



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

# EUROPOS SOCIALINIO FONDO FINANSUOJAMŲ MOKYMŲ KOKYBĖS IR EFEKTYVUMO VERTINIMAS

## Galutinės ataskaitos priedai

2018 m. gruodžio 19 d.  
Vilnius

## TURINYS

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1 PRIEDAS:</b> ESF finansuojamų mokymų vertinimas pagal veiksmų programos prioritetus.....                                                                           | 3   |
| <b>1.1.</b> 7 prioritetas: kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas .....                                                                              | 3   |
| <b>1.2.</b> 8 prioritetas: socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu .....                                                                                      | 41  |
| <b>1.3.</b> 9 prioritetas: visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas .....                                                                       | 78  |
| <b>1.4.</b> 10 prioritetas: visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas ir 11<br>prioritetas: techninė parama veiksmų programai administruoti ..... | 109 |
| <b>2 PRIEDAS:</b> Apklauso duomenų analizė.....                                                                                                                         | 136 |
| <b>3 PRIEDAS:</b> Priemonių ir projektų atvejo studijos.....                                                                                                            | 171 |
| <b>4 PRIEDAS:</b> Mokymų atitiktis rinkos poreikiams (duomenų gavyba).....                                                                                              | 238 |
| <b>5 PRIEDAS:</b> Sąnaudų-naudos analizė.....                                                                                                                           | 245 |
| <b>6 PRIEDAS:</b> Užsienio atvejo studijos.....                                                                                                                         | 263 |
| <b>7 PRIEDAS:</b> Interviu respondentų sąrašas .....                                                                                                                    | 281 |
| <b>8 PRIEDAS:</b> Fokusuotų diskusijų grupių sąrašas.....                                                                                                               | 282 |

## 1 PRIEDAS: ESF finansuojamų mokymų vertinimas pagal veiksmų programos prioritetus

### 1.1. 7 PRIORITETAS: KOKYBIŠKO UŽIMTUMO IR DALYVAVIMO DARBO RINKOJE SKATINIMAS

VP 7-ojo prioriteto „Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas“ **pagrindinis tikslas – skatinti užimtumą ir remti darbo jėgos judumą**. Siekiant šio tikslo derinamos ERPF ir ESF lėšos. Šiame skyriuje bus analizuojamos tik ESF finansuojamos veiklos. Remiantis VP analize ryškėja, kad ESF lėšomis kokybišką užimtumą paskatinti siekiama taikant tris „strategijas“ ir skiriant finansavimą skirtingoms tikslinėms grupėms: bedarbiams ir nedarbo riziką patiriantiems asmenims, valstybės įdarbinimo tarnybos darbuotojams bei visuomenės ir darbdavių atstovams. Taip siekiama naikinti skirtingas aukšto nedarbo lygio priežastis:

- Pirma, didžiausia ESF lėšų, skiriamų 7-ajam prioritetui, dalis yra skirta **aktyvių darbo rinkos politikos (ADRP) priemonių** aprėpčiai, kokybei ir efektyvumui pagerinti. Pavyzdžiui, VP užsibrėžta aktyviau taikyti individualizuotą požiūrį, kuriant naujas konkrečioms tikslinėms grupėms (pvz., ilgalaikiams bedarbiams) skirtas paslaugas, užtikrinti teritorinį paslaugų prieinamumą. Lėšos skiriamos bedarbiams ir nedarbo riziką patiriantiems asmenims. Taip siekiama spręsti nedarbo priežastis, nulemtas individualių asmens aplinkybių. Pavyzdžiui, asmuo gali negebėti susirasti darbo dėl motyvacijos trūkumo, jis gali stokoti reikalingų kompetencijų, formalios kvalifikacijos ir (ar) profesinės patirties.
- Antra, ESF lėšos skiriamos siekiant **padidinti valstybės įdarbinimo tarnybos pajėgumus**. Šios strategijos taikymas grindžiamas prielaida, kad nedarbas egzistuoja ne tik dėl individualių priežasčių, bet ir dėl institucinio lygmens iššūkių (pvz., nėra sukurti kompiuteriniai įrankiai). Tikimasi, kad kokybiškesnė įdarbinimo sistema bei aukštesni šios sistemos darbuotojų profesiniai gebėjimai užtikrins, kad didesnis skaičius nedirbančių asmenų gaus kokybiškas ir efektyvias paslaugas.
- Trečia, ESF lėšos taip pat **skiriamos visuomenės (ypač verslo) ir viešojo sektoriaus atstovams (jų informavimui bei mokymui), siekiant pakeisti jų požiūrį vertybiniais klausimais**. Dalis asmenų nėra įdarbinama arba dirba prastomis sąlygomis ne dėl jų asmeninių aplinkybių ar institucinio lygmens iššūkių, bet dėl neigiamo visuomenės (ypač darbdavių) nusiteikimo jų atžvilgiu. Todėl dalis ESF investicijų, nukreiptų į nedarbo lygio mažinimą, skiriama siekiant informuoti ir mokyti visuomenę nediskriminacijos klausimais.<sup>1</sup>

7 prioritetą apima septynis skirtingus uždavinius, kurių tarpusavio sinergija turėtų efektyviai paskatinti asmenų kokybišką užimtumą ir dalyvavimą darbo rinkoje. Šiame vertinime bus nagrinėjami tik tie uždaviniai, kurių priemonės finansuojamos ESF lėšomis (t. y. toliau pateikiami VP 7.1.1 uždavinys „Padidinti ūkinės veiklos įvairovę ir pagerinti sąlygas investicijų pritraukimui, siekiant kurti naujas darbo vietas tikslinėse teritorijose (miestuose)“ ir 7.2.1. uždavinys „Pagerinti darbo rinkos institucijų paslaugų kokybę ir prieinamumą“ detaliam analizuojami nebus, nes jie yra finansuojami ERPF lėšomis).

Vertinant mokymų kokybę, efektyvumą bei poveikį ir siekiant konkretumo, **šame skyriuje daugiausia bus gilinamasi tik į vienos tikslinės grupės – bedarbių ir su nedarbo rizika susiduriančių asmenų – mokymus**. Kitų tikslinių grupių – UŽT darbuotojų mokymai bei visuomenės (ypač verslo atstovų) mokymai nediskriminacijos temomis šiame skyriuje vertinami bus tik analizuojant jų bendrąjį tinkamumą (pirmoji hipotezė) bei numatytus stebėsenos rodiklius. Bedarbių mokymų įgyvendinimo procesą bei poveikį buvo pasirinkta analizuoti, nes būtent šiai grupei skiriama didžiausia 7-ojo prioriteto ESF finansavimo dalis.

<sup>1</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076)

LR Finansų ministerijos duomenimis, nedirbančių asmenų mokymai vykdomi pagal keturias VP priemones. Tačiau pagal priemonę „Parama darbui“ įgyvendinamų projektų veiklos tiesiogiai neapima mokymų – darbdaviams, samdantiems su sunkumais darbo rinkoje susiduriančius asmenis, skiriamas darbo užmokesčio dalies finansavimas. Dėl šios priežasties toliau šiame skyriuje bus analizuojami tik pagal tris VP priemones finansuojami bedarbių mokymai (žr. lentelę toliau).

**Lentelė 7p1: 7-ojo prioriteto priemonės ir projektai, pagal kuriuos finansuojami nedirbančiųjų mokymai**

| Priemonė                                                    | Projektas                                                              |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>07.3.1-ESFA-V-401 Bedarbių integracija į darbo rinką</b> | 07.3.1-ESFA-V-401-01-0001 Ilgalaikių bedarbių įdarbinimo rėmimas       |
|                                                             | 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002 Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas |
|                                                             | 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas            |
|                                                             | 07.3.1-ESFA-V-401-03-0001 Įgyk paklausią profesiją                     |
|                                                             | 07.3.1-ESFA-V-401-04-0001 TAPK - Tavo ateities perspektyvų kūrimas     |
|                                                             | 07.3.1-ESFA-V-401-04-0002 Pasinaudok galimybe                          |
| <b>07.3.1-ESFA-V-402 Neįgaliųjų profesinė reabilitacija</b> | 07.3.1-ESFA-V-402-01-0001 Pagalba neįgaliesiems                        |
| <b>07.4.1-ESFA-V-404 Jaunimo užimtumo didinimas</b>         | 07.4.1-ESFA-V-404-01-0001 Atrask save                                  |
|                                                             | 07.4.1-ESFA-V-404-02-0001 Naujas startas                               |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

## 1.1.1. AR VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIEMONĖSE NUMATOMI MOKYMAI YRA TINKAMA VEIKLA UŽSIBRĖŽTIEMS UŽDAVINIAMS IR TIKSLAMS SIEKTI?

Toliau lentelėje pateikiamas skirtinguose 7-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas.

**Lentelė 7p2: 7-ojo prioriteto uždavinių, kuriuose numatomi mokymai, tinkamumo vertinimas.**

| Uždavinys                                                                                            | Problemų egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Intervencijų logikos pagrindimas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.3.1 Padidinti gyventojų, ypač ilgalaikių ir nekvalifikuotų bedarbių bei neįgalųjų, užimtumą</b> | <p><b>Iš dalies.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Žmogiškųjų išteklių būklės analizėje pabrėžiama, kad pagrindinė bedarbystės priežastis Lietuvoje yra asmenų turimų ir rinkos reikalaujamų kompetencijų bei kvalifikacijos neatitikimas.<sup>2</sup></li> <li>Tačiau būtina akcentuoti, kad kompetencijų trūkumas negali būti laikomas vienintele nedarbo priežastimi. Dalis reikalingas kompetencijas turinčių asmenų darbo nesusiranda dėl motyvacijos trūkumo, neigiamo darbdavių nusiteikimo tam tikros tikslinės grupės atžvilgiu.</li> </ul> | <p><b>Tikslinė grupė:</b><br/>Bedarbiai ir su nedarbo rizika susiduriantys asmenys</p> <p><b>Numatyti mokymai:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarbių profesinis mokymas ir neformalusis švietimas</li> <li>Profesinės reabilitacijos paslaugos neįgaliems asmenims (profesinio mokymo dalis)</li> </ul> | <p><b>Ne, tačiau alternatyvios veiklos turėtų būti vykdomos taip pat aktyviai kaip mokymai. Būtina vengti šabloninių sprendimų automatiškai finansuoti bedarbių mokymus ir atsižvelgti į kiekvieno asmens situaciją.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Šiuo metu nedarbo lygis Lietuvoje svyruoja apie 7 %.<sup>3</sup> Mažesnis nei 10 % nedarbo lygis gali būti apibūdinamas kaip vidutinis nedarbas. Žemo ir vidutinio nedarbo sąlygomis tinkama ADRP priemonė laikytinas būtent profesinis mokymas.<sup>4</sup></li> <li>Tačiau sąnaudų ir efektyvumo analizės rezultatai parodo, kad alternatyvios veiklos kai kurių tikslinių grupių atvejais gali būti tinkamesnės už mokymus (išsamiau žr. 5 priedą bei hipotezę „Mokymų įgyvendinimas yra efektyvus“).</li> </ul> | <p><b>Kiekybinis bei kokybinis papildomumas, tačiau egzistuoja ir privačių lėšų išstūmimo rizika.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Remiantis priemonių 07.3.1-ESFA-V-401 „Bedarbių integracija į darbo rinką“ ir 07.3.1-ESFA-V-402 „Neįgalųjų profesinė reabilitacija“ atvejo studijomis, darytina išvada, kad nedirbantys ar su nedarbo rizika susiduriantys asmenys yra tikslinė grupė, kuri dažnai stokoja pajamų ir susiduria su finansiniais sunkumais. Be paramos, didžioji nedirbančių asmenų dalis neturėtų galimybių susimokėti už mokymus. Arba būtų priversti rinktis pigiausius (ir neretai žemesnės kokybės) mokymų variantus. Tai patvirtina ir interviu su mokymų dalyviais.</li> <li>Be to, remiantis interviu su UŽT darbuotojais, nedirbantys asmenys dažnai stokoja ir motyvacijos mokytis. Todėl maža tikimybė, kad net ir pakankamai lėšų turintys bedarbiai būtų pasirinkę savo asmeninius pinigus finansuoti į savo kompetencijų tobulinimą. Šiuo atveju papildoma ESF parama suveikia ir kaip „motyvuojantis faktorius“.</li> <li>Tačiau negalima remtis prielaida, kad visiškai visi bedarbiai nebūtų galėję finansuoti mokymų savo lėšomis. Pavyzdžiui, tikėtina, kad aukštas pajamas gaunančiuose namų ūkiuose gyvenantys bedarbiai mokymus būtų galėję finansuoti ir savo lėšomis, tačiau egzistuojant tokiai galimybei nusprendė pasinaudoti ES finansavimu (interviu su projektų dalyviais padėjo identifikuoti keletą tokių situacijų).</li> </ul> |

<sup>2</sup> MOSTA (2018). Žmogiškųjų išteklių būklės ataskaita. 92

<sup>3</sup> Oficialiosios statistikos portalas (2018) <https://osp.stat.gov.lt/gyventoju-uzimtumo-tyrimo-duomenys> [žiūrėta 2018 09 20].

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers ir ProBaltic Consulting (2011) Europos socialinio fondo finansuojamų užimtumą skatinančių priemonių įgyvendinimo efektyvumo vertinimas.

| Uždavinys                                                                                                           | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                   | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Intervencijų logikos pagrindimas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.3.2. Padidinti valstybės įdarbinimo tarnybos veiksmingumą ir labiau orientuoti į rezultatus</b>                | <b>Iš dalies.</b><br>Dabartinė bedarbių profiliavimo sistema nėra pakankamai išplėta. Be to, trūksta nuoseklios UŽT darbuotojų mokymo ir adaptacijos sistemos: nauji darbuotojai reikalingas žinias įgyja dirbdami, jie neturi pakankamai psichologinių žinių ir kompetencijų dirbti su nevienodai pasirengusiais darbo rinkai bei turinčiais skirtingą motyvaciją darbo ieškančiais asmenimis. | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Viešąsias paslaugas teikiantys asmenys (UŽT darbuotojai)<br><br><b>Numatyti mokymai:</b><br>UŽT darbuotojų specialiųjų gebėjimų tobulinimas | <b>Ne</b> , tačiau mokymai negali būti pagrindine ar vienintele veikla, siekiant padidinti valstybinės įdarbinimo tarnybos veiksmingumą, nes:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Nustatyta, kad neefektyvių įdarbinimo konsultavimo metodų naudojimas ar per didelė darbuotojų apkrova yra viena iš problemų, su kuria susiduria valstybės įdarbinimo įstaigos.<sup>5</sup></li> <li>UŽT darbuotojų profesinė veikla reikšmingai skiriasi nuo kitų profesijų. Jos nėra specifiskai mokoma jokiose aukštojo mokslo įstaigose. Todėl didžioji UŽT darbuotojų dalis reikalingas žinias įgyja jau dirbdami. Dėl šios priežasties, ypač nauji UŽT darbuotojai stokoja žinių ir įgūdžių, reikalingų efektyviai ir kokybiškai atlikti profesines pareigas.<sup>6</sup></li> <li>Remiantis interviu su UŽT atstovais, didelė UŽT vykdomų veiklų dalis yra asmeninis darbuotojų ir tikslinių grupių kontaktas (pvz., konsultacijos). Tai reiškia, kad šios veiklos nėra ir negali būti automatizuotos. Dėl šios priežasties itin svarbu, kad kuo didesnė UŽT darbuotojų dalis turėtų reikalingas žinias ir įgūdžius.</li> <li>Pagal šį uždavinį finansuojamomis priemonėmis taip pat numatoma kurti ir tobulinti darbo rinkos prognozavimo ar asmenų profiliavimo sistemas. Vertintojų nuomone, tikėtina, kad įgyvendintos inovatyvios priemonės ir sistemos bus nepakankamai efektyvios, jei trūks darbuotojų, gebančių jomis naudotis ir jų rezultatus taikyti kasdiniame darbe.</li> </ul> | <b>Remiantis interviu su UŽT atstovais, darytina išvada, kad ESF investicijomis pasiekiamas kiekybinis ir kokybinis papildomumas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Remiantis įprastine praktika, labai tikėtina, kad mokyti už savo asmenines lėšas būtų pasiryžusi tik labai maža dalis UŽT darbuotojų (remiantis interviu su UŽT atstovais).</li> <li>Be to, VP pažymima, kad šalyje trūksta nuoseklios UŽT darbuotojų mokymo ir adaptacijos sistemos. ES investicijų pasitelkimas atrodo pagrįstas, kuriant šią sistemą ir siekiant nuolatinį darbuotojų tobulėjimą paversti įprasta praktika. Kai šie tikslai bus pasiekti, tikėtina, kad ESF investicijos taps mažiau reikšmingomis ir veiklos galės būti tęsiamos valstybės biudžeto lėšomis.</li> <li>Dėl šių priežasčių galima teigti, kad ESF lėšų pasitelkimas dabartinėje situacijoje atrodo pagrįstas.</li> </ul> |
| <b>7.3.3. Padidinti darbo paklausą skatinant gyventojų, ypač susiduriančių su sunkumais darbo rinkoje, verslumą</b> | <b>Iš dalies.</b><br>Finansų prieinamumas naujoms ir augančioms įmonėms Lietuvoje nėra pakankamas, o Lietuvos švietimo sistema tinkamai neparengia jaunimo nuosavo verslo kūrimui ir vystymui.                                                                                                                                                                                                  | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Verslą norintys kurti asmenys (prioritetas teikiamas su sunkumais darbo rinkoje susiduriantiems asmenims)<br><br><b>Numatyti</b>            | <b>Ne.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>VP pažymima, kad nepakankamas gyventojų verslumas Lietuvoje egzistuoja dėl dviejų pagrindinių priežasčių. Pirmoji priežastis, susijusi su finansų prieinamumu naujoms įmonėms, negali būti sprendžiama mokymo veiklomis. Tačiau antroji minima priežastis yra tiesiogiai susijusi su asmenų kompetencijų trūkumu – Lietuvos švietimo sistema tinkamai neparengia asmenų nuosavo verslo kūrimui ar vystymui.<sup>7</sup> Ši problema gali būti sprendžiama tik konsultacijomis arba mokymų</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Remiantis tinklalapyje <i>esinvesticijos.lt</i> pateikiama informacija, mokymo veiklos tik numatomos uždavinio lygmeniu, tačiau nefinansuojamos patvirtintomis priemonėmis, todėl jų intervencijų logikos pagrindimas negali būti įvertintas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

<sup>5</sup> Rudžinskienė, Rasa (2013). Ilgalaikių bedarbių profesinio konsultavimo metodai ir technikos, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 24.

<sup>6</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>7</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

| Uždavinys                                                                                                                                                                                                                                                           | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Intervencijų logikos pagrindimas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>mokymai:</b><br>VP šiuo uždaviniu numatyta vykdyti mokymo apie naujo verslo kūrimą veiklas, tačiau finansuojamomis priemonėmis jokie mokymai nevykdomi. Todėl vertinant šį uždavinį bus analizuojamos tik idėjos ir planai įgyvendinti mokymus.                                                                                            | veiklomis. <ul style="list-style-type: none"> <li>Galiausiai VP pažymima, kad prioritetas bus skiriamas su sunkumais darbo rinkoje susiduriantiems asmenims (jaunimui, vyresnio amžiaus asmenims, neįgaliesiems). Šios tikslinės grupės dažnai stokoja ne tik finansų, bet ir žinių bei įgūdžių, kurie būtų būtini siekiant sukurti sėkmingą verslą.</li> <li>Apibendrinant akcentuojama, kad mokymų veiklos atrodo būtinos, siekiant uždaviniu užsibrėžtų tikslų. Dėl šių priežasčių situacija, kai mokymų veiklos realiai nefinansuojamos patvirtintomis priemonėmis, atrodo netinkama.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>7.3.4. Pagerinti visuomenės, verslo ir viešojo sektoriaus supratimą apie moterų ir vyrų lygių galimybių bei nediskriminavimo dėl amžiaus, negalios ir kitų pagrindų principų taikymą ir sustiprinti gebėjimus atpažinti bei šalinti diskriminavimo apraiškas</b> | <b>Taip.</b><br>Skirtingą moterų ir vyrų padėtį darbo rinkoje lemia daugelis veiksnių: nepakankamos žinios apie moterų ir vyrų lygybės privalumus ir pridėtinę vertę, žinių apie esamus lyčių lygybei pasiekti instrumentus ir gebėjimų juos taikyti darbovietėse stoka ir kt. Visuomenės požiūris, kad ne visi visuomenės nariai yra lygiaverčiai, taip pat turi neigiamą poveikį ir kitų visuomenės grupių galimybės nediskriminacinėmis sąlygomis dalyvauti visuomenės gyvenime. | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Visuomenės (ypač verslo) atstovai<br><br><b>Numatyti mokymai:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymo veiklos, siekiant diskriminacijos mažinimo</li> <li>NVO, dirbančių žmogaus teisių gynimo srityje, mokymai</li> <li>Seminarų regioninei žiniasklaidai apie tautinės mažumas organizavimas</li> </ul> | <b>Iš dalies:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>NVO, žiniasklaidos ar kitų asmenų, dirbančių žmogaus teisių gynimo srityje, mokymai yra viena iš tinkamiausių veiklų, siekiant spręsti uždavinyje numatytas problemas. NVO narių kaita įprastai yra didelė<sup>8</sup>, todėl organizacijų efektyvumas gali būti padidintas būtent stiprinant jų naujų, darbo patirties neturinčių narių kompetencijas. Tikėtina, kad daugiau žinių ir įgūdžių įgiję NVO ir žiniasklaidos atstovai turės naujų idėjų ir gebės efektyviau vykdyti visuomenės švietimą nediskriminacijos temomis. Šiuo atveju, apmokant sąlyginai nedidelį skaičių žmonių, tai gali turėti teigiamą poveikį didelei visuomenės narių daliai.</li> <li>Tačiau strategija mažinti diskriminaciją vykdančios visuomenės (ypač verslo) atstovų mokymus yra gana neįprasta. Diskriminacijos lygis yra labiau nulemtas vertybinių aspektų, o ne kompetencijų trūkumo. Be to, diskriminacijos lygis Lietuvoje yra aukštas, t. y. priemonės turėtų būti nukreiptos į didžiąją visuomenės narių dalį. O mokymuose gali dalyvauti tik sąlyginai nedidelis žmonių skaičius (lyginant su kitomis švietimo veiklomis, pvz., renginiais ar žiniasklaidos priemonėmis). Dėl šių priežasčių atrodo, kad visuomenės atstovų mokymai nėra pati tinkamiausia veikla, siekiant sumažinti diskriminacijos lygį darbo rinkoje.</li> </ul> | <b>Kiekybinis bei kokybinis papildomumas.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>NVO ir kitos organizacijos, dirbančios žmogaus teisių užtikrinimo srityse, dažnai stokoja finansinių resursų. Todėl ESF lėšos tampa reikšminga pagalba, dėl kurios gali būti apmokomos didesnis skaičius narių ir (ar) suorganizuoti geresnės kokybės mokymai.</li> <li>Visuomenės atstovai (nepriklausantys diskriminuojamoms grupėms) dažnai nesuvokia tiesioginės diskriminacijos lygio sumažinimo naudos jiems patiems ar jų organizacijoms. Todėl tik gana nedidelė organizacijų ar asmenų dalis yra linkę skirti savo lėšas dalyvavimui mokymuose. Šiuo atveju ESF parama tampa papildoma paskata sudalyvauti mokymuose, skirtuose diskriminacijos lygiui mažinti.</li> </ul> |

<sup>8</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

| Uždavinys                                                                                                       | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Intervencijų logikos pagrįstumas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vertintojų nuomone, vertėtų apsvarstyti galimybę daugiau lėšų skirti tiesioginėms individualioms išmokoms, galinčioms geriau užtikrinti moterų ir vyrų lygybę. Pavyzdžiui, Slovakijoje vyrų ir moterų lygybė darbo rinkoje skatinama teikiant socialines išmokas ir socialines paslaugas, mokymų veiklos nenumatytos (žr. 6 priedą).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>7.4.1. Sumažinti nedirbančio, nesimokančio ir mokymuose nedalyvaujančio 15–29 m. amžiaus jaunimo skaičių</b> | <b>Iš dalies.</b><br>Aukštas jaunimo nedarbo lygis yra vienas didžiausių iššūkių ES ir Lietuvoje. Didelė nedirbančio, nesimokančio ir mokymuose nedalyvaujančio NEET jaunimo dalis brangiai kainuoja ne tik dėl augančio poreikio socialinėms išmokoms, bet ir dėl neišnaudojamo darbo jėgos potencialo (nesukurtos pridėtinės vertės). NEET jaunimas praranda darbo rinkoje paklausias žinias ir įgūdžius. <sup>9</sup> | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Bedarbiai arba su nedarbo rizika susiduriantys 15–29 m. amžiaus asmenys (jaunimas)<br><br><b>Numatyti mokymai:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Formalus ir neformalus profesinis mokymas</li><li>Papildomų gebėjimų ir kompetencijų ugdymo priemonės</li><li>Mokymai savanoriškos veiklos metu</li></ul> | <b>Ne, tačiau alternatyvios veiklos turėtų būti vykdomos taip pat aktyviai kaip ir mokymai (turi būti atsižvelgiama į kiekvieno individo specifinę situaciją).</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Pagrindinė šiuo uždaviniu finansuojamų mokymų tikslinė grupė yra NEET jaunimas. Uždavinio aprašyme akcentuojama, kad šiems asmenims trūksta rinkoje aktualių kompetencijų. Vienas iš efektyviausių būdų spręsti šią problemą – mokymų finansavimas.</li><li>Tačiau būtina suvokti, kad kompetencijos gali būti stiprinamos ne tik mokymų metu. Pavyzdžiui, Lenkijos atvejo studija rodo, kad NEET jaunimo kompetencijos gali būti sustiprintos ir užimtumas padidintas finansuojant jų praktiką įmonėse (žr. 6 priedą „Užsienio atvejo studijos“).</li><li>Alternatyvios veiklos, nukreiptos į jaunimo motyvacijos didinimą (pvz., sėkmės istorijų viešinimas), taip pat tiesiogiai prisideda prie šios problemos sprendimo. Tačiau be mokymų jos įprastai būtų nepakankamos, nes NEET jaunimas paprastai yra nesuinteresuotas pradėti dirbti arba mokytis.</li></ul> | <b>Kiekybinis bei kokybinis papildomumas, tačiau egzistuoja ir privačių lėšų išstūmimo rizika.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Situacija beveik identiška, kaip ir uždavinio 7.3.1. atveju (žr. pirmąją šio stulpelio eilutę).</li><li>Be to, užsibrėžta, kad 2014–2020 m. programavimo laikotarpiu investicijos į jaunimo užimtumo skatinimą bus vienas iš pagrindinių Lietuvos ir ES prioritetų.<sup>10</sup> Todėl atrodo logiškai pagrįsta remtis ne tik valstybės biudžetu, bet ir ES investicijomis.</li></ul> |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

<sup>9</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>10</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).



Toliau šiame skyriuje pateikiamas bendras 7-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas. **Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.**

**Kriterijus: Problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo.**



**Mokymų tinkamumas, vertinant pagal tai, ar problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, įgūdžių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, yra santykinai žemas:**

- **Bedarbių profesinio mokymo tinkamumas, vertinant pagal tai, ar su užimtumu susiję iššūkiai egzistuoja dėl bedarbių žinių, įgūdžių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, yra santykinai žemas.** Nekvestionuojama tai, kad dalis bedarbių negali susirasti darbo būtent dėl reikalingų kompetencijų trūkumo (jie yra visiškai nekvalifikuoti arba jų turimos kompetencijos yra nebepaklausios rinkoje). Tačiau tikėtina, kad tokių asmenų dalis vis mažėja. Be to, Lietuvoje pastebimi su užimtumu susiję iššūkiai nėra susiję vien tik su šiuo metu fiksuojamais bedarbių skaičiais ir jų nedarbo priežastimis. Išvada, kad bedarbių kompetencijų trūkumo reikšmė užimtumo iššūkiams tampa vis mažesnė, darytina atsižvelgiant į keletą aspektų.
  - Visų pirma, pats nepakankamo užimtumo iššūkio mastas yra reikšmingai sumažėjęs, lyginant su šio VP programavimo laikotarpio pradžia. Vertinamos VP priemonės ir jų mastas buvo planuojamos ką tik pasibaigus ekonomikos krizei. Tačiau šiuo metu, dėl ekonomikos augimo, nedarbo lygis Lietuvoje yra reikšmingai nukritęs ir svyruoja apie 7 %. Nedarbo lygis apie 5 % įprastai yra interpretuojamas kaip natūralusis nedarbas, kai reikalingos tik labai nedidelės valstybės intervencijos. Tai reiškia, kad bedarbių, kuriems reikalingos esminės papildomos investicijos (profesinių mokymų ar alternatyvia forma), skaičius nebėra toks aukštas, koks buvo prieš keletą metų, ir jiems numatyta parama potencialiai galėtų būti kiek perskirstyta kitoms sritims.
  - Bedarbių profesinio mokymo finansavimas yra vykdomas jau daug metų. Dėl šios priežasties tikėtina, kad nemaža dalis asmenų, kurių nedarbo pagrindinė priežastis buvo kompetencijų trūkumas, jau yra apmokyti. Todėl yra padidėjusi santykinė dalis bedarbių, kurie darbo negali susirasti dėl kitų priežasčių (pvz., motyvacijos trūkumas, neigiamas darbdavių nusiteikimas tam tikros tikslinės grupės atžvilgiu). Šiais atvejais profesinių mokymų finansavimas nėra pati tinkamiausia veikla ir gali turėti teigiamą poveikį tik itin aktyviai jį derinant su kitomis veiklomis (ilgalaikis socialinių įgūdžių ugdymas; įdarbinimas subsidijuojant ir pan.). Fokusuotos grupinės diskusijos metu mokymų vykdytojai teigė, kad, jų nuomone, ES lėšomis yra jau apmokytas labai didelis asmenų skaičius. Ir „stadija, kaip apmokyti kuo daugiau bedarbių“, jau turėtų būti pasibaigusi. Pagrindinis dėmesys šiuo metu turėtų būti skiriamas veikloms, padidinančioms tikimybę, kad asmuo po mokymų įsitvirtins darbo rinkoje.
  - Mokymų vykdytojų teigimu, taip pat negalima ignoruoti fakto, kad reikalingas profesines kompetencijas turintys asmenys kartais darbo nesusiranda dėl darbo vietų pasiūlos trūkumų (pvz., jų netenkina siūlomas atlygis, darbo vietos nėra pritaikytos prie specifinių tikslinių grupių poreikių). Tai reiškia, kad nepakankamo užimtumo problema gali būti sprendžiama ir daugiau dėmesio skiriant kokybiškų darbo vietų pasiūlos užtikrinimui.
  - Dėl pastaraisiais metais pakitusios užimtumo situacijos (sumažėjusio bedarbių skaičiaus) išryškėjo kiti su užimtumu susiję Lietuvos iššūkiai. Sparčiai kintant Lietuvos ekonomikos struktūrai, vis aktualesni tampa užimtųjų kompetencijų pasiūlos ir paklausos neatitikties iššūkiai. Tačiau šiuo metu tik nedidelė ES investicijų dalis pasiekia tuos dirbančiuosius, kuriems kvalifikacijos kėlimas ar perkvalifikavimas yra itin svarbus – žemos ir vidutinės kvalifikacijos užimtuosius.<sup>11</sup> Tai reiškia, kad, siekiant užtikrinti tvarų užimtumo iššūkių sprendimą, žemos kvalifikacijos užimtieji, kartu su bedarbiais, turėtų būti suvokiami kaip ne mažiau svarbi ES investicijų tikslinė grupė. Tai įrodo ir Lietuvos Užimtumo tarnybos apžvalga<sup>12</sup>, kurioje prognozuojama, kad ateityje toliau augs

<sup>11</sup> ESTEP ir „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

<sup>12</sup> Lietuvos Užimtumo tarnyba (2017). Lietuvos užimtumo 2017 m. tendencijos ir ateities prognozės, Vilnius.

kvalifikuotos darbo jėgos paklausa. Iki šiol Lietuvos Darbo birža daugiausia dirbo su „pasekmių“ sprendimu – pagalba teikta asmenims, šiuo metu neturintiems darbo vietos. Tačiau pagalba užimtiems asmenims, stokojantiems darbo rinkoje aktualių kompetencijų, yra tiesiogiai susijusi su užimtumo iššūkių sprendimu ir gali būti interpretuojama kaip nedarbo prevencija. Veiklos, nukreiptos į žemos kvalifikacijos asmenų kompetencijų stiprinimą, padidina tikimybę, kad šie asmenys netaps bedarbiais vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu. Atsižvelgiant į tai, veiklos, skirtos užimtiesiems, susiduriantiems su aukštesne nedarbo ateityje rizika, turėtų patekti į Užimtumo tarnybos kompetencijų ribas. Užimtieji yra remiami ir Ūkio ministerijos administruojamomis priemonėmis, tačiau jų skirtis nuo planuojamų UŽT veiklų būtų gana aiški ir turėtų būti įmanoma išvengti persidengimų. ŪM priemonės yra labiau skirtos darbdaviams (pvz., darbuotojų mokymai, siekiant didinti įmonės produktyvumą), o UŽT priemonės būtų skirtos asmens iššūkių sprendimui (pvz., asmens perkvalifikavimas, suteikiant jam darbo rinkoje aktualesnes profesines kompetencijas, kad po to jis galėtų susirasti naują darbą). Šiuo metu diskutuojama apie užimtųjų tikslinės grupės įtraukimą į UŽT veiklas (Darbo biržos pavadinimo keitimas į Užimtumo tarnybą iš dalies yra nulemtas šios logikos). Tačiau kol kas UŽT tikslinių užimtųjų grupių sąrašas nėra aiškus, nėra iki galo nuspręsta, kokios veiklos turėtų būti vykdomos (kiek aiškiau išskiriama tik tarnybos laikotarpį baiginėjančių karių ir pareigūnų tikslinė grupė). Be to, UŽT atstovų teigimu, užimtųjų mokymas turėtų būti vykdomas iš Užimtumo fondo lėšų, o kitais metais šiam fondui skirti lėšų nenumatoma.

- **Užimtumo tarnybos darbuotojų mokymų tinkamumas, vertinant pagal tai, ar sprendžiami iššūkiai egzistuoja dėl UŽT darbuotojų žinių, įgūdžių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, yra santykinai aukštas.** Lietuvoje trūksta nuoseklios UŽT darbuotojų mokymo sistemos.<sup>13</sup> Dėl UŽT darbuotojų kompetencijų trūkumo nepakankamai taikomos galimos inovacijos (pvz., dar nėra sukurtos kompiuterinės sistemos, leidžiančios identifikuoti personalizuotus skirtingų bedarbių poreikius) ir taip nemaksimizuojamas potencialus šios institucijos veiklos efektyvumas. Mokymų dalyviai taip pat gana dažnai minėjo UŽT klientų aptarnavimo skyrių konsultantų žinių ir kompetencijų trūkumą – darbuotojai negebėjo atsakyti į klientų klausimus, detalios nepaaiškino finansavimo gavimo taisyklių ir pan. Dėl UŽT darbuotojų nepakankamos darbo kokybės galimai nukenčia ir visa finansuojamų veiklų kokybė bei efektyvumas (pvz., asmeniui, kuriam pakaktų kompetencijų pripažinimo, rekomenduojama užsirašyti į mokymus; konsultantas neturi žinių, kokios kompetencijos šiuo metu yra paklausiausios darbo rinkoje, ir negali patarti dėl mokymų pasirinkimo).
- **Jaučiamas verslumo mokymų trūkumas.** Verslumas įprastai yra suvokiamas kaip kompetencijų sistema.<sup>14</sup> VP pažymima, kad Lietuvos švietimo sistema tinkamai neparengia asmenų nuosavo verslo kūrimui bei vystymui. Nepaisant šių argumentų, VP priemonėmis, kuriomis siekiama padidinti darbo paklausą skatinant gyventojų, ypač susiduriančių su sunkumais darbo rinkoje, verslumą, mokymai nefinansuojami (nors jie numatomi VP). Remiantis bendromis analizėmis, tikėtina, kad finansinės priemonės, nederinamos su mokymų veiklomis, nėra maksimaliai rezultatyvios, siekiant padidinti gyventojų verslumą.<sup>15</sup> Todėl pagal 7.3.3. uždavinį finansuotose priemonėse turėtų būti vykdomi mokymai. VP pažymima, kad verslumas bus skatinamas ne tik pagal 7-ąją, bet ir pagal 3-iąją prioritetą. 7.3.3. uždavinio aprašyme planuota, kad šis uždavinys (skirtingai nei trečiajame prioritete numatytos verslumo skatinimo priemonės) daugiausia dėmesio skirs socialinę atskirtį patiriančioms grupėms. Numatyta, kad reikšmingesnės papildomos finansinės paskatos bus teikiamos su sunkumais darbo rinkoje susiduriančioms asmenų grupėms (jaunimui, neįgaliems asmenims, pagyvenusiems asmenims ir kt.). Dėl šios priežasties, kai mokymai nėra vykdomi pagal 7-ąją prioritetą, su sunkumais darbo rinkoje susiduriančių asmenų verslumo kompetencijos yra skatinamos nepakankamai.
- **Tradicinių mokymų tinkamumas, siekiant sumažinti diskriminacijos lygį, yra žemas.** Mokymų vykdymą praėjusiu laikotarpiu prižiūrėjusių ESFA atstovų teigimu, privalomi bendri mokymai apie

<sup>13</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>14</sup> JRC (2016) EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfnq27939enn.pdf> [žiūrėta 2018 09 20].

<sup>15</sup> JRC (2016) EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfnq27939enn.pdf> [žiūrėta 2018 09 20].

nediskriminaciją ir socialinę atsakomybę, vykdyti visose viešojo sektoriaus įstaigose, visiškai nepasiteisino. Dalyviai mokymuose dalyvaudavo visiškai nenoriai, tiesiog atsėdėdavo paskaitas, kurias dažnai vedavo jų įstaigų vadovai (neturintys reikalingų kompetencijų). Kalbintų už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovų teigimu, mokymai nėra pati tinkamiausia veikla, siekiant poveikio socialinės atsakomybės ar nediskriminacijos srityje – maža tikimybė, kad vertybinis požiūris gali būti pakeistas tradicinių mokymų metu. Mokymai yra iš esmės tinkami nebent siekiant suteikti žinias labai konkrečia tema (pvz., planuojami mokymai įmonių vadovams apie teisinius ir kitokius neįgalųjų įdarbinimo aspektus). Už projektų priežiūrą atsakingų institucijų atstovų teigimu, nediskriminacijos mažinimo srityje ypač svarbios inovatyvios veiklos ir projektų įgyvendinimo lankstumas. Pavyzdžiui, valstybinio projekto „Savivaldybės sėkmės kodas – lyčių lygybė“ vykdytojai yra apriboti bendrųjų taisyklių ir toliau planuoja vykdyti tradicinius paskaitos principu vedamus mokymus (nepaisant to, kad praėjusiu laikotarpiu panašios veiklos nepasiteisino). O projekte „Pokytis versle, viešajame sektoriuje, visuomenėje – nauji standartai diskriminacijos mažinimui“ panašių tikslų stengiamasi siekti išbandant inovatyvesnes priemones (žr. iliustraciją toliau).

### Iliustracija 7p1: mokymai virtualioje erdvėje, vykdomi pagal projektą „Pokytis versle, viešajame sektoriuje, visuomenėje – nauji standartai diskriminacijos mažinimui“

Vietoje tradicinių paskaitų ir kursų projekto vykdytojai nusprendė išbandyti mokymų perkėlimą į viešąją erdvę – portalą <https://www.be-ribu.lt>. Pavyzdžiui, suinteresuotų organizacijų darbuotojai gali užsiregistruoti į virtualius kursus „Lygybės ir nediskriminavimo ABC darbuotojams“, o darbdaviai gali sudalyvauti kursuose „Lygybės ir nediskriminavimo ABC darbdaviams“. Kursų metu nagrinėjamos įvairios galimos diskriminacijos darbo santykiuose situacijos; mokymo medžiagą ruošė daugiau nei 10 savo sričių ekspertų, akademikų ir praktikų. Šiuo projektu siekiama padėti tiek viešajam, tiek privačiajam sektoriui suvokti lygių galimybių naudą, nepaisant galimos darbuotojų ar paslaugų vartotojų negalios, lyties, amžiaus, tautybės, seksualinės orientacijos, lytinės tapatybės ar religijos. Taip pat siekiama suteikti praktinių žinių, kaip elgtis ir ką daryti susidūrus su diskriminacijos atvejais. Mokymai vyksta internetinių seminarų principu – prisiregistravę asmenys gali klausytis paskaitų, atlikti užduotis. Internetiniai kursai buvo pradėti vykdyti tik 2018 m. spalio pabaigoje, todėl kiek per anksti vertinti, ar ši praktika pasiteisino. Tačiau be kokių atveju, lyginant su Lietuvoje vyraujančiomis ESF finansuojamų mokymų praktikomis, bet kokie nauji bandymai ir idėjos turėtų būti vertinami už inovatyvumą. Šiam vertinimui vykdytų fokusuotų grupinių diskusijų metu buvo keliamos idėjos, kad virtualūs mokymai taps vis populiariesni. Atsižvelgiant į tai, būtina užtikrinti, kad ES administravimo taisyklės neužkirstų kelio inovacijų radimuisi (pvz., ESFA turėtų numatyti gaires, koku būdu gali būti suskaičiuojami virtualių mokymų dalyviai).

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje <https://www.be-ribu.lt> pateikiama informacija.

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.**

**Kriterijus: Numatyti mokymai yra tinkamiausias būdas, siekiant poveikio atitinkamoje srityje, ir atitinka gerąją užsienio praktiką.**



**Remiantis užsienio šalių atvejo studijomis, darytina išvada, kad Lietuvoje bedarbių mokymams skiriamas kiek per didelis dėmesys.** Atvejo studijose analizuotose užsienio valstybėse užimtumą siekiama skatinti aktyviau įgyvendinant mokymams alternatyvias veiklas:

- **Slovakijoje net 67 % visų užimtumo prioritetui numatytų lėšų yra skiriama įdarbinimui subsidijuojant.** Mokymams kaip pagrindinei veiklai skiriama vos 5 % finansavimo.
- **Lenkijoje, siekiant didinti NEET jaunimo užimtumą, daug dėmesio skiriama jų profesiniam orientavimui bei verslumo skatinimui.** Susitikimai su konsultantais dažniausiai buvo siūlomi 18–24 metų asmenims, o subsidijos, skirtos pradėti verslą, – 25–29 metų dalyviams (63 % jų gavo šią paramą). Vertinant skirtingų intervencijų, skatinančių užimtumą, poveikį, Lenkijoje buvo identifikuota, kad aukščiausius įsidarbinimo lygius pasiekė verslumo kursų (42 %), praktikų (42 %) bei kalbos kursų dalyviai (41 %). Projektų koordinatoriai sutinka, kad praktikos yra pati efektyviausia paramos forma, kadangi ji suteikia dalyviams galimybę darbovietėje įgyti naujų įgūdžių. Tai parodo, kad vertėtų apsvarstyti galimybes Lietuvoje dažniau finansuoti bedarbių praktikas įmonėse bei daugiau dėmesio skirti bedarbių verslumui skatinti.
- Lyginant Lietuvos ir užsienio valstybių atvejus taip pat išryškėjo ADRP finansavimo skirtumai. **Lietuvoje absoliuti dauguma UŽT veiklų (pvz., bedarbių profesinio mokymo finansavimas, profesinis orientavimas, įdarbinimas subsidijuojant) yra finansuojamos ESF lėšomis, ADRP skiriama valstybės**

**biudžeto dalis yra tik simbolinė.** Puiku, kad stengiamasi pasinaudoti papildomo ES finansavimo galimybėmis. Tačiau absoliučiai visų UŽT veiklų finansavimas išskirtinai tik ES lėšomis ne visiškai atitinka ES skiriamo finansavimo logiką, paremtą tuo, kad finansavimas neturėtų būti leidžiamas einamosioms išlaidoms. Be to, vien tik ES lėšomis paremtas finansavimas sukuria iššūkius, susijusius su tęstinumu – nėra aiškos vizijos, kokie veiksmai turi būti atliekami projektams pasibaigus, yra stengiamasi visas veiklas atlikti kuo greičiau, nes būtina suspėti įvykdyti visas projektų veiklas per labai ribotą laiką. Galiausiai ESF finansuojami projektai yra kiek stipriau apriboti bendrųjų taisyklių (pvz., kokia ESF veiklų dalyvių dalis turi sudalyvauti formaliuose mokymuose), todėl neįmanoma užtikrinti pakankamo lankstumo. Atsižvelgiant į šias minimas priežastis ir į tai, kad ES finansavimas vidutiniu laikotarpiu pasibaigs, darytina išvada, kad ADRP turėtų būti skiriama daugiau valstybės biudžeto lėšų. Ši finansavimo logika jau yra pradėta taikyti Estijoje. Estija neseniai ADRP priemonėms atsisakė ESF lėšų ir šias priemones finansuoja iš valstybės biudžeto. ESF lėšos naudojamos papildomoms veikloms, kurios nepatenka į įstatymu numatytas priemones (pvz., profesiniam informavimui). Tai šaliai garantuoja didesnę laisvę įstatymo rėmuose vykdyti ADRP priemones (pvz., persikirstyti finansavimą tarp veiklų, pastebėjus, kad kai kurios veiklos yra kur kas efektyvesnės) ir skirti adekvatų finansavimą papildomoms veikloms (pvz., profesiniam orientavimui).<sup>16</sup>

|                                                                                                                                 |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Alternatyvios veiklos (nevykdant mokymų) būtų nepakankamos tikslams pasiekti.</b>                                |  |

**Tikimybė, kad alternatyvios veiklos, visiškai atsisakant mokymų finansavimo, būtų nepakankamos tikslams pasiekti, yra santykinai aukšta.**

- Galimybė gauti darbo užmokesčio subsidiją, parama judumui ir kitos **alternatyvios veiklos yra rezultatyvios tik tais atvejais, kai nedirbantis asmuo turi nors bazines kompetencijas**, kurios yra reikalingos konkrečioje darbo vietoje. Tais atvejais, kai asmenys negali susirasti darbo būtent dėl kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, būtini mokymai. Tačiau susidaro įspūdis, kad vertintose priemonėse kiek didesnis dėmesys galėtų (galėjo) būti skiriamas mokymams alternatyvioms veikloms. Bedarbių profesiniai mokymai yra finansuojami itin dideliu mastu. Tikėtina, kad tai pasirenkama kaip būdas nedarbo problemai spręsti net ir tais atvejais, kai kitos veiklos galėtų būti kiek tinkamesnės. Ši išvada darytina, atsižvelgiant į keletą aspektų.
  - Pirma, **profesinės kompetencijos gali būti stiprinamos ne tik profesinių mokymų metu**. Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas ar įdarbinimas subsidijuojant gali būti interpretuojami ne tik kaip priemonė, kuri galimai paskatina darbdavius samdyti bedarbius, bet ir kaip kompetencijų stiprinimo skatinimas (profesinės kompetencijos įgijamos ir stiprinamos darbo vietoje praktinių užduočių metu).
  - Antra, **pats profesinių mokymų tinkamumas reikšmingai padidėja juos aktyviai derinant su alternatyviomis veiklomis kiekvieno individo atveju** (pvz., ilgalaikis socialinių įgūdžių ugdymas ir profesinių mokymų finansavimas; profesinių mokymų ir įdarbinimo subsidijuojant derinimas). Tai gali būti paaiškinta tuo, kad nedarbas retai yra nulemtas tik profesinių mokymų metu įgijamų kompetencijų ar kvalifikacijos trūkumo (pvz., darbdaviai dažnai nėra linkę samdyti bedarbių net ir po jų profesinių mokymų dėl praktinės patirties trūkumo). Mokymų ir papildomų veiklų (pvz., įdarbinimo subsidijuojant) derinimas yra itin aktualus dviejose situacijose: a) ekonomikos krizės laikotarpiu, esant aukštam nedarbo lygiui, visų bedarbių atveju; b) labiausiai nuo darbo rinkos nutolusiems (socialiai pažeidžiamiems) asmenims. Jei yra aukštas nedarbo lygis, bedarbių mokymai turėtų būti derinami su papildomomis veiklomis, nes: 1) asmenys, tapę bedarbiais, anksčiau turėjo darbą, taigi turėjo darbo rinkoje reikalingus gebėjimus ir todėl jų mokymas naujos profesijos neatrodo pagrįstas (nebent per krizę vyksta struktūrinė ūkio kaita ir anksčiau vyravę sektoriai po krizės nebeatsigauna); 2) net jei asmenys įgytų naują profesiją, darbdaviai nebūtų linkę

<sup>16</sup> ESTEP ir „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.



jų įdarbinti, nes krizės metu kuriamų naujų darbo vietų skaičius yra žemas. Vienintelis būdas to išvengti – mokymų finansavimo derinimas su naujų darbo vietų „kūrimu“ teikiant subsidijas.

- UŽT sistemos ir strategijos **atnaujinimai** (pvz., labiau personalizuoto požiūrio į individus įgyvendinimas, detalesnė darbo rinkos paklausos analizė ir pan.) **neduotų maksimalios galimos naudos, jei nebūtų darbuotojų, gebančių taikyti šias inovacijas praktikoje.**
- Paskolos ir kiti finansiniai instrumentai, skirti didinti verslumo lygį valstybėje, yra tinkami tik tais atvejais, kai individai yra motyvuoti kurti savo verslą ir turi visas būtinas kompetencijas jo sėkmei užtikrinti. Lietuvos gyventojai (ypač susiduriantys su sunkumais darbo rinkoje) dažnai stokoja verslumo įgūdžių. Todėl **finansiniai instrumentai turėtų būti derinami su verslumo mokymais.**
- Diskriminacijos lygis darbo rinkoje negali būti reikšmingai sumažintas vykdant pavienes mokymo veiklas, būtini sistemingi pokyčiai.<sup>17</sup> Alternatyvios vykdomos veiklos (ypač visuomenės švietimo kampanijos, pvz., TV laidos, pranešimai socialiniuose tinkluose) gali pasiekti daug didesnę visuomenės narių skaičių (lyginant su mokymais). Taip pat informacijos sklaida gali būti vykdoma pastoviai. **Todėl tikėtina, kad alternatyvios veiklos yra kiek tinkamesnės už mokymus, siekiant rezultatyviai padidinti visuomenės (ypač verslo atstovų) supratimą apie nediskriminacijos principų taikymą.**

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.**

**Kriterijus: Mokymai skatina investicijų papildomumą, tai yra pareiškėjai be finansavimo nebūtų tobulinę savo kompetencijų arba mokymo kokybė būtų žemesnė.**



- **Bedarbiai įprastai susiduria su rimtais finansiniais sunkumais.** Todėl tik itin maža jų dalis galėtų patys mokėti už mokymo veiklas. Vertinant bendrai, privačių lėšų išstūmimo rizika šiuo atveju yra žema.
  - Tačiau **vertinimo metu buvo identifikuotos pavienės situacijos, kai ESF parama pasinaudojo ir asmenys, turintys nemažas galimybes mokymus finansuoti savo lėšomis** (pvz., gyvenantys aukštas pajamas gaunančiuose namų ūkiuose) arba nesusiduriantys su realia nedarbo rizika. Pavyzdžiui, kvalifikuoti asmenys, norintys pakeisti savo karjerą ir persikvalifikuoti, žinodami apie ESF finansavimą, išeina iš darbo, užsiregistruoja Užimtumo tarnyboje ir kreipiasi dėl mokymų finansavimo. Taip pat buvo identifikuotos situacijos, kai mokymo įstaigos skatino mokytis norinčius asmenis pasinaudoti papildoma ESF parama, norint sutaupyti privačių lėšų. Asmenims, besikreipiantiems į mokymo įstaigas, patariama užsiregistruoti UŽT sąrašuose ir gauti bent dalinį mokymų kainos finansavimą (nepaisant to, kad patys asmenys jau buvo apsisprendę mokymuose dalyvauti savo lėšomis). Taip nėra užtikrinama, kad finansavimas skiriamas būtent tiems, kuriems jo labiausiai reikia – apsukresni geba geriau pasinaudoti prieinama parama. Siekiant išvengti rizikos, kad finansavimas nebūtų skiriamas asmenims, turintiems pakankamai savo lėšų, rekomenduojama finansavimą skirstyti atsižvelgiant ne tik į asmens, bet ir į jo namų ūkio vidutines pajamas. Asmenims, kurių namų ūkio pajamos gerokai viršija vidutines, mokymų finansavimas galėtų būti skiriamas tik išskirtiniais atvejais. Siekiant įgyvendinti šią rekomendaciją, būtina tobulinti UŽT ir „Sodros“ renkamų duomenų sistemą, kad UŽT ir kiti projektų vykdytojai, prieš skirdami finansavimą, turėtų galimybes įvertinti realias individo finansines galimybes.
  - **Privačių lėšų išstūmimo rizika reikšmingai padidės, kai (jei) UŽT ims aktyviai finansuoti ir užimtųjų tikslinei grupei skirtas veiklas.** Tokiu atveju atsirastų tikimybė, kad darbdaviai bandys pasinaudoti ESF parama siekdami privačių tikslų. Šios situacijos būdavo gana dažnos praėjusiu finansavimo laikotarpiu, kai ESF finansavimą galėdavo gauti ir asmenys, „susiduriantys su aukšta nedarbo rizika“. Pavyzdžiui, už darbuotojų mokymus savo lėšomis nenorintys mokėti darbdaviai formaliai įteikdavo jiems įspėjimus dėl atleidimo iš darbo, UŽT privalėdavo skirti finansavimą šių asmenų pageidaujamiems mokymams, o po mokymų jie pasilikdavo dirbti senoje darbo vietoje. Atsižvelgiant į tai, būtina iš anksto daug dėmesio skirti, kad būtų išvengiama šios rizikos ateityje. Šiuo metu UŽT planuojamos sąlygos, kad finansavimas užimtiesiems galės būti skiriamas tik tais atvejais, kai po mokymų jie pakeičia profesiją ir darbo vietą, vertintinos kaip tinkamos ir būtinos.

<sup>17</sup> Stainback, K., Ratliff, T. N., & Roscigno, V. J. (2011). The context of workplace sex discrimination: Sex composition, workplace culture and relative power. *Social Forces*, 89(4), 1165-1188.

- Remiantis interviu su UŽT atstovais, UŽT darbuotojai nebūtų pakankamai suinteresuoti dalyvauti mokymuose savo lėšomis. Ar tokios pat kokybės ir masto mokymams finansuoti būtų užtekę UŽT skiriamų valstybės biudžeto lėšų, įvertinti neįmanoma. Tačiau **tikėtina, kad ESF investicijos leidžia organizuoti kokybiškesnius mokymus ir apmokyti didesnę darbuotojų skaičių** lyginant su situacija, jei mokymai būtų finansuoti tik iš valstybės biudžeto. Derinant ESF paramą su valstybės biudžeto lėšomis nenukenčia tiesioginių UŽT funkcijų finansavimas (pvz., darbuotojų darbo užmokestis).
- NVO įprastai gauna mažesnes pajamas nei privataus verslo organizacijos. Todėl daugelyje atvejų pačių **NVO turimų resursų nepakaktų**, siekiant apmokyti savo narius ar dalį visuomenės.

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant galima teigti, kad VP priemonėse numatomų mokymų tinkamumas yra santykinai žemas.**

Pagrindiniai iššūkiai ir tobulintinos sritys:

- ES investicijos, skiriamos bedarbiams, gali būti vertinamos kaip neproporcingai didelės, atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu nedarbo lygis Lietuvoje yra priartėjęs prie natūralaus nedarbo lygio, kurio atveju esminės valstybės intervencijos nėra pagrįstos.
- Bedarbiai interpretuojami kaip esminė tikslinė grupė, siekiant spręsti užimtumo iššūkius. Tačiau Lietuvoje fiksuojama ir reikšminga užimtųjų turimų kompetencijų pasiūlos ir paklausos neatitiktis. Tai reiškia, kad, siekiant ilgalaikio poveikio ir tvaraus iššūkių sprendimo, žemos ir vidutinės kvalifikacijos dirbančiųjų kompetencijų stiprinimui turėtų būti skiriamas daug didesnis dėmesys nei daroma šiuo metu. Tai gali būti iš dalies interpretuojama kaip prevencinė veikla: stiprinant rinkoje paklausias žemos kvalifikacijos užimtųjų kompetencijas, sumažinama tikimybė, kad ateityje jie taps bedarbiais dėl reikalingų kompetencijų trūkumo.
- Būtina taikyti labiau personalizuotą požiūrį ir suprasti, kad problemos ne visuomet egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų trūkumo, todėl daugiau dėmesio reikėtų skirti ir mokymams alternatyvioms veikloms (pvz., įdarbinimui subsidijuojant, profesiniam orientavimui). Atsižvelgiant į tai, kad nuo ES investicijų gavimo pradžios Lietuvoje jau yra apmokyta reikšminga dalis visų bedarbių, tikėtina, kad yra tikimybė, jog santykinė dalis bedarbių, kurių pagrindinė nedarbo priežastis yra kompetencijų trūkumas, yra reikšmingai sumažėjusi. Bedarbiams, kurių nedarbas yra nulemtas motyvacijos, darbinės patirties trūkumo ir pan., profesinio mokymo finansavimas nėra pati tinkamiausia veikla. Be to, šiuo laikotarpiu daugiau dėmesio turėtų būti skiriama veikloms, padidinančioms tikimybę, kad apmokyti asmenys sėkmingai įsitvirtins darbo rinkoje, o ne klausimui, „kaip apmokyti kuo didesnę asmenų skaičių“.
- Darbui reikalingos kompetencijos gali būti įgyjamos ne tik dalyvaujant mokymuose. Lenkijos pavyzdys įrodo, kad kompetencijų stiprinimas finansuojant darbo įgūdžių įgijimo rėmimą (praktikas) dažnai yra už mokymus tinkamesnė veikla. Vertėtų atidžiau įvertinti visuomenės atstovams skirtų mokymų tinkamumą, siekiant mažinti diskriminaciją. Užsienio valstybėse to paties tikslo siekiama teikiant socialines išmokas ir pašalpas.

### 1.1.2. AR VYKDOMI MOKYMAI ATITINKA TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIUS?

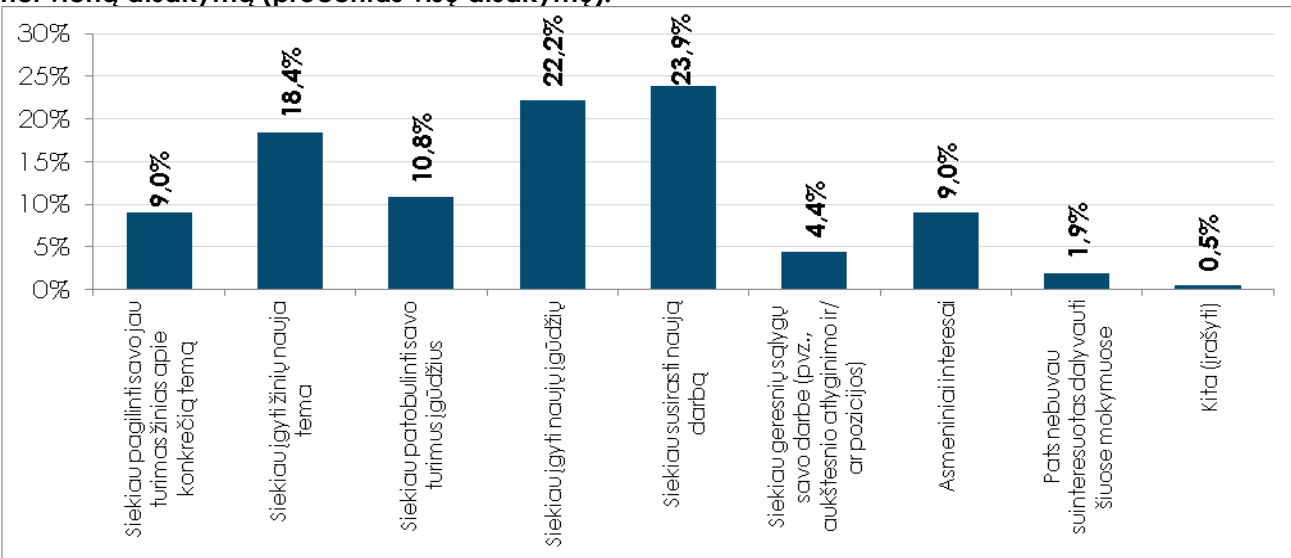
Toliau šiame skyriuje bus analizuojama, ar organizuojami mokymai atitinka bedarbių tikslinės grupės poreikius. Pagal 7-ąjį prioritetą finansuojami įvairių tipų nedirbančiųjų mokymai. **Daugiausia finansuojami profesiniai formalieji ir neformalieji mokymai.** Taip pat remiami ir bendrųjų įgūdžių ugdymo mokymai (pvz., mokymai, skirti supažindinti NEET jaunimą su darbo rinka, finansuojami pagal projektą „Atrask save“). Už visų projektų vykdymą atsakinga UŽT. Daugumos projektų atveju UŽT finansuoja individų mokymus tiesiogiai. Išimtis yra projektas „Pagalba neįgaliesiems“, kur dalį finansavimo UŽT skiria pavieniams asmenims tiesiogiai, o dalis pervedama profesinės rehabilitacijos centrams, kurie veikia kaip tarpinė institucija tarp UŽT bei neįgaliųjų tikslinės grupės atstovų.

Profesiniai **mokymai gali būti finansuojami sudarant dviejų tipų sutartis: dvišalę arba trišalę**. Mokymų atveju, dvišalė sutartis sudaroma tarp UŽT ir nedirbančio arba su nedarbo rizika susiduriančio asmens. Trišalės sutarties atveju papildomai dalyvauja ir potencialus darbdavys. Sudaroma sutartis, kad sėkmingai konkrečius mokymus baigęs asmuo bus įdarbintas konkrečioje organizacijoje. Remiantis UŽT turimais duomenimis apie profesinių mokymų dalyvius, nuo 2014 m. beveik keturis kartus daugiau asmenų buvo apmokyti sudarant dvišales sutartis (pvz., 2017 m. buvo sudarytos 15 878 dvišalės ir 1 773 trišalės sutartys). 2012–2013 m. trišalių sutarčių buvo apie ¾, nes tai buvo vienas iš UŽT veiklos tikslų. Remiantis SADM informacija, šiuo metu tokio specifinio tikslo nėra.<sup>18</sup>

Formaliai visais atvejais pats **į paramą pretenduojantis asmuo nusprendžia, pagal kokią mokymo programą jis pageidauja mokytis**. Profesinių mokymų programą asmuo gali rinktis tik iš UŽT tinklalapyje prieinamų Lietuvoje patvirtintų formaliojo ir neformaliojo profesinio mokymo programų sąrašų. Teritorinių UŽT skyrių darbuotojai, atsižvelgdami į asmens situaciją, motyvaciją ir argumentus, nusprendžia, ar jam gali būti finansuojami mokymai. Absoliučia dauguma atvejų finansuojama visa mokymų kaina. Papildomai kartu su mokymų kainos finansavimu gali būti skiriama stipendija, parama judumui, sveikatos draudimo finansavimas. Pasibaigus mokymams, UŽT renka duomenis, ar asmeniui pavyko susirasti darbą.

**Bedarbių, dalyvavusių mokymuose, atsakymai į dalį apklausos klausimų** yra vienas iš reikšmingiausių rodiklių, leidžiančių įvertinti, ar organizuoti mokymai atitiko tikslinės grupės poreikius. Paklausti, kokie buvo pagrindiniai jų dalyvavimo mokymuose tikslai, respondentai daugiausia minėjo siekį susirasti naują darbą (23,9 % iš 1 731 atsakymo). Beveik taip pat dažnai (22,2 % iš 1 731 atsakymo) buvo minimas noras įgyti naujų įgūdžių. Lyginant su kitomis tikslinėmis grupėmis, bedarbiai apklausoje daug dažniau rinkosi variantus apie naujų žinių ir įgūdžių įgijimą (kiti mokymų dalyviai dažniau rinkosi atsakymų variantus apie žinių bei įgūdžių patobulinimą). Tai parodo, kad bedarbiai daugiausia dalyvavo mokymuose, suteikiančiuose jiems visiškai naujas kompetencijas.

**Grafikas 7p1. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą, – 1 731; atsakymų skaičius – 466.

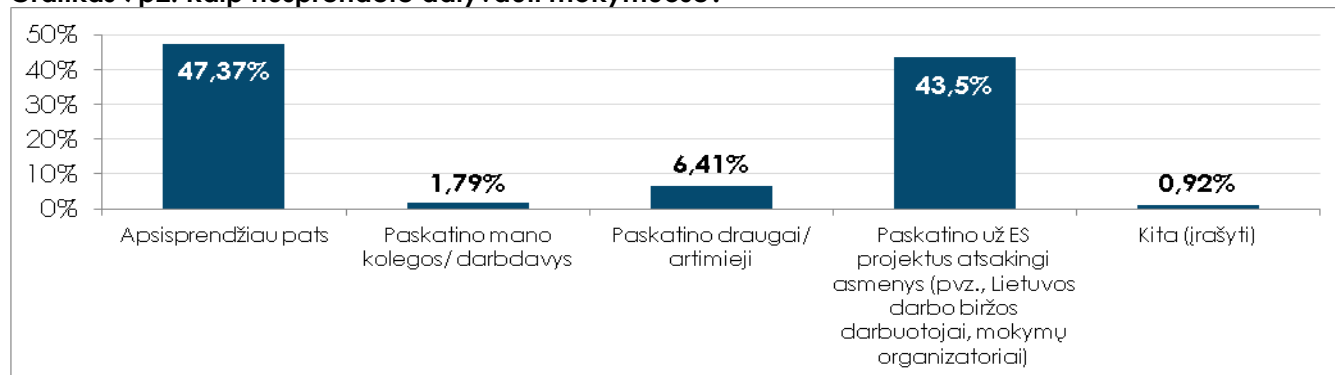
Pastaba: ne vienas respondentas į šitą klausimą neatsakė „Kitas“.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

<sup>18</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

Patys dalyvauti mokymuose nusprendė mažiau nei pusė (47,3 %) iš 1 731 į apklausos klausimą atsakiusių respondentų. Beveik tokia pat dalis bedarbių (43,5 % iš 1 731 respondento) teigė, kad mokymuose juos dalyvauti paskatino už ES projektus atsakingi asmenys (pvz., UŽT darbuotojai).

**Grafikas 7p2. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentai – 1731.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

82 % iš 1 684 į apklausos klausimą atsakiusių bedarbių sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad prieš mokymus aiškiai žinojo, kokių žinių ir įgūdžių jiems trūksta. Tačiau tik 73 % iš 1 684 apklausos respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymų metu stiprino būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jautė tuo metu. Remiantis apklausos rezultatais, net 17 % iš 1 684 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymuose dalyvavo tik todėl, kad buvo tokie reikalavimai. Be to, beveik pusė (48 %) į apklausos klausimą atsakiusių bedarbių sutiko su teiginiu, kad jei būtų galėję pasirinkti, būtų dalyvavę kitokiuose mokymuose, kad stiprintų savo žinias ir įgūdžius.

Remiantis duomenų gavybos rezultatais, penkios iš devynių populiariausių mokymo programų (sugrupavus jas pagal švietimo posričius) atitiko populiariausius darbo skelbimus: Transporto paslaugos, Didmeninė ir mažmeninė prekyba, Statyba ir statybos inžinerija, Viešbučių ir maitinimo paslaugos, Kompiuterio taikymas ir kompiuterinis raštingumas buvo tarp populiariausių švietimo posričių vertinant tiek mokymus, tiek darbo skelbimus. Darbo skelbimų analizė parodė, kad daugelyje darbo skelbimų taip pat reikalaujama ir bendrųjų įgūdžių (užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas ir pan.). Nepaisant to, šiuos įgūdžius ugdantys mokymai yra labai retai finansuojami pagal UŽT vykdomus projektus. Pavyzdžiui, 2017 m. apie 17 % visų darbo skelbimų buvo reikalavimas kandidatams mokėti anglų kalbą. Tačiau šie mokymai nepatenka tarp populiariausių mokymo programų (pvz., 2017 m. užsienio kalbų mokymai buvo finansuoti vos 166 bedarbiams).

**Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.**

**Kriterijus: Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės.**



- Remiantis apklausų rezultatais, interviu su mokymų dalyviais bei priemonių ir projektų atvejo studijomis, ryškėja, kad **mokymų atitiktis tikslinių grupių poreikiams, vertinant pagal tai, ar investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės, yra santykinai žema**. Strategija, kai patys tikslinių grupių atstovai renkasi profesinio mokymo programas, gali garantuoti, kad bus finansuojami mokymai, atitinkantys tikslinių grupių atstovų poreikius tik egzistuojant papildomoms sąlygoms: tikslinės grupės atstovai turi pakankamai informacijos apie projektų veiklas ir finansuojamus mokymus, dalyviai yra aktyviai konsultuojami bei vykdomos kokybiškos profesinio orientavimo veiklos. Vertintuose projektuose nėra idealiai išpildomos šios būtinosios sąlygos, įgalinančios dabartinės mokymų pasirinkimo sistemos tinkamumą.



- Interviu bei fokusuotos grupinės diskusijos metu profesinių mokymų dalyviai minėjo, kad jiems **pritrūko informacijos apie tai, kaip vykdomos projektų veiklos, kokie mokymai gali būti finansuojami, kokie yra jų, kaip finansavimą gavusių asmenų, išsipareigojimai**. Kai kurie dalyviai tikino, kad UŽT konsultantai negalėjo atsakyti į jiems iškilius klausimus. Pavyzdžiui, dalyviai minėjo situacijas, kai patys turėjo įrodinėti UŽT konsultantams, kad jų pasirinkti mokymai gali ir turi būti finansuojami ESF lėšomis. Bendros informacijos apie projektus ir mokymų finansavimo principus trūkumas sukelia riziką, kad mažiau suinteresuoti asmenys pasirinks mokymus, iki galo nesuvokdami jų tikslo ir potencialios naudos (pvz., nežinodami, kad prieš mokymus jie gali pabandyti sudaryti trišales sutartis su konkrečiu darbdaviu).
- Be to, buvo identifikuotas informacijos apie mokymų programas trūkumas. UŽT tinklalapyje 2018 m. rugpjūtį buvo užregistruota daugiau nei 4 600 formaliojo mokymo ir daugiau nei 4 000 neformaliojo mokymo programų. Tikslinių grupių atstovams yra itin sunku pasirinkti iš tokios didelės pasiūlos. Šiuo metu **daugiausia gali būti remiamasi tik bendromis „nuogirdomis“ apie skirtingas mokymų įstaigas (pvz., reklama, informacija spaudoje, pažįstamų atsiliepimai)**. Šis iššūkis iš dalies gali būti sprendžiamas sukūrus bendrą mokymų programų reitingavimo sistemą, kurioje asmenys patys galėtų pamatyti skirtingų programų dalyvių atsiliepimus, pasitikrinti, kokia programų dalyvių dalis įsidarbina po mokymų (išsamiau apie mokymo programų reitingą žiūrėti skyriuje apie bedarbių mokymų kokybės kriterijus ir kontrolės priemones). Be to, mokymų dalyviai užsiminė, kad **prieš mokymus jiems taip pat trūko informacijos apie tai, ko ir kaip bus mokoma konkrečiose programose** (kokie lektoriai ves paskaitas, kokias temas apims mokymai). Atsižvelgiant į tai, būtina užtikrinti, kad būtų prieinami visų mokymų programų išsamūs aprašai (programos pavadinimo ir trumpo kelių sakinių apibūdinimo nepakanka).
- Net jei ir būtų išspręsta dabar egzistuojanti informacijos nepakankamumo problema, tikėtina, kad tik patys sąmoningiausi bedarbiai gebėtų patys pasirinkti geriausiai jų poreikius atitinkančius mokymus. **Didelei daliai bedarbių (pvz., nekvalifikuotiems bedarbiams) reikia pagalbos pasirenkant mokymus dėl jų menkos patirties ir (ar) sąmoningumo mokymų srityje.**<sup>19</sup> Todėl sistema, kur patiems nedirbantiems leidžiama pasirinkti profesinių mokymų programą, turi būti derinama su aktyviai vykdomomis profesinio konsultavimo ir orientavimo veiklomis. Šiuo metu to trūksta – daugumoje UŽT įgyvendinamų projektų profesinio konsultavimo ir orientavimo paslaugoms ir jų kokybės užtikrinimui skiriamas nepakankamas dėmesys. Pagirtina, kad tikslinių grupių atstovai bendrauja su UŽT klientų aptarnavimo skyrių darbuotojais, esant poreikiui, asmenys papildomai taip pat gali kreiptis ir į UŽT karjeros konsultantus. Tačiau dažnai vienas UŽT konsultantas yra atsakingas už kelis šimtus bedarbių, todėl negali kiekvienam asmeniui skirti pakankamai laiko. Be to, dėl motyvavimo sistemos trūkumo, ne visi UŽT darbuotojai yra pakankamai suinteresuoti stengtis, kad kiekvienam asmeniui būtų suteiktos kuo kokybiškesnės konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugos (išsamiau apie tai žr. skyriuje apie bedarbių mokymų poveikį). Idealiu atveju, absoliučiai daugumai bedarbių tikslinės grupės atstovų turėtų būti suteikiama detali ir sisteminga profesinio orientavimo paslauga, kurioje būtų padedama sudaryti išsamius karjeros planus, geriausiai atitinkančius asmeninius interesus bei rinkos poreikius, atsižvelgiant į tai, padedama pasirinkti mokymų programą. Geru ir sektinu pavyzdžiu galėtų būti laikomu projektas „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“: jame numatyta profesinio konsultavimo ir orientavimo paslauga. Tačiau net ir šiame projekte orientavimas galėtų būti vykdomas dar aktyviau – tik penktadalis iš projekto dalyvių dalyvavo profesinio orientavimo veiklose.<sup>20</sup> Taip pat pagirtinas projektų „Atrask save“ ir „Naujas startas“ veiklų derinimas – NEET jaunimas visų pirma dalyvauja mokymuose, skirtuose didinti jų motyvaciją, jiems suteikiama daugiau informacijos apie galimus karjeros pasirinkimus, suteikiami įrankiai, kurie gali būti naudojami siekiant įvertinti savo norus ir galimybes. Taip sudaromos prielaidos, kad asmenys geriau suvoks savo profesinius poreikius ir tolesniame etape pasirinks jiems tinkamiausius mokymus, leidžiančius efektyviai pasiekti užsibrėžtus karjeros tikslus.

<sup>19</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

<sup>20</sup> LDB tinklalapyje pateikiama informacija. [https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf\\_kompetenciju\\_didinimas.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf_kompetenciju_didinimas.aspx) [žiūrėta 2018 09 20].

- Riziką, kad ne visuomet yra investuojama į įgūdžius, kurių poreikį labiausiai jaučia tikslinės grupės atstovai, taip pat sukelia **situacijos, kai mokymų dalyviams nėra leidžiama patiems pasirinkti, kokie mokymai jiems bus finansuojami (keletas apklaustų asmenų identifiko tokius atvejus)**. Pavyzdžiui, viena dalyvė teigė, kad ji daug domėjosi ir buvo pasirinkusi labai konkrečią įstaigą, kurioje norėjo mokytis. Taip pat turėjo galimybes pati važinėti į pasirinktą miestą. Tačiau su ja dirbusi UŽT darbuotoja „parinko jai kitą miestą ir mokyklą“. Mokymų dalyvė yra patenkinta savo profesijos pasirinkimu, tačiau teigė, kad „mokymų kokybę vertina dviem balais iš dešimties“. Panašūs atvejai neturi egzistuoti. Tikėtina, kad šiuo konkrečiu atveju UŽT darbuotojai turėjo pagrindą nefinansuoti dalyvės pasirinktų mokymų. Tačiau tokių sprendimų priežastys turėtų būti itin išsamiai paaiškintos patiems dalyviams (tai šiuo atveju nebuvo padaryta).

|                                                                                                                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                                                            |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Finansuojamų mokymų tipas (neprofesiniai ar profesiniai, formalūs ar neformalūs) atitinka tikslinių grupių poreikius.</b> |  |

**Finansuojamų mokymų tipo atitikties tikslinių grupių poreikiams yra santykinai žema.**

- **Reikšmingai didesnis dėmesys skiriamas formaliojo profesinio mokymo programoms.** Formaliojo mokymo programos dažniau finansuojamos net tais atvejais, kai patys UŽT darbuotojai ir tikslinių grupių atstovai suvokia, kad konkrečioje situacijoje neformaliųjų mokymų finansavimas galėtų būti naudingesnis. Pavyzdžiui, nemaža vyresnio amžiaus bedarbių dalis jau turi formalią profesinę kvalifikaciją ir jiems labiau reikalingas žinių atnaujinimas ar praktinis taikymas (kuris gali būti greičiau įgyvendinamas neformaliųjų mokymų metu). Formaliųjų programų finansavimas daug didesniu mastu yra nulemtas UŽT noro pasiekti kuo aukštesnę rodiklio „kvalifikaciją įgijusių asmenų skaičius“ reikšmę. Remiantis UŽT duomenimis, 2014–2018 m. laikotarpiu pagal formaliojo profesinio mokymo programas mokėsi keturis kartus daugiau asmenų nei pagal neformaliojo.
- **Nepakankamai finansuojami bendrųjų gebėjimų mokymai** (išsamiau žr. kriterijų „Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje“).

|                                                                                      |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                        |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje.</b> |  |

**Iš dalies stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas jaučiamas rinkoje:**

- Remiantis UŽT duomenimis bei Lietuvos darbo skelbimų analize (žr. 4 priedą „Mokymų atitikties rinkos poreikiams (duomenų gavyba)“), **ESF lėšomis finansuojamos mokymo programos neblogai atitinka darbo rinkos poreikius**. Penki iš devynių populiariausių mokymų pagal švietimo posritį atitinka pačius populiariausius posričius pagal darbo skelbimų skaičių.<sup>21</sup>
- Tačiau finansuojami **mokymai ne taip gerai atitinka rinkos poreikius, kai darbo paklausa vertinama ne pagal skelbimų populiarumą, o pagal tai, kaip sunkiai yra užpildoma tuščia darbo vieta**.<sup>22</sup> Pavyzdžiui, vienos iš sunkiausiai užpildomų laisvų darbo vietų yra ne kvalifikuoti žemės ūkio darbininkai, asmens sveikatos priežiūros darbuotojai bei slaugos ir akušerijos specialistai. Tačiau UŽT finansuoja santykinai nedaug šiems pogrupiams priskiriamų mokymų.
- **Nepakankamai finansuojami neprofesiniai (bendrųjų gebėjimų) mokymai. Didelė darbo skelbimų dalis šalia profesinių kompetencijų ir kvalifikacijų dažnai reikalauja bendrųjų įgūdžių (pvz., užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo pradmenys ir pan.).** Tačiau 7-ojo VP prioriteto projektuose vykdoma nepakankamai bendrųjų įgūdžių mokymų. Pavyzdžiui, 17 % iš 2017 m. darbo paieškos portaluose pasirodžiusių darbo skelbimų reikalauja, kad kandidatai turėtų anglų kalbos įgūdžius. Tačiau anglų kalbos mokymai nepatenka į populiariausių mokymų dešimtuką (2017 m. tik 166 bedarbiai ESF lėšomis dalyvavo užsienio kalbų mokymuose). Tikėtina, kad profesinių ir bendrųjų

<sup>21</sup> Transporto paslaugos, Didmeninė ir mažmeninė prekyba, Statyba ir statybos inžinerija, Viešbučių ir maitinimo paslaugos, Kompiuterio taikymas ir kompiuterinis raštingumas.

<sup>22</sup> Skaičiuojama kaip procentas konkrečiam profesijos posričiui priskiriamų darbo skelbimų, kurie išliko darbo skelbimų portaluose ilgiau nei 30 dienų.

įgūdžių ugdymo mokymų derinimas reikšmingai padidintų nedirbančių asmenų šansus įsitvirtinti darbo rinkoje. Pavyzdžiui, vienu metu besimokant ir programavimo, ir anglų kalbos, yra daug didesnės įsidarbinimo galimybės, nes informacinėse technologijose pagrindinė – anglų kalba<sup>23</sup>. Tačiau šiuo metu dėl reikalavimo, kad tas pats asmuo gali dalyvauti tik vienuose pagal projektą finansuojamuose mokymuose tai yra neįmanoma.

**Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant akcentuotina, kad **organizuojamų mokymų atitiktis tikslinių grupių poreikiams yra santykinai žema**. Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Bedarbiai ne visuomet gali lengvai įvertinti, kokie mokymai jiems būtų naudingiausi. Todėl būtina daugiau dėmesio skirti jų konsultavimui ir profesiniam orientavimui. Taip pat būtina užtikrinti, kad dalyviai turėtų visą reikiamą informaciją apie projekto veiklas bei mokymų programas.
- Norint pasiekti rodiklių reikšmes, stengiamasi finansuoti kuo daugiau formalųjų mokymų (net tais atvejais, kai neformalieji mokymai labiau atitiktų tikslinės grupės poreikius).
- Nepakankamai finansuojami bendrųjų įgūdžių (neprofesiniai) mokymai.

### 1.1.3. AR FINANSUOJAMI MOKYMAI YRA KOKYBIŠKI?

Remiantis apklausos rezultatais, bedarbiai mokymo dalyviai mokymo veiklų kokybę vertina vidutiniškai (lyginant su kitų mokymų dalyvių tikslinių grupių atsakymais). 73 % iš 1 684 į apklausą atsakiusių bedarbių sutiko su teiginiu, kad yra labai patenkinanti bendra mokymų kokybė. 78 % iš 1684 respondentų sutiko su teiginiu, kad rekomenduotų savo pažįstamiems sudalyvauti šiuose mokymuose. 75 % respondentų teigė, kad mokymai atitiko jų lūkesčius. Palyginimui, kitų tikslinių grupių apklausose tų pačių klausimų įvertiniai svyravo apie 92–98 %. Remiantis ta pačia apklausa, tik dalis respondentų (72 % iš 1 684 respondentų) sutiko su teiginiais, kad mokymų turinys ir metodai buvo pritaikyti prie jų turimų žinių ir įgūdžių.

Tačiau atvirame apklausos klausime „ką būtų galima patobulinti mokymuose?“ bei interviu metu bedarbiai minėjo keletą pasikartojančių aspektų, kenkiančių bendrai mokymų kokybei. Dalyviai minėjo, kad kartu su jais mokymuose dalyvaudavo ir ne savo noru į mokymus užsiregistravę, nemotyvuoti asmenys. Nemotyvuotų asmenų dalyvavimas, dalyvių teigimu, kenkė visai mokymų kokybei. Taip pat dalyviai minėjo praktinių užduočių trūkumą. Apklausoje mokymų dalyviai rekomendavo, kad mokymų kokybė galėtų būti pagerinta aktyviau bendradarbiaujant su darbdaviais.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

**Kriterijus: Mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra teigiama.**



**Mokymų dalyvių dalis, kurių reakcija į mokymus yra teigiama, yra santykinai žema.** Į apklausą atsakę bedarbiai mokymų kokybę vertino prasčiau nei kitų tikslinių grupių atstovai. Maždaug 25 % apklausos respondentų nesutiko su teiginiais, kad mokymai buvo kokybiški, kad rekomenduotų savo pažįstamiems dalyvauti šiuose mokymuose. Atsižvelgiant į tai, kad apklausose dalyviai yra linkę teigiamai atsiliepti apie praeityje vykusias veiklas, egzistuoja tikimybė, kad reali nemažos dalies mokymų kokybė yra dar prastesnė ir nepakankama. Ekspertų nuomone, ketvirtadalis kokybe nepatenkintų apklaustų bedarbių yra nerimą keliantis rezultatas, įrodantis, kad būtinos papildomos kokybės kontrolės priemonės (žr. hipotezę „Ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės yra tinkamos ir pakankamos?“).

<sup>23</sup> Investuok Lietuvoje (2017). Darbo rinkoje reikalingų kvalifikacijų ir kompetencijų ugdymas Lietuvoje.

|                                                                                                                |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.</b>                                                                        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų turinys, procesas, forma yra pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.</b> |  |

**Mokymų turinys, procesas ir forma yra santykinai prastai pritaikyti prie specifinių tikslinių grupių poreikių.**

- Remiantis apklausos rezultatais, nemaža mokymų dalyvių dalis nesutiko su teiginiu, kad mokymų turinys ir metodai buvo pritaikyti prie jų turimų žinių ir įgūdžių.
- Projektų atvejo studijos taip pat patvirtina, kad dauguma atvejų mokymo programų turinys ir mokymo metodai yra identiški visiems asmenims, nepaisant jų turimų įgūdžių ar poreikių skirtumų. Lietuvoje nėra pakankamos galimybės rinktis mokymus, kurie būtų idealiai pritaikyti prie jų specifinių poreikių (pvz., mokymo programos, pritaikytos konkrečiai vyresnio amžiaus asmenims, daugiau mokymosi bedarant nekvalifikuotiems asmenims ir pan.). Tai sumažina motyvaciją mokytis bei mokymų rezultatyvumą. Teigiama išimtimi šioje srityje gali būti laikomi mokymai, finansuojami pagal priemonę 07.3.1-ESFA-V-402 „Neįgaliųjų profesinė reabilitacija“ (profesiniai mokymai vyksta neįgaliųjų profesinės reabilitacijos centruose, stengiamasi mokymų metodus pritaikyti prie specifinių neįgaliųjų tikslinės grupės poreikių).

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Ekspertiniu vertinimu, mokymams pasirenkami tinkamiausi ištekliai (moko tinkamas kompetencijas ir patirtį turintys asmenys, mokymosi priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą).</b> |  |

- **Ekspertiniu vertinimu, mokymams parenkamų išteklių tinkamumas ir dabartinė patvirtintų profesinio mokymo programų kokybė yra santykinai žema. Tiek formalios, tiek neformalios mokymo programos turi nemažai esminių trūkumų, kenkiančių jų kokybei.**
- Pagrindinis šiuo metu siūlomų **formaliųjų profesinio mokymo programų kokybei kylantis iššūkis yra šiuolaikiškumo ir lankstumo trūkumas.** UŽT atstovų teigimu, didelė dalis formaliojo mokymo programų yra pasenusios ir nepritaikytos prie dabartinių darbo rinkos poreikių, programų turinys nekeistas jau keletą metų. Nepaisant to, kad profesinių kompetencijų įgijimui itin svarbi yra praktika, formaliojo profesinio mokymo programos įprastai yra daugiau paremtos teoriniu mokymu. Be to, formaliojo profesinio mokymo programoms įprastai stinga lankstumo – jų turinys negali būti reikšmingai modifikuojamas, atsižvelgiant į konkrečios mokymų dalyvių grupės galimybes ir poreikius. Aktyviai netaikant kompetencijų pripažinimo, dalyviai negali „užsiskaityti“ dalykų, kurių kompetencijas ir taip jau turi ir privalo viską mokytis kartu su daug mažiau patirties turinčiais dalyviais. Tikimasi, kad formaliųjų profesinio mokymo programų nepakankamo lankstumo ir šiuolaikiškumo trūkumo iššūkis bus bent iš dalies išspręstas ŠMM įgyvendinus dabar siūlomas modulinės sistemos idėjas. Taip pat rekomenduojama į profesinio mokymo programų sudarymą ir įgyvendinimą aktyviau įtraukti konkrečius darbdavių atstovus. Pavyzdžiui, sudarant mokymų programas konsultuotis su darbdaviais, kokių konkrečių įgūdžių ir žinių trūkumą jie labiausiai jaučia. Mokymų „praktinė“ dalis gali būti dažniau organizuojama ne tik mokymo įstaigose, bet ir įmonėse (profesinės praktikos forma).

Neformaliojo profesinio mokymo programos įprastai yra lankstesnės ir labiau paremtos praktiniu mokymusi (lyginant su formaliosiomis). Tačiau **dėl nepakankamai griežto neformaliųjų programų tvirtinimo proceso labai didelė dalis šiuo metu sąraše patvirtintų programų yra nepakankamai kokybiškos, organizuojamos ir vedamos patirties ar pakankamų kompetencijų neturinčių asmenų.** Privatus asmuo, neturintis jokios mokymų vedimo patirties, gali užsiregistruoti ir patekti į patvirtintą neformaliųjų profesinių mokymų programų sąrašą. Pavyzdžiui, nemaža dalis sąraše patvirtintų programų yra privačių grožio salonų organizuojami kursai. Kyla abejonių, ar tikrai visi privačių salonų darbuotojai turi reikalingas kompetencijas mokytį kitus asmenis. Tikėtina, kad nekokybiškos neformaliojo mokymo programos galėtų „išnykti“ atsiradus daugiau informacijos apie dalyvių atsiliepimus ar programų efektyvumą (programų reitingas). Sumažinus informacijos asimetriją, tikėtina, kad daug mažiau asmenų rinksis mokytis nekokybiškose programose ir po kurio laiko jos pačios „išnyks“.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant teigtina, kad šiame skyriuje analizuotų **profesinių mokymų kokybė yra santykinai žema**. Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Nepakankamas formaliųjų profesinio mokymo programų lankstumas ir šiuolaikiškumas. Programos turėtų būti atnaujinamos kuo dažniau, pritaikant jas prie naujausių darbo rinkos poreikių ir į planavimo bei įgyvendinimo procesą įtraukiant darbdavių atstovus. Taip pat reikalingas modulinės sistemos vykdymas.
- Būtina skatinti mokymų vykdytojus (ypač formaliojo profesinio mokymo) kuo daugiau dėmesio skirti praktinėms užduotims (pvz., praktika darbo vietose turėtų tapti absoliučios daugumos programų integralia dalimi).
- Nemaža dalis patvirtintų neformaliojo profesinio mokymo programų yra abejotinos kokybės (pvz., vedamos jokios patirties ar kvalifikacijos neturinčių „lektorių“). Nesant galimybių „priverstinai išvalyti“ neformaliųjų profesinio mokymo programų sąrašą nuo nekokybiškų programų, iššūkis gali būti iš dalies sprendžiamas suteikiant mokymų dalyviams daugiau informacijos renkantis programas.
- Trūksta prie specifinių tikslinių grupių poreikių (pvz., vyresnio amžiaus, bazinių įgūdžių neturinčių asmenų) pritaiktų profesinių programų pasiūlos. Būtina skatinti mokymų vykdytojų ir lektorių pastangas vengti „vieno šablono“ mokymų vykdymo, nepriklausomai nuo specifinių tikslinių grupių.

#### 1.1.4. AR MOKYMŲ ĮGYVENDINIMAS YRA EFEKTYVUS?

Toliau šiame skyriuje (daugiausia remiantis sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatais) pateikiamos išvados dėl mokymams skirtų lėšų efektyvumo.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

**Kriterijus: Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (lėšos neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti).**



Mokymams **skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas yra santykinai žemas**.

- Efektyvumą iš dalies užtikrina formalių mokymų kainos nustatymo metodika<sup>24</sup>. Tačiau remiantis šia metodika, **mokymų vykdytojai kainą gali parinkti tam tikrose ribose. Todėl jie yra linkę rinktis didžiausią galimą kainą** (remiantis interviu su UŽT atstovais). Be to, yra tikimybė, kad profesinio mokymo įstaigos nurodo didesnes mokymų programų kainas tais atvejais, kai kaina finansuojama ES lėšomis (lyginant su atvejais, kai privatūs asmenys mokosi savo lėšomis). 2018 m. valstybės audito metu<sup>25</sup> buvo identifikuota, kad mokymų kuponuose nurodytos ir ES lėšomis apmokėtos mokymo kainos yra reikšmingai didesnės nei profesinio mokymo įstaigų siūlomos mokymų, apmokamų privačiomis lėšomis, kainos. Šiuos audito rezultatus taip pat patvirtina kito valstybinio audito rezultatai ir UŽT atlikta kainų analizė. Audito ataskaitoje teigiama, kad dėl nurodytų aplinkybių preliminarai sisteminė klaida priemonių lygiu yra 5,8 mln. Eur. Atsižvelgiant į tai, kad audito bei UŽT ataskaitose nenagrinėtos identifikuotų skirtumų priežastys, ESFA atmetė audito išvadą dėl netinkamo lėšų naudojimo. ESFA teigimu, kainų skirtumai yra nulemti ir mokymo programų skirtumų (pvz., privačiomis lėšomis besimokantys asmenys negauna papildomo praktinio mokymo). Nepaisant šio išvados atmetimo, UŽT bei valstybės kontrolės ataskaitų pastebėjimai jokių būdu negali būti visiškai ignoruojami. UŽT darbuotojai bei ESFA atstovai kiekvienu atveju turėtų itin atidžiai tikrinti, ar nurodoma profesinio mokymo kaina nėra „dirbtinai“ užkelta, kai mokymai apmokomi ESF lėšomis. Be to, UŽT

<sup>24</sup> LR vyriausybės nutarimas DĖL LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS 2008 M. GRUODŽIO 8 D. NUTARIMO NR.1320 „DĖL PROFESINIO MOKYMO LĖŠŲ SKAIČIAVIMO VIENAM MOKINIUI, KURIS MOKOSI PAGAL FORMALIOJO PROFESINIO MOKYMO PROGRAMĄ, METODIKOS PATVIRTINIMO“ PAKEITIMO <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.429657?jfwid=-502pzu11i> [žiūrėta 2018 09 10].

<sup>25</sup> Valstybinio audito ataskaita (2018) <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3814>.



atstovų teigimu, tikėtina, kad šią riziką įveikti padės planuojamos Profesinio mokymo įstatymo pataisos, kurios numatys, kad mokymų kaina finansuojant juos tiek iš privačių, tiek iš viešų lėšų turi būti vienoda.

- Finansavimas skiriamas ir tiesiogiai su mokymais nesusijusioms veikloms (pvz., dalyvių stipendijoms, kelionių išlaidoms). Atsižvelgiant į nedirbančių asmenų tikslinės grupės specifiką (pvz., nedirbantys asmenys dažnai susiduria su finansiniais sunkumais), papildomų išlaidų finansavimas atrodo visiškai pagrįstas. Tačiau **yra tikimybė, kad papildomoms veikloms neretai skiriamos per didelės sumos**. Pavyzdžiui, pagal projektus „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ bei „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų stiprinimas“ iš viso mokymų kainos finansavimui nuo 2014 m. buvo skirta 6,18 mln. eurų. Mokymų dalyvių kelionių išlaidų padengimo išlaidoms skirta nedaug mažesnė suma – 4,48 mln. eurų. Apgyvendinimo išlaidoms skirta daug mažesnė suma – 430 tūkst. eurų. Remiantis sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatais, apgyvendinimo išlaidos neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos mokymų efektyvumui. Atsižvelgiant į tai, kad konkrečios kelionės metu arba finansuojant dalyvių nakvynę nesukuriama konkreti pridėtinė vertė, projektų lėšos galėtų būti labiau taupomos šių veiklų finansavimo sąskaita. Pavyzdžiui, dalyviai galėtų būti skatinami rinktis netoli jų gyvenamos vietos esančias mokymo įstaigas.

|                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų programos nėra ištęstos.</b>              |  |

**Vertinant pagal programų trukmę, mokymų efektyvumas yra santykinai aukštas.** Vertinant bendrai, nebuvo identifiukuota iššūkių, susijusių su neefektyviai ištęstomis mokymo programomis. Tačiau dalis mokymų dalyvių teigė, kad nemaža dalis mokymų metu pateikiamos informacijos jiems jau buvo žinoma, kad realiai kažko naujo išmoko tik dalyje paskaitų. Įprastai taip teigė asmenys jau turėję profesinės patirties srityje, kurios kompetencijas pasirinko tobulinti mokymų metu arba buvo mokęsi savarankiškai. Atsižvelgiant į tai, siekiant maksimizuoti mokymų efektyvumą, **būtina aktyviau vykdyti kvalifikacijų ir kompetencijų pripažinimą**. Pirmą, kiekvieno bedarbio atveju turi būti detaliau vertinama, ar asmuo tikrai neturi profesinių kompetencijų (galbūt jam trūksta tik formalaus jų pripažinimo). Turėtų būti stengiamasi kuo daugiau asmenų paskatinti ir motyvuoti laikyti egzaminus ir gauti kvalifikacijos ar kompetencijų pripažinimą (kitu atveju „pinigai išmetami“ pakankamai kompetencijų turinčių asmenų mokymams). Antra, kompetencijų pripažinimas turėtų būti vykdomas absoliučioje daugumoje mokymų programų. Prieš mokymus turėtų būti patikrinamos dalyvių turimos kompetencijos ir mokymų programos pritaikomos pagal pažangos lygį (pvz., patirties turintiems asmenims leidžiama „užsiskaityti“ įvairius mokomuosius dalykus arba vietoje jų suteikiamos galimybės mokytis sudėtingesnių dalykų savarankiškai).

|                                                                        |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b>        |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni.</b> |  |

**Tikimybė, kad sumažinus mokymams skirtas sąnaudas jų rezultatai taip pat iškart reikšmingai sumažėtų, yra santykinai žema.**

- Viena iš pagrindinių sąnaudų-efektyvumo analizės išvadų yra ta, kad **paslaugai išleistas papildomas euras turi mažą įtaką projekto dalyvių įsidarbinimo tikimybei**. Skirtumai tarp skirtingos kainos programų nėra žymūs. Tai atliepia ir mokslinę literatūrą, kuri tokių skirtumų trūkumą įvardija kaip „placebo efektą“<sup>26</sup>. Jis parodo, kad pakanka bedarbiui parodyti, kad jis kažkam rūpi, yra įdomus, ir to pakanka jį paskatinti pačiam intensyviau ieškoti darbo. Dėl šios priežasties būtų galima įtraukti daugiau asmenų į pigesnes mokymo programas ir mažiau į brangias, taip vien įtraukimu paskatinant bedarbius asmenis imtis daugiau iniciatyvos.

<sup>26</sup> Beam, E. (2016). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job fair attendance. Journal of Development Economics (120), 32–40.



- Be skirtingų mokymo programų naudos palyginimo sistemos, **dalyviai gali vertinti tik jų kainą**. Dėl šios priežasties ne visuomet pasirenkamas geriausias sąnaudų ir naudos santykis (pvz., pasirenkamos brangios programos, nebūtinai kuriančios aukštą pridėtinę vertę dalyviui).
- Mokymų **efektyvumas gali būti padidintas ir skatinant trišalių sutarčių pasirašymą** (sutarties tipas nelemia mokymų kainos). Sąnaudų-efektyvumo analizė rodo, kad asmenys, kurie dalyvavo mokymosi paslaugose pasirašę trišales sutartis, turėjo daug didesnius šansus dirbti, tai ypač matosi projekte „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“. Trišales sutartis pasirašę nekvalifikuoti bedarbiai turėjo beveik 2 kartus didesnius šansus, o vyresnio amžiaus – beveik 3,5 karto didesnius šansus dirbti, lyginant su dvišalę sutartį pasirašiusiais dalyviais.
- **Kai kurioms tikslinėms grupėms mokymų tipas turėjo įtaką jų įsidarbinimo šansams**. Konkrečiau, nekvalifikuotiems bedarbiams neformalus mokymai sumažino šansus įsidarbinti. Ši išvada yra logiškai pagrįsta, nes šios tikslinės grupės atstovai kvalifikaciją įgyti gali tik formalių mokymų metu. Tai reiškia, kad nekvalifikuotiems bedarbiams įprastai pigesnių neformaliųjų mokymų finansavimas (lyginant su formaliais) sumažina ir teigiamo poveikio tikimybę – efektyvumas sumažėja. Tačiau kitų tikslinių grupių atveju (ypač asmenims, jau turintiems formalią profesinę kvalifikaciją) mokymų tipas neturėjo reikšmingos įtakos įsidarbinimo tikimybei. Pavyzdžiui, remiantis sąnaudų – efektyvumo analize, vyresnio amžiaus bedarbiams mokymų tipas neturėjo poveikio. Tai reiškia, kai asmeniui labiau reikalingas yra įgūdžių atnaujinimas, o ne formalios kvalifikacijos įgijimas, trumpesnės trukmės ir įprastai pigesnių neformaliųjų mokymų finansavimas yra galimai efektyvesnis (lyginant su formaliais mokymais).

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

**Kriterijus: Mokymų efektyvumas yra didesnis lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis.**



Remiantis sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatais, mokymų efektyvumas ne visais atvejais yra didesnis, lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis.

- Remiantis sąnaudų-efektyvumo analize, nekvalifikuotiems asmenims didžiausią sąnaudų-efektyvumo santykį (skiriant papildomą eurą paslaugai) turėjo darbo įgūdžių įgijimo rėmimas. Antra paslauga pagal santykį – mokymų paslaugų išlaidų mokėjimas; trečia – darbo rotacija. Tai reiškia, kad nekvalifikuoti asmenys, kurie dalyvavo darbo įgūdžių įgijimo rėmimo paslaugoje, turėjo didesnius šansus įsidarbinti, nei baigę profesinį mokymą. Todėl ateityje būtų galima skirti daugiau resursų būtent darbo įgūdžių įgijimo rėmimo paslaugai.
- Sąnaudų-efektyvumo analizės rezultatai parodė, kad **vyresnio amžiaus bedarbiams didžiausią sąnaudų-efektyvumo santykį (skiriant papildomą eurą paslaugai) turinti paslauga buvo parama bedarbių teritoriniam judumui**. Antra pagal sąnaudų-efektyvumo santykį buvo įdarbinimo subsidijuojant paslauga, trečia – mokymų paslaugų išlaidų mokėjimas. Vyresnio amžiaus asmenys, kurie gavo įdarbinimo subsidijuojant paslaugą, turėjo daug didesnius šansus dirbti 6 mėn. po paslaugos gavimo nei tie, kurie dalyvavo profesinio mokymo paslaugose. Šie rezultatai parodo, kad įdarbinimo subsidijuojant paslauga buvo daug efektyvesnė nei profesinio mokymo, todėl ateityje būtų galima skirti jai daugiau pinigų. Šią išvadą patvirtino ir interviu metu identifikuoti UŽT atstovų pastebėjimai. Jų teigimu, vyresnio amžiaus bedarbiams profesinis mokymas ne visuomet yra pati tinkamiausia veikla, nes šios tikslinės grupės atstovai dažnai turi profesinę kvalifikaciją ir darbo negali susirasti dėl kitų priežasčių (pvz., darbdavių nenoro samdyti vyresnio amžiaus asmenis, vyresnio amžiaus asmenims reikia profesinių praktinių įgūdžių atnaujinimo).
- **Vertinant mokymams alternatyvias veiklas – įdarbinimą subsidijuojant bei darbo įgūdžių įgijimo rėmimą – būtina atkreipti dėmesį į privačių lėšų išstūmimo riziką**. Pavyzdžiui, priemonės „Parama darbui – VD“ dalyvių apklausa parodė, kad net 80 proc. priemonės projektų vykdytojų veiklas būtų vykdę (darbuotojus samdę) ir be ESF finansavimo.<sup>27</sup> Nepasiant to, privačių lėšų išstūmimo rizika „svyruoja“ priklausomai nuo ekonominės situacijos ir to, kokios tikslinės grupės įdarbinimas yra remiamas. Pirma, kai yra krizė / aukštas nedarbas, subsidijuojamo įdarbinimo „išstūmimo“ efektas yra mažas. Ekonomikos krizės laikotarpiu darbdavių ateities lūkesčiai yra pesimistiški ir tik nedidelė jų dalis steigia naujas darbo vietas. Šiuo atveju subsidija skirta tam, kad pakeistų naujos darbo vietos naudos

<sup>27</sup> „Visionary Analytics“, 2018 m. rugsėjį atlikta įmonių atstovų, dalyvavusių „Parama darbui – VD“ priemonėje apklausa.

/ kaštų vertinimą (sumažindama kaštus) ir paskatintų: a) įsteigti naują darbo vietą; b) priimti specifinę bedarbių grupę tam, kad jie neprarastų darbo įgūdžių, nenutoltų nuo darbo rinkos. Antra, gavęs subsidiją darbdavys renkasi kandidatus ne atviroje darbo rinkoje, o turi įdarbinti bedarbį, kuris priklauso Užimtumo tarnybos atrinktai grupei. Kadangi dažniausiai tai yra pažeidžiamesnė grupė, subsidijos gali padėti joms įsitvirtinti darbo rinkoje, o alternatyvus „kandidatas“ (nepriklausantis socialiai pažeidžiamoms grupėms), kurį būtų pasirinkęs darbdavys, galbūt įsidarbintų kitur. Tai reiškia, kad, net ir esant žemam nedarbo lygiui, subsidijos galimai padeda sumažinti struktūrinį nedarbą, padėdamos bedarbiams, kurių net ir esant laisvai darbo vietai darbdaviai nepriimtų.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant teigtina, kad **šiame skyriuje analizuojamų mokymų efektyvumas yra santykinai žemas (buvo identifikuota iššūkių)**. Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Kai kurių bedarbių grupių atveju įdarbinimo subsidijuojant ar darbo įgūdžių įgijimo rėmimo efektyvumas buvo didesnis nei mokymų finansavimo. Tai parodo, kad būtina vertinti kiekvieno asmens situaciją ir identifikuoti esmines priežastis, kodėl jis nesusiranda darbo (pvz., vyresnio amžiaus asmenys dažnai turi reikalingų kompetencijų, bet darbdaviai nėra linkę jų samdyti dėl amžiaus).
- Mokymams skirtos lėšos galėtų būti sutaupomos papildomų veiklų – kelionės išlaidų ar apgyvendinimo finansavimo – sąskaita.
- Dažniau įvertinti „placebo efekto“ pasireišimo tikimybę – kai kurių asmenų šansus įsidarbinti padidina ne mokymų metu įgytos kompetencijos, o pats faktas, kad jie dalyvavo mokymuose. Tokiu atveju asmenys gali būti siunčiami į trumpesnės trukmės ir pigesnius mokymus.

### 1.1.5. AR NAUDOJAMI MOKYMŲ KOKYBĖS KRITERIJAI IR KONTROLĖS PRIEMONĖS YRA TINKAMOS IR PAKANKAMOS?

Lentelėje pateikiama, kokios mokymų kokybės ir efektyvumo kontrolės priemonės yra taikomos bedarbių mokymuose.

**Lentelė 7p3: Taikomi mokymų kokybės užtikrinimo kriterijai ir kontrolės priemonės**

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                         | Ar taikoma?                   | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokymų planavimas (priemonės prieš mokymus)</b>                                                              |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Finansuojami tik kompetentingų įstaigų patvirtinti mokymai / lektoriai (kokybės patikra vykdoma ex ante)</b> | Taip, bet yra keletas iššūkių | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priemonėmis „Bedarbių integracija į darbo rinką“ bei „Jaunimo užimtumo rėmimas“ finansuojami mokymai, esantys tik patvirtintų mokymų programų sąrašuose (prieinama UŽT tinklalapyje<sup>28</sup>). Mokymų kokybė vertinama formalių ir neformalių mokymų akreditavimo metu. Formaliųjų mokymo programų kokybę detalčiai vertina kompetentingos institucijos (KPMPC, ŠMM). Šiuo metu norint užregistruoti neformalaus mokymo programą, pakanka parengti mokymo programos aprašymą ir jį suderinti su akredituota įstaiga.</li> <li>• Priemonėje „Neįgalųjų profesinė reabilitacija“ mokymai organizuojami remiantis kitokia strategija. Profesinės reabilitacijos centruose įdarbinami tinkamos kvalifikacijos lektoriai. Mokymų programos kuriamos specialiai jas pritaikant tikslinės grupės poreikiams. Ši lektorių ir mokymų atrankos strategija logiškai pagrįsta, tačiau norint išvengti nekokybiškų mokymų programų rizikos, profesinės reabilitacijos centruose vykdomų mokymo programų kokybė turėtų būti nuolat tikrinama kompetentingų institucijų.</li> </ul> |
| <b>Visi pirkimai vykdomi viešųjų konkursų būdu</b>                                                              | Ne                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asmenys patys renkasi, kokiuose mokymuose jie norėtų dalyvauti.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>28</sup> Mokymo programų sąrašas

<https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/MokProgramosNeformaliosiosSarasas.aspx> [žiūrėta 2018 09 20].

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                             | Ar taikoma?                   | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokymų vykdytojai ir priemonės parenkamos vadovaujantis ekonominio naudingumo principu</b>                       | Ne                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Neegzistuojant sistemai, leidžiančiai palyginti skirtingų mokymo programų kokybę, bedarbiai ar juos konsultuojantys UŽT atstovai negali įvertinti, kuri programa būtų potencialiai „ekonomiškai naudingiausia“ (t. y. kurių konkrečių mokymų kainos ir kokybės santykis asmeniui būtų geriausias).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Prieš finansuojant mokymus konsultuojamasi su tikslinėmis grupėmis ir atliekami mokymų poreikio tyrimai</b>      | Iš dalies                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>UŽT kasmet rengia Įsadarbinimo galimybių barometrą ir darbo rinkos prognozę. Tačiau nėra konkrečių priemonių, kurios susietų stebėsenos rezultatus su mokymų programų pasiūla ir jos korekcijomis – UŽT negali parinkti, kokios mokymo programos patenka į sąrašus. Vienintelis šiuo metu galimas būdas, kaip UŽT gali paveikti mokymų programų pasirinkimą, tai informuoti tikslines grupes apie darbo rinkos poreikius. Šiuo metu tai daroma gana pasyviai ir nesistemiškai – privačių konsultacijų metu UŽT atstovai kartais informuoja bedarbius apie tai, kokios profesijos šiuo metu yra paklausiausios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Naudojamos patvirtintos mokymų lėšų apskaičiavimo metodikos</b>                                                  | Taip, bet yra keletas iššūkių | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiekvienais metais ŠMM tvirtina profesinio mokymo lėšų skaičiavimo vienam mokiniui, kuris mokosi pagal formaliojo profesinio mokymo programą, metodiką<sup>29</sup>. Tačiau esama formalijų mokymų kainos nustatymo metodika nepasiūlo konkrečios programų kainos, o suteikia galimybes tą kainą keisti tam tikrose ribose. Todėl tikėtina, kad mokymų organizatoriai visada pasirinktų didžiausią galimą mokymų kainą.</li> <li>Neformalių mokymų kainą mokymų teikėjas turi pagrįsti UŽT. Visgi UŽT turi nepakankamai kompetencijų įvertinti, ar kaina yra adekvati.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Prieš finansuojant mokymus atliekami specialūs rinkos kainų tyrimai</b>                                          | Ne                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Šiuo metu rinkos kainų tyrimai nėra atliekami. Tačiau rinkos kainų tyrimai galėtų padėti UŽT įvertinti, ar jiems pateikiamas neformalių mokymo programų kainos pagrindimas yra adekvatus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Vykdoma detali mokymų dalyvių atranka (asmuo arba ji siunčianti institucija privalo pagrįsti mokymų poreikį)</b> | Taip, bet yra keletas iššūkių | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nedirbantis asmuo, norintis gauti mokymų finansavimą, turi priklausyti projektų tikslinei grupei(-ėms).</li> <li>Asmuo turi pagrįsti savo mokymų pasirinkimą teritorinių UŽT skyrių darbuotojams. Tačiau neegzistuojant aiškioms taisyklėms, gana sunku įrodyti, ar asmens mokymai turėtų būti finansuojami.</li> <li>Šiuo metu yra nustatytos tik individo mokymams skiriamo finansavimo lubos (formaliųjų mokymų atveju – šešių minimaliojo mėnesio algų suma, neformaliųjų – trijų). Tačiau dauguma programų yra pigesnės. Todėl absoliučiai daugumai bedarbių finansuojama visa mokymų suma – nėra galimybių nustatyti mažesnės apimties mokymų finansavimą (pvz., geresnių pajamų namų ūkiuose gyvenantiems bedarbiams galėtų būti finansuojama tik dalis mokymų kainos).</li> <li>Remiantis interviu su naudos gavėjais paaiškėjo situacija, kad galimybė gauti mokymų kainos finansavimą naudojasi ir asmenys, kurie nebūtinai būtų laikomi tikslinių grupių atstovais – jie „apeina taisykles“ ir tokiais tampa specialiai. Pavyzdžiui, asmenys galintys susirasti darbą pagal savo kvalifikaciją, kartais nori persikvalifikuoti. Tokiu atveju jie užsiregistruoja UŽT ir gauna bent dalinį norimų mokymų finansavimą. Taip pat kai kurios privačios mokymo įstaigos nukreipia jose norinčius studijuoti asmenis į UŽT, atskleisdami galimybes, kaip jie gali pretenduoti į mokymų kainos finansavimą.</li> </ul> |
| <b>Mokymų įgyvendinimas (priemonės įgyvendinamos vykstant mokymams)</b>                                             |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Už projektų įgyvendinimą atsakingi asmenys dalyvauja mokymuose</b>                                               | Ne                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vykdomas per daug skirtingų mokymų, kad UŽT atstovai galėtų juose visuose dalyvauti. Šiuo metu UŽT vykdomos planinės ir neplaninės patikros yra daug efektyvesnė strategija priemonių, kuriose numatyti bedarbių profesiniai mokymai atveju.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Mokymų dalyviai registruojami centralizuotoje sistemoje (tas pats asmuo negali dalyvauti keliuose mokymuose)</b> | Taip, bet yra keletas iššūkių | <ul style="list-style-type: none"> <li>Priemonių „Bedarbių integracija į darbo rinką“ bei „Jaunimo užimtumo rėmimas“ dalyviai registruojami centralizuotoje UŽT sistemoje, todėl neįmanoma, kad tas pats asmuo dalyvautų keliuose mokymuose. Iš esmės tai būtina ir efektyvi mokymų kokybės kontrolės priemonė. Tačiau dėl egzistuojančio bendrųjų įgūdžių mokymų trūkumo vertėtų apsvarstyti galimybę leisti asmenims pagal tuos pačius projektus derinti profesinių ir bendrųjų įgūdžių mokymų veiklas (žr. hipotezę „Ar mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius?“).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

<sup>29</sup> LR vyriausybės nutarimas DĖL LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS 2008 M. GRUODŽIO 8 D. NUTARIMO NR.1320 „DĖL PROFESINIO MOKYMO LĖŠŲ SKAIČIAVIMO VIENAM MOKINIUI, KURIS MOKOSI PAGAL FORMALIOJO PROFESINIO MOKYMO PROGRAMĄ, METODIKOS PATVIRTINIMO“ PAKEITIMO <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.429657?jfwid=-502pzu11i> [žiūrėta 2018 09 10].

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                                                        | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Iššūkiu gali būti laikoma tai, kad duomenys apie priemonės „Neįgaliųjų profesinės reabilitacija“ tikslinės grupės mokymus nėra centralizuoti. Pavyzdžiui, už neįgaliųjų mokymus yra atsakingi profesinės reabilitacijos centrai. Jie pateikia UŽT bendras sąskaitas už visų asmenų mokymus ir UŽT jas finansuoja. Todėl UŽT sistemoje nėra matoma, kokie asmenys kokiuose mokymuose dalyvavo ir kokia buvo jų kaina. Lygiagrečiai UŽT individualiu lygmeniu skirsto finansavimą kitoms veiklos (pvz., stipendijos). Tai padidina riziką, kad tas pats asmuo gaus dvigubą finansavimą. Duomenys apie priemonę „Neįgaliųjų profesinės reabilitacija“ finansuotų mokymų dalyvius individualiu lygmeniu taip pat privalo būti suvedami į bendrą sistemą tiek mokymų stebėsenos, tiek vertinimo tikslams.</li> </ul>                                                |
| Planinės patikros                                                                                                                              | Taip        | Visų projektų atveju planines patikras vykdo tiek ESFA, tiek UŽT. Tokių patikrų metu yra tikrinama, ar paslaugų teikėjas laikosi teisės aktų ir sutarčių įsipareigojimų.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Neplaninės patikros                                                                                                                            | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visų projektų atveju neplanines patikras taip pat vykdo tiek ESFA, tiek UŽT. Neplaninės patikros įprastai atliekamos remiantis teritorinės darbo biržos mokymų dalyvių skundais. Esant labai komplikuotiems atvejams, UŽT kreipiasi į ŠMM, kad būtų įvertinta konkrečios mokymų programos turinio kokybė. Šių neplaninių patikrų metu yra tikrinama privaloma pagal teisės aktus pildyti dokumentacija, mokymo proceso apskaitymo dokumentai, skundo aplinkybės.</li> <li>Tačiau UŽT atlieka neplanines patikras tik tais atvejais, kai gaunami mokymų dalyvių skundai dėl mokymų kokybės. Neplaninės patikros turėtų būti vykdomos ir visiškai atsitiktiniu būdu. Tikėtina, kad žinodami, kad mokymus bet kada gali patikrinti UŽT ir ESFA atstovai, mokymų vykdytojai bus labiau suinteresuoti užtikrinti kiekvienų mokymų kokybę bei efektyvumą.</li> </ul> |
| <b>Mokymų pabaiga (priemonės įgyvendinamos iš karto po mokymų)</b>                                                                             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Vertinamos dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai                                                                                                   | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliose profesinio mokymo programose mokymų pabaigoje asmuo privalo įrodyti savo turimas kompetencijas (tačiau nėra vertinama, ar kompetencijos buvo įgytos mokymų metu).</li> <li>Neformaliose mokymo programose dažnai remiamasi prielaida, kad mokymuose iki galo sudalyvavęs asmuo turėjo įgyti planuotas kompetencijas. Siekiant užtikrinti mokymų kokybę bei dalyvių motyvaciją, dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai turėtų būti tikrinami absoliučiai visų mokymų programų metu. Idealiu atveju žinios ir įgūdžiai turėtų būti tikrinamos ir prieš, ir po mokymų, palyginant jų pokytį.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Renkamos mokymų dalyvių apklausos anketos (iš karto po mokymų)                                                                                 | Ne          | Kokybės vertinimo anketas renka nebent mokymų organizatoriai savo noru (nėra tokių reikalavimų, jie neprivalo už rezultatus atsiskaityti UŽT).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Grįžtamasis ryšys iš mokymų dalyvių renkamas ir kitais būdais nei mokymų anketos iš karto po mokymų (pvz., fokus grupės, asmeniniai pokalbiai) | Ne          | Grįžtamąjį ryšį kitais būdais taip pat renka nebent mokymų organizatoriai savo noru (nėra tokių reikalavimų, jie neprivalo už rezultatus atsiskaityti UŽT).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Surinktas grįžtamasis ryšys sisteminamas, daromos išvados                                                                                      | Iš dalies   | Kiekvienais metais UŽT apklausia atsitiktiniu būdu atrinktus mokymų dalyvius apie jų pasitenkinimą mokymais. Apibendrinti rezultatai viešinami UŽT tinklalapyje <sup>30</sup> . Tačiau mokymai pernelyg skiriasi, kad šiuos apibendrintus rezultatus būtų galima realiai panaudoti, siekiant tobulinti mokymų finansavimo sistemą (pvz., įvertinti, kurių programų ar mokymo įstaigų mokymai vertinami geriausiai). Be to, nėra viešinami duomenys (pvz., mokymų dalyvių įsidarbinimo procentas, dalyvių atsiliepimai apie mokymų kokybę) apie atskiras mokymų programas. Tokios informacijos viešinimas daug geriau atskleistų mokymų kokybės skirtumus.                                                                                                                                                                                                                                             |

<sup>30</sup>[https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Apklausa.aspx?AspXPage=g\\_74BA386F45D541BEA55864260B990FA9:%2540ID%3D43](https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Apklausa.aspx?AspXPage=g_74BA386F45D541BEA55864260B990FA9:%2540ID%3D43).

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                             | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Priemonės įgyvendinamos praėjus kuriam laikui po mokymų</b>                      |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Su mokymų dalyviais susisiekiama praėjus keletui savaičių po mokymų                 | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rengiamos atsitiktiniu būdu atrinktų dalyvių apklausa apie profesinio mokymo paslaugų vertinimą. Dalyvių klausiama, kaip jie vertina teorines žinias, praktinius įgūdžius, mokytojų žinias ir jų profesinį pasirengimą, mokymų patalpas ir priemones. Taip pat klausiama, ar mokymų dalyviams pavyko susirasti darbą ir ar jie dirba pagal tą profesiją, kurios mokymuose dalyvavo. Apklausų rezultatai apibendrinami ir viešinami UŽT tinklalapyje<sup>31</sup>. Tačiau, vertintojų nuomone, susidaro įspūdis, kad rezultatai analizuojami kiek atmetinai – grafikuose pastebėta nemažai neaiškumų. Nėra įrodymų, kad šių apklausų rezultatai būtų naudojami siekiant tobulinti mokymų kokybę (bus patikslinta fokus grupių metu).</li> </ul> |
| Su mokymų dalyviais susisiekiama praėjus pusei metų ar daugiau po mokymų            | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymų poveikis (ar asmuo dirba ir toliau mokosi) vertinamas remiantis UŽT sistemos duomenimis – administraciniai duomenys apie individų įsidarbinimo lygį. Šiuos duomenis ESFA atstovams teikia UŽT. Susisiekiama tik su labai maža dalimi atsitiktinai atrinktų mokymų dalyvių (žr. prieš tai eilutėje apie UŽT apklausas).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Naudojami sistemos duomenys, siekiant įvertinti mokymų naudą ir poveikį             | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kiekvienais metais UŽT ir „Sodra“ pateikia duomenis ESFA, leidžiančius įvertinti, kokia dalis ESF finansuotose veiklose dalyvavusių bedarbių dirba praėjus 6 mėn. po dalyvavimo (UŽT taip pat renka duomenis apie tai, kokia dalis mokymų dalyvių dirba praėjus 12 ir 24 mėn. po mokymų, tačiau šie duomenys nenaudojami atsiskaitymams). Taip pat renkami duomenys apie tai, kokia dalis pagal priemonę „Jaunimo užimtumo rėmimas“ finansuotose veiklose dalyvavusių asmenų toliau tęsia mokymąsi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| Egzistuoja sistema, leidžianti palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybę tarpusavyje | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remiantis atsitiktiniu būdu atrinktų profesinio mokymo dalyvių atsakymais, UŽT skelbia populiariausių profesinio mokymo įstaigų sąrašą. Tačiau imtis, kuria remiamas šis reitingavimas, yra kiek per maža (apklausama apie 2 tūkst. bedarbių).</li> <li>Nėra egzistuojanti mokymo paslaugas teikiančių įstaigų ir mokymo programų reitingavimas pagal mokymų kokybę, kuris galėtų prisidėti prie geresnio bedarbių pasirinkimo, kur mokytis. Visgi pagirtina, kad UŽT jau pradeda kalbėti apie tokios reitingavimo sistemos galimybę.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Remiantis pateikta lentele, toliau šiame skyriuje vertinama, ar taikomi kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą ir kokybę.

|                                                                                                                    |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant į objektyvius rodiklius.</b>                                  |  |

#### Vertinant mokymų kokybę nepakankamai atsižvelgiama į objektyvius rodiklius.

- Formaliojo profesinio mokymo programos** turi gauti patvirtintų institucijų akreditaciją, jos yra nuolat tikrinamos. Todėl šių programų kokybė bent iš dalies yra vertinama atsižvelgiant į objektyvius rodiklius (kriterijų išpildymas būtinas siekiant gauti akreditaciją).
- Tačiau **neformaliojo profesinio mokymo programos kol kas nėra vertinamos, atsižvelgiant į objektyvius rodiklius**. SADM ar UŽT atstovų teigimu, šiuo metu yra labai lengva patekti į patvirtintų neformaliojo profesinio mokymo programų sąrašą (pateikiamų programų turinys ar lektorių darbo kokybė nėra tikrinama ekspertų). Šioje srityje numatyti teigiami pokyčiai. Nuo 2019 m. sausio mėn. neformaliųjų profesinio mokymo programų registravimą perima KPMPC, bus kiek griežtesnė ex ante kontrolė, ją harmonizuojant su kitomis programomis studijų programų registre. Tačiau bus vertinamos tik kvalifikaciją suteikiančios neformaliojo mokymo programos ir tik pradiniam etape (nebus atliekamas tęstinis ar pakartotinis programų vertinimas). Dėl šios priežasties kvalifikacijos nesuteikiančių neformaliojo profesinio mokymo programų kokybė remiantis objektyviais kriterijais ir toliau tikrinama nebus – išliks didelė rizika, kad bus tvirtinamos ir finansuojamos nekokybiškos programos.

<sup>31</sup> UŽT (2017) Profesinio mokymo paslaugų vertinimas [http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Apklauso\\_blog/default.aspx](http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Apklauso_blog/default.aspx) [žiūrėta 2018 09 15].



**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Vertinami mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas (indėlio lygmuo).**



#### **Mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas vertinami nepakankamai.**

- Šiuo metu įgyvendinamų mokymų kokybė formaliai vertinama nepakankamai (vertinamas tik formaliojo profesinio mokymo programų įgyvendinimas, suteikiant joms akreditaciją). Tačiau kitų programų atveju patvirtintame sąraše atsidūrusios programos toliau nebevertinamos, jų kokybė netikrinama. Kompetentingos įstaigos turėtų tikrinti visų jau įgyvendinamų mokymų kokybę (žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).
- Geriau kokybę užtikrinti taip pat padėtų vykdomos visų mokymų dalyvių apklausos iškart po mokymų. Apklausos galėtų būti vykdomos elektroniniu ir automatizuotu būdu, tai sutaupytų daug UŽT žmogiškųjų išteklių, kurie būtų reikalingi siekiant suvedinėti ir analizuoti apklausų rezultatus.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Egzistuoja sistema, leidžianti pamatuoti, ar dalyviai patobulino įgūdžius ir žinias (išmokymo lygmuo).**



**Sistema, leidžianti patikrinti, ar dalyviai patobulino žinias ir įgūdžius, nėra pakankama.** Ne visais atvejais įmanoma palyginti dalyvių įgūdžių ir žinių lygį prieš ir po mokymų. Tačiau turėtų egzistuoti reikalavimai, kad ir neformalių mokymo programų metu asmenys gali gauti mokymų baigimo pažymėjimus tik tais atvejais, kai detalčiai patikrinamas jų turimų kompetencijų lygis. Taip būtų išvengiama situacijų, kai asmenys tiesiog „atsėdi“ mokymus ir gauna baigimo pažymėjimus neįgiję reikiamo žinių ir įgūdžių lygio.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Vertinant kokybę atsižvelgiama į mokymų rezultatus (elgesio ir poveikio lygmuo).**



#### **Mokymų poveikį geriau padėtų įvertinti dalyvių elgesio matavimas.**

- Vienas iš lengviausių būdų tai įvertinti yra vykdyti dalyvių apklausas praėjus kuriam laikui po mokymų. Šių apklausų metu būtų klausama, ar mokymai, dalyvių nuomone, padėjo jiems susirasti darbą, kaip dažnai jie taiko mokymų metu patobulintas žinias bei įgūdžius ir pan.
- Šiuo metu UŽT matuojamas bendrasis rodiklis, kokia dalis dalyvių dirba praėjus 6 mėn. po mokymų, yra labai svarbus mokymų poveikiui įvertinti. Tačiau siekiant dar geriau suprasti ESF finansuojamų veiklų teikiamą naudą, skirtingų veiklų poveikis turėtų būti analizuojamas ir atskirai (pvz., profesinių formaliųjų ir neformaliųjų mokymų poveikio palyginimai; darbo užmokesčio subsidijavimo ir mokymų poveikio palyginimas). Taip pat turėtų būti vertinamas ir konkrečių mokymų poveikis (pvz., kiek tam tikros specialybės mokymuose dalyvavusių asmenų dirba praėjus 6 mėn. po mokymų). Tokiems vertinimams būtini detalūs duomenys. Todėl UŽT reikėtų iš esmės patobulinti savo duomenų rinkimo sistemą. Idealiu atveju, siekiant įvertinti konkretų mokymų poveikį, reikėtų integruoti ir „Sodros“ duomenis apie asmens užmokesčio kaitą. Būtina rinkti identišką informaciją apie „kontrolinę“ grupę – bedarbius, kurie nedalyvavo profesiniuose mokymuose. Šiuo metu UŽT šių duomenų neturi. Taip pat reikia geriau užtikrinti, kad būtų prieinama informacija apie visas konkrečiam asmeniui suteiktas paslaugas. Buvo identifikuotos su tuo susijusios dabar UŽT turimų duomenų spragos. Pavyzdžiui, nėra žinoma, kiek lėšų skiriama kiekvieno asmens, dalyvavusio mokymuose pagal priemonę „Neįgaliųjų profesinė reabilitacija“, mokymams; statistika apie informavimo ir konsultavimo veiklas renkama nesistemiškai – nesaugoma informacija apie asmenis, kurie po orientavimo toliau nebedalyvavo veiklose, nežinomos išlaidos individualiu lygmeniu.



**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Sistema ir gairės leidžia palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.**



Dabartinė sistema visiškai neleidžia palyginti skirtingų mokymo programų kokybės tarpusavyje.

- Šis iššūkis galėtų būti sprendžiamas **sukuriant profesinio mokymo programų reitingą** – sistemą, kurioje remiantis vienodais kriterijais būtų įvertinta skirtingų mokymų programų kokybė. Reitingas būtų itin reikalingas neformaliųjų, kvalifikacijos nesuteikiančių mokymo programų vertinimui (neplanuojama, kad šios programos artimiausiu metu taptų ŠMM ar KPMPC vertinimo objektu, todėl nekokybiškų programų egzistavimo rizika čia yra ypač aukšta). Kokybė galėtų būti vertinama taikant ir derinant dvi strategijas: a) objektyvusis vertinimas – UŽT renkami duomenys, kokia dalis iš konkrečių įstaigų mokymo programose dalyvavusių asmenų dirba praėjus 6, 12, 24 mėn. nuo mokymų pabaigos; b) subjektyvusis vertinimas: apibendrinant dalyvių mokymų kokybės vertinimo rezultatus (dalyvių atsiliepimai apie mokymų programas). Jei egzistuotų galimybė palyginti skirtingų mokymų programų kokybę tarpusavyje (mokymų programų reitingas, paremtas dalyvių atsiliepimais ir įsidarbinimo sėkme), tikėtina, kad nekokybiškiausios programos išnyktų. Mokymų dalyviai pasiskirstytų tarp mažesnio skaičiaus mokymo programų, taip kokybiškesnės mokymų programos gautų daugiau finansavimo ir galėtų dar labiau patobulinti savo paslaugų kokybę (pvz., nusiperkant šiuolaikiškas mokymo priemones). Pasak UŽT atstovų, toks reitingavimas padėtų ne tik dalyviams, bet ir UŽT karjeros konsultantams – jie galėtų efektyviau konsultuoti asmenis remiantis šia baze.
- Taip pat mokymų programos galėtų būti reitinguojamos pagal populiarumą. UŽT turi duomenis apie visus ESF finansuotų profesinių mokymų dalyvius, kuriais remiantis pagal populiarumą galėtų būti geriau sureitinguotos mokymo įstaigos. Informacija gali būti pateikiama ne tik pagal atskirus tiekėjus, bet ir pagal tiekėjų tipus (pvz., universitetai, valstybinės ir nevalstybinės kolegijos, valstybinės ir nevalstybinės profesinio mokymo įstaigos ir t. t.).

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės nėra pakankami, siekiant užtikrinti mokymų kokybiškumą. Pagrindinės tobulintinos sritys:**

- Rekomenduojama sukurti sistemą, leidžiančią palyginti skirtingų mokymo programų kokybę tarpusavyje.
- Daugiau dėmesio skirti dalyvių elgesio vertinimui – kokia dalis mokymų dalyvių įsidarbina pagal profesiją, kaip dažnai jie taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Dabar vyraujantis suvokimas, kad mokymų kokybė gali būti vertinama tik pagal tai, ar asmuo įsidarbino, nėra iki galo pagrįstas.
- Tobulinti administracinių duomenų rinkimo sistemą, kad duomenys būtų pakankami, siekiant atlikti mokymų efektyvumo vertinimus.

Toliau šiame skyriuje, vadovaujantis lentelėje 7p3 pateikiama informacija, bus vertinami kriterijai, siekiant nustatyti, ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai.**



**UŽT ir ESFA reguliariai vykdo planines patikras, tai leidžia iš dalies identifikuoti sukčiavimo atvejus, yra paskirti už tai atsakingi asmenys.** Tačiau dažniau atsitiktiniu būdu vykdomos neplaninės patikros dar geriau užtikrintų, kad mokymų vykdytojai vengtų neefektyviai naudoti lėšas. Taip pat patikros galėtų būti vykdomos atsirenkant mokymus, įvertinus jų riziką (žr. bendrus visų mokymų vertinimo skyrius).

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Yra reglamentuotos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą.**



**Priemonių, kuriomis siekiama užtikrinti mokymams skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą, pakankamumas yra žemas.**

- Esminis iššūkis yra tai, kad net ir pastebėjus sukčiavimo atvejus, UŽT ar ESFA atstovai neturi jokių įrankių, kaip sankcionuoti pažeidėjus. Pavyzdžiui, net ir gaunant nuolatinius programos dalyvių skundus, profesinio mokymo programa negali būti pašalinta iš patvirtintų programų sąrašo.
- Taip pat mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas galėtų būti geriau užtikrinamas vykdant sąnaudų-efektyvumo analizes: lyginant skirtingų mokymų programų bei mokymų ir alternatyvių veiklų efektyvumą tarpusavyje.
- Lėšų panaudojimo efektyvumą iš dalies užtikrina tai, kad vadovaujamas bendrųjų įkainių tyrimų ataskaitomis (pvz., kiek gali kainuoti dalyvių apgyvendinimas). Taip pat tikrinama, ar nurodomos kainos atitinka profesinio mokymo lėšų skaičiavimo vienumą mokiniui, kuris mokosi pagal formaliojo profesinio mokymo programą, metodiką. Be to, numatomos ribos, kokia mokymų kaina gali būti finansuojama (brangesnes programas pasirinkę bedarbiai likutį privalo finansuoti savo lėšomis).
- Finansavimą gaunantys asmenys įprastai įsipareigoja įsidarbinti po mokymų (neįrodžius, kad buvo dėtos pakankamos pastangos įsidarbinti, asmuo privalo grąžinti bent dalį jo mokymui skirtų lėšų).

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Kontrolės priemonės yra efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus.**



**Kontrolės priemonių efektyvumas, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus, yra santykinai aukštas.** Pagal priemones „Bedarbių integracija į darbo rinką“ bei „Jaunimo užimtumo rėmimas“ finansuotų mokymų dalyviai registruojami į bendrą sistemą. Siekiant dar geriau išvengti dvigubo finansavimo rizikos, duomenys apie asmenis, dalyvavusius mokymuose pagal „Neįgalųjų profesinės reabilitacijos programą“ taip pat turėtų būti vedami į tą pačią sistemą.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą.**



**Tikimybė, kad mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą, yra santykinai žema:**

- Finansuojamos tik patvirtintos mokymų programos, negali būti finansuojami asmenų, nepriskiriamų tikslinėms grupėms, mokymai. Tačiau egzistuoja keletas iššūkių, kurių būtų galima išvengti taikant papildomas kontrolės priemones.
- Siekiant išvengti situacijų, kai tikslinių grupių atstovai pasirenka mokymų programas, remdamiesi asmeniniais interesais (pvz., moko pažįstami), turėtų būti itin atidžiai vertinami argumentai, grindžiantys, kodėl buvo pasirinkta konkreči mokymų programa.
- UŽT darbuotojai neturėtų teikti konkrečių pasiūlymų, kokioje mokymo įstaigoje asmuo gali mokytis (asmeniui negalint priimti sprendimo, galėtų būti pateikiama keletas galimų variantų, remiantis mokymų programų reitingavimu pagal kokybę sistemą).
- Turėtų būti itin atidžiai vertinami atvejai, kai asmenys užsiregistruoja UŽT tik tam, kad po kiek laiko galėtų gauti norimų mokymų finansavimą (nepaisant to, kad jie galėtų gana nesunkiai susirasti darbą).
- Finansuojamas itin daug programų, todėl neįmanoma jų visų patikrinti. Teoriškai įmanomos situacijos, kai mokymų vykdytojai susitaria su dalyviais, kad jie gaus pažymėjimą ir stipendiją, o mokymų vykdytojai gaus UŽT finansavimą ir nevykdant mokymų.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant teigtina, kad naudojamų mokymų kokybės kriterijų ir kokybės priemonių tinkamumas siekiant užtikrinti mokymų efektyvumą yra santykinai žemas. Pagrindiniai su šiuo aspektu susiję iššūkiai:**

- UŽT nevykdo skirtingų mokymų programų bei mokymų ir alternatyvių veiklų efektyvumo palyginimo tyrimų. Todėl neįmanoma nustatyti, ar visada pasirenkamas geriausias sąnaudų ir naudos santykis.
- Papildomas dėmesys turi būti skiriamas skaidrumui užtikrinti: vertinama dalyvių argumentacija rinktis tam tikrą mokymo įstaigą, UŽT darbuotojai neturėtų rekomenduoti konkrečios mokymų įstaigos (tik suteikti bedarbiams visą reikalingą informaciją).
- Visų mokymų dalyvius (nepriklausomai nuo projekto, pagal kurį finansuoti mokymai) registruoti į bendrą centralizuotą sistemą.

### 1.1.6. AR STEBĖSENOS SISTEMA YRA TINKAMA MOKYMŲ REZULTATAMS IR POVEIKIUI MATUOTI?

Toliau šiame skyriuje vertinami 7-ojo prioriteto uždavinių priemonėse numatomi stebėsenos rodikliai. Lentelėje pateikiama vertintojų analizė, kaip rodikliai atitinka du teorinius modelius:

- Ar rodikliai matuoja visus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis?<sup>32</sup>
- Ar numatyti rodikliai atitinka S.M.A.R.T kriterijus?<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Remiantis teorija, idealiu atveju mokymų rezultatai ir poveikis turėtų būti matuojami trimis lygmenimis: išmokimo (ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių); elgesio (ar dalyviai taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius); poveikio (ar mokymai turėjo teigiamą poveikį, buvo pasiekti užsibrėžti tikslai).

<sup>33</sup> Konkretumas šiuo atveju reiškia, kad rodiklis nepriklauso nuo skirtingos interpretacijos, pažvelgusios į rodiklį visos šalys vienodai supras, kokių tikslų siekiama priemonėmis. Išmatuojamumas užtikrina, kad yra įmanoma išmatuoti rodiklio reikšmę, įmanomas patikimos metodikos sukūrimas. Pasiekiamumas vertina, ar pasirinktos rodiklių reikšmės yra pagrįstos, ar egzistuoja didelė tikimybė, kad jos bus pasiektos per užsibrėžtą laikotarpį. Reikšmingumas parodo, kad rodiklis yra tiesiogiai susijęs su siekiamais tikslais. Sąsaja su laiku įrodo, kad aiškiai žinoma, kada rodiklio reikšmės turi būti vertinamos (iki kada planuojama pasiekti tikslus).

Lentelė 7p4: Uždavinių priemonėse numatyti stebėsenos rodikliai.

| Uždavinys | Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                | Kirkpatricko modelio lygmenys |         |           |         |          | S.M.A.R.T. kriterijai |                |               |               |                 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-----------|---------|----------|-----------------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mastas                        | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis | Konkretumas           | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
| 7.3.1.    | Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą<br>R.B.027 (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius)<br>R.B.034 (rodiklis skaičiuojamas nuo vyresnių negu 54 metų asmenų (...))                  |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | -             | +             | +               |
|           | „Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją“<br>R.B.026 (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius).<br>R.B.033 (rodiklis skaičiuojamas nuo vyresnių negu 54 metų asmenų (...))                                        |                               |         | +/-       |         |          | +/-                   | +              | -             | +             | +               |
|           | „Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose“<br>P.B.001 (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius)<br>P.B.002 (skaičiuojami ilgalaikiai bedarbiai)<br>P.B.008 (skaičiuojami vyresni negu 54 metų asmenys (...))      | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | -             | +             | +               |
|           | R.S.350 Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę ESF remiamas profesinės reabilitacijos programas<br>R.N.401 Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę profesinės reabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą                                                 |                               | +/-     | +/-       |         |          | +/-                   | +/-            | +/-           | +             | +               |
|           | P.S.350 Neįgalieji, dalyvavę ESF remiamoje profesinės reabilitacijos programoje                                                                                                                                                                                         | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | R.S.351 Laisvos darbo vietos užpildymo vidutinė trukmė                                                                                                                                                                                                                  |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.S.352 Lietuvos darbo biržos darbuotojai, kurie po dalyvavimo ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                                                                                                                                                                         |                               | +/-     | +/-       |         |          | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
| 7.3.2.    | R.S.353 Sukurta ir įgyvendinama ADRP ir tvaraus įdarbinimo stebėsenos ir vertinimo sistema                                                                                                                                                                              |                               |         |           |         | +/-      | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | P.S.351 Lietuvos darbo biržos darbuotojai, dalyvavę ESF veiklose                                                                                                                                                                                                        | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.S.355 Dalis asmenų, kurie praktikoje taiko žinias ir įgūdžius, įgytus dalyvaujant renginiuose, skatinančiuose moterų ir vyrų lygybę bei diskriminacijos mažinimą darbo rinkoje                                                                                        |                               |         |           | +       |          | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
| 7.3.4.    | P.S.356 Renginiuose, skatinančiuose moterų ir vyrų lygybę bei diskriminacijos mažinimą darbo rinkoje, dalyvavę asmenys                                                                                                                                                  | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.B.102 Bedarbiai dalyviai, kurie baigę dalyvavimą gavo pasiūlymą dėl darbo, tolesnio mokymosi, pameistrystės ar stažuotės<br>R.B.105 (skaičiuojami ilgalaikiai bedarbiai)<br>R.B.108 (skaičiuojami nestudijuojantys ir nesimokantys neaktyvūs dalyviai)                |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
| 7.4.1.    | R.B.103 Bedarbiai dalyviai, kurie baigę dalyvavimą pradėjo mokytis, įgijo kvalifikaciją arba pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą<br>R.B.106 (skaičiuojami ilgalaikiai bedarbiai)<br>R.B.109 (skaičiuojami nestudijuojantys ir nesimokantys neaktyvūs dalyviai) |                               |         | +/-       | +/-     | +        | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | R.B.110 Dalyviai, kurie baigę dalyvavimą po šešių mėnesių tęsia mokymąsi, dalyvauja kvalifikaciją suteikiančiose mokymo programose, mokyme per pameistrystę ar atlieka stažuotę                                                                                         |                               |         |           | +/-     | +        | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | R.B.111 Dalyviai, kurie baigę dalyvavimą po šešių mėnesių dirba                                                                                                                                                                                                         |                               |         |           | +/-     | +        | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | R.B.112 Dalyviai, kurie baigę dalyvavimą po šešių mėnesių savarankiškai dirba                                                                                                                                                                                           |                               |         |           | +/-     | +        | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                               |         |           |         |          |                       |                |               |               |                 |
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                               |         |           |         |          |                       |                |               |               |                 |

Ženklių reikšmės: + matuoja tiesiogiai; +/- matuoja netiesiogiai

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje *esinvesticijos.lt* pateikiama informacija

|                                                                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.</b> |  |

**Rodikliai apima ne visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.**

- Rodikliai R.B.027, R.B.034 ir R.N.401 leidžia tiesiogiai įvertinti, ar padidėjo gyventojų užimtumas.
- Rodikliai R.S.351 ir R.S.353 leidžia bent iš dalies įvertinti, ar padidėjo valstybės įdarbinimo tarnybos veiksmingumas ir sustiprėjo jos orientacija į rezultatus.
- Tačiau nevertinama, ar pagerėjo visuomenės supratimas apie nediskriminavimo principų taikymą bei jų gebėjimai atpažinti ir šalinti diskriminacijos apraiškas.
- Rodikliai R.B.103, R.B.111, R.B.112 ir R.B.110 leidžia tiesiogiai įvertinti, ar buvo sumažintas nedirbančio ir nesimokančio jaunimo skaičius.

|                                                                                                          |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b>                 |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Rodikliai apima skirtingus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu).</b> |  |

**Rodikliai santykinai prastai apima visus mokymų poveikio lygmenis.**

- **Beveik nematuojamas išmokymo lygmuo.** Nėra aišku, ar mokymų dalyviai iš tiesų pagilino savo prieš mokymus turėtas žinias ir įgūdžius. Vieninteliai rodikliai, kurie gali būti interpretuojami, kaip iš dalies vertinantys išmokymo lygmenį, matuoja, kiek dalyvių per mokymus įgijo kvalifikaciją. Formaliose mokymo programose kvalifikacija suteikiama tik patikrinus besimokančio asmens turimų kompetencijų lygį (pvz., egzaminai, atsiskaitymai už projektus ir pan.). Tai dauguma atvejų parodo, kad asmuo greičiausiai išmoko naujų dalykų. Tačiau kvalifikacijos įgijimas neparodo prieš mokymus ir po turimų žinių ir įgūdžių skirtumo (t. y. neįmanoma įvertinti, kurios žinios buvo įgytos konkrečių mokymų metu) (išsamiau žiūrėti bendro visų mokymų vertinimo skyrių).
- Vienintelis rodiklis, tiesiogiai matuojantis dalyvių **elgesį** po mokymų, yra „R.S.355 Dalis asmenų, kurie praktikoje taiko žinias ir įgūdžius, įgytus dalyvaujant renginiuose, skatinančiuose moterų ir vyrų lygybę bei diskriminacijos mažinimą darbo rinkoje“. Panašūs rodikliai gali būti matuojami ir vertinant bedarbių mokymų poveikį. Pavyzdžiui, „Dalis asmenų, kurie praktikoje taiko žinias ir įgūdžius, įgytus mokymų metu“.
- **Mokymų poveikis matuojamas detalčiai** (pvz., rodikliai R.B.027, R.B.034, R.N.401, R.S.351, R.S.353, R.B.102, R.B.103, R.B.110, R.B.111 ir R.B.112 yra tinkami, siekiant įvertinti mokymų poveikį. Tačiau niekaip nematuojamas pagal uždavinį 7.3.4. finansuojamų mokymų poveikis. Šiuo uždaviniu siekiamas tikslas yra gana abstraktus ir sunkiai išmatuojamas – diskriminacijos lygio sumažinimas. Nepaisant to, remiantis Kirkpatricko modelio logika, turėtų egzistuoti rodikliai, susiję su šių mokymų poveikiu (pvz., „asmenų, teigiančių, kad yra diskriminuojami darbo rinkoje, skaičius“). Dėl abstraktumo šie rodikliai nebūtinai privalo būti įtraukiami į formalią stebėsenos sistemą, tačiau gali būti vertinami finansavimo laikotarpio pabaigoje, siekiant įvertinti bendrą visų 7.3.4. uždavinio veiklų poveikį.
- Be to, iššūkiu išlieka vertinimas, **ar pasiektos poveikį matuojančių 7-ojo prioriteto rodiklių reikšmės yra būtent mokymo veiklų rezultatas.** Siekiant spręsti šį iššūkį, daugiau dėmesio turėtų būti skiriama elgesio lygmens matavimui (ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias). Taip pat vertėtų apsvarstyti galimybę vertinti „Dalis asmenų, dirbančių pagal įgytą profesiją“.

|                                                                                                |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b>       |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ar ilgoju laikotarpiu.</b> |  |

- Rodikliai santykinai gerai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu laikotarpiu (vertinama, ar mokymų dalyviai dirba praėjus 6 mėn. nuo mokymų baigimo).
- **Rekomenduojama daug daugiau dėmesio skirti ir ilgojo laikotarpio poveikio vertinimui.** Šiuo metu UŽT renka duomenis apie tai, ar mokymų dalyviai dirba praėjus 12 ar 24 mėn. nuo mokymo baigimo, tačiau šių rodiklių rezultatai neatsispindi formaliose atsiskaitymo ataskaitose.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai yra kokybiški (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais).**



- Kai kuriems rodikliams trūksta konkretumo. **Rodikliai, kuriuose minimas tas pats žodis „kvalifikacija“, interpretuojami skirtingai.** VP pažymima, kad kvalifikacija suprantama pagal EK metodinėse stebėsenos ir vertinimo gairėse<sup>34</sup> pateiktą apibrėžimą: „Kvalifikacija – oficialus vertinimo ir patvirtinimo proceso rezultatas, gaunamas tuo atveju, kai kompetentinga įstaiga nustato, kad asmens mokymosi rezultatai atitinka nustatytus standartus.“ Vertinant nedarbingų arba su nedarbo rizika susiduriančių asmenų mokymus interpretuojama, kad kvalifikacija gali būti įgyta vien tik formalių profesinių mokymų metu (tai atitinka LR švietimo įstatyme egzistuojantį kvalifikacijos apibrėžimą). Tačiau vertinant UŽT darbuotojų mokymus tas pats terminas vartojamas siekiant nustatyti, ar asmuo iki galo dalyvavo mokymuose. Remiantis EK apibrėžimu, kyla abejonių, ar po trumpalaikių mokymų, be jokio žinių patikrinimo išduodamas pažymėjimas gali būti laikomas „kompetentingos įstaigos nustatymu, kad asmuo atitinka nustatytus standartus“. Neaiškumai dėl termino interpretacijos kelia iššūkių ir dėl įverčių nustatymo. Atsižvelgiant į tai, būtų pagrįsta „įgytą kvalifikaciją“ matuoti tik vertinant formalių profesinių mokymų rezultatus. O kitų (pvz., neformalių trumpalaikių UŽT darbuotojų) mokymų rezultatyvumą galima būtų matuoti pasitelkiant kitus rodiklius (pvz., „mokymus baigę asmenys“ arba „asmenys, mokymų metu sustiprinę savo kompetencijas“).
- Rodikliai, kuriems trūksta konkretumo, taip pat susiduria su **išmatuojamumo** iššūkiu. Pavyzdžiui, rodiklio atveju R.S.355 „Dalis asmenų, kurie praktikoje taiko žinias ir įgūdžius, įgytus dalyvaujant renginiuose, skatinančiuose moterų ir vyrų lygybę bei diskriminacijos mažinimą darbo rinkoje“ nėra visiškai aišku, kokio dažnumo taikymas turi būti interpretuojamas kaip teigiama rodiklio reikšmė.
- **Rodiklių pasiekiamumas vertintinas kaip itin problematiškas. Užsibrėžtos rodiklių reikšmės yra neadekvačiai aukštos**, vertinant pagal dabartinę situaciją. Tai yra pagrindinė su stebėsenos sistema susijusi problema, kenkianti ne tik rezultatų vertinimui, bet ir pačiam veiklų bei mokymų įgyvendinimo procesui.
  - Pirmą, bendrųjų produkto rodiklių (koks skaičius bedarbių turi sudalyvauti ESF remiamose veiklose) siekiamos reikšmės nustatytos iškart po ekonomikos krizės ir neatitinka dabartinės situacijos. Nedarbo lygis Lietuvoje yra priartėjęs prie natūralaus nedarbo, todėl UŽT darbuotojai teigia, kad susiduria su rimtais sunkumais siekdami surasti asmenis, kurie galėtų dalyvauti ESF veiklose. Dėl itin aukštų rodiklių reikšmių siekiama, kad finansavimą viena ar kita forma gautų absoliuti dauguma bedarbių: šiuo metu Lietuvoje yra apie 140 tūkst. bedarbių (nemaža jų dalis realiai yra emigravę), o pagal 7-ojo prioriteto priemones<sup>35</sup> numatoma, kad iki 2023 m. ESF veiklose sudalyvaus daugiau nei 120 tūkst. bedarbių. Tai visiškai prasilenkia su logika, kad natūralaus nedarbo sąlygomis reikalinga nebent labai nežymi valstybės intervencija.
  - Antra, itin daug problemų kelia užsibrėžta 42 % rodiklio „Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją“ reikšmė. Dėl šio rodiklio UŽT darbuotojai yra priversti itin didelę dalį bedarbių siųsti į formaliojo profesinio mokymo programas. Pavyzdžiui, projekte „Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ buvo numatoma, kad į veiklas bus įtraukti 14 tūkst. tikslinės grupės atstovų, 6,2 tūkst. iš jų bus įtraukti į profesinį mokymą ir neformalų švietimą. Norint pasiekti 42 % rodiklio reikšmę, 5,8 tūkst. iš tikslinės grupės atstovų privalėjo būti nusiųsti į formaliojo mokymo programas (tai reiškia, kad vos 400 iš 14 tūkst. projekte dalyvavusių vyresnio amžiaus bedarbių galėjo dalyvauti neformaliojo mokymo programose). Šis priverstinis reikalavimas apsunkina visą projekto įgyvendinimą – asmenys yra siunčiami į formaliojo profesinio mokymo programas net ir tais atvejais, kai kitos veiklos turėtų būti jiems naudingesnės. UŽT darbuotojų teigimu, dėl stebėsenos sistemos reikalavimų šiuo metu daugiausia jie gali koncentruotis tik į vykdomų veiklų kiekybę, o ne kokybę.

<sup>34</sup> European Commission (2018) Guidance document On Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy: European Social Fund. <https://ec.europa.eu/sfc/en/system/files/ged/ESF%20monitoring%20and%20evaluation%20guidance.pdf> [žiūrėta 2018 10 01].

<sup>35</sup> 07.3.1-ESFA-V-401 Bedarbių integracija į darbo rinką; 07.3.1-ESFA-V-402 Neįgalųjų profesinė rehabilitacija; 07.4.1-ESFA-V-404 Jaunimo užimtumo didinimas.



- o Trečia, vertinant pagal užsibrėžtus produkto ir rezultato rodiklius, kai kurių projektų trukmė yra neadekvačiai trumpa. Pavyzdžiui, projekte „TAPK“ per trejų metų laikotarpį numatoma apmokyti virš 18 tūkst. asmenų (15,5 tūkst. skiriama parama mokymuisi, o 2,7 tūkst. darbo įgūdžių įgijimo rėmimui)<sup>36</sup>. Realiai, atsižvelgiant į projekto pradžios ir pabaigos procesus, mokymų veiklos turi būti įvykdytos per dvejus metus. Tai itin ambicingas siekis. Dėl šios priežasties UŽT projektų vykdytojai jau pačioje projektų įgyvendinimo pradžioje yra numatę jų pratęsimus.
- o Ketvirta, veiklų vykdytojai rodiklius interpretuoja tik kaip atsiskaitymo priemonę ir nenorėdami prarasti finansavimo stengiasi juos pasiekti bet kokiomis priemonėmis (pvz., kalbinti mokymų dalyviai teigė, kad po mokymų UŽT darbuotojai liepė jiems išsiimti savarankiškos veiklos sutartis, nors jie nevykdė jokios veiklos, tik tam, kad būtų pasiekta bendra aukštesnė rodiklio „Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą“ reikšmė). Tokia praktika yra itin kenksminga ir užkerta kelią, kad galėtų būti vertinamas realus ESF finansuotų mokymų poveikis, o jų įgyvendinimas tobulinamas ateityje.

Šios sunkiai pasiekiamos rodiklių reikšmės yra užsibrėžtos vadovaujantis bendraisiais EK reikalavimais. Bet atsižvelgiant į itin neigiamą šios sistemos įtaką visam ADRP (tarp jų ir mokymų) įgyvendinimo procesui, visos atsakingos institucijos turi stengtis įrodyti, kad bendrieji reikalavimai neatitinka dabartinės situacijos Lietuvoje ir turi būti pakeisti.

- Visi numatyti rodikliai **yra pakankamai reikšmingi**, nes (bent iš dalies) matuoja dimensijas, kuriomis siekiama poveikio mokymais.
- Rodiklių **sąsaja su laiku taip pat yra aiški**. Laikas, per kurį turi būti įvertinamos rodiklių reikšmės, parinktas vadovaujantis bendromis EK metodinėmis stebėsenos ir vertinimo gairėmis.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

Bendras hipotezės vertinimas:

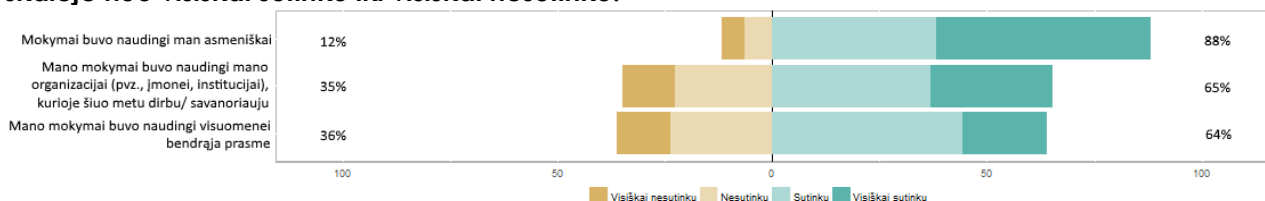


**Apibendrinant teigtina, kad stebėsenos sistema yra menkai tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti ir neleidžia užtikrinti maksimalaus galimo veiklų efektyvumo.** Nors vertinant pačią rodiklių logiką esminės problemos nebuvo identifikuotos, iššūkiai, susiję su rodiklių pasiekiamumu (užsibrėžtomis reikšmėmis), yra tokie reikšmingi, kad ir visa stebėsenos sistemos kokybė gali būti vertinama tik kaip žema.

### 1.1.7. AR MOKYMAI PRISIDĖJO (TIKĖTINA, KAD PRISIDĖS) SIEKiant VP NUSTATYTŲ TIKSLŲ?

Remiantis apklausos rezultatais, 88 % iš 1 662 respondentų sutinka su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai.

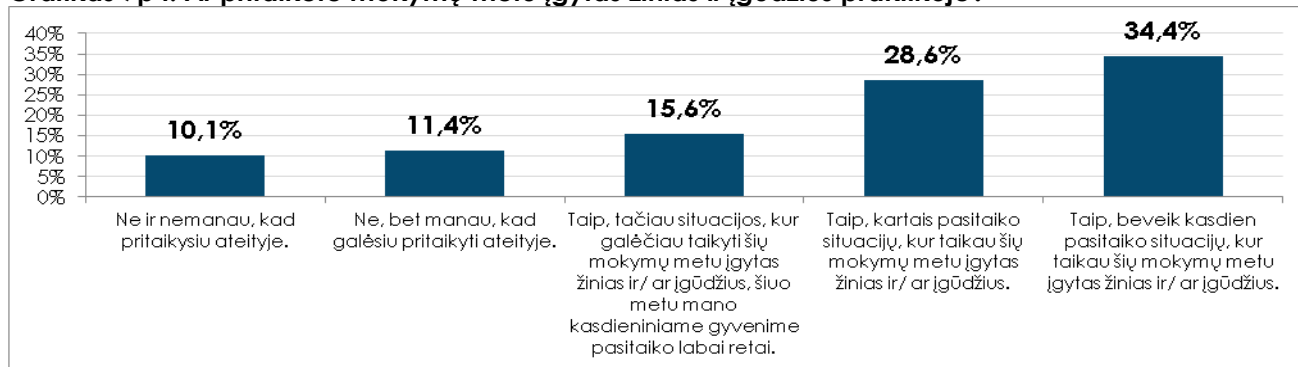
**Grafikas 7p3. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku.**



Respondentai – 1 662. Skaičius žmonių pagal klausimą, kurie atsakė neaktualu – (i) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai – 44; (ii) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju – 462; Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme – 295. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

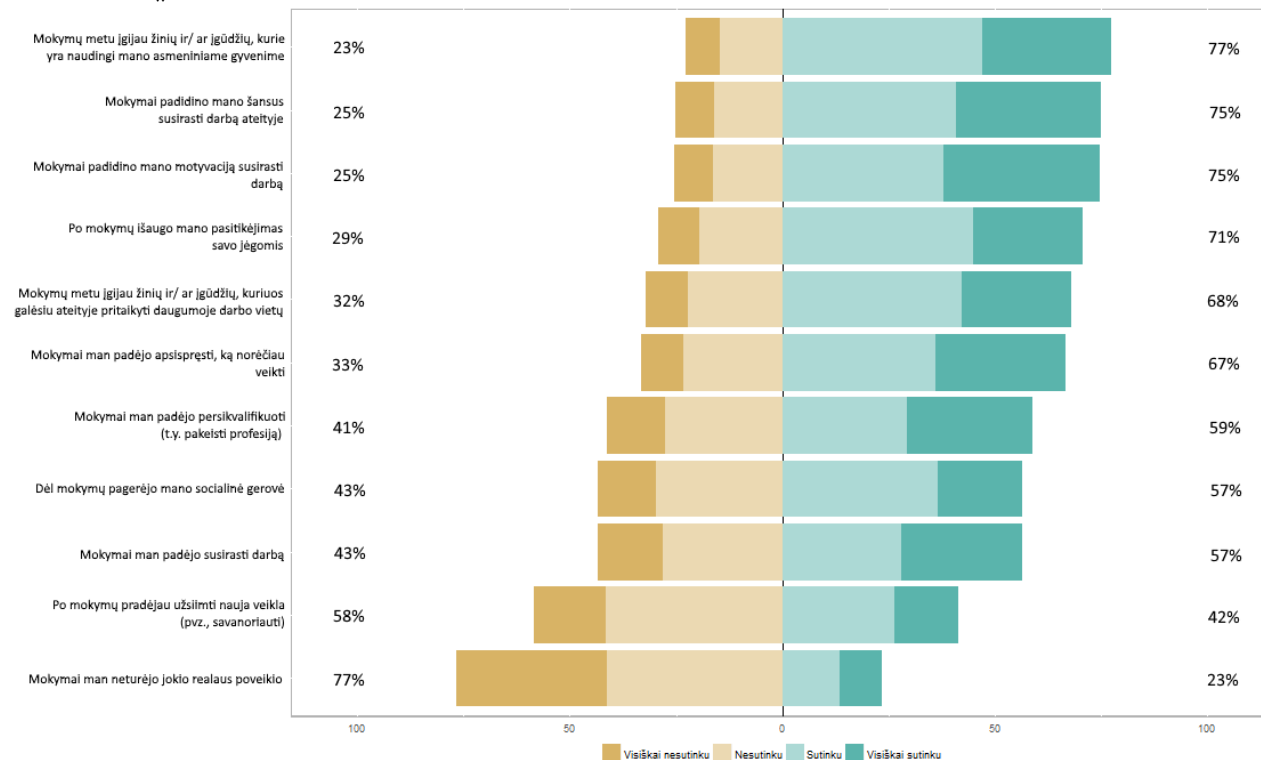
Dauguma apklausos respondentų teigė, kad taiko įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Tačiau net 21,5 % iš 1 670 respondentų teigė, kad mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių netaiko praktikoje.

<sup>36</sup> Remiantis UŽT tinklalapyje pateikiama informacija. <http://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/TAPK.aspx>.

**Grafikas 7p4. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**

Respondentai – 1 670. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Paklausti apie mokymų poveikį konkrečiau, dalyviai daugiausia sutiko su teiginiu, kad mokymų metu įgijo žinių ir įgūdžių, kurie yra naudingi jų asmeniniame gyvenime (su teiginiu sutiko 77 % iš 1 638 apklaustųjų). 75 % iš 1 638 apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad mokymai padidino jų šansus susirasti darbą ateityje. Tokia pat dalis respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai padidino jų motyvaciją susirasti darbą ateityje.

**Grafikas 7p5. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

Respondentai – 1 638. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Skaičius žmonių pagal klausimą, kurie atsakė *neaktualu* – (i) Mokymų metu įgijau žinių ir / ar įgūdžių, kurie yra naudingi mano asmeniniame gyvenime – 53; (ii) Mokymai padidino mano šansus susirasti darbą ateityje – 43; (iii) Mokymai padidino mano motyvaciją susirasti darbą – 77; (iv) Po mokymų išaugo mano pasitikėjimas savo jėgomis – 59; (v) Mokymų metu įgijau žinių ir / ar įgūdžių, kuriuos galėsiu ateityje pritaikyti daugumoje darbo vietų – 51; (vi) Mokymai man padėjo apsispręsti, ką norėčiau veikti – 60; (vii) Mokymai man padėjo persikvalifikuoti (t. y. pakeisti profesiją) – 169; (viii) Dėl mokymų pagerėjo mano socialinė gerovė – 89; (ix) Mokymai man padėjo susirasti darbą – 118; (x) Po mokymų pradėjau užsiimti nauja veikla (pvz., savanoriauti) – 256; (xi) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 127.

Remiantis UŽT duomenimis, dauguma mokymų dalyvių po jų baigimo susiranda darbą: įsidarbinusių mokymų dalyvių skaičius svyruoja nuo 59 % iki 91 %, priklausomai nuo projekto, pagal kurį buvo finansuoti mokymai, bei metų, kada asmuo mokėsi. Vertinant pagal antrąjį kintamąjį – procentą asmenų, kurie vis dar dirba, praėjus 6 mėn. po mokymų, skaičiai yra kiek mažesni (vidutiniškai apie 10 % iš mokymų dalyvių įsidarbina tik laikinai ir praėjus 6 mėn. nuo mokymų vėl neturi darbo). Lyginant pagal skirtingus VP projektus finansuotų mokymų dalyvių įsidarbinimą, išryškėja gana reikšmingi skirtumai. Geriausiai įsidarbinti ir įsitvirtinti darbo rinkoje sekasi profesinių mokymų, finansuotų pagal projektus „Naujas startas“, „Atrask save“ bei „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“, dalyviams (atitinkamai praėjus 6 mėn. po mokymų dirbo 68 %, 76 % bei 61 % iš 2017 m. mokymuose dalyvavusių šių projektų dalyvių). Pagal projektus „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ bei „Ilgalaikių bedarbių įdarbinimo rėmimas“ finansuotų profesinių mokymų dalyviai įsidarbina kiek mažiau sėkmingai (atitinkamai praėjus 6 mėn. po mokymų dirbo 56 % bei 50 % iš 2017 m. mokymuose dalyvavusių šių projektų dalyvių) (žr. 4 priedą).

Toliau šiame skyriuje, remiantis pateikta informacija ir kitų vertinimo metodų išvadomis, bus vertinami kriterijai, leidžiantys nustatyti tikimybę, kad bedarbių mokymai prisidės prie VP užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo.

|                                                                                                        |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų metu dalyviai patobulino reikiamas kompetencijas</b>                             |  |

**Tikėtina, kad mokymų dalyvių dalis, kurie įgijo reikalingų žinių ir įgūdžių, yra santykinai aukšta.**

- Remiantis apklausų rezultatais, trys ketvirtadaliai iš apklaustų 1 638 asmenų teigė, kad mokymų metu įgijo žinių ir įgūdžių, kurie jiems buvo naudingi.
- Tačiau nemažos dalies mokymų dalyvių teigimu, įgytos žinios ar įgūdžiai jiems buvo nepakankami. Pavyzdžiui, UŽT apklausos duomenimis (apklausoje dalyvavo 1,8 tūkst. bedarbių, dalyvavusių mokymo veiklose), tik 28,4 % respondentų teigė, kad jiems pakanka mokymosi metu įgyto pasirengimo. Panašiai tvirtino ir interviu metu kalbinti mokymų dalyviai – jie teigė, kad mokymai buvo iš esmės naudingi, bet kai kuri informacija pasenusi, neatitinkanti darbo rinkos poreikių.
- Be to, UŽT atstovų ir kitų mokymų dalyvių teigimu (remiantis apklausoje identifikuota informacija), į mokymus kartais atsiunčiami visiškai nemotyvuoti dalyviai. Remiantis teorija, teigiančia, kad dalyvių motyvacija yra pats svarbiausias veiksnys, lemiantis mokymų sėkmę, darytina išvada, kad nemotyvuoti dalyviai mokymų metu nepatobulino reikalingų kompetencijų ir neįgijo naujų žinių.

|                                                                                                            |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b>     |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje.</b> |  |

**Tik kai kurie mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje.**

- Remiantis šiam projektui atliktos apklausos rezultatais, maždaug penktadalis apklausos respondentų teigė, kad netaiko mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių.
- Tikimybė, kad dalyviai taikys mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje, gali būti padidinta dviem būdais. Pirma, kuriant mokymų programas turi būti daugiau konsultuojamasi su darbdaviais (taip bus užtikrinama, kad pradėjus darbą didesnei daliai mokymų dalyvių pakaks mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių). Antra, gali būti aktyviau skatinamas trišalių sutarčių sudarymas – taip garantuojama, kad mokymus baigęs asmuo bus įdarbintas pagal specialybę ir galės pritaikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Iššūkis, kai potencialūs darbdaviai nėra įpareigoti samdyti nežinomo asmens, gali būti iš dalies sprendžiamas leidžiant darbdaviams „parinkti“ mokymus (kokiose įstaigose ugdomos kompetencijos galėtų būti potencialiai naudingiausios jų įmonei?). Taip pat tikėtina, kad darbdavių „baimė“ dėl galimo bedarbių neatsakingumo iš dalies galėtų sumažinti daugiau dėmesio skiriamo bendrųjų įgūdžių mokymams (pvz., šalia profesinio mokymo asmuo būtų aktyviai mokomas ir darbo kultūros principų).

|                                                                                                        |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui buvo (tikėtina, kad bus) teigiamas.</b> |  |

**Tikimybė, kad mokymai nors iš dalies prisidės prie VP užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, yra santykinai aukšta (tačiau tikėtina, kad poveikis bus daug silpnesnis, nei gali būti tikimasi).** Mokymų poveikis, siekiant paskatinti dalyvavimą darbo rinkoje, buvo teigiamas. Didžioji profesiniuose mokymuose dalyvavusių asmenų dalis po mokymų įsidarbino (žr. skyriaus pradžią ir 4 priedą „Mokymų atitiktis rinkos poreikiams (duomenų gavyba)“). Tačiau poveikio ilguoju laikotarpiu tikimybė ir teigiamo poveikio stiprumas gali būti reikšmingai padidintas išsprendus keletą iššūkių.

- Seniau Lietuvoje atliktuose vertinimuose pastebima, kad **ilguoju laikotarpiu bedarbių profesinis mokymas turi realų teigiamą poveikį tik tais atvejais, kai mokymų finansavimas yra aktyviai derinamas su papildomomis veiklomis** (pvz., darbo įgūdžių įgijimo rėmimas). Tai ypač aktualu su itin dideliais sunkumais darbo rinkoje susiduriančių tikslinių grupių (pvz., neįgalųjų, vyresnio amžiaus bedarbių) atveju. Pavyzdžiui, praeitą finansavimo laikotarpį neįgaliesiems finansuotas profesinis mokymas neturėjo absoliučiai jokio poveikio ilguoju laikotarpiu (vertinant pagal išdirbtų darbo dienų skaičių, mokymų dalyviai reikšmingai nesiskyrė nuo kontrolinės grupės). Tačiau kai tam pačiam individui buvo skirtas kelių veiklų finansavimas, poveikis buvo teigiamas (vertinant pagal išdirbtų darbo dienų skaičių, mokymų dalyviai, kurie taip pat gavo ir darbo įgūdžių įgijimo rėmimą, skyrėsi nuo kontrolinės grupės – paramos negavusių bedarbių).<sup>38</sup> Siekiant maksimizuoti teigiamą mokymų poveikį, vyresnio amžiaus asmenų bei ilgalaikių bedarbių tikslinių grupių profesiniai mokymai turėtų būti aktyviau derinami su papildomomis veiklomis. Vyresnio amžiaus asmenys įprastai turi profesinę kvalifikaciją, tačiau potencialūs darbdaviai įprastai yra labiau linkę įdarbinti jaunesnius asmenis. Dėl šios priežasties įdarbinimas subsidijuojant buvo gana efektyvi veikla, siekiant padidinti vyresnio amžiaus asmenų šansus įsidarbinti. Antra, tikėtina, kad vyresnio amžiaus asmenys ne visuomet yra stipriai suinteresuoti susirasti darbą (pvz., jie jau gauna arba žino, kad labai greitai gaus pensiją). Todėl dalyvaudami mokymuose jie siekia labiau asmeninių tikslų. Pavyzdžiui, lyginant su kitais UŽT vykdomais projektais, pagal projektą „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ daug didesnis skaičius asmenų (10 % besimokiusiųjų) rinkosi mokymų programas, priskiriamas slaugos ir akušerijos švietimo posričiams (palyginimui kituose projektuose slaugos ir akušerijos mokėsi vos 4 % besimokiusiųjų). Ilgalaikių bedarbių nedarbas dažnai yra nulemtas ne tik kompetencijų ar kvalifikacijos, bet ir motyvacijos įsidarbinti bei bendrųjų socialinių įgūdžių trūkumo. Todėl itin svarbu šios grupės profesinius mokymus derinti su bendrųjų įgūdžių tobulinimo veiklomis. Be to, darbdaviai dažnai bijo įdarbinti ilgalaikius bedarbius, nes bijo, kad jie stokoja bendrosios profesinės kultūros (galimos pravaikštos ir pan.). Atsižvelgiant į tai, įdarbinimas subsidijuojant taip pat galėtų reikšmingai padidinti ilgalaikių bedarbių šansus įsidarbinti po mokymų.
- Mokymų poveikis priklauso ir nuo mokymų dalyvių tikslinės grupės specifikos. Vertinant pagal įsidarbinimo procentą (tai iš esmės gali būti laikoma pagrindiniu 7 prioriteto mokymų tikslu), nekvalifikuotų asmenų ir NEET jaunimo profesiniai mokymai kuria didžiausią pridėtinę vertę. Pagal projektus „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ bei „Ilgalaikių bedarbių įdarbinimo rėmimas“ finansuotų profesinių mokymų dalyviai įsidarbina kiek mažiau sėkmingai (atitinkamai, praėjus 6 mėn. po mokymų dirbo 56 % bei 50 % iš 2017 m. mokymuose dalyvavusių šių projektų dalyvių).
- Tikimybė, kad mokymai turės teigiamą poveikį, yra itin žema, jei mokymai interpretuojami kaip vienkartinė, momentinė veikla (panašu, kad šiuo metu Lietuvoje vyrauja šis požiūris). Siekiant maksimizuoti potencialų teigiamą poveikį, su dalyviais turi būti aktyviai dirbama prieš ir po mokymų.
  - Prieš finansuojant mokymus ar kitas veiklas, dalyviai turi būti aktyviai konsultuojami, vykdomos sistemingos profesinio orientavimo veiklos. Tik taip įmanoma užtikrinti, kad asmuo aiškiai suvoks, kokie yra jo profesiniai poreikiai ir galimybės, kokie mokymai galėtų būti efektyviausi jo tikslams pasiekti. Aiškaus karjeros plano suvokimas taip pat turėtų padidinti tikimybę, kad dalyvis labiau stengsis mokymų metu, įgis naujų žinių ir taikys jas praktikoje. Deja, šiuo metu tai daroma nepakankamai – dalyviai įprastai sudalyvauja vos vienoje ar keliose trumpose konsultacijose su UŽT klientų aptarnavimo skyrių darbuotojais. Gerąją praktiką, kai su dalyviais

<sup>38</sup> SADM (2011) Socialinės integracijos paslaugų socialiai pažeidžiamų ir socialinės rizikos asmenų grupėms situacijos, poreikių ir rezultatyvumo vertinimas, siekiant efektyviai panaudoti 2007–2013 m. ES struktūrinę paramą.

aktyviai dirbama dar iki profesinių mokymų finansavimo, gali būti laikomas projektų „Atrask save“ ir „Naujas startas“ derinimas.

**Iliustracija 7p.1: projektų „Atrask save“ (07.4.1-ESFA-V-404-01-0001) ir „Naujas startas“ (07.4.1-ESFA-V-404-02-0001) veiklų derinimas: aktyvus darbas su dalyviais prieš juos išsiunčiant į profesinius mokymus ar kitas veiklas**

Projekto „Atrask save“ tikslas – suteikti jaunuoliams aktyvumo skatinimo priemones, atsižvelgiant į tai, kokio pasiūlymo jaunas žmogus pageidauja: dirbti, mokytis ar atlikti praktiką. Šios paslaugos suteikiamos pagal individualius jauno žmogaus poreikius, taikant įvairias darbo su jaunimu formas bei neformaliojo ugdymo metodus, didžiausią dėmesį skiriant individualiam darbui. Dalis projekte vykdomų veiklų, skirtų padėti jaunimui suprasti savo stipriasias puses, suteikti bendrųjų žinių apie darbo rinką, padėti pasirinkti karjerą ir padidinti jų motyvaciją mokytis ir dirbti: su jaunimu dirbančių specialistų – koordinatorių užsiėmimai; grupiniai užsiėmimai (16 temų pagal individualius dalyvio poreikius); darbinio gebėjimų, profesinių interesų ir asmenybės bruožų identifikavimas, individualios psichologo konsultacijos; paslaugų paketas į samdomą darbą orientuotiems jaunuoliams: teoriniai supažindinimo su darbo rinka užsiėmimai, vizitai į įmones, susitikimai su darbdaviais, 20 dienų praktika pasirinktoje įmonėje, mentorystė ir kt.

Jaunuoliai, kurie yra klasifikuojami kaip nepasiruošę darbo rinkai, visų pirma turi sudalyvauti projekte „Atrask save“ veiklose ir tik po to pagal projektą „Naujas startas“ jiems gali būti finansuojamas profesinis mokymas (ar kitos veiklos, pvz., įdarbinimas subsidijuojant). Tokia strategija užtikrina, kad prieš pradėdamas profesinius mokymus asmuo geriau suvokia savo poreikius ir yra geriau pasiruošęs integruotis į darbo rinką, o tai padidina ilgalaikio teigiamo mokymų poveikio tikimybę.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis [https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf\\_atrask\\_save.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf_atrask_save.aspx) [žr. 2018 11 20].

- Taip pat pasigendama UŽT konsultantų darbo su dalyviais mokymų metu ar po jų. Dalyviai teigė, kad dalyvaudant projektų veiklose jiems trūko užtikrintumo ir „palydėjimo“ po mokymų. Dalyviams trūko informacijos, kokie yra jų įsipareigojimai, kokius veiksmus jie turi atlikti po mokymų, kaip ieškoti darbo ir pan.
- Tai, kaip bus vykdomas darbas su dalyviais prieš ir po mokymų, stipriai priklauso nuo UŽT klientų konsultavimo skyrių darbuotojų motyvacijos ir suinteresuotumo, kad jų konsultuojami asmenys pasiektų kuo geresnių rezultatų. Tačiau dėl dabartinių sisteminių trūkumų ši situacija šiuo metu yra problematiška. UŽT darbuotojų krūviai yra itin dideli, o atlyginimai – žemi. Dėl šios priežasties dalis asmenų nėra suinteresuoti tobulėti ar stengtis. Galimos keletas priemonių, kurios didintų UŽT darbuotojų motyvaciją kokybiškiau dirbti. Motyvavimas atlyginimų priedais, skiriamais efektyviausiai dirbantiems darbuotojams (tačiau šiuo metu UŽT atlyginimų fondas kasmet mažinamas 3–4 mln. eurų). UŽT darbuotojai taip pat teigė, kad ypač pasigendama gerųjų pavyzdžių sklaidos, todėl būtina kuo daugiau dėmesio skirti inovatyviam gerųjų UŽT patirčių viešinimui. Gerųjų patirčių sklaida galėtų būti užtikrinama ne tik stiprinant viešųjų ryšių skyrių, bet ir įgalinant visus UŽT darbuotojus skleisti pozityvią informaciją apie teigiamas UŽT patirtis (pvz., savo asmeninėse socialinių tinklų paskirose).
- Be to, būtina atkreipti dėmesį, kad teigiamas mokymų poveikis nuolat mažėja – kiekvienais metais įsidarbina vis mažiau mokymų dalyvių. Galima manyti, kad augant ekonomikai ir mažėjant nedarbo lygiui lygiagrečiai mažėja motyvuotų ir norinčių darbą susirasti, bet dėl kompetencijų trūkumo to negalinčių padaryti bedarbių skaičius, kuriems mokymų paslaugos yra naudingiausios. Mažėjant šiai žmonių grupei, mažėja ir sėkmingai mokymus baigusių ir įsidarbinusių asmenų skaičius (žr. 5 priedą „Sąnaudų-efektyvumo analizė“). Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad turi būti finansuojama vis mažiau profesinių mokymų, kitaip šios veiklos efektyvumas tik dar labiau smuks – bus apmokomi bedarbiai, neturintys darbo dėl motyvacijos trūkumo ar kitų priežasčių.

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Priemonės, kuriose numatomi mokymai, yra pakankamai plačios, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui.**



Priemonės gali turėti rimtą ir ilgalaikį poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui tik efektyviai jas derinant su kitomis priemonėmis ir veiklomis. Pagal UŽT vykdomus projektus 2014–2018 m. laikotarpiu buvo apmokyta daugiau nei 100 tūkst. nedirbančių asmenų. Dėl didelio skaičiaus galima tikėtis, kad šios priemonės turės teigiamą poveikį socialinių ir ekonominių problemų, nulemtų nedarbo lygio, sprendimui.

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant, tikėtina, kad mokymai iš dalies prisidės prie nedarbo lygio mažėjimo. Tačiau jų teigiamas poveikis galėtų būti maksimizuotas atsižvelgiant į keletą papildomų aspektų.**

- Vengti į mokymus siųsti nemotyvuotus asmenis, kurie sutinka dalyvauti mokymuose tik tam, kad gautų papildomą UŽT paramą. Tikimybė, kad šie asmenys kažko išmoks ar taikys mokymų metu patobulintas žinias, yra labai menka.
- Tikslinėms grupėms (pvz., vyresnio amžiaus asmenims), kurioms mokymai turi sąlyginai mažesnį teigiamą poveikį, finansuoti alternatyvias ADRP.
- Individualiu lygmeniu mokymus aktyviau derinti su papildomomis veiklomis (pvz., mokymai ir profesinė praktika).
- Įvertinti, kad teigiamas bedarbių profesinių mokymų poveikis kiekvienais metais bus vis mažesnis. Atsižvelgiant į tai, apsvarstyti galimybę perskirstyti finansavimą kitoms tikslinėms grupėms (pvz., žemos kvalifikacijos dirbantiesiems).



## 1.2. 8 PRIORITETAS: SOCIALINĖS ĮTRAUKTIES DIDINIMAS IR KOVA SU SKURDU

8-uoju prioritetu „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ siekiama sumažinti socialinių ir sveikatos paslaugų prieinamumo skirtumus skirtingose savivaldybėse, pagerinti socialinių paslaugų kokybę bei diegti naujas socialines paslaugas, įgyvendinti deinstitucionalizaciją ir vystyti bendruomenėse teikiamas paslaugas<sup>39</sup>. Siekiant šių tikslų derinamos ERPF ir ESF investicijos. ESF lėšomis finansuojami šeši uždaviniai, visuose numatomos mokymo veiklos. 8-ajame prioritete numatyti mokymai išsiskiria iš kituose prioritetuose dominuojančių mokymų, nes itin didelę dalį sudaro kiek abstraktesni (lyginant su profesiniais) bendrųjų socialinių įgūdžių mokymai (pvz., sveikos gyvensenos, pozityvios tėvystės, socialinę atsakomybę ugdantys mokymai)<sup>40</sup>. Šių mokymų vertinimas atsižvelgia į jų specifiką. 8-uoju prioritetu finansuojamų mokymų tarpusavio skirtumai pernelyg reikšmingi, todėl būtų nepagrįsta juos visus analizuoti kartu (pvz., neįmanoma bendrai įvertinti ir pozityvios tėvystės mokymų ir socialines paslaugas teikiančių institucijų darbuotojų mokymų). Atsižvelgiant į tai, **toliau šiame skyriuje pagrindinis dėmesys bus skiriamas konkrečioms dviejų tikslinių grupių mokymams, finansuojamiems pagal 8-ąjį prioritetą:**

1. **Tikslinių grupių atstovų (daugiausia socialinę atskirtį patiriantys asmenys) bendrųjų socialinių gebėjimų ugdymas.** Bus analizuojami mokymai, numatyti dviejuose to paties 8.4 investicinio prioriteto uždaviniuose: 08.4.1. „Padidinti bendruomenėje teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę, plėtoti paslaugas šeimai“ bei 08.4.2 „Sumažinti sveikatos netolygumus, gerinant sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą tikslinėms gyventojų grupėms ir skatinti sveiką senėjimą“. Bus vertinami mokymai, skirti būtent tikslinių grupių atstovams (t. y. socialines paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų mokymai analizuojami nebus). Pagal 08.4.1 uždavinio priemones daugiausia vykdomi pozityvios tėvystės ir kiti su šeimos gerove susiję mokymai. Pagal 08.4.2 priemones tikslinės grupės (pvz., vyresni asmenys) dalyvauja sveikos gyvensenos mokymuose. Tų pačių tikslinių grupių atstovų mokymai taip pat numatyti ir 8.3.1 bei 8.3.2 uždaviniuose. Tačiau, atsižvelgiant į aprašytus šių uždavinių tikslus, didesnės tikslinių grupių įtraukties siekiama per jų integraciją į darbo rinką. Be to, pagal 8.3.1 bei 8.3.2 uždavinius finansuojamose projektuose socialinius įgūdžius įprastai stengiamasi ugdyti per ilgą individualų socialinį darbą su konkrečiu asmeniu (ne per mokymus). Dėl šių priežasčių šiame skyriuje 8.3.1 ir 8.3.2 uždavinių priemonėse numatomi mokymai detaliam analizuojami nebus.
2. **Visuomenės, verslo ir NVO atstovų mokymai, siekiant didinti jų socialinę atsakomybę ir skatinti socialinį dialogą.** Šie mokymai yra numatomi dviejuose pagal 8-ojo prioriteto priemonę Nr. 08.5.1-ESFA-V-423 „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ finansuojamuose projektuose. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad socialinės atsakomybės mokymai dar nevyko (nepaisant to, kad finansavimas paskirtas dar 2017 m.), vertinant mokymų kokybę, efektyvumą bei poveikį daugiausia bus analizuojami socialinio dialogo mokymai. Socialinę atsakomybę skatinantys tos pačios tikslinės grupės (visuomenės, verslo ir NVO atstovų) mokymai numatomi ir kituose prioritetuose (uždavinys 07.3.4 „Pagerinti visuomenės, verslo ir viešojo sektoriaus supratimą apie moterų ir vyrų lygių galimybių bei nediskriminavimo dėl amžiaus, negalios ir kitų pagrindų principų taikymą ir sustiprinti gebėjimus atpažinti bei šalinti diskriminavimo apraiškas“). Tačiau šiame skyriuje daugiausia bus koncentruojamasi tik į 8-ojo prioriteto priemonės 08.5.1-ESFA-V-423 „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ finansuojamus mokymus. Taip nuspręsta atsižvelgiant į tai, kad tik šie mokymai visiškai tiesiogiai atitinka apibrėžimą „mokymai, skirti didinti socialinę atsakomybę“. Be to, socialinio dialogo skatinimo mokymuose jau dabar apmokyta daugiau nei 2 000 asmenų, todėl jų reikšmė yra labai didelė.

<sup>39</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>40</sup> Ten pat.

## 1.2.1. AR VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIEMONĖSE NUMATOMI MOKYMAI YRA TINKAMA VEIKLA UŽSIBRĖŽTIEMS UŽDAVINIAMS IR TIKSLAMS SIEKTI?

Lentelėje pateikiamas skirtinguose 8-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas.

**Lentelė 8p.1: 8-ojo prioriteto uždavinių, kuriuose numatomi mokymai, tinkamumo vertinimas.**

| Uždavinys                                                                                                   | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                     | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Intervencijų logikos pagrindimas?                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8.3.1. Padidinti labiausiai nutolusių nuo darbo rinkos asmenų integraciją į darbo rinką</b>              | <b>Iš dalies.</b> Socialinę atskirtį patiriančioms grupėms (pvz., romams, nuo psichotropinių medžiagų priklausomiems) priklausantys asmenys paprastai ilgą laiką būna ekonomiškai neaktyvūs, todėl jiems itin sudėtinga įsilieti į darbo rinką dėl neįgytų ar prarastų darbinio įgūdžių, kvalifikacijos ar socialinių gebėjimų <sup>41</sup> . Tačiau šie asmenys nėra įdarbinami ne tik dėl gebėjimų trūkumo, bet ir dėl visuomenės bei darbdavių neigiamo nusistatymo prieš juos. Todėl, vertintojų nuomone, mokymų veiklos privalo būti derinamos su papildomomis veiklomis, nukreiptomis į visuomenės požiūrį į tam tikras grupes keitimą. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socialinę atskirtį patiriančių grupių atstovai</li> </ul> <p>Numatyti mokymai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>bendrųjų įgūdžių ugdymas</li> <li>profesinis mokymas</li> <li>praktinių darbo įgūdžių ugdymas darbo vietoje</li> </ul> | <b>Ne.</b> Remiantis Veiksmų programa, nuo darbo rinkos nutolusiems asmenims būtina atstatyti jų socialinius gebėjimus, motyvaciją, psichologinį pasirengimą. Tačiau Lietuvoje labai trūksta tokių paslaugų. <sup>42</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Kiekybinis ir kokybinis papildomumas.</b> Socialinės rizikos grupių atstovai susiduria su rimtais finansiniais sunkumais, todėl tikimybė, kad jie galėtų finansuoti mokymus savo lėšomis, beveik neegzistuoja.                   |
| <b>8.3.2. Padidinti vyresnio darbingo amžiaus asmenų dalyvavimą darbo rinkoje ir savanoriškoje veikloje</b> | <b>Iš dalies.</b> Remiantis interviu su UŽT atstovais, vyresnio amžiaus asmenys neretai turi reikalingų kompetencijų ir yra kvalifikuoti. Tačiau į darbo rinką neįsilieja dėl kitų priežasčių – darbdaviai nėra linkę samdyti vyresnio amžiaus asmenų.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarbiai asmenys / socialinę atskirtį patiriančių grupių atstovai (vyresnio darbingo amžiaus asmenys)</li> </ul> <p>Numatyti mokymai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendrųjų gebėjimų stiprinimas</li> </ul>                       | <b>Ne.</b> Nepaisant to, kad, UŽT atstovų teigimu, vyresnio amžiaus asmenų integracijai į darbo rinką ypač naudingos buvo alternatyvios AD RP priemonės (pvz., įdarbinimas subsidijuojant), mokymai būtini tais atvejais, kai asmenys stokoja reikalingų kompetencijų. Taip pat dalyvavimas mokymuose gali padidinti asmenų motyvaciją ir pasitikėjimą savo jėgomis (to dažnai trūksta vyresnio amžiaus asmenims) (remiantis projekto Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ atveju studiją) | <b>Kiekybinis ir kokybinis papildomumas.</b> Priemonės veiklos daugiausia nukreiptos į darbo rinkoje nedalyvaujančius asmenis. Tai reiškia, kad jų finansinės galimybės nėra didelės ir jie nebūtų pajėgūs mokymų finansuoti patys. |
| <b>8.4.1. Padidinti bendruomenėje teikiamų paslaugų</b>                                                     | <b>Iš dalies.</b> Veiksmų programoje pažymima, kad šiuo uždaviniu siekiama sisteminių pokyčių, bus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tikslinės grupės (šeimos), daugiausia socialinę atskirtį</li> </ul>                                                                                                                                                                              | <b>Ne.</b> Mokymai yra svarbi perėjimo prie bendruomeninių paslaugų dalis, kadangi specialistams svarbu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Negarantuojamas kokybinis ir kiekybinis papildomumas.</b> Šiuo uždaviniu siekiama sisteminių pokyčių, todėl darytina išvada,                                                                                                     |

<sup>41</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>42</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

| Uždavinys                                                                                                                                                   | Problemą egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Intervencijų logikos pagrindimas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>prieinamumą ir kokybę, plėtoti paslaugas šeimai</b>                                                                                                      | <p>diegiami nauji paslaugų modeliai. Socialinių paslaugų darbuotojų kompetencijų stiprinimas šiuo atveju būtinas dėl dviejų priežasčių: kad asmenys gebėtų taikyti naujus metodus, ir todėl, kad reikalingas didesnis kompetentingų asmenų skaičius – būtina apmokyti naujus darbuotojus ir savanorius<sup>43</sup>.</p> <p>Taip pat pažymima, kad tėvams trūksta paslaugų, kurios padėtų išgyventi krizę, atsikratyti priklausomybių, išmokyti pasirūpinti savimi bei kitais šeimos nariais ir įgalinti juos sėkmingai auklėti ir ugdyti vaikus. Tai parodo, kad tikslinėms grupėms (dažnai socialinę atskirtį patiriantiems asmenims) trūksta bendrųjų socialinių įgūdžių<sup>44</sup>.</p> | <p>patiriantys asmenys.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Socialinių paslaugų sistemos darbuotojai.</li> </ul> <p>Numatyti mokymai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tikslinių grupių bendrųjų socialinių įgūdžių tobulinimas (pvz., pozityvios tėvystės mokymai)</li> <li>socialinių paslaugų sistemos darbuotojų profesinės kompetencijos tobulinimas</li> </ul> | <p>turėti pakankamai įgūdžių tokias paslaugas teikti. Remiantis interviu su priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) įgyvendintojais, šeimų mokymai yra viena iš populiariausių šios priemonės veiklų, o alternatyvios veiklos (pvz., sociokultūrinės paslaugos, mediacija, vaikų priežiūros ir pavėžėjimo paslaugos būtų nepakankamos tikslams pasiekti). Vieno iš projektų, finansuotų pagal šią priemonę, vykdytojų teigimu, rengiant projektą buvo įvertintas gyventojų poreikis mokymams ir buvo pamatyta, kad mokymai yra prioritetinė kompleksinių paslaugų šeimai veikla.</p> | <p>kad valstybės biudžeto lėšų nebūtų pakakę staigiai apmokyti tokiam pačiam skaičiui socialinės sistemos darbuotojų ir savanorių. Taip pat valstybės biudžeto lėšų nebūtų pakakę finansuoti tokio didelio skaičiaus visuomenės atstovų socialinių įgūdžių ugdymo mokymų. Tačiau šiame uždavinyje egzistuoja gana didelė privačių lėšų išstūmimo rizika. Priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ intervencijų logika kiek skiriasi nuo daugumos 8-ojo VP prioritetų priemonių (pvz., uždaviniu 8.3.1. finansuojamos priemonės): priemonės tikslinė grupė yra itin plati ir apima ne tik kokią nors konkrečią socialiai pažeidžiamą visuomenės grupę. Pavyzdžiui, pozityvios tėvystės mokymuose gali sudalyvauti bet kokie suinteresuoti asmenys, turintys vaikų. Logika apimti didelę dalį visuomenės yra pagrįsta (mokymai gali suveikti kaip prevencija). Tačiau tais atvejais, kai ES lėšos skiriamos vidutinės ar aukštos pajamas gaunantiems asmenims, yra tikimybė, kad išstumiamas dalis privačių lėšų. Atsižvelgiant į tai, vertėtų apsvarstyti galimybę, kad aukštas pajamas gaunantys asmenys turėtų susimokėti nors dalį mokymų kainos.</p> |
| <b>8.4.2. Sumažinti sveikatos netolygumus, gerinant sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą tikslinėms gyventojų grupėms ir skatinti sveiką senėjimą</b> | <p><b>Iš dalies.</b> Duomenys rodo, kad dideli sveikatos ir jos priežiūros skirtumai egzistuoja tarp stabilias aukštas pajamas turinčių gyventojų ir tarp tų, kurių pajamos yra nereguliarios ir mažos, t. y. tarp asmenų, gyvenančių didžiųjų miestų savivaldybėse, ir tų, kurie gyvena rajonų savivaldybėse. Intervencijomis į nurodytų tikslinių grupių sveikatos raštingumo didinimą ir sveikos gyvensenos įgūdžių formavimą šie asmenys gali būti paskatinti laiku ir pagal iškilusius sveikatos būklės poreikius pasinaudoti prieinamomis ir priimtinais paslaugomis bei sudarant</p>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socialinę atskirtį patiriančių grupių atstovai / teritorijų, kurios pasižymi didžiausiais priešlaikinio mirtingumo rodikliais, gyventojai</li> <li>Viešąsias (sveikatos) paslaugas teikiančių institucijų darbuotojai</li> </ul> <p>Numatyti mokymai:</p>                                                                                      | <p><b>Ne.</b> Veiksmų programoje akcentuojama problema, kad patys asmenys negeba pasirūpinti savo sveikata. Todėl hipotetiniu atveju, net ir užtikrinus idealią teikiamų paslaugų kokybę, iššūkiai nebūtų išspręsti, nes asmenys ir toliau nesikreiptų pagalbos<sup>46</sup>. Be to, atsižvelgiant į Lietuvos sveikatos sistemos rodiklius, būtina daugiau dėmesio skirti ligų prevencijai (į tai ir yra nukreiptos mokymų veiklos)<sup>47</sup>.</p>                                                                                                                                                      | <p><b>Kiekybinis ir kokybinis papildomumas.</b> Veiksmų programoje nurodoma, kad pagrindinė šio uždavinio tikslinė grupė yra rajonų savivaldybių gyventojai bei asmenys, kurių pajamos yra nereguliarios ir mažos<sup>48</sup>. Tai įrodo, kad patiems asmenims stigtų lėšų, reikalingų mokymams finansuoti.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>43</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>44</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

| Uždavinys                                                                                                                               | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                               | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Intervencijų logikos pagrindumas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                         | prielaidas jų ilgesniam ir sveikesniam gyvenimui <sup>45</sup> . Nacionalinės neįgalųjų socialinės integracijos 2013–2019 m. programoje yra išskirta, kad siekiant suteikti ir išlaikyti didžiausią įmanomą neįgalųjų savarankiškumą, fizinius, protinius, socialinius ir profesinius gebėjimus, reikia didinti informaciją apie sveiko gyvenimo būdą, taip pat didinti specialistų, kurie galėtų konsultuoti sveikos gyvensenos ir sveikatos stiprinimo klausimais, skaičių. | <ul style="list-style-type: none"> <li>sveikatos priežiūros specialistų ir NVO atstovų profesiniai mokymai (stiprinami gebėjimai teikti pagalbą ir kokybiškas paslaugas)</li> <li>tikslinių grupių atstovų socialinių gebėjimų (sveikos gyvensenos) mokymai</li> </ul>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>8.5.1. Paskatinti socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančių iniciatyvų atsiradimą</b>                                    | <p><b>Iš dalies.</b></p> <p>„Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų plane“<sup>49</sup> akcentuojama, kad esant mažam skaičiui įmonių, įgyvendinančių socialinės atsakomybės principus, vienas iš svarbiausių būdų didinti šį skaičių yra įmonių darbuotojų ir darbdavių švietimas šiuo klausimu.</p>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Įmonių vadovai ir darbuotojai; tarpinės organizacijos, visuomenės atstovai</li> </ul> <p>Numatyti mokymai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendrųjų įgūdžių ugdymas (socialinės atsakomybės skatinimo ir socialinio dialogo mokymai)</li> </ul> | <p><b>Ne.</b></p> <p>Šiuo metu skirtingų sektorių bendradarbiavimas, kuris yra itin svarbus socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo užtikrinimui, dažnai yra fragmentiškas, netvarus ir nepakankamai struktūruotas. Mokymų veiklomis siekiama padidinti asmenų motyvaciją ir suinteresuotumą užtikrinti socialinę atsakomybę bei socialinį dialogą. Taip pat siekiama kiek įmanoma efektyviau suteikti įrankius ir žinias.</p> | <p><b>Negarantuojamas kokybinis ir kiekybinis papildomumas.</b> Pagrindinės tikslinės mokymų dalyvių grupės yra įmonių darbuotojai ir darbdaviai. Tikėtina, kad organizacijos nebūtų linkusios skirti savų lėšų tokiems mokymams ne dėl lėšų, o dėl noro trūkumo (remiantis priemonės 08.5.1-ESFA-V-423 atvejo studija). Todėl darytina išvada, kad skleidžiant geruosius pavyzdžius pačios organizacijos taptų labiau suinteresuotos panašius mokymus finansuoti savo lėšomis. Šį teiginį iš dalies pagrindžia apklausos rezultatai, kur net 37 % iš 133 į klausimą atsakiusių asmenų, dalyvavusių mokymuose, finansuotuose pagal priemonę 08.5.1-ESFA-V-423, sutiko su teiginiu, kad jei mokymai nebūtų finansuojami ESF lėšomis, juos bet koku atveju būtų finansavusios kitos organizacijos.</p> |
| <b>8.6.1. Pagerinti vietinės įsidarbinimo galimybes ir didinti bendruomenių socialinę integraciją, išnaudojant vietos bendruomenių,</b> | <p><b>Iš dalies.</b></p> <p>Vietos plėtros strategijų rengimas nėra pagrindinė asmenų, galinčių jas rengti (valdžios, verslo ir visuomenės atstovų) pareiga ir funkcija<sup>50</sup>. Todėl jie stokoja tam reikalingų žinių ir įgūdžių. Didelei nuo darbo rinkos nutolusių asmenų daliai trūksta darbo rinkoje paklausių kompetencijų (remiantis interviu su UŽT</p>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Socialinę atskirtį patiriančių grupių atstovai / bedarbiai</li> <li>Įmonių vadovai ir darbuotojai</li> <li>Visuomenės (bendruomenių) atstovai</li> </ul> <p>Numatyti mokymai:</p>                                                                          | <p><b>Ne.</b></p> <p>Bendruomenių socialinę integraciją siekiama padidinti visų Lietuvos savivaldybių lygmeniu. Todėl būtina užtikrinti, kad kuo didesnis skaičius skirtingose savivaldybėse gyvenančių asmenų įgytų reikalingas kompetencijas. Taip bus padidinama tikimybė, kad asmenys</p>                                                                                                                                       | <p><b>Negarantuojamas kokybinis ir kiekybinis papildomumas.</b> Remiantis apklausos rezultatais, net 44 % iš 86 respondentų (mokymuose dalyvavę vietos plėtros projektų rengėjų ir vykdytojų atstovai) sutiko su teiginiu, kad jei grįžtų laiku atgal, sutiktų šiuose mokymuose dalyvauti ir savo lėšomis. Be to, 31 % šių respondentų mano, kad jei mokymai nebūtų finansuojami ESF lėšomis,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

<sup>46</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>47</sup> „Visionary Analytics“ (2018). 2014–2020 m. ES fondų investicijų į sveikatos sektorių tinkamumo ir suderinimo atvejo studija.

<sup>48</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>49</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>49</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2016 m. vasario 12 d. Nr. A1-82.

<sup>50</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

| Uždavinys                               | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo? | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                      | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                    | Intervencijų logikos pagrindimas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>verslo ir vietos valdžios ryšius</b> | atstovais).                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nedirbančių asmenų bendrųjų ir profesinių gebėjimų ugdymas</li> <li>Savanorių mokymai</li> <li>Gebėjimų, reikalingų rengti vietos plėtros projektus ir (ar) administruoti jų įgyvendinimą, stiprinimas</li> </ul> | bus suinteresuoti ir gebės efektyviai planuoti bendruomenių veiklą ir pasibaigus ES investicijoms. | juos būtų finansavusios kitos organizacijos. Kalbant apie vietos plėtros projektų rengėjus ir vykdytojus, jie nėra priskiriami tikslinei grupei, įprastai susiduriančiai su rimtais finansiniais sunkumais. Todėl tikėtina, kad ilguoju laikotarpiu ir patys asmenys būtų suinteresuoti savo lėšomis finansuoti bent dalį mokymų kainos. |

Šaltinis: „Visionary Analytics“ remiantis lentelėje nurodyta informacija.

Toliau šiame skyriuje pateikiamas bendras 8-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas.

|                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b>                                             |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo.</b> |  |

**Vertinant pagal tai, ar problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, mokymų tinkamumas yra santykinai žemas.**

- Kalbant apie socialinių įgūdžių ugdymą, labai svarbu išskirti, kokia yra tikslinė grupė (kokio „gylis“ yra jos problemos) ir koks yra esminis mokymų tikslas – prevencija ar rimtų, jau egzistuojančių iššūkių ir jų padarinių sprendimas.
  - Kai kalbama apie **socialinės rizikos ar socialiai pažeidžiamas grupes, įprastai susiduriančias su rimčiausiais socialiniais iššūkiais** (pvz., romai, iš įkalinimo įstaigų grįžę ar gyvenamosios vietos neturintys asmenys), kompetencijų ar kvalifikacijos trūkumas gali būti laikomas tik viena iš daugybės jų problemų priežasčių. Šalia individualių socialinės atskirties veiksmų (kuriems priskiriamas kompetencijų trūkumas) įprastai lygiagrečiai egzistuoja ir socialiniai ar instituciniai atskirties veiksniai<sup>51</sup>. Be to, šių grupių atveju problemos jau egzistuoja ir yra itin „gilios“. Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad sustiprintos kompetencijos neturės esminio poveikio jau egzistuojančių problemų sprendimui, jei paraleliai nebus vykdomos kitos veiklos (pvz., net ir socialinių įgūdžių trūkumo neįtaikančios socialiai pažeidžiamos grupės atstovai gali ir toliau susidurti su rimtais sunkumais integruojantis į darbo rinką ar visuomenę dėl finansų, būtinų „pradžiai“, trūkumo arba dėl kitų visuomenės atstovų neigiamo nusiteikimo visos tikslinės grupės atžvilgiu).
  - Kai kalbama apie **socialinių įgūdžių ugdymą tikslinėms grupėms, kurių problemos nėra itin giles ir plačios**, kompetencijų trūkumo bendra įtaka egzistuojantiems iššūkiams tampa didesnė (nėra tiek daug papildomų problemų priežasčių). Todėl kompetencijų stiprinimo poveikis gali būti stipresnis (lyginant su rimtais socialiniais iššūkiais susiduriančiomis visuomenės grupėmis) ir suvokiamas kaip iššūkių prevencija. Pavyzdžiui, dirbančių, vidutines ar žemas pajamas gaunančių asmenų šeimos įgūdžių stiprinimas gali veikti kaip prevencija: padidinama tikimybė, kad tėvai turės daugiau žinių, kaip bendrauti su vaikais. Taip sumažinama tikimybė, kad ši šeima ar užaugę vaikai pateks į socialiai pažeidžiamas grupes. „Mažas teigiamas postūmis“ (vienkartiniai mokymai) iš esmės reikšmingas gali būti tik tol, kol esminės problemos dar neegzistuoja arba yra labai specifinės ir pavienės.
- **Vertinant visuomenės atstovų įgūdžius, susijusius su socialinės atsakomybės ar socialinio dialogo užtikrinimu**, kompetencijų trūkumas taip pat negali būti laikomas vienintele ar esmine egzistuojančių iššūkių priežastimi. Nepakankamo socialinės atsakomybės ar socialinio dialogo trūkumo problemų priežastys įprastai yra dvilypės: a) visuomenės (ypač verslo) atstovai nededa pastangų siekdami skatinti socialinę atsakomybę ar socialinį dialogą, nes paprasčiausiai nemato to potencialios naudos; b) potenciali nauda ir iššūkiai yra suvokiami (pvz., suprantama, kad kai kurios grupės yra diskriminuojamos), tačiau asmenys nežino, kaip šios problemos gali būti išspręstos (pvz., ką konkrečiai turėtų daryti įmonė, norinti prisidėti prie darnaus vystymosi).

<sup>51</sup> PPMI (2011) SOCIALINĖS INTEGRACIJOS PASLAUGŲ SOCIALIAI PAŽEIDŽIAMŲ IR SOCIALINĖS RIZIKOS ASMENŲ GRUPĖMS SITUACIJOS, POREIKIŲ IR REZULTATYVUMO VERTINIMAS, SIEKIANČIŲ EFEKTYVIAI PANAUDOTI 2007–2013 M. ES STRUKTŪRINĘ PARAMĄ.



|                                                                                                                                 |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Alternatyvios veiklos (nevykdant mokymų) būtų nepakankamos tikslams pasiekti.</b>                                |  |

**Vertinant pagal tai, ar alternatyvios veiklos būtų pakankamos tikslams pasiekti, mokymų tinkamumas, vertinant bendrai, yra santykinai žemas. Tačiau tai iš esmės priklauso nuo tikslinės grupės specifikos.**

- Vertinant socialinių įgūdžių stiprinimo būdus, jų tinkamumas taip pat iš esmės yra nulemtas tikslinės grupės specifikos ir kompetencijų stiprinimo tikslo (esminių gilių iššūkių sprendimas ar prevencija).
  - Remiantis bendra logika bei atsakingų institucijų atsiliepimais, labiausiai pažeidžiamų grupių atveju socialinių įgūdžių stiprinimas per mokymus nėra tinkama veikla. Kadangi šių grupių atstovų problemos yra itin gilios ir plačios, pavienės mokymo veiklos negali jų išspręsti. Daug labiau pasiteisinanti veikla yra individualus, sistemingas ir ilgas socialinis darbas su konkrečiu asmeniu. Pavyzdžiui, priemonėje „Asmenų, priklausomų nuo psichoaktyviųjų medžiagų, socialinė integracija“ (Nr. 08.3.1-ESFA-V-411) iš pradžių buvo numatytos ir mokymo veiklos, tačiau ši idėja visiškai nepasiteisino. Asmenys nesirinkdavo į mokymus, vykdant grupinius užsiėmimus nebuvo įmanoma pakankamai dėmesio skirti individualių asmenų specifinėms problemoms spręsti. Todėl mokymo buvo atsisakyta ir nuspręsta tikslinės grupės kompetencijas stengtis ugdyti daugiausia per individualų sistemingą socialinį darbą. Tai parodo, kad tradicinių mokymų veiklos tinkamumas sprendžiant labiausiai pažeidžiamų grupių iššūkius (pvz., projektuose, įgyvendinamuose pagal uždavinį 8.3.1. „Padidinti labiausiai nutolusių nuo darbo rinkos asmenų integraciją į darbo rinką“) yra žemas.
  - Tačiau kai priemonių tikslinės grupės yra plačios ir neapsiriboja tik labiausiai pažeidžiamų visuomenės grupių atstovais (pvz., projektai, įgyvendinami pagal uždavinius 8.4.2. „Sumažinti sveikatos netolygumus, gerinant sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą tikslinėms gyventojų grupėms ir skatinti sveiką senėjimą“ ar 8.4.1. „Padidinti bendruomenėje teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę, plėtoti paslaugas šeimai“), mokymų veiklos tinkamumas yra gana aukštas. Dėl tikslinių grupių „pločio“ (pvz., visi vaikus auginantys asmenys arba vyresni nei 54 metų asmenys) jų kompetencijų ugdymas per sistemingą individualų socialinį darbą nėra įmanomas (paprasčiausiai Lietuvoje nėra tiek socialinių darbuotojų ir veiklų kaštai būtų per dideli). Atsižvelgiant į tai, mokymai tampa gera alternatyva – dalyviai gali būti mokomi grupėse, veiklos neatima per daug laiko. Be to, projektų vykdytojų teigimu, tokie mokymai (pvz., pozityvios tėvystės ar sveikos gyvensenos mokymai, prieinami didžiąjai visuomenės atstovų daliai) duoda būtiną žinių pagrindą, o gilesnis kompetencijų stiprinimas gali būti tęsiamas savarankiškai.
- Vertinant projektų, įgyvendinamų pagal uždavinį 8.5.1. „Paskatinti socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančių iniciatyvų atsiradimą“, tinkamumą, kai kuriose situacijose alternatyvios veiklos yra tinkamesnės.
  - Kai siekiama perteikti konkrečias žinias specifinės tikslinės grupės ar organizacijos atstovams, alternatyvios veiklos (tokios kaip viešinimas, pramoginiai renginiai), tikėtina, būtų nepakankamos. Pavyzdžiui, siekiant konkrečios organizacijos atstovus, jau susidomėjusius kolektyvinės sutarties pasirašymu, informuoti apie šios veiklos specifiką (teisiniai aspektai ir pan.), mokymai yra viena iš geriausių alternatyvų, nes jų metu gali vykti diskusija, lektoriai gali atsakyti į specifinius dalyvių klausimus.
  - Tačiau tuomet, kai norima pasiekti platesnės visuomenės grupes ir paskatinti jų bendrąjį suinteresuotumą socialinio dialogo kūrimu ar socialinės atsakomybės užtikrinimu, alternatyvios veiklos (pvz., renginiai, televizijos laidos, tinklalapiai apie gerosios praktikos sklaidą) yra tinkamesnės už mokymus. Šių veiklų metu pasiekiamas didesnis visuomenės narių skaičius, jos įprastai neužima tiek daug tikslinės grupės laiko. Idealiu atveju socialinis dialogas ar atsakomybė turėtų būti skatinami skleidžiant žinių visuomenei apie potencialią jų naudą ir bendrą, visiems aktualią informaciją (pvz., informacija žiniasklaidoje, kaip pasikeičia darbuotojų teisės priėmus naują darbo kodeksą). Mokymai gali būti organizuojami tik kaip papildoma veikla konkrečiose organizacijose, pritaikant juos prie dalyvių grupės specifikos (pvz., kokių veiksmų gali imtis konkrečios įstaigos darbuotojų atstovai, norėdami spręsti kokią nors konkrečią problemą).

|                                                                                                                                                                   |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.</b>                                   |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymai skatina investicijų papildomumą, tai yra pareiškėjai be finansavimo nebūtų tobulinę savo kompetencijų arba mokymo kokybę būtų žemesnė.</b> |  |

- **Vertinant pagal tai, ar mokymai skatina investicijų papildomumą, jų tinkamumas gali būti vertinamas kaip santykinai žemas.** Socialinę atskirtį patiriančių asmenų mokymų finansavimas skatina kiekybinį ir kokybinį investicijų papildomumą, nes šie asmenys dažnai susiduria su finansiniais sunkumais ir negalėtų mokymų finansuoti savo lėšomis (pvz., uždaviniu 8.3.1. „Padidinti labiausiai nutolusių nuo darbo rinkos asmenų integraciją į darbo rinką“ finansuojamos priemonės). Valstybės biudžeto lėšų taip pat nebūtų pakakę apmokėti tokiam pačiam skaičiui asmenų.
- Tačiau dalyje 8-ojo VP prioriteto projektų finansavimas skiriamas ne tik socialiai pažeidžiamoms asmenims, bet plačioms visuomenės grupėms (pvz., pozityvios tėvystės mokymai, kuriuose glai sudalyvauti bet kuri suinteresuota šeima). Šiuo atveju atsiranda privačių lėšų išstūmimo rizika (mokymai finansuojami ir vidutines ar aukštas pajamas gaunantiems asmenims). Tai nereiškia, kad neturėtų būti finansuojami socialiai pažeidžiamoms grupėms nepriskiriami asmenų mokymai. Priešingai, logika, kad neeseminė intervencija, skirta su giliomis problemomis nesusiduriantiems asmenims, gali suveikti kaip iššūkių prevencija, yra visiškai pagrįsta. Tačiau vertėtų apsvarstyti apie galimybę, kad aukštas pajamas gaunantiems asmenims būtų skiriamas tik dalinis mokymų finansavimas.
- Vertintojų nuomone, **kokybinis ir kiekybinis investicijų papildomumas taip pat galėtų būti geriau užtikrinamas finansuojant įmonių darbuotojų ir darbdavių bei vietos plėtros strategijų rengėjų ir vykdytojų mokymus.** Remiantis apklausų duomenimis, gana daug šių mokymų dalyvių teigia, kad jei grįžtų laiku atgal, sutiktų mokymus finansuoti ir savo lėšomis. Be to, remiantis priemonės „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) atvejo studija, verslo atstovai dažnai neturi noro savo lėšomis finansuoti mokymus socialinio dialogo ar socialinės atsakomybės skatinimo temomis (nepaisant to, kad lėšų galimai pakaktų). Atsižvelgiant į tai, ekspertų nuomone, turėtų būti daugiau dėmesio skiriama skleidžiant informaciją apie socialinio dialogo ar socialinės atsakomybės svarbą ir naudą verslui. Tai galėtų padidinti tikimybę, kad vėlesniu laikotarpiu patys darbdaviai ar darbuotojai bus labiau suinteresuoti bent dalį mokymų kainos finansuoti savo lėšomis.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apibendrinant galima teigti, kad **8-ojo prioriteto priemonėse numatomų mokymų tinkamumas yra santykinai žemas (tačiau iš esmės tai yra nulemta tikslinių grupių specifikos ir mokymų tikslo).** Svarbiausios vertinimo metu identifikuotos išvados:

- Socialinių įgūdžių trūkumo iššūkis Lietuvoje yra itin reikšmingas. Jiems stiprinti šiuo metu neskiriama pakankamai dėmesio, todėl reikalingos ES intervencijos.
- Socialinių įgūdžių mokymai yra tinkama ir skatintina veikla tuo atveju, kai mokomi asmenys, nesusiduriantys su aibe kompleksinių problemų ir nepriskiriami labiausiai pažeidžiamoms socialinėms grupėms. Tokiu atveju mokymai suteikia žinių pagrindą ir gali veikti kaip prevencija (sumažinama tikimybė, kad dalyviai susidurs su socialinėmis problemomis ateityje). Tačiau labiausiai pažeidžiamoms socialinėms grupėms socialinių įgūdžių ugdymas per mokymus nėra tinkamas – individualus sistemingas socialinis darbas su asmeniu pasiteisina labiau.
- Tais atvejais, kai socialinių įgūdžių mokymuose gali sudalyvauti ne tik socialiai pažeidžiamoms grupėms priskiriami asmenys, bet plačios visuomenės grupės (pvz., Poizityvios tėvystės mokymai), būtina itin atidžiai įvertinti privačių lėšų išstūmimo riziką. Tikėtina, kad aukštas pajamas gaunantys asmenys galėtų ir būtų suinteresuoti savo lėšomis apmokėti bent dalį mokymų kainos.
- Socialinę atsakomybę ar dialogą skatinantys mokymai yra tinkama veikla tik vykdant juos siaurose konkrečiose grupėse, kai stengiamasi ugdyti kompetencijas „kaip?“ kažkas gali būti pasiekta (angl. know-how). Kai siekiama didinti visuomenės suinteresuotumą, susidomėjimą arba stengiamasi suteikti bendrą informaciją, tikėtina, kad viešinimas ir kitos alternatyvios veiklos yra tinkamesnės už mokymus.

- Būtina stengtis **efektyviau derinti mokymus ir jiems alternatyvias veiklas. Vengti „šabloninių“ strategijų ir kiekvieno asmens atveju įvertinti, ar iššūkiai egzistuoja būtent dėl kompetencijų trūkumo.** Tai itin aktualu siekiant kuo efektyviau įgyvendinti uždavinių 8.3.1. „Padidinti labiausiai nutolusių nuo darbo rinkos asmenų integraciją į darbo rinką“ bei 8.3.2. „Padidinti vyresnio darbingo amžiaus asmenų dalyvavimą darbo rinkoje ir savanoriškoje veikloje“ priemones. Socialinės rizikos grupių atstovai susiduria su papildomais sunkumais integruojantis į darbo rinką (pvz., kai kuriais atvejais jie gali turėti reikalingas kompetencijas, bet darbdaviai nebus linkę jų samdyti dėl bendro nusiteikimo prieš kažkurią socialinę grupę). Tokiu atveju tikėtina, kad kitos veiklos (pvz., subsidijavimas įdarbinant) būtų efektyvesnės už mokymus. Tai taip pat aktualu įgyvendinant kompleksinių paslaugų šeimoms projektus. Kai kuriais atvejais šeimos susiduria su „išoriniais“ iššūkiais, nulemtais ne kompetencijų ir įgūdžių trūkumo (pvz., dirbantys tėvai neturi laiko nuvežti vaikų į mokyklą ar būrelius). Tokiu atveju pavežėjimo paslauga būtų daug tinkamesnė už mokymus.

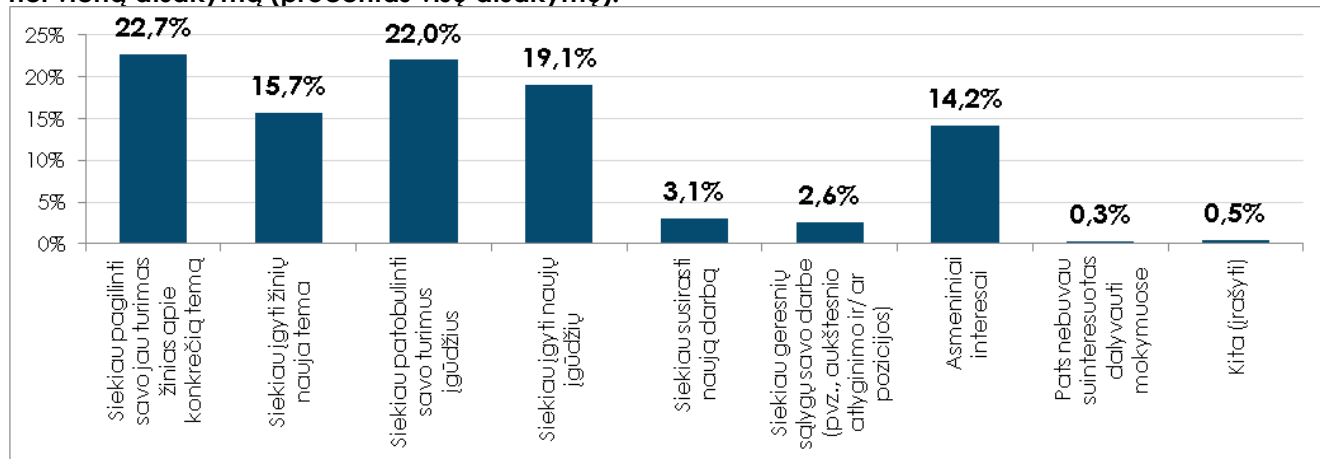
## 1.2.2. AR VYKDOMI MOKYMAI ATITINKA TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIUS?

Toliau šiame skyriuje bus analizuojama, ar organizuojami mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.

**Tikslinių grupių, dalyvavusių mokymuose, finansuotuose pagal 8.4.1 ir 8.4.2 uždavinių priemones, atsakymai į dalį apklausos klausimų** yra vienas iš reikšmingiausių rodiklių, leidžiančių įvertinti, ar organizuoti mokymai atitiko tikslinės grupės poreikius. Didžioji į apklausą atsakiusių respondentų dalis dalyvavo mokymuose, finansuotuose pagal priemonę 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“.

Paklausti, kokie buvo pagrindiniai jų dalyvavimo mokymuose tikslai, respondentai daugiausia minėjo siekį pagilinti turimas žinias ar patobulinti turimus įgūdžius (22,7 % iš 1 081 atsakymo buvo apie žinių gilinimą, o 22 % – apie įgūdžių tobulinimą). Kiek rečiau buvo minimas siekis įgyti žinių nauja tema (15,7 % iš 1 081 atsakymo) bei siekis įgyti naujų įgūdžių (19,1 % iš 1 081 atsakymo). Taip pat nemaža dalis asmenų (14,2 % iš 1 081 atsakymo) minėjo asmeninius interesus kaip pagrindinį mokymų tikslą.

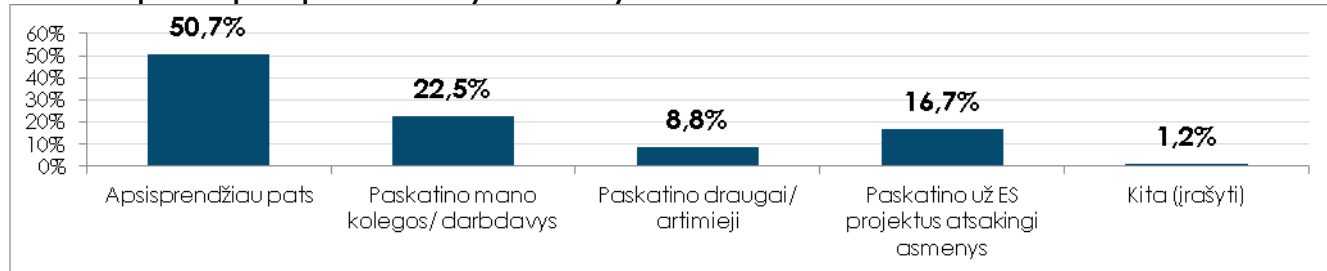
**Grafikas 8p.1: Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 409; atsakymų skaičius – 1 081. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Patys dalyvauti mokymuose nusprendė tik pusė iš visų 408 į klausimą atsakiusių apklausos respondentų. Kiti teigė, kad dalyvauti mokymuose nusprendė paskatinti kolegų, darbdavio, draugų, artimųjų ar už ES projektus atsakingų asmenų.

**Grafikas 8p.2: Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentai – 408. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

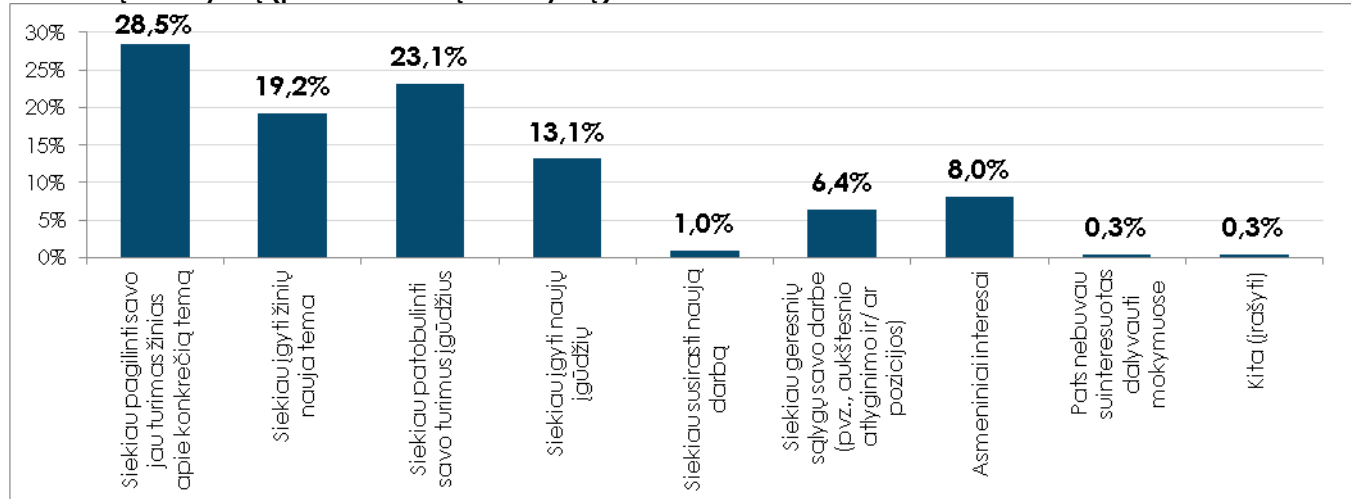
85 % iš 395 į apklausą atsakusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad prieš mokymus aiškiai žinojo, kokių žinių ir įgūdžių jiems trūksta. 87 % iš 395 į apklausą atsakusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad mokymų metu stiprino būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jautė tuo metu. Remiantis apklausos rezultatais, 9 % iš 395 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymuose dalyvavo tik todėl, kad buvo tokie reikalavimai. O 29 % teigė, kad jei būtų galėję pasirinkti, būtų dalyvavę kitokiuose mokymuose, kad sustiprintų savo žinias ir įgūdžius.

Priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, į mokymų planavimą įtraukiamos įvairios susijusios institucijos, taip siekiama, kad mokymai kuo geriau atitiktų tikslinės grupės poreikius. Pavyzdžiui, planuojant pozityvios tėvystės mokymus Panevėžio rajone, į pagalbą buvo pasitelkti švietimo specialistai, pedagogai, ikimokyklinio ugdymo darbuotojai, vaikų teisių specialistai, vaikų gerovės komisija, kurie kartu nustatė mokymų trukmę ir temas. Remiantis interviu su mokymų, finansuotų pagal šią priemonę, dalyviais, ryškėja, kad prieš mokymus patys asmenys dažnai nejaučia stipraus konkrečių žinių ir įgūdžių trūkumo ir mokymų poveikio. Tačiau, paskatinti socialinių darbuotojų, neatsisako juose dalyvauti.

Visuomenės, verslo ir NVO atstovai, dalyvavę mokymuose, skirtuose didinti jų socialinę atsakomybę, taip pat apklausoje vertino mokymų veiklas. Visų pirma matyti, kad didžioji šių mokymų dalyvių dalis siekė patobulinti jau turimas žinias ar įgūdžius (51,6 % iš 312 atsakymų į šį klausimą<sup>52</sup>). Siekis įgyti visiškai naujų žinių ar įgūdžių buvo minimas kiek rečiau (19,2 % iš 312 atsakymų buvo apie siekį įgyti žinių nauja tema, 13,1 % atsakymų buvo minimas siekis įgyti naujų įgūdžių). Tai parodo, kad didžiausia dalis asmenų, jų nuomone, jau prieš mokymus jautėsi turintys bent šiek tiek žinių ir įgūdžių socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimo temomis (žr. grafiką toliau).

<sup>52</sup> Į klausimą atsakė tik 132 asmenys, tačiau didelė jų dalis žymėjo daugiau nei vieną atsakymo variantą.

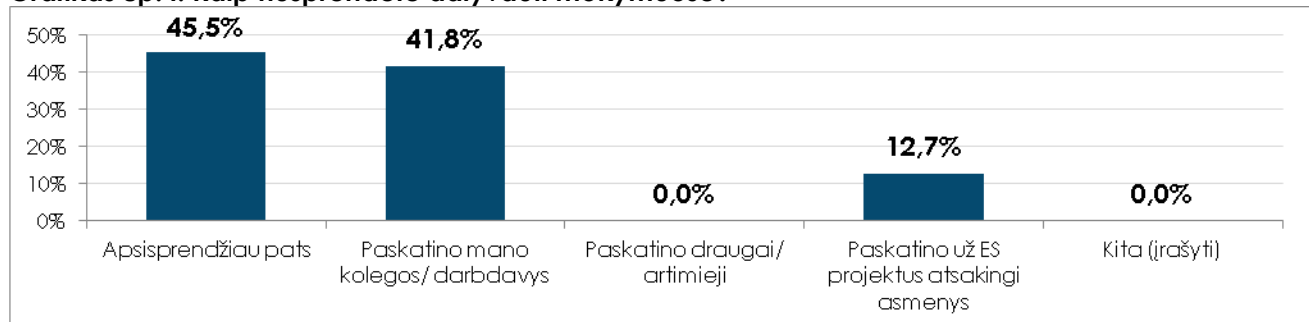
**Grafikas 8p.3: Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 132; atsakymų skaičius – 312. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Taip pat svarbu, kad socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo mokymuose dalyvauti patys nusprendė tik kiek mažiau nei pusė iš visų apklausos respondentų (45,5 % iš 134 į klausimą atsakiusių respondentų). Kiti teigė, kad mokymuose dalyvauti juos paskatino darbdaviai, kolegos arba už ES projektus atsakingi asmenys. Tai rodo, kad pirminis impulsas ir idėja sudalyvauti mokymuose ne visuomet kyla patiems mokymų dalyviams (žr. grafiką toliau).

**Grafikas 8p.4: Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentai – 134. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

90 % iš 133 į apklausą atsakiusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad prieš mokymus aiškiai žinojo, kokių žinių ir įgūdžių jiems trūksta. 85 % iš 133 į apklausą atsakiusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad mokymų metu stiprino būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jautė tuo metu. Remiantis apklausos rezultatais, 14 % iš 133 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymuose dalyvavo tik todėl, kad buvo tokie reikalavimai. O 26 % teigė, kad jei būtų galėję pasirinkti, būtų dalyvavę kitokiuose mokymuose, kad sustiprintų savo žinias ir įgūdžius.

Remiantis priemonės „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) atvejo studija, socialinę atsakomybę ar socialinį dialogą skatinančius mokymus planuoja įmonių darbdavių arba darbuotojų atstovai. Stengiamasi, kad mokymų temos būtų pritaikomos prie aktualių iššūkių sprendimo (pvz., nemaža dalis mokymų buvo susiję su Darbo Kodekso pakeitimais). Tačiau nemažai apklaustų mokymų dalyvių atvirame klausime, kaip jie siūlytų patobulinti mokymus, minėjo būtinybę atitikti rinkos poreikius ir prieš parenkant temas daug aktyviau konsultuotis su tikslinių grupių atstovais. Toliau šiame skyriuje, remiantis anksčiau pateikta informacija, vertinami kriterijai, kuriais tikrinama, ar mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.

|                                                                                                    |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                      |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės.</b> |  |

Remiantis apklausų rezultatais, interviu su mokymų dalyviais bei priemonių ir projektų atvejo studijomis, ryškėja, kad **tik iš dalies investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės.**

- Pozityvios tėvystės ar sveikos gyvensenos mokymai yra susiję su bendrųjų socialinių įgūdžių stiprinimu, todėl patys individai (ypač socialinę atskirtį patiriančios grupės) retai jaučia šių įgūdžių trūkumą. Socialiniai įgūdžiai negali būti vertinami terminais „moku / nemoku“ ar „gebu / negebu“ (pvz., asmuo gali aiškiai suvokti ir atsakyti į klausimą, kad nemoka anglų kalbos arba programuoti, tačiau labai maža tikimybė, kad asmuo pats pripažintų stokojantis įgūdžių, reikalingų auklėjant vaikus). Tai, kad patys asmenys ne visuomet jaučia šių įgūdžių trūkumą, iliustruoja tai, kad vos pusė apklausos respondentų mokymuose dalyvauti apsisprendė patys.
- Remiantis teorija<sup>53</sup>, norint maksimizuoti mokymų efektus, tikslinės grupės turi kuo geriau suvokti mokymų poreikį ir turėti kuo daugiau motyvacijos dalyvauti mokymuose. Atsižvelgiant į tai, vertintojų nuomone, faktas, kad vos pusė mokymų dalyvių nusprendžia mokymuose dalyvauti patys, kelia tam tikrą riziką. Visuomenei stokojant suvokimo, kodėl socialinių įgūdžių stiprinimas yra nemažiau svarbus nei bendrųjų, būtina aktyviau dalintis sėkmės istorijomis (pvz., realios, galimai anonimizuotos istorijos, kaip pasikeitė asmenų santykiai šeimoje ir šeimos gerovė dėl dalyvavimo pozityvios tėvystės mokymuose).
- Panaši (ir dar prastesnė) situacija egzistuoja ir su verslo bei visuomenės atstovų mokymais socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo temomis. Tikslinės grupės (ypač įmonių darbuotojai) nebūtinai pačios suvokia potencialią socialinės atsakomybės naudą. Pavyzdžiui, nėra tiesioginio ryšio tarp socialinį dialogą ir atsakomybę stiprinančių mokymų ir potencialios finansinės naudos. Todėl labai didelė šiuose mokymuose dalyvaujančių asmenų dalis apsisprendžia ne savo noru, o yra paskatinti darbdavių (tai interviu metu minėjo mokymų dalyviai, taip teigė beveik 42 % iš 134 į klausimą atsakiusių apklausos respondentų). Nerimą kelia ir tai, kad dalis apklausos respondentų atvirame klausime minėjo, kad būtina į mokymų temų parinkimą aktyviau įtraukti tikslinės grupės atstovus, kad dabar parinktos temos nėra aktualios ir mokymai apibūdinami „kaip pinigų plovimas“. Šį aspektą minėjusių asmenų skaičius nėra didelis, bet atsižvelgiant į tai, kad kitų mokymų dalyviai ypač retai minėjo parinktų temų neaktualumą, iššūkis negali būti ignoruojamas.

|                                                                                                                                          |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                                                            |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Finansuojamų mokymų tipas (neprofesiniai ar profesiniai, formalūs ar neformalūs) atitinka tikslinių grupių poreikius.</b> |  |

Vertintojų nuomone, **finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius.**

- Remiantis ekspertų nuomone, vertinant pagal 8.4.1 ir 8.4.2 uždavinius finansuojamus tikslinių grupių mokymus, jų tipas visiškai atitinka tikslinės grupės poreikius. Organizuojami neformalūs, neprofesiniai mokymai. Mokymai vykdomi gana laisva forma. Vertintojų nuomone, tai tinkamiausias pasirinkimas, siekiant stiprinti socialinius, o ne profesinius ar kitų bendrųjų įgūdžių (pvz., užsienio kalbos ar kompiuterinio raštingumo) mokymus. O atsižvelgiant į tai, kad dažnai tikslinių grupių atstovai patys nejaučia didelio socialinių įgūdžių trūkumo, savarankišką mokymąsi skatinančios priemonės šiuo atveju taip pat neatrodo kaip tinkamas pasirinkimas.
- Socialinės atsakomybės mokymų tipas taip pat neformalus, įprastai mokymai trunka ne ilgiau nei keletą dienų. Mokymuose nėra griežtų reikalavimų ir jų programa gali būti keičiama lektorių sprendimu, atsižvelgiant į konkrečios tikslinės grupės poreikius. Tačiau siekiant šių tikslų, dalis mokymų galėtų būti perkeliama į virtualią erdvę – dalyvių savarankiško mokymosi skatinimas vietoje neformaliųjų mokymų.

<sup>53</sup> Pavyzdžiui, Tannenbaum, Scott I., Janis A. Cannon-Bowers, Eduardo Salas, and John E. Mathieu (1993). Factors that Influence Training Effectiveness. A Conceptual Model and Longitudinal Analysis. No. NAVTRASYSCEN-TR-93-011. NAVAL TRAINING SYSTEMS CENTER ORLANDO FL.



|                                                                                      |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje.</b> |  |

**Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas jaučiamas rinkoje:**

- Pagirtina, kad į mokymų planavimo procesą įtraukiami įvairių institucijų atstovai: planuojant pozityvios tėvystės mokymus savivaldybėse įtraukiami švietimo specialistai, pedagogai, ikimokyklinio ugdymo darbuotojai, vaikų teisių specialistai ir t. t. Socialinę atsakomybę ir socialinį dialogą skatinančius mokymus planuoja patys darbdavių ar darbuotojų atstovai. Tai sudaro tinkamas prielaidas, kad būtų stiprinami būtent tie įgūdžiai, kurių poreikis labiausiai jaučiamas rinkoje.
- Remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, problemos, su kuriomis individai susiduria šeimoje, turi reikšmingą neigiamą įtaką visuomenės lygmeniu. Atsižvelgiant į tai, socialinių gebėjimų, būtinų spręsti problemas šeimose, poreikis atrodo pagrįstas.
- Lietuvos situacija socialiai atsakingo verslo srityje nėra kritiška, tačiau Lietuvos respondentai teigiamą verslo daromą įtaką vertina kiek prasčiau nei latviai ar estai<sup>54</sup>. Tai parodo, kad rinkoje yra jaučiamas socialinei atsakomybei bei dialogui užmegzti reikalingų įgūdžių trūkumas.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apibendrinant galima teigti, kad **organizuojamų mokymų atitiktis tikslinių grupių poreikiams yra santykinai aukšta, tačiau yra keletas tobulintinų aspektų:**

- Vertinant „objektyviai“ (remiantis interviu su priemonių ir projektų vykdytojais bei ekspertiniu vertinimu), stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas iš tiesų egzistuoja.
- Iššūkiu gali būti laikoma tai, kad dėl socialinių įgūdžių specifikos (žr. šios hipotezės pirmąjį kriterijų) tikslinių grupių atstovai patys dažnai nejaučia įgūdžių trūkumo ir mokymuose dalyvauja paskatinti kitų. Todėl būtina skirti didesnę dėmesį, siekiant įtikinti tikslines grupes (ypač su rizika susiduriančių šeimų atstovus), kad organizuojami mokymai ir socialinių gebėjimų stiprinimas jiems gali būti iš tiesų naudingas.
- Be to, remiantis apklausos rezultatais, dalis socialinę atsakomybę ugdančių mokymų dalyvių mokymus apibūdina kaip neaktualius, patys dalyviai akcentuoja, kad turėtų būti daug aktyviau konsultuojamasi su jais, parenkant mokymų temas. Būtina į tai atsižvelgti, siekiant užtikrinti, kad organizuojami mokymai atitiktų tikslines grupės poreikius.

### 1.2.3. AR FINANSUOJAMI MOKYMAI YRA KOKYBIŠKI?

Remiantis apklausos rezultatais, **pagal 8.4.1 ir 8.4.2 uždavinio priemonės finansuotų mokymų (šėimos mokymų ar sveikos gyvensenos mokymų) dalyviai** veiklų kokybę vertina gana teigiamai. Net 95 % iš 395 į apklausą atsakusių asmenų sutiko su teiginiu, kad yra labai patenkinti bendra mokymų kokybe. Beveik pusė jų teigė, kad su šia idėja sutinka visiškai. 94 % iš 395 respondentų sutiko su teiginiu, kad rekomenduotų savo pažįstamiems sudalyvauti šiuose mokymuose. Toks pats procentas teigė, kad mokymai atitiko jų lūkesčius. Remiantis apklausa, didžioji respondentų dalis sutinka su teiginiu, kad mokymų turinys ir procesas buvo pritaikyti prie jų turimų žinių ir įgūdžių. Konkrečiau, 92 % iš 395 apklaustų respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymų metodai buvo pritaikyti prie jų turimų žinių ir įgūdžių. O 91 % iš 395 apklaustų respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymų turinys buvo pritaikytas prie jų turimų žinių ir įgūdžių.

<sup>54</sup> „Visionary Analytics“ (2015) Socialiai atsakingas verslas. Atvejo studija.

Tačiau atvirame apklausos klausime „ką būtų galima patobulinti mokymuose?“ bei interviu metu mokymų dalyviai minėjo keletą pasikartojančių aspektų, kenkiančių bendrai mokymų kokybei. Ko gero, dažniausiai buvo minima, kad mokymams galėtų būti parenkami kompetentingesni ir profesionalesni dėstytojai. Taip pat dalis dalyvių teigė, kad mokymų trukmė ir laikas buvo gana sunkiai suderinamas su kitomis jų veiklomis ir pareigomis. Šeimos ugdymo ir pozityvios tėvystės mokymai įprastai trunka apie 3 valandas darbo dienomis vakarais. Kai kurių dalyvių teigimu, dirbantiems asmenims būdavo gana sunku surasti tiek laiko mokymams. Neretai buvo minimas praktinių užduočių trūkumas, buvo siūloma ilginti bendrą mokymų programos trukmę ir taip integruoti daugiau praktinių užduočių. Keletas apklausos respondentų minėjo, kad mokymų kokybė būtų aukštesnė, jei į grupes būtų surenkami panašius poreikius turintys asmenys (pvz., siūlyta skirstyti mokymų grupes pagal dalyvių amžių).

Pozityvios tėvystės ir kiti su šeimos gerove susiję mokymai nuolatos organizuojami skirtingose savivaldybėse, mokymų dalyvių grupės yra gana nedidelės. Dėl šios priežasties reikalingas itin didelis skaičius lektorių, galinčių vesti mokymus skirtingose Lietuvos vietose. Remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, dėstytojų atrankos kriterijai nėra aukšti – pakanka būti baigus pozityvios tėvystės mokymus ir turėti pažymėjimą, įrodantį, kad gali vesti mokymus.

**Visuomenės ir verslo atstovai, dalyvavę socialinės atsakomybės mokymuose** (finansuotuose pagal uždavinį 08.5.1), apklausoje taip pat vertino mokymų kokybę. 95 % iš 133 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai atitiko jų lūkesčius. Tokia pat apklaustųjų dalis sutiko su teiginiais, kad rekomenduotų savo pažįstamiems dalyvauti šiuose mokymuose ir kad yra labai patenkinti bendra mokymų kokybe. 90 % iš 133 apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad mokymų turinys buvo pritaikytas prie jų turimų žinių ir įgūdžių, 85 % sutiko, kad mokymų metodai buvo pritaikyti prie turimų žinių ir įgūdžių.

Nepaisant gana teigiamo vaizdinio, susidarančio žvelgiant į apklausos atsakymų skaitines išraiškas, atvirame klausime mokymų dalyviai taip pat pateikė pasiūlymų, kurie mokymų aspektai gali būti taisytini. Kaip ir visuose kituose mokymuose, buvo minimas praktinių užduočių trūkumas ir teorijos perteklius. Taip pat buvo siūloma diferencijuoti mokymų dalyvius pagal grupes. Keli respondentai buvo nusivylę lektorių darbo kokybe, buvo siūloma projektų vykdytojams dažniau ir atidžiau tikrinti lektorius. Kaip viena iš taisytinių sričių minima tai, kad dauguma mokymų vyksta didžiuosiuose miestuose, rekomenduota daugiau mokymų organizuoti regionuose, kad dalyviai neturėtų važinėti.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

**Kriterijus: Mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra teigiama.**



**Bendra dalyvių reakcija į mokymus buvo santykinai teigiama.**

- 94 % (ar daugiau) apklausos respondentų, sutinkančių su teiginiais, kad jie yra patenkinti bendra mokymų kokybe, kad mokymai atitiko jų lūkesčius ir kad šiuos mokymus rekomenduotų savo pažįstamiems, yra gana geras įvertis ir kokybės rodiklis. Tai reiškia, kad tik gana nedidelė dalyvių dalis buvo nepatenkinti mokymų kokybe.
- **Tačiau interviu metu ar atvirame apklausos klausime pateikiamos pastabos leidžia suabejoti kai kurių mokymų kokybe.** Šios pastabos neleidžia daryti išvadų, kad mokymai yra absoliučiai kokybiški. Tiek tikslinės grupės socialinių įgūdžių, tiek socialinės atsakomybės ir dialogo mokymuose dažniausiai buvo minimos panašios pastabos: praktinių žinių trūkumas bei lektorių neprofesionalumas.

|                                                                                                                |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.</b>                                                                        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų turinys, procesas, forma yra pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.</b> |  |

**Mokymų turinys, procesas ir forma galėtų būti geriau pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.**

- Maždaug 85–92 % mokymų dalyvių sutinka su teiginiais, kad mokymų turinys bei metodai buvo pritaikyti prie jų turimų žinių ir įgūdžių. Tai nėra žemas įvertis, tačiau siekiamybė turėtų būti, kad mokymai atitiktų beveik visų dalyvių turimas žinias ir įgūdžius. Vertintojų nuomone, dalyvių skirstymas į grupes ir mokymų turinio adaptavimas pagal tai galėtų efektyviai užtikrinti, kad mokymų turinys ir metodai geriau atitiktų tikslinių grupių poreikius.
- Mokymų, finansuojamų pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“, dalyvių grupės galėtų būti surenkamos atsižvelgiant į jų amžių bei priklausymą tam tikroms socialinėms grupėms. Šių mokymų metu pateikiamos žinios nėra moksliskai sudėtingos ir nereikalauja specifinių išankstinių kompetencijų. Todėl dalyvių išsilavinimo skirtumai neturėtų kelti reikšmingų kliūčių. Tačiau individų požiūris į asmeninį gyvenimą ir šeimą yra itin stipriai nulemtas amžiaus ir socialinės aplinkos. Todėl tikėtina, kad dalyviai geriau jaustųsi, jei mokymuose dalyvautų su kuo panašesniais į save asmenimis, mokymų turinys taip pat galėtų būti geriau pritaikomas prie specifinės grupės poreikių.
- Mokymų, skirtų socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo ugdymui, dalyviai turėtų būti atidžiau paskirstomi pagal jų jau turimas kompetencijas konkrečia tema. Pavyzdžiui, apklausoje viena iš mokymų dalyvių teigė, kad būtina „nepamiršti, kad mokymuose dalyvauja ne tik ekonomines ir teises žinias turintys, bet ir eiliniai žmonės, kuriems dalis informacijos turi būti pateikiama paprastesniais, suprantamesniais terminais“. O kiti tų pačių mokymų dalyviai minėjo (remiantis interviu su mokymų dalyviais), kad nemaža dalis mokymų metu pateikiamos informacijos jiems buvo jau žinoma. Mokymų, vykdomų pagal projektą „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“, stebėsenos metu taip pat buvo identifikuota, kad mokymų turinys ar metodai nėra pakankamai pritaikomi prie specifinių tikslinių grupių poreikių. Stebėtuose mokymuose buvo pasakojama apie pensijų reformą profesinės mokyklos mokytojams. Mokymų metu kartais atrodydavo, kad informacija pateikiama kiek per sudėtingai. Pabaigoje keletas dalyvių teigė, kad „buvo labai įdomu, bet taip iki galo ir nesupratau“. Be to, pusę stebėtų mokymų laiko buvo pasakojama apie bendrą Lietuvos ekonominę situaciją, ES investicinių fondų reikšmę ir pan. (bazinio finansinio raštingumo mokymai). Nebuvo identifikuota, kaip tai yra susiję su „pensijų“ tema ar socialinio dialogo ugdymu.

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Ekspertiniu vertinimu, mokymams pasirenkami tinkamiausi ištekliai (moko tinkamas kompetencijas ir patirtį turintys asmenys, mokymosi priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą).</b> |  |

**Ekspertiniu vertinimu, kai kurių vertintų mokymų kokybė yra santykinai žema.**

- Remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, nepakankamas dėmesys skiriamas mokymų lektorių atrankai ir jų apmokymams. Dėl to ne visi lektoriai gali būti apibūdinami kaip pakankamai profesionalūs ir kompetentingi. Šis iššūkis galėtų būti sprendžiamas taikant keletą strategijų. Pirmą, sugriežtinti lektorių atrankos sąlygas (pvz., kad mokymus vestų tik psichologinį išsilavinimą turintys asmenys, lektorius turėtų mokymų patirties). Antra, daug dėmesio skirti mokymus vesti suinteresuotų asmenų parengimui (specialūs kursai, žinių ir jų darbo kokybės tikrinimas, suteikiant grįžtamąjį ryšį dėl dėstymo tobulinimo). Trečia, lektorių „banko“ galimybė. Visi šeimos įgūdžių ugdymo mokymus vedantys lektoriai galėtų būti vedami į sistemą. Pagal projektą vykdytojų ar mokymų dalyvių atsiliepimus galėtų būti identifikuojami geriausi lektoriai. Jie galėtų pasidalinti savo patirtimi ir apmokyti kitus. Taip pat būtų galima užtikrinti, kad būtent šie lektoriai vestų daugiausia mokymų (finansuojant jų keliones ir į kitas pernelyg nuo gyvenamosios vietos nutolusias Lietuvos savivaldybes).
- Pagirtina, kad mokymuose, finansuojamose pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416), didelis dėmesys skiriamas praktinėms užduotims (žr. iliustraciją 8p.1).

### Ilustracija 8p.1: Praktinių užduočių ir namų darbų sistema Pozityvios tėvystės mokymuose, finansuojamuose pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416)

Projektais, finansuojamais pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416), finansuojami Pozityvios tėvystės mokymai. Pozityvios tėvystės mokymai – tai užsiėmimai šeimoms, siekiant išugdyti geriausias tėvų ir vaikų savybes bei padėti jiems atskleisti savo gebėjimus ir galimybes. Mokymų trukmė – 15 valandų. Tačiau vietoje Lietuvoje labiau įprastos praktikos, kai mokymai organizuojami vieną arba dvi visas darbo dienas, Pozityvios tėvystės mokymų organizatoriai nusprendė išskaidyti mokymus į 10 susitikimų, truncančių po 1 val. 30 min. Kiekvieno susitikimo metu pristatoma ir aptariama nauja su pozityvia tėvyste susijusi tema (pvz., vaikų baimės ir nerimo šaltiniai. Kaip tėvai gali padėti?; vaiko elgesio valdymas ir korekcija). Dėl tokio mokymų laiko planavimo išskirtinis dėmesys gali būti skiriamas praktinių užduočių taikymui realybėje – namų darbams.



Kiekvieno susitikimo metu tėvams yra pristatomos teorinės žinios, duodami praktiniai patarimai ir užduodami namų darbai – praktinės užduotys, kurias tėvai privalo atlikti iki kito susitikimo. Kito susitikimo pradžioje mokymų dalyviai kartu aptaria, kaip jiems sekėsi vykdyti užduotis. Pavyzdžiui, mokymų susitikimo „Vaikų pasitikėjimo savimi ugdymas“ metu tėvams pasakojama, kaip svarbu dažnai girti vaikus, kaip geriausia tai daryti ir kokią teigiamą poveikį tai gali turėti. Susitikimo pabaigoje tėvams užduodami namų darbai šia tema: prašoma perskaityti nurodytą teorinę medžiagą ir taikant joje aprašytas strategijas visą savaitę stengtis kuo dažniau girti savo vaikus. Prašoma stebėti vaikų reakciją, vykstančius pokyčius ir viską fiksuoti mokymų metu išdalintose anketose. Kitame susitikime lektoriai ir dalyviai kartu aptaria, kaip jiems sekėsi vykdyti užduotis, su kokiais problemomis jie susidūrė.

Remiantis interviu su šių mokymų dalyviais, jie geriausiai ir ilgiausiai atsimena būtent tas žinias, kurias buvo prašoma taikyti namų darbuose. Tai tik įrodo tokio mokymų planavimo pranašumą, lyginant su mokymais, vykstančiais vieną ar dvi dienas, kurių dalyviai neprivalo atlikti jokių užduočių, kad taikytų įgytas žinias realybėje. Remiantis šių mokymų pavyzdžiu (praktinės užduotys, kurios taikomos realiame gyvenime iki kitų mokymų), turėtų būti organizuojami visi su socialinių įgūdžių ugdymu susiję mokymai. Pavyzdžiui, sveikos gyvensenos mokymų dalyviams turėtų būti kuo dažniau užduodamos panašios užduotys (pvz., pabandyti aktyviai sportuoti bent vieną savaitę). Dar vienas papildomas tokio mokymų organizavimo privalumas yra tai, kad mokymus lengviau suderinti su dalyvių kasdiene veikla (didesnė tikimybė, kad asmenys mokymams galės skirti 1 val. 30 min. vakarais po darbų vieną arba dvi dienas per savaitę, nei galės praleisti dvi darbo dienas dalyvaudami mokymuose).

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje „Paslaugos šeimai“ pateikiama informacija <https://www.paslaugosseimai.lt/pozityvios-tevystes-mokymai> [žiūrėta 09 24]; interviu su mokymų dalyviais ir projektų, finansuotų pagal priemonę, vykdytojais.

- Socialinio dialogo skatinimo mokymų kokybę galėtų padidinti aktyvesnės konsultacijos su tikslinėmis grupėmis prieš mokymus – kokios mokymų temos juos labiausiai domintų. Taip pat šiuose mokymuose daugiau dėmesio turėtų būti skiriama praktinėms užduotims ir realių pavyzdžių aptarimui. Rimtą riziką šių mokymų kokybei ir tikėtinam poveikiui turi nevisai tiesiogiai su siekiamais tikslais susijusių mokymų organizavimas. Pavyzdžiui, vieni iš projekto partnerių teigė, kad populiariausia jų mokymų tema yra apie pensijų reformą. Nekvestionuojama tai, kad kompetencijų stiprinimas šioje srityje yra reikalingas ir mokymų dalyviai gali jausti žinių trūkumą, tačiau kyla abejonių, kaip geresnis pensijų sistemos išmanymas tiesiogiai gali prisidėti prie socialinio dialogo ar socialinės atsakomybės skatinimo (tai yra pagrindinis priemonės, pagal kurią finansuojami šie mokymai, tikslas).

### Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant galima teigti, kad skyriuje **analizuoti mokymai yra tik iš dalies kokybiški**. Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Praktinės užduotys, kurios turi būti taikomos realiaame gyvenime tarp mokymų susitikimų, yra ypač svarbios siekiant ugdyti socialinius įgūdžius ir keisti įpročius. Todėl jų skaičius galėtų būti dar didesnis pagal 8-ąjį prioritetą finansuojamuose mokymuose.
- Šiame skyriuje nagrinėjami mokymai vedami daugybei grupių skirtinguose regionuose, todėl reikia daug mokymus galinčių vesti lektorių. Dėl šios priežasties kartais lektoriams trūksta profesionalumo ir kompetencijų. Todėl didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas griežtesnei lektorių atrankai ir atrinktų asmenų apmokymui.
- Pagal 8-ąjį prioritetą finansuojamų bendrųjų (socialinių) gebėjimų mokymų dalyviai galėtų būti skirstomi į grupes, atsižvelgiant į jų amžių ir socialinę aplinką (mokymai finansuoti pagal 8.4.1 ir 8.4.2 uždavinius) arba pagal jau turimas žinias konkrečia tema (socialinio dialogo skatinimo mokymai). Kai kuriuose pagal projektą „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ vykdomuose mokymuose informacija pateikiama per sudėtingai (dalyviai teigė, kad ne viską sugeba suprasti).
- Būtina užtikrinti, kad mokymų temos būtų tiesiogiai susijusios su projektu siekiamais tikslais. Kyla abejonių kai kurių projekte „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ vykdomų mokymų tikslingumo ir tikėtino reikšmingumo socialinio dialogo ar socialinės atsakomybės skatinimui.

## 1.2.4. AR MOKYMŲ ĮGYVENDINIMAS YRA EFEKTYVUS?

Remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, pagal 8-ąjį prioritetą finansuojamų mokymų efektyvumui įvertinti būtina atkreipti dėmesį į keletą aspektų. Visoms projektu teikiamoms paslaugoms yra numatomi konkretūs įkainiai. Finansuojant mokymus absoliuti dauguma lėšų yra skiriama lektorių finansavimui: užsiėmimai vykdomi projekto partnerių patalpose, papildomos lėšos neskiriamos dalyvių maitinimui. Mokymų trukmė skiriasi priklausomai nuo temos (pozityvios tėvystės mokymai, šeimos finansų planavimas). Tačiau daugumą mokymų sudaro keletas užsiėmimų (pvz., pozityvios tėvystės mokymus įprastai sudaro 10 susitikimų), vykstančių 1–3 valandas. Tais pačiais projektais, kaip ir šeimos įgūdžių ugdymo mokymai, finansuojamos ir alternatyvios veiklos, siekiant tų pačių tikslų: paslaugų teikimo koordinavimas, užtikrinant vieno langelio principą, informacinių iniciatyvų organizavimas, psichosocialinė pagalba, vaikų priežiūra, pavežėjimo paslaugos, meditacijos paslaugos. Nei interviu, nei apklausoje mokymų dalyviai neužsiminė apie lėšų naudojimo principus (nei teigiamai, nei neigiamai).

Mokymų, skirtų skatinti socialinį dialogą, veiklos taip pat finansuojamos pagal fiksuotus įkainius (vadovaujantis bendromis mokymų įkainių vertinimo ataskaitomis). Daugiausia lėšų skiriama lektorių ir mokymų organizatorių užmokesčiui, salių nuomai, dalyvių maitinimui. Mokymai vykdomi santykinai mažoms grupėms (12–15 žmonių). Šių mokymų dalyvių apklausos atvirame klausime keletas respondentų kritikavo, kaip mokymuose naudojamos lėšos. Respondentų nuomone, dalyviai turėtų būti „mokomi, o ne maitinami“. Pora asmenų mokymus apibūdino kaip „lėšų plovimą“, dalis buvo nepatenkinti, kokie lektoriai pasamdyti vesti mokymus. Be mokymų, tame pačiame projekte numatytos ir alternatyvios veiklos: socialinio dialogo viešinimo priemonės, socialinių partnerių derybos, tiriamasis darbas ir sukurta metodika parengti vertinimo sistemos už pasiekimus socialinio dialogo vystymo srityje, metodinis leidinys, bus organizuojami mokymai – diskusijos institucijų ir organizacijų atstovams bei socialiniams partneriams, tarptautinio bendradarbiavimo veiklos, socialinės apklausos socialinio dialogo vystymo srityje. Toliau šiame skyriuje, remiantis prieš tai aprašyta informacija, bus nagrinėjami kriterijai, leidžiantys įvertinti, ar mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (daugiausia remiamasi 8-ojo prioriteto priemonių ir projektų atvejo studijomis).



|                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b>                                                                                  |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (lėšos neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti).</b> |  |

Mokymams skirtų lėšų naudojimo efektyvumas yra žemas.

- **Pagrindinė žemo efektyvumo priežastis yra sukčiavimo atvejai – nevykstantys mokymai.** ESFA atstovų, vykstančių į projektų patikras, teigimu, 8-ojo prioriteto projektuose yra dažniausiai pastebimi pažeidimai. ESFA darbuotojai negali identifikuoti, kiek tiksliai procentų tikrintų mokymų nevyko – procentas vertinamas visoms projektų veikloms bendrai ir, ESFA atstovų žodžiais, yra „netikslus“. Situacija dėl veiklų nevykdymo yra itin prasta keliuose konkrečiuose projektuose. Pasiaiškinti ESFA ir SADM atstovams jau buvo kviečiami vienos 8-ujo VP prioritetu finansuojamos priemonės projektų vykdytojai. Itin dažnai pažeidimai fiksuojami ir projektuose, vykdomuose pagal dar dvi 8-ojo VP prioriteto priemones. Nėra pakankamai įrodymų teigti, kad visi nevykstančių mokymų atvejai gali būti interpretuojami kaip sukčiavimas. Atsakingų institucijų teigimu, dėl tikslinės grupės specifikos (dažnai tai socialiai pažeidžiami asmenys) yra itin sunku užtikrinti kviestų dalyvių atvykimą. Projektų vykdytojai teigia, jog deda pastangas, norėdami užtikrinti, kad mokymai įvyktų (pvz., dalyviams nuolat siunčiami priminimai), tačiau dėl atsakomybės stokos tikslinių grupių atstovai vis vien neatvyksta. ESFA atstovų nuomone, nevykdymo veiklų problema yra tokia reikšminga būtent 8-ojo prioriteto projektuose dėl nepakankamai stipraus NVO sektoriaus – daugiausia pažeidimų identifikuojama projektuose, už kurių vykdymą atsakingos NVO. ESFA ar už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovai neturi jokios realios galios bausti už užfiksuotus veiklų nevykdymo atvejus, todėl sukčiavimo atvejų nėra išvengiama (išsamiau apie kokybės kontrolės priemones žiūrėti skyriuje „2.2.5. Ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės yra tinkamos ir pakankamos?“).
- Dalis socialiniam dialogui skatinti skirtų mokymų lėšų yra naudojamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems mokymų tikslams siekti. Vietoje salių nuomos vertėtų apsvarstyti galimybes mokymus organizuoti patalpose, kuriose dirba mokymų dalyviai (pvz., įmonių konferencijų salėse, savivaldybių patalpose). Atsižvelgiant į mažą mokymų dalyvių grupių dydį, tai turėtų būti nesunkiai įgyvendinama. Be to, tikslinė mokymų grupė nėra socialinę atskirtį patiriantys ar su rimtais socialiniais sunkumais susiduriantys asmenys, todėl jų maitinimo finansavimas neatrodo būtinas. Panašią nuomonę šiuo klausimu turi ir dalis į apklausą atsakiusių šių mokymų dalyvių. Kai kurie socialinio dialogo mokymus vykdančios partneriai taiko šią taupymo strategiją (mokymus vyksta vesti į organizacijas, nefinansuoja dalyvių maitinimo). Šiuo pavyzdžiu galėtų dažniau pasekti ir kiti projekto partneriai.
- Nepaisant rimtų iššūkių, identifikuota ir keletas teigiamų aspektų. Pagirtina, kad tikslinių grupių socialinių gebėjimų mokymams (finansuojamiems pagal uždavinius 8.4.1 bei 8.4.2) skiriamos lėšos nenaudojamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti: nenuomojamos patalpos, lėšos neskiriamos dalyvių maitinimui. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl šios papildomos lėšos tampa nebereikalingomis, yra pasirinkta strategija vos kelių valandų trukmės mokymų užsiėmimus organizuoti su kelių dienų ar savaitės pertraukomis (vietoje labiau įprastos mokymų organizavimo strategijos, kai mokymai vyksta be pertraukų vieną dvi dienas). Vos kelių valandų mokymai yra pritaikomi prie jų dalyvių kasdienės rutinos, todėl nereikia finansuoti patalpų nakvynei, rezervuoti brangių salių, rūpintis dalyvių maitinimu. Tai parodo, kad tokia strategija ne tik pagerina mokymų kokybę (žr. šio skyriaus hipotezę „Finansuojami mokymai yra kokybiški“), bet ir leidžia daug efektyviau panaudoti mokymams skiriamas lėšas.

|                                                                 |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų programos nėra ištestos.</b>              |  |

**Vertinant pagal mokymų programų trukmę, jų efektyvumas yra santykinai žemas.**

- Interviu metu ir apklausoje nemaža analizuojamų mokymų dalyvių dalis minėjo, kad mokymų programos galėtų būti ilgesnės, kad kartais pritrūkdavo laiko kai kurioms temoms ir užduotims.
- Tačiau patys projektų vykdytojai ar atsakingų institucijų atstovai užsiminė apie dirbtinį, neefektyvų programų ištestumą.



- Projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ partneriai pastebi, kad projekto apraše numatytas reikalavimas, jog atvirieji visuomenei vykdomi mokymai turi trukti dvi dienas, yra visiškai neefektyvus ir apsunkina projekto įgyvendinimą (tik itin maža dalis visuomenės atstovų yra suinteresuoti ir turi galimybes mokymuose dalyvauti dvi dienas). Partnerių atstovai kreipėsi į Valstybinę darbo inspekciją (projektą kūrusią ir administruojančią instituciją) siūlydami pakeisti šį reikalavimą, tačiau jiems buvo atsakyta, kad tokie pakeitimai negalimi ir atvirieji mokymai visuomenei turi vykti dvi dienas.
- ESFA atstovų teigimu, projektuose, skirtuose socialiai pažeidžiamoms grupėms, taip pat neretai suplanuojami pernelyg ilgi mokymai (pvz., 8 val. trunkantys užsiėmimai, skirti socialinės rizikos asmenims, kuriems itin sunku išsėdėti tiek laiko). ESFA atstovų nuomone, projektų vykdytojai yra linkę suplanuoti kuo ilgesnes mokymų programas, nes taip gaunamas maksimalus finansavimas.

|                                                                        |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b>        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni.</b> |  |

**Tikimybė, kad sumažinus kai kurias sąnaudas mokymų rezultatai užtikrintai būtų mažesni, yra santykinai žema.**

- Ši išvada nulemta to, kad buvo identifikuoti atvejai, kai vertinti socialinių įgūdžių ugdymo mokymai nevyksta. Egzistuoja rizika, kad finansavimas „atitenka“ paslaugos negavusiems asmenims. Remiantis šia prielaida, tikėtina, kad sumažinus projektams skirtą finansavimą būtų pasiekiamas lygiai toks pat tikslinės grupės atstovų skaičius. Šis iššūkis gali būti sprendžiamas taikant dvi strategijas. Pirmą, projektų vykdytojai ir už priežiūrą atsakingų institucijų atstovai gali iš naujo įvertinti užsibrėžtų produkto rodiklių adekvatumą, vertindami pagal realią situaciją. Galbūt nepagrįsta tikėtis, kad mažame Lietuvos regione pozityvios tėvystės mokymuose dalyvaus itin didelis dalyvių skaičius? Antra, būtina daugiau dėmesio skirti užtikrinimui, kad užsiregistravę dalyviai atvyks į mokymus.
- Dalyvių maitinimas ar patalpos (jei jų kokybė yra iš esmės tinkama) nėra esminiai veiksniai, galintys daryti poveikį mokymų rezultatams. Projekto Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-01-0001 „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ lėšos, kurios yra skiriamos dalyvių maitinimui bei patalpų nuomai, galėtų būti iš dalies sutaupomos arba skiriamos lektorių užmokesčiui padidinti. Tai padidintų tikimybę, kad būtų pasamdyti profesionalesni lektoriai, jie galėtų skirti daugiau dėmesio ir laiko pasiruošti mokymams. Vertintojų nuomone, tai pagerintų projekto rezultatus, nepadidinant sąnaudų. Pagirtina, kad mokymai vykdomi santykinai nedidelėse grupėse (12–15 asmenų). Tai padidina tikimybę, kad visi dalyviai aktyviai įsitrauks, galės vykti konstruktyvi diskusija. Taip pat puiku, kad tais atvejais, kai susirenka mažesnė nei užsibrėžta dalyvių grupė, mokymai perkeliama kitam laikui.
- Ekspertų vertinimu, remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atveju studija, lėšos galėtų būti iš dalies perskirstomos, daugiau lėšų ir laiko skiriant lektorių apmokymui ir atrankai (tai buvo identifikuota kaip viena iš „silpnųjų“ šių mokymų vietų, keliančių iššūkį jų kokybei ir rezultatams). Projekte lėšos neskiriamos veikloms, tiesiogiai nesusijusioms su mokymais, todėl siekiant geriau apmokyti lektorius projektų vykdytojams nebūtų lengva surasti „atliekamų“ lėšų. Vertintojų nuomone, atsižvelgiant į tai, kad lektorių mokymai yra itin reikalingi pradžioje, o ne nuolatos, tam lėšų atrasti būtų galima šiek tiek sumažinus mokymų grupių skaičių.

|                                                                                                    |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b>                                    |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų efektyvumas yra didesnis lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis.</b> |  |

**Mokymų efektyvumas, lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis, yra santykinai žemas (vertinant situaciją, kai planuoti mokymai vyksta – nėra sukčiavimo atveju).**

- Socialiniai įgūdžiai ar įpročiai gali būti pakeičiami tik įtikinant dalyvius taikyti įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Šiuo atveju itin svarbu derinti dvi švietimo veiklos funkcijas: keisti įsitikinimus ir suteikti motyvaciją keisti savo įpročius bei suteikti žinias ir įrankius, kaip tai gali būti daroma (pvz., tikslines grupes būtina įtikinti, kad sveika gyvensena yra labai svarbu, bei suteikti jiems žinių, kokių konkrečių veiksmų jie gali imtis, norėdami sveikiau gyventi). Švietimas, vykdomas kitais metodais nei mokymai

(pvz., viešinimas žiniasklaidoje), pasiekia didesnę auditoriją, tačiau patys tikslinių grupių atstovai nėra skatinami (nėra užduočių) taikyti išgirstas žinias savo veikloje. O nepakeičiant asmeninių įsitikinimų, egzistuoja tik maža tikimybė, kad asmenys pradės taikyti išgirstą informaciją praktikoje. Be to, mažai tikėtina, kad tikslinių mokymų grupių atstovai (pvz., su sveikatos netolygumais susiduriančių regionų gyventojai) patys, be mokymų pradėtų išsamiai domėtis prieinama medžiaga ir mokytis savarankiškai. Tai parodo, kad siekiant asmenų kompetencijų ir įgūdžių stiprinimo mokymai turėtų duoti geresnių rezultatų nei viešinimo veiklos. Finansuojant mokymus, už panašias sąnaudas pasiekiamas kiek mažesnis skaičius asmenų, tačiau veiklos nukreipiamos į tuos, kuriems labiausiai to reikia, o problemos sprendžiamos sistemingiau. Ši išvada galioja tik tais atvejais, kai projekto tikslinės grupės problemos nėra itin gilios ir kompleksinės – jie nėra priskiriami labiausiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms (žr. 1.2.1 skyrių).

- Dar viena mokymams alternatyvi veikla, vykdoma pagal priemonę 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“, yra psichosocialinė pagalba. Vertintojų nuomone, lyginant su mokymais, teikiant psichosocialinę pagalbą sukuriamas mažesnio masto, tačiau didesnė ir stipresnio poveikio nauda (dėmesys nukreipiamas tik į mažą grupę individų, jiems skiriamos asmeninės konsultacijos). Atsižvelgiant į tai, vertintojų nuomone, abi šios alternatyvos yra būtinos. Tačiau kai didesnė individų grupė susiduria su iš esmės panašaus pobūdžio, bendresniais ir kiek mažesnio masto iššūkiais, mokymų kaštų ir naudos santykis yra didesnis. Psichosocialinė pagalba yra efektyvesnė, kai problemos yra rimtesnės ir labiau specifinės.
- Kitos veiklos, finansuojamos pagal priemonę 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (pvz., vaikų priežiūra, pavežėjimo paslaugos), nėra tiesiogiai susijusios su kompetencijų stiprinimu, todėl jų ir mokymų efektyvumo palyginimas būtų nepagrįstas. Vertintojų nuomone, viena iš šios priemonės projektų stiprybių yra skirtingų veiklų derinimas tarpusavyje, atsižvelgiant į konkrečių tikslinės grupės atstovų poreikius.
- Remiantis interviu su projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (08.5.1-ESFA-V-423-01-0001) partnerio atstovu, mokymų efektyvumas yra pats didžiausias, lyginant su alternatyviomis projekte įgyvendinamos veiklomis (žr. projekto atvejo studiją). Tačiau, vertintojų nuomone, alternatyvių veiklų (pvz., viešinimo kampanijų) potenciali nauda nėra maksimizuojama, nes joms nėra skiriamas pakankamas dėmesys, neefektyviai išnaudojamos joms skiriamos lėšos. 2018 m. vasario mėnesį trišalės tarybos posėdyje profesinių sąjungų atstovai aptarė šias su projektu susijusias problemas: sklaida vykdoma nepakankamai.<sup>55</sup> Vertintojų nuomone, dabartinis mokymų efektyvumas yra kiek didesnis nei alternatyvių veiklų tik todėl, kad mokymams skiriama daugiau dėmesio. Peržvelgus pavišintus straipsnius<sup>56</sup>, susidaro įspūdis, kad viešinimo veiklos vykdomos gana atmetinai, siekiant atsiskaityti, ir nėra orientuotos į rezultatus. Tai, kad susiduria su sunkumais stengdamiesi kuo efektyviau vykdyti viešinimo veiklas, užsimena ir projekto partneriai. Panaši situacija matyti ir išnagrinėjus, kaip vykdomas tarptautinis bendradarbiavimas – daugiausia bendradarbiaujama su Latvijos ir Estijos darbo inspekcijomis ir profsąjungomis. Vertintojų nuomone, daug didesnė nauda būtų sukurta bendradarbiaujant su valstybėmis, kurios gali būti laikomos pavyzdžiu socialinio dialogo klausimais (pvz., Skandinavijos valstybės). Tikėtina, kad lengvesnis kelias vykdant alternatyvias veiklas pasirenkamas ir dėl lėšų trūkumo. Tokiu atveju viešinimui ar tarptautiniam bendravimui skiriamos lėšos privalo būti padidintos (galimai sumažinus mokymų dalyvių grupių skaičių), nes šiuo metu lėšos leidžiamos, tačiau, vertintojų nuomone, potenciali alternatyvių veiklų sukuriamą nauda nemaksimizuojama. Apibendrinant galima teigti, kad kiek daug dėmesio (ir lėšų) skyrus ir alternatyvioms veikloms, jų efektyvumas galimai susilygintų ar net taptų didesnis nei mokymų.

<sup>55</sup> 2018-02-13 Trišalės tarybos posėdžio 2 darbotvarkės klausimo medžiaga  
<https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/darbas/partneryste/Trisal-taryb-medziaga/Gruzdiene2018%2002%2013%202%20klaus.docx> [žiūrėta 2018 09 26].

<sup>56</sup> Pavyzdžiui, Kovos su prekyba žmonėmis ir išnaudojimu centro tinklalapis: <http://www.anti-trafficking.lt/article/ivyko-vdi-organizuota-tarptautine-konferencija-socialinio-dialogo-vystymo-tema-www-vdi-lt-2018-05-10> [žiūrėta 2018 09 26].

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje analizuotų mokymų efektyvumas yra žemas.**

Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Užtikrinti, kad visi planuoti mokymai yra vykdomi ir vedami tokio dydžio grupei, kokia buvo planuota (tai pagrindinis iššūkis, kylantis šiuo prioritetu finansuojamų mokymų efektyvumui). Tam būtinos griežtesnės kokybės kontrolės priemonės (žr. 1.2.5 skyrių).
- Daugiau dėmesio skirti lektorių atrankai ir apmokymams. Šioms veikloms skiriamų lėšų padidėjimas galėtų sukurti didesnę pridėtinę vertę (būtų užtikrinamas geresnis kaštų ir naudos santykis).
- Projekte „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (08.5.1-ESFA-V-423-01-0001) daugiau dėmesio skirti mokymams alternatyvių veiklų vykdymui (viešinimas, tarptautinio bendradarbiavimo skatinimas), nes šiuo metu nėra maksimizuojama šių veiklų potenciali nauda – lėšos naudojamos neefektyviai. Vertintojų nuomone, vertėtų apsisvarstyti ir galimybę, persikirstyti projekto lėšas ir padidinti mokymams alternatyvioms veikloms skiriamą finansavimą, jei tik taip pavyktų garantuoti jų kokybę (pvz., bendradarbiavimas su Skandinavijos ar Vakarų Europos šalimis vietoje Latvijos ir Estijos). Tai gali būti daroma užsibrėžiant apmokyti mažesnę asmenų skaičių.

## 1.2.5. AR NAUDOJAMI MOKYMŲ KOKYBĖS KRITERIJAI IR KONTROLĖS PRIEMONĖS YRA TINKAMOS IR PAKANKAMOS?

Toliau lentelėje pateikiama, kokios mokymų kokybės ir efektyvumo kontrolės priemonės yra taikomos vertinamuose mokymuose. Taikomi kokybės kriterijai ar kontrolės priemonės priklauso nuo projekto ar priemonės – absoliutūs apibendrinimai negalimi. Todėl daugiausia remiamasi 8-ojo prioriteto priemonių, kurios buvo išsamiai nagrinėtos atvejų studijose, pavyzdžiais: priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija bei priemonės „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) atvejo studija.

**Lentelė 8p.2: Taikomi mokymų kokybės užtikrinimo kriterijai ir kontrolės priemonės**

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                  | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokymų planavimas (priemonės prieš mokymus)</b>                                                       |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Finansuojami tik kompetentingų įstaigų patvirtinti mokymai / lektoriai (kokybės patikra vykdoma ex ante) | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, nėra numatyta aiškių ir konkrečių kriterijų dėl mokymus vedančių lektorių išsilavinimo ir patirties. Lektorių ieško projektų vykdytojai, remdamiesi rekomendacijomis, savo patirtimi. Suradę kandidatus, kurie jiems atrodo tinkami, vykdytojai su jais susisiečia ir siūlo vesti mokymus. Įprastai kreipiamasi į psichologijos ar socialinių mokslų ekspertus. Taip pat visi mokymų lektoriai prieš tai turi būti patys sudalyvavę tuose pačiuose mokymuose (turėti tai patvirtinantį pažymėjimą).</li> <li>• Remiantis projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (08.5.1-ESFA-V-423-01-0001) atvejo studija, lektorius atranka projekto partneriai savo nuožiūra. Nemažą lektorių dalį sudaro projekto partnerių darbuotojai. Projekto vykdytojų teigimu, siekiama pakviesti lektorius, kurie yra konkrečios srities ekspertai (prie jų patirties pritaikomos ir mokymų temos).</li> </ul> |
| Visi pirkimai vykdomi viešųjų konkursų būdu                                                              | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiek priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“, tiek „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ mokymų lektoriai yra parenkami pačių projektus įgyvendinančių institucijų (remiantis jų pačių nuomone).</li> <li>• Viešųjų pirkimų būdu yra vykdomos materialinių paslaugų (pvz., patalpų, maisto) pirkimas (aktualu priemonei „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Mokymų vykdytojai ir priemonės parenkamos vadovaujantis ekonominio naudingumo principu                   | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei mokymų lektorių, nei organizatorių paslaugos neperkamos viešųjų pirkimų būdu (mokymus organizuoja projektų vykdytojai).</li> <li>• Kitos mokymų priemonės (pvz., dalyvių maitinimo paslaugos, mokymų patalpos) perkamos vadovaujantis mažiausios kainos principu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                                            | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prieš finansuojant mokymus konsultuojamasi su tikslinėmis grupėmis ir atliekami mokymų poreikio tyrimai                            | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ projektų vykdytojai prieš įgyvendinant projektą vykdo potencialių projekto dalyvių apklausas, kuriose teiraujasi, kurios kompleksinės paslaugos yra aktualiausios. Visgi tokia praktika nėra dažna, yra įgyvendinama priklausomai nuo savivaldybių projektų vykdytojų pasirinkimo ir iniciatyvos (todėl kai kuriose savivaldybėse mokymų poreikio tyrimai nevykdomi).</li> <li>Priemonės „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ mokymų vykdytojai prieš mokymų finansavimą detalių mokymų poreikių tyrimų nevykdo. Tačiau mokymus organizuoja darbdavių asociacijos (kurios yra viena iš tikslinių projekto grupių). Pagal savo poreikius jos parenka mokymų temas.</li> </ul>                          |
| Naudojamos patvirtintos mokymų lėšų apskaičiavimo metodikos                                                                        | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovaujamosi bendromis mokymų lėšų apskaičiavimo metodikomis – siekiama, kad numatomi įkainiai atitiktų vidutines rinkos kainas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Prieš finansuojant mokymus atliekami specialūs rinkos kainų tyrimai                                                                | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Specialūs rinkos kainų tyrimai neatliekami.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Vykdoma detali mokymų dalyvių atranka (asmuo arba jį siunčianti institucija privalo pagrįsti mokymų poreikį)                       | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Priemonėje „Kompleksinės paslaugos šeimai“ nėra vykdoma detali mokymų dalyvių atranka: priemonės projektuose gali dalyvauti visos šeimos, kurios jaučia tokių paslaugų poreikį. Tačiau remiantis priemonės aprašymu, daugiau dėmesio skiriama siekiant įtraukti socialinę atskirtį patiriančius asmenis (pvz., su socialinės rizikos šeimomis dirbantys socialiniai darbuotojai rekomenduoja konkrečioms asmenims dalyvauti mokymuose).</li> <li>Priemonėje „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ nėra vykdoma detali mokymų dalyvių atranka – mokymuose dalyvauja asmenys (įmonės), kurie yra suinteresuoti ir tam jaučia poreikį.</li> </ul>                                                                                                   |
| <b>Mokymų įgyvendinimas (priemonės įgyvendinamos vykstant mokymams)</b>                                                            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Už projektų įgyvendinimą atsakingi asmenys dalyvauja mokymuose                                                                     | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kai kurių projektų, finansuojamų pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“, vykdytojai kartais atvyksta į mokymus, tačiau tai labiau skirta patikrinti, ar mokymai tikrai vyksta, o ne įvertinti jų kokybę. Be to, tai daroma pačių projektų vykdytojų iniciatyva (nėra tokio reikalavimo priemonės lygmeniu), todėl dalis projektų vykdytojų to nedaro arba daro labai retai.</li> <li>Priemonės „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ organizuojamuose mokymuose dalyvauja projekto partnerių atstovai, kurie užtikrina, kad mokymai iš tiesų būtų vykdomi, taip pat stebi mokymų kokybę.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Mokymų dalyviai registruojami centralizuotoje sistemoje (tas pats asmuo negali dalyvauti keliuose mokymuose)                       | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“, tiek „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimo“ mokymų dalyvių sąrašai kaupiami projektų vykdytojų ir suvedami į bendrą sistemą. Todėl asmenys neturi galimybių mokymuose dalyvauti antrą kartą.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Planinės patikros                                                                                                                  | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visų mokymų planines patikras vykdo ESFA (įprastine tvarka bendrai visiems projektams).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Neplaninės patikros                                                                                                                | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Neplaninės patikras vykdo ESFA (įprastine tvarka bendrai visiems projektams)</li> <li>Priemonėje „Kompleksinės paslaugos šeimai“ neplaninės patikras taip pat atlieka kai kurių projektų vykdytojai (priklausomai nuo jų pačių motyvacijos ir suinteresuotumo). Pavyzdžiui, projekto „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ partneriai savo iniciatyva retkarčiais patikrina, ar mokymai tikrai vyksta.</li> <li>Priemone „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ finansuojamų mokymų neplaninės patikros nėra vykdomos. Priemonės ir projekto vykdytojai tai aiškina tuo, kad kiekvienuose mokymuose dalyvauja partnerių atstovas, todėl neplaninės patikros (išskyrus ESFA), jų nuomone, nebūtų tikslingos.</li> </ul> |
| <b>Mokymų pabaiga (priemonės įgyvendinamos iš karto po mokymų)</b>                                                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Vertinamos dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai                                                                                       | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek priemonėje „Kompleksinės paslaugos šeimai“, tiek „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ nėra tikrinamos dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Renkamos mokymų dalyvių apklausoje anketos (iškart po mokymų)                                                                      | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymų, finansuojamų pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“, dalyvių mokymų kokybės vertinimo anketos nėra renkamos.</li> <li>Dalis mokymų, finansuotų pagal priemonę „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“, organizatorių (projektų partnerių) renka dalyvių anketas. Tačiau nėra jokių to reikalaujančių taisyklių. Kai kurie projektų partneriai tokių anketų nerenka.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Grįžtamas ryšys iš mokymų dalyvių renkamas ir kitais būdais nei mokymų anketos iš karto po mokymų (pvz., fokus grupės, asmeniniai) | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remiantis priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studija, mokymų pabaigoje vyksta aptarimas, kaip dalyviai vertina mokymus. Dalis projektų vykdytojų (savo iniciatyva) pasikalba su pavieniais dalyviais po mokymų, norėdami gauti grįžtamąjį ryšį apie mokymus. Tačiau šis grįžtamojo ryšio rinkimas yra visiškai neformalus ir nesisteminis.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                    | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>pokalbiai)</b>                                                                          |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remiantis projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (08.5.1-ESFA-V-423-01-0001) atvejo studija, kai kurių mokymų pabaigoje vyksta mokymų refleksija su dalyviais. Lektoriai perduoda pagrindines dalyvių idėjas projektų vykdytojams. Projekto partneriai taip pat stengiasi patys pasikalbėti ir gauti grįžtamąjį ryšį iš pavienių dalyvių. Tačiau šis grįžtamojo ryšio rinkimas taip pat vykdomas visiškai nesisteminai.</li> </ul> |
| <b>Surinktas grįžtamasis ryšys sisteminamas, daromos išvados</b>                           | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek priemone „Kompleksinės paslaugos šeimai“, tiek Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ finansuojamuose mokymuose surinktas grįžtamasis ryšys nesisteminamas, nedaromos išvados. Taikomos tik neformalios priemonės. Pavyzdžiui, pagrindinės dalyvių idėjos, kaip būtų galima tobulinti mokymus, išsakytos refleksijų metu, perduodamos kitiems lektoriams.</li> </ul>                                                                                               |
| <b>Priemonės įgyvendinamos praėjus kuriam laikui po mokymų</b>                             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Su mokymų dalyviais susiekama praėjus keletui savaičių po mokymų</b>                    | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Su mokymų dalyviais nesusisiekama ir jų neklausama, ar jie taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius realybėje. Projekto „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ vykdytojų teigimu, tai nėra daroma, nes tam nėra finansinių galimybių ir trūksta žmogiškųjų išteklių.</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| <b>Su mokymų dalyviais susisiekama praėjus pusei metų ar daugiau po mokymų</b>             | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Šiuo metu nėra informacijos, kad su mokymų dalyviais būtų susisiekama praėjus pusei metų ar daugiau po mokymų (bus patikslinta fokus grupių metu).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Naudojami sistemos duomenys, siekiant įvertinti mokymų naudą ir poveikį</b>             | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemiškai nerenkami jokie konkretūs duomenys, kurie galėtų būti naudojami, siekiant įvertinti mokymų naudą ir poveikį.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Egzistuoja sistema, leidžianti palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybę tarpusavyje</b> | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendra mokymų kokybės vertinimo sistema (pvz., vienodos anketos mokymų dalyviams) neegzistuoja, todėl neįmanoma palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybės tarpusavyje (pvz., skirtingose savivaldybėse vykdomų pozityvios tėvystės mokymų).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis priemonių „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) bei „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) atvejo studijomis.

Remiantis pateikta lentele, toliau šiame skyriuje aprašomas ekspertų vertinimas, siekiant atsakyti į klausimą, ar taikomi kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą ir kokybę.

|                                                                                                                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |  |
| <b>Kriterijus: Mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant į objektyvius rodiklius.</b>                                  |  |

#### Vertinant mokymų kokybę nepakankamai atsižvelgiama į objektyvius rodiklius.

- Nėra nustatyti jokie konkretūs reikalavimai dėl mokymus vedančių lektorių kvalifikacijos ir patirties – atrenkant lektorius iš esmės remiamasi projektų vykdytojų nuomone. Tai kelia didelę riziką, kad mokymus ves nepakankamai profesionalūs asmenys. Dažniausiai projektų vykdytojams, remiantis jų patirtimi, pavyksta atrinkti pakankamai kompetentingus lektorius. Tačiau remiantis apklausomis su mokymų dalyviais, išryškėja, kad kartais rizika tampa realybe – dalis apklausos respondentų akcentavo, kad mokymus vedė nepakankamai profesionalūs asmenys (žr. šiame skyriuje nagrinėjamą klausimą „Ar mokymai yra kokybiški?“). Remiantis ekspertiniu vertinimu, turėtų atsirasti konkretūs reikalavimai lektoriams (pvz., tik psichologinį išsilavinimą turintys asmenys gali vesti mokymus šeimoms arba tik tam tikrą patirtį turintys lektorai gali vesti mokymus socialinio dialogo tema).

|                                                                                                                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |  |
| <b>Kriterijus: Vertinami mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas (indėlio lygmuo).</b>                            |  |

#### Mokymų resursų ir įgyvendinimo proceso vertinimo pakankamumas yra santykinai žemas.

- Jau vykstant mokymams nepakankamai remiamasi objektyviais kriterijais, siekiant įvertinti mokymų kokybę. Kokybė vertinama tik remiantis dalyvių reakcijomis (pvz., refleksijos po mokymų, kai kurie projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“



(08.5.1-ESFA-V-423-01-0001) partneriai renka dalyvių anketas). Tačiau tai daroma visiškai nesistemiškai ir neformaliai. Išvados nesaugomos ir neviešinamos. Siekiant geriau užtikrinti toliau įgyvendinamų mokymų kokybę, būtina sukurti jų vertinimo sistemą, kuri būtų taikoma visų pagal priemones finansuojamų projektų lygmeniu. Pavyzdžiui, renkamos visų dalyvių anketos po mokymų, jų rezultatai apibendrinami ir vedami į bendrą sistemą. Mažiau formalus vertinimas galėtų būti po kiekvienų mokymų vykdomos refleksijos su dalyviais. Pagrindinės refleksijų išvados taip pat turėtų būti vedamos į bendrą sistemą.

|                                                                                                                           |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b>        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Egzistuoja sistema, leidžianti pamatuoti, ar dalyviai patobulino įgūdžius ir žinias (išmokymo lygmuo).</b> |  |

#### **Sistema, leidžianti patikrinti, ar dalyviai patobulino žinias ir įgūdžius, neegzistuoja.**

- Atsižvelgiant į socialinių įgūdžių ugdymo mokymų specifiką, negali būti rekomenduojama tikrinti dalyvių žinias testais prieš ir po mokymų – ši strategija būtų visiškai netinkama šiuo atveju. Tačiau tai, ar socialinių įgūdžių stiprinimo mokymų dalyviai įgijo naujų žinių ir įgūdžių, turėtų būti vertinama to klausiant jų pačių (išsamiau žr. pagrindinius ataskaitos skyrius). Klausimas, kokių konkrečiai žinių dalyviai įgijo, būtų naudingas ir mokymų planavimui ateityje. Tai padėtų pamatyti, kurios temos buvo geriausiai išmoktos, kaip dalyviai įsisavino teorines ir praktines žinias.
- Socialinės atsakomybės bei socialinio dialogo mokymų dalyvių žinių pokyčiai daugeliu atvejų gali būti tikrinami ir objektyviai (testais). Pavyzdžiui, dalyvių žinios apie darbo kodeksą prieš ir po mokymų (išsamiau žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).

|                                                                                                                    |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Vertinant kokybę atsižvelgiama į mokymų rezultatus (elgesio ir poveikio lygmuo).</b>                |  |

#### **Neegzistuoja sistema, leidžianti įvertinti mokymų dalyvių elgesio pokyčius ar bendrą mokymų poveikį.**

- Projektų lygmenimis mokymų rezultatai matuojami tik visiškai neformaliai, nesivadovaujant jokiais iš anksto nustatytais kriterijais. Pavyzdžiui, socialinių darbuotojų nuomonė, ar situacija socialinės rizikos šeimose pagerėjo po dalyvavimo mokymuose, finansuotuose pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“. Siekiant geriau užtikrinti mokymų kokybę ir kuriamą pridėtinę vertę, turėtų egzistuoti aiški sistema, kuria vadovaujantis galėtų būti matuojami mokymų rezultatai. Pavyzdžiui, galėtų ir toliau būti pasitelkiama socialinių darbuotojų nuomonė apie situacijos pokyčius socialinės rizikos šeimose, tačiau jiems turi būti nurodomi aiškūs kriterijai, kuriais vadovaujantis galėtų būti vertinami mokymų rezultatai. Tai leistų palyginti skirtingose savivaldybėse vykdytų mokymų rezultatus. Šiuo atveju mokymų rezultatai taip pat gali būti vertinami susisiekiant su mokymų dalyviais praėjus kuriam laikui (pusmečiui ar metams) po mokymų ir klausiant, kokias mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius jie taiko, kaip dažnai tai daro. Dar vienas mokymų rezultatų vertinimo variantas, tinkamas socialinių įgūdžių mokymų atveju, būtų papildoma mokymų paskaita – susitikimas, kuris būtų organizuojamas toms pačioms dalyvių grupėms praėjus keliems mėnesiams po mokymų. Jo metu dalyviai grupelėse, fokus grupės principu galėtų aptarti, kokius mokymų rezultatus patys pastebi. Organizuojant papildomą susitikimą praėjus kuriam laikui po mokymų, dalyviams papildomai taip pat galėtų būti užduodami ir ilgalaikiai namų darbai, užduotys, kurias jie turėtų įgyvendinti ir jų rezultatus pristatyti praėjus ilgesniam laikui po paskutinio susitikimo. Tai turėtų padidinti tikimybę, kad mokymai turės ir ilgalaikį poveikį dalyvių elgesiui.
- Priemone „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) finansuojamų mokymų rezultatai sistemai taip pat nevertinami. Tai galėtų būti vertinama po mokymų susisiekiant su organizacijų vadovais ir darbuotojais (vertėtų apsvarstyti galimybę apie pokyčius organizacijoje klausiti ir mokymuose nedalyvavusių organizacijų darbuotojų – pokyčių vertinimas iš šalies).



**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Sistema ir gairės leidžia palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.**



**Dabartinė kokybės vertinimo sistema yra netinkama, siekiant palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.** Vertintojų nuomone, skirtingų mokymų kokybės palyginimas būtų ypač naudingas tiek priemone „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423), tiek „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) finansuojamų mokymų kokybės užtikrinimui.

- Mokymai, finansuojami pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416), vykdomi skirtingose savivaldybėse, kiekvienoje savivaldybėje mokymus veda kiti lektoriai. Egzistuojant galimybei palyginti skirtingų mokymų kokybę (pvz., dalyvių vertinimo anketos po mokymų), būtų galima identifikuoti geriausius ir blogiausius lektorius. Taip būtų įmanoma efektyviai įgyvendinti sistemą, pagal kurią geriausi lektoriai vestų mokymus ne tik savo savivaldybėse (finansuojant jų keliones į kitus miestus) (žr. projekto „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ (08.4.1-ESFA-V-416-10-0002) atvejo studiją). Alternatyvios veiklos, galinčios padidinti mokymų kokybę: prasčiau vertinami lektoriai vyksta stebėti geriausių lektorių vedamų mokymų, geriausi lektoriai dalijasi savo patirtimi, patarimais ir pan.

Už skirtingus projektų „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (08.5.1-ESFA-V-423-01-0001) finansuojamus mokymus yra atsakingi skirtingi projekto partneriai. Todėl mokymų kokybės vertinimo sistema yra absoliučiai skirtinga (pvz., vieni partneriai renka dalyvių anketas apie mokymų kokybės vertinimą, kiti dalyvauja refleksijose po mokymų, dalis partnerių stengiasi neformaliai pabendrauti su mokymų dalyviais praėjus kuriam laikui po mokymų). Dėl šios priežasties neįmanoma palyginti pagal tą patį projektą finansuojamų ir to paties bendrojo tikslo siekiančių mokymų kokybės tarpusavyje (negali būti identifikuojami naudingiausi mokymai ir pan.). Būtina garantuoti, kad šio projekto (ir visų kitų projektų, kuriuos įgyvendina keletas projekto partnerių kartu) kokybės vertinimo sistema būtų vienoda ir centralizuota (pvz., dalyviams užduodami tie patys klausimai, refleksijų rezultatai vedami į bendrą sistemą ir pan.).

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės neleidžia užtikrinti mokymų kokybiškumo.**

Ši vertintojų išvada nereiškia, kad dauguma finansuojamų mokymų yra nekokybiški. Remiantis vertinimu (žr. šio skyriaus klausimą „Ar finansuojami mokymai yra kokybiški?“), tik dalis mokymų nėra kokybiški. Tačiau dėl kokybės kriterijų ir kontrolės priemonių trūkumo egzistuoja didelė rizika, kad bus finansuojami nekokybiški mokymai. Pagrindiniai iššūkiai ir vertintojų rekomendacijos, kaip ši rizika gali būti sumažinama:

- Privalo būti nustatyti formalūs reikalavimai dėl mokymus vedančių lektorių kvalifikacijos ir patirties.
- Visos išvados, susijusios su mokymų proceso įgyvendinimo vertinimu, turi būti keliamos į bendrą sistemą. Vertinimas privalo būti bent iš dalies formalizuotas (struktūruoti klausimai, užduodami dalyviams, bendri vertinimo kriterijai ir pan.). Tai reiškia, kad neformalus pokalbis su pavieniais dalyviais po mokymų gali būti suvokiami tik kaip papildoma priemonė, norint įvertinti mokymų kokybę.
- Turi būti vertinama, ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių. Socialinių įgūdžių stiprinimo mokymams vertinti pernelyg formalios ir struktūruotos priemonės (pvz., testai dalyviams) nėra tinkamos. Dalyvių žinių pokyčiai apie mokymus (pvz., šeimos mokymai, sveikos gyvensenos mokymai) geriau galėtų būti įvertinti remiantis pačių dalyvių nuomone apie tai.
- Atvejo studijose analizuotomis priemonėmis finansuojamų mokymų dalyvių elgesio pokyčiai bei bendras mokymų poveikis vertinami gana prastai ir nesistemiškai (neformalus pokalbis su lektoriais ir dalyviais yra vyraujančios kontrolės priemonės). Viena iš mokymų poveikio vertinimo strategijų, kuri galėtų būti gana efektyviai pritaikoma socialinių įgūdžių stiprinimo mokymams, yra papildomas susitikimas-paskaita su dalyviais, organizuojamas praėjus keletui mėnesių po mokymų.

- Vertintuose projektuose neišnaudojamos skirtingų mokymų palyginimo sistemos galimybės. Projekto partneriai taiko skirtingas mokymų vertinimo strategijas, tuos pačius mokymus vykdančios skirtingų savivaldybių projektų vykdytojai renka skirtingus duomenis ir pan. Vienodų bendrų kriterijų nustatymas leistų identifikuoti geriausius ir prasčiausius mokymus ir atsižvelgiant į tai iš esmės gerinti jų kokybę.

Toliau šiame skyriuje, vadovaujantis **8p.2** lentelėje pateikiama informacija, bus vertinami kriterijai, siekiant nustatyti, ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.

|                                                                                                                   |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai.</b>             |  |

**Ne visų mokymų atvejais veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos pakankamai reguliariai.**

- Neplaninės patikras (kaip ir visų kitų priemonių atveju) vykdo ESFA atstovai. Tačiau jos yra pernelyg retos, kad galėtų identifikuoti visus sukčiavimo atvejus, todėl projektų vykdytojai patys turėtų aktyviai vykdyti patikras ir kitas veiklas, padedančias išvengti galimo sukčiavimo.
- Priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) lygmeniu nėra jokio bendro reikalavimo dėl patikrų vykdymo. Todėl projektų vykdytojai tai daro nebent savo iniciatyva (kai kurie to nevykdo visai). Rekomenduojama taisyklės dėl mokymų patikrų įtvirtinti priemonių lygmeniu, taip būtų užtikrinama, kad visų projektų vykdytojai įgyvendins griežtesnes kontrolės priemones.

|                                                                                                                                                   |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b>                                 |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Yra reglamentuotos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą.</b> |  |

**Priemonių, kuriomis siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, pakankamumas yra žemas.**

- Esminis iššūkis yra tai, kad identifikavus neefektyvaus lėšų panaudojimo atvejus (pvz., ESFA patikrų metu nustatoma, kad nevyksta planuotos veiklos), ESFA ar už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovai neturi jokios realios galios bausti už pažeidimus. Nėra numatyta jokių finansinių ar teisinių sankcijų, kaip projektų vykdytojai gali būti baudžiami už nevykdomus mokymus. Vienintelė priemonė, ką atsakingų institucijų atstovai gali padaryti pastebėjus sistemingus veiklų nevykdymo atvejus, tai pasikviesti veiklų vykdytojus pasiaiškinti ir padiskutuoti, kokios yra problemos priežastys.
- Be to, ESFA atstovų teigimu, net ir atsakingos ministerijos nėra suinteresuotos bausti už veiklų nevykdymą nutraukiant projektų sutartis, nes visi nori panaudoti kuo daugiau ES lėšų. Nutraukus sutartį turėtų būti vykdomi nauji konkursai, o atsakingos institucijos nenori susikurti papildomos administracinės naštos.
- Mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą taip pat galėtų geriau garantuoti daugiau pirkimų, vykdomų remiantis ekonominio naudingumo principu. Mažiausios kainos konkursai ne visuomet garantuoja didžiausią lėšų panaudojimo efektyvumą, nes dažniausiai taupoma bendros kokybės sąskaita, kartais nedidelė papildoma suma gali turėti esminį teigiamą poveikį kokybei (žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).
- Kaip teigiamą aspektą galima paminėti tai, kad atvejo studijose nagrinėtuose projektuose vadovaujama ESFA nustatytais fiksuotaisiais į kainiais, kurie yra užfiksuoti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos patvirtintose supaprastinto išlaidų apmokėjimo tyrimų ataskaitose<sup>57</sup>. Ar projektų vykdytojai laikosi šių į kainių, taip pat tikrina ESFA, vertindama paraiškas dėl projektų ir jų įgyvendinimo procesą.

<sup>57</sup> Žr. esinvesticijos.lt <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/supaprastinto-islaidu-aptmokėjimo-tyrimai> [žiūrėta 2018 09 30].

|                                                                                                                   |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Kontrolės priemonės yra efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus.</b>        |  |

**Kontrolės priemonės yra pakankamai efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus.** Visi mokymų dalyviai vedami į sąrašus, sąrašai keliami į bendras sistemas. Todėl nėra galimybių, kad to paties asmens mokymai būtų finansuojami keletą kartų.

|                                                                                                                   |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą.</b>                                       |  |

#### **Mokymų finansavimo sistema negarantuoja procesų skaidrumo.**

- Didžiausią riziką kelia tai, kad atvejo studijose analizuotų mokymų lektoriai atrenkami remiantis vien projektų vykdytojų nuomone, be jokių viešųjų konkursų. Projektų vykdytojų teigimu, viešieji konkursai nevykdomi, nes didžioji potencialių mokymų vykdytojų ar lektorių dalis yra mažų NVO atstovai (pvz., pozityvios tėvystės mokymus dažnai veda dienos centrų, „Carito“ atstovai), o dėl Viešųjų pirkimų įstatymo jie neturėtų jokių galimybių dalyvauti konkursuose (neatitiktų būtinųjų reikalavimų). Atsižvelgiant į tai, kad be viešųjų pirkimų nėra jokių realių galimybių užtikrinti, kad mokymus ves profesionalūs lektoriai, šių projektų vykdytojai kartu su ESFA atstovais ir Viešųjų pirkimų tarnyba turėtų apsvarstyti galimybes daryti išimtis konkursų sąlygoms, kad juose galėtų dalyvauti ir mažų NVO atstovai.
- Be to, nemaža dalis lektorių, vedančių mokymus pagal projektą „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (08.5.1-ESFA-V-423-01-0001), yra to paties projekto partnerių darbuotojai. Interviu su projekto vykdytojais metu net buvo minima, kad kartais mokymų temos parenkamos pagal atrinktų lektorių kompetencijas, o ne atvirkščiai. Tai kelia riziką (ji nebūtinai visuomet tampa realybe), kad lektoriai parenkami remiantis asmeniniais interesais. Siekiant to išvengti, turėtų būti skelbiami viešieji konkursai, numatomi konkretūs lektorių atrankos kriterijai.
- Mokymų finansavimo proceso skaidrumas nėra užtikrinamas ir dėl to, kad atsakingų ministerijų ar ESFA atstovai neturi galimybių nefinansuoti projektų paraiškų, net jei neoficialiai žinoma, kad projekto vykdytojai yra linkę piktnaudžiauti, praėjusiu laikotarpiu buvo nustatyta itin daug pažeidimų jų vykdomuose projektuose. Šis iššūkis itin aktualus 8-ojo prioriteto priemonėms, nes pagal priemones įprastai finansuojama itin daug skirtingų vykdytojų projektų (pvz., kompleksines paslaugas šeimai teikia skirtingų Lietuvos savivaldybių organizacijos). Be to, šio prioriteto projektų vykdytojai dažnai yra NVO atstovai. ESFA darbuotojų teigimu, būtent mažų (ypač mažesniuose miestuose veikiančių) NVO atstovai yra rizikingiausi projektų vykdytojai (patikrų metu fiksuojamas didesnis procentas pažeidimų nei kito tipo organizacijose vykdomuose projektuose).

|                                                                                                                   |                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apibendrinant galima teigti, kad naudojamų mokymų kokybės kriterijų ir kontrolės priemonių tinkamumas ir pakankamumas, siekiant užtikrinti mokymų efektyvumą, yra santykinai žemas. Didžiausią riziką mokymų efektyvumui keliantys aspektai:

- Atsakingų institucijų atstovai neturi realių galių ir nevisuomet yra suinteresuoti bausti projektų ar mokymų vykdytojus už pažeidimus (pvz., mokymų nevykdymo atvejus). Taip pat nėra galimybių nefinansuoti projektų, net jei neoficialiai yra žinoma, kad paraiškas teikiantys organizatoriai yra linkę piktnaudžiauti. Dėl šių priežasčių mažiau sąžiningi projektų ar mokymų vykdytojai nemato jokių argumentų, kodėl jie turėtų stengtis kuo efektyviau panaudoti lėšas ar užtikrinti, kad visi mokymai vyktų taip, kaip planuota.

- Atvejo studijose nagrinėtuose projektuose lektoriai parenkami projektų vykdytojų, ne konkurso tvarka. Nemaža dalis lektorių yra projekto partnerių darbuotojai. Tai kelia riziką, kad ne visais atvejais užtikrinamas procesų skaidrumas, jie atrinkami pagal asmenines preferencijas. Negalima paneigti, kad dažnai tokia lektorių atrankos sistema gali turėti ir plusų (projektų vykdytojai yra dalyvavę lektorių paskaitose, yra užtikrinti lektorių darbo kokybę, žino, kokias tema jie geriausiai išmano). Nepaisant to, lektorių atranka turėtų vykti konkursų būdu, remiantis ekonominio naudingumo principu (tie patys projektų partnerių darbuotojai galėtų dalyvauti konkursuose).
- Projektų vykdytojai turėtų reguliariau vykdyti veiklas, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus (pvz., neplanines patikras).
- Kur tik įmanoma, daugiau konkursų vykdyti vadovaujantis ekonominio naudingumo, o ne mažiausios kainos principu.

## 1.2.6. AR STEBĖSENOS SISTEMA YRA TINKAMA MOKYMŲ REZULTATAMS IR POVEIKIUI MATUOTI?

Toliau šiame skyriuje vertinami 8-ojo prioriteto uždavinių priemonėse numatomi stebėsenos rodikliai. Lentelėje pateikiama vertintojų analizė, kaip rodikliai atitinka du teorinius modelius:

- Ar rodikliai matuoja visus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis?<sup>58</sup>
- Ar numatyti rodikliai atitinka S.M.A.R.T kriterijus?<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Remiantis teorija, idealiu atveju mokymų rezultatai ir poveikis turėtų būti matuojami trimis lygmenimis: išmokimo (ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių); elgesio (ar dalyviai taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius); poveikio (ar mokymai turėjo teigiamą poveikį, buvo pasiekti užsibrėžti tikslai).

<sup>59</sup> Konkretumas šiuo atveju reiškia, kad rodiklis nepriklauso nuo skirtingos interpretacijos, pažvelgusios rodiklį visos šalys vienodai supras, kokių tikslų siekiama priemonėmis. Išmatuojamumas užtikrina, kad yra įmanoma išmatuoti rodiklio reikšmę, įmanomas patikimos metodikos sukūrimas. Pasiekiamumas vertina, ar pasirinktos rodiklių reikšmės yra pagrįstos, ar egzistuoja didelė tikimybė, kad jos bus pasiektos per užsibrėžtą laikotarpį. Reikšmingumas parodo, kad rodiklis yra tiesiogiai susijęs su siekiamais tikslais. Sąsaja su laiku įrodo, kad aiškiai žinoma, kada rodiklio reikšmės turi būti vertinamos (iki kada planuojama pasiekti tikslus).

**Lentelė 8p.3: Uždavinių priemonėse numatyti stebėsenos rodikliai.**

| Uždavinys | Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                              | Kirkpatricko modelio lygmenys |         |           |         |          | S.M.A.R.T. kriterijai |                     |                    |                    |                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-----------|---------|----------|-----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|           |                                                                                                                                                                                                                                                       | Mastas                        | Indėlis | Išmokymas | Elgesys | Poveikis | Konkre-<br>tumas      | Išmatuoja-<br>mumas | Pasiekia-<br>mumas | Reikšmin-<br>gumas | Šąsaja su<br>laiku |
| 8.3.1     | P.S.366 Socialiai pažeidžiami asmenys, dalyvavę socialinei integracijai skirtose ESF veiklose                                                                                                                                                         | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.366 Socialiai pažeidžiami asmenys, kurie po dalyvavimo socialinei integracijai skirtose ESF veiklose pradėjo ieškoti darbo, mokytis arba dirbti, įskaitant savarankišką darbą                                                                     |                               |         |           | +       | +        | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N.409 Romų tautybės asmenys, gavę sociokultūrinės paslaugas                                                                                                                                                                                         | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
| 8.3.2     | R.S.367 Asmenys virš 54 metų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                                                                                                                                                                    |                               |         | +/-       |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.368 Asmenys virš 54 metų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose dalyvauja savanoriškoje veikloje                                                                                                                                                       |                               |         |           | +       | +        | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.S.36 Asmenys virš 54 metų amžiaus, dalyvavę aktyviam senėjimui skirtose ESF veiklose                                                                                                                                                                | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N.415 Asmenys virš 54 metų, dalyvavę bendrųjų gebėjimų mokymuose                                                                                                                                                                                    | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
| 8.4.1     | R.S.371 Socialinių paslaugų sistemos darbuotojai, kurie po dalyvavimo ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                                                                                                                                                |                               |         | +/-       |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.S.370 Socialinių paslaugų sistemos darbuotojai, kurie dalyvavo kvalifikacijos tobulinimo veiklose                                                                                                                                                   | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.418 Visuomenės informuotumas apie pagalbos teikimo smurtą artimoje aplinkoje patyrusiems asmenims galimybes                                                                                                                                       |                               |         | +/-       |         |          | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N.417 Mokymuose dalyvavę specialistai                                                                                                                                                                                                               | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
| 8.4.2     | R.S.373 Tikslinių grupių asmenų, pakeitusių gyvenseną dėl sveikatos įgyvendinus ESF lėšomis finansuotas visuomenės informavimo, švietimo ir mokymo veiklas (sveikos gyvensenos, sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo, ligų prevencijos temomis), dalis |                               |         |           | +       | +        | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | P.S.372 Tikslinių grupių asmenys, kurie dalyvavo informavimo, švietimo ir mokymo renginiuose bei sveikatos raštingumą didinančiose veiklose                                                                                                           | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N.621 Asmenys, dalyvavę mokymuose, skirtuose sudaryti ir (arba) įgyvendinti priežiūros ir pagalbos paslaugų neįgaliesiems ir negalintiems savarankiškai apsitarnauti žmonėms programas                                                              | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P. N. 602 Mokymuose dalyvavę sveikatos priežiūros ir kiti specialistai                                                                                                                                                                                | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.372 Didžiausiais sveikatos ir jos priežiūros prieinamumo netolygumais pasižyminčiuose regionuose gyvenančių asmenų, dalyvaujančių prevencinėse programose, dalis                                                                                  | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N.619 Įgyvendintos priemonės, skirtos skatinti tikslinių grupių asmenis dalyvauti sveikatinimo veikloje ir (ar) didinančios jų sveikatos raštingumą                                                                                                 | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.641 Vyresnių nei 60 metų asmenų dalis nuo visų sveikatos mokymo renginiuose dalyvaujančių asmenų                                                                                                                                                  | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.642 Fiziškai aktyvių asmenų dalies 65–74 metų amžiaus asmenų grupėje padidėjimas                                                                                                                                                                  |                               |         |           | +/-     | +/-      | +                     | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.680 55 metų amžiaus ir vyresnių Lietuvos gyventojų, žinančių, ką reiškia gyventi sveikai, dalies padidėjimas                                                                                                                                      |                               |         | +         |         |          | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.681 55 metų amžiaus ir vyresnių Lietuvos gyventojų, manančių, kad jie atsakingi už savo sveikatą, dalies padidėjimas                                                                                                                              |                               |         | +         |         |          | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.646 Darbuotojų, kurie gauna profesinės sveikatos paslaugas, dalis                                                                                                                                                                                 |                               |         |           | +/-     |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.631 Tikslinių teritorijų gyventojų, žinančių, ką reiškia gyventi sveikai, dalies padidėjimas                                                                                                                                                      |                               |         | +         |         |          | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.632 Tikslinių teritorijų gyventojų, manančių, kad jie atsakingi už savo sveikatą, dalies padidėjimas                                                                                                                                              |                               |         | +         |         |          | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.376 Asmenys, kurie įgijo kvalifikaciją po dalyvavimo ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose                                                                                                                                                        |                               |         | +/-       |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
| 8.5.1     | R.S.377 BIVP projektų veiklų dalyvių, kurių padėtis darbo rinkoje pagerėjo praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, dalis                                                                                                                      |                               |         |           |         | +/-      | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
| 8.6.1     | R.S.376 Socialinių partnerių organizacijose ar NVO savanoriaujančių dalyvių (vietos bendruomenės nariai) dalis praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose                                                                                         |                               |         |           | +/-     | +/-      | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.916 Darbingi asmenys (vietos bendruomenės nariai), kurių socialinė atskirtis sumažėjo dėl projekto veiklų dalyvių dalyvavimo projekto veiklose (praėjus 6 mėnesiams po projekto veiklų dalyvių dalyvavimo ESF veiklose)                           |                               |         |           | +       | +        | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | P.S.376 BIVP projektų veiklų dalyviai (įskaitant visas tikslines grupes)                                                                                                                                                                              | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.B.020 Projektų, kuriuos visiškai arba iš dalies įgyvendino socialiniai partneriai ar NVO, skaičius                                                                                                                                                  |                               |         |           | +/-     |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje *esinvesticijos.lt* pateikiama informacija.



Didžioji dalis 8-ojo prioriteto uždaviniuose numatytų rodiklių yra tiesiogiai susiję su mokymų veiklomis ir jomis siekiamo poveikio vertinimu. Maždaug pusė iš visų rodiklių yra produkto rodikliai – skirti matuoti mokymų ar kitų veiklų mastui. Rodiklių gausa išsiskiria 8.4.2 uždavinys (numatyta net 13 bent iš dalies su mokymais susijusių rodiklių). Išskyrus šį uždavinį, kituose uždaviniuose numatomi vos vienas ar du su mokymais susiję produkto rodikliai ir ne daugiau nei trys rezultato rodikliai.

8-ojo prioriteto rodikliuose (lyginant su kitais prioritetais) išskirtinis dėmesys skiriamas tikslinių grupių konkretizavimui. Daugumoje rodiklių labai aiškiai apibrėžiama siaura tikslinė grupė (pvz., 55 metų amžiaus ir vyresni Lietuvos gyventojai, socialiai pažeidžiami asmenys, romų tautybės asmenys). Toliau šiame skyriuje aptariama, kaip numatyti mokymų stebėsenos rodikliai atitinka vertinimo kriterijus, kurių pagrindu tikrinama hipotezė „Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti“.

|                                                                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.</b> |  |

**Rodikliai apima tik dalį dimensijų, kuriose siekiama poveikio mokymais.** Dauguma rodiklių, kurie gali būti laikomi bent iš dalies susiję su poveikio matavimu, vertina ne galutinių uždavinių tikslų pasiekimą, o tarpinių veiksmų, kaip užsibrėžta siekti galutinių tikslų, pasiekimą. Pavyzdžiui, 8.4.2. uždaviniu užsibrėžta sumažinti sveikatos netolygumus, gerinant sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą tikslinėms gyventojų grupėms, ir skatinti sveiką senėjimą. Tačiau rodikliai sukoncentruoti tik į antrąją uždavinio dalį – rodikliais nesiekama pamatuoti, ar iš tiesų buvo sumažinti sveikatos netolygumai.

Vertinant tai, kaip rodikliai apima dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais, taisytinai gali būti net keturi iš vertinamų uždavinių (8.3.2, 8.4.1, 8.4.2, 8.5.1 uždaviniai).

- Uždaviniu 8.3.2 siekiama padidinti vyresnio darbingo amžiaus asmenų dalyvavimą darbo rinkoje ir savanoriškoje veikloje. Tačiau šio uždavinio priemonių rodikliais matuojama tik dalis asmenų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose pradėjo dalyvauti savanoriškoje veikloje (R.S.368). Tikslinės grupės dalyvavimas darbo rinkoje nematuojamas. Atsižvelgiant į uždavinio apibrėžimą, turėtų būti įtraukiamas ir rodiklis „Asmenys virš 54 metų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose pradėjo dirbti“.
- 8.4.1. uždaviniu siekiama padidinti bendruomenėje teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę, plėtoti paslaugas šeimai, tačiau šiam uždaviniui priskiriamose priemonėse nevertinama bendruomenėje teikiamų paslaugų kokybė.
- 8.4.2. uždavinyje keliama tikslai sumažinti sveikatos netolygumus, gerinant sveikatos priežiūros kokybę ir prieinamumą tikslinėms gyventojų grupėms, ir skatinti sveiką senėjimą. Pagirtina, kad uždavinio priemonėse suformuluotais rodikliais siekiama įvertinti, ar pasikeitė tikslinių grupių elgesys ir ar buvo sukurtos geresnės prielaidos jų sveikatos užtikrinimui (pvz., „R.N.680 55 metų amžiaus ir vyresnių Lietuvos gyventojų, žinančių, ką reiškia gyventi sveikai, dalies padidėjimas“). Nepaisant to, rodikliais nematuojama, ar iš tiesų pagerėjo šių asmenų sveikata ir sumažėjo sveikatos netolygumai.
- Paskatinti socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančių iniciatyvų atsiradimą (8.5.1. uždavinys). Šio uždavinio priemonėse nevertinama, ar iš tiesų ir kiek išaugo socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančių iniciatyvų atsiradimas. Rodiklis, kuris leistų įvertinti šį aspektą, galėtų būti „Socialinį verslumą ir atsakomybę didinančios iniciatyvos, sukurtos pasinaudojus ESF parama“ arba „ESF finansuotų mokymų dalyvių dalis, kuri po dalyvavimo mokymuose prisijungė arba sukūrė naujas socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančias iniciatyvas“.

|                                                                                                          |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b>                 |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Rodikliai apima skirtingus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu).</b> |  |

**Rodikliai nepakankamai apima visus mokymų poveikio lygmenis.** Pagal 8-ojo prioriteto uždavinius finansuojamose priemonėse ir projektuose numatyti mokymai reikšmingai skiriasi (pvz., 8.4.1. uždavinio priemonėse numatomi tiek tikslinių grupių (šeimų), tiek socialinių paslaugų sistemos darbuotojų mokymai). Atsižvelgiant į tai, kai kuriais atvejais bendri poveikio vertinimo rodikliai būtų per abstraktūs.

Tačiau būtina skatinti projektų vykdytojus kelti tikslus projekto lygmeniu, geriau matuojančius mokymų poveikį skirtingais lygmenimis.

- Išmokimo lygmuo (dalyvių žinių pokytis po dalyvavimo mokymuose) matuojamas nepakankamai detalai. Daugumoje uždavinių išmokimas iš dalies matuojamas vertinant „įgytą kvalifikaciją“. Tačiau, kaip minėta kitų prioritetų aprašymuose, kvalifikacija nėra tiksliausias įmanomas kriterijus, leidžiantis pamatuoti, ar dalyviai iš tiesų įgijo naujų žinių ir įgūdžių. Šiuo aspektu pagirtinas pavyzdys galėtų būti išskirtos 8.4.2 uždavinio priemonės. Jų rodikliais pakankamai išsamiai matuojamas dalyvių žinių pokytis (pvz., „R.N.631 Tikslinių teritorijų gyventojų, žinančių, ką reiškia gyventi sveikai, dalies padidėjimas“ bei „R.N.632 Tikslinių teritorijų gyventojų, manančių, kad jie atsakingi už savo sveikatą, dalies padidėjimas“). Vadovaudamiesi šiuo pavyzdžiu, ir kitų priemonių bei projektų vykdytojai galėtų matuoti išmokimo lygį. Pavyzdžiui, uždavinio 8.5.1 priemonėse galėtų būti vertinama „Asmenys, manantys, kad socialinė atsakomybė yra kiekvieno piliečio pareiga“.
- Mokymų dalyvių elgesio pokyčiai (ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias realybėje) daugiausia matuojami rodikliais, kurie kartu gali būti interpretuojami ir kaip poveikio rodikliai. Pavyzdžiui, „R.S.368 Asmenys virš 54 metų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose dalyvauja savanoriškoje veikloje“ parodo, kaip dalyviai elgiasi po dalyvavimo ESF veiklose, tačiau kartu jis susijęs ir su pagrindiniu uždavinio tikslu, t. y. matuoja poveikį – ar padidėjo vyresnio darbingo amžiaus asmenų dalyvavimas darbo rinkoje ir savanoriškoje veikloje. Vertintojų nuomone, tokia strategija – tais pačiais rodikliais matuoti tiek elgesį, tiek poveikį – yra pagrįsta. Taip sumažinamas oficialių rodiklių skaičius, kuris Lietuvoje ir taip yra gana aukštas. Sektiniu pavyzdžiu, kaip turėtų būti matuojami elgesio pokyčiai, gali būti laikomas rodiklis „R.S.373 Tikslinių grupių asmenų, pakeitusių gyvenseną dėl sveikatos įgyvendinus ESF lėšomis finansuotą visuomenės informavimo, švietimo ir mokymo veiklas (sveikos gyvensenos, sveikatos išsaugojimo ir stiprinimo, ligų prevencijos temomis), dalis“. Jis išskiria bendrame visų rodiklių kontekste, nes rodiklis apima ne tik matavimą, ar elgesys pakito (pakeista gyvensena dėl sveikatos), bet ir kodėl tai įvyko (ar pokyčiai iš tiesų nulemti ESF veiklų) – „įgyvendinus ESF lėšomis finansuotą visuomenės informavimo, švietimo ir mokymo veiklas“.
- Mokymų poveikis matuojamas nepakankamai. Vertintojų nuomone, to itin trūksta uždaviniuose, kurių tikslai yra gana abstraktūs ir sunkiau išmatuojami (pvz., 8.4.2 uždaviniu siekiama paskatinti sveiką senėjimą). Galima pripažinti, kad panašiais atvejais itin sunku išmatuoti, ar poveikis nulemtas būtent ES investicijų. Šis iššūkis gali būti išspręstas, remiantis gyventojų nuomone – „Asmenys, manantys, kad jų sveikata iš esmės pagerėjo po dalyvavimo ESF veiklose“.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu.**



**Rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu.** Rezultatų rodiklių reikšmės bus matuojamos 2018 bei 2023 m. Be to, kai kuriuose rodikliuose (pvz., R.S.377, R.N.916) apibrėžiama, kad jų reikšmės bus vertinamos praėjus 6 mėn. nuo dalyvavimo ESF veiklose.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai yra kokybiški (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais).**



**Vertintojų nuomone, dauguma rodiklių yra kokybiški, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Rodikliams, kurie galėtų būti tobulintini arba kurių įverčių nustatymui reikia skirti ypatingą dėmesį, daugiausia trūksta konkretumo ir nėra lengvai išmatuojami.** Dauguma 8 prioriteto priemonėse numatomų rodiklių, kurie nėra pakankamai konkretūs, matuojami remiantis ESF veiklų dalyvių nuomone. Pavyzdžiui, „R.N.681 55 metų amžiaus ir vyresnių Lietuvos gyventojų, manančių, kad jie atsakingi už savo sveikatą, dalies padidėjimas“, „R.N.418 Visuomenės informuotumas apie pagalbos teikimo smurtą artimoje aplinkoje patyrusiems asmenims galimybes“, „R.N.631 Tikslinių teritorijų gyventojų, žinančių, ką reiškia gyventi sveikai, dalies padidėjimas“. Dauguma 8-ajame prioritete numatytų mokymų susiję su socialinių ir bendrųjų įgūdžių ugdymu (pvz., sveikos gyvensenos, pozityvios tėvystės mokymai) ir neegzistuoja absoliučiai objektyvūs kriterijai, leidžiantys pamatuoti jų poveikį (pvz., neįmanoma stebėti asmenų ir objektyviai vertinti, ar jų gyvenimo būdas tapo sveikesnis). Atsižvelgiant į tai, vertintojų nuomone,

rodikliai, kurių konkretumas ir išmatuojamumas vertinamas tik kaip dalinis, neturi būti naikinami ar keičiami. Rėmimasis dalyvių nuomone yra netobulas, tačiau šiuo atveju tinkamiausias būdas įvertinti socialinių gebėjimų mokymų poveikį. Nepaisant to, išskirtinis dėmesys turi būti skiriamas kriterijams (apklausų klausimams), kaip šių rodiklių reikšmės gali būti geriausiai ir visapusiškai matuojamos, jokių būdu negalima apsiriboti vienu apklausos klausimu. Todėl rekomenduojama daugiau konsultuotis su apklausų ir asmenų nuomonės vertinimų ekspertais, siekiant suformuluoti kuo tinkamesnius kriterijus ir jų „svorius“, matuojant konkretumo stokojančių rodiklių reikšmes. Visų rodiklių pasiekiamumas, reikšmingumas bei sąsaja su laiku yra pakankamai aukštos.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

Bendras hipotezės vertinimas:



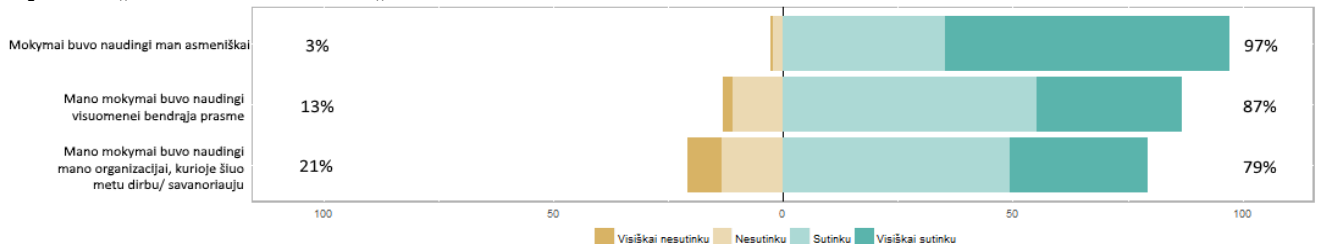
**Apibendrinant galima teigti, kad stebėsenos sistemos tinkamumas yra santykinai žemas.** Pagrindinės tobulintinos sritys:

- Užtikrinti, kad kiekvieno uždavinio priemonėse būtų matuojami rodikliai, leidžiantys įvertinti visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais. 8-ojo prioriteto rodikliai šiuo metu nepakankamai į tai atsižvelgia, labiau apsiribojama tarpinių rezultatų vertinimu (pvz., matuojama, kaip pakito asmenų, manančių, kad yra atsakingi už savo sveikatą, skaičius, tačiau nevertinama, ar iš tiesų pagerėjo jų sveikata).
- Nepakankamai matuojama, ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių. Atsižvelgiant į tai, kad 8-ojo prioriteto priemonėse didelę dalį sudaro socialinių įgūdžių mokymai (jų metu įgytas žinias ir įgūdžius daug sunkiau pamatuoti, lyginant su profesiniais mokymais), dalyvių žinių lygis turėtų būti matuojamas remiantis jų pačių nuomone. Objektivus vertinimas (pvz., testai) šiuo atveju nebūtų tinkamas.
- Dalis rodiklių nėra pakankamai konkretūs ir išmatuojami (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais). Jų reikšmės iš esmės priklauso nuo to, kokie klausimai bus užduodami dalyviams ir kaip jie tuos klausimus interpretuos. Dėl šios rizikos būtina ypatingą dėmesį skirti rodiklius matuojančių kriterijų sudarymui ir tobulinimui.

## 1.1.7. AR MOKYMAI PRISIDĖJO (TIKĖTINA, KAD PRISIDĖS) SIEKiant VP NUSTATYTŲ TIKSLŲ?

Remiantis **apklausos rezultatais, socialinių įgūdžių mokymų, finansuotų pagal uždavinius 8.4.1 ir 8.4.2, dalyviai**, vertinant bendrai, teigiamai atsiliepia apie bendrą mokymų poveikį. Dauguma apklausos respondentų (97 % iš 392 respondentų) sutinka su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai (tai ir yra pagrindinis šiais uždaviniais finansuojamų mokymų tikslas). Didžioji dalis jų su teiginiu sutinka „visiškai“.

**Grafikas 8p.5: Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**

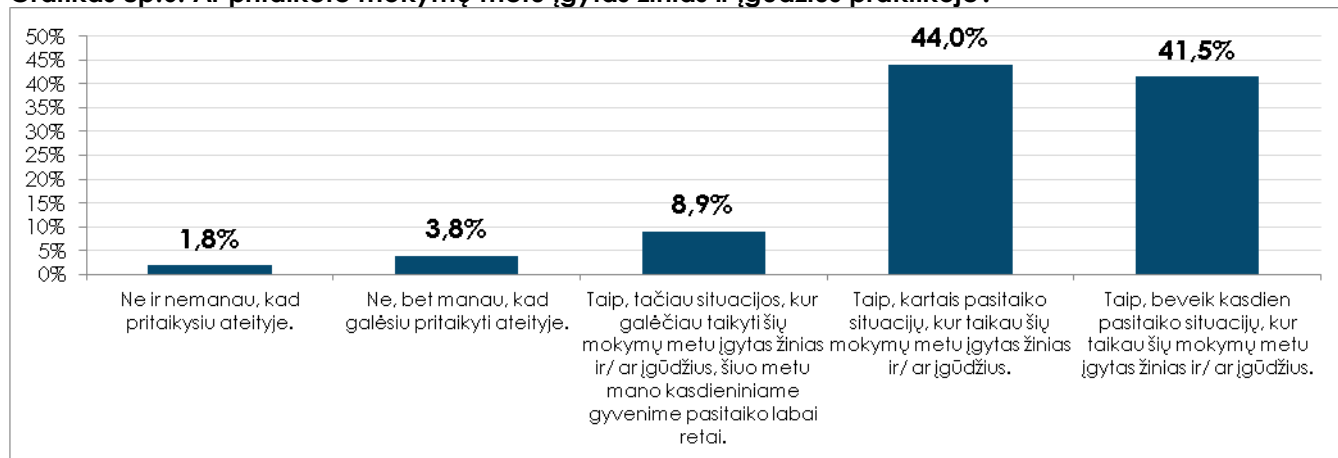


Respondentai – 392.<sup>60</sup> Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

<sup>60</sup> Skaičius žmonių pagal klausimą, kurie atsakė neaktualu – (i) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai – 1; (ii) Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme – 20; (iii) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju – 59.

Dauguma apklausos respondentų teigė, kad taiko įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Ypač džiugu, kad net 41,5 % iš 393 į apklausą atsakiusių asmenų teigė, kad situacijos, kur jie taiko įgytas žinias ir įgūdžius, pasitaiko beveik kasdien.

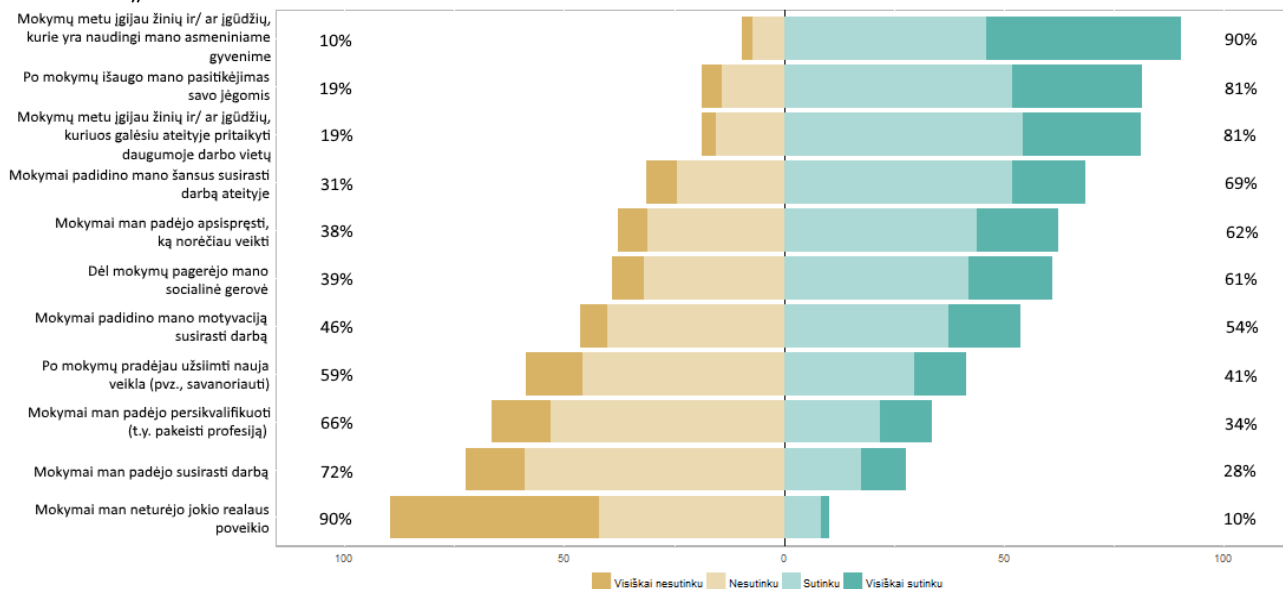
**Grafikas 8p.6: Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**



Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018. Respondentai – 393.

Paklausti apie mokymų poveikį konkrečiau, dalyviai daugiausia sutiko su teiginiu, kad mokymų metu įgijo žinių ir įgūdžių, kurie yra naudingi jų asmeniniame gyvenime (su teiginiu sutiko 90 % iš 389 apklaustųjų). 81 % iš 389 apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad po mokymų išaugo jų pasitikėjimas savo jėgomis. Remiantis apklausos rezultatais, socialinių įgūdžių mokymai neturėjo rimto poveikio dalyvių profesiniam gyvenimui. Pavyzdžiui, didžioji dalis jų (72 % iš 389 apklaustųjų) nesutiko su teiginiu, kad mokymai jiems padėjo susirasti naują darbą.

**Grafikas 8p.7: Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**



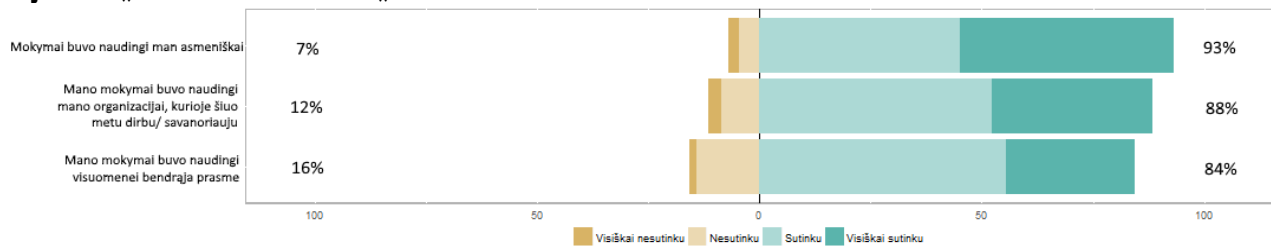
Respondentai – 389<sup>61</sup>. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

<sup>61</sup> Skaičius žmonių pagal klausimą, kurie atsakė *neaktualu* – (i) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kurie yra naudingi mano asmeniniame gyvenime – 8; (ii) Po mokymų išaugo mano pasitikėjimas savo jėgomis – 18; (iii) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kuriuos galėsiu ateityje pritaikyti daugumoje darbo vietų – 49; (iv) Mokymai padidino mano šansus susirasti darbą ateityje – 115; (v) Mokymai man padėjo apsispręsti, ką norėčiau veikti – 129; (vi) Dėl mokymų pagerėjo mano socialinė gerovė – 38; (vii) Mokymai padidino mano motyvaciją susirasti darbą – 145; (viii) Po mokymų pradėjau užsiimti nauja veikla (pvz., savanoriauti) –

Projektų, finansuotų pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416), vykdytojai taip pat pastebi teigiamą mokymų poveikį. Nors poveikis stebimas neformaliai (tiesiog bendraujant su dalyviais ar remiantis socialinių darbuotojų atsiliepimais), pastebima, kad padėtis šeimose pagerėjo po jų narių dalyvavimo mokymuose. Remiantis interviu su mokymų dalyviais, jie teigė išmokę naujų dalykų ir taikantys juos praktikoje, tačiau taikoma ir atsimenama tik ta informacija, kuri buvo susijusi su praktinėmis mokymų užduotimis.

**Asmenys, dalyvavę mokymuose, finansuotuose pagal priemonę „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423),** apklausoje taip pat vertino mokymų poveikį. Dauguma (93 % iš 131 respondento) sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai.

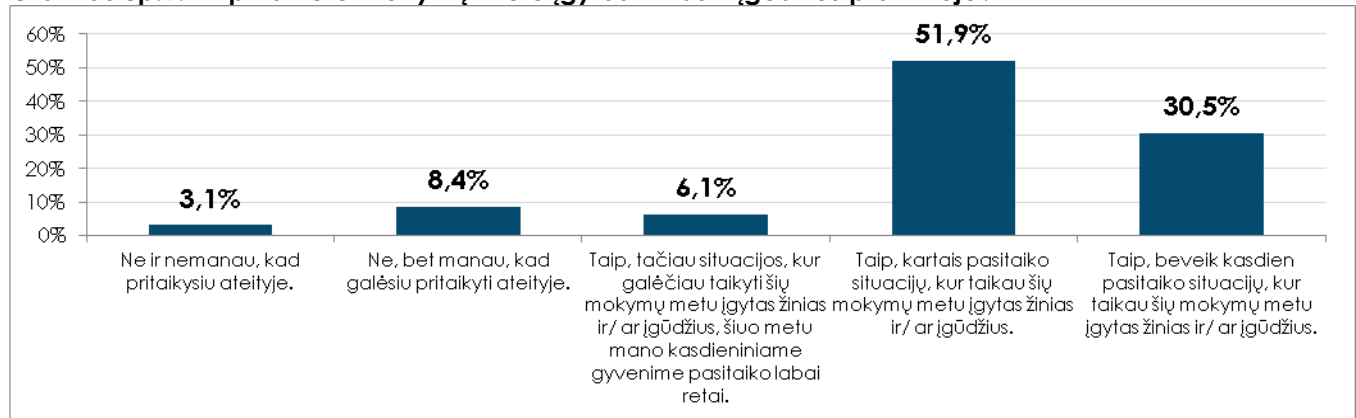
**Grafikas 8p.8: Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**



Respondentai – 131. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Dauguma apklaustųjų teigė, kad taikė mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Tačiau daugiau nei pusė respondentų (beveik 52 % iš 131 į apklausą atsakusių asmenų) teigė, kad situacijos, kur jie gali pritaikyti įgytas žinias ir įgūdžius, pasitaiko tik kartais.

**Grafikas 8p.9: Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**



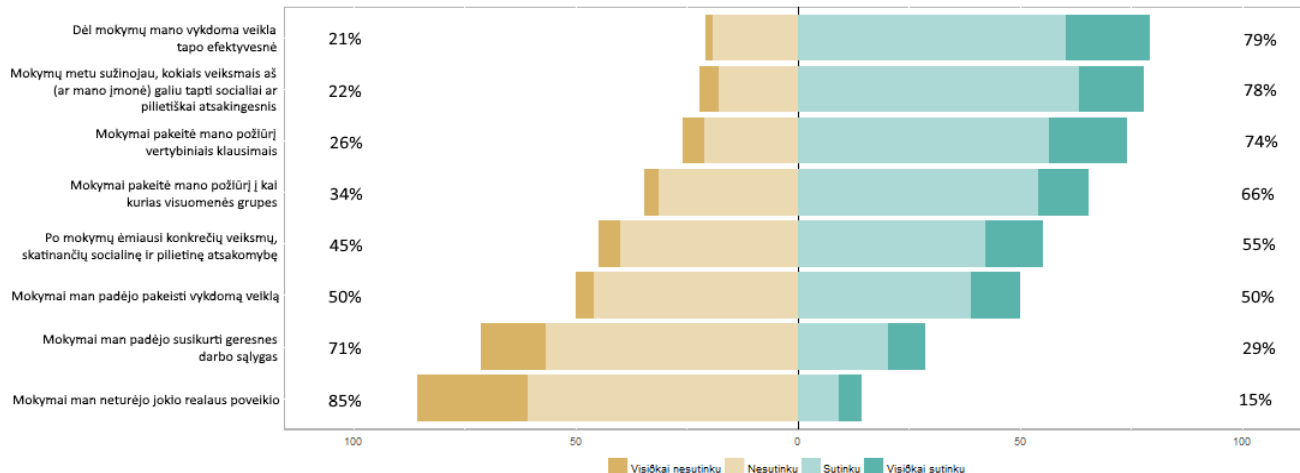
Respondentai – 131. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Paklausus apie konkretų mokymų poveikį, didelė apklausos respondentų dalis (79 % iš 129 į apklausą atsakusių asmenų) teigė, kad dėl mokymų jų vykdoma veikla tapo efektyvesnė. Taip pat daug respondentų (78 % ir 74 %) sutiko su teiginiais, kad mokymų metu jie sužinojo, kokiais veiksmais jie gali tapti socialiai ar pilietiškai atsakingi ir kad mokymai pakeitė jų požiūrį vertybiniais klausimais.

130; (ix) Mokymai man padėjo persikvalifikuoti (t. y. pakeisti profesiją) – 169; (x) Mokymai man padėjo susirasti darbą – 165; (xi) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 15.



**Grafikas 8p.10: Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**



Respondentai – 129<sup>62</sup>. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Interviu metu šių mokymų dalyviai teigė įgiję „šiek tiek“ žinių. Taip pat jie tvirtino, kad mokymai buvo naudingi. Tačiau paklausti, ko konkrečiai išmoko ar kaip taiko įgytas žinias praktikoje, jie negalėjo atsakyti. Remiantis interviu, ne visi dalyviai galėjo atsiminti mokymų temą. Toliau šiame skyriuje, remiantis prieš tai pateikta informacija, bus vertinama, ar mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Mokymų metu dalyviai patobulino reikalingas kompetencijas ir įgijo naujų žinių.**



Kadangi dalyvių žinių pokyčiai nėra vertinami, **trūksta konkrečių įrodymų, ar mokymų dalyviai iš tiesų patobulino reikalingas žinias ir įgūdžius. Tačiau pačių dalyvių teigimu (remiantis interviu ir apklausos rezultatais), mokymuose jie įgijo naujų žinių ir patobulino reikalingas kompetencijas.**

- Vos 10 % iš 389 respondentų, dalyvavusių mokymuose, finansuotuose pagal 8.4.1 ir 8.4.2 uždavinius, nesutiko su teiginiu, kad mokymų metu įgijo žinių, naudingų jų asmeniniame gyvenime. Vertintojų nuomone, tai gana geras rezultatas. Naujų žinių neįgijusių asmenų skaičius galėtų būti dar sumažintas atsižvelgiant į dalyvių poreikius, turimas žinias prieš mokymus ir pritaikant mokymų turinį.
- Socialinio dialogo mokymuose dalyvavę asmenys taip pat teigė, kad mokymų metu įgijo naujų žinių (remiantis interviu su mokymų dalyviais). Tačiau nerimą kelia tai, kad interviu kalbinti asmenys negalėjo įvardyti, ko konkrečiai išmoko, kokios buvo mokymų temos. Taip pat dalis asmenų apklausos atviraime klausime minėjo, kad ne visas žinias įsisavino, nes mokymai buvo jiems per sudėtingi, o kiti teigė, kad didžiąją dalį informacijos, kuri buvo aptariama mokymų metu, jie jau žinojo. Tikimybė, kad visi dalyviai mokymų metu įgytų naujų žinių, padidintų jau minėtas mokymų dalyvių grupių diferencijavimas. Interviu metu už šiuos mokymus atsakingo partnerio atstovė taip pat minėjo, kad mokymų rezultatus pagerintų jų tęstinumas (mokymai vykdomi ne vieną kartą, su kelių savaičių pertraukomis). Vertintojų nuomone, tai būtų vienas iš geriausių sprendimų šių mokymų atžvilgiu, nes tai taip pat turėtų padidinti ir tikimybę, kad naujos žinios bus taikomos praktikoje. Tai gali būti padaryta ir neskiriant didesnio finansavimo mokymams, o tiesiog „išdalijant“ jų trukmę su ilgesnėmis pertraukomis.

<sup>62</sup> Skaičius žmonių pagal klausimą, kurie atsakė *neaktualu* – (i) Dėl mokymų mano vykdoma veikla tapo efektyvesnė – 8; (ii) Mokymų metu sužinojau, kokiais veiksmais aš (ar mano įmonė) galiu tapti socialiai ar pilietiškai atsakingesnis – 6; (iii) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais – 5; (iv) Mokymai pakeitė mano požiūrį į kai kurias visuomenės grupes – 7; (v) Po mokymų ėmiausi konkrečių veiksmų, skatinančių socialinę ir pilietinę atsakomybę – 6; (vi) Mokymai man padėjo pakeisti vykdomą veiklą – 11; (vii) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas – 11; (viii) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 12.

|                                                                                                            |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b>     |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje.</b> |  |

**Tikimybė, kad mokymų dalyviai nuolatos taikys įgytas žinias ir įgūdžius, yra santykinai žema.**

- Džiugu, kad didelė dalis apklausos respondentų, dalyvavusių socialinių įgūdžių mokymuose pagal 8.4.1 bei 8.4.2. uždavinius, teigė, kad situacijos, kur jie galėtų taikyti mokymų metu įgytas žinias, pasitaiko beveik kasdien. Tačiau atsižvelgiant į apklausos ir interviu metu identifikuojamą informaciją, vertintojai rekomenduoja dar didesnę dėmesį skirti praktinėms užduotims ir dar labiau sumažinti teorinę dalį.
- Vertinant mokymus, finansuojamus pagal priemonę „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423), tikimybė, kad dalyviai taikys įgytas žinias savo veikloje, yra žemesnė (lyginant su socialinių įgūdžių mokymais). Pagrindinė priežastis tai, kad žinių taikymas yra paliktas dalyvių pasirinkimui – mokymų vykdytojai nekontroliuoja, kad visi dalyviai pasistengtų pritaikyti išmoktas žinias ir realybėje. Tai gali būti padaryta užduodant jiems konkrečias užduotis (pvz., įsipareigojimas darbdaviams ir profsąjungų atstovams surengti diskusijas kiekvieną mėnesį).

|                                                                                                        |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui buvo (tikėtina, kad bus) teigiamas.</b> |  |

**Egzistuoja tikimybė, kad mokymai bent iš dalis prisidės prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Tačiau reikšmingas teigiamas poveikis gali būti pasiektas tik aktyviau mokymus derinant su papildomomis veiklomis. Šiuo metu to trūksta.**

- Projektų ir priemonių vykdytojų teigimu, siekiant 8-ojo prioriteto tikslų ypač trūksta skirtingų institucijų bendradarbiavimo tarpusavyje. Idealiu atveju visos paslaugos asmeniui turėtų būti teikiamos vieno langelio principu, daugumos veiklų dalyviai turėtų turėti „atvejo vadybininkus“ – konkretų „kontaktinį asmenį“, kuris galėtų juos nukreipti į skirtingas veiklas (nepriklausomai nuo to, kokiame projekte jos vykdomos). Tai itin aktualu siekiant suteikti kokybiškas paslaugas labiausiai pažeidžiamų visuomenės grupių atstovams, tačiau būtų naudinga ir kitų veiklų dalyviams.
- Puiku, kad socialinių įgūdžių mokymais stengiamasi diegti požiūrį, kad pats asmuo yra atsakingas už savo gyvenimą (lyginant su socialinėmis paslaugomis, kur tikslinės grupės tiesiog pasinaudoja parama). Vertintojų nuomone, tai iš esmės padidina tikimybę, kad mokymų poveikis bus teigiamas. Džiugu, kad net 81 % iš 389 apklausos respondentų sutiko su teiginiu, kad po mokymų išaugo jų pasitikėjimas savo jėgomis. Tai bendresnio ir platesnio pobūdžio teigiamas poveikis, kuris gali turėti įtaką ir bendram socialinės atskirties mažinimui (lyginant su žiniomis, kurios gali būti pritaikomos tik kokioje nors siauroje temoje). Teigiamo poveikio tikimybė galėtų būti dar padidinta pagerinus mokymų (ypač lektorių dėstymo) kokybę.
- Tikėtina, kad pagal priemonę „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) finansuojami mokymai paskatins socialinį verslumą ir socialinę atsakomybę didinančių iniciatyvų atsiradimą (8.5.1. uždavinys), tačiau poveikio mastas nebus ypač didelis. Kiek daugiau nei pusė (55 % iš 129 respondentų) apklausos respondentų, dalyvavusių mokymuose pagal šią priemonę, teigė, kad po mokymų ėmėsi konkrečių veiksmų, nukeiptų į socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimą. Remiantis praeito finansavimo laikotarpio priemonės „Socialinio dialogo skatinimas“ vertinimu, taip pat ryškėja tikimybė, kad mokymai turės teigiamą poveikį. 2016 m. atlikto vertinimo duomenimis, darbo sąlygų pagerėjimą per 2011–2016 m. laikotarpį pastebėjo 71,1 % darbdavių ir 58,5 % darbuotojų atstovų, pablogėjimą – 12 % darbuotojų atstovų. Dauguma dalyvių manė, kad socialinio dialogo skatinimo priemonės įtaka šiems pokyčiams buvo didelė, o darbdavių ir darbuotojų atstovų nuomonės vertinimuose sutapo. Tyrimo apklausoje kaip daugiausia įtakos turėjusi veikla buvo minimi darbuotojų atstovų mokymai (taip teigė 55,2 % apklaustų darbuotojų atstovų ir 44,2 % darbdavių)<sup>25</sup>. Teigiamas poveikis galėtų būti geriau užtikrintas, jei būtų kokybiškiau įgyvendinamos ir geriau su mokymais derinamos alternatyvios pagal priemonę finansuojamos veiklos (pvz., mokymų praktinės užduotys, kurias dalyviai turėtų taikyti realybėje, susiję su pamokomis, gautomis bendradarbiaujant su užsienio valstybėmis). Be to, tikimybė, kad mokymai turės teigiamą

poveikį užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui, mažina mokymai, kurių temos nėra visiškai tiesiogiai susijusios su užsibrėžtais tikslais (pvz., kyla abejonų, ar mokymai apie pensijų fondus gali reikšmingai paskatinti socialinio dialogo kūrimą).

|                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b>                                           |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Priemonės, kuriose numatomi mokymai, yra pakankamai plačios, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui.</b> |  |

- **Priemonės, kuriose nematomi mokymai, yra pakankamai plačios.** Tikėtina, kad pagal 8.4.1 ir 8.4.2 uždavinius vykdomi mokymai, derinami su kitomis veiklomis (profesine reabilitacija, infrastruktūros pokyčiai, kokybiška socialine pagalba), gali tapti reikšmingu žingsniu socialinės atskirties mažinimo link. Pagirtina, kad priemonių veiklos aktyviai vykdomos ne tik didžiųjų miestų, bet ir mažesnėse savivaldybėse. Taip pat užsibrėžta į veiklas įtraukti gana didelį asmenų skaičių (pvz., pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (08.4.1-ESFA-V-416) finansuojamuose projektuose užsibrėžta, kad socialinės paslaugos (įskaitant mokymus) bus suteiktos beveik 30 tūkst. asmenų. Idėja, kad mokymuose dalyvauti yra skatinami visi visuomenės atstovai, o ne tik labiausiai pažeidžiamos grupės, yra pagrįsta. Remiantis priemonių logika, mokymai, skirti ir mažiau pažeidžiamoms visuomenės grupėms, veikia kaip prevencija. Pavyzdžiui, tėvai turi daugiau žinių apie vaikų auginimą, todėl sumažėja smurto šeimose tikimybė; padidėja skaičius asmenų, besidominčių sveika gyvensena, todėl sumažėja ligų tikimybė. Negalima tikėtis, kad mokymai išspręs su esminiais iššūkiais susiduriančių tikslinių grupių problemas – šioms grupėms reikalingas labiau sistemingas ir individualus darbas. Tačiau socialinius įgūdžius stiprinantys mokymai sumažina socialiai pažeidžiamų asmenų skaičiaus augimo tikimybę.
- Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo kūrimas reikšmingai priklauso ne tik nuo tikslinių grupių žinių, bet ir visuomenėje dominuojančio vertybinio požiūrio (pvz., kaip visuomenėje vertinama profsąjungų veikla). Vertintojų nuomone, priemone „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423) numatyta apmokyti gana didelį žmonių skaičių. Tačiau siekiant esminio poveikio, kartu su kompetencijų stiprinimu turi būti keičiamas ir visos visuomenės požiūris. Tam būtina užtikrinti, kad viešinimo veiklos būtų vykdomos efektyviau.

|                                                                                                        |                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Apibendrinant galima teigti, kad tikėtina, jog mokymai iš dalies prisidės prie socialinės atskirties ir skurdo mažinimo, tačiau jų potencialus poveikis galėtų būti maksimizuojamas kiek patobulinus jų įgyvendinimo sistemą:**

- Būtina geriau užtikrinti procesų skaidrumą (pvz., planuotų veiklų vykdymą).
- Būtina daugiau dėmesio skirti užtikrinimui, kad mokymų dalyviai taikys patobulintas žinias ir įgūdžius (daugiau apie tai žr. pagrindiniuose ataskaitos skyriuose).
- Efektyviau derinti mokymų ir kitas pagal tuos pačius projektus įgyvendinamas veiklas. Vertintojų nuomone, to trūkumas pastebimas priemonėje „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (08.5.1-ESFA-V-423).

## 1.3. 9 PRIORITETAS: VISUOMENĖS ŠVIETIMAS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ POTENCIALO DIDINIMAS

**9-tojo prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ tikslas – pagerinti švietimo paslaugų kokybę, prieinamumą ir atitiktį darbo rinkos poreikiams.** Siekiant šio tikslo derinamos ERPF ir ESF finansuotinos veiklos. Tikimasi, kad infrastruktūros tobulinimas kartu su ESF remiamomis veiklomis sudarys sąlygas vykdyti kokybinius pokyčius ugdymo(si) ir mokymo(si) srityse, siekiant strategijos „Europa 2020“ ir nacionalinėse švietimo strategijose užsibrėžtų tikslų. Šio prioriteto priemonėse numatomi dirbančių asmenų (daugiausia švietimo sistemos darbuotojų bei privačių įmonių darbuotojų<sup>63</sup>) ir studentų mokymai (jų studijų finansavimas).<sup>64</sup> Aukštojo mokslo studijų finansavimas šiame vertinime nėra interpretuojamas kaip mokymai ir vertinamas nebus. Todėl toliau šiame skyriuje daugiausia bus gilinamasi į vienos plačios tikslinės grupės – švietimo sistemos darbuotojų mokymus. Įmonių darbuotojų mokymai buvo analizuojami kitame ką tik užbaigtame vertinime.<sup>65</sup> Todėl, siekiant suderinamumo, šiame vertinime šios tikslinės grupės mokymai iš naujo analizuojami nebus. Remiantis Veiksmų programa bei FM duomenimis apie jau įvykusius mokymus, švietimo sistemos darbuotojų mokymai numatomi šešių 9-ojo prioriteto uždavinių priemonėse (žr. lentelę toliau).

**Lentelė 9p.1: 9-tojo prioriteto priemonės, kuriose numatomi švietimo sistemos darbuotojų mokymai**

| Uždavinys                                                                                                                                                                                                       | Priemonė                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09.2.1 Pagerinti mokinių ugdymo, skatinant pokyčius švietimo įstaigų veikloje                                                                                                                                   | 09.2.1-ESFA-K-728 Ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų veiklos tobulinimas<br>09.2.1-ESFA-V-727 Mokytojų ir kitų švietimo sistemos darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas           |
| 09.2.2 Sumažinti anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių ir bendrojo ugdymo programos nebaigusį asmenų skaičių                                                                                                | 09.2.2-ESFA-V-707 Asmenų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, galimybių mokytis gerinimas<br>09.2.2-ESFA-V-729 Neformaliojo vaikų švietimo įvairovės ir prieinamumo didinimas      |
| 09.3.1 Aukštojo ir lygiavertio jam mokslo kokybės, veiksmingumo ir prieinamumo didinimas siekiant didesnės studentų įtraukties ir geresnio mokymosi pažangumo didinimas, atkreipiant dėmesį į atskirties grupes | 09.3.1-ESFA-K-731 Studijų kokybės gerinimas<br>09.3.1-ESFA-V-708 Studijų prieinamumo didinimas<br>09.3.1-ESFA-V-709 Studijų tarptautiškumo didinimas                                   |
| 09.3.2 Stiprinti aukštojo mokslo stebėseną, išorinį vertinimą ir efektyvų studijų valdymą, siekiant nuolatinio studijų kokybės gerinimo                                                                         | 09.3.2-ESFA-V-710 Stebėsenos, išorinio vertinimo stiprinimas ir kvalifikacijų pripažinimas                                                                                             |
| 09.3.3 Sustiprinti viešojo sektoriaus tyrėjų gebėjimus bei pajėgumus vykdyti aukšto lygio MTEP veiklas                                                                                                          | 09.3.3-ESFA-V-711 Mokslininkų ir kitų tyrėjų gebėjimų stiprinimas<br>09.3.3-LMT-K-712- Mokslininkų, kitų tyrėjų, studentų mokslinės kompetencijos ugdymas per praktinę mokslinę veiklą |
| 09.4.2 Sukurti sąlygas ir paskatas mokymuisi visų gyvenimą, užtikrinant veiksmingą pagalbą tobulinant                                                                                                           | 09.4.2-ESFA-K-714 Formaliojo ir neformaliojo mokymosi galimybių plėtra<br>09.4.2-ESFA-V-715 Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas       |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Įvairių švietimo sistemos darbuotojų mokymai bus iš dalies nagrinėjami toliau šiame skyriuje (jų atstovai atsakinėjo į apklausos klausimus). Tačiau ne visų švietimo sistemos darbuotojų mokymams vertinime bus skiriamas vienodas dėmesys. Šiame skyriuje, be kitų metodų rezultatų (pvz., apklausų, užsienio šalių atvejo studijų), daugiausia bus remiamasi atliktomis 9-ojo prioriteto priemonių ir projektų atvejo studijomis. Nagrinėtuose projektuose buvo vykdomi tiek bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų ir vadovų, tiek profesijos bei suaugusiųjų mokytojų mokymai. Atsižvelgiant į tai, toliau šiame skyriuje bus kiek labiau koncentruojamasi į šias siauresnes švietimo sistemos darbuotojų grupes (dėstytojų ar mokslininkų mokymų vertinimui bus skiriamas mažesnis dėmesys).

<sup>63</sup> Privačių įmonių darbuotojų mokymai finansuojami pagal VP uždavinį 9.4.3.

<sup>64</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>65</sup> BGI (2018) Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkretaus uždavinio „Padidinti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangos vertinimas.

## 1.3.1. AR VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIEMONĖSE NUMATOMI MOKYMAI YRA TINKAMA VEIKLA UŽSIBRĖŽTIEMS UŽDAVINIAMS IR TIKSLAMS SIEKTI?

Lentelėje pateikiamas skirtinguose 9-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas. Vertinama tik švietimo sistemos darbuotojų tikslinė grupė (moksleiviai ir studentai nepatenka tarp šio vertinimo objektų).

**Lentelė 9p.2: 9-ojo prioriteto uždavinių, kuriuose numatomi mokymai, tinkamumo vertinimas.**

| Uždavinys                                                                                                                                       | Ar problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                 | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Intervencijų logikos pagrįstumas                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>9.2.1. Pagerinti mokinių ugdymo pasiekimus skatinant pokyčius švietimo įstaigų veikloje</b>                                                  | <b>Iš dalies.</b> Pažymima, kad didelė mokyklų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų dalis taiko pasenusius ugdymo organizavimo modelius, metodus, ugdymo įrankius, priemones ir turinį. Ugdymo įstaigų darbuotojams ir bendruomenės nariams trūksta bendrųjų ir dalykinių kompetencijų. Pedagoginiai darbuotojai sensta, o į jų vietą neateina jaunų šiuolaikiškai parengtų darbuotojų. Mokytojams ir auklėtojams trūksta mokinių pažinimo, vadybinių, dalykinių ir technologinių kompetencijų, gebėjimų ugdyti mokinių kūrybiškumą, pilietiškumą, lyderystę ir verslumą. <sup>66</sup>                       | Švietimo sistemos darbuotojai, mokiniai                             | Atsižvelgiant į tai, kad visi sprendžiami iššūkiai bent iš dalies yra nulemti tikslinių grupių kompetencijų trūkumo, galima teigti, kad vien tik alternatyvių veiklų nepakaktų.                                                                                                                                                                                            | <b>Egzistuoja privačių lėšų išstūmimo rizika.</b> Todėl būtina itin atsargiai vertinti kiekvieną konkretų atvejį (dėl išsamesnės informacijos žr. kriterijų „Mokymai skatina investicijų papildomumą, tai yra pareiškėjai be finansavimo nebūtų tobulinę savo kompetencijų arba mokymo kokybė būtų žemesnė.“). |
| <b>9.2.2. Sumažinti anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių ir bendrojo ugdymo programos nebaigusiu asmenų skaičių</b>                        | <b>Iš dalies.</b> Veiksmų programoje pažymima, kad šiuo metu taikomų ankstyvojo pasitraukimo prevencijos ir antros galimybės priemonių įvairovė bei mastas yra ribojami išteklių – ypač mažai dėmesio skiriama prevencinei veiklai, o švietimo pagalba nepakankamai individualizuota, intensyvi ir savalaikė. Prastai tenkinami tiek turinčių raidos sutrikimų, tiek ypač gabių vaikų ugdymo poreikiai. Mažai dėmesio skiriama mokinių socialiniam, emociniam saugumui ir lygiavertiškumui užtikrinti. Tai yra iš dalies susiję su mokytojų profesinių kompetencijų šiose srityse trūkumu. <sup>67</sup> | Švietimo sistemos darbuotojai, mokiniai                             | Tačiau atsižvelgiant į tikslinių grupių specifiką – aukštą kvalifikaciją turintys asmenys – darytina išvada, kad daugiau dėmesio turėtų būti skiriama jų savarankiškam mokymuisi. Interviu metu mokymų dalyviai tvirtino, kad tas pačias žinias būtų galėję patobulinti ir skaitydami medžiagą, tačiau mokymai atrodė kaip mažiau asmeninių pastangų reikalaujanti veikla. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9.3.1. Siekiant geresnės studijų atitikties darbo rinkos ir visuomenės poreikiams, gerinti studijų kokybę ir didinti studijų prieinamumą</b> | <b>Iš dalies.</b> Veiksmų programoje pažymima, kad 2014–2020 m. iššūkiai yra susiję su darbo rinkos ir visuomenės poreikių neatitinkančia studijų kokybe (turiniu, struktūra ir studijų perteikimu). Akcentuojama, kad švietimo sistemos darbuotojams trūksta žinių ir kompetencijų, siekiant sukurti kuo geriau prie darbo rinkos poreikių pritaikytas studijų programas. <sup>68</sup>                                                                                                                                                                                                                 | Švietimo sistemos darbuotojai (dėstytojai); studentai               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9.3.2. Stiprinti aukštojo mokslo stebėseną, išorinį vertinimą ir efektyvų studijų valdymą, siekiant nuolatinio studijų kokybės gerinimo</b>  | <b>Iš dalies.</b> Iššūkiai labiau yra nulemti sistemos, kuri įgalintų daryti nuolatinis studijų kokybės gerinimo pokyčius, trūkumo. Tačiau taip pat pažymima, kad aukštųjų mokyklų vadovams trūksta specialių įgūdžių ir gebėjimų vykdyti tokius pokyčius. <sup>69</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Švietimo sistemos darbuotojai (įstaigų vadovai, išorės vertintojai) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

<sup>66</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>67</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>68</sup> Ibid. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>69</sup> Ibid. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

| Uždavinys                                                                                                     | Ar problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                 | Ar pakaktų alternatyvių veiklų? | Intervencijų logikos pagrindumas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <b>9.3.3. Sustiprinti viešojo sektoriaus tyrėjų gebėjimus bei pajėgumus vykdyti aukšto lygio MTEP veiklas</b> | <b>Taip.</b> Lietuvos išlaidos MTEP nuo ES vidurkio atsilieka daugiau nei du kartus. Pagal Europos Komisijos dotacijų apimtį, tenkančią vienam projekto dalyviui, dalyvaujančiam ES 7-ojoje bendrojoje mokslinių tyrimų, technologinės plėtros ir demonstracinės veiklos programoje (7BP), ir pateiktų vertinimui paraiškų koordinatorių bei dalyvių skaičiaus santykį, Lietuva atsiduria paskutinėse pozicijose lyginant su kitomis ES šalimis. Pagal bendrų mokslo ir verslo publikacijų skaičių Lietuva daugiau nei du kartus atsilieka nuo ES vidurkio <sup>70</sup> . Vertinimuose minima, kad MTEP veiklos vykdomos nepakankamai dėl skirtingų priežasčių: tyrėjams skiriamo finansavimo trūkumas, negebėjimas pritraukti tyrėjų iš užsienio ir t. t. Tačiau šalia šių iššūkių minimas ir tyrėjų įgūdžių vykdyti MTEPI veiklas trūkumas. Ypač akcentuojamas poreikis stiprinti jaunų tyrėjų MTEPI gebėjimus. Taip pat pabrėžiama, kad Lietuvos tyrėjai dažnai stokoja komercinimo gebėjimų. Todėl darytina išvada, kad Lietuvoje egzistuoja kai kurių tyrėjų kompetencijų trūkumo problema. <sup>71</sup> | Švietimo sistemos darbuotojai (mokslininkai ir tyrėjai), studentai  |                                 |                                  |
| <b>9.4.2. Sukurti sąlygas ir paskatas mokymuisi visą gyvenimą, užtikrinant veiksmingą pagalbą tobulintis</b>  | <b>Iš dalies.</b> Didelės dalies mokymo įstaigų pedagoginių darbuotojų kompetencijos yra nepakankamos, kad būtų užtikrinta teikiamų mokymo paslaugų kokybė. Švietimo sistemos darbuotojams dažnai trūksta andragoginių kompetencijų. <sup>72</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Švietimo sistemos darbuotojai; suaugusieji, nebaigę bendrojo ugdymo |                                 |                                  |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis lentelėje nurodyta informacija.

<sup>70</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>71</sup> „Visionary Analytics“ (2017) VEIKSMŲ PROGRAMOS UŽDAVINIŲ, SKIRTŲ MOKSLINIAMS TYRIMAMS, EKSPERIMENTINEI PLĖTRAI IR INOVACIJOMS SKATINTI, ĮGYVENDINIMO PAŽANGOS VERTINIMAS. <http://www.visionary.lt/wp-content/uploads/2017/06/FM-MTEPI-vertinimo-ataskaita-VIESINIMUI.pdf> [žiūrėta 2018 11 05].

<sup>72</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.



Toliau šiame skyriuje pateikiamas bendras 9-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas.

|                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b>                                             |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo.</b> |  |

**Tikimybė, kad problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius uždavinius, bent iš dalies egzistuoja dėl švietimo sistemos darbuotojų žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, yra santykinai aukšta.**

Akcentuojama, kad formali švietimo sistemos darbuotojų rengimo sistema yra nepakankama, siekiant užtikrinti, kad visi švietimo sistemos darbuotojai turėtų kompetencijas, būtinas šiuolaikiškam ugdymo procesui vykdyti. Vertinimo metu gana dažnai buvo pastebima, kad šiuo metu ypač trūksta ir reikėtų daugiau investuoti į strateginių ir vadybinių kompetencijų stiprinimą (ypač aktualu vadovų grandies mokymams). Stokojant būtinųjų kompetencijų šiuolaikiškas ir maksimaliai kokybiškas procesas nėra įgyvendinamas dėl dviejų esminių priežasčių. Pirmą, nėra priimami nauji ir tvarūs sprendimai, siekiant spręsti esminius iššūkius (idėjų ir žinių trūkumas). Antra, net ir tais atvejais, kai naujos sistemos diegiamos „iš viršaus“, švietimo sistemos darbuotojams trūksta įgūdžių jas efektyviai naudoti ir įgalinti savo darbe (pokyčiai lieka tik formalūs).

|                                                                                                                                 |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Alternatyvios veiklos (nevykdant mokymų) būtų nepakankamos tikslams pasiekti.</b>                                |  |

**Tikimybė, kad alternatyvios veiklos (nevykdant mokymų) būtų nepakