos darbuotojai (kas patvirtina ankstesnę hipotezę), o *rečiau* – jei dalyvavo tik motyvuoti darbuotojai (ką galima paaiškinti tuo, kad darbdaviai perleidžia atsakomybę už mokymosi organizavimą pačiam darbuotojui)¹⁶⁵.

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau stebima tendencija, kad organizacijos apmokiusios darbuotojus pagal priemonę „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ dažniau sudarė tinkamas sąlygas mokytis darbo vietoje nei kitos organizacijos¹⁶⁶.

Apibendrinant mokymų poreikio, dalyvių motyvacijos ir sąlygų mokytis vertinimą, matoma, jog **daugumoje organizacijų poreikis mokytis yra nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo dalis, o daugiau nei trečdalis siekė tobulinti esamus procesus arba apmokyti naujus darbuotojus**. Mokymų **dalyvių motyvacija** (reikalingumo suvokimas ir tikslų aiškumas) labai **susijusi su tuo, ar darbdaviai tarėsi su jais apie mokymų reikalingumą** prieš juos organizuodami. Visgi, tik šiek tiek daugiau nei pusė projektus vykdančių darbdavių, konkrečiam mokymų poreikiui nustatyti įtraukė ir darbuotojus (pvz.: atliko esamų ir trūkstamų kompetencijų diagnostiką arba naujų žinių ir įgūdžių poreikį suformulavo bendros vadovų ir darbuotojų diskusijos metu). Tyrimo duomenys rodo, kad **mažiausiai aiškus jis buvo darbininkiškų profesijų atstovams, galimai dėl to, kad darbdaviai būtent su šia darbuotojų grupe rečiau aptaria mokymų reikalingumą prieš juos organizuodami**, nors šiai grupei tokia praktika ir turėtų didžiausią poveikį reikalingumo suvokimui. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad **apie ketvirtadalis projektų vykdytojų mokymų poreikio detalai neanalizavo**, nes jis, jų nuomone, buvo akivaizdus, o **penktadalis** nurodė, kad mokymų **poreikį nustatė vadovai, darbuotojams nedalyvaujant**. Atrinkdami mokymų dalyvius, daugiau nei pusėje projektus vykdančių organizacijų sprendimą priėmė vadovai, tik mažiau nei trečdalis atkreipė dėmesį į darbuotojų motyvaciją mokytis, t. y. leido dalyvauti visiems norintiems arba atrinko tik motyvuotus darbuotojus. Visgi, reikia pažymėti, kad **atrinkdami tik motyvuotus darbuotojus dalyvauti mokymuose, darbdaviai dažniau jiems nesuteikdavo tinkamų sąlygų mokytis** (pvz.: pavadavimo darbo vietoje mokymų metu). Tik pusė mokymų dalyvių aptarė mokymų tikslus su savo vadovu prieš prasidedant mokymams.

¹⁶² Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių sąlygų mokytis darbo vietoje vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 39, Priedas Nr. 1).

¹⁶³ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių sąlygų mokytis darbo vietoje vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 20, Priedas Nr. 1).

¹⁶⁴ Detalesnė informacija apie darbdavių sąlygų mokytis darbo vietoje vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 40, Priedas Nr. 1).

¹⁶⁵ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2

¹⁶⁶ Detalesnė informacija apie darbdavių sąlygų mokytis darbo vietoje vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 21, Priedas Nr. 1).

MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Siekiant įvertinti įgyvendintų mokymų veiklų efektyvumą, dalyvių buvo klausama, ar mokymai suteikė jiems naujų žinių ir įgūdžių, ar jie išmoko kažko, ką galėtų iškart pritaikyti savo darbe, kaip apskritai vertina mokymų naudą ir – ar rekomenduotų mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai yra reikalingi).

Dauguma **dalyvių** teigė, kad mokymai jiems suteikė naujų žinių ir įgūdžių, kuriuos jie gali iškart pritaikyti savo darbe, mokymai buvo naudingi ir jie juos rekomenduotų kitiems¹⁶⁷.

Mokymų veiklų efektyvumą palankiau vertina moterys (mokymai suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių, išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe)¹⁶⁸. Šiek tiek palankiau mokymų naudą vertino mokymų dalyviai pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“. Sąlyginai mažiausiai palankiai mokymų naudą vertino mokymų dalyviai pagal priemonę „Kompetencijos LT“¹⁶⁹.

Darbdaviai vertino mokymų veiklų efektyvumą (statistiškai) reikšmingai palankiau nei dalyviai¹⁷⁰. Darbdavių teigimu, mokymų veiklų efektyvumas buvo didesnis, jei jų darbuotojai mokėsi pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje¹⁷¹.

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau stebima tendencija, kad organizacijos, apmokiusios darbuotojus pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“, vykusių mokymų veiklų efektyvumą vertina palankiau¹⁷².

Akivaizdu, kad mokymų veiklų efektyvumas priklauso nuo *dalyvio motyvacijos* mokytis, kuri atsispindi dalyvio iniciatyvoje dalyvauti mokymuose, o taip pat užtikrinama tuomet, kada dalyvis supranta mokymosi reikalingumą savo darbui ir žino mokymų tikslus bei siekius. Kaip matyti paveiksle žemiau (žr. Paveikslas 10), mokymų efektyvumas buvo reikšmingai didesnis tuomet, kada dalyviai suvokė konkrečių mokymų reikalingumą savo darbui, patys prašė dalyvauti mokymuose, o tikslai buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.

¹⁶⁷ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymų veiklų efektyvumo vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 41, Priedas Nr. 1).

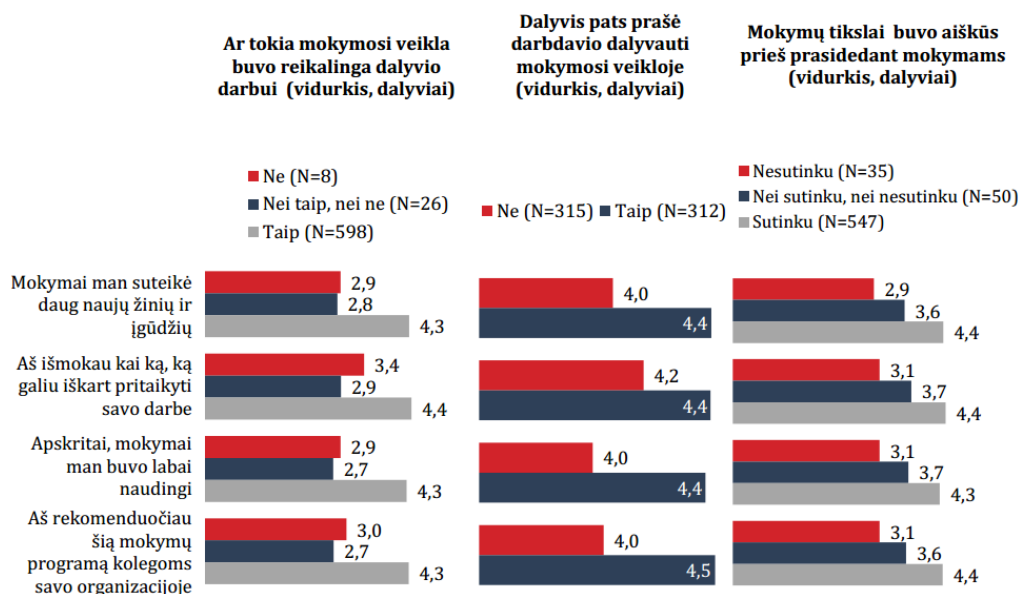
¹⁶⁸ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2.

¹⁶⁹ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymų veiklų efektyvumo vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 22, Priedas Nr. 1).

¹⁷⁰ Detalesnė informacija apie darbdavių mokymų veiklų efektyvumo vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 42, Priedas Nr. 1).

¹⁷¹ Respondentų atsakymų pasiskirstymas priklausomai nuo mokymų tipo pateiktas ataskaitos priede Nr. 1.

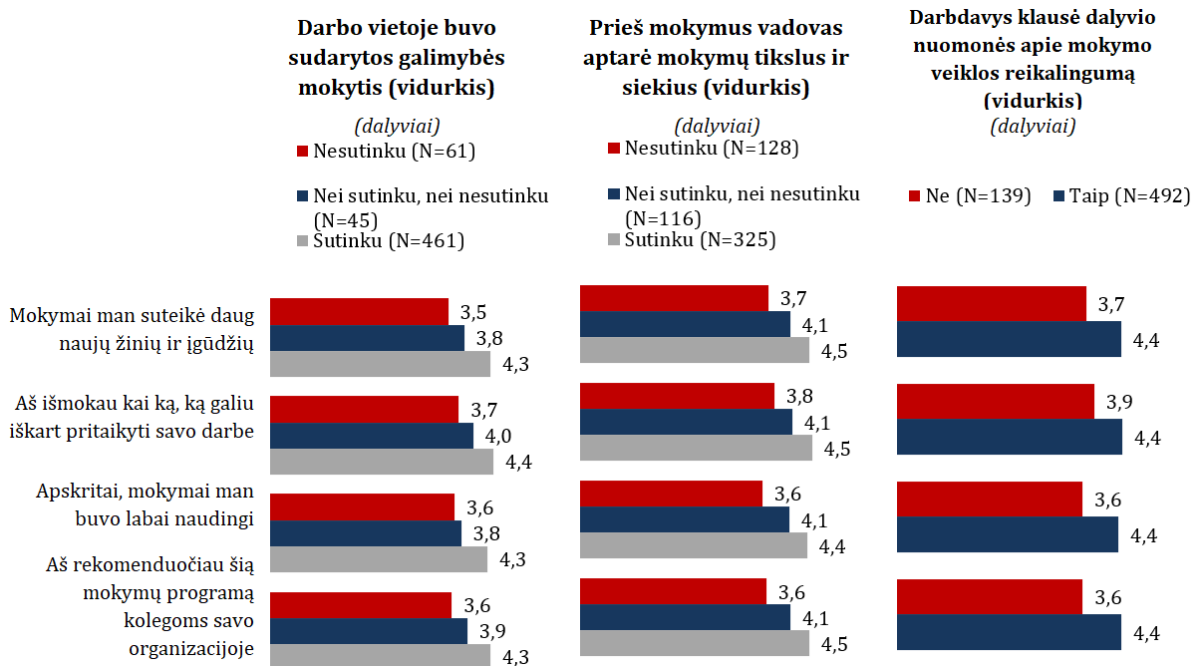
¹⁷² Detalesnė informacija apie darbdavių mokymų veiklų efektyvumo vertinimą priklausomai nuo priemonės pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 23, Priedas Nr. 1).



PAVEIKSLAS 10. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS, PRIKLAUSOMAI NUO DALYVIO MOTYVACIJOS MOKYTIS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

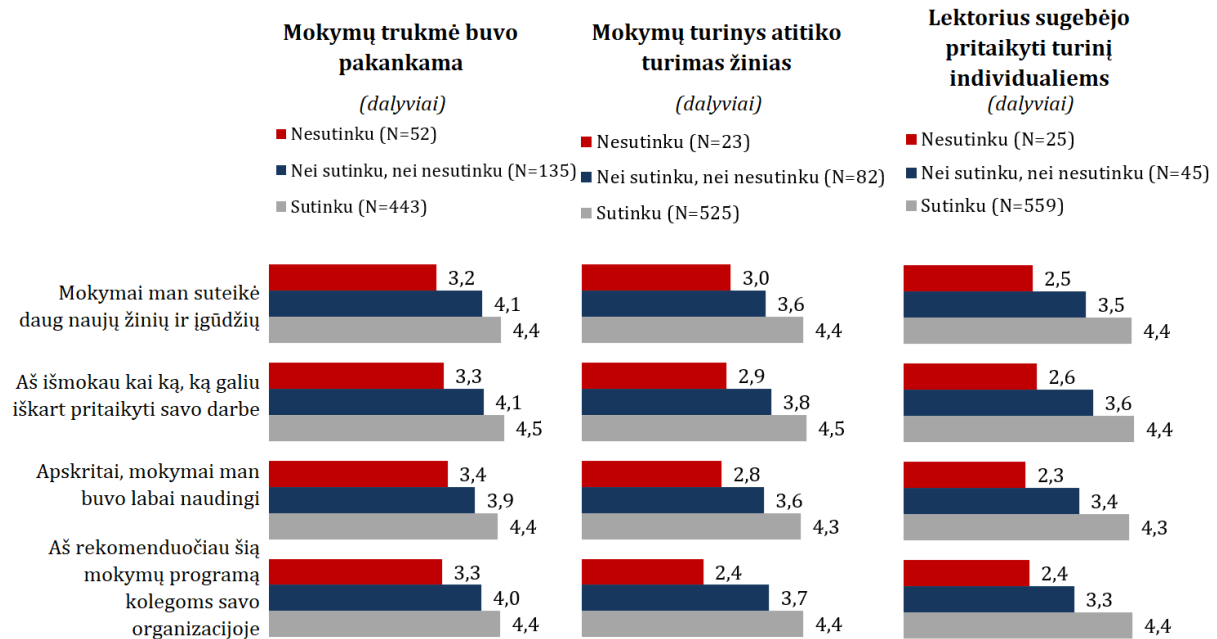
Mokymų efektyvumas buvo reikšmingai didesnis tose *organizacijose*, kuriose darbuotojai buvo įtraukti į mokymų poreikio nustatymą ir planavimą (buvo klausama jų nuomonės apie mokymų reikalingumą, aptariamą mokymų tikslai), o taip pat – sudarytos palankios sąlygos mokytis (žr. Paveikslas 11).



PAVEIKSLAS 11. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS PRIKLAUSOMAI NUO SĄLYGŲ MOKYTIS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

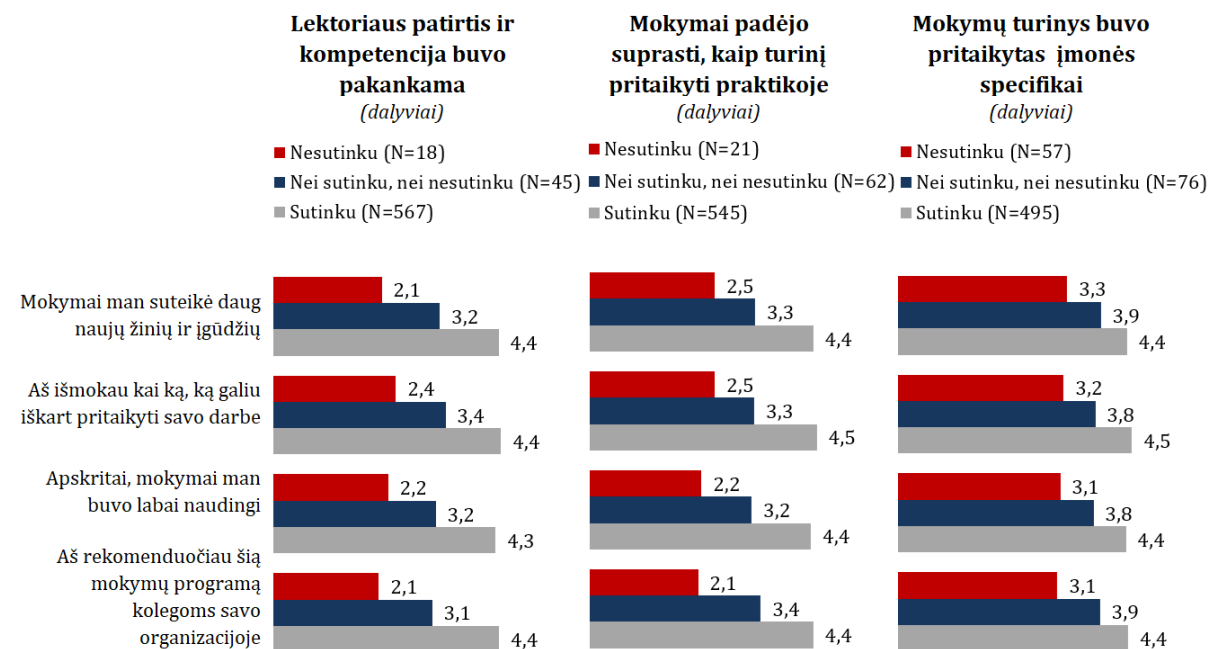
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymų efektyvumą taip pat palankiau vertino darbuotojai, kurių darbdaviai užtikrino aukščiausią *mokymų kokybę*, t. y. mokymų trukmė buvo pakankama, mokymų turinys buvo pritaikytas individualiems poreikiams, turimų žinių lygiui ir įmonės specifikai, lektoriaus kompetencija buvo aukšta, o mokymų turinyje pakankamai dėmesio skirta praktiniam žinių pritaikymui (žr. Paveikslas 12 ir Paveikslas 13).



PAVEIKSLAS 12. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.



PAVEIKSLAS 13. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Apibendrinant galima teigti, kad **įgyvendinti mokymai buvo efektyvūs**, t. y. suteikė naujų žinių ir įgūdžių, kuriuos galima iškart pritaikyti savo darbe, mokymai buvo naudingi ir rekomenduotini kitiems, ypač tada, kai buvo mokomasi pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje. **Mokymų efektyvumas buvo reikšmingai didesnis tada, kai dalyviai patys suvokė konkrečių mokymų reikalingumą savo darbui, prašė dalyvauti mokymuose, o tikslai jiems buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.** Mokymų efektyvumas buvo reikšmingai didesnis tose organizacijose, kuriose **darbuotojai buvo įtraukti į mokymų poreikio nustatymą ir planavimą**, o taip pat – **sudarytos palankios sąlygos mokytis.** Mokymų efektyvumas tiesiogiai susijęs su mokymų kokybe, t. y. jis buvo aukštesnis tada, kai mokymų trukmė buvo pakankama, mokymų turinys buvo pritaikytas individualiems poreikiams, turimų žinių lygiui ir įmonės specifikai, lektoriaus kompetencija buvo aukšta, o mokymų turinyje pakankamai dėmesio skirta praktiniam žinių pritaikymui.

DARBDAVIO SUDARYTOS SĄLYGOS PRITAIKYTI ĮGYTAS ŽINIAS DARBO VIETOJE

Naujai įgytos žinios ir įgūdžiai gali duoti pageidaujamą rezultatą ir poveikį tik tada, jei mokymų dalyviai pritaiko naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo kasdieninėje veikloje. Siekiant išanalizuoti sąlygas, kurios buvo sudarytos mokymų dalyviams pritaikyti įgytas žinias darbo vietoje, jų buvo klausama, kiek jų darbo krūvis leidžia jiems pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius darbe, ar jie turi pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius, ar darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz.: matuojant darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui), ar jiems darbu metu duodamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios, ar jiems suteikiami reikalingi išteklių (pvz.: priemonės), reikalingos pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius, ar tiesioginis vadovas nustato darbo tikslus taip, kad skatintų dalyvius pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje, ir, ar dalyviai gauna grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jiems sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.

Dauguma **dalyvių** teigiamai vertina sąlygas pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje, nors šis vertinimas ir mažiau palankus nei kitų proceso veiksmų (pvz.: mokymų efektyvumo, kokybės ir sąlygų mokytis) vertinimas. Daugiau nei du trečdaliai dalyvių turi darbe reikalingus išteklius (77 proc.), gali pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (72 proc.) ir turi tam pakankamai progų (69 proc.). Dviem trečdaliams dalyvių duodamos tam tikros užduotys, kurioms atlikti būtini nauji įgūdžiai, o darbo krūvis leidžia juos pritaikyti. Daugiau nei pusė dalyvių teigė, kad jiems nustatomi atitinkami naujas žinias pritaikyti skatinantys tikslai (62 proc.) ir suteikiamas grįžtamasis ryšys apie tai, kaip sekasi taikymas praktikoje (54 proc.)¹⁷³.

Mažiausią profesinę patirtį turintiems ir (arba) naujiems darbuotojams (patirtis organizacijoje iki 1m.) dažniau darbuose duodamos užduotys, kurioms būtini naujos žinios ir įgūdžiai, nustatomi naujas žinias ir įgūdžius taikyti skatinantys tikslai bei teikiamas grįžtamasis ryšys apie tai, kaip sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje (žinių ir įgūdžių taikymo darbo vietoje ryšys su respondentų demografinėmis charakteristikomis bus pateiktas ataskaitos prieduose galutinėje ataskaitos versijoje). Ši praktika dažnesnė organizacijose, vykdančiose mokymus pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“¹⁷⁴.

¹⁷³ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 43, Priedas Nr. 1).

¹⁷⁴ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 24, Priedas Nr. 1).

Darbdavių nuomonė apie sudarytas sąlygas taikyti naujas žinias darbo vietoje taip pat (statistiškai) reikšmingai palankesnė nei darbuotojų (ypač – dėl nustatytų darbo tikslų, skatinančių taikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje)¹⁷⁵.

Didesnių organizacijų darbdaviai dažniau nei mažų organizacijų darbdaviai teigė, kad jų organizacijose buvo sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz.: matuojant darbuotojų darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui) bei darbuotojams suteikiami reikalingi ištekliai (pvz.: priemonės), kad jie galėtų pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius¹⁷⁶. Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau stebima tendencija, kad organizacijos apmokiusios darbuotojus pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ dažniau suteikia palankias sąlygas, leidžiančias pritaikyti naujas žinias darbo vietoje¹⁷⁷.

Apibendrinant galima teigti, jog **sąlygos pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius praktikoje vertinamos palankiai**, nors šis vertinamas ir **mažiau teigiamas nei kitų proceso veiksmų** (pvz.: mokymų efektyvumo, kokybės ir sąlygų mokytis) vertinimas (šiuo metu sąlyginai labiausiai užtikrintas priemonių „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atveju).

MOKYMŲ VEIKLŲ REZULTATYVUMO VERTINIMAS

Siekiant įvertinti įgyvendintų mokymų veiklų rezultatyvumą, dalyvių buvo klausama, kiek jie buvo motyvuoti taikyti naujas žinias ir pasitikėjo savo gebėjimais, bei kiek panaudoja naujai įgytas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.

Dauguma mokymų **dalyvių** pritaiko naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo kasdieninėje darbinėje veikloje (80 proc.)¹⁷⁸. Analizės rezultatai rodo, kad prasčiau buvo vertinamas pasitikėjimas savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias praktikoje (sutinka 71 proc.), labiausiai – dėl nepakankamos mokymų trukmės, kuri būtų leidusi geriau įtvirtinti naujas žinias, bei nepakankamos mokymų orientacijos į pritaikymą (žr. Paveikslas 14). Taip pat prasčiau vertinama motyvacija išbandyti naujas žinias praktikoje (sutinka 61 proc.), kuri buvo didesnė tuomet, kada pati mokymų veikla buvo efektyvi (suteikė daug naujų žinių, kurios galėtų iškart būti pritaikomos praktikoje), bet ir tuomet, kada vadovas įtraukė darbuotoją į paties mokymų poreikio detalizavimą (t. y. klausė darbuotojo apie mokymų veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant) (žr. Paveikslas 15). Vyresni (virš 40 m.) mokymų dalyviai dažniau nurodė, kad po mokymų pasitikėjo savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje, o moterims mokymai labiau nei vyrams suteikė motyvacijos išbandyti naujas žinias praktikoje¹⁷⁹.

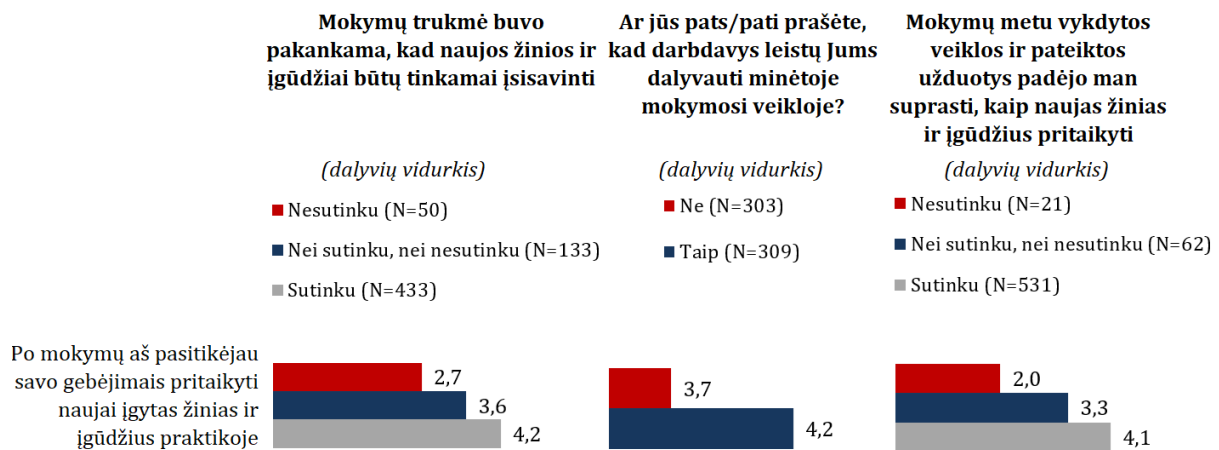
¹⁷⁵ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 44, Priedas Nr. 1).

¹⁷⁶ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2

¹⁷⁷ Detalesnė informacija apie darbdavio atstovų darbdavio sudarytų sąlygų pritaikyti naujas žinias darbo vietoje vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 25, Priedas Nr. 1).

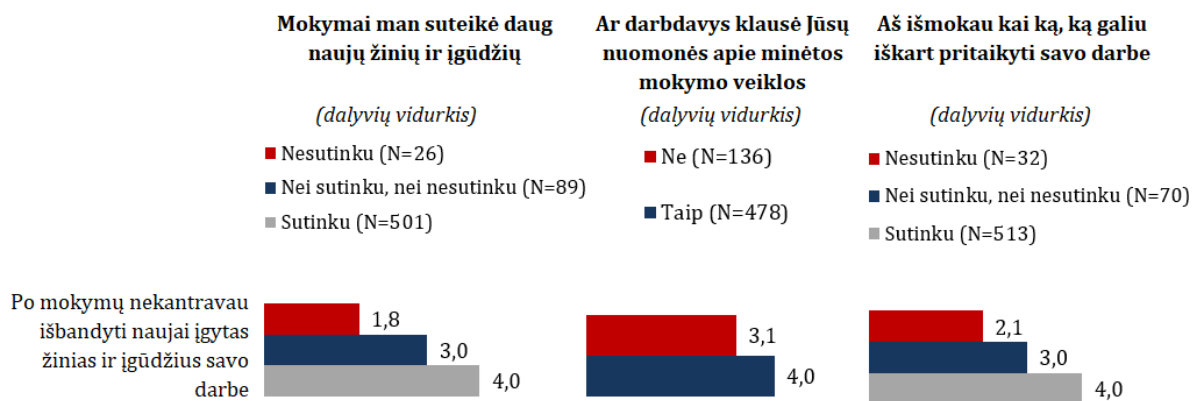
¹⁷⁸ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymosi veiklų rezultatyvumo vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 45, Priedas Nr. 1).

¹⁷⁹ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2.



PAVEIKSLAS 14. MOKYMŲ DALYVIŲ PASITIKĖJIMAS SAVO GEBĖJIMAIS PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS IR DALYVIO MOTYVACIJOS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

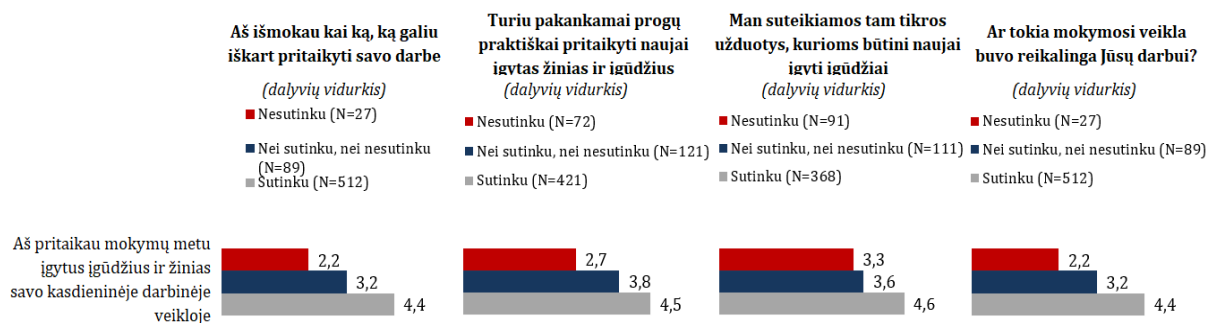
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.



PAVEIKSLAS 15. MOKYMŲ DALYVIŲ MOTYVACIJA PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO IR MOKYMŲ POREIKIO (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Akivaizdu, kad dažniau mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius pritaiko tie mokymų dalyviai, kurie mokymų metu išmoko tai, ką iškart gali pritaikyti savo darbe, tam turi pakankamai progų ir tokie įgūdžiai ar žinios jų darbe buvo reikalingi (žr. Paveikslas 16).



PAVEIKSLAS 16. MOKYMŲ VEIKLŲ REZULTATYVUMO VERTINIMAS PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO, SĄLYGŲ PRITAIKYTI ŽINIAS IR MOKYMŲ POREIKIO (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas pagal priemonę pateikiamas ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 26, Priedas Nr. 1).

Analizuojant mokymų dalyvių mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimą pagal atskiras priemones matoma, kad sąlyginai geriausiai mokymų rezultatyvumą vertina priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ finansuotų mokymų veiklų dalyviai. Santykinai prasčiausiai – priemonės „Kompetencijos LT“ mokymų veiklų dalyviai¹⁸⁰.

Darbdaviai mokymų veiklų rezultatyvumą vertina (statistiškai) reikšmingai palankiau nei darbuotojai, t. y. absoliuti dauguma darbdavių (88 proc.) teigia, kad naujai įgytos žinios ir įgūdžiai yra pritaikomi praktikoje. Visgi daugiau nei ketvirtadalis (28 proc.) darbdavių abejoja, ar jų darbuotojų profesinė kvalifikacija dėl mokymų padidėjo¹⁸¹. Darbdavių nuomonė dėl darbuotojų profesinės kvalifikacijos padidėjimo buvo palankesnė tada, kai mokymų dalyviai mokėsi pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje. Projektų vykdytojų nuomone, darbuotojai labiau pritaiko naujai įgytus įgūdžius ir žinias kasdieninėje darbinėje veikloje tada, jei jų darbdaviai patys analizavo mokymų poreikį, o ne delegavo šią užduotį mokymų lektoriui¹⁸².

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau stebima tendencija, kad organizacijos apmokiusios darbuotojus pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ naujų žinių ir įgūdžių pritaikomumą vertina palankiau¹⁸³.

Apibendrinant galima teigti, kad **įgyvendinti mokymai davė laukiamą rezultatą**, t. y. dalyviai pritaiko įgytas naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje, nors motyvacija ir pasitikėjimas savo gebėjimais po mokymų taikyti naujas žinias vertinami mažiau palankiai (ypač jaunesnių dalyvių). **Pasitikėjimas savo gebėjimais po mokymų taikyti naujas žinias galėtų būti padidintas užtikrinus ilgesnę mokymų trukmę ir stipresnę mokymų turinio orientaciją į praktinį pritaikymą, o motyvacija – labiau įtraukiant darbuotoją į paties mokymų poreikio detalizavimą.** Dažniau mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius

¹⁸⁰ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 26, Priedas Nr. 1).

¹⁸¹ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų mokymo veiklų rezultatyvumo vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 46, Priedas Nr. 1).

¹⁸² Naujai įgytų įgūdžių ir žinių pritaikymo kasdieninėje darbinėje veikloje sąsaja su mokymų poreikio analizės metodais pateikiama ataskaitos priede nr. 1.

¹⁸³ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų mokymo veiklų rezultatyvumo vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 27, Priedas Nr. 1).

pritaiko tie mokymų dalyviai, kurie mokymų metu išmoko tai, ką iškart gali pritaikyti savo darbe, tam turi pakankamai progų ir tokie įgūdžiai ar žinios jų darbe buvo reikalingi. Darbuotojų kvalifikacija labiau išaugo tada, kai jie mokėsi pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje.

MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS

Mokymų veiklų poveikiui įvertinti šioje ataskaitoje pasirinkti du kriterijai, t.y. asmeninis konkurencingumas (mokymų dalyvis jaučiasi saugesnis dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavo mokymuose, ir dėl mokymuose įgytų žinių turi daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje) bei darbo rezultatai (mokymai padėjo dalyviams pagerinti darbo metodus ir darbo rezultatus).

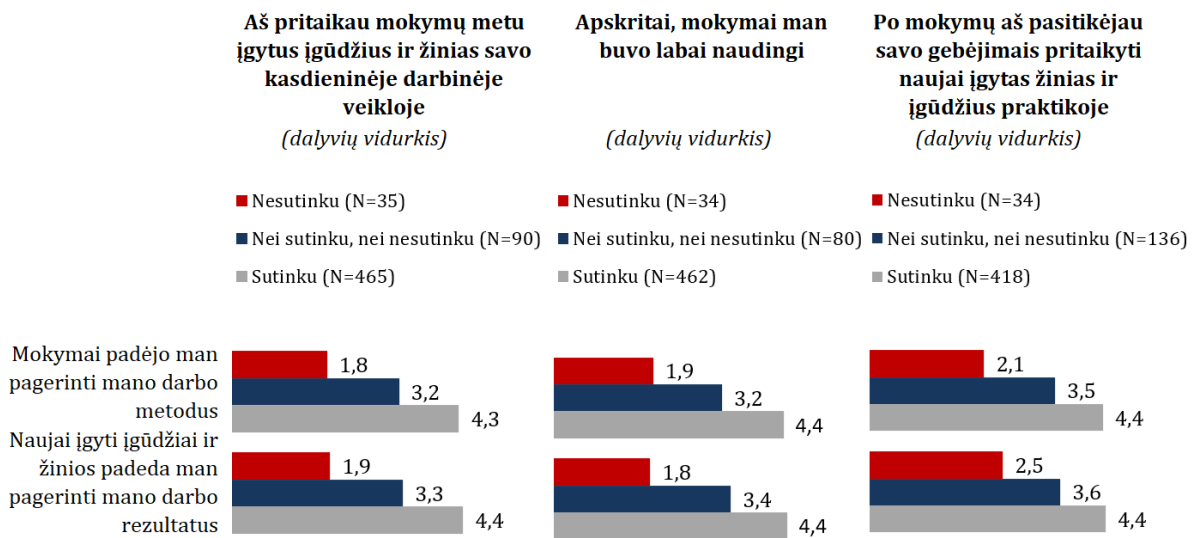
Teigiamas mokymų poveikis buvo stebimas tiek mokymų **dalyvių** darbo rezultatams, tiek asmeniniam konkurencingumui. Trys ketvirtadaliai mokymų dalyvių įsitikinę, kad naujos žinios ir įgūdžiai jiems padėjo pagerinti darbo rezultatus (78 proc.) ir metodus (75 proc.). Nors mažiau palankiai, tačiau pakankamai teigiamai buvo įvertintas mokymų poveikis asmeniniam konkurencingumui: daugiau nei pusė mokymų dalyvių teigė, kad dėl mokymuose įgytų žinių jie turi daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje ir jaučiasi saugesni dėl savo darbo vietos¹⁸⁴. Mokymų veiklų poveikio vertinimas nesiskiria pagal dalyvių socialines-demografines charakteristikas¹⁸⁵.

Asmeninio konkurencingumo padidėjimą dėl mokymų palankiau vertino mokymų dalyviai, mokėsi pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“. Santykinai mažiau palankiai asmeninio konkurencingumo padidėjimą dėl mokymų vertino mokymų dalyviai, mokėsi pagal priemonę „Kompetencijos LT“¹⁸⁶. Mokymai labiau padėjo pagerinti **darbo metodus ir rezultatus** tiems mokymų dalyviams, kurie palankiau vertino mokymų efektyvumą, po mokymų labiau pasitikėjo savo gebėjimais, pritaiko naujai įgytas žinias praktikoje (žr. Paveikslas 17).

¹⁸⁴ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymosi veiklų poveikio vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 47, Priedas Nr. 1).

¹⁸⁵ Atsakymų pasiskirstymas pagal respondentų demografines charakteristikas pateiktas ataskaitos priede nr. 2.

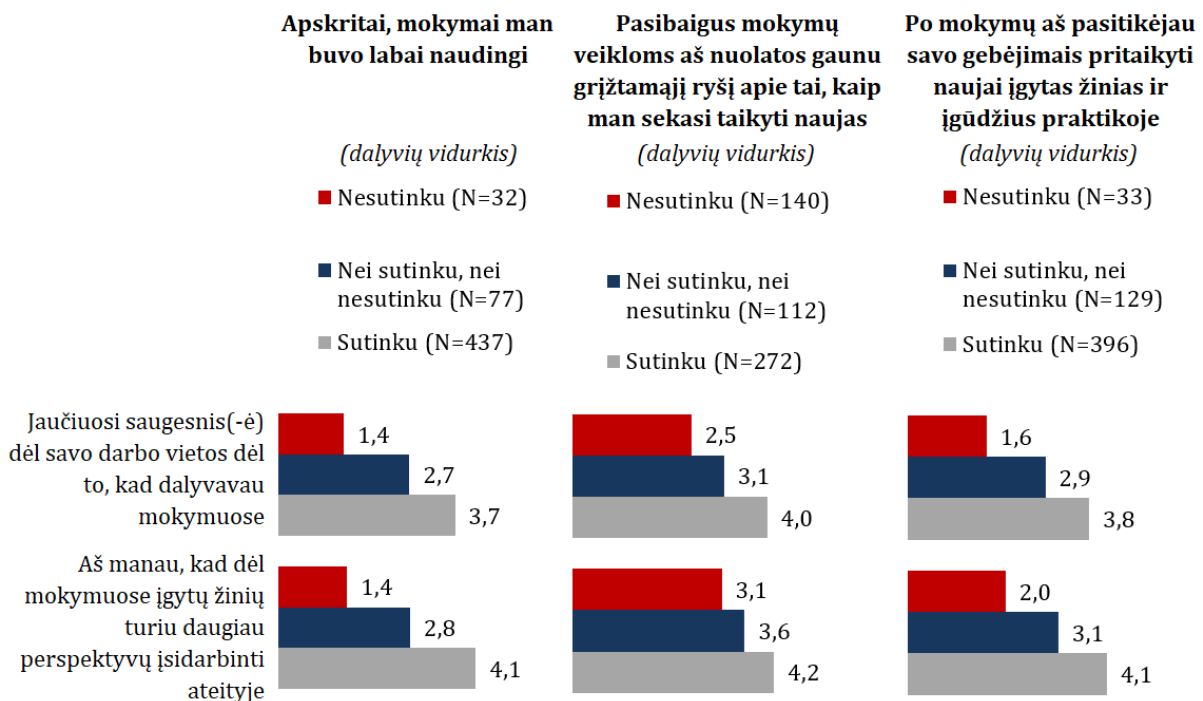
¹⁸⁶ Detalesnė informacija apie mokymų dalyvių mokymosi veiklų poveikio vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 28, Priedas Nr. 1).



PAVEIKSLAS 17. MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO IR REZULTATYVUMO (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymai labiau padidino **asmeninį konkurencingumą** darbo rinkoje tiems mokymų dalyviams, kurie palankiau vertino mokymų efektyvumą, po mokymų pasitikėjo savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias darbo vietoje, o taip pat tiems, kurių vadovai nustato darbo tikslus ir nuolatos teikia grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip sekasi naujas žinias panaudoti (žr. Paveikslas 18).



PAVEIKSLAS 18. MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS PRIKLAUSOMAI NUO MOKYMŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO, REZULTATYVUMO IR SĄLYGŲ PRITAIKYTI NAUJAS ŽINIAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Darbdaviai taip pat palankiai vertina mokymų poveikį (darbdavių ir dalyvių vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskiria) darbo rezultatams, o taip pat, nors kiek mažiau palankiai, ir asmeniniam darbuotojų konkurencingumui darbo rinkoje¹⁸⁷. Darbo rezultatai labiausiai išaugo tada, kai naujų žinių ir įgūdžių poreikis buvo suformuluotas vadovų ir darbuotojų diskusijos metu, o mažiausiai – kai jis nebuvo detaliam nagrinėjamas, o pasirinkta standartinė mokymų programa. Mokymų poveikis darbo rezultatams taip pat buvo didesnis, kai buvo mokomasi pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje¹⁸⁸.

Nors statistiškai patikimo palyginimo tarp priemonių atlikti neįmanoma dėl mažo imties dydžio, tačiau stebima tendencija, kad organizacijoms, apmokiusiems darbuotojus pagal priemones „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“, mokymai turėjo didesnę poveikį darbo rezultatams ir kokybei, o asmeninis darbuotojų konkurencingumas labiau padidėjo priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų dalyviams. Projektų, įgyvendintų pagal priemonę „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ dalyviams atvirkščiai – išaugo mažiausiai (ką galima paaiškinti tuo, kad šiuose mokymuose dažnai buvo lavinami specializuoti įgūdžiai, reikalingi tik konkrečioje organizacijoje)¹⁸⁹.

Teigiamas mokymų poveikis buvo didesnis darbo rezultatams nei asmeniniam konkurencingumui, t. y. naujos žinios ir įgūdžiai mokymų dalyviams padėjo pagerinti darbo metodus ir rezultatus, taip pat, nors ir mažesne apimtimi, dėl mokymuose įgytų žinių mokymų dalyviai turi daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje ir jaučiasi saugesni dėl savo darbo vietos (šiuo metu labiausiai tie mokymų dalyviai, kurie mokėsi pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“). Mokymų poveikis tiek darbo rezultatams, tiek asmeniniam konkurencingumui **buvo didžiausias** tada, **kai mokymai buvo efektyvūs, suteikė dalyviams pasitikėjimo savo gebėjimais, o dalyviai pritaikė naujai įgytas žinias praktikoje**. Tyrimo duomenys patvirtino prielaidą apie mokymų poreikio detalizavimo svarbą: **darbo rezultatai labiausiai išaugo tada, kai naujų žinių ir įgūdžių poreikis buvo suformuluotas vadovų ir darbuotojų diskusijos metu, o mažiausiai tada, kai jis nebuvo detaliam nagrinėjamas, o pasirinkta standartinė mokymų programa**. Mokymų poveikis darbo rezultatams taip pat buvo didesnis, kai buvo mokomasi pagrindinių profesinių įgūdžių ir žinių, reikalingų tam tikrame sektoriuje ar profesijoje.

2.3.4 APKLAUSOS REZULTATŲ ANALIZĖS IŠVADOS

Šioje ataskaitos dalyje buvo analizuojami pagal keturias priemones veiklas vykdžiusių (vykdančių) projektų vykdytojų (darbdavių) ir darbuotojų apklausos rezultatai, siekiant nustatyti įgyvendintų mokymo veiklų suderinamumą, pakankamumą, efektyvumą, rezultatyvumą bei poveikį.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, kad dauguma mokymų veiklų buvo suderintos tarpusavyje, aukštos kokybės, davė lauktą efektą (suteikė žinių) bei rezultatą (pritaikoma darbo vietoje), o galutinis poveikis yra išaugę darbo rezultatai bei – nors iš mažesne apimtimi – asmeninis konkurencingumas darbo rinkoje. Kai kuriais aspektais pranašesnės buvo mokymų veiklos, vykdytos pagal priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“. Tyrimo duomenys patvirtino prielaidą,

¹⁸⁷ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų mokymo veiklų poveikio vertinimą pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Paveikslas 48, Priedas Nr. 1).

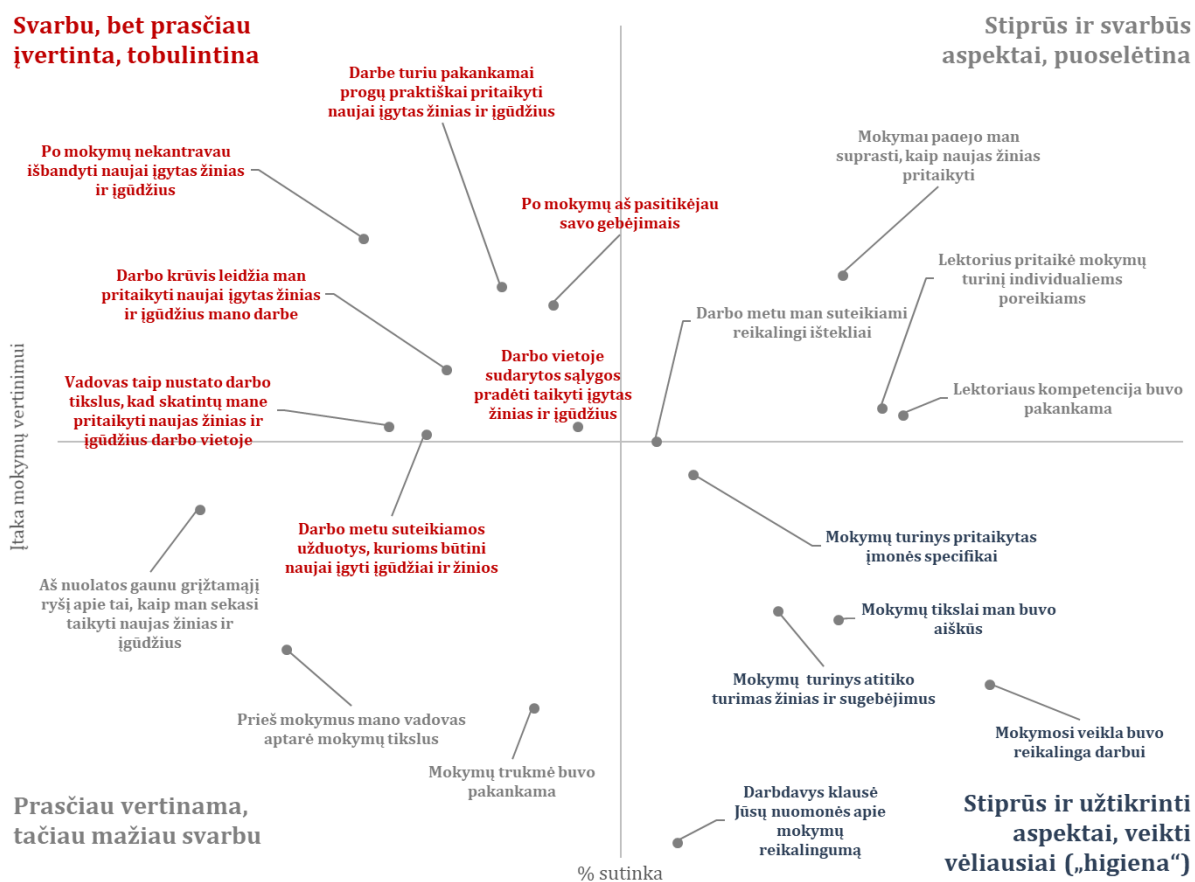
¹⁸⁸ Apklausos klausimų rezultatų sąsajos pateikiamos ataskaitos priede nr. 1.

¹⁸⁹ Detalesnė informacija apie darbdavių atstovų mokymo veiklų poveikio vertinimą pagal atskiras priemones pateikiama ataskaitos prieduose (žr. Lentelė 29, Priedas Nr. 1).

kad mokymų efektyvumui, rezultatyvumui ir poveikiui didelę įtaką turi paties darbuotojo motyvacija, darbdavio sudarytos sąlygos mokytis ir pritaikyti žinias bei mokymų veiklos kokybiškas įgyvendinimas.

Siekiant giliau išanalizuoti su mokymų dalyviais, su darbdavio organizacija ir su pačia mokymų veikla susijusias priežastis, nulėmusias mažesnę ar didesnę dalyvavimo mokymų veiklose poveikį bei pateikti rekomendacijas, kaip mokymų poveikis galėtų būti padidintas ateityje, buvo sudarytas mokymų veiklų poveikio indeksas (sudarytas iš efektyvumo, rezultatyvumo ir poveikio klausimų) ir apskaičiuota, kurie veiksniai darė jam didžiausią įtaką. Priklausomai nuo įtakos poveikio indeksui dydžio ir vertinimo lygio, visi veiksniai susiskirstyti į 4 grupes:

- **Svarbūs ir palankiai vertinami aspektai** (t. y. tie, kurie daro didelę įtaką poveikio indeksui, ir yra teigiamai įvertinti, žr. Paveikslas 19, **tamsiai pilka spalva pažymėti** veiksniai). Tai mokymų veiklų organizavimo veiksniai, kuriuos reikėtų užtikrinti ateityje;
- **Mažiau svarbūs ir palankiai vertinami aspektai** (t. y. tie, kurie vertinami teigiamai ir yra tapę savaime suprantami („higieniniai faktoriai“, žr. Paveikslas 19, **mėlyna spalva pažymėti** veiksniai). Nors jie šiuo metu yra užtikrinti, tokių veiksnių nebuvimas gali smarkiai pakenkti mokymų poveikiui;
- **Nesvarbūs ir prasčiau vertinami aspektai** (žr. Paveikslas 19, **šviesiai pilka spalva pažymėti** veiksniai). Nors jie yra prasčiau vertinami, tačiau nėra prioritetas dėl mažesnės įtakos indeksui.
- **Svarbūs, tačiau prasčiau vertinami aspektai** (t. y. tolesnis prioritetas didinant mokymų poveikį, žr. Paveikslas 19, **raudona spalva pažymėti** veiksniai).



PAVEIKSLAS 19. SU MOKYMŲ DALYVIAIS, SU DARBDAVIO ORGANIZACIJA IR SU PAČIA MOKYMŲ VEIKLA SUSIJĘ VEIKSNIAI, LEMIANTYS MOKYMŲ POVEIKĮ (DALYVIAI, N=275-633)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Taigi, siekiant didinti mokymų poveikį, svarbu atkreipti dėmesį į tuos veiksnius, kurie daro didelę įtaką poveikio indeksui, tačiau yra prasčiau įvertinti. Kaip matyti paveiksle (žr. Paveikslas 19), visi šiuo metu svarbiausi, tačiau prastai įvertinti veiksniai yra susiję su naujų žinių ir įgūdžių pritaikymu darbo vietoje, t. y. dalyvių motyvacija ir pasitikėjimu savo gebėjimais bei darbdavio sudarytomis sąlygomis pritaikyti naujas žinias.

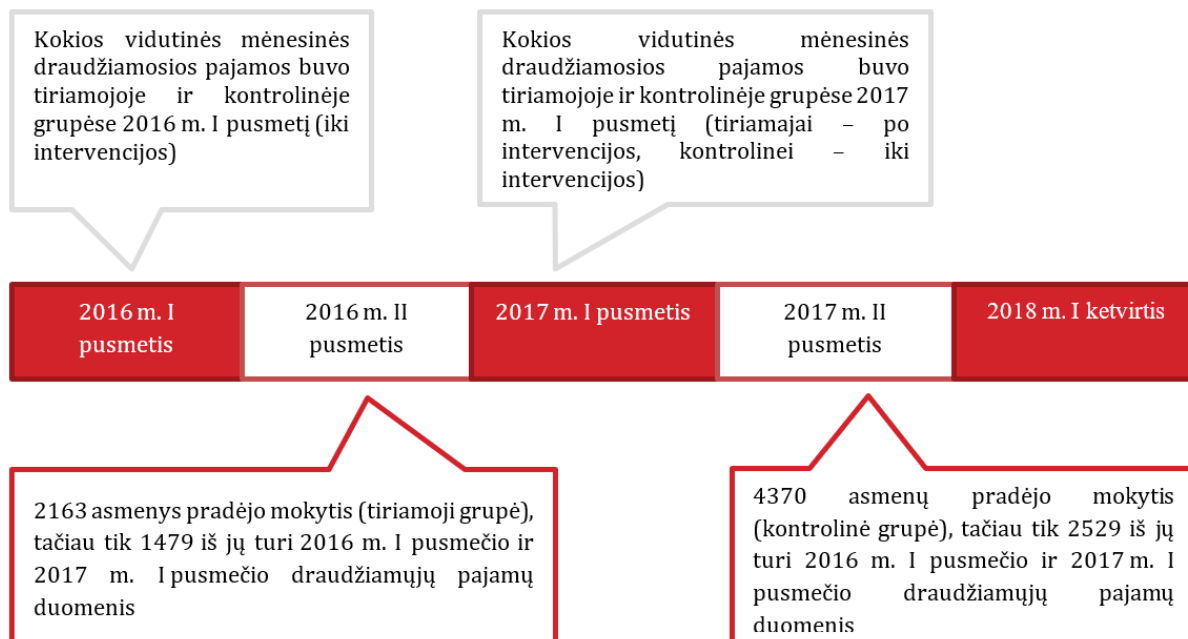
2.4 KONTRAFAKTINIO POVEIKIO VERTINIMO REZULTATAI

Siekiant įvairiais vertinimo metodais nustatyti finansuotų žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos tobulinimo veiklų poveikį, buvo pritaikytas ir kontrafaktinio poveikio vertinimo metodas. Kontrafaktinio poveikio vertinimui buvo pasirinkta viena iš analizuojamų priemonių – „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“, kadangi tik ji atitiko visus minimalius metodo taikymui keliamus reikalavimus.

Vertintojams buvo prieinami nuasmeninti duomenys apie 9993 pagal minėtą priemonę mokymuose dalyvavusius fizinius asmenis. Dalies asmenų atveju trūko analizei svarbios informacijos. Pirmiausia, ne visi įrašai turėjo analizei reikalingą lyties požymį, dėl šios priežasties asmenų sąrašas sutrumpėjo iki 8891 asmens. Šie asmenys pagal mokymosi pradžios datą pasiskirsto taip:

- 412 asmenų pradėjo mokytis 2016 m. I pusmetį;
- 2163 asmenys pradėjo mokytis 2016 m. II pusmetį;
- 1572 asmenys pradėjo mokytis 2017 m. I pusmetį;
- 4370 asmenų pradėjo mokytis 2017 m. II pusmetį.

Atsižvelgiant į tai, kad daugiausia asmenų pradėjo mokytis 2016 m. II pusmetį ir 2017 m. II pusmetį, tiriamąją grupę tikslinga formuoti 2016 m. II pusmetį pradėjusių mokytis asmenų pagrindu, o kontrolinę – 2017 m. II pusmetį pradėjusių mokytis asmenų pagrindu (žr. Paveikslas 20). Tokiu atveju laikotarpiu iki intervencijos galima laikyti 2016 m. I pusmetį (kai mokymuose dar nebuvo pradėjusi dalyvauti nei tiriamoji, nei kontrolinė grupė), o laikotarpiu po intervencijos – 2017 m. I pusmetį (kai jau galėjo būti pasireiškęs mokymų poveikis tiriamajai grupei, bet mokymuose dar nebuvo pradėjusi dalyvauti kontrolinė grupė).



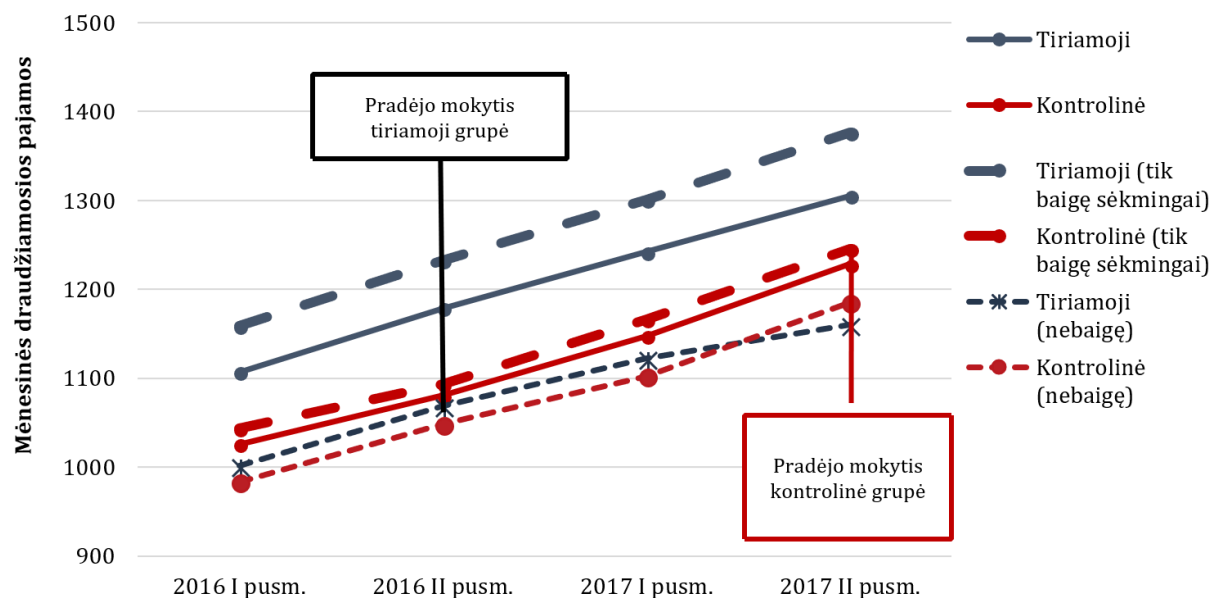
PAVEIKSLAS 20. TAIKYTAS ANALIZĖS MODELIS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

Kaip paminėta paveiksle (žr. Paveikslas 20), apie dalį asmenų nėra prieinami 2016 m. I pusmečio ir 2017 m. I pusmečio draudžiamųjų pajamų duomenys (nes asmenys vienu arba kitu laikotarpiu nedalyvavo darbo rinkoje), todėl nebūtų įmanoma įvertinti jų pajamų pokyčio. Atsižvelgiant į tai, analizuojamų asmenų sąrašas sutrumpėja iki 1479 kandidatų į tiriamąją grupę ir 2529 kandidatų į kontrolinę grupę.

Taip pat buvo pašalinti asmenys, kurių draudžiamosios pajamos ženkliai nukrypsta nuo vidurkio. Pavyzdžiui, mažiausios mėnesinės draudžiamosios pajamos buvo 4 eurai, o didžiausios – 21 476 eurai, tad tokie asmenys gali iškreipti realią situaciją. Todėl analizės imtyje liko 1391 kandidatas į tiriamąją grupę ir 2307 kandidatai į kontrolinę grupę. Tačiau, remiantis pateiktais duomenimis, tik 931 kandidatas į tiriamąją grupę ir 1643 kandidatai į kontrolinę grupę sėkmingai baigė mokymus.

Vizuali analizė (žr. Paveikslas 21) neleidžia daryti vienareikšmiškų išvadų, ar mokymų sėkmingai neužbaigę asmenys turėtų būti įtraukti į tiriamąją ir kontrolinę grupes. Tačiau iš paveikslo matyti, kad sėkmingai mokymus užbaigę tiriamosios grupės nariai pasižymi didesnėmis pajamomis nei likusios analizuojamos grupės.



PAVEIKSLAS 21. TIRIAMOSIOS IR KONTROLINĖS GRUPĖS ELGSENA

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

Turimi duomenys nerodo, kad mokymų nebaigimas gali būti susijęs su darbo pakeitimu. Tiek mokymus sėkmingai baigę, tiek nebaigę asmenys maždaug vienodai keitė darbą (žr. Lentelė 6). Pavyzdžiui, iš 2016 metų II pusmetį mokymus pradėjusių asmenų minėtą (2016 m. II) pusmetį darbą keitė tik 0,012 dalis (t. y. 1,2 proc.), o 2017 m. I pusmetį – 0,068 dalis (t. y. 6,8 proc.). Darbą keitusių asmenų dalis buvo labai panaši ir mokymų sėkmingai nebaigusiame tiriamosios grupės segmente.

LENTELĖ 6. TIRIAMOSIOS IR KONTROLINĖS GRUPĖS PALYGINIMAS PAGAL DARBO KEITIMĄ

Grupė	2016 m. I pusm.	2016 m. II pusm.	2017 m. I pusm.	2017 m. II pusm.
Tiriamoji grupė	0,006	0,012	0,068	0,093
Kontrolinė grupė	0,012	0,013	0,110	0,136
Mokymų sėkmingai neužbaigę tiriamosios grupės asmenys	0,002	0,017	0,072	0,111
Mokymų sėkmingai neužbaigę kontrolinės grupės asmenys	0,014	0,014	0,093	0,160

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

Vis dėlto, matant, kad mokymų sėkmingai nebaigę asmenys pasižymi mažesnėmis pajamomis, atsargumo sumetimais buvo nuspręsta šiuos asmenis iš analizės eliminuoti. Atitinkamai, analizuojamų asmenų sąrašas sutrumpėja iki 931 kandidato į tiriamąją grupę ir 1643 kandidatų į kontrolinę grupę.

Toliau buvo siekiama įsitikinti, kad tiriamoji ir kontrolinė grupės būtų panašios (išskyrus intervencijos patyrimo faktą). Buvo daroma prielaida, kad tikimybei gauti konsultacijas įtaką galėjo daryti vertintojams prieinami požymiai: gimimo metai, lytis, aukštojo išsilavinimo įgijimo faktas, draudžiamosios pajamos 2016 m. I pusmetį (iki intervencijos).

Atrinktų asmenų duomenų analizė parodė, kad tiriamoji ir kontrolinė grupės skiriasi pagal aukštąjį išsilavinimą turinčių asmenų skaičių ir draudžiamąsias pajamas (žr. Lentelė 7). Pavyzdžiui, tiriamojoje grupėje didesnės yra draudžiamosios pajamos, o kontrolinėje grupėje didesnė narių dalis turi aukštąjį išsilavinimą.

LENTELĖ 7. TIRIAMOSIOS IR KONTROLINĖS GRUPĖS PALYGINIMAS (PRIEŠ KOREKCIJAS)

Grupė	Gimimo metai	Lytis (1 - vyras, 0 - moteris)	Aukštasis išsilavinimas (1 - turi, 0 - neturi)	Mėnesinės draudžiamosios pajamos 2016 m. I pusm., Eur
Tiriamosios grupės vidurkis (931 asmenys)	1977,7	0,57	0,58	1159
Kontrolinės grupės vidurkis (1641 asmenys)	1977,4	0,55	0,70	1043
P reikšmė¹⁹⁰	0,5905	0,2662	2,72E-09	8,65E-07

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

Panašiausių atvejų analizė (sudarius „logit“ modelį) parodė, kad svarbiausi kintamieji apskaičiuojant tikimybę asmeniui dalyvauti intervencijoje yra būtent aukštojo išsilavinimo reikšmė ir draudžiamosios pajamos 2016 m. I pusmetį. Todėl buvo pritaikytas artimiausio atvejo parinkimo (angl. *Nearest neighbor*

¹⁹⁰ Kuo P reikšmė artimesnė vienetui, tuo užtikrinčiau galima teigti, kad tiriamosios ir kontrolinės grupės vidurkiai reikšmingai nesiskiria.

matching) būdas, siekiant į kontrolinę grupę įtraukti tik tuos individus, kurie yra labiausiai panašūs į tiriamosios grupės individus. Tokiu būdu į tiriamąją ir kontrolinę grupes buvo įtraukta po 928 asmenis.

Matyti, kad po korekcijų tiriamoji ir kontrolinė grupės pagal išskirtus svarbiausius kintamuosius tapo pakankamai panašios (žr. Lentelė 8).

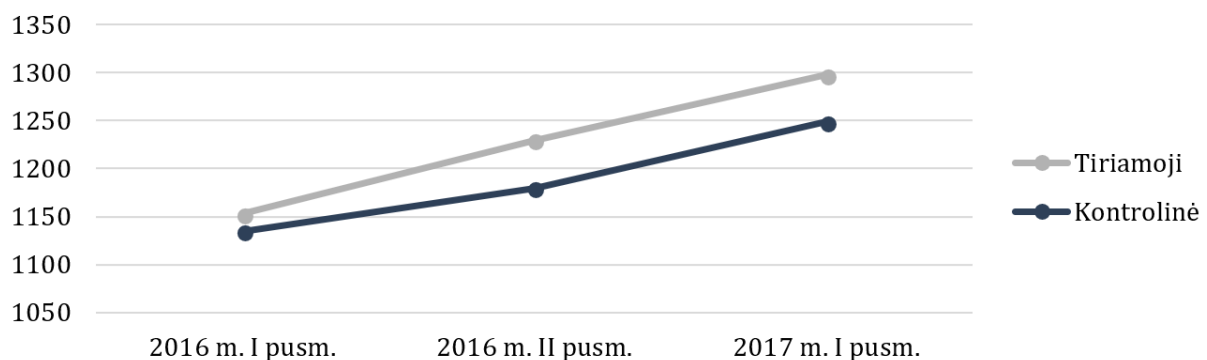
LENTELĖ 8. TIRIAMOSIOS IR KONTROLINĖS GRUPĖS PALYGINIMAS (PO KOREKCIJŲ)

Grupė	Gimimo metai	Lytis (1 – vyras, 0 – moteris)	Aukštasis išsilavinimas (1 – turi, 0 – neturi)	Mėnesinės draudžiamosios pajamos 2016 m. I pusr., Eur
Tiriamosios grupės vidurkis (928 asmenys)	1977,7	0,57	0,58	1153
Kontrolinės grupės vidurkis (928 asmenys)	1978,3	0,57	0,58	1135
P reikšmė¹⁹¹	0,1699	0,8147	0,9250	0,5171

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

POVEIKIS MOKYMUOSE DALYVAVUSIŲ ASMENŲ DRAUDŽIAMOSIOMS PAJAMOMS

Siekiant taikyti dvigubo skirtumo analizę, būtina įsitikinti, kad ilgesniu laikotarpiu iki intervencijos tiriamoji ir kontrolinė grupė pasižymėjo panašia analizuojamo poveikio rodiklio (šiuo atveju – draudžiamųjų pajamų) dinamika. Deja, duomenys ankstesniam nei 2016 m. laikotarpiui vertinimo metu nebuvo prieinami. Vis dėlto, kadangi intervencijos laikotarpiu laikomas 2016 m. II pusmetis, tam tikros informacijos suteikia trijų gretimų pusmečių palyginimas (žr. Paveikslas 22). Matyti, kad tiriamoji ir kontrolinė grupės šiais laikotarpiais pasižymėjo draudžiamųjų pajamų augimu, o ženklėsių nukrypimų nuo augimo tendencijos nematyti. Todėl dvigubo skirtumo analizės metodo taikymas šiame kontekste laikytinas tinkamu.

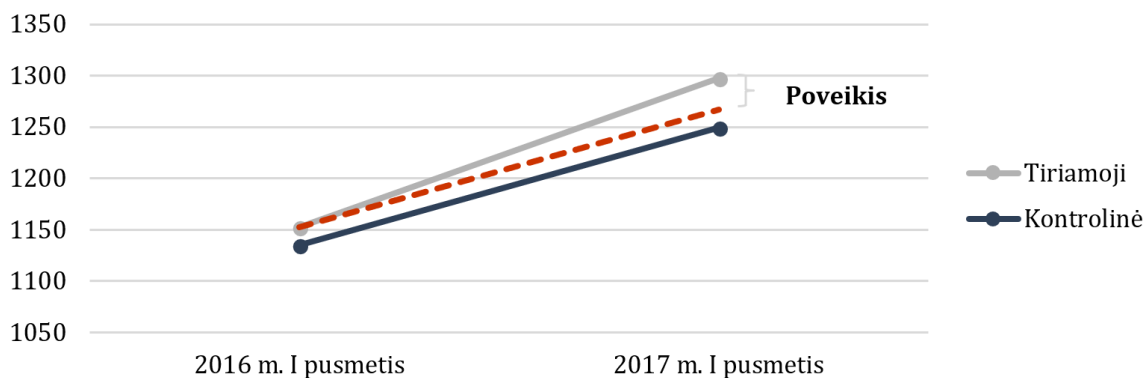


PAVEIKSLAS 22. TIRIAMOSIOS IR KONTROLINĖS GRUPIŲ MĖNESINIŲ DRAUDŽIAMŲJŲ PAJAMŲ VIDURKIS, EUR

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

¹⁹¹ Kuo P reikšmė artimesnė vienetui, tuo užtikrinčiau galima teigti, kad tiriamosios ir kontrolinės grupės vidurkiai reikšmingai nesiskiria.

Dvigubo skirtumo analizė yra paremta prielaida, kad, nesant intervencijos, tiriamosios grupės draudžiamųjų pajamų vidurkis kistų analogiškai kontrolinės grupės draudžiamųjų pajamų vidurkiui (žemiau pateikiame paveiksle (žr. Paveikslas 22) kontrafaktinę „kas būtų buvę be intervencijos“ situaciją vaizduoja punktyrinė linija). Tokiu atveju konsultacijų poveikis tiriamosios grupės pardavimo pajamoms būtų teigiamas (tiriamosios grupės mėnesinių draudžiamųjų pajamų vidurkis 2017 m. I pusmetį buvo 30 eurų didesnis nei būtų buvęs nesant mokymų). Vis dėlto, dvigubo skirtumo regresija ($Y_{i,t} = a + b_1 * T_i + b_2 * P_t + b_3 * T_i * P_t + \epsilon_{i,t}$) parodė, kad šis poveikio įvertis yra gautas su gerokai mažesniu nei įprasta statistiniu reikšmingumu, vadinasi, gautus rezultatus reikėtų vertinti atsargiai.



PAVEIKSLAS 23. POVEIKIS TIRIAMOSIOS GRUPĖS MĖNESINĖMS DRAUDŽIAMOSIOMS PAJAMOMS, EUR

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis kontrafaktinės analizės rezultatais.

Apibendrinant, atliktas kontrafaktinio poveikio vertinimas parodė, kad priemonės lėšomis finansuotų mokymų poveikis tiriamosios grupės draudžiamosioms pajamoms turėtų būti teigiamas, vis dėlto, apskaičiuotas poveikio įvertis yra gautas su gerokai mažesniu nei įprasta statistiniu reikšmingumu, todėl gautus rezultatus reikia vertinti atsargiai.

Gautus rezultatus galima aiškinti įvairiai. Pirma, intervencija galėjo būti pernelyg nereikšminga, kad turėtų poveikį, t. y. ES struktūrinių fondų lėšos užtikrino tik *ad hoc* sąlyginai nedidelės dalies pagal priemonę projektus vykdžiusių įmonių darbuotojų apmokymą, daugiausia tik konkrečioje įmonėje pritaikomų įgūdžių, kuris nepadidino bendro darbuotojų konkurencingumo ir nesukūrė ilgalaikio efekto (kurio viena iš išraiškų galėtų būti apmokytų darbuotojų pajamų padidėjimas). Antra, vertinimo metu surinkti ir anksčiau šioje ataskaitoje aptarti duomenys rodo, kad analizuojama priemonė daugiausia finansavo einamuosius mokymus vidutinėse ir didelėse, užsienio kapitalo, įmonėse, kurios, tikėtina, mokymus būtų vykdžiusios ir įprastai vykdo ir be intervencijos, todėl vėliau projektų rėmuose pradėję mokytis darbuotojai galėjo būti mokomi ir ankstesniu laikotarpiu (iš įmonės lėšų), t. y. kontrolinė grupė galėjo irgi būti patyrusi intervenciją, tik finansuotą iš kitų nei ES struktūrinių fondų investicijos šaltinių arba ES struktūrinių fondų investicijos buvo panaudotos nuolatiniams mokymams finansuoti, kurie skirti užtikrinti darbuotojų prisitaikymą prie esamų įmonės poreikių, bet ne pakelti jų kompetenciją atlikti naujas ar papildomas veiklas, kas galėtų lemti darbuotojų pajamų padidėjimą.

Vis dėlto, kontrafaktinio poveikio rezultatai nereiškia, kad priemonė nesukūrė jokio reikšmingo poveikio. Nors matoma, kad priemonė neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio apmokytų darbuotojų pajamų padidėjimui, tačiau, kaip rodo atlikta ir anksčiau ataskaitoje aptarta analizė, priemonė prisidėjo prie užsienio įmonių pritraukimo į Lietuvą apskritai, kurios kūrė labiau kokybiškas darbo vietas ir atnešė į Lietuvą aukštesnę darbo organizavimo kultūrą, efektyvesnius procesus bei didesnį, lyginant su vidutiniu lietuviško kapitalo įmonių, atlyginimą. Taigi, šių įmonių darbuotojai naudą pajuto pirmiausia dėl užsienio kapitalo įmonių sėkmingo pritraukimo, nors patys mokymai papildomo efekto jų pajamų padidėjimui nesukūrė.

2.5 UŽSIENIO ŠALIŲ PATIRTIES ANALIZĖ

2.5.1 AUKŠTUTINĖS AUSTRIJOS ATVEJO ANALIZĖ: „MOKYMŲ ČEKIAI“

KONTEKSTAS

Individualūs „mokymų čekiai“ kaip priemonė žmogiškųjų išteklių kompetencijoms tobulinti ir gilinti atsirado apie 1990 m. Žvelgiant bendrai, tai sistema, suteikianti teisę į dalinį kaštų padengimą dalyvaujantiems kvalifikaciją keliančiuose mokymuose. Ši politikos priemonė atsirado ieškant galimybių tęsti žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą, nepaisant augančių darbuotojų mokymų paslaugų kainų. „Mokymų čekiai“ yra subsidijos, kurios yra teikiamos viešojo subjekto ir turi tikslą sumažinti mokymų kaštus, taip sukurdamos paskatas dalyvauti savarankiško mokymosi procese ir kelti konkurencingumą darbo rinkoje. „Mokymų čekiais“ siekiama įgalinti žmones pačius prisiimti atsakomybę už savo kvalifikacijos gerinimą¹⁹². Ši priemonė yra platesnės politinės darbotvarkės, siekiančios pažaboti didėjančio nedarbo fenomeną Europoje, dalis. OECD šalių patirtis rodo, kad tokios žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos didinimo priemonės kaip „mokymų čekiai“ yra labai sėkmingos skatinant mokytis žemą kvalifikaciją turinčią darbo jėgą¹⁹³.

„MOKYMŲ ČEKIŲ“ ĮGYVENDINIMO SISTEMA AUKŠTUTINĖJE AUSTRIJOJE

Austrija yra viena tų OECD šalių, kuri „mokymų čekių“ programą įgyvendina gana sėkmingai. Tiesa, dėl federalinės struktūros vienalytė programa šalyje neegzistuoja. Austrijos žemėse priemonės įgyvendinimas skiriasi pagal tai, kokiai tikslinei grupei skiriamas didžiausias dėmesys, finansinės paramos dydį, kitus aspektus. Sektiniu „mokymų čekių“ priemonės įgyvendinimo pavyzdžiu laikoma Aukštutinė Austrija (AAT). Žemiau pateikiami keli argumentai, kuriais remiantis galima kalbėti apie „mokymų čekių“ priemonės sėkmę AAT:

- „Mokymų čekiai“ buvo plačiausiai naudojama aktyvi darbo rinkos priemonė (ADRP) AAT 2005–2009 m;
- Diferencijuota (nuo 2002 m.) mokymų pasiūla, gebanti atitikti skirtingų tikslinių grupių poreikius;
- Lyginant su visa Austrija, AAT žemėje programa buvo sėkmingiausia – 2005–2009 m. vidutinis nedarbo lygis čia siekė 4,2 procentus ir buvo dvigubai mažesnis negu, pavyzdžiui, Vienoje¹⁹⁴.

Bendroji AAT veikiančios „mokymų čekių“ schemos logika pateikiama paveiksle žemiau (žr. Paveikslas 24).

¹⁹² CESifo DICE Report, Individual learning accounts, 1.

¹⁹³ OECD, Promoting adult learning, 64.

¹⁹⁴ Bericht des Rechnungshofes, Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen der Länder Wien und Oberösterreich, 66.

PAVEIKSLAS 24. „MOKYMŲ ČEKIŲ“ ĮGYVENDINIMO AUKŠTUTINĖJE AUSTRIJOJE SCHEMA



Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis Europos profesinio ir plėtros centro informacija, 2018.

2015–2018 m. finansavimo priemonėmis paprastai yra padengiama apie 30 proc. mokymų vertės, tačiau suma negali viršyti 2000 eurų. Tam tikrais atvejais, pavyzdžiui, kai yra grįžtama iš motinystės atostogų arba norima lankyti kalbos kursus integracijos tikslais, „mokymų čekių“ priemonė gali padengti iki 60 proc. kaštų ir siekti 2400 eurų. Viena iš „mokymų čekio“ gavimo sąlygų nurodo, kad pradedant lankyti kursus pagrindinė „mokymų čekio“ gavėjo gyvenamoji vieta turi būti AAT, o įstaiga, kurioje mokymai lankomi, turi būti sertifikuota AAT suaugusiųjų švietimo kokybės arba Ö-Cert ženklu. Baigus mokymosi kursus, kreipimasis dėl „mokymų čekio“ panaudojimo turi būti suformuluotas per šešis mėnesius.

AAT „mokymų čekiai“ skirstomi į tris tipus: *bendrasis, orientuotas į specialius mokymus ir orientuotas į projektus*:

1. *Bendrujų mokymų čekis* daugiausia yra nukreiptas į kvalifikacijų gilinimą arba asmeninį tobulėjimą t. y. kalbų mokymąsi, kompiuterinių įgūdžių gerinimą;
2. *Specifinių mokymų čekis* – dalinai finansuojami mokymai, kurių pabaigoje įgyjama formali, t. y. mokymų baigimo pažymėjimu patvirtinama, kvalifikacija;
3. *Į projektus orientuotų mokymų čekis* – dalinai finansuoja socialiai jautresnes arba labiau pažeidžiamas grupes, tokias kaip neįgalieji, moterys grįžtančios iš motinystės atostogų ir t. t.

AAT, dalyvaujantys mokymų čekių programoje, gali rinktis iš ekonominio vystymosi, profesinio mokymo palaikymo institutų ar suaugusiųjų mokymo centrų kaip mokymų paslaugų teikėjų. Šie mokymo paslaugų teikėjai yra koordinuojami suaugusiųjų mokymo asociacijos (KEBÖ) – nepriklausomo, suaugusiųjų mokymosi skatinimo įstatymo pagrindu veikiančio forumo, kurio nariais teikėjai ir yra. Tačiau pasiūlą greta jų formuoja ir privatūs mokymų teikėjai. Institucijos, formuojančios mokymų suaugusiems pasiūlą, turi turėti AAT suaugusiųjų švietimo kokybės ženklą arba Ö-Cert sertifikatą, tam, kad jų paslaugomis pasinaudoję asmenys galėtų pretenduoti į dalinį finansavimą per „mokymų čekių“ programą¹⁹⁵.

Mokymų sistemos įgyvendinimas AAT yra sėkmingesnis negu vidutiniškai Austrijoje. „Mokymų čekių“ įgyvendinimo analizės rodo, kad 37 proc. suaugusiųjų tęstinio mokymosi programose dalyvavusių asmenų, dalyvauti rinkosi būtent dėl AAT egzistuojančių skatinimo priemonių, t. y. tokia dalis suaugusiųjų neesant skatinimo priemonių nebūtų dalyvavusi mokymuose arba būtų tai dariusi mažesniu mastu¹⁹⁶. Priemonės populiarumas vis auga – jeigu laikotarpiu nuo 1994 iki 1999 m. priemone pasinaudojo 20 tūkst. naudos gavėjų, tai toks pats skaičius naudos gavėjų buvo vien 2006 m¹⁹⁷. Prieinami duomenys leidžia kalbėti ir apie

¹⁹⁵ <https://ooe.arbeiterkammer.at/beratung/bildung/bildungsfoerderungen/Bildungskonto.html>

¹⁹⁶ Bericht des Rechnungshofes, 68.

¹⁹⁷ CEDEFOP, Individual learning Accounts, 29.

nuoseklų politinio dėmesio šiai priemonei didėjimą. Jeigu 1994 m. jai nebuvo skiriama net milijono eurų, tai 2008 m. „mokymų čekių“ programai skiriama suma išaugo iki 9,6 mln. eurų¹⁹⁸.

Audito rūmų pateikiamas poveikio vertinimas rodo, kad Aukštutinėje Austrijoje didžiausią poveikį ADRP¹⁹⁹ turėjo ilgalaikių bedarbių grupei, kiek mažesnis, tačiau taip pat teigiamas poveikis buvo nustatytas kitoms tikslinėms grupėms – moterims, grįžtantiems į darbo rinką, jaunimui ir turintiems žemesnę kvalifikaciją²⁰⁰.

GALIMAS AAT PATIRTIES PANAUDOJIMAS LIETUVOJE

Žvelgiant į AAT pavyzdį ir jį lyginant su Lietuvoje įgyvendinama „Kompetencijų vaučerio“ priemone, matoma keletas esminių skirtumų. Pirmiausias, **AAT „mokymų čekis“ yra skiriamas tiesiogiai asmeniui, norinčiam mokytis, o ne įmonei, kuri gali savo nuožiūra parinkti darbuotojus, kuriuos nori apmokyti.** Tai suteikia didesnę lankstumą pasirenkant mokymosi turinį, kuris AAT atveju nebūtinai turi būti susijęs su tiesiogine esama asmens darbine veikla, bet gali leisti iš esmės keisti ar reikšmingai tobulinti turimą kvalifikaciją, mokytis įgūdžių, galinčių praversti ateities darbinėje veikloje, arba grįžti į darbo rinką po įvairių priežasčių nulemtų neaktyvumo laikotarpių. AAT modelis taip pat leidžia asmeniui pačiam pasirinkti geriausią mokymosi vietą, laiką ir formą. Skirtingų vaučerio formų egzistavimas AAT taip pat suteikia lankstumo ir galimybes prisitaikyti prie kiekvieno asmens, ne tik dirbančiųjų, individualių poreikių.

Antras svarbus aspektas yra „**mokymų čekio**“ **AAT tęstinumo užtikrinamas.** „Mokymų čekių“ sistema AAT veikia jau beveik 30 metų ir, kaip rodo atlikta modelio apžvalga, susidomėjimas bei politinis dėmesys šiai priemonei tik didėja. Tai rodo, kad panašių priemonių naudai suprasti, įprasti jomis naudotis, sukurti nuosekliai ir gerai veikiančias sistemas, reikia laiko.

2.5.2 AIRIJOS ATVEJO ANALIZĖ

KONTEKSTAS

Viena iš Europos valstybių, nuosekliai investuojančių į šalies gyventojų kompetencijas ir jų pritaikomumą rinkoje, yra Airija. Strateginiai šalies dokumentai, žmogiškųjų išteklių analizės, aiškiai parodo, jog dėl rinkos trūkumų asmenys nėra linkę patys savarankiškai investuoti į optimalų švietimo ir mokymosi lygį, todėl valstybė turi kištis į švietimo ir mokymo rinką tam tikru lygmeniu.

2016 m. Airijos Vyriausybei patvirtinus nacionalinę Airijos įgūdžių strategiją 2025, šalis identifikavo dabartinį piliečių įgūdžių profilį, pateikė strateginę viziją, tikslus bei priemones jiems pasiekti. Šios nacionalinių įgūdžių strategijos tikslas yra sukurti lanksčią švietimo ir mokymo sistemą visiems, neatsižvelgiant į jų profesiją ar dabartinius įgūdžius, kad būtų galima reaguoti į sparčiai besikeičiančią aplinką ir suteikti įgūdžius, reikalingus per ateinančius dešimt metų ir vėliau.

Strategijoje numatomi 6 pagrindiniai tikslai bei veiksmai ir priemonės jiems pasiekti. Be pagalbos bedarbiams gauti įgūdžių, reikalingų norint įsidarbinti, strategijoje taip pat daug dėmesio skiriama tiems,

¹⁹⁸ Ten pat, 31.

¹⁹⁹ „Mokymų čekiai“ nebuvo vienintelė ADRP, tačiau ji buvo pagrindinė. Todėl galima teigti, kad didžiausią poveikį būtent ji ir padarė.

²⁰⁰ Bericht des Rechnungshofes, 37.

kurie jau dirba, kadangi vystantis šalies ekonomikai, dirbančiųjų asmenų švietimo ir mokymosi poreikiai didės.

Šios strategijos įgyvendinimą užtikrina Airijos švietimo ir kvalifikacijos departamentas. Institucija yra atsakinga už ESF lėšų paskirstymą remiant mokymų kursus, programas ir projektus, veiklas finansuojant santykiu 50 proc. lėšų iš Europos Komisijos, o likusią sumą iš valstybės biudžeto (taip pat ir Nacionalinio mokymų fondo, už kurį yra atsakingas švietimo ir įgūdžių departamentas). Svarbu paminėti, kad prie fondo veiklos ir atskaitingumo gali prisidėti ir visuomenė – verslo sektorius stebi ir seka fondo veiklą, aktyviai įsitraukia į fondo rengiamas veiklas (pvz.: per Nacionalinės įgūdžių tarybos²⁰¹ atstovus teikia pasiūlymus fondo prioritetinėms veikloms, sritims). Visuomenės įsitraukimas taip pat yra aktyvus ir dėl to, jog fondo finansavimas yra priklausomas nuo mokamų mokesčių. Nacionalinio mokymo fondo lėšas sudaro valstybės skiriamos dotacijos iš ESF (2016 m. duomenimis buvo skirta 8,6 mln. Eur lėšų) bei iš darbdavių mokamų mokesčių. 2000 m. nusprendus įvesti šį mokestį, mokestinė prievolė buvo įtraukta į darbdavio mokesčius, susijusius su socialiniu draudimu, todėl bendras darbdavio mokamas mokesčių kiekis ir suma nepasikeitė. 2017 m., įsteigtos Nacionalinės įgūdžių tarybos rekomendacijomis, buvo nuspręsta didinti šio fondo lėšas, jam skiriant papildomus 200 mln. eurų iki 2020 m. – šios papildomos lėšos, tikimasi, bus surinktos didinant darbdavių mokamus mokesčius.

MOKYMŲ PLATFORMOS VEIKLA

Viena iš Nacionalinio mokymo fondo finansuojamų veiklų – 1999 m. Airijos Vyriausybės iniciatyva įkurta mokymų platforma verslo sektoriui „Skillnets“. Ši platforma aktyviai dirba su Airijos verslo įmonėmis, siekdama patenkinti dabartinius ir būsimus įgūdžių poreikius, kadangi kompetencijų tobulinimas yra esminis elementas, siekiant išlaikyti verslo konkurencingumą. Svarbu paminėti, jog „Skillnets“ veikia tinklaveikos principu – mokymosi tinklai yra sudaryti to paties regiono ir (ar) sektoriaus įmonių, turinčių panašių mokymosi poreikių. Mokymai yra rengiami per subsidijuojamus mokymo tinklus. Platformos narėmis gali būti visų pramonės sektorių, nepaisant verslo subjekto dydžio ir veiklos pobūdžio, įmonės, tačiau nariais negali tapti viešojo sektoriaus institucijos, labdaros ar ne pelno siekiančios organizacijos bei įmonės, įsikūrusios ne Airijoje. Kiekviena iš tinklo narių, t. y. įmonė, ir jos darbuotojai yra tiesiogiai įtraukiami į mokymų identifikavimą, kūrimą, vedimą bei vertinimą – kiekviena grandis gali teikti siūlymus, keitimus. „Skillnets“ stebėjimo grupė, kurią sudaro įmonių narių atstovai, prižiūri ir vadovauja mokymų tinklams. Platforma turi kelias programas:

- Mokymo tinklų programa (TNP) yra pagrindinė „Skillnets“ programa. Programa remia mokymus įvairiuose pramonės sektoriuose ir regionuose.
- „Finuas Networks“ programa (Finuas) palaiko specializuotą mokymą tarptautinių finansinių paslaugų (IFS) sektoriuje. www.finuas.ie
- Darbo ieškančiųjų paramos programa (JSSP) remia mokymus ir darbo vietas tik bedarbiams.
- „ManagementWorks“ palaiko daugybę valdymo plėtros mokymo galimybių, taip pat teikia pagalbą mažų ir vidutinių įmonių vadovams.

²⁰¹ Nacionalinė įgūdžių taryba sudaryta 2016 m., pagal Nacionalinės įgūdžių strategijos bei ekspertinės grupės ateities įgūdžių poreikiams nustatytus prioritetus. Nacionalinė įgūdžių taryba prie švietimo ir įgūdžių departamento yra patariamoji institucija, kuri sudaroma iš aukšto lygio privataus ir viešojo sektoriaus atstovų. Tarybos veikla yra aktyvi, rekomendacijos ir pasiūlymai yra skelbiami ir viešai. Nacionalinės įgūdžių tarybos sudėtis yra patvirtinama metų kadencijai, pirmininkaujantis asmuo 2016 – 2017 m. buvo verslo atstovas, o 2017 – 2018 m. viešojo sektoriaus atstovas.

BENDRADARBIAVIMAS, ĮGYVENDINANT KVALIFIKACIJOS KĖLIMO VEIKLAS

Sėkminga Airijos švietimo ir mokymų patirtis, kuriant žmogiškųjų išteklių potencialą, yra neatsiejama nuo gerai išvystytos komunikacijos kanalų. Airijos Regioninių įgūdžių forumas – vyriausybės institucija, skirta užtikrinti darbdavių bei švietimo ir mokymo paslaugų teikėjų bendradarbiavimą planuojant ir įgyvendinant veiklas, mažinant pasirenkamų iniciatyvų dubliavimą ar neveiksmingų veiklų plėtrą ir informuojant apie nacionalinius sprendimus dėl finansavimo. Kiekvienas regionas taip pat turi regioninį darbo vietų kūrimo veiksmų planą, kurio stebėseną ir įgyvendinimą prižiūri regionų įgyvendinimo komitetai.

Be vietos lygmens institucijų, skirtų informuoti darbdavius apie esamas kompetencijų kėlimo galimybes, Airijos valstybėje yra ir aktyviai veikiantys ir nuolat atnaujinami informaciniai kanalai internetinėje platformoje. Vieni jų, pvz.: portalas www.supportingsmes.ie, yra skirti startuoliams ir smulkioms ar vidutinėms įmonėms padėti. Nurodytas portalas yra skirtas supažindinti smulkiuosius verslo subjektus su Vyriausybės teikiamomis pagalbomis, kurių Airijoje yra per 170. Šis bei kiti panašūs informacijos kanalai veikia tuo pačiu principu – įmonė turi nurodyti lokaciją, kurioje veikia (regioną), pramonės ūkio sektorių, darbuotojų skaičių, įmonės tipą, reikiamą paramos tipą (mentorstė, finansinių įgūdžių stiprinimas ir t. t.), eksportavimo veiklą bei finansines galimybes. Pateikus šią informaciją įmonė gauna sąrašą Vyriausybės teikiamų galimybių verslui plėtoti bei kontaktinę informaciją.

Taip pat informacija pateikiama patogiai ir individualiems, fiziniams, ne tik juridiniams asmenims – viena tokių informacinių platformų yra www.fetchcourses.ie. Šios platformos pagalba švietimo ir mokymo tarybos tinklas, veikiantis kartu su Airijos švietimo ir kvalifikacijos departamentu, siekia įtvirtinti mokymosi visą gyvenimą galimybes. Tęstinio mokymo internetinė platforma siūlo daugybę visą gyvenimą trunkančių mokymosi galimybių visiems asmenims, vyresniems nei 16 metų. Susirasti tinkamus mokymus darbuotojui ar darbdaviui yra itin patogiu – paieškos sistemoje reikia nurodyti raktinį mokymų temos žodį, regioną, kuriame norima lankyti kursus ar stažuotis bei, patikslinant vietą, subregioną. Paieškos sistema sugeneruoja teikiamas mokymosi galimybes, nurodo veiklos pavadinimą, vietą, pradžios datą, kategoriją bei veiklos tipą – mokymai gali vykti dienos metu visą dieną, pusę dienos, vakarais bei online būdu. Pasirinkus mokymosi veiklą, yra nurodoma informacija darbdaviui bei darbuotojui – darbdavys informuojamas apie turimas atlikti veiklas, jei nori gauti valstybės paramą už darbuotojų apmokymą, o darbuotojui suteikiama informacija apie mokymų specifiką.

GALIMAS AIRIJOS PATIRTIES PANAUDOJIMAS LIETUVOJE

Atlikus Airijos patirties analizę, išryškėja keletas svarbių aspektų, kurie galėtų būti pritaikomi ir Lietuvos kontekste. Pirmiausia svarbu atkreipti dėmesį, jog **Airijoje didelis dėmesys skiriamas strateginiam esamo ir būsimo įgūdžių bei kvalifikacijų poreikio planavimui**. Nors strategijų įgyvendinimas iš dalies finansuojamas ir ESF lėšomis, tačiau patys strateginiai tikslai nėra apribojami tik ES struktūrinių fondų investicijų įgyvendinimo laikotarpiu, o numato ilgalaikes tendencijas ir poreikius. Taip pat svarbu, jog Airijoje tiek rengiant strateginius dokumentus, tiek įgyvendinant įvairias iniciatyvas, **atsižvelgiama į visą įvairių grupių įgūdžių ugdymo poreikių kontekstą** – planuojamos priemonės, turinčios padėti tiek bedarbiams, tiek dirbantiems, tiek kitoms socialinėms grupėms.

Airijos atveju taip pat **išryškėja iniciatyvų tęstinumo svarba**. Iniciatyva „Skillnets“, kuri savo tinklaveikos veikimo principu ir orientacija į to paties regiono ar sektoriaus įmones yra panaši į Lietuvoje įgyvendinamą priemonę „Kompetencijos LT“, nuosekliai veikia jau nuo 1999 m. Toks nuoseklus iniciatyvos veikimo užtikrinimas leidžia įmonėms sukurti natūralius tarpusavio bendradarbiavimo tinklus, ilguoju laikotarpiu atsiranda didesnė tikimybė, jog keletu panašioje srityje veikiančių įmonių poreikiai darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui sutaps ir juos bus galima atliepti organizuojant bendrus darbuotojų mokymus.

Aptartas Airijos pavyzdys taip pat **parodo kokybiškos komunikacijos svarbą**. Internetinėje erdvėje kuriamos platformos, kurios pagal tam tikrus kriterijus pateikia informaciją apie visas susijusias iniciatyvas yra patogios vartotojams, todėl aktyviai naudojamos ir padeda pasiekti tikslines grupes.

2.5.3 ISPANIJOS ATVEJO ANALIZĖ: PAMEISTRYSTĖS KONCEPCIJOS DIEGIMAS IR STIPRINIMAS

KONTEKSTAS

Praėjusiame dešimtmetyje – ekonominio pakilimo metais – Ispanijoje, nepaisant sąlyginai aukšto nedarbo lygio (apie 8 proc.), pameistrystės tema nebuvo aktuali. Turizmo ir kitų paslaugų sektoriai klestėjo, augo nekilnojamo turto sektorius, todėl nemaža dalis jaunų žmonių išeidavo dirbti pelningų darbų dar nebaigę mokyklų ir neįgiję formalių kvalifikacijų. Nebaigusių mokyklos procentas Ispanijoje (kartu su Portugalija) buvo didžiausias Europoje ir 2008 m. viršijo 30 proc.²⁰². Jeigu ekonominio pakilimo laikotarpiu ankstyvas pasitraukimas iš mokyklos tarsi nebuvo akivaizdi socialinė-ekonominė problema, nes nebaigę mokyklos asmenys įsiliedavo į darbo rinką, tai prasidėjus krizei ir pokriziniu laikotarpiu situacija tapo itin sudėtinga. Nedarbas Ispanijoje ženkliai išaugo – nuo 8,23 procentų 2007 m. iki 26,09 procentų 2013 m. Jaunimo nedarbo lygis buvo dar didesnis – 2014 m. jis viršijo 53 procentus ir buvo dvigubai didesnis už ES vidurkį²⁰³. Ispanijoje gilėjo ir emigracijos problema, nes dažnai mažesnę kvalifikaciją turintys darbuotojai sunkiai rasdavo darbo Ispanijoje.

Vyriausybė pradėjo ieškoti būdų šalies ekonominėms problemoms spręsti. Nutarta liberalizuoti darbo rinką ir perimti gerąsias Vokietijos patirtis, labiau akcentuojant pameistrystės, kaip sklandesnio įsiliejimo į darbo rinką, mechanizmą. Ispanija kartu su dar keliomis, daugiausia pietų Europos valstybėmis, pasirašė dvišalius partnerystės susitarimus su Vokietija. Jų pagrindu Vokietija įsipareigojo teikti šalims konsultacijas, susijusias su profesinio mokymo diegimo klausimais, sutarta intensyviai gerosios patirties mainus. Vokiečiai įsipareigojo padėti šalims vystyti bandomuosius projektus kartu su vietiniu verslu²⁰⁴.

ĮMONIŲ DALYVAVIMO PAMEISTRYSTĖS VEIKLOSE REGLAMENTAVIMAS

Karališkajame potvarkyje, išleistame 2012 m., akcentuojami tikslai didinti profesinio mokymo programose dalyvaujančių jaunų žmonių skaičių, mažinti ankstyvą pasitraukimą iš mokyklos, skatinti rezultatyvesnę ir greitesnę integraciją į darbo rinką bei intensyviai viename sektoriuje veikiančių įmonių bendradarbiavimą su profesinių mokyklų mokytojais, gerinant keitimąsi žiniomis²⁰⁵.

2012 m. Ispanijos vyriausybė priėmė darbo rinką liberalizuojantį reformų paketą. Viena iš šio paketo dalių – pameistrystės koncepcijos įtvirtinimas. Pagrindiniai pameistrystės reformos akcentai:

- Maksimalus amžius, kada dar galima pasirašyti šio tipo kontraktą nuo 25 prailgintas iki 30;
- Pameistris sutartis su įmone ir (arba) mokymo centru gali tęstis nuo 1 iki 3 metų;
- Pameistrystė gali būti įgyvendinama tik įmonėje (nebūtina įtraukti mokymų centro), jeigu ji turi tokiam tikslui tinkamą personalą, įrangą ir yra akredituota vykdyti švietimo programas;

²⁰² European Commission, Education and Training Monitor, 2017, 5.

²⁰³ Remiantis Eurostat duomenimis.

²⁰⁴ Christine Ante, The Europeanisation of Vocational Education and Training, Springer, 2016, 226.

²⁰⁵ Services for Apprenticeships, National report on Apprenticeships in Spain: Current situation, successful services and SMEs' needs, 7.

- Įmonės priimančios darbuotojus pagal pameistrystės programą turi teisę mokėti mažesnes įmokas į socialinį ir kitus fondus.

Po metų, 2013 m., tęsiant reformas Ispanijoje priimta verslumo ir jaunimo užimtumo skatinimo strategija, skatinanti socialinių partnerių įsitraukimą, reaguojant į situaciją darbo rinkoje²⁰⁶.

Šių ir susijusių priemonių dėka įsitraukimas į profesinio mokymo veiklas Ispanijoje išaugo tiek iš paklausos, tiek iš pasiūlos pusės. 2012 m. pradžioje pameistrystės programose dalyvavo 4 tūkst., kai tuo tarpu 2014 m. viduryje jau 14 tūkst. jaunų žmonių²⁰⁷. Profesinį mokymą siūlančių mokymo centrų skaičius nuo 172 įstaigų 2013 m. išaugo iki 375 įstaigų 2014 m. Valensijos autonominėje srityje pokytis buvo didžiausias, jame per tą patį laikotarpį mokymų centrų skaičius padidėjo daugiau negu 4 kartus – nuo 13 iki 57 įstaigų. 2015 m. Ispanijoje iš viso buvo 728 profesinio mokymo paslaugas teikiantys mokymo centrai²⁰⁸. Žymiai išaugo ir įmonių, dalyvaujančių profesinio mokymo projektuose skaičius, 2013 m. tokių įmonių skaičius siekė tik 513, 2014 m. jau 1570, o 2015 m. – 4878 įmonių²⁰⁹.

PAGALBA ĮMONĖMS ĮSITRAUKIANČIOMS Į PAMEISTRYSTĖS VEIKLAS: „ALIANZA PARA LA FP DUAL“ PROJEKTAS

Profesinio mokymo sistema, kuri iki 2012 m. Ispanijoje praktiškai neegzistavo, buvo kuriama ir tiesiogiai įsitraukiant subjektams iš Vokietijos. 2012 m. Berlyne pasirašytas memorandumas, kurio tikslas yra, padėti pietų Europos valstybėms sukurti į Vokietiją panašią dvigubą švietimo sistemą. Vienas memorandumo tikslų – sukurti 30 regioninių profesinio mokymo tinklų, kurie turi būti kuriami dalyvaujant ir padedant vokiečių įmonėms arba specialistams²¹⁰. Vienas iš dalyvių *Bertelsmann AG* – tarptautinis leidybos bei žiniasklaidos koncernas, kuris taip pat aktyviai veikia ir švietimo srityje. *Bertelsmann* fondas skatina *Alianza para la FP dual* projektą, kurio tikslas yra įgyvendinti aukštus kokybės standartus atitinkančią profesinio mokymo sistemą. Sukurtas aljansas, kuris veikia kaip platforma, skatinanti dialogą tarp įmonių, profesinio mokymo centrų, socialinių partnerių, siekiant užtikrinti sėkmingą pameistrystės sistemos plėtrą Ispanijoje. *Bertelsmann* fondui bendradarbiaujant su Ispanijos mažų ir vidutinių įmonių konfederacija, Ispanijos prekybos rūmais ir Žironos princo fondu, sukurta iniciatyva, siekianti kurti ir plėtoti įmonių, mokymų centrų ir kitų suinteresuotų institucijų tinklą²¹¹. 2016 m. pavasarį prie iniciatyvos buvo prisijungusi 61 įmonė, dar 40 siekė prisijungti²¹².

Pagrindinės aljanso veiklos sritys:

- darbo grupių, turinčių diskutuoti profesinio mokymo modelio įgyvendinimą ir būdus jį pagerinti, sudarymas;
- įmonių, institucijų, mokyklų tinklo, kuris būtų įtrauktas į profesinio mokymo sistemą, organizavimas;
- siekis įtikinti įmones (dideles įmones iš dalies jau pavyko), kad profesinio mokymo projektus yra verta įgyvendinti;
- Rengti žmonių, kurie įmonėse apmoko pameistrius, tinklą, kad šie galėtų keistis informacija ir gerosiomis praktikomis²¹³.

²⁰⁶ Ten pat, 7.

²⁰⁷ CEDEFOP, Spain, VET in Europe – Country report, 45.

²⁰⁸ Services for Apprenticeships, National report on Apprenticeships in Spain: Current situation, successful services and SMEs' needs, 2.

²⁰⁹ Services for Apprenticeships, National report on Apprenticeships in Spain: Current situation, successful services and SMEs' needs, 2.

²¹⁰ European Trade Union Confederation, Towards a European quality framework for apprenticeships and work-based learning, 11.

²¹¹ Fundacion Bertelsmann, High-quality dual vocational learning in Spain: the Alliance for Dual Vocational Training, 11.

²¹² Ten pat, 12.

²¹³ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1149&langId=en&idDataTable=86>.

2015 m. nubrėžtos pagrindinės aljanso veiklos kryptys bei suformuotos darbo grupės. Tais pačiais metais prisijungti prie darbo grupių pakviestos įmonės, viešos institucijos tam, kad profesinio mokymo sistema Ispanijoje būtų gerinama²¹⁴. Aljansas pradėjo teikti ir konsultacines paslaugas įmonėms. Jis yra valdomas valdybos, kuri susideda iš 10 didelių kompanijų, suinteresuotų profesinio mokymo vystymu Ispanijoje. Aljanse sukurta 10 darbo grupių, kurios dirba su specifinėmis problemomis, kylančiomis įgyvendinant profesinį mokymą Ispanijoje. Į darbo grupes kviečiamos ir išorinės institucijos bei ekspertai tam, kad komunikacija ir apsikeitimas informacija būtų efektyvesni. Siekiant rezultatų pokyčių, daug dėmesio skiriama dialogo tarp suinteresuotų pusių moderavimui ir konsensuso paieškai²¹⁵.

GALIMAS ISPANIJOS PATIRTIES PANAUDOJIMAS LIETUVOJE

Pirmas svarbus aspektas, kuris išryškėja iš Ispanijos atvejo analizės – **pameistrystės koncepcijos praktinį įtvirtinimą šalyje pavyko paspartinti tik sutelkus įvairių suinteresuotų pusių**, tiek įmonių, tiek profesinio mokymo teikėjų, tiek socialinių partnerių, tiek profesinio mokymo organizavimą koordinuojančių institucijų, **pastangas sukuriant profesinio mokymo skatinimo aljansą**. Taip pat svarbu, kad šioms įvairioms suinteresuotoms pameistrystės įgyvendinimu pusėms buvo **sudarytos galimybės bendradarbiauti tarpusavyje ir keistis patirtimi**.

Kitas svarbus aspektas – siekiant paskatinti pameistrystės plėtrą, **buvo pritaikyta įvairių skatinimo priemonių, sistema padaryta kiek įmanoma laisvesnė** (pailgintas amžius, iki kurio galima dalyvauti pameistrystės programose, patirties ir akreditaciją turinčioms įmonėms leista pačioms vykdyti pameistrystės veiklas, suteiktos mokestinės lengvatos į pameistrystę įsitraukusioms įmonėms), tačiau neprarandant formalaus mokymų elemento. **Išorės konsultantų iš Vokietijos**, kurioje pameistrystė sėkmingai veikia jau daugelį metų, **pritraukimas** taip pat gali būti laikomas vienu iš Ispanijos atvejo sėkmės veiksnų.

²¹⁴ Fundacion Bertelsmann, 12.

²¹⁵ Fundacion Bertelsmann, 13.

3. IŠVADOS

Atlikus 8 pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioritetą įgyvendinamų dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumui didinti skirtų priemonių tarpinį vertinimą pagal **tinkamumo, pakankamumo, suderinamumo, efektyvumo, rezultatyvumo** ir **poveikio** kriterijus ir apibendrinus surinktus duomenis, suformuluotos šios pagrindinės vertinimo išvados:

- **Priemonių planavimo procesas nebuvo sklandus ir pagrįstas įrodymais** – strateginiai dokumentai, pagrindžiantys suplanuotų priemonių poreikį, buvo rengiami jau po to, kai buvo pradėtos planuoti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui skirtos priemonės, taigi, tam tikrais atvejais, strateginiai dokumentai galėjo būti rengiami labiau siekiant pagrįsti jau suplanuotų priemonių poreikį, o ne analizuojant esamą situaciją. Kita vertus, planuojant priemones nebuvo nuoseklios, įrodymais pagrįstos analizės, leidžiančios tinkamai įvertinti egzistuojančius ir numatyti ateities žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius, ilgalaikes strategines dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo tobulinimo kryptis.
- Nepaisant minėtų priemonių planavimo iššūkių, priemonių planavimo metu vykdytos konsultacijos su socialiniais–ekonominiais partneriais **leido analizuojamas priemones suplanuoti taip, kad jos atitiktų esamą socialinę–ekonominę situaciją ir trumpalaikius verslo bei konkrečių įmonių poreikius.**
- Vis dėlto, nors 9 prioriteto konkretus uždavinys, kuriam įgyvendinti skirtos analizuojamos priemonės, nurodo, jog didžiausias dėmesys turi būti skiriamas ne įmonių, bet pačių darbuotojų konkurencingumo didinimui, **darbuotojų poreikiai analizuojamomis priemonėmis atliepiami tik iš dalies.**
- Pagal asmeninio konkurencingumo modelį atlikta priemonių poveikio analizė parodė, kad **įgyvendinamos priemonės turi poveikį trumpalaikiam žmogiškųjų išteklių konkurencingumui** (darbo pasiekimams šiandien), tačiau jų **poveikis ilgalaikiam asmeniniam konkurencingumui** (įdarbinamumui) **yra nedidelis.** Iš poveikio analizės taip pat matoma, kad **priemonės darbuotojams daugiausia suteikia konkrečioje, mokymus organizuojančioje, įmonėje reikalingus ir pritaikomus įgūdžius,** tačiau įgūdžius ar kvalifikaciją, pritaikomus bendrai darbo rinkoje, suteikia mažesne apimtimi. Kontrafaktinis poveikio vertinimas taip pat parodė, kad **dalyvavimas veiklose, finansuojamose pagal priemonę „Žmogiškieji ištekliai invest LT +“, statistiškai reikšmingo poveikio dalyvių pajamų padidėjimui neturėjo.**
- Iš analizuojamų priemonių šiek tiek **išsiskyrė priemonė „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (Nr. 09.4.3-ESFA-K-827).** Šios priemonės atveju, dažniau nei kitose priemonėse, mokymų dalyviai įgijo ir bendrųjų profesinių kompetencijų, kurios galėtų būti pritaikomos ir kitose darbovietėse. Šis poveikis pasireiškė dėl ilgesnės mokymų trukmės ir nuoseklaus mokymo pagal darbdavio parengtas mokymo programas.
- Vertinant projektų vykdytojų ir partnerių pasiskirstymą pagal įmonės dydį matoma, kad **analizuojamos priemonės daugiausia (40 proc.) pritraukia mažų įmonių.** Vidutinės ir labai mažos įmonės sudaro atitinkamai 31 proc. ir 21 proc. visų projektų vykdytojų ir partnerių. **Mažiausiai** labai mažų ir mažų įmonių dalyvauja **užsienio investuotojams** skirtose priemonėse. **Didžiausia dalis MVĮ** dalyvauja pagal priemonę „**Kompetencijos LT**“ (89 proc. visų projektus vykdančių labai mažų ir 79 proc. mažų įmonių juos įgyvendina pagal šią priemonę).

- **Dauguma** (73 proc.) projektų įgyvendinami įmonėse, veikiančiose **5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose, 58 proc. visų projektų įgyvendinami Vilniuje ir Kaune**, tačiau potencialo įtraukti daugiau įmonių yra visose Lietuvos geografinėse vietovėse.
- Priemonių „**Žmogiškieji ištekliai invest LT+**“ ir „**Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams**“ **tinkamumas yra nevienareikšmis**. Viena vertus, priemonės **yra labai svarbios pritraukiant užsienio investuotojus**, kurie sukuria gerai apmokamas ir patrauklias darbo vietas Lietuvos dirbantiems, kita vertus, **priemonių tinkamumas PFSA įvardytam tikslui tobulinti investuotojų darbuotojų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus pasiekti yra abejotinas**, nes užsienio investuotojų darbuotojai galėtų, nors ir šiek tiek mažesne apimtimi, būti apmokomi ir privačiomis pačių investuotojų lėšomis. Taip pat, minėtos, **užsienio investuotojams skirtos, priemonės išsiskiria savo orientacija į tik konkrečioje įmonėje pritaikomą įgūdžių suteikimą**, todėl tik nežymiai paveikia bendrą apmokytų darbuotojų konkurencingumą darbo rinkoje.
- Priemonę „**Žmogiškieji ištekliai invest LT+**“ keičiant priemone „**Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams**“ atlikti **specialiųjų projektų atrankos kriterijų pakeitimai**, kuriais praplėstas alternatyvių sąlygų, kurias atitikę pareiškėjai gauna finansavimą, sąrašas, reikalavimus suformuluojant taip, kad siekiant juos išpildyti didesnė nauda atitektų Lietuvos valstybei ir visuomenei, bei **projektų atrankos būdo pakeitimas** iš projektų konkurso į tęstinės atrankos buvo **tinkami ir pasiteisinę bei turėtų būti taikomi ir ateityje planuojant panašias priemones**.
- Priemonės „**Kompetencijų vačeris**“ įgyvendinimo **modelis iš esmės yra tinkamas**, jis potencialiai galėtų kurti ilgalaikę kompetencijų tobulinimo sistemą, tačiau **įgyvendinimo trūkumai lėmė priemonės nepopuliarumą**. Tarp pagrindinių trūkumų galima įvardyti per didelę administracinę našta pareiškėjams, įmonių poreikių neatitinkantį mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašą, rinkos kainų neatitinkantį fiksuotąjį įkainį ir prarastą priemonės reputaciją. Taip pat nėra numatytos priemonė sukurto kompetencijų tobulinimo modelio įgyvendinimo tęstinumo galimybės. Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad panašios priemonės užsienio šalyse (pvz., Aukštutinėje Austrijoje) yra įgyvendinamos pasitelkiant kitokį modelį – lėšas mokymosi kainai padengti skiriant tiesiogiai besimokančiam asmeniui, o ne per jį įdarbinusią įmonę. Tikėtina, kad tokios galimybės įvedimas ir priemonėje „Kompetencijų vačeris“ galėtų padidinti pastarosios populiarumą.
- Skirtingų **priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ veiklų populiarumas skiriasi**. Potencialūs pareiškėjai aktyviau dalyvauja **mokymui darbo vietoje, be formalios kvalifikacijos įgijimo**, skirtoje veikloje, o pameistrystės veikla, kurios metu besimokantys turi įgyti ir formalią kvalifikaciją ar jos dalį, nesulaukia planuoto kiekio pareiškėjų. Tai gali būti iš dalies paaiškinta tuo, kad kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje yra pakankamai įprasta įmonių veikla, todėl įmonėms tokia parama yra aktuali ir suprantama. Kita vertus tai, kad mokymasis darbo vietoje yra natūrali įmonių veikla, dažniausiai finansuojama privačiomis lėšomis, lemia, kad jos finansavimo ES struktūrinių fondų lėšomis **tinkamumas yra abejotinas**.
- **Pameistrystė**, įgyvendinama kartu su mokymo institucijomis, **yra tinkamesnė darbuotojų mokymo forma**, nes besimokantiems suteikta formaliai pripažinta kvalifikacija ar jos dalis padidina jų ilgalaikį konkurencingumą darbo rinkoje. Taip pat tokios **veiklos finansavimas turi potencialą prisidėti prie bendros pameistrystės koncepcijos šalyje diegimo ir plėtojimo**. Tačiau svarbu pabrėžti, kad esamoje situacijoje **pameistrystės koncepcija** daugeliui įmonių **nėra visiškai suprantama**, šalyje neįsitvirtinę tipiniai pameistrystės įgyvendinimo modeliai. Tokiame kontekste **tik verslo įmonių numatymas priemonės pareiškėjais apsinkina projektų įgyvendinimą**, nes įmonės susiduria su netipine joms veikla, įsitraukti į pameistrystės veiklas galimybę turi tik nedidelė dalis stipresnių arba geriau įsitinklinusių įmonių, neišnaudojamos galimybės prisidėti prie ilgalaikės sistemos kūrimo ir stiprinimo, nes įmonės, įgyvendinusios projektus, neturi motyvacijos ir stimulo įgytos pameistrystės organizavimo patirties panaudoti ateities veiklose.

- Priemonių „**Inomokymai**“ ir „**Inostažuotė**“ įgyvendinimo modelis iš esmės tinkamas, tačiau priemonės „**Inomokymai**“ **specialieji projektų atrankos kriterijai apribojo galimų pareiškėjų ratą**, o projektų **atrankos būdas suteikė per mažai laiko tinkamai paruošti paraišką** (pavyzdžiui, susirasti partnerius užsienio MTEPI centrus arba veiklas vykdančias įmones). Tačiau priemonę „**Inomokymai**“ keičiant priemone „**Inostažuotė**“ atlikti specialiųjų projektų atrankos kriterijų ir projektų atrankos būdo pakeitimai atsižvelgė į šiuos iššūkius ir **tikėtina, jog priemonės įgyvendinimas įgaus pagreitį**.
- Priemonės „**Kompetencijos LT**“ įgyvendinimo modelis nėra tinkamas vieningiems, brangesniems sektoriniams mokymams finansuoti, nes paaiškėjo, jog tokie bendri, vieningi sektoriniai poreikiai iš esmės neegzistuoja. Priemonės įgyvendinimo modelis pasirodė tinkamas labai mažoms ir mažoms įmonėms pritraukti, tačiau vidutinių ir didelių įmonių atveju jo pridėtinė vertė abejotina – tokios įmonės projektus galėtų įgyvendinti ir savarankiškai. Taip pat viename projekte dalyvaujant tiek labai mažoms ir mažoms, tiek vidutinėms ir didelėms įmonėms, sąlygos labai mažoms ir mažoms įmonėms prastėja. Atsižvelgiant į tai, būtų galima svarstyti ateityje organizuoti atskirus kvietimus labai mažoms ir mažoms įmonėms, joms skirtus projektus vykdančias per asocijuotas struktūras ir vidutinėms bei didelėms įmonėms, leidžiant joms projektus vykdyti savarankiškai arba priemonę orientuoti išskirtinai į labai mažas ir mažas įmones.
- Pirmojo kvietimo teikti paraiškas metu **priemonės „Kompetencijos LT“ PFSA nustatyti prioritetiniai projektų atrankos kriterijai** (konkrečios jų formuluotės) lėmė tai, jog **praktiškai projektai buvo atrinkti taikant ne projektų konkurso, tačiau tęstinės projektų atrankos principus** bei projektų partnerių gausą, kuri kelia tam tikrų projektų įgyvendinimo iššūkių.
- Priemonės „**Kompetencijos LT**“ pirmojo kvietimo teikti paraiškas metu galiojusiam PFSA buvo įtvirtinta, jog įmonės į projektų veiklas **turi būti įtrauktos projektų partnerių statusu, o vienai organizacijai buvo leidžiama teikti iki 3 projektų paraiškų**. Pirmoji sąlyga **apsunkino projektų įgyvendinimą** sumažindama galimybes keisti į projektus įtrauktas įmones. Leidimas vienai organizacijai teikti iki 3 projektų paraiškų nepadėjo išplėsti naudos gavėjų rato, bet **lėmė didesnę lėšų koncentraciją keliose įmonėse**, kai kuriais atvejais ir tiems patiems darbuotojams pakartotinai mokytį.
- Priemonės „**Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai**“ įgyvendinimo efektyvumą mažina nacionaliniu mastu įgyvendinami žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir prognozavimo valdymo sistemos pokyčiai. Pastaruoju metu vyksta sistemoje dalyvaujančių institucijų funkcijų pasikeitimai, kurie reikalauja priemonės veiklų ir pareiškėjų papildomo peržiūrėjimo. Dalis pakeitimų jau yra įgyvendinami (įtrauktas papildomas pareiškėjas), kai kurias veiklas ar jų aprašymus dar gali tekti tikslinti, siekiant užtikrinti aiškumą ir institucijų funkcijų nedubliavimą. Pagal priemonę įgyvendinamų projektų administravimas kelia papildomas rizikas. **Visose priemonės veiklose pareiškėju numatyta įstaiga neatlieka jokių kitų funkcijų žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros srityje**, todėl kyla abejonių dėl šio pareiškėjo galimybių tinkamai įvertinti pagal projektus rengiamus produktus, užtikrinti jų kokybę, tolesnį panaudojimą, suderinamumą su kitais žmogiškųjų išteklių ir prognozavimo sistemos institucijų kuriamais produktais.
- Vertinant priemonių tarpusavio suderinamumą matoma, jog **nėra priemonių, kurių veiklos prieštarautų viena kitai, daugumos priemonių finansuojamos veiklos vienos kitas papildo**. Priemonių „**Žmogiškieji ištekliai invest LT+**“ ir „**Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams**“ bei „**Inomokymai**“ ir „**Inostažuotė**“ veiklos **vienos kitas pakeičia**, o priemonės „**Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai**“ veiklos **neturi poveikio daugelio kitų priemonių veikloms** (išskyrus priemones „**Kompetencijų vaučeris**“ ir „**Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje**“ bei vieną priemonės „**Kompetencijos LT**“ veiklą).
- **Suderinamumo trūkumai buvo nustatyti tarp skirtingų priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ veiklų**. Abi priemonės veiklos remia įmonių darbuotojų

mokymą darbo vietoje, tik vienoje veikloje dar įtrauktas papildomas reikalavimas šį mokymą atlikti pagal pameistrystės modelį, taigi, įtraukiant ir profesinio mokymo įstaigą bei darbuotojų įgytas kompetencijas pripažįstant profesine kvalifikacija ar jos dalimi. Priemonę išskiriant į dvi savo esme labai panašias veiklas, tik vienai jų keliant sudėtingesnius reikalavimus, neišvengiamai viena iš veiklų tampa patrauklesnė potencialiems pareiškėjams, o pats veiklų dubliavimas atrodo mažai pagrįstas.

- Vertinant priemonių rezultatyvumą matoma, **kad dviejų pagrindinių, daugumos priemonių veiklų įgyvendinimo stebėsenai naudojamų, rodiklių tarpinės reikšmės**, numatytos pasiekti iki 2018 m. gruodžio 31 d. daugumos priemonių atveju **jau yra pasiektos. Abejonių dėl rodiklių tarpinių reikšmių pasiekimo kyla tik priemonių „Kompetencijų vaučeris“ ir „Inostazuotė“ atveju.** Tačiau ir šių priemonių pasirašytose projektų sutartyse suplanuotos pasiekti rodiklių reikšmės viršija VP numatytas tarpines reikšmes, todėl jų pasiekimas priklausys nuo jau įgyvendinamų projektų įgyvendinimo greičio.
- **Dar dviejų rodiklių**, matuojančių asmenų, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius, skaičių bei atnaujintų žmogiškųjų išteklių prognozavimo ir plėtros sistemos dalių skaičių **kol kas numatytos tarpinės rodiklių reikšmės nėra pasiektos**, tačiau abiem atvejais pasirašytose sutartyse suplanuotos reikšmės viršija numatytas tarpines reikšmes, taigi priemonių rezultatyvumas šių rodiklių atžvilgiu priklausys nuo įgyvendinamų projektų įgyvendinimo tempo.
- **Rodiklio, matuojančio sukurtų dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkinių skaičių**, atveju rodiklio reikšmė kol kas nėra pasiekta bei pasirašytose projektų sutartyse tokio rodiklio nėra siekiama. Todėl **tikėtina, jog tarpinė numatyta rodiklio reikšmė nebus pasiekta.**
- Dauguma priemonių įgyvendinimo stebėsenai pasirinktų produkto ir rezultato rodiklių buvo įvertinti kaip tinkami. Tačiau **rezultato rodiklio „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809) tinkamumas** priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ pažangai matuoti – **abejotinas.** Priemonės veiklos tiesiogiai neveikia rodiklio reikšmės, tam, kad ji būtų paveikta per priemonės veiklas, reikalinga ilga susijusių pokyčių grandinė. Tačiau net ir galint parodyti netiesioginį rodiklio ir finansuojamų veiklų ryšį, rodiklis yra veikiamas per didelio kiekio išorinių veiksnių, kurių didelė dalis negali būti paveikti ne tik priemonės veiklomis, bet ir viešosios politikos priemonėmis apskritai.
- Vertinant konkrečias projektus įgyvendinusiose įmonėse vykdytas mokymo veiklas, remiantis mokymų dalyvių (darbuotojų) ir projektų vykdytojų (darbdavių) apklausos rezultatais, nustatyta, kad **dauguma mokymų veiklų buvo tarpusavyje suderintos, aukštos kokybės, davė laukimą efekta (suteikė žinių) bei rezultata (pritaikoma darbo vietoje).** Tačiau tyrimo rezultatai taip pat leidžia daryti išvadą, kad **projektų vykdytojai (darbdaviai) nepakankamai dėmesio skiria mokymų proceso valdymui organizacijoje.** Nepakankamas projektų vykdytojų gebėjimas nustatyti mokymų poreikį, nepakankamas mokymų dalyvių įtraukimas į mokymų poreikio nustatymo ir mokymų planavimo procesą, kas riboja dalyvių motyvaciją mokytis, bei nepakankamas sąlygų sudarymas mokymų dalyviams praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius yra pagrindiniai tobulintini mokymų proceso valdymo projektus vykdančiose organizacijose aspektai. Patobulinus šiuos aspektus padidėtų mokymų efektyvumas ir rezultatyvumas (pritaikymas).

4. STRATEGINIAI SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

LENTELĖ 9. STRATEGINIAI SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
1.	Planuojant ES struktūrinių fondų finansuojamas priemones, skirtas dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui, labai svarbu užtikrinti, jog priemonės būtų planuojamos atsižvelgiant į sektoriniuose strateginiuose dokumentuose pateikiamą analizę, išskirtas ilgalaikes plėtros kryptis, įrodymais grįstus sektoriaus tyrimus , t. y. tik po to, kai strateginiai dokumentai jau yra parengti, tyrimai atlikti ir jų išvados aiškios. Tai leistų užtikrinti ne tik priemonių atitiktį esamai socialinei–ekonominei situacijai ir trumpalaikiams verslo poreikiams, bet ir planuoti priemones, kurios padėtų dirbantiesiems prisitaikyti prie vidutinio laikotarpio darbo rinkos pokyčių (pvz. tyrimai rodo, jog per artimiausius 3 metus įvairių sričių IT specialistų poreikis augs ²¹⁶ , nors toks poreikis nebūtų identifikuotas analizuojant tik esamą situaciją, būtina ieškoti būdų į šį ir kitus panašius ateities poreikius atsižvelgti). Tokio nuoseklaus strateginio planavimo svarbą rodo ir užsienio šalių (pvz., Airijos) patirtis.	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.

²¹⁶ Investuok Lietuvoje, asociacija Infobalt „IRT specialistai Lietuvoje: situacija darbo rinkoje ir darbdavių poreikiai“.

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
2.	<p>Priemonių derinimas su socialiniais-ekonomineis partneriais turėtų būti papildomas, bet ne vienintelis būdas priemonių tinkamumui užtikrinti. Neturint gerai parengtų strateginių dokumentų, išankstinių analizių ir įrodymais pagrįstos už priemonių planavimą atsakingos institucijos pozicijos, atsiranda rizika su socialiniais-ekonomineis partneriais ne megzti konstruktyvią diskusiją, bet pasiduoti spaudimui priemones planuoti taip, kad būtų atliepiami einamieji įmonių poreikiai, neatsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą.</p>	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.
3.	<p>Planuojant konkrečių priemonių intervencijų logiką, svarbu galimus pareiškėjus numatyti, specialiuosius ir prioritetinius projektų atrankos kriterijus nustatyti taip, kad būtų sudaromos sąlygos projektus įgyvendinti tiems subjektams, kurie turėtų iniciatyvą ir galimybes projekto įgyvendinimo metu išbandytas veiklas tęsti ir toliau, privačiomis ar nacionalinėmis viešosiomis lėšomis. Pavyzdžiui, norint suteikti galimybę įmonėms apmokyti savo darbuotojus, nėra būtina pareiškėjais numatyti tik pačias įmones. Atskiros įmonės, nors gauna trumpalaikę ES struktūrinių fondų finansuojamų projektų įgyvendinimo naudą, tačiau nėra nei suinteresuotos, nei įpareigtos savo patirtį panaudoti stiprinant kitų įmonių dirbančiųjų kompetencijas, dalintis gerąja praktika, tęsti pradėtą veiklą. Todėl kai kuriais atvejais tikslingiau priemonių pareiškėjais numatyti ne atskiras įmones, bet organizacijas, turinčias resursus ir interesą tęsti projektų įgyvendinimo metu išbandytas veiklas – įvairias asocijuotas struktūras, darbo rinkos mokymo centrus, kitas profesinio mokymo įstaigas. Tokiu atveju būtų užtikrinamas ES fondų finansuojamų veiklų tvarumas, o projektų įgyvendinimo nauda vis tiek tektų privataus sektoriaus įmonėms ir jų dirbantiems. Dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo projektų ilgalaikiškumo svarbą rodo ir užsienio šalių (pvz., Aukštutinės Austrijos, Airijos) patirtis.</p>	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
4.	<p>Planuojant priemones, kurių įgyvendinimo modelio sukūrimui reikia skirti daug lėšų ir pastangų, o pats modelis turi potencialą veikti kaip ilgalaikė žmogiškųjų išteklių kompetencijų stiprinimo sistema ir pasibaigus ES fondų investiciniam laikotarpiui (pvz., tokių priemonių kaip „Kompetencijų vaučeris“ atveju), būtina dar prieš pradėdant įgyvendinti priemonę numatyti finansavimo ir administravimo mechanizmus, kuriais sukurta sistema bus palaikoma ir toliau vystoma, pasibaigus ES fondų finansuojamų projektų įgyvendinimui. Tik sukūrus ilgalaikes, stabiliai veikiančias sistemas, galima tikėtis palaipsniui pakeisti dirbančiųjų požiūrį į savo kompetencijų tobulinimą, paskatinti aktyviau naudotis suteiktomis galimybėmis. Tai, kad įvairių sistemų, ypač skatinančių žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimą, įsitvirtinimui ir sėkmingumui reikalingas stabilumas ir sąlyginai ilgas laikotarpis, rodo ir užsienio šalių (pvz., Aukštutinės Austrijos) pavyzdys.</p>	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.
5.	<p>Vertinimo metu nustatyta, jog dirbančiųjų, į kurių kompetencijų tobulinimą, pagal 9 prioriteto logiką ir uždavinius, ir turėtų būti nukreiptas priemonių įgyvendinimas, poreikiai priemonėmis atliepiami tik iš dalies. Nors priemonės suteikia dribantiesiems esamoje darbo vietoje reikalingų ir pritaikomų žinių, bendrą jų konkurencingumą darbo rinkoje dalyvavimas priemonių remiamose veiklose paveikia nežymiai. Viena iš pagrindinių to priežasčių – priemonių lėšų skirstymo būdas, kai lėšos dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo stiprinimui skiriamos juos įdarbinančioms įmonėms, o ne patiems dirbantiesiems tiesiogiai. Tai reiškia, jog projektus vykdančios įmonės pačios gali nuspręsti, kurie darbuotojai, kada ir ko mokysis. Todėl, elgdamosi racionaliai, įmonės yra labiau suinteresuotos darbuotojus apmokyti trumpuoju laikotarpiu darbo vietoje reikalingų kompetencijų ir įgūdžių, o ne įgūdžių, kurie darbuotojus padarytų konkurencingesnius darbo rinkoje apskritai arba įgūdžių, kurie darbo rinkoje bus reikalingi dar tik keletu metų laikotarpiu. Todėl, siekiant geriau atliepti dirbančiųjų konkurencingumo didinimo poreikius, bei suteikti</p>	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
	<p>galimybę įgyti ne tik šiuo metu, bet ir vidutiniu laikotarpiu darbo rinkoje reikalingų gebėjimų, siūloma svarstyti galimybę dalį žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemonių finansuoti sukuriant sistemas, per kurias mokymosi lėšos būtų skiriamos dirbantiesiems tiesiogiai, o ne per darbdavį. Tokių modelių taikymo sėkmę parodo ir užsienio šalių (pvz., Aukštutinės Austrijos) patirtis.</p>				
6.	<p>Planuojant ir įgyvendinant priemones, kurių remiamos veiklos yra susijusios su nacionalinio lygmens sistemomis, kurių vystyme dalyvauja įvairios institucijos (pvz. tokių priemonių kaip „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ ar „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ atveju), svarbu atsižvelgti į kitų institucijų toje pačioje srityje vykdomas veiklas ir rasti būdus, kaip planuojamos ir įgyvendinamos priemonės gali papildyti kitų institucijų vykdomas veiklas taip, kad įvairių institucijų veiklos ir pastangos toje pačioje srityje būtų konsoliduotos bendro tikslo siekimui. Tai, kad reikšmingus, sisteminius pokyčius įvairiose srityse pasiekti galima tik konsolidavus įvairių suinteresuotų pusių veiklas ir pastangas bei sudarant sąlygas keistis gerąja patirtimi tarpusavyje, patvirtina ir užsienio šalių (pvz., Ispanijos) patirtis.</p>	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.
7.	<p>Planuojant privačiame sektoriuje dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimo priemones, svarbu iš anksto įvertinti, ar įmonės, kurios numatytos kaip priemonės pareiškėjai arba naudos gavėjai, nebūtų pajėgios mokymų įgyvendinti pačios, be ES struktūrinių fondų investicijų. Jeigu pagal priemonę projektus vykdančios įmonės tokius mokymus būtų pajėgios įgyvendinti savo lėšomis, bet finansavimą svarbu skirti siekiant kitų tikslų (pvz. užsienio investuotojų atveju finansavimas yra svarbus kaip investicijų pritraukimo būdas), svarbu tai aiškiai nurodyti ES struktūrinių fondų investicijas reglamentuojančiuose dokumentuose.</p>	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
8.	Valstybinio planavimo priemonėse, skirtose instrumentų, tyrimų, analizių, kurie bus naudojami vykdant ministerijos ar kitų institucijų funkcijas, sukūrimui, prieš paskiriant už projektų įgyvendinimą atsakingas institucijas (pareiškėjus) svarbu iš anksto įvertinti jų institucinį pajėgumą ir kompetenciją užtikrinti kuriamų produktų kokybę, tinkamą naudojimą ir profesionalią rezultatų sklaidą.	„Žinok tai“	Strateginiai siūlymai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.
9.	Atsižvelgiant į tai, kad pagal užsienio investuotojams skirtas priemones pirmiausia siekiama finansuoti plyno lauko investuotojus, o, taikant projektų konkurso projektų atrankos būdą, per kvietimo teikti paraiškas galiojimo laikotarpį plyno lauko investuotojų gali neatsirasti, rekomenduojama ateityje planuojant priemones užsienio investuotojams taikyti tęstinės projektų atrankos būdą , kaip tai yra daroma ir šiuo metu, po atliktų pakeitimų.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.
10.	Atsižvelgiant į tai, kad absoliuti dauguma projektų šiuo metu įgyvendinami didžiuosiuose miestuose, tačiau potencialas įtraukti daugiau projektų vykdytojų yra visose Lietuvos geografinėse vietovėse, rekomenduojama skelbiant likusius priemonės „Kompetencijos LT“ kvietimus teikti paraiškas, skirti prioritetinius balus projektų vykdytojams, į projektų įgyvendinimą įtraukiantiems įmones, kurios veikia ne didžiuosiuose šalies miestuose.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
11.	Atsižvelgiant į tai, kad priemonės „Kompetencijos LT“ pirmojo kvietimo teikti paraiškas metu nustatyti projektų atrankos kriterijai neleido tinkamai pritaikyti projektų konkurso projektų atrankos būdo, rekomenduojama, skelbiant kitą priemonės kvietimą teikti paraiškas, prioritetinius projektų atrankos kriterijus formuluoti taip, kad jie leistų reitinguoti pateiktas paraiškas ir sudaryti konkursinę eilę.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
12.	Atsižvelgiant į tai, kad priemonėje „Kompetencijos LT“ dalyvaujančių įmonių numatymas projekto partneriais apskunkino priemonės projektų įgyvendinimą, rekomenduojama skelbiant kitą priemonės kvietimą teikti paraiškas, į projektus įtrauktas įmones numatyti ne projektų partneriais, bet kitu, su Valstybės pagalbos reikalavimais suderinamu, statusu.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
13.	Atsižvelgiant į tai, kad pirmojo priemonės „Kompetencijos LT“ kvietimo teikti paraiškas metu numatyta galimybė vienam projekto vykdytojui teikti iki 3 paraiškų nepadėjo išplėsti paramos gavėjų rato, rekomenduojama skelbiant kitą priemonės kvietimą teikti paraiškas, vienam pareiškėjui leisti teikti tik 1 paraišką.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
14.	Atsižvelgiant į tai, kad priemonės „Kompetencijų vaučeris“ paklausą mažina per didelė administracinė našta pareiškėjams, rekomenduojama toliau paprastinti paraiškos pateikimo formą, kol ji pasieks priemonės planavimo etape numatytą formą (iki 5 A4 formato lapų).	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija, LR finansų ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
15.	Atsižvelgiant į tai, kad priemonės „Kompetencijų vaučeris“ paklausą mažina rinkos mokymų kainų neatitinkantis fiksuotasis įkainis, rekomenduojama perskaičiuoti taikomą fiksuotojo įkainio dydį, atsižvelgiant į egzistuojančias rinkos kainas.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
16.	Atsižvelgiant į tai, kad net atlikus priemonės „Kompetencijų vaučeris“ mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašo sudarymo nuostatų ir kitus pakeitimus, nesulaukta didelio nei mokymų teikėjų, nei potencialių pareiškėjų susidomėjimo, rekomenduojama vykdyti aktyvų priemonės viešinimą, viešinimo priemones labiau pritaikant konkrečiai tikslinei auditorijai (potencialiems mokymų teikėjams ir potencialiems pareiškėjams) bei labiau akcentuojant priemonėje atliktus pokyčius	„Daryk tai“	Priemonės įgyvendinimo administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos

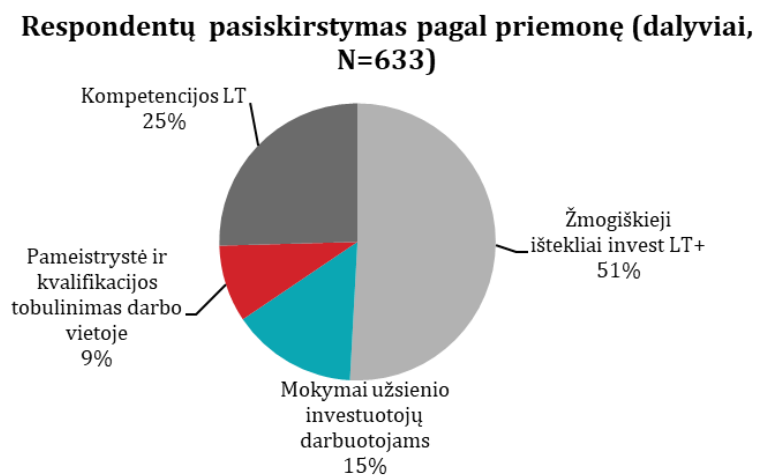
Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
	(t.y. parodant tiems, kurie buvo susidomėję priemone ir vėliau ja nusivylė, jog pastaroji yra reikšmingai pakeista).				
17.	Atsižvelgiant į tai, kad į priemonės „Kompetencijų vaučeris“ mokymų teikėjų sąrašą įtraukti valstybiniai mokymų teikėjai dažnai siūlo nepaklausias mokymų programas, rekomenduojama komunikuoti su į mokymų teikėjų sąrašą įtrauktais teikėjais, skatinant juos teikti geriau potencialių pareiškėjų poreikius atitinkančias programas.	„Daryk tai“	Priemonės įgyvendinimo administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2020 m.
18.	Atsižvelgiant į tai, kad užsienio šalyse (pvz., Aukštutinėje Austrijoje), įgyvendinant priemones, panašias į priemonę „Kompetencijų vaučeris“, mokymų kainos dalinė kompensacija skiriama besimokančiam fiziniam asmeniui tiesiogiai, o ne per jį įdarbinančią įmonę bei į sąlyginį priemonės „Kompetencijų vaučeris“ nepopuliarumą, rekomenduojama pakeisti priemonės „Kompetencijų vaučeris“ finansavimo sąlygas taip, kad mokymosi kainos dalis finansuojama būtų ne tik per įmonę, joje dirbantiems asmenims, bet ir norintiems mokytis dirbantiems fiziniams asmenims tiesiogiai.	„Daryk tai“	Priemonės įgyvendinimo administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
19.	Atsižvelgiant į poreikį užtikrinti priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ veiklą tęstinumą, jų įgyvendinimo patirtį sukonzentruojant tose institucijose, kurios turi potencialo ir toliau užsiimti panašia veikla bei palengvinti dalyvavimą priemonėje privačioms (ypač MVI) įmonėms, rekomenduojama skelbiant kitus priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ kvietimus teikti paraiškas, numatyti galimybę pareiškėjais būti ne tik atskiroms įmonėms, bet ir mokymo institucijoms, asocijuotoms struktūroms. Esant galimybei, įgyvendinti bendrą priemonę su LR švietimo ir mokslo ministerija, vienu projektu finansuojant visų pameistrystės šalių (mokymo institucija, darbdavys, mokinys) tinkamas išlaidas ir tokiu būdu stiprinti pameistrystės, siejamos su formalių kvalifikacijų įgijimu, plėtrą.	„Daryk tai“	Projektų atrankos administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija	2018–2019 m.

Nr.	Rekomendacija	Rekomendacijos tipas („žinok tai“ / „daryk tai“)	Rekomendacijos paskirtis (administravimo pokyčiai / finansiniai pokyčiai ir t. t.)	Institucija, kuriai skirta rekomendacija	Siūlomas įgyvendinimo terminas
20.	Atsižvelgiant į tai, kad rezultato rodiklis „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809) buvo įvertintas kaip netinkamas pagal priemonę „Žmoniškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ sukurtų rezultatų stebėsenai, rekomenduojama šio rodiklio atsisakyti.	„Daryk tai“	Priemonių stebėsenos sistemos pokyčiai	LR ūkio ministerija, LR finansų ministerija	Iki 2018 m. pabaigos
21.	Atsižvelgiant į tai, kad vertinimo metu buvo nustatyta, jog finansuojamų mokymo veiklų poveikį mažina nepakankamas projektų vykdytojų dėmesys mokymų proceso valdymui organizacijoje (labiausiai nepakankamas dėmesys veiksams, kuriuos reikia atlikti iki ir po mokymų), rekomenduojama susitikimų su pareiškėjais ir projektų vykdytojais metu akcentuoti mokymų poreikio nustatymo, mokymų dalyvių įtraukimo į mokymų poreikio nustatymą ir mokymų planavimo procesą, sąlygų mokymų dalyviams praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius sudarymo svarbą mokymų efektyvumo ir rezultatyvumo (pritaikomumo) užtikrinimui. Taip pat rekomenduojama parengti gaires pareiškėjams ir projektų vykdytojams, kuriose būtų nurodyti visi būtini mokymų proceso valdymo žingsniai, ypatingą dėmesį skiriant veiksams, kurie turi būti atlikti iki ir po mokymų įgyvendinimo, siekiant užtikrinti jų efektyvumą ir rezultatyvumą (pritaikomumą).	„Daryk tai“	Priemonės įgyvendinimo administravimo pokyčiai	LR ūkio ministerija, ESFA, INVEGA	Iki 2018 m. pabaigos

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting.

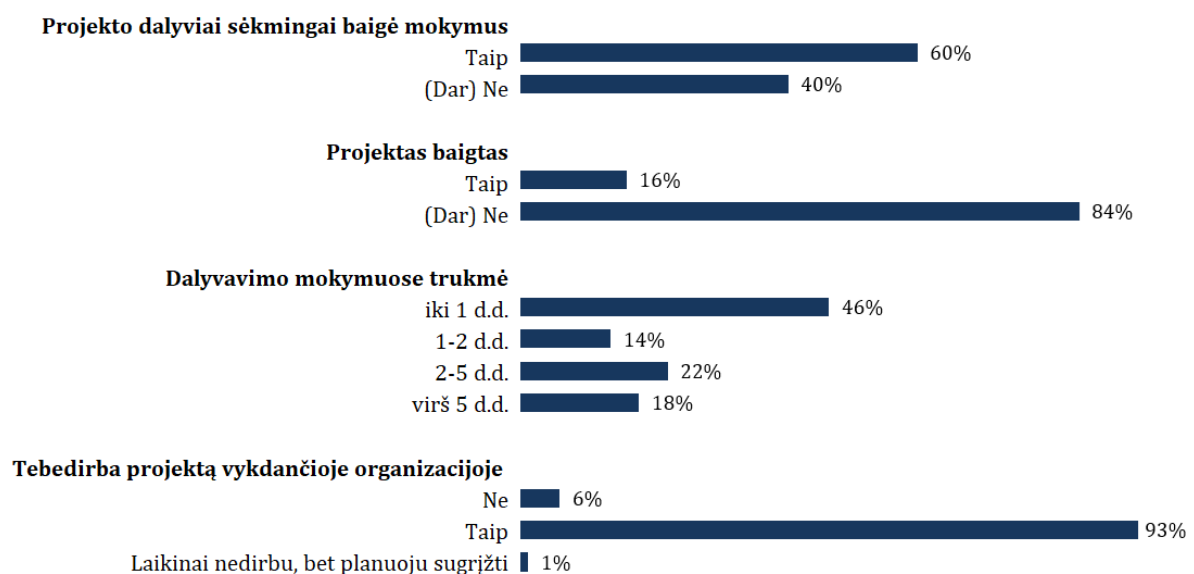
PRIEDAI

PRIEDAS NR. 1. APKLAUSŲ REZULTATŲ ANALIZĖ PAGAL ASMENINIO KONKURENCINGUMO MODELĮ



PAVEIKSLAS 25. RESPONDENTŲ (MOKYMŲ DALYVIŲ) PASISKIRSTYMAS PAGAL PRIEMONĘ

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.



PAVEIKSLAS 26. RESPONDENTŲ (MOKYMŲ DALYVIŲ) MOKYMŲ PATIRTIS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Dalyvio amžius



Profesinė patirtis



Patirtis organizacijoje



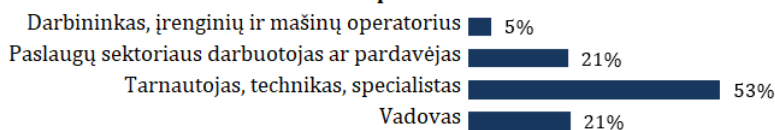
Dalyvio lytis



Universitetinis išsilavinimas



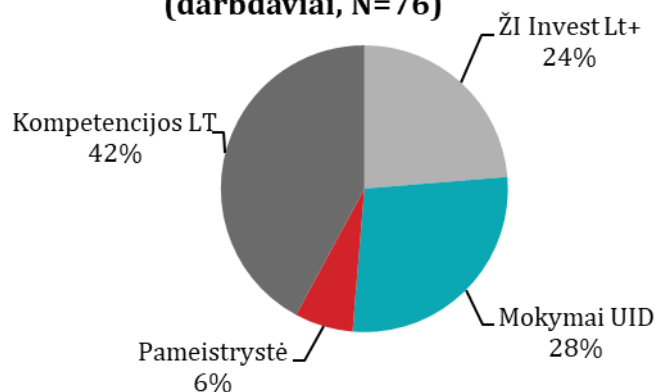
Darbo pobūdis



PAVEIKSLAS 27. RESPONDENTŲ (MOKYMŲ DALYVIŲ) DARBO PATIRTIS IR AMŽIUS

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

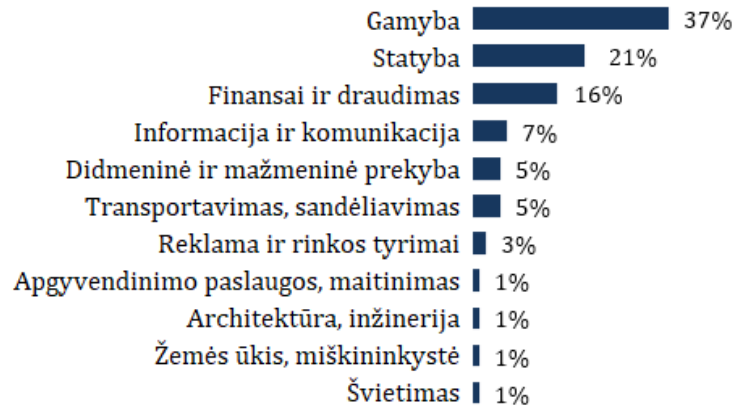
Respondentų pasiskirstymas pagal priemonę (darbdaviai, N=76)



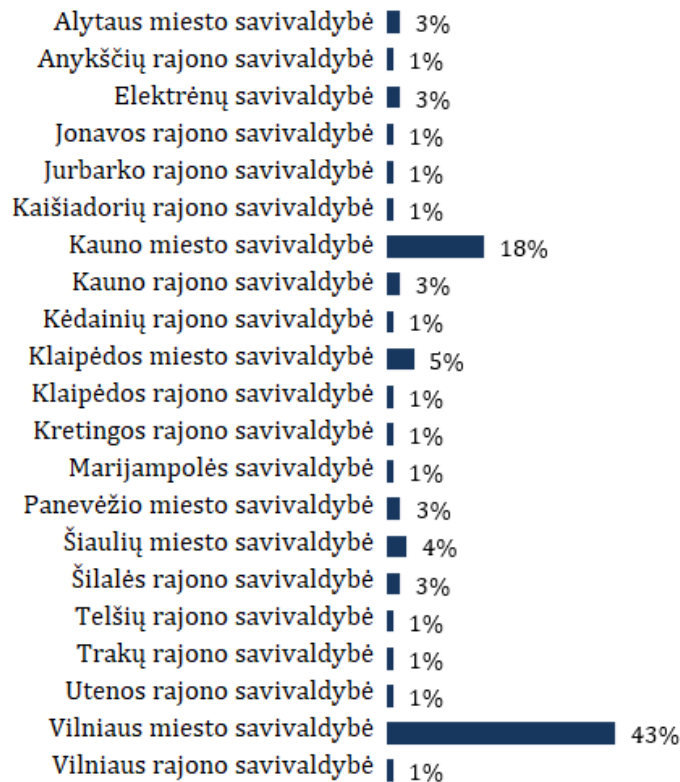
PAVEIKSLAS 28. RESPONDENTŲ (DARBDAVIŲ ATSTOVŲ) PASISKIRSTYMAS PAGAL PRIEMONĘ

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Organizacijos veiklos rūšis



Savivaldybė



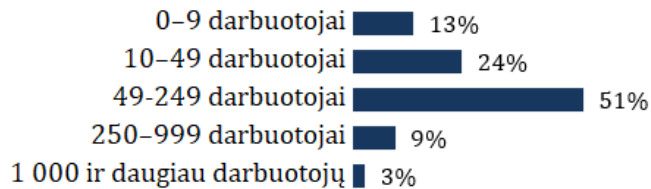
PAVEIKSLAS 29. RESPONDENTŲ (DARBDAVIŲ ATSTOVŲ) PASISKIRSTYMAS PAGAL ORGANIZACIJOS VEIKLOS RŪŠĮ IR PAGRINDINĖS BUVEINĖS VIETĄ

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

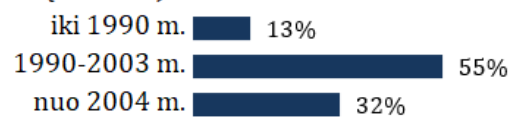
Organizacija veikia



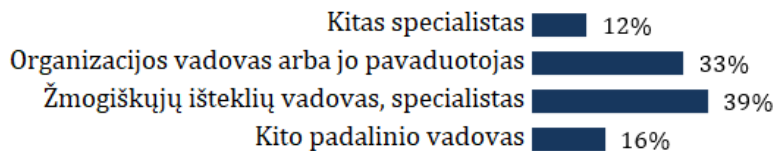
Organizacijos dydis



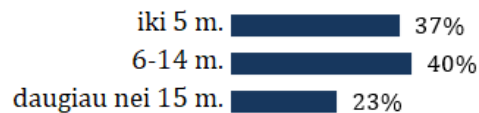
Organizacija pradėjo veiklą Lietuvoje



Respondento pareigos



Respondento darbo patirtis organizacijoje



PAVEIKSLAS 30. RESPONDENTŲ (DARBDAVIŲ ATSTOVŲ) PASISKIRSTYMAS PAGAL ĮVAIRIAS ORGANIZACIJOS IR RESPONDENTO CHARAKTERISKAS

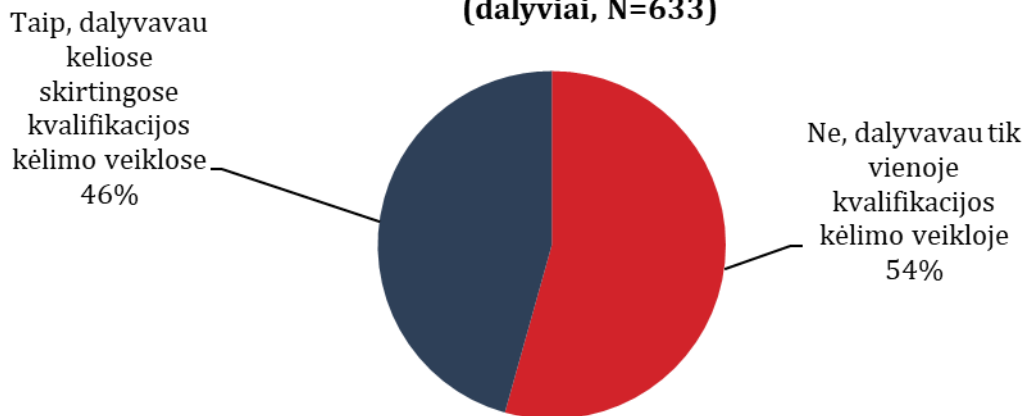
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 10. MOKYMŲ TURINYS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdaviai (proc.)	N=14	N=15	N=3	N=27
Pagrindiniai profesiniai įgūdžiai ir žinios, reikalingi tam tikrame sektoriuje ar profesijoje	72.2 proc.	81.0 proc.	80.0 proc.	65.6 proc.
Bendrieji įgūdžiai ir žinios, pritaikomi įvairiose darbo vietose	50.0 proc.	33.3 proc.	0.0 proc.	46.9 proc.
Specializuoti įgūdžiai, reikalingi tik dabartinėje organizacijoje	55.6 proc.	61.9 proc.	40.0 proc.	31.3 proc.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

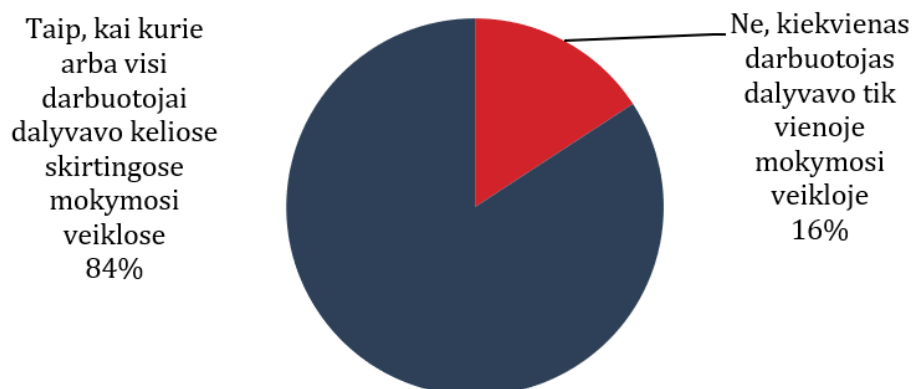
**Ar per šį laikotarpį dalyvavote keliuose mokymų veiklose
(įskaitant ir tas, kurios nebuvo finansuotos iš ES struktūrinių
fondų)
(dalyviai, N=633)**



PAVEIKSLAS 31. MOKYMŲ DALYVIŲ DALYVAVIMAS SKIRTINGOSE MOKYMŲ VEIKLOSE (RESPONDENTAI – DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

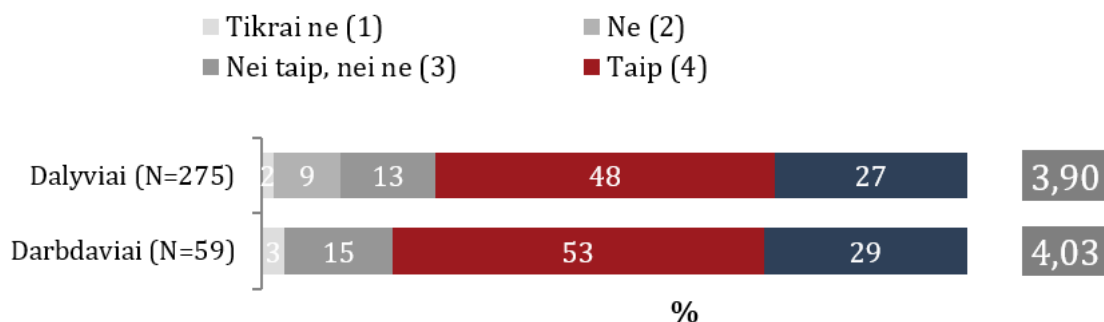
**Ar 2017-2018 m. laikotarpiu Jūsų organizacijos darbuotojai
dalyvavo keliuose mokymosi veiklose (darbdaviai, N=76)**



PAVEIKSLAS 32. MOKYMŲ DALYVIŲ DALYVAVIMAS SKIRTINGOSE MOKYMŲ VEIKLOSE (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Ar skirtingos mokymosi veiklos buvo suderintos tarpusavyje



PAVEIKSLAS 33. MOKYMŲ VEIKLŲ SUDERINAMUMO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DALYVIAI IR DARBDAVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 11. MOKYMŲ VEIKLŲ SUDERINAMUMO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Ar skirtingos mokymosi veiklos buvo suderintos tarpusavyje (dalyviai)	N=157	N=35	N=18	N=65
Ne	10.2 proc.	22.9 proc.	5.6 proc.	9.2 proc.
Nei taip, nei ne	14.0 proc.	5.7 proc.	16.7 proc.	15.4 proc.
Taip	75.8 proc.	71.4 proc.	77.8 proc.	75.4 proc.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 12. MOKYMŲ VEIKLŲ SUDERINAMUMO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Ar skirtingos mokymo veiklos buvo suderintos tarpusavyje (darbdaviai)	N=14	N=15	N=3	N=27
Ne	0.00 proc.	6.67 proc.	0.00 proc.	3.70 proc.
Nei taip, nei ne	14.29 proc.	20.00 proc.	0.00 proc.	14.81 proc.
Taip	85.71 proc.	73.33 proc.	100.00 proc.	81.48 proc.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 13. MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Dalyvių vidurkis	N=322	N=93	N=57	N=161
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.9	4.0	4.2	4.0
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.2	4.3	4.3	4.3
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifinius klausimus.	4.4	4.4	4.5	4.4
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.4	4.5	4.5	4.5
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.3	4.4	4.4	4.3
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.2	4.3	4.4	4.1

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 14. MOKYMŲ VEIKLOS KOKYBĖS VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Planuodami, rinkdamiesi ir užsakydami mokymų paslaugas kėlėme tikslą, kad naujai įgytos žinios ir įgūdžiai būtų praktiškai pritaikomos darbe.	4.7	5.0	5.0	4.7
Mokymų lektorius (t. y. dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.4	4.7	4.8	4.5
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.5	4.7	5.0	4.2
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.9	4.4	4.8	4.2

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

**Kokios priežastys
nulėmė pasirinktų mokymosi
veiklų poreikį (darbdaviai,
N=76)**



PAVEIKSLAS 34. MOKYMŲ POREIKIO ATSIKIDIMAS ORGANIZACIJOJE (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

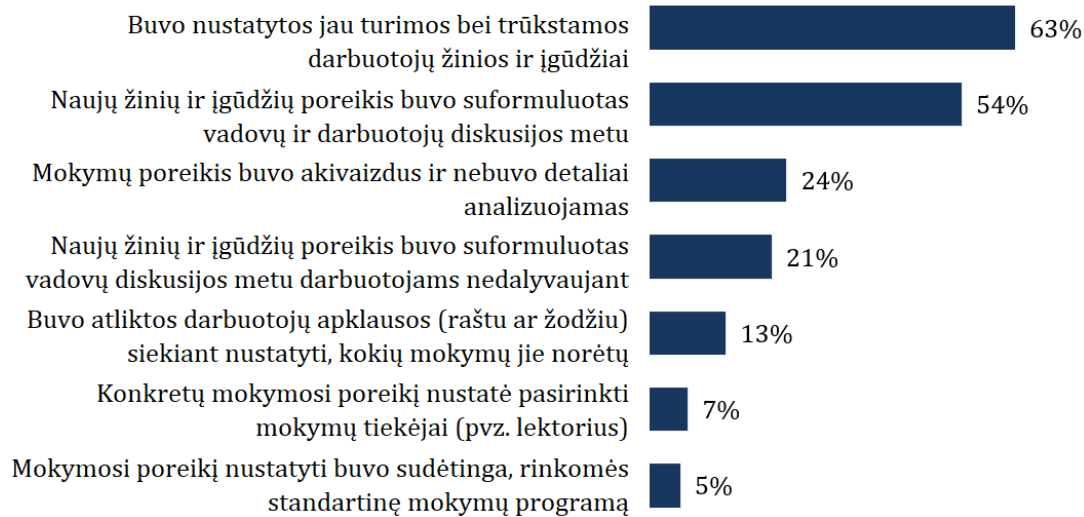
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 15. MOKYMŲ POREIKIO ATSIKIDIMAS ORGANIZACIJOJE (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdaviai, proc.	N=18	N=21	N=5	N=32
Mokymai kaip būdas motyvuoti darbuotojus.	33.3 proc.	14.3 proc.	0.0proc.	46.9 proc.
Nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo proceso dalis mūsų organizacijoje.	72.2 proc.	66.7 proc.	60.0 proc.	78.1 proc.
Nepatenkinami įmonės veiklos rezultatai.	5.6 proc.	0.0 proc.	0.0 proc.	0.0 proc.
Naujos technologijos, įrankių, įrangos diegimas.	33.3 proc.	33.3 proc.	40.0 proc.	9.4 proc.
Būtinybė tobulinti esamus procesus.	44.4 proc.	19.0 proc.	60.0 proc.	56.3 proc.
Naujų darbuotojų apmokymas.	27.8 proc.	71.4 proc.	20.0 proc.	31.3 proc.
Darbuotojų perėjimas į naujas pareigas.	11.1 proc.	23.8 proc.	20.0 proc.	15.6 proc.
Žema darbuotojų darbo kokybė ar našumas.	16.7 proc.	14.3 proc.	40.0 proc.	6.3 proc.
Sektoriaus veiklos reguliavimo ir įstatymų pokyčiai.	5.6 proc.	14.3 proc.	0.0 proc.	28.1 proc.
Įmonės plėtra (pvz.: naujos rinkos, nauji produktai ir pan.).	22.2 proc.	19.0 proc.	40.0 proc.	9.4 proc.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Kaip buvo nustatytas konkretus mokymosi poreikis (darbdaviai, N=76)



PAVEIKSLAS 35. MOKYMŲ POREIKIO NUSTATYMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

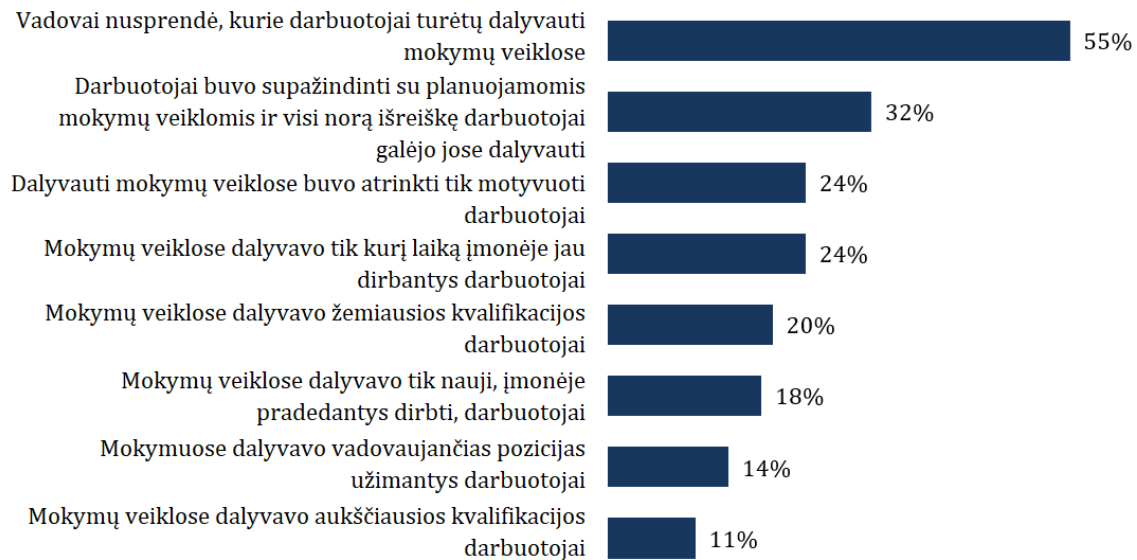
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 16. MOKYMŲ POREIKIO DETALIZAVIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdaviai, proc.	N=18	N=21	N=5	N=32
Mokymų poreikis buvo akivaizdus ir nebuvo detalai analizuojamas.	16.7 proc.	33.3 proc.	0.0 proc.	25.0 proc.
Buvo nustatytos jau turimos bei trūkstamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai.	50.0 proc.	61.9 proc.	100.0 proc.	65.6 proc.
Buvo atliktos darbuotojų apklausos (raštu ar žodžiu) siekiant nustatyti, kokių mokymų jie norėtų.	11.1 proc.	9.5 proc.	0.0 proc.	18.8 proc.
Konkretų mokymosi poreikį nustatė pasirinkti mokymų tiekėjai (pvz., lektorius).	0.0 proc.	0.0 proc.	0.0 proc.	15.6 proc.
Mokymosi poreikį nustatyti buvo sudėtinga, rinkomės standartinę mokymų programą.	5.6 proc.	0.0 proc.	0.0 proc.	9.4 proc.
Naujų žinių ir įgūdžių poreikis buvo suformuluotas vadovų ir darbuotojų diskusijos metu.	55.6 proc.	61.9 proc.	60.0 proc.	46.9 proc.
Naujų žinių ir įgūdžių poreikis buvo suformuluotas vadovų diskusijos metu darbuotojams nedalyvaujant.	44.4 proc.	9.5 proc.	20.0 proc.	15.6 proc.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Kokiu būdu Jūsų organizacijoje buvo atrinkti darbuotojai, kurie dalyvavo mokymuose (darbdaviai, N=76)



PAVEIKSLAS 36. MOKYMŲ DALYVIŲ ATRANKA (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

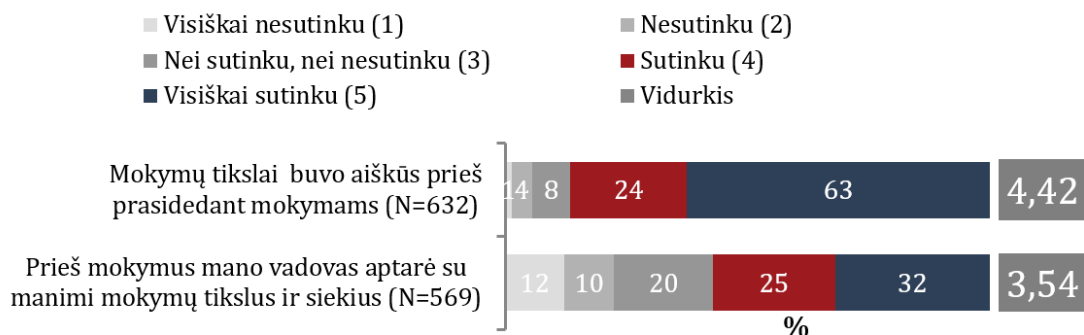
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 17. MOKYMŲ ATRANKOS BŪDAI (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdaviai, proc.	N=18	N=21	N=5	N=32
Darbuotojai buvo supažindinti su planuojamomis mokymų veiklomis ir visi norą išreiškę darbuotojai galėjo jose dalyvauti.	22.2 proc.	19.0 proc.	0.0 proc.	50.0 proc.
Dalyvauti mokymų veiklose buvo atrinkti tik motyvuoti darbuotojai.	16.7 proc.	23.8 proc.	20.0 proc.	28.1 proc.
Vadovai nusprendė, kurie darbuotojai turėtų dalyvauti mokymų veiklose.	66.7 proc.	47.6 proc.	60.0 proc.	53.1 proc.
Mokymų veiklose dalyvavo tik nauji, įmonėje pradėję dirbti, darbuotojai.	16.7 proc.	42.9 proc.	20.0 proc.	3.1 proc.
Mokymų veiklose dalyvavo tik kurį laiką įmonėje jau dirbantys darbuotojai.	33.3 proc.	19.0 proc.	40.0 proc.	18.8 proc.
Mokymų veiklose dalyvavo žemiausios kvalifikacijos darbuotojai.	27.8 proc.	19.0 proc.	20.0 proc.	15.6 proc.
Mokymų veiklose dalyvavo aukščiausios kvalifikacijos darbuotojai.	22.2 proc.	4.8 proc.	0.0 proc.	9.4 proc.
Mokymuose dalyvavo vadovaujančias pozicijas užimančios darbuotojai.	38.9 proc.	4.8 proc.	0.0 proc.	9.4 proc.

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

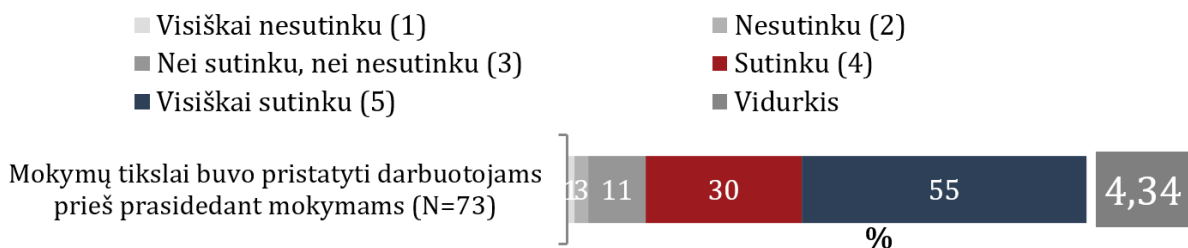
Tikslų aiškumas (dalyviai)



PAVEIKSLAS 37. MOKYMŲ TIKSLŲ AIŠKUMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Tikslų aiškumas (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 38. MOKYMŲ TIKSLŲ AIŠKUMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 18. MOKYMŲ POREIKIO IR MOTYVACIJOS VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
	N=322	N=93	N=57	N=161
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius (vidurkis).	3.46	3.60	4.23	3.44
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams (vidurkis).	4.46	4.57	4.30	4.32
Ar tokia mokymų veikla buvo reikalinga Jūsų darbui? (vidurkis)	4.57	4.52	4.49	4.54
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymų veikloje (proc.).				
Ne	55.6 proc.	39.1 proc.	50.9 proc.	45.3 proc.
Taip	44.4 proc.	60.9 proc.	49.1 proc.	54.7 proc.

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymų veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant (proc.).				
Ne	29.1 proc.	9.7 proc.	12.3 proc.	18.6 proc.
Taip	70.9 proc.	90.3 proc.	87.7 proc.	81.4 proc.

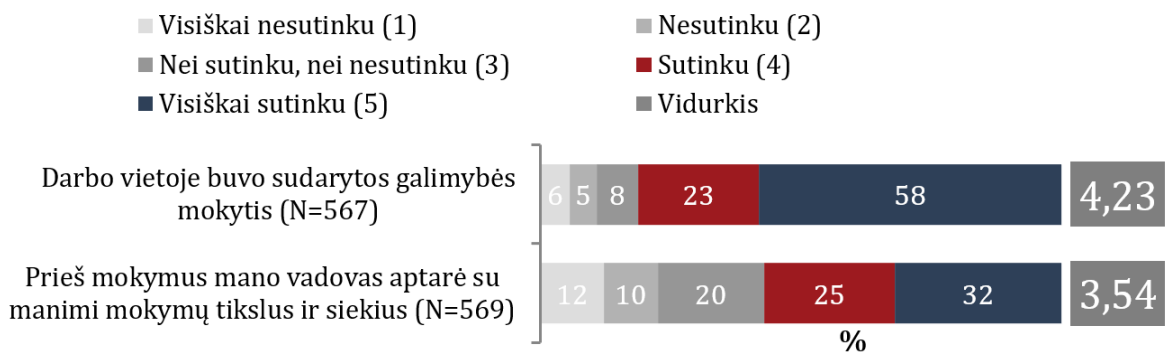
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 19. MOKYMŲ POREIKIO IR MOTYVACIJOS VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Mokymų tikslai buvo pristatyti darbuotojams prieš prasidedant mokymams.	4.3	4.5	4.6	4.2

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Sąlygos mokytis darbo vietoje (dalyviai)



PAVEIKSLAS 39. DARBDAVIO SUDARYTŲ SĄLYGŲ MOKYTIS DARBO VIETOJE VERTINIMAS: MOKYMŲ TIKSLŲ AIŠKUMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

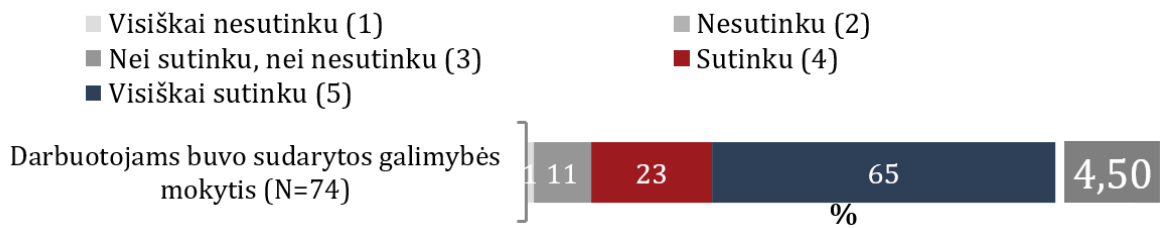
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 20. SĄLYGOS MOKYTIS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
	N=322	N=93	N=57	N=161
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (dalyvių vidurkis)	4.2	4.4	4.1	4.2

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Sąlygos mokytis darbo vietoje (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 40. DARBDAVIO SUDARYTŲ SĄLYGŲ MOKYTIS DARBO VIETOJE VERTINIMAS: MOKYMŲ TIKSLŲ AIŠKUMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

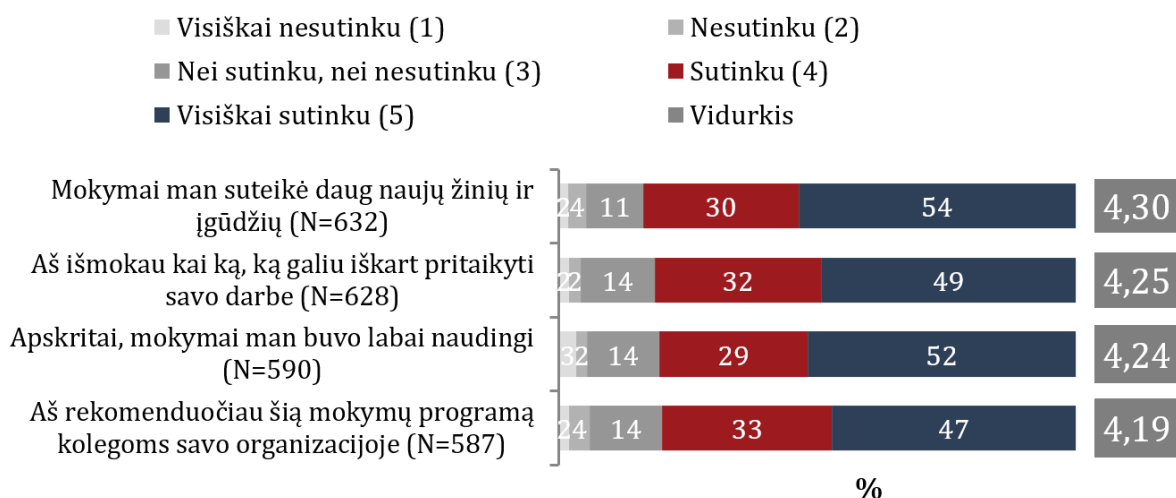
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 21. DARBO VIETOJE BUVO SUDARYTOS SĄLYGOS MOKYTIS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Darbuotojams buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., organizuotas pavadavimas mokymų metu).	4.3	4.7	4.2	4.5

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymo veiklų efektyvumo vertinimas (dalyviai)



PAVEIKSLAS 41. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

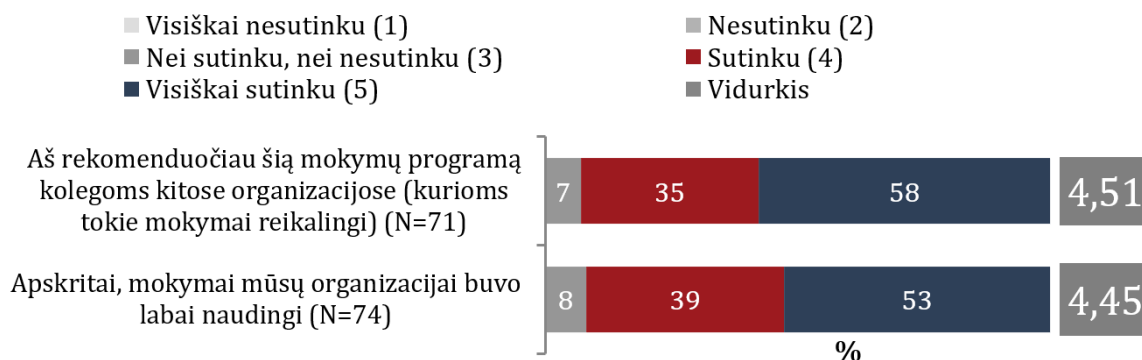
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 22. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Mokymų veiklų efektyvumo vertinimas (dalyvių vidurkis).	N=157	N=35	N=18	N=65
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	4.24	4.35	4.40	4.15
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.34	4.30	4.36	4.21
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.20	4.22	4.48	4.07
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje.	4.20	4.39	4.45	4.14

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymo veiklų efektyvumo vertinimas (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 42. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

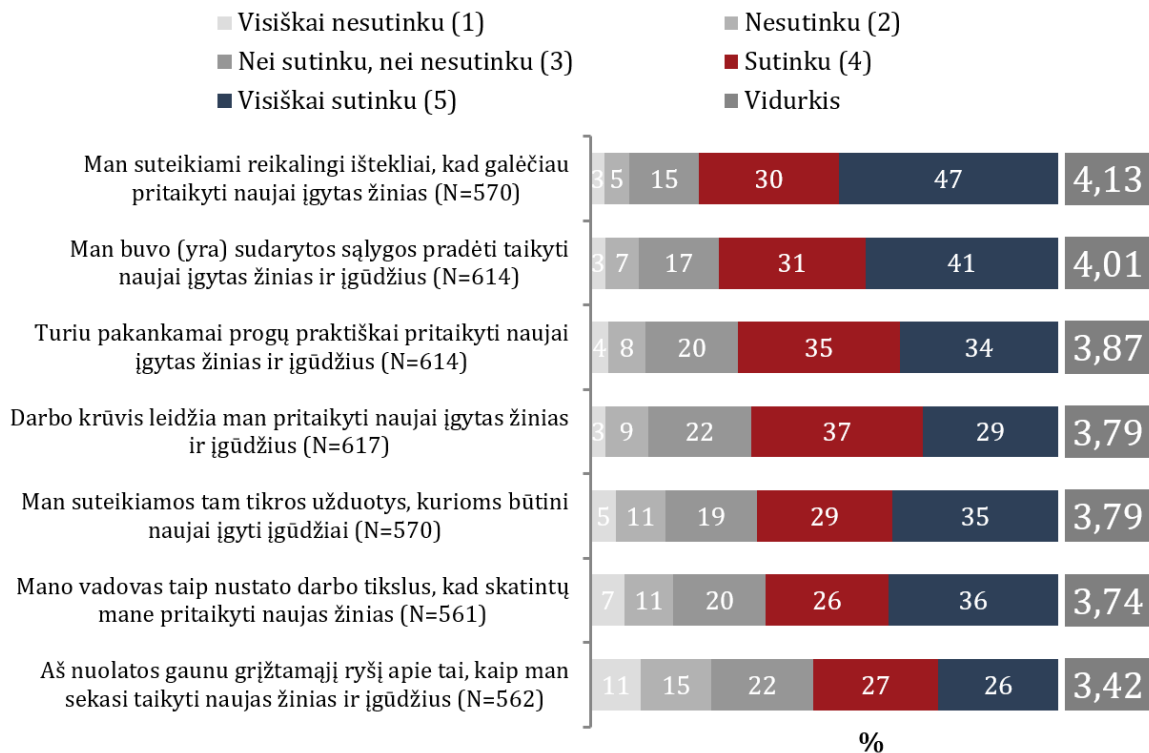
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 23. MOKYMŲ VEIKLŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms kitose organizacijose (kurioms tokie mokymai reikalingi).	4.4	4.6	4.8	4.4
Apskritai, mokymai mūsų organizacijai buvo labai naudingi.	4.3	4.7	4.8	4.3

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Sąlygos pritaikyti naujas žinias darbo vietoje (dalyviai)



PAVEIKSLAS 43. DARBDAVIO SUDARYTŲ SĄLYGŲ PRITAIKYTI NAUJAS ŽINIAS DARBO VIETOJE VERTINIMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

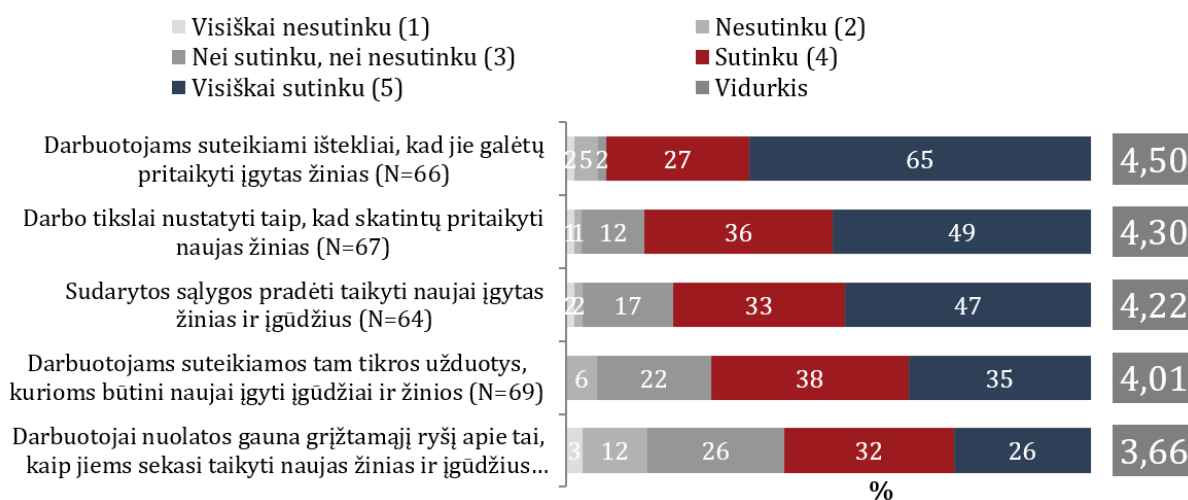
LENTELĖ 24. DARBDAVIO SUDARYTŲ SĄLYGŲ PRITAIKYTI NAUJAS ŽINIAS DARBO VIETOJE VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Sąlygos pritaikyti naujas žinias darbo vietoje (dalyvių vidurkis).	N=322	N=93	N=57	N=161
Darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.76	3.89	3.95	3.75
Turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.85	3.76	4.16	3.88
Man buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.00	4.07	4.15	3.92
Man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai.	3.77	3.86	4.10	3.67
Man suteikiami reikalingi ištekliai, kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias.	4.16	4.14	4.31	4.00

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Mano vadovas taip nustato darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias.	3.67	3.74	4.24	3.71
Aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.34	3.38	4.00	3.37

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Sąlygos pritaikyti naujas žinias darbo vietoje (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 44. DARBDAVIO SUDARYTŲ SĄLYGŲ PRITAIKYTI NAUJAS ŽINIAS DARBO VIETOJE VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

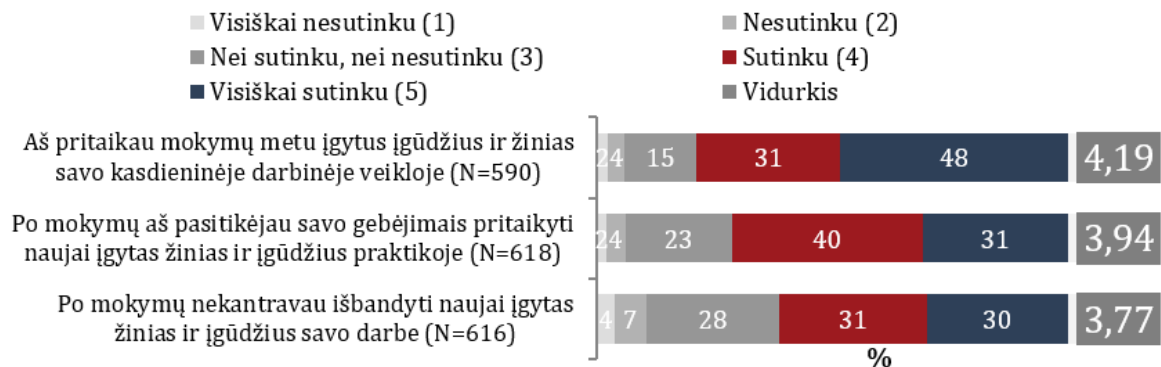
LENTELĖ 25. DARBDAVIO SUDARYTŲ SĄLYGŲ PRITAIKYTI NAUJAS ŽINIAS DARBO VIETOJE VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Darbo metu darbuotojams suteikiami reikalingi ištekliai (pvz., priemonės), kad jie galėtų pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.5	4.9	4.8	4.2
Darbo tikslai darbuotojams yra nustatyti taip, kad skatintų darbuotojus pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	4.2	4.6	4.8	4.1
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant darbuotojų darbo	4.1	4.5	4.3	4.1

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).				
Darbo metu darbuotojams suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	3.9	4.1	4.4	3.9
Pasibaigus mokymams darbuotojai nuolatos gauna grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jiems sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.3	4.0	4.6	3.5

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymo veiklų rezultatyvumo vertinimas (dalyviai)



PAVEIKSLAS 45. MOKYMŲ VEIKLŲ REZULTATYVUMO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

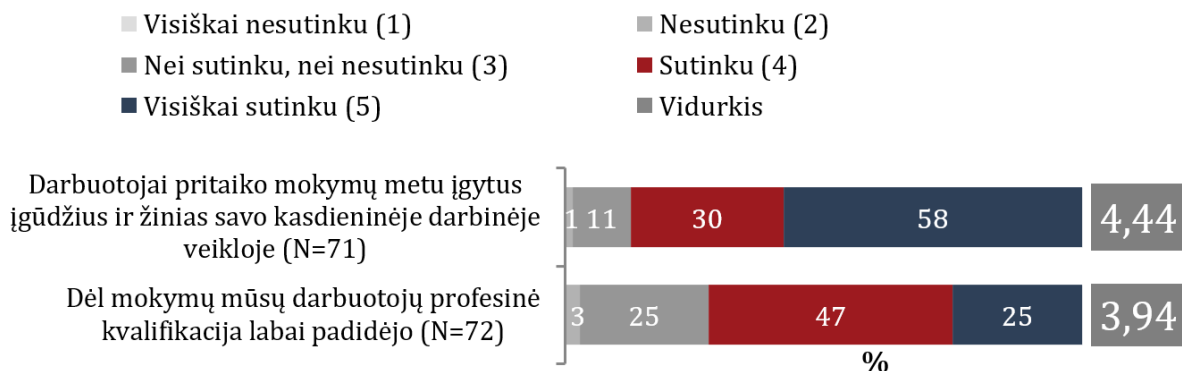
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 26. MOKYMŲ VEIKLŲ REZULTATYVUMO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Mokymų veiklų rezultatyvumo vertinimas (dalyvių vidurkis)	N=322	N=93	N=57	N=161
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.27	4.10	4.29	4.04
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.90	4.03	4.20	3.89
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.75	3.84	4.02	3.69

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymo veiklų rezultatyvumo vertinimas (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 46. MOKYMŲ VEIKLŲ REZULTATYVUMO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

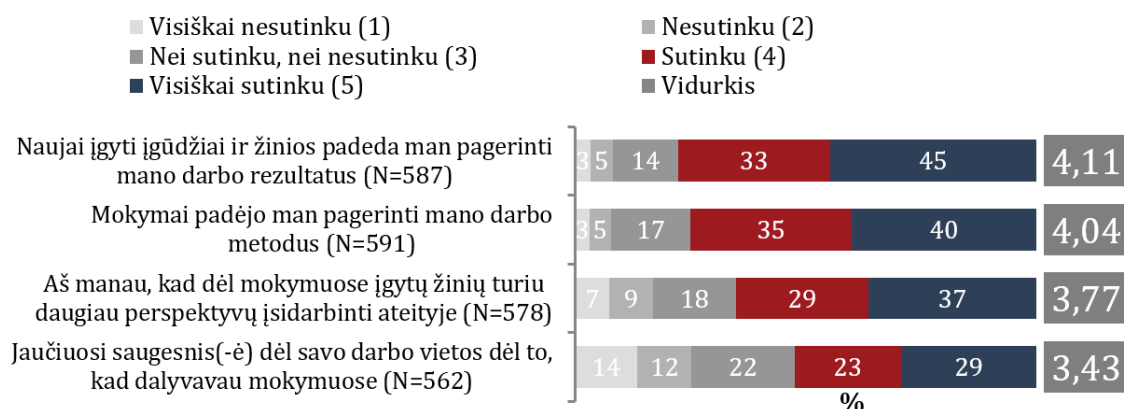
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 27. MOKYMŲ VEIKLŲ REZULTATYVUMO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Darbuotojai pritaiko mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.2	4.8	4.8	4.3
Dėl mokymų mūsų darbuotojų profesinė kvalifikacija labai padidėjo.	3.7	4.0	4.4	4.0

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymo veiklų poveikio vertinimas (dalyviai)



PAVEIKSLAS 47. MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

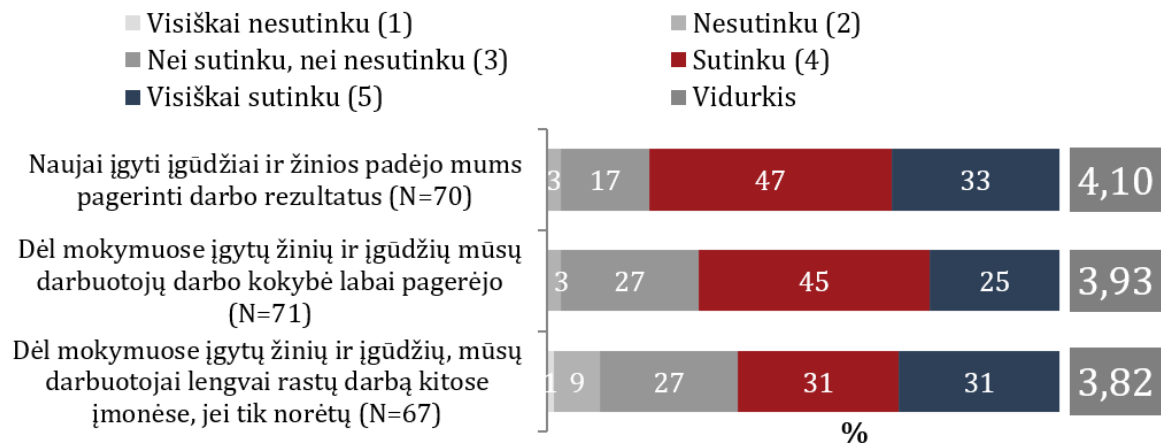
Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 28. MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – MOKYMŲ DALYVIAI)

	ŽI Invest LT+	Užsienio Invest.	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Mokymų veiklų poveikio vertinimas (dalyvių vidurkis)	N=322	N=93	N=57	N=161
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	4.13	4.11	4.34	3.99
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	4.04	4.07	4.34	3.94
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.80	3.71	4.25	3.59
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.44	3.37	4.08	3.21

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

Mokymo veiklų poveikio vertinimas (darbdaviai)



PAVEIKSLAS 48. MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 29. MOKYMŲ VEIKLŲ POVEIKIO VERTINIMAS PAGAL PRIEMONĘ (RESPONDENTAI – DARBDAVIŲ ATSTOVAI)

	ŽI Invest Lt+	Mokymai UID	Pameistrystė	Kompetencijos LT
Darbdavių vidurkis	N=18	N=21	N=5	N=32
Dėl mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių mūsų darbuotojų darbo kokybė labai pagerėjo.	3.6	4.1	4.2	4.0
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padėjo mums pagerinti darbo rezultatus.	4.0	4.4	4.6	3.9
Dėl mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių, mūsų darbuotojai lengvai rastų darbą kitose įmonėse, jei tik norėtų.	3.8	3.7	4.4	3.9

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

PRIEDAS NR. 2. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS

Šiame ataskaitos priede pateikiami mokymų dalyvių atsakymų pasiskirstymai pagal įvairias respondentų charakteristikas. Pateikiamose lentelėse statistiškai reikšmingai didesnės reikšmės yra pažymėtos raudona spalva. Lentelėse pateikiami atsakymų vidurkiai (likert tipo klausimams) arba proporcijos (klausimams su kategorinio tipo atsakymais).

LENTELĖ 30. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (1)

Klausimas	Atsakymas	Darbuotojo amžius		
		iki 29 m.	30-40 m.	virš 40 m.
	N	235	260	138
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	66.4%	39.5%	43.1%
	Taip	33.6%	60.5%	56.9%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	33.5%	15.4%	15.2%
	Taip	66.5%	84.6%	84.8%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 31. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (2)

Klausimas	Darbuotojo amžius		
	iki 29 m.	30-40 m.	virš 40 m.
N (?)	235	260	138
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.58	4.58	4.44
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	4.42	4.48	4.31
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	4.18	4.27	4.31
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.31	4.30	4.30
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.87	4.03	3.96
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.16	4.32	4.40
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifini(?)	4.29	4.42	4.52

Klausimas	Darbuotojo amžius		
	iki 29 m.	30-40 m.	virš 40 m.
Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.39	4.50	4.46
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.25	4.36	4.36
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.22	4.15	4.19
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.20	4.17	4.20
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	3.96	4.05	4.17
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	4.09	4.09	4.18
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.36	3.36	3.68
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.71	3.82	3.80
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.13	4.22	4.24
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	4.19	4.26	4.27
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.82	3.95	4.12
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.64	3.81	3.90
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	3.74	3.78	3.91
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.79	3.86	4.03
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., mane pavadavo kolega mano mokymų metu).	4.27	4.21	4.19
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius.	3.49	3.51	3.68
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	4.01	3.99	4.03
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	3.81	3.70	3.93
Darbo metu man suteikiami reikalingi ištekliai (pvz. priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.17	4.05	4.23
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	3.78	3.69	3.78
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.35	3.36	3.63

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 32. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (3)

Klausimas	Darbuotojo lytis		
		Moteris	Vyras
	N	346	260
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	46.1%	53.9%
	Taip	53.9%	46.1%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	22.3%	20.8%
	Taip	77.7%	79.2%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 33. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (4)

Klausimas	Darbuotojo lytis	
	Moteris	Vyras
N (?)	346	260
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.59	4.51
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	4.48	4.36
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	4.30	4.15
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.40	4.16
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.99	3.91
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y., mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.32	4.22
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifini (?)	4.41	4.39
Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.50	4.39
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.38	4.24
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.21	4.12
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.24	4.09
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	4.04	4.02
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	4.14	4.07
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.47	3.36
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.82	3.71
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.24	4.11
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	4.29	4.14

Klausimas	Darbuotojo lytis	
	Moteris	Vyras
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.95	3.93
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.86	3.65
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	3.84	3.74
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.90	3.84
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., mane pavadavo kolega mano mokymų metu).	4.25	4.20
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius.	3.59	3.45
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	4.03	3.97
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	3.83	3.72
Darbo metu man suteikiami reikalingi ištekliai (pvz., priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.16	4.08
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	3.83	3.63
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.47	3.35

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 34. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (5)

Klausimas		Darbuotojo išsilavinimas	
		Žemesnis nei aukštasis	Aukštasis
	N	142	463
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	62.0%	45.4%
	Taip	38.0%	54.6%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	35.2%	17.6%
	Taip	64.8%	82.4%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 35. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (6)

	Darbuotojo išsilavinimas	
	Žemesnis nei aukštasis	Aukštasis
N (?)	142	463
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.48	4.58

	Darbuotojo išsilavinimas	
	Žemesnis nei aukštasis	Aukštasis
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	4.36	4.44
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	4.18	4.26
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.27	4.31
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.82	4.00
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.19	4.30
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifini (?)	4.39	4.40
Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.39	4.47
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.27	4.33
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.22	4.16
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.16	4.19
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	4.10	4.02
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	4.17	4.10
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.61	3.37
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.93	3.73
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.18	4.19
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	4.21	4.23
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.91	3.95
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.75	3.79
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	3.70	3.83
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.89	3.88
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., mane pavadavo kolega mano mokymų metu).	4.27	4.21
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius.	3.60	3.51
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	4.10	3.97
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	3.94	3.74

	Darbuotojo išsilavinimas	
	Žemesnis nei aukštasis	Aukštasis
Darbo metu man suteikiami reikalingi išteklių (pvz. priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.13	4.12
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	3.80	3.72
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.61	3.36

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 36. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (7)

Klausimas		Darbuotojo darbo pobūdis			
		Darbininkas	Paslaugų sektoriaus darbuotojas	Specialistas	Vadovas
	N	30	126	316	129
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	60.0%	59.2%	45.7%	46.9%
	Taip	40.0%	40.8%	54.3%	53.1%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	40.0%	27.8%	19.4%	17.1%
	Taip	60.0%	72.2%	80.6%	82.9%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 37. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (8)

Klausimas		Darbuotojo darbo pobūdis			
		Darbininkas	Paslaugų sektoriaus darbuotojas	Specialistas	Vadovas
N (?)		30	126	316	129
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.23	4.64	4.57	4.49	
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	3.93	4.47	4.48	4.36	
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	3.90	4.12	4.31	4.26	
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.20	4.34	4.30	4.24	
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.80	3.93	3.98	3.96	
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.13	4.19	4.33	4.25	

Klausimas	Darbuotojo darbo pobūdis			
	Darbininkas	Paslaugų sektoriaus darbuotojas	Specialistas	Vadovas
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifini (?)	4.40	4.30	4.46	4.34
Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.27	4.34	4.56	4.33
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.13	4.25	4.37	4.28
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.47	4.28	4.16	4.03
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	3.86	4.30	4.18	4.14
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	4.03	4.00	4.03	4.06
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	3.97	4.11	4.12	4.11
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.40	3.32	3.46	3.40
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.50	3.76	3.78	3.79
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.03	4.13	4.19	4.22
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	4.18	4.02	4.29	4.27
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.70	3.87	3.98	3.95
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.37	3.74	3.80	3.81
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	3.47	3.82	3.84	3.71
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.67	3.91	3.88	3.86
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., mane pavadavo kolega mano mokymų metu)	3.93	4.23	4.26	4.22
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius.	3.33	3.63	3.56	3.36
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	3.77	4.07	4.01	3.97

Klausimas	Darbuotojo darbo pobūdis			
	Darbininkas	Paslaugų sektoriaus darbuotojas	Specialistas	Vadovas
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	3.60	3.81	3.77	3.81
Darbo metu man suteikiami reikalingi ištekliai (pvz., priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.87	4.13	4.17	4.05
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	3.50	3.85	3.74	3.67
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.18	3.55	3.37	3.41

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 38. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (9)

Klausimas		Darbuotojo profesinė patirtis (metais)			
		iki 3 m.	3-5 m.	5-10 m.	virš 10 m.
	N	113	120	166	189
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	67.0%	50.4%	44.6%	39.8%
	Taip	33.0%	49.6%	55.4%	60.2%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	34.2%	24.2%	14.5%	16.4%
	Taip	65.8%	75.8%	85.5%	83.6%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 39. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (10)

Klausimas	Darbuotojo profesinė patirtis (metais)			
	iki 3 m.	3-5 m.	5-10 m.	virš 10 m.
N (?)	113	120	166	189
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.52	4.63	4.54	4.50
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	4.33	4.48	4.47	4.40
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	4.27	4.16	4.22	4.25
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.37	4.30	4.24	4.25
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.96	3.86	4.02	3.97

Klausimas	Darbuotojo profesinė patirtis (metais)			
	iki 3 m.	3-5 m.	5-10 m.	virš 10 m.
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.28	4.18	4.19	4.38
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifini (?)	4.40	4.23	4.40	4.50
Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.47	4.39	4.40	4.50
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.38	4.25	4.27	4.34
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai	4.40	4.10	3.98	4.20
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.31	4.09	4.10	4.16
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	4.18	3.89	3.98	4.03
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	4.27	4.01	4.03	4.08
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.59	3.38	3.29	3.41
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.95	3.76	3.79	3.62
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.20	4.11	4.14	4.19
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	4.26	4.15	4.24	4.21
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.92	3.91	3.93	3.98
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.84	3.68	3.76	3.78
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	3.89	3.79	3.75	3.75
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.04	3.82	3.77	3.85
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., mane pavadavo kolega mano mokymų metu).	4.45	4.17	4.17	4.15
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius.	3.80	3.27	3.48	3.51
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz. matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	4.23	3.97	3.91	3.92
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	4.14	3.58	3.67	3.75
Darbo metu man suteikiami reikalingi ištekliai (pvz., priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.28	4.06	4.01	4.12

Klausimas	Darbuotojo profesinė patirtis (metais)			
	iki 3 m.	3-5 m.	5-10 m.	virš 10 m.
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	4.12	3.58	3.64	3.61
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.75	3.05	3.32	3.44

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 40. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (11)

Klausimas		Darbuotojo darbo trukmė organizacijoje (metais)		
		iki 1 m.	2-5 m.	virš 6 m.
	N	189	265	179
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	65.8%	43.9%	43.2%
	Taip	34.2%	56.1%	56.8%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	33.5%	18.9%	14.5%
	Taip	66.5%	81.1%	85.5%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 41. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (12)

Klausimas	Darbuotojo darbo trukmė organizacijoje (metais)		
	iki 1 m.	2-5 m.	virš 6 m.
N(?)	189	265	179
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.48	4.64	4.49
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	4.34	4.34	4.21
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	3.94	3.97	3.95
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe	4.26	4.28	4.30
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	4.40	4.36	4.44
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	4.45	4.46	4.44
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifinį (?)	4.33	4.32	4.31

Klausimas	Darbuotojo darbo trukmė organizacijoje (metais)		
	iki 1 m.	2-5 m.	virš 6 m.
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.32	4.13	4.13
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.22	4.23	4.10
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	4.10	4.00	4.04
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.15	4.10	4.08
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	3.53	3.34	3.47
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	3.84	3.79	3.68
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	4.20	4.17	4.22
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	4.24	4.22	4.25
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	3.88	4.01	3.82
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	3.94	3.95	3.74
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.86	3.80	3.72
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.91	3.87	3.83
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	4.30	4.31	4.04
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.67	3.56	3.41
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz. mane pavadavo kolega mano mokymų metu).	4.10	3.99	3.95
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius	4.00	3.73	3.69
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz. matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	4.14	4.16	4.06
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios	3.93	3.70	3.63
Darbo metu man suteikiami reikalingi išteklių (pvz., priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.69	3.29	3.37
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	6.02	5.98	6.08
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	6.10	6.12	6.17

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 42. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (13)

Klausimas		Darbuotojas tebedirba organizacijoje, kurioje dirbo mokymų metu		
		Ne	Taip	Laikinais nedarbo, bet planuoja sugrįžti
	N	35	550	7
Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Ne	74.3%	47.2%	85.7%
	Taip	25.7%	52.8%	14.3%
Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Ne	44.1%	19.9%	42.9%
	Taip	55.9%	80.1%	57.1%

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

LENTELĖ 43. ATSAKYMŲ PASISKIRSTYMAS PAGAL RESPONDENTŲ DEMOGRAFINES CHARAKTERISTIKAS (14)

Klausimas	Darbuotojas tebedirba organizacijoje, kurioje dirbo mokymų metu		
	Ne	Taip	Laikinais nedarbo, bet planuoja sugrįžti
N(?)	35	550	7
Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui?	4.26	4.57	4.71
Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams.	4.37	4.44	3.86
Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių.	4.00	4.27	3.71
Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe.	4.20	4.31	4.00
Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti.	3.60	3.99	3.43
Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs).	3.94	4.30	3.86
Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifinį (?)	4.17	4.42	3.71
Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti.	4.29	4.46	4.00
Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje.	4.09	4.34	3.71
Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai.	3.94	4.18	4.14

Klausimas	Darbuotojas organizacijoje, kurioje dirbo mokymų metu		
	Ne	Taip	Laikinais atvejais, bet planuoja sugrįžti
Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje.	4.12	4.19	4.00
Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus.	4.09	4.03	3.86
Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus.	4.12	4.12	4.00
Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose.	3.63	3.41	3.00
Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje.	3.67	3.78	3.14
Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi.	4.13	4.20	3.43
Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi).	4.18	4.23	3.86
Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.	3.74	3.96	3.43
Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe.	3.46	3.80	3.43
Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe.	3.54	3.82	3.29
Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	3.63	3.89	3.57
Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., mane pavadavo kolega mano mokymų metu)	4.00	4.25	3.43
Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius.	3.34	3.54	2.86
Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui).	3.97	4.02	3.14
Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios.	3.94	3.80	2.33
Darbo metu man suteikiami reikalingi ištekliai (pvz., priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius.	4.00	4.15	2.86
Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje.	3.84	3.75	2.71
Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius.	3.71	3.40	3.00

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, remiantis apklausos duomenimis, 2018.

PRIEDAS NR. 3. LIETUVOS ATVEJO STUDIJOS

ATVEJO STUDIJA 1: INOMOKYMAI (NR. 09.4.3-ESFA-K-840)

KONTEKSTAS

Projektą įgyvendinusiai sumanios specializacijos įmonei, turinčiai MITA įvertinimą, nuolatinis mokymasis ir inovacijų diegimas yra įprasta veikla. Tačiau priemonė „Inomokymai“ pasirodė patraukli, nes ji padengia net 50 procentų projekto vykdymo išlaidų. Pasitarus su darbuotojais, buvo nutarta joje dalyvauti. Stažuotės organizuotos, siekiant įsigilinti į tris temas:

- Technologinę. Įmonės specialistai (technologai, inžinieriai) gilinosi į naujus, inovatyvius būdus vaistų tabletemis ir kapsulėms gaminti.
- Produktų registracijos. Įmonės produkcija eksportuojama į daugybę rinkų, tarp jų ir tolimas, tokias kaip Kanada ar Australija. Gilinimasis į šią temą įmonės kokybės ir registracijos specialistams suteikė naujausią informaciją apie eksporto rinkų teisinę bazę.
- Produktų komercializavimo. Gilinant žinias šia tema, nagrinėti produkto komercializavimo, tam, kad jis galėtų būti parduotas skirtingose rinkose, ypatumai.

Pagal priemonės finansavimo sąlygų aprašą, joje gali dalyvauti tik užsienio MTEPI įmonę partnerę turinčios inovatyvios lietuviškos įmonės. Aptariama įmonė žinojo inovacijų parką Suvalkuose, Lenkijoje, su kuriuo iki paraiškos teikimo glaudžių ryšių nepalaikė. Sužinojus apie galimybę dalyvauti priemonėje su minėtu inovacijų parku buvo pasirašyta bendradarbiavimo sutartis. Derinant vizito planą ir kitus stažuotės aspektus jokių iššūkių nekilo. Prieš stažuotę darbuotojų, kurie joje dalyvaus, atranka vykdoma nebuvo. Stažuotėje dalyvavo ne tik technologai ir inžinieriai, bet ir kokybės bei pardavimų specialistai.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Stažuotės kokybe įmonė yra labai patenkinta ir tokiose veiklose rekomenduotų dalyvauti ir kitoms įmonėms. Teoriniai mokymai ir praktinės veiklos stažuotės metu vyko visą darbo dieną, tačiau, kadangi projekto veiklos vyko Suvalkuose, darbuotojams buvo sudarytos galimybės grįžti namo. Inovacijų parkas kaip partneris buvo pasirinktas dėl jo turimos įrangos, tai suteikė galimybę teoriją derinti su praktika. Teorinius mokymus dėščiusių lektorių, kuriuos įmonė samdė kartu su projekto partneriu, kvalifikaciją įmonė įvertino kaip aukštą, juos samdytų ir antrą kartą. Vienintelis neigiamas aspektas – per trumpa stažuotės trukmė. Stažuotė vyko tik 8 dienas, po 8 valandas kas dieną. Nepaisant to, įmonė panašiose veiklose dalyvauti rekomenduotų ir kitoms įmonėms.

Įmonės nuomone, stažuotė buvo vienareikšmiškai naudinga. Darbuotojai net ir dabar atsiverčia mokymuose ir praktinių veiklų metu pasidarytus užrašus ir aktyviai jais naudojami. Po stažuotės padidėjo įmonėje gaminamų tablečių formų asortimentas. Įmonė panašiose veiklose tikrai dalyvautų ir dar sykį. Norėtų, kad būtų tęsiami mokymų metu vykdyti užsiėmimai, gilinamos žinios. Įmonės atstovų nuomone, nedidelis susidomėjimas šia priemone tarp MTEPI veiklas vykdančių įmonių, galėtų būti paaiškintas sunkumais susirandant partnerius, nes pastariesiems keliami gana aukšti reikalavimai. Nepaisant to, dalyvavimą priemonės veiklose konkrečiu aptariamu atveju įmonė įvardija kaip lengvą ir naudingą. Nei įgyvendinant projektą, nei atsiskaitant už jo įgyvendinimą nebuvo susidurta su sunkumais.

ĮMONĖS MOKYMŲ KULTŪRA IR TOLESNIO DALYVAVIMO MOKYMUOSE PERSPEKTYVOS

Įmonėje yra įprasta nuolat įgyvendinti mokymų veiklas, jas organizuojant dažnai bendradarbiaujama su Lietuvos sveikatos mokslų universitetu. Tačiau dažniau specialistai yra kviečiami atvykti į įmonę, kad darbuotojai galėtų mokytis vietoje, darbuotojų išvykos yra rečiau pasitaikanti praktika. Taip yra dėl

pažangios ir mokymams tinkamos įrangos, kuria disponuoja įmonė. Įmonės atstovų teigimu, mokymai ir kitos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veiklos būtinai bus įgyvendinamos ir ateityje.

ATVEJO STUDIJA 2: KOMPETENCIJOS LT (NR. 09.4.3-ESFA-K-814)

KONTEKSTAS

Organizacija pagal priemonę „Kompetencijos LT“ įgyvendina du projektus. Partnerių teisėmis į šiuos projektus yra įsitraukusios apdirbamosios gamybos, maisto, gėrimų, siuvimo, metalo gaminių, baldų, chemijos ir kt. srityse veikiančios įmonės. Kol kas projektų įgyvendinimas dar yra pradinėje stadijoje, nors pirkimų procesai jau baigti, tačiau mokymų įgyvendinimas tik pradėtas.

DALYVAVIMO PRIEMONĖS VEIKLOSE PROCESAS

Vienas iš pagrindinių sunkumų, su kuriuo susiduria analizuojamus projektus pagal priemonę įgyvendinantis projektų vykdytojas, yra sudėtingas sutarties keitimas. Nuo įmonių poreikių mokymams identifikavimo iki pačių mokymų pradžios analizuojamų projektų atveju praėjo maždaug metai. Per tokį ilgą laiko tarpą kai kurios įmonės partnerės bankrutavo, pasikeitė jų darbuotojai ir mokymosi poreikiai. Todėl projekto vykdytojas, reaguodamas į šiuos pokyčius, siekia įgyvendinti kitokius mokymus, tiek mokymų apimties, tiek darbuotojų, kurie turėtų būti apmokomi, atžvilgiu. Kadangi visos projektuose dalyvaujančios įmonės turėjo būti įtrauktos kaip projekto partneriai, o ne galutiniai naudos gavėjai, norint keisti mokymų temas, dalyvius ar įmones, dalyvaujančias projekte, privaloma keisti ir projekto sutartį. Pavyzdžiui, jeigu įmonė siunčia mokytis tuos darbuotojus, kurių mokymas sutartyje nebuvo numatytas, tai jų mokymo kaštų dalis nebus finansuojama, nebent prieš tai buvo atliktas sutarties keitimas. Sutarties keitimo patvirtinimas užtrunka – dažnai ne trumpiau kaip 2 mėnesius – kurių metu projekto vykdymas, bent jau konkrečios keičiamos įmonės atžvilgiu, yra sustabdomas, o įmonėse gali atsirasti naujų žmogiškųjų išteklių kompetencijų kėlimo poreikių. Ankstesniais finansavimo periodais egzistavo tokia praktika, kad projekto vykdytojas galėdavo savo rizika leisti įmonėms mokytis, o tik po to pristatyti finansuotinas išlaidas pagrindžiančius dokumentus. Tačiau dabartiniame periode, ši praktika nėra skatinama. Ilgai užtrunka ir paraiškų vertinimas, analizuojamų projektų atveju paraiškų vertinimas užtruko apie metus. Todėl, pavyzdžiui, smarkiai sumažėjo įmonių, norinčių pagal priemonę mokytis anglų kalbos, ar semtis žinių IT srityje. Taigi, esminis iššūkis su kuriuo susiduria projekto vykdytojas yra ne tai, kad keičiasi įmonės, kurioms reikalingi mokymai, bet nelankstus būdas, kuriuo privaloma keisti mokymuose dalyvaujančias įmones, įmonių darbuotojus ir kita.

Kitas iššūkis, susijęs su projekto įgyvendinimu, yra tai, jog įgyvendinant priemonę buvo tikimasi, kad pagal ją bus finansuojami visoms sektoriaus įmonėms aktualūs, sektorinius poreikius atliepiantys, mokymai. Tačiau, analizuojamų projektų vykdytojo nuomone, teigti, kad tarp sektoriaus įmonių egzistuoja vieningi poreikiai, kurie būdingi tik tam tikram sektoriui, būtų sudėtinga. Dažniausiai mokymai būna žymiai efektyvesni, jeigu jie organizuojami orientuojantis į individualių įmonių poreikius. Organizuojant vieningus mokymus skirtingų įmonių darbuotojams kyla organizacinių iššūkių, reikia daugiau laiko investuoti derinant skirtingus poreikius ir laiko galimybes. Pavyzdžiui, gamybos įmonės veikia pagal skirtingą sezoniškumą ir vienos labiausiai apkrautos yra pavasarį, kitos, tuo tarpu, rudenį. Suderinamumo galimybė priklauso dar ir nuo įmonių, kurių poreikius bandoma suderinti, tipo. Pavyzdžiui, gėrimų, chemijos ir kitų gamybos sričių įmonių poreikiai yra įvairesni, juos suderinti sunkiau. Tuo tarpu, pavyzdžiui, NT brokerių atveju egzistuoja panašių žinių poreikis. Visgi, tokiu atveju iškyla problema, kad jie yra iš konkuruojančių firmų, todėl nėra linkę kartu dalyvauti mokymuose. Šiuo metu pagal analizuojamus projektus įgyvendinami mokymai yra organizuojami tiek įmonių grupėms, tiek individualioms įmonėms.

Kaip vieną iš trūkumų, mažinančių įmonių motyvaciją dalyvauti projektų veiklose, projekto vykdytojas įvardino ir fiksuotąjį valandinį darbo užmokesčio įkainį. Padengiamas fiksuotasis valandinis darbo užmokesčio įkainis yra sąlyginai mažas, todėl tuo atveju, jeigu įmonės darbuotojai yra brangiai apmokami, šis įkainis padengia tik mažą išlaidų dalį, kurias įmonė patiria mokymų metu. Be to, besimokančio darbuotojo darbus reikia perimti kitiems, įmonė išsimuša iš ritmo ir kyla kitų, kad ir smulkių, tačiau

koordinacinių pastangų reikalaujančių iššūkių. Šie iššūkiai gali atrodyti nereikšmingi didelių įmonių kontekste, tačiau mažoms įmonėms jie yra reikšmingi.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Kaip vieną iš pagrindinių priemonės įgyvendinimo formato, kai projekto vykdytojas yra asociacija, o įmonės projekte dalyvauja partnerio teisėmis, naudų analizuojamų projektų vykdytojas įvardina tai, kad nuo įmonių yra nuimama administracinė našta. Dalis analizuojamuose projektuose partnerio teisėmis dalyvaujančių įmonių yra labai mažos, turinčios 2–4 darbuotojus, todėl joms net ir palyginti nedidelė administracinė našta būtų nepakeliama. Parengti sudėtingą paraišką projektui pagal priemonės reikalavimus būtų iššūkis net ir didesnius administracinius pajėgumus turinčioms įmonėms. Todėl galima teigti, kad šio priemonės įgyvendinimo modelio egzistavimas leidžia mažoms ir labai mažoms įmonėms kelti žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją ir tapti konkurencingesnėms.

Taip pat, egzistuojant dabartiniam priemonės įgyvendinimo formatui, galima užtikrinti aukštesnę mokymų kokybę. Analizuojamų projektų vykdytojas nemažai laiko skiria mokymų teikėjų atrankai. Kol kas projektų vykdytojas iš projektuose dalyvavusių įmonių nėra girdėjęs, kad pastarosios nusiviltų atrinktais paslaugų teikėjais ar jų surengtus mokymus laikytų nekokybiškais. Mokymų teikėjų kokybė užtikrinama perkant mokymus viešųjų pirkimų būdu, skelbiant kvalifikacinius reikalavimus lektoriams ir surašant juos į techninę specifikaciją.

Bendrai analizuojamų projektų vykdytojas priemonę vertina kaip reikalingą. Ji leidžia labai mažoms, mažoms ir vidutinėms įmonėms didinti savo konkurencingumą rinkoje, dalyvaujant kokybiškose žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimo programose. Tačiau priemonę galima būtų tobulinti keletu aspektų. Pirmiausia, tikslinga būtų paprastinti paraiškų reikalavimus mažinant įmonių projektų partnerių skaičių iki 15–20 (t. y. keisti prioritetinius atrankos kriterijus taip, kad jie neskatintų priimti didesnio nei 15–20 partnerių skaičiaus), o apmokytinų darbuotojų iki maždaug 400 (t. y. keisti prioritetinius atrankos kriterijus taip, kad jie neskatintų apmokyti didesnio nei 400 darbuotojų skaičiaus). Remiantis analizuojamų projektų vykdytojo patirtimi, maždaug tiek įmonių iš sektoriaus tikrai turi poreikį dalyvauti mokymo veiklose. Be to, reikėtų projektų vykdytojams leisti prisiimti veiklos įgyvendinimo riziką kaip šiuo metu yra leidžiama kitose priemonėse. Šiuo metu numatytų apmokyti darbuotojų skaičių, įmones, dalyvaujančias mokymuose, galima keisti tik pakeitus projekto sutartį, kas užtrunka ir trukdo tinkamai reaguoti į besikeičiančią situaciją rinkoje.

ATVEJO STUDIJA 3: KOMPETENCIJOS LT (NR. 09.4.3-ESFA-K-814)

KONTEKSTAS

Įmonė – klasterio koordinatorius – kartu su 50 projekto partnerių pagal priemonę įgyvendina tris projektus. Visos projektus pareiškėjo ir partnerio teisėmis įgyvendinančios įmonės veikia IT sektoriuje. Būtent sektoriaus specifika ir lėmė poreikį ieškoti galimybių finansuoti mokymus įmonių darbuotojams. Kadangi IT sfera yra ypatingai greitai kintanti, norint išlikti konkurencingiems, tiek įmonėms, tiek jose dirbantiems darbuotojams būtina nuolat tobulinti savo kvalifikaciją, siūlyti rinkoje inovatyvias paslaugas ir sprendimus.

Visiems trims įgyvendinamiems projektams vadovauja ta pati įmonė – klasterio koordinatorius, taip pat visuose trijuose projektuose dalyvauja ta pati grupė projekto partnerių. Tris projektus teikti ir prašyti jiems finansavimo nuspręsta įvertinus projektų partnerių poreikius ir nustačius, jog jiems patenkinti vieno projekto nepakaks. Vykdomi projektai skiriasi mokymų temomis. Kai kuriais atvejais skirtinguose projektuose dalyvauja skirtingi tos pačios įmonės darbuotojai, o kai kada tie patys darbuotojai tiesiog tobulina savo kompetenciją keliomis skirtingomis temomis. Už projektų įgyvendinimo koordinavimą atsakinga įmonė – klasterio koordinatorius – panašaus pobūdžio ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamus projektus yra įgyvendinęs ir anksčiau.

DALYVAVIMO PRIEMONĖS VEIKLOSE PROCESAS

Projektų įgyvendinimas kol kas vyksta gana sklandžiai, tačiau susiduriama ir su tam tikrais iššūkiais. Vienas iš jų – greitai besikeičianti verslo situacija. Kadangi pagal priemonės PFSA visos projekto vykdytojo į projekto veiklas įtraukiamos įmonės turėjo būti nurodytos kaip projekto partneriai, jų sąrašas turėjo būti aiškus jau teikiant projekto paraišką ir iš esmės nekisti visu projektų įgyvendinimo laikotarpiu. Tačiau verslo, ypač IT srities, įmonėse situacija labai greitai keičiasi – nuo paraiškos pateikimo iki laiko, kai jau realiai pradėdamos įgyvendinti projekto veiklos, dalis įmonių nustoja vykdyti veiklą, netenka darbuotojų, kurių mokymai buvo suplanuoti, pasikeičia jų mokymų planai ir poreikis. Dėl šių priežasčių projekto vykdytojui tenka keisti įmones projekto partneres (iki šiol iš 50 projekto partnerių įmonių pakeistos jau 7) arba suplanuotų mokymų temas, o tai, nors yra leidžiama, ilgai užtrunka. Kartais ir dėl to, kad siekama mažinti sau tenkančią administracinę našta, įgyvendinančioji agentūra nori skirtingų projektų pakeitimus tvirtinti vienu dokumentu, taip dar prailginant laukimo periodą pakeitimo laukiančiam projekto vykdytojui.

Sąlyginai ilgai užtrunkančios projekto partnerių keitimo procedūros lemia vėlesnę nei planuota kai kurių veiklų pradžią, o tam tikrais atvejais apskritai užkerta kelią dalyvavimui mokymo veiklose. Taip atsitinka tais atvejais, kai suplanuojama, jog dalis mokytojų pasiruošusių darbuotojų vyks į kitose šalyse organizuojamus mokymus ar konferencijas. Aptariamu atveju tokia situacija ypatingai dažnai pasitaikanti, todėl, kad IT srityje, ypač kalbant ne apie pirminės kvalifikacijos įgijimą, bet apie aukštesnio lygmens, labiau specializuotas žinias, lektorių, galinčių vesti tokio tipo mokymus, Lietuvoje nėra daug. Taip pat IT sektoriaus darbuotojai pasižymi didele specializacija ir dažnai jų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai yra labai individualūs. Pavyzdžiui, kibernetinio saugumo ekspertui nėra aktualus serverių kūrimas, o viena programavimo kalba dirbančiam programuotojui nėra aktualūs kitos programavimo kalbos mokymai. Dėl to dažnu atveju, negalint surinkti didesnės grupės su panašiais poreikiais ir pasikviesti lektoriaus, yra priimamas sprendimas kelis darbuotojus siųsti į užsienio šalyse organizuojamus mokymus ir konferencijas. Kita vertus, kartais įvairių tarptautinių konferencijų metu vyksta tokie mokymai, kurių mokymo programos net nėra siūlomos rinkoje, tai reiškia, kad jų nebūtų galima įsigyti ne konferencijos metu. Tačiau užtrunkant projektų partnerių ar mokymų temų keitimo procedūroms, įmonės turi siųsti darbuotojus į tokius mokymus savo rizika, nes kitu atveju mokymų data tiesiog būtų praleista dar nesibaigus keitimo procedūroms.

Kitas iššūkis, su kuriuo susiduria projektų vykdytojas ir partneriai, yra tai, kad pagal PFSA didžioji dalis projekto finansavimo turi būti išleidžiama veikloms, vykstančioms ES šalių ribose ir tik keli procentai viso projektų finansavimo gali būti skirta veikloms, vykstančioms už ES ribų (pvz. JAV, Pietų Korėjoje, Japonijoje, kitose šalyse su gerai išvystytu IT sektoriumi). Tačiau IT sektoriaus įmonės aktualių mokymų dažnai negali rasti ne tik Lietuvoje, bet ir kitose ES šalyse, nes didelė dalis šio sektoriaus kompetencijų yra sukonzentruota valstybėse už ES ribų. Todėl konkrečiu nagrinėjamu atveju tokios lėšų panaudojimo proporcijos sukelia iššūkių ir kai kuriais atvejais verčia pasirinkti prastesnės kokybės mokymo veiklas.

Dar vienas svarbus aspektas, kad planuojant priemonę buvo tikimasi, jog įgyvendinant projektus daugiausia bus organizuojami didelio masto, sektoriniai mokymai, tačiau analizuojamu atveju, pradėjus įgyvendinti projektus, paaiškėjo, kad IT įmonių ir jų darbuotojų kvalifikacijos poreikiai labai skiriasi, todėl praktiškai projektų vykdytojas vis tiek turi rengti ir derinti su įmonėmis partnerėmis atskirus mokymų planus ir bendrus mokymus organizuoti tik toms įmonėms ir tomis temomis, kurios skirtingų įmonių partnerių mokymo planuose sutampa. Esant poreikiui atsižvelgti į individualius kiekvienos partnerės poreikius, suvaldyti didelį skaičių partnerių įmonių, kuris atsirado daugiausia dėl PFSA reikalavimų kuo platesnio partnerių rato įtraukimui, dažnai tampa iššūkiu. Tai ypač aktualu kalbant apie labai mažas ir mažas įmones, kurios dažnai neturi panašių projektų įgyvendinimo patirties ir pakankamai resursų projekto veiklų administravimui, todėl joms reikia skirti ypatingai daug dėmesio.

Kalbant apie priemonės organizavimo būdą apskritai, kai projektą įgyvendina pagrindinis koordinatorius su dideliu skaičiumi projekto partnerių, tai yra naudinga projekto administravimo prasme, nes turint daug partnerių, jeigu viena iš įmonių bankrutuoja arba susiduria su kitais sunkumais, ją pakeisti nėra taip sudėtinga, kaip tuo atveju, jeigu projektą įgyvendina viena įmonė. Taip pat, tais atvejais, kai poreikiai sutampa, galima nupirkti brangesnius mokymus, lektoriai labiau linkę atvažiuoti mokyti didesnę grupę. Be to, tuomet projektuose gali dalyvauti labai mažos ir mažos įmonės, kurios pačios nebūtų pajėgios įgyvendinti tokio pobūdžio projektų. Tačiau projekto su daug partnerių administravimas projektų vykdytojui sudėtingesnis, o dėl vienos įmonės klaidos gali nukentėti visi projekto partneriai.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Tam, kad mokymo veiklos turėtų poveikį, labai svarbu užtikrinti, kad jos būtų kokybiškos. Aptariamam atveju mokymų kokybė užtikrinama per mokymų dalyvių po mokymų pildomas vertinimo anketas. Kol kas visi atsiliepimai labai teigiami. Taip pat, kaip kokybės kontrolės mechanizmas veikia ir nedidelė IT mokymų teikėjų rinka, lemianti, kad visus lektorius potencialūs mokymų dalyviai gerai žino, todėl pastarieji yra suinteresuoti išlaikyti aukštą mokymų kokybę bei gerą savo, kaip mokymų teikėjų, reputaciją. Kita vertus, visos projektuose dalyvaujančios įmonės partnerės mokymams turi aukoti besimokančių darbuotojų darbo laiką, taigi prastai parengtuose ar prastos kokybės mokymuose net nedalyvautų.

Projekto vykdytojo nuomone, projektų nauda pirmiausia pasireiškia projektų partnerių įmonių darbuotojams. Būtent jie įgyja žinias, kurias vėliau gali panaudoti tiek toje įmonėje, kuri siuntė juos mokytis, tiek kitose įmonėse, galbūt net kitose šalyse. Tačiau, žinoma, dėl kylančios darbuotojų kvalifikacijos naudą patiria ir įmonė. Taip pat ir darbuotojai dažnai palankiau žiūri į darbdavį, kuris sudaro sąlygas mokytis, linkę būti labiau jam lojalūs. Mokymai naudojami ir kaip vienas iš būdų pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kurie ieško ne tik geresnio atlyginimo, tačiau ir apskritai palankesnių, galimybes tobulėti sukuriančių, darbo sąlygų. Didesnę mokymų naudą patiria labai mažos ir mažos įmonės, nes joms pačioms įgyvendinti tokių projektų neleistų didelė administracinė našta.

Projekto vykdytojas taip pat mano, jog tokiai aptariamai priemonei neegzistuojant įmonės projekto partnerės darbuotojų mokymus vis tiek organizuotų, tik žymiai mažesnėmis apimtimis (būtų mažiau mokymų ir mažiau apmokytų darbuotojų). Taip pat, vykdant aptariamą priemonę finansuojamus projektus, formuojasi pačių įmonių suvokimas, vidinė kultūra, kuri skatina mokytis, investuoti į mokymus,

nes įmonės pačios supranta, kad be mokymų, be tokio tipo investicijų nieko nebus. Ilgalaikėje perspektyvoje išliks tik tos įmonės, kurios investuos į darbuotojų mokymą.

ATVEJO STUDIJA 4: KOMPETENCIJŲ VAUČERIS (NR. 09.4.3-IVG-T-813)

KONTEKSTAS

Projektą įgyvendino įmonė, priskiriama mažų įmonių kategorijai, tiekianti maisto žaliavas Baltijos šalių rinkai. Gamyba vykdoma Kupiškio mieste. Priemonėje „Kompetencijų vaučeris“ įmonė nusprendė dalyvauti siekdama tobulinti procesus įmonėje bei skatinama socioekonominių aplinkybių, susiklosčiusių mieste. Kupiškio miestas susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos stygiu. Dėl jaunų ir kvalifikuotų darbuotojų emigracijos mieste egzistuoja opi darbo jėgos senėjimo problema. Mieste likę jaunesni gyventojai dažnu atveju yra iš šeimų, neturinčių galimybių siųsti juos mokytis ir įgyti aukštesnę kvalifikaciją. Šios problemos atsispindi ir priemonėje dalyvavusioje įmonėje. Dalį personalo įmonėje sudaro priešpensinio amžiaus darbuotojai, todėl jau kuris laikas buvo ieškoma galimybių apmokyti jaunesnius įmonės darbuotojus, tam, kad šie greitai metu galėtų perimti vyresnio amžiaus personalo atliekamas funkcijas. Įmonės gamybos linijos yra pusiau automatizuotos, tačiau gana senos, tipinė problema – gedimai. Dažnai jiems šalinti tenka samdyti žmones iš išorės, neretos ir prastovos, nes linijų paleidimas kartais užtrunka.

Įmonėje ypač reikalingos elektriko žinios bei jas patvirtinantys pažymėjimai. Įgytos žinios leistų dirbti prie automatizuotų įrengimų, įmonė būtų mažiau priklausoma nuo žinių apie elektros įrenginius, sukonzentruotų vieno ar kelių darbuotojų rankose. Tokiame kontekste buvo nuspręsta jauną ir motyvuotą darbuotoją išsiųsti į Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centro organizuojamus mokymus elektriko specialybės pagrindams įgyti.

Elektriko specialybės pagrindų mokymai centre truko tris savaites. Vėliau į mokymus išsiųstas darbuotojas grįždavo į Kupiškį, tačiau reguliariai važinėdavo ir į Vilnių. Galiausiai jis išlaikė egzaminus, po kurių įgijo teisę dirbti su elektros įrenginiais.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Įmonė yra labai patenkinta mokymų, kuriuose dalyvavo jos darbuotojas, kokybe, o jų trukmę laiko optimalia. Visu mokymų metu vyko sklandus bendravimas su lektoriais, darbuotojui suteikti elektriko specialybės pradmenys, ko ir buvo tikėtasi. Labai svarbus ir pažymėjimų išdavimo aspektas, nes be jų prie elektros įrenginių negalima dirbti dėl darbo saugos apribojimų.

Po mokymų įmonė jaučia naudą, nes dabar daugiau darbuotojų gali dirbti prie elektros įrenginių. Atsirado pamaina minėtam priešpensinio amžiaus darbuotojui, be to, darbai nestoja, jeigu pastarasis susergera ar negali ateiti į darbą dėl kitų priežasčių. Taigi, mokymuose dalyvavęs darbuotojas turi galimybę nuolat taikyti ir gilinti mokymuose įgytas žinias ir kasdienėje darbinėje veikloje.

DALYVAVIMO PRIEMONĖS VEIKLOSE PROCESAS

Vis dėlto, siekdama gauti paramą darbuotojo mokymams pagal priemonę „Kompetencijų vaučeris“, įmonė susidūrė su tam tikrai iššūkiais. Pirmiausia, sąraše esantys mokymų tiekėjai siūlo bendro pobūdžio mokymus, mokymų pasirinkimas, ypač susijusių su technologinių žinių gilinimu, nėra pakankamai didelis. Net ir Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centras, įgyvendinęs mokymus, iš pradžių į siūlomų paslaugų sąrašą elektriko programos mokymų nebuvo įtraukęs. Taip pat, įmonės atstovų manymu, šiai priemonei trūksta reklamos – įmonė apie ją sužinojo iš dalies dėl to, kad aktyviai įgyvendina ES struktūrinių fondų finansuojamus projektus pagal kitas priemones. Reklamos priemonei stoka ir per didelė bendro pobūdžio mokymų pasiūla, įmonės nuomone, sąlygoja gana vangų susidomėjimą šia priemone.

Nors priemonė viešinama kaip nesukurianti projektų vykdytojams didelės administracinės naštos, tačiau projektą įgyvendinusi įmonė paraiškos pildyti savo jėgomis nebandė. Pagrindinės to priežastys – laiko resursų stoka bei gana nebrangios konsultantų paslaugos.

ĮMONĖS MOKYMŲ KULTŪRA IR TOLESNIO DALYVAVIMO MOKYMUOSE PERSPEKTYVOS

Apskritai, įmonė jau senokai ieškojo galimybių kelti jaunesniųjų darbuotojų kvalifikaciją. Todėl net ir neradus ES lėšomis dalinai finansuojamų mokymų įmonė būtų savo lėšomis bandžiusi apmokyti darbuotoją, tačiau pripažįsta, kad ES finansavimas pagreitino sprendimo priėmimą.

Darbų saugos, su maisto pramone susiję ir kiti, pagal teisės aktus privalomi, mokymai įmonėje vyksta dažnai. Tačiau tokie rimti ir kryptingi mokymai įmonėje vyko pirmą kartą. Atsižvelgiant į pozityvią dalyvavimo priemonėje patirtį, šiuo metu jau galvojama išsiųsti kitą jauną darbuotoją mokytis pagal tą pačią programą. Įmonė netgi ieško galimybių siūlyti darbuotojams mokytis kolegijoje tam, kad turėtų kvalifikuotos darbo jėgos, kurios rasti Kupiškio mieste yra nelengva užduotis. Tačiau darbuotojai ir patys yra laisvi siūlyti savo idėjas dėl būdų kvalifikacijai kelti ar darbo proceso organizavimo pokyčių. Mažas įmonės dydis leidžia gana dažnai pabendrauti su kiekvienu darbuotoju, išklausti jo poreikius ir suteikti grįžtamąjį ryšį.

ATVEJO STUDIJA 5: KOMPETENCIJŲ VAUČERIS (NR. 09.4.3-IVG-T-813)

KONTEKSTAS

Priemonėje „Kompetencijų vaučeris“ įmonė nusprendė dalyvauti todėl, kad reikėjo sustiprinti naujos pardavimų komandos kompetencijas. Įmonę papildė 6 nauji darbuotojai, kuriuos reikėjo apmokyti. Visgi, mokymai buvo suplanuoti visiems, ne tik naujai pradėjusiems dirbti, pardavimų komandos nariams. Tačiau, dėl įvairių aplinkybių, mokymuose galėjo dalyvauti ne visi komandos nariai ir galutinis mokymų dalyvių skaičius siekė 9. Pagrindinis mokymų tikslas – greitai apmokyti naujus darbuotojus, padėti jiems greičiau perprasti darbinės užduotis bei užtikrinti sklandesnę integraciją į kolektyvą. Mokymų tikslai ir uždaviniai buvo suformuluoti įmonės administracijos, darbuotojai aktyviai į šį procesą įtraukti nebuvo.

MOKYMŲ CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Įmonė mokymus ir jų suteiktą naudą vertina labai gerai. Lektorius puikiai sugebėjo prisitaikyti prie įmonės individualių poreikių, mokymų dalyviai turėjo įgyvendinti daug praktinių užduočių. Mokymai buvo išskaidyti į dvi dalis. Abu kartus mokymai truko po 2 dienas. Įmonė mokymų trukmę vertina kaip optimalią pageidaujamos kompetencijoms įgyti.

Mokymų naudą konkrečiais skaitiniais rodikliais įvertinti yra sudėtinga. Tačiau jie buvo ypač naudingi naujiems darbuotojams, nes padėjo suprasti kaip vykdomi pardavimai, greičiau perprasti kitas darbinės užduotis ir pagilinti bendravimo su klientais įgūdžius. Įmonės nuomone, dėl mokymų specifikos, tinkamą mokymų teikėją rasti pasisekė gana lengvai. Tiek naujai pradėję dirbti, tiek kiti įmonės darbuotojai mokymų metu gautus įgūdžius naudoja kasdienėje veikloje planuojant ir įgyvendinant vizitus pas klientus, reaguojant į vizitų metu kylančias nenumatytas situacijas. Atsiradus galimybei, įmonė tikrai dar kartą dalyvautų mokymuose ir siūlytų tai daryti kitiems.

DALYVAVIMO PRIEMONĖS VEIKLOSE PROCESAS

Apskritai mokymų teikėjų sąrašą ir mokymo programų pasiūlą įmonė vertina kaip ne visai pakankamą. Pavyzdžiui, tarp siūlomų mokymo programų nebuvo mokymų buhalteriams, kuriuose būtų sudalyvavusi bent viena įmonės darbuotoja. Įmonės atstovų nuomone, neprisirišti prie iš anksto suformuoto mokymų teikėjų sąrašo jiems būtų patogiau, įmonė jaučiasi pajėgi pati suorganizuoti mokymus savo darbuotojams. Tačiau tokiu atveju mokymai greičiausiai nebūtų trukę tiek ilgai ir būtų mažiau išsamūs. Tikrai galima teigti, kad priemonės įgyvendinimo forma padėjo surengti gilesnius ir išsamesnius mokymus.

Įmonės atstovų nuomone, nedidelį susidomėjimą priemone gali lemti informacijos apie ją stoka. Analizuojamos įmonės atveju, sudalyvauti priemonėje „Kompetencijų vaučeris“ pasisekė dėl gana atsitiktinai gautos informacijos ir kaip tik tuo metu egzistavusio mokymų didesniai darbuotojų skaičiui poreikio.

MOKYMŲ KULTŪRA

Įmonėje mokymai vyksta nuolatos. 2013 metais, gavus ES struktūrinių fondų finansavimą, surengti panašūs pardavimų mokymai. Be to, gana įprasta mokymus, išskyrus mokymus, finansuojamus pagal ES struktūrinių fondų priemones, organizuoti atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Pavyzdžiui, gilinant farmacijos ar buhalterines žinias. Buhalterijos mokymuose semiamasi žinių apie finansinę atskaitomybę, mokesčių naujoves, taip sutaupoma nemažai laiko, kurį reikėtų skirti informacijos paieškai. Įmonė ir toliau planuoja kelti darbuotojų kvalifikaciją, nepriklausomai nuo to, ar pavyks šioms veikloms gauti ES struktūrinių fondų finansavimą.

ATVEJO STUDIJA 6: MOKYMAI UŽSIENIO INVESTUOTOJŲ DARBUOTOJAMS (NR. 09.4.3-ESFA-T-846)

KONTEKSTAS

Projektą įgyvendinusiai pakuočių, skirtų transportavimui, prekybos paslaugas teikiančiai įmonei, kuri savo veikloje vadovaujasi kokybės vadybos sistemų standartais, nuoseklus darbuotojų mokymas ir investavimas į kvalifikacijos kėlimą yra jų verslo principus atspindinti veikla. Įmonės darbuotojai noriai dalyvauja mokymuose ir seka aktualią informaciją, todėl buvo pasirinkta dalyvauti ir priemonės „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ veiklose. Mokymų metu buvo stiprinami pagrindiniai profesiniai (programavimo ir technikos valdymo) įgūdžiai. Įmonės darbuotojai buvo supažindinti su projektu ir visi norintys galėjo dalyvauti organizuojamuose mokymuose. Įmonės vadovai mokymuose dalyvauti ypač skatino žemiausios kvalifikacijos darbuotojus, jau kurį laiką dirbančius įmonėje.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Mokymų kokybę įmonės atstovai vertina kaip vidutinišką. Iš esmės tiek darbdavių, tiek ir darbuotojų lūkesčiai buvo išpildyti. Darbuotojai pritaiko mokymų metu įgytus įgūdžius, nors pati įmonė ir ne visada skiria tam tikras užduotis, leidžiančias įgytus įgūdžius pritaikyti. Seminarai ir paskaitos darbuotojams vyko suderintu planu, darbuotojams buvo sudarytos visos galimybės mokytis. Mokymų tikslai buvo keliami kartu su darbuotojais, siekiant, jog naujai įgytos žinios būtų pritaikomos praktiškai. Nors mokymų trukmė buvo pakankama naujiems įgūdžiams įsisavinti, mokymų lektorai, o kartu ir mokymų turinys, nebuvo visiškai pritaikyti įmonės specifikai. Nepaisant to, įmonė rekomenduotų panašiose veiklose dalyvauti ir kitoms įmonėms.

Mokymų naudą įmonės atstovai vertina kaip didelę. Įmonės vadovai pastebi padidėjusį darbuotojų žingaidumą, norą kelti kompetencijas automatizacijos srityje. Atliekamas darbas tapo labiau kvalifikuotas – nors įmonė neturi konkrečių rodiklių, kuriais būtų galima įvertinti mokymų naudą, pastebima, jog naujus ir žemiausios grandies darbuotojus įtraukus į mokymų veiklą, jiems mažiau laiko reikia skirti įsigilinant į teikiamas užduotis, perprantant automatizuotus įrenginius, kuriant pardavimo strategijas ar kt. Įmonės atstovų nuomone, siekiant užtikrinti lengvesnį projekto įgyvendinimą ir atsiskaitymą, administracinė atsiskaitymo už projekto įgyvendinimą našta galėtų būti sumažinta ir labiau skaitmenizuota.

ĮMONĖS MOKYMŲ KULTŪRA IR TOLESNIO DALYVVAVIMO MOKYMUOSE PERSPEKTYVOS

Įmonės veikla ir vidinė politika yra orientuota į palankios aplinkos ir mikroklimato darbuotojams kūrimą. Kuriant įmonės viziją ir misiją buvo aiškiai nubrėžtos gairės stiprinti ir gerinti santykius ir ryšius ne tik su verslo sektoriumi ir klientais, bet ir su darbuotojais. Kasdienė veikla ir įprasti darbo procesai vyksta pagal įmonės verslo principus, kuriuose atsispindi ne tik darbuotojų atsakomybė, kolegiški santykiai, bet ir kvalifikacijos kėlimas bei investicijos į darbuotojų kompetencijas. Darbuotojai, nepaisant jų kvalifikacijos bei užimamų pareigų, visuomet turi galimybę kelti savo kvalifikaciją, tobulinti įgūdžius ir gebėjimus bei yra nuolat skatinami tai daryti. Įmonės atstovų teigimu, kvalifikacijos kėlimo veiklos bus aktyviai įgyvendinamos ir toliau.

ATVEJO STUDIJA 7: MOKYMAI UŽSIENIO INVESTUOTOJŲ DARBUOTOJAMS (NR. 09.4.3-ESFA-T-846)

KONTEKSTAS

Projektą įgyvendinusiai metalo apdirbimo paslaugas teikiančiai įmonei, kuri kasmet Lietuvos mastu yra įvertinama kaip sėkminga, sparčiai auganti įmonė, nuoseklus darbuotojų mokymas ir kompetencijų kėlimas yra neatsiejama įmonės veikla. Kadangi įmonė nuolat domisi mokymų veiklomis ir aktyviai seka įvairius komunikacijos kanalus, sprendimas dalyvauti įgyvendinant priemonės „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ projektus buvo priimtas lengvai. Įmonės vadovų sprendimu, dauguma pagal priemonę įgyvendinamo projekto veiklų yra nukreiptos į naujų darbuotojų, ypač – vidurinės grandies vadovų – apmokymą. Šis mokymų poreikis yra apibrėžtas kasmet peržiūrimoje ir papildomoje įmonės strategijoje. Įgyvendinant mokymus buvo stiprinami tiek pagrindiniai profesiniai, tiek specialieji, įmonės veikloje reikalingi (pvz.: robotikos ir programavimo), tiek bendrieji įgūdžiai. Pagrindiniai ir specializuoti profesiniai įgūdžiai, reikalingi pramonės apdirbimo sektoriuje, buvo stiprinami individualaus darbo su mokytoju, lektoriumi, taip pat stažuočių užsienyje būdu, o bendrieji gebėjimai – seminarų ir paskaitų metu. Dauguma įmonės darbuotojų dalyvavo keliuose skirtingose gebėjimų stiprinimo veiklose, tačiau svarbu paminėti, jog jos tarpusavyje buvo suderintos.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Mokymų kokybė įmonė yra labai patenkinta, tiek darbdavių, tiek ir darbuotojų lūkesčiai yra išpildyti. Įmonė pastebi, jog nors kai kurie darbuotojai neturi intereso mokytis ir kelti kvalifikacijos, po mokymų ar stažuočių jų darbo rezultatai pagerėjo. Darbuotojai pritaiko mokymų metu įgytus įgūdžius, nors pati įmonė ir ne visada skiria tam tikras užduotis, leidžiančias naujus įgūdžius pritaikyti darbo vietoje. Užsiėmimai darbuotojams vyko mažomis grupėmis ar individualiai, todėl kiekvienam iš darbuotojų buvo sudaromos sąlygos nuosekliai įsitraukti į kvalifikacijos kėlimo veiklas. Mokymų medžiaga ir lektoriai buvo atrenkami kruopščiai ir atidžiai, mokymų tikslai buvo keliami kartu su darbuotojais tam, kad naujai įgytos žinios būtų pritaikomos praktiškai. Taigi mokymo veiklų kokybė buvo gera.

Mokymai įmonei buvo labai naudingi. Įmonės vadovai pastebi padidėjusį darbuotojų sąmoningumą įvairiose situacijose. Nors konkrečių rodiklių, kurie leistų objektyviai įvertinti kvalifikacijos kėlimo veiklų poveikį, įmonė neturi, tačiau atliekamas darbas tapo labiau kvalifikuotas – įmonės kolektyvas pastebi teigiamus pokyčius kasdieniniuose darbuose. Pavyzdžiui, įmonė visai neseniai įsteigė naują padalinį, tačiau, priešingai nei anksčiau, neturėjo skirti papildomų investicijų rengiant darbuotojus darbui su įranga ar kuriant darbo tvarką – įmonės darbuotojai turėjo visas reikiamas žinias. Darbuotojams mokymai pradėjo suprasti ir įvertinti pokyčių (ypatingai – teigiamų) svarbą, pagerėjo įmonės mikroklimatas. Įmonės atstovų nuomone, siekiant užtikrinti lengvesnį projekto įgyvendinimą ir atsiskaitymą, projekto administracinė našta turėtų būti mažesnė ir labiau skaitmenizuota.

ĮMONĖS MOKYMŲ KULTŪRA IR TOLESNIO DALYVAVIMO MOKYMUOSE PERSPEKTYVOS

Įmonės veikla ir vidinė politika yra itin orientuota į dirbančių žmonių gerovę ir kuo geresnio mikroklimato jiems sukūrimą. Darbuotojai, nepaisant jų kvalifikacijos bei užimamų pareigų, visuomet turi galimybę kelti savo kvalifikaciją, tobulinti įgūdžius ir gebėjimus ir yra nuolat skatinami tai daryti. Įmonės lygmeniu kasmet, kartu su darbuotojais, yra apibrėžiami įmonės strateginiai tikslai metams. Šie rodikliai tampa pagrindu ir mokymų veikloms, pvz., jei numatoma atlikti vieno skyriaus plėtrą, įmonė sudaro vidinį mokymų ir kompetencijos kėlimo planą, kuriuo siekia įvardyti kompetencijas, kurias tobulins, bei darbuotojus ir jų kieki, kurie mokymuose dalyvaus.

Įmonė šiuose mokymuose pasirinktų dalyvauti ir dar kartą. Be specialiųjų ir pagrindinių žinių, įmonės siekiuose yra stiprinti darbuotojų bendrąsias žinias, ypač finansinio raštingumo. Ši tema pasirinkta todėl, kad įmonė, priimdama jaunus asmenis dirbti, pastebi, jog jauni darbuotojai ne visada geba priimti

tinkamus finansinius sprendimus, todėl nori kelti jų kompetencijas šioje srityje. Įmonė taip pat yra numačiusi stiprinti ir kitas bendrąsias žinias bei kompetencijas, taip siekdama ugdyti savo darbuotojus.

ATVEJO STUDIJA 8: PAMEISTRYSTĖ IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS DARBO VIETOJE (NR. 09.4.3-ESFA-K-827)

KONTEKSTAS

Projektas vykdytas viename iš šiaurės Lietuvos regionų. Regionas pasižymi stipriomis pramonės įmonėmis, pastaraisiais metais stebimas pakankamai spartus darbo užmokesčio augimas, tačiau dėl gyventojų emigracijos mažėjant gyventojų skaičiui, įmonės susiduria su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Nauji darbuotojai, pradėdantys dirbti apdirbamosios pramonės įmonėse, dažnai stokoja praktinių žinių, neturi patirties dirbant su konkrečioje įmonėje naudojamomis technologijomis. Be to, besikeičiantys gamybos būdai, diegiamos naujos technologijos reikalauja ir nuolatinio esamų darbuotojų žinių atnaujinimo. Įmonės neišvengiamai nuolat moko darbuotojus dirbti su turimomis technologijomis, tačiau daugumoje įmonių, ypač mažesniųjų, šie mokymai yra nesistemiški, orientuoti tik į ribotas funkcijas, reikalingas atlikti konkrečiam darbui. Augant gamybos apimtims, susiduriant su darbuotojų trūkumu, kasdieninėje veikloje įmonės yra orientuotos į gamybos plano įvykdymą, o nuosekliems darbuotojų mokymams neretai pritrūksta laiko, finansinių ir žmogiškųjų resursų, taip pat ir patirties įgyvendinant mokymo programas.

PROJEKTO ORGANIZAVIMAS

Projekte pagal VP priemonę „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ bendrai dalyvavo daugiau kaip 15 regiono įmonių. Dėl sąlyginai mažų VP priemonės lėšomis finansuojamų veiklų apimčių (dalinai finansuojamas mokytojų darbo užmokestis, mokymuose dalyvaujančių darbuotojų darbo užmokestis, mokymams naudojamo ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos ir pan.), įmonėms, kuriose planuojama apmokyti tik po keletą darbuotojų, dalyvauti kaip savarankiškiems projekto vykdytojams būtų neracionalu, kadangi projekto administravimo kaštai būtų neproporcingai dideli lyginant su visa projekto verte. Tai viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl projekte dalyvavo grupė įmonių, nepaisant to, kad organizuojami mokymai yra individualūs kiekvienai įmonei ir akivaizdi sinergija pasiekiami tik projekto administravimo resursų taupymo prasme.

Įmonės, dalyvaujančios projekte, buvo sukviestos asocijuotos verslo organizacijos, kuri dalyvauja kaip projekto partneris²¹⁷ ir apsiėmė administruoti projektą. Asocijuota verslo organizacija, naudodama savo patirtį ir žmogiškuosius resursus, kvietė įmones pasinaudoti esamomis galimybėmis ir pagerinti darbuotojų kvalifikacijas, padėjo parengti neformalaus mokymo programas, užpildyti kitus projekto partnerių pateikiamus dokumentus, parengė bendrą paraišką ir užtikrino viso projekto administravimą. Asocijuota verslo organizacija ženkliai sumažino administravimo naštą projekte dalyvaujančioms įmonėms, kadangi buvo atsakinga už reikalingų dokumentų teikimą ir komunikaciją su projekto administruojančia agentūra. Tokia projekto vykdymo schema leido projekte dalyvauti ir mažoms ar labai mažoms įmonėms, kurios savo resursais niekada nebūtų pateikusios paraiškos ESF finansavimui gauti.

MOKYMŲ CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Mokymų turinys yra pritaikytas kiekvienai projekte dalyvaujančiai įmonei atskirai. Įmonės pačios suformavo savo mokymų poreikį, atsižvelgdamos į turimas technologijas ir darbuotojų kompetencijas. Neformalaus mokymo programas pagal įmonių pateiktus duomenis aprašė projekte dalyvaujanti asocijuota struktūra, turinti patirties neformalaus švietimo programų vykdyme. Ši institucija apmokytiems darbuotojams mokymų pabaigoje taip pat išdavė neformalaus mokymo pažymėjimus.

²¹⁷ Būti projekto pareiškėju asocijuota struktūra negalėjo, kadangi pagal kvietimo metu galiojusį PFSA pareiškėju gali būti tik privatieji juridiniai asmenys arba valstybės ir savivaldybės įmonės. Projekto pareiškėju sutiko tapti viena iš įmonių, kuri dalyvavo projekte ir vykdė savo darbuotojų mokymus.

Individualus mokymo programų pobūdis leido įmonėms santykinai nedideliais kaštais spręsti einamąsias nepakankamos darbuotojų kvalifikacijos sąlygojamas problemas. Be to, kai kurioms apdirbamosios pramonės įmonėms darbuotojų mokymas darbo vietoje apskritai yra viena iš realiausių alternatyvų parengti reikiamus darbuotojus, kadangi tam tikrų profesijų (pavyzdžiui, pakuotojų, montuotojų, stiklių ir kitų) specifinės kompetencijos sunkiai gali būti įgyjamos ir pripažįstamos esamoje šalies profesinio mokymo sistemoje. Dalyvavimas projekte ir mokymų vykdymas pagal iš anksto patvirtintas neformalaus mokymo programas skatino įmones neapsiriboti greitu, į pavienes funkcijas orientuotu darbuotojų apmokymu, mokymų procesas organizuojamas aiškiai iš anksto nustatčius proceso dalyvių funkcijas (pvz., meistrai žino, kad mažiau patyrusių darbuotojų mokymas pagal konkrečią programą yra jų darbas, o ne papildoma aplinkinių nepastebima ir dėl to galbūt nevertinama funkcija). Kita vertus, nepaisant mokymų, organizuotų vykdant projektą, svarbos ugdant naujas darbuotojų kompetencijas, mokymų poveikis darbuotojų konkurencingumui ir darbo kokybei neturėtų būti pervertintas. Pirmiausiai, mokymai yra orientuoti į siaurus, konkrečioje įmonėje taikomus darbo procesus, todėl įgytų žinių tiesioginis pritaikomumas kitoje įmonėje gali būti ribotas. Vertinant darbuotojų darbo kokybės pokyčius konkrečiose mokymuose dalyvavusiose įmonėse, įgyvendinti mokymai suvokiami kaip vienas iš faktorių, gerinančių darbuotojų darbo kokybę greta darbuotojų vidinės motyvacijos, atlygio, darbo sąlygų ir pan.

ATVEJO STUDIJA 9: PAMEISTRYSTĖ IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS DARBO VIETOJE (NR. 09.4.3-ESFA-K-827)

KONTEKSTAS

Projekto pareiškėjas yra inžinerinės pramonės įmonė, turinti apie 130 darbuotojų. Didžiąją dalį įmonės darbuotojų sudaro tiesiogiai gamyboje dirbantys asmenys, kuriems reikalinga įgyti ar atnaujinti konkrečias su darbu susijusias kompetencijas. Dėl darbuotojų kaitos, taip pat keičiantis technologijoms įmonė nuolat vykdo darbuotojų mokymą darbo vietoje, tačiau šie mokymai yra greičiau *ad hoc* tipo, supažindinantys darbuotojus su konkrečiomis darbui atlikti reikalingomis funkcijomis.

PROJEKTO ORGANIZAVIMAS

Projektą pareiškėjas vykdo kartu su daugiau kaip 20 partnerių. Projekto partneriai yra įvairios įmonės (vyrauja apdirbamosios pramonės, tačiau yra ir paslaugų), su kuriomis pareiškėjas bendradarbiauja vykdydamas veiklą – subrangovai, tiekėjai, partneriai. Pareiškėjas kitas įmones kvietė kartu dalyvauti įgyvendinant projektą, kadangi yra suinteresuotas partnerių prekių ir paslaugų kokybės gerėjimu, žino, kad žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos gerėjimas yra aktualus visoms įmonėms. Pareiškėją imtis lyderystės sukviečiant partnerius, pateikti bendrą paraišką ir administruoti projektą iš dalies paskatino ir suvokimas, kad be išorinės lyderystės dalis mažesniųjų partnerių tokio projekto nesiimtų ir jo neįgyvendintų.

MOKYMŲ CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Projektui įgyvendinti buvo parengta 15 neformalaus mokymo programų, kurios pagal projekte dalyvaujančių įmonių technologų, projektų vadovų parengtus aprašus buvo sudarytos išorinio subjekto – licencijuoto mokymų paslaugų teikėjo. Projekto partneriai, priklausomai nuo įmonės specifikos ir poreikių, pasirinko, kurias iš šių programų vykdys projekto metu.

Projekto pareiškėjo įmonė vykdo 7 mokymų programas. Kiekviena programa apima teorinę ir praktinę dalis, pastarajai skiriant apie 80 proc. viso numatyto mokymų laiko. Daugumos mokymo programų trukmė yra apie 250 valandų. Mokomasi po kelias valandas per dieną ir visa mokymo programa išdėstoma maždaug per 3 mėnesius. Kelios sudėtingesnės mokymo programos yra dvigubai ilgesnės. Mokymus veda įmonės darbuotojai – meistrai, turintys aukštesnę kvalifikaciją ir patirtį. Mokymuose kaip mokytojai ar mokiniai dalyvauja didžioji dalis gamybinio personalo – beveik 100 darbuotojų. Konkretūs mokymai organizuojami priklausomai nuo mokymų specifikos, aplinkybių ir esamo užimtumo – kai kuriais atvejais meistras gali apmokyti du darbuotojus, o kitais atvejais ir didesnę grupę. Lankstus mokymų laiko organizavimas reikalingas tam, kad įmonė neturėtų nutraukti gamybos proceso ir mokymų vykdymas nepakenktų esamų įmonės įsipareigojimų vykdymui.

Šiuo metu projektas dar yra įgyvendinamas, todėl įvertinti mokymų poveikį darbuotojų kvalifikacijai dar anksti. Tačiau jau dabar yra pastebimos kelios naudos, kurios turėtų prisidėti prie visapusiškos projekto sėkmės. Pirmiausiai, projekto įgyvendinimas tapo paskata parengti kokybiškas neformalaus mokymo programas ir pradėti vykdyti nuoseklius mokymus, apimančius tiek teorinę, tiek ir praktinę dalį. Įmonė mano, kad šių programų naudojimas mokymo procese turės tęstinumą ir po projekto įgyvendinimo, kadangi pastebi, jog sistemiški mokymai yra naudingi, įneša daugiau aiškumo, leidžia iš esmės pagerinti darbuotojų kvalifikaciją. Nuoseklių mokymų vykdymas pagal mokymo programas taip pat papildomai sustiprino meistrų kaip mokytojų statusą įmonėje, atsakomybę už ilgesnės trukmės mokymus pagal patvirtintas programas demonstruoja meistrų kvalifikacijos pripažinimą ir veikia motyvuojančiai. Tiesa, įmonė, atsižvelgdama į meistrų sugaištą laiką ir papildomas pastangas, reikalingas įgyvendinti mokymų programas, juos motyvuoja ir kitomis, tame tarpe ir pinigėmis, priemonėmis. Įmonės darbuotojai, dalyvaujantys mokymuose, irgi yra pakankamai motyvuoti, kadangi supranta, jog įgytos naujos kompetencijos sustiprins jų pozicijas darbo rinkoje – šioje ar kitose įmonėse. Darbuotojų įgytos kvalifikacijos pasibaigus mokymams bus įvertintos išorinio tiekėjo, o darbuotojams bus išduoti tai

patvirtinantys sertifikatai. Projektą vykdanči įmonė tikisi, kad galimybė mokytis padeda pritraukti naujus ir išlaikyti senus darbuotojus.

ATVEJO STUDIJA 10: ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI INVEST LT+ (NR. 09.4.3-ESFA-K-805)

KONTEKSTAS

Įmonė, įgyvendinanti projektą pagal priemonę, yra įsikūrusi Klaipėdoje ir vykdo pramoninio siuvimo veiklą. Poreikį įgyvendinti projektą pagal priemonę „Žmogiškieji išteklių Invest LT+“ suformavo būtinybė tobulinti esamus darbo procesus bei didinti darbuotojų darbo našumą. Mokymai pasitelkti siekiant kelti įvairiose pozicijose dirbančių darbuotojų kvalifikaciją: logistų, kokybės darbuotojų, meistrų, operatorių ir kitų. Į mokymus įmonė siuntė darbuotojus, kurie buvo arba ką tik pradėję dirbti įmonėje, arba turėjo daugiau laiko, t. y. buvo mažiau užsiėmę užsakymų įgyvendinimu ir kita darbine veikla. Dėl įmonės dalyvavimo mokymuose sprendimą priėmė įmonės vadovai, su darbuotojais šiuo klausimu buvo konsultuojamasi tik fragmentiškai.

MOKYMŲ KOKYBINĖS CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Mokymuose įmonės darbuotojai tobulino gamybos procesų organizavimo, laiko planavimo įgūdžius ir gerino anglų kalbos žinias. Tokio tipo mokymus kokybiškai galinčių surengti teikėjų pasiūla yra nemaža, todėl įmonė nesusidūrė su iššūkiais pasirenkant vieną iš jų. Įmonė investavo laiko tam, kad suderintų mokymų programą su paslaugų teikėju, įsitikintų, kad egzistuoja abipusis supratimas dėl poreikių. Paraiškos teikimas įgyvendintas per išorinį subjektą – konsultacinę įmonę, kuri sėkmingai įgyvendino savo funkcijas. Vis dėlto, įmonė būtų įgyvendinusi kvalifikacijos kėlimo veiklas net ir tuo atveju, jeigu dalinio finansavimo galimybė, kurią suteikė priemonė, nebūtų egzistavusi.

Vertinant įgyvendinamo projekto naudą, taip pat reikia paminėti, kad įmonė organizuoja mokymus ir savo lėšomis, taip siekdama kelti žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją, tačiau dalyvavimas priemonėje „Žmogiškieji išteklių invest LT+“ padėjo suorganizuoti ilgesnius, išsamesnius mokymus, taip suteikiant darbuotojams gilesnes žinias. Be to, įmonės darbuotojai žinias taiko kasdienės darbinės veiklos metu. Pagal mokymų metu išmokus ir pasitvirtintus procesus patobulinta kasdienė įmonės veikla. Pavyzdžiui, efektyviau organizuojamas gamybos procesas, pagerinta darbinių susitikimų ir pasitarimų kokybė. Todėl tikrai galima teigti, kad vidinė įmonės veikla pagerėjo, mažiau procesų paliekama savieigai, galiausiai darbuotojai patiria mažiau streso dėl procesų neaiškumo. Išorinis šios veiklos pagerinimo rezultatas yra tikslesnis užsakymų vykdymas. Todėl įmonė tikrai mato apčiuopiamą dalyvavimo mokymuose naudą ir rekomenduotų analogiškus mokymus kitiems verslo subjektams. Vis dėl to, nors mokymai pagerino įmonės vidinius procesus ir rezultatus, aptariamoms įmonės atveju, priemonės egzistavimas nebuvo pagrindinis veiksnys, lėmęs užsienio investuotojo atėjimą į Lietuvą. Daug svarbesnės priežastys buvo Lietuvos įstatyminė ir kita verslui aktuali reguliacinė aplinka.

ATVEJO STUDIJA 11: ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI INVEST LT+ (NR. 09.4.3-ESFA-K-805)

KONTEKSTAS

Projektą įgyvendina švediško kapitalo įmonė, 2015 m. įsikūrusi Vilniuje ir teikianti finansų bei draudimo paslaugas. Įmonės veikla apima specifinių ir gana siaurų finansinių ir draudimo operacijų atlikimą, todėl retas pradedantis dirbti darbuotojas turi reikiamų kompetencijų ir žinių. Atsižvelgiant į tai, jau ir iki 2016 m., kai darbuotojų mokymai pradėti įgyvendinti pagal priemonę „Žmogiškieji išteklių invest LT+“, įmonė savo lėšomis kėlė žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją, nes kitaip įmonei būtų sunku užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą. Pagrindinės priežastys, lėmusios įmonės apsisprendimą vykdyti projektą pagal minėtą priemonę, yra:

- siekis sparčiau įtraukti naujus darbuotojus į įmonės veiklos procesus;
- suteikti darbuotojams žinių, kai pastarieji keičia darbo pozicijas;
- nuolat atnaujinti darbuotojų žinias apie reguliacinės aplinkos Švedijoje pokyčius.

Darbuotojams mokymai yra organizuojami tais atvejais, kai yra konkretus darbo procesų geresnio įgyvendinimo poreikis.

MOKYMŲ CHARAKTERISTIKOS IR NAUDA

Pagrindinės temos, kuriomis vyksta mokymai, yra susijusios su draudimo (turto, gyvybės ir kt.) ir finansiniais procesais, tokiais kaip vertybinių popierių ar balanso mokymai. Darbuotojai taip pat mokomi švedų kalbos. Prieš pasirenkant išorinius mokymų teikėjus įmonė skiria nemažai laiko susitikti su jais, be to, įgyvendina kokybės ir kainos analizę. Kartais samdomi ir vidiniai lektoriai, kurie dažniausia atvyksta iš Švedijos. Dėl kruopščiai atliekamos atrankos bei fakto, kad mokymai yra specifiniai, orientuoti į konkrečių darbo užduočių atlikimą, jų nauda yra didelė ir darbuotojai jų metu įgytas žinias nuolat naudoja darbo proceso metu. Apskritai mokymų naudą įmonė gali įvertinti per užduočių įgyvendinimo kokybės pagerėjimą.

Tačiau, dar didesnė priemonės pridėtinė vertė, įmonės atstovų nuomone, yra tai, kad ji smarkiai prisidėjo prie užsienio kapitalo įmonės įsitvirtinimo Lietuvoje. Šios priemonės egzistavimas turėjo didelės įtakos švedų kapitalo sprendimui perkelti dalį savo operacijų į Lietuvą. Toks sprendimas formuoja ir tolimesnį mokymų poreikį, nes, kaip minėta, įmonė įgyvendina specifinių draudimo ir finansinių operacijų atlikimo žinių reikalaujančias operacijas, kurios yra retai įgyjamos iki darbo įmonėje pradžios.

DALYVAVIMO PRIEMONĖS VEIKLOSE PROCESAS

Nors įmonė iš esmės yra patenkinta dalyvavimo priemonės veiklose procesu ir rekomenduotų kitoms, panašius poreikius turinčioms, įmonėms dalyvauti priemonės veiklose, tačiau tam, kad priemonė būtų dar efektyvesnė, įmonės atstovų nuomone, jai trūksta lankstumo. Pirmiausia, temas ir netgi smulkias mokymų potemes įmonė turi numatyti gerokai iš anksto. Pavyzdžiui, reikia numatyti kiek valandų truks mokymai, kiek žmonių juose dalyvaus. Tačiau atsitinka taip, kad numačius mokymų trukmę ir dalyvausiančių darbuotojų skaičių atsiranda naujų poreikių, o norint įtraukti naują temą į mokymų programą reikia keisti visą mokymų sutartį, o tai reikalauja didelių administracinių išteklių. Pavyzdžiui, analizuojama įmonė siekė suorganizuoti darbo procesų automatizavimo mokymus, tačiau susidūrusi su administracinėmis kliūtimis atliekant sutarties korekcijas, tokių mokymų įgyvendinimo planų atsisakyta. Be to, ne visos temos yra pripažįstamos tinkamomis finansuoti. Pavyzdžiui, LEAN (užduočių efektyvinimo procesai) nėra įtraukti į tinkamų finansuoti išlaidų sąrašą. Todėl, įmonės atstovų nuomone, egzistuoja platesnio tinkamų išlaidų apibrėžimo poreikis.

Jeigu laikotarpis tarp pateikiamo galutinių temų sąrašo ir mokymų įgyvendinimo būtų sutrumpintas arba būtų leidžiama laisviau koreguoti tam tikras sutarties nuostatas, pavyzdžiui, mokymų temas, tai leistų

įmonėms lanksčiau reaguoti į besikeičiančius rinkos poreikius ir ugdyti tas darbuotojų kompetencijas, kurias ugdyti konkrečiu metu yra svarbiausia.

PRIEDAS NR. 4. INTERVIU IR ATVEJO STUDIJŲ RESPONDENTŲ SĄRAŠAS

LENTELĖ 44. INTERVIU RESPONDENTŲ SĄRAŠAS

Respondento vardas, pavardė	Institucija, pareigos	Interviu atlikimo data
Martynas Dausinas	LR ūkio ministerija, Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamentas Struktūrinės paramos politikos skyriaus vyriausiasis specialistas	2018-03-08
Olga Celova	LR ūkio ministerija, Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamentas Struktūrinės paramos politikos skyriaus vedėja	2018-03-08
Vilija Šveikauskienė	INVEGA priemonių valdymo skyriaus projektų vadovė	2018-03-15
Eglė Lembertienė	INVEGA Kokybės ir valdymo skyriaus kontrolierė	2018-03-15
Linas Kadys	LR ūkio ministerija, Žmogiškųjų išteklių plėtros skyriaus vedėjas	2018-03-20
Lina Vainiūtė	VŠĮ „Versli Lietuva“, Verslumo departamento projektų vadovė	2018-03-20
Jolanta Miloš	VŠĮ „Versli Lietuva“, Verslumo departamento SVV vystymo grupės vadovė	2018-03-20
Kristina Čeponytė	ESFA projektų valdymo skyriaus I, programos vadovė	2018-03-30
Robertas Binderis	ESFA projektų valdymo skyriaus I, projektų vadovas	2018-03-30
Jelena Račkauskienė	ESFA projektų valdymo skyriaus I, projektų vadovė	2018-03-30
Ania Artisiuk	ESFA projektų valdymo skyriaus II, projektų vadovė	2018-04-03
Gintautas Jakštas	MOSTA, Studijų politikos ir karjeros analizės skyriaus vadovas	2018-04-04
Rima Sakalauskienė	ESFA projektų valdymo skyriaus III, vyr. projektų vadovė	2018-04-05
Rasa Ramansevičiūtė	ESFA projektų valdymo skyriaus III, programos vadovė	2018-04-05
Jurgita Bražinskienė	VŠĮ Vilniaus Jeruzalės darbo rinkos mokymo centras, direktoriaus pavaduotoja	2018-04-10
Živilė Bilotienė	LR ūkio ministerija, Europos Sąjungos paramos koordinavimo departamentas Struktūrinės paramos politikos skyriaus vyriausioji specialistė	2018-04-12
Dalia Česlauskaitė	ESFA projektų valdymo skyriaus III, vyr. projektų vadovė	2018-04-12
Erna Suslavičiūtė	Investuok Lietuvoje Projektų valdymo departamento projektų vadovė	2018-06-05, 2018-06-21
Vydūnas Trapinskas	Investuok Lietuvoje Projektų valdymo departamento investicinės aplinkos ekspertas	2018-06-05, 2018-06-21

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

Atliekant vertinimą taip pat buvo atlikta **11 atvejo studijų**, kurių metu atlikti interviu su **12 respondentų**.

PRIEDAS NR. 5. APKLAUSŲ KLAUSIMYNAI

LENTELĖ 45. KLAUSIMYNAS MOKYMŲ DALYVIAMS

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
1	Suderinamumas	Pažymėkite, ar per šį laikotarpį dalyvavote keliose kvalifikacijos kėlimo (mokymosi) veiklose (įskaitant ir tas, kurios nebuvo finansuotos iš ES struktūrinių fondų) (prašome pasirinkti vieną atsakymo variantą)	Taip / ne
2	Suderinamumas	Jūsų nuomone, ar skirtingos mokymosi veiklos buvo suderintos tarpusavyje (prašome pasirinkti vieną atsakymo variantą)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
3	Dalyvio motyvacija mokytis	Ar tokia mokymosi veikla buvo reikalinga Jūsų darbui? (prašome pasirinkti vieną atsakymo variantą)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
4	Dalyvio motyvacija mokytis	Ar jūs pats / pati prašėte, kad darbdavys leistų Jums dalyvauti minėtoje mokymosi veikloje?	Taip / ne
5	Darbdavio sudarytos sąlygos mokytis	Ar darbdavys klausė Jūsų nuomonės apie minėtos mokymo veiklos reikalingumą prieš ją organizuojant?	Taip / ne
6	Dalyvio motyvacija mokytis	Mokymų tikslai man buvo aiškūs prieš prasidedant mokymams	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
7	Efektyvumas	Mokymai man suteikė daug naujų žinių ir įgūdžių	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
8	Efektyvumas	Aš išmokau kai ką, ką galiu iškart pritaikyti savo darbe	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
9	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
10	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų metu pateiktas turinys atitiko mano turimas žinias ir sugebėjimus (t. y. mokymai nebuvo nei per lengvi, nei per sunkūs)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
11	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų lektorius (t. y., dėstytojas, meistras, labiau patyręs darbuotojas atsakingas už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) mokymų metu sugebėjo pritaikyti mokymų turinį individualiems dalyvių poreikiams, atsakyti į specifini (?)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
12	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų lektorius (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
13	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų metu vykdytos veiklos ir pateiktos užduotys padėjo man suprasti, kaip naujas žinias ir įgūdžius pritaikyti praktikoje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
14	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
15	Rezultatyvumas	Aš pritaikau mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
16	Poveikis	Mokymai padėjo man pagerinti mano darbo metodus	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
17	Poveikis	Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padeda man pagerinti mano darbo rezultatus	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
18	Poveikis	Jaučiuosi saugesnis (-ė) dėl savo darbo vietos dėl to, kad dalyvavau mokymuose	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
19	Poveikis	Aš manau, kad dėl mokymuose įgytų žinių turiu daugiau perspektyvų įsidarbinti ateityje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
20	Efektyvumas	Apskritai, mokymai man buvo labai naudingi	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
21	Efektyvumas	Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms savo organizacijoje (kuriems tokie mokymai reikalingi)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
22	Rezultatyvumas	Po mokymų aš pasitikėjau savo gebėjimais pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
23	Rezultatyvumas	Po mokymų nekantravau išbandyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
24	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Mano darbo krūvis leidžia man pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius mano darbe	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
25	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbe turiu pakankamai progų praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
26	Darbdavio sudarytos sąlygos mokytis	Darbo vietoje buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz. mane pavadavo kolega mano mokymų metu)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
27	Darbdavio sudarytos sąlygos mokytis	Prieš mokymus mano vadovas aptarė su manimi mokymų tikslus ir siekius	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
28	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant mano darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
29	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo metu man suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
30	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo metu man suteikiami reikalingi ištekliai (pvz., priemonės), kad galėčiau pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
31	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Mano vadovas taip nustato mano darbo tikslus, kad skatintų mane pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
32	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Pasibaigus mokymų veikloms aš nuolatos gaunu grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip man sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
33	Demografiniai ir kiti klausimai	Gimimo metai	
34		Lytis	Vyras / moteris
35		Aukštasis išsilavinimas	Taip / ne
36		Kiek valandų vidutiniškai dirba per savaitę	
37		Darbo pobūdis	
38		Profesinė patirtis	
40		Patirtis dabartinėje darbovietėje	
39		Tebedirba projektą vykdančioje (vykdžiusioje) organizacijoje	Taip / ne
41		Kiek laiko dar dirbo organizacijoje nuo mokymų pradžios iki paliekant organizaciją	

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

LENTELĖ 46. KLAUSIMYNAS DARBDAVIŲ ATSTOVAMS

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
1	Mokymų turinys	Prašome nurodyti, kokios kompetencijos ir įgūdžiai buvo lavinami	Pagrindiniai profesiniai įgūdžiai ir žinios, reikalingi Jūsų sektoriuje ar profesijoje (t. y. būtini tam tikram darbui atlikti, pvz., suvirintojo įgūdžiai)
2	Mokymų turinys		Bendrieji įgūdžiai ir žinios, pritaikomi įvairiose darbo vietose (pvz., komandinis darbas, konfliktų sprendimas)
3	Mokymų turinys		Specializuoti įgūdžiai, reikalingi tik Jūsų organizacijoje (pvz., klientų aptarnavimo principai Jūsų organizacijoje)
6	Mokymosi poreikis		Mokymai kaip būdas motyvuoti darbuotojus
	Mokymosi poreikis		Nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo proceso dalis mūsų organizacijoje
	Mokymosi poreikis		Nepatenkinami įmonės veiklos rezultatai
	Mokymosi poreikis		Naujos technologijos, įrankių, įrangos diegimas
	Mokymosi poreikis		Būtinybė tobulinti esamus procesus
	Mokymosi poreikis		Naujų darbuotojų apmokymas
	Mokymosi poreikis		Darbuotojų perėjimas į naujas pareigas
	Mokymosi poreikis		Žema darbuotojų darbo kokybė ar našumas
	Mokymosi poreikis		Sektoriaus veiklos reguliavimo ir įstatymų pokyčiai
	Mokymosi poreikis		Įmonės plėtra (pvz., naujos rinkos, nauji produktai ir pan.)
7	Mokymosi poreikis		Mokymų poreikis buvo akivaizdus ir nebuvo detalai analizuojamas
	Mokymosi poreikis		Buvo nustatytos jau turimos bei trūkstamos darbuotojų žinios ir įgūdžiai
	Mokymosi poreikis		Buvo atliktos darbuotojų apklausos (raštu ar žodžiu) siekiant nustatyti, kokių mokymų jie norėtų
	Mokymosi poreikis		Konkretų mokymosi poreikį nustatė pasirinkti mokymų tiekėjai (pvz. lektorius)
	Mokymosi poreikis		Mokymosi poreikį nustatyti buvo sudėtinga, rinkomės standartinę mokymų programą
	Mokymosi poreikis		Naujų žinių ir įgūdžių poreikis buvo suformuluotas vadovų ir darbuotojų diskusijos metu
	Mokymosi poreikis		Naujų žinių ir įgūdžių poreikis buvo suformuluotas vadovų diskusijos metu darbuotojams nedalyvaujant

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
8	Mokymų dalyvių atranka		Darbuotojai buvo supažindinti su planuojamomis mokymų veiklomis ir visi norą išreiškę darbuotojai galėjo jose dalyvauti
	Mokymų dalyvių atranka		Dalyvauti mokymų veiklose buvo atrinkti tik motyvuoti darbuotojai
	Mokymų dalyvių atranka		Vadovai nusprendė, kurie darbuotojai turėtų dalyvauti mokymų veiklose
	Mokymų dalyvių atranka		Mokymų veiklose dalyvavo tik nauji, įmonėje pradedantys dirbti, darbuotojai
	Mokymų dalyvių atranka		Mokymų veiklose dalyvavo tik kurį laiką įmonėje jau dirbantys darbuotojai
	Mokymų dalyvių atranka		Mokymų veiklose dalyvavo žemiausios kvalifikacijos darbuotojai
	Mokymų dalyvių atranka		Mokymų veiklose dalyvavo aukščiausios kvalifikacijos darbuotojai
	Mokymų dalyvių atranka		Mokymuose dalyvavo vadovaujančias pozicijas užimančias darbuotojai
9	Darbdavio sudarytos sąlygos mokytis	Mokymų tikslai buvo pristatyti darbuotojams prieš prasidedant mokymams	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
10	Darbdavio sudarytos sąlygos mokytis	Darbuotojams buvo sudarytos galimybės mokytis (pvz., organizuotas pavadavimas mokymų metu)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
16	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo metu darbuotojams suteikiamos tam tikros užduotys, kurioms būtini naujai įgyti įgūdžiai ir žinios	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
17	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo vietoje buvo (yra) sudarytos sąlygos pradėti taikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius (pvz., matuojant darbuotojų darbo pasiekimus atsižvelgiama į laiką, skirtą mokymuisi ir naujų žinių pritaikymui)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
18	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo metu darbuotojams suteikiami reikalingi išteklių (pvz., priemonės), kad jie galėtų pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
19	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Darbo tikslai darbuotojams yra nustatyti taip, kad skatintų darbuotojus pritaikyti naujas žinias ir įgūdžius darbo vietoje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
20	Darbdavio sudarytos sąlygos pritaikyti naujas žinias	Pasibaigus mokymams darbuotojai nuolatos gauna grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jiems sekasi taikyti naujas žinias ir įgūdžius	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
11	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų trukmė buvo pakankama, kad naujos žinios ir įgūdžiai būtų tinkamai įsisavinti	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
12	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų lektoriaus (t. y., dėstytojo, meistro, labiau patyrusio darbuotojo atsakingo už žinių perdavimą mažiau patyrusiems kolegoms ir pan.) žinios, patirtis ir kompetencija buvo pakankama kokybiškiems mokymams įgyvendinti	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
13	Mokymų kokybės vertinimas	Planuodami, rinkdamiesi ir užsakydami mokymų paslaugas kėlėme tikslą, kad naujai įgytos žinios ir įgūdžiai būtų praktiškai pritaikomos darbe	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
14	Mokymų kokybės vertinimas	Mokymų turinys buvo pritaikytas mūsų įmonės specifikai	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
4	Suderinamumas	Prašome pažymėti, ar 2017–2018 m. laikotarpiu Jūsų organizacijos darbuotojai dalyvavo keliuose mokymosi veiklose (įskaitant ir tas, kurios nebuvo finansuotos iš ES struktūrinių fondų)	Taip / ne
5	Suderinamumas	Jūsų nuomone, ar skirtingos mokymosi veiklos buvo suderintos tarpusavyje (pasirinkite vieną atsakymo variantą)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
25	Efektyvumas	Apskritai, mokymai mūsų organizacijai buvo labai naudingi	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
26	Efektyvumas	Aš rekomenduočiau šią mokymų programą kolegoms kitose organizacijose (kurioms tokie mokymai reikalingi)	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
15	Rezultatyvumas	Darbuotojai pritaiko mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias savo kasdieninėje darbinėje veikloje	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
21	Rezultatyvumas	Dėl mokymų mūsų darbuotojų profesinė kvalifikacija labai padidėjo	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
22	Poveikis	Dėl mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių mūsų darbuotojų darbo kokybė labai pagerėjo	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
23	Poveikis	Naujai įgyti įgūdžiai ir žinios padėjo mums pagerinti darbo rezultatus	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
24	Poveikis	Dėl mokymuose įgytų žinių ir įgūdžių, mūsų darbuotojai lengvai rastų darbą kitose įmonėse, jei tik norėtų	5 balų (nuo 1 - visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku)
27	Poveikis	Trumpai paaiškinkite, kodėl galvojate, kad mokymosi veiklą nauda Jūsų organizacijai buvo didelė / nedidelė (įrašykite).	Atviras
28	Demografiniai ir kiti klausimai	Veiklos rūšis	
29	Demografiniai ir kiti klausimai	Savivaldybė (pagrindinė buveinė)	
30	Demografiniai ir kiti klausimai	Vietovė (pagrindinė buveinė)	Miesto/kaimo
31	Demografiniai ir kiti klausimai	Kurioje Lietuvos vietose įsikūrę kiti organizacijos padaliniai	

Klausimo nr.	Klausimų grupė	Klausimas	Atsakymo skalė
32	Demografiniai ir kiti klausimai	Darbuotojų skaičius	
33	Demografiniai ir kiti klausimai	Organizacijos veiklos pradžia Lietuvoje	
34	Demografiniai ir kiti klausimai	Kuriais metais Jūs pradėjote dirbti dabartinėje darbovietėje?	
35	Demografiniai ir kiti klausimai	Kokios Jūsų pareigos?	
36	Demografiniai ir kiti klausimai	Pastabos apie mokymosi veiklų organizavimą, kokybę, naudą Jūsų organizacijai ar pan.	Atviras

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting, 2018.

PRIEDAS NR. 6. ANALIZUOJAMŲ PRIEMONIŲ SUDERINAMUMAS

LENTELĖ 47. ANALIZUOJAMŲ PRIEMONIŲ SUDERINAMUMO PAGAL FINANSUOJAMAS VEIKLAS VERTINIMAS

	„Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805)	„Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846)	„Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813)	„Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827)	„Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840)	„Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847)	„Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814)	„Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (09.4.3-ESFA-V-834)
„Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805)		Pakeičia	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Neturi poveikio viena kitai
„Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846)	Pakeičia		Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Neturi poveikio viena kitai
„Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813)	Papildo	Papildo		Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo
„Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827)	Papildo	Papildo	Papildo		Papildo	Papildo	Papildo	Papildo
„Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840)	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo		Pakeičia	Papildo	Neturi poveikio viena kitai
„Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847)	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Pakeičia		Papildo	Neturi poveikio viena kitai
„Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814)	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo	Papildo		Papildo
„Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (09.4.3-ESFA-V-834)	Neturi poveikio viena kitai	Neturi poveikio viena kitai	Papildo	Papildo	Neturi poveikio viena kitai	Neturi poveikio viena kitai	Papildo	

Šaltinis: sudaryta BGI Consulting

PRIEDAS NR. 7. LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. "Review of National Competitiveness Council approach to competitiveness benchmarking", The Economic and Social Research Institute, 2002;
2. 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos poveikio užimtumui ir kitiems Lietuvos ūkio makroekonominiams rodikliams vertinimas, LR finansų ministerijos užsakymu atliko ūkio subjektų grupė UAB „ESTEP Vilnius“ ir VšĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“, 2016;
3. Barbara Befani 2016 m. kovo 2–4 d. vestų mokymų apie teorija grįsto vertinimo metodus medžiaga;
4. Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimas, LR finansų ministerijos užsakymu atliko UAB "BGI Consulting", 2015;
5. Final synthesis report: Main ESF achievements 2007-2013, carried out by ESF Expert Evaluation Network, commissioned by European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2014;
6. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347;
7. Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476;
8. Isabel Vogel, *Review of the use of 'Theory of Change' in International Development. Review Report* (užsakovas – Jungtinės Karalystės Tarptautinės plėtros departamentas), 2012, 4;
9. M. H. Best „The Capabilities and Innovation Perspective: The Way Ahead in Northern Ireland“, Research Monograph 8, Belfast: Northern Ireland Economic Council;
10. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory: A handbook in the psychology of management in organizations. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual performance* (pp. 3-25). Chichester: Wiley, John & Sons;
11. Study on the expected results of Cohesion Policy in Estonia, Lithuania and Latvia within the programming period 2014-2020, carried out by SWECO and UAB „BGI Consulting“, commissioned by European Commission Directorate-General for Regional and Urban Policy, 2016;
12. Ūkio ministerijos kompetencijai priskirtų bendrai finansuojamų iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų, ekonomikos sektorių būklės pokyčių vertinimas, LR ūkio ministerijos užsakymu atliko UAB "BGI Consulting", 2017.
13. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
14. Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
15. Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
16. Rao, J., & Scott, A. (1987). On simple adjustments to chi-square tests with sample survey data. *The Annals of Statistics*, 385-397.
17. Sonnentag, S. (2003). *Psychological management of individual performance*: John Wiley & Sons.
18. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory: A handbook in the psychology of management in organizations. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual performance* (pp. 3-25). Chichester: Wiley, John & Sons.
19. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras, „Profesinio mokymo būklės apžvalga 2017“, 2017
20. Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita. Kaip panaudojamos profesinio mokymo galimybės, 2016 m. vasario 22 d., Nr. VA-P-50-1-1

PRIEDAS NR. 8. ANALIZUOTŲ TEISĖS AKTŲ SĄRAŠAS

1. 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014;
2. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2015 m. spalio 6 d. įsakymas Nr. 4-631, 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-805 „Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“ projektų finansavimo sąlygų aprašas nr. 1;
3. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 27 d. įsakymas Nr. 4-674, 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-V-834 „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ projektų finansavimo sąlygų aprašas;
4. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. spalio 4 d. įsakymas Nr. 4-605, 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-840 „Inomokymai“ projektų finansavimo sąlygų aprašas;
5. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. birželio 8 d. įsakymas Nr. 4-605, 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-846 „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ projektų finansavimo sąlygų aprašas;
6. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. lapkričio 14 d. įsakymas Nr. 4-655, Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. birželio 8 d. įsakymo Nr. 4-341 „dėl 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-846 „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“ pakeitimo;
7. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2017 m. liepos 10 d. įsakymas Nr. 4-397, 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-T-847 „Inostauzotė“ projektų finansavimo sąlygų aprašas;
8. Lietuvos respublikos Ūkio ministro 2016 m. spalio 7 d. įsakymas Nr. 4-611 dėl 2014-2020 metų Europos sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-IVG-T-813 „Kompetencijų vaučeris“ projektų finansavimo sąlygų aprašo;
9. Lietuvos respublikos Ūkio ministro 2016 m. rugpjūčio 26 d. įsakymas Nr. 4-532 dėl 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-814 „Kompetencijos LT“ projektų finansavimo sąlygų aprašas Nr. 1;
10. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2016 m. lapkričio 16 d. įsakymas Nr. 4-717 Dėl 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ priemonės Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ projektų finansavimo sąlygų aprašas.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. rugsėjo 17 d. nutarimas, Nr. 986 „Dėl investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo“, Vilnius
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1281 „Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2020 metų programos patvirtinimo“, Vilnius
13. LR Ūkio ministro įsakymas Nr. 4-423 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014-2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2015-07-01
14. LR Ūkio ministro įsakymas Nr. 4-200 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014-2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2017-04-04

15. LR Ūkio ministro įsakymas Nr. 4-383 „Dėl Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2014 m. gruodžio 19 d. įsakymo Nr. 4-933 „Dėl 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir Nacionalinių stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“, 2017-06-30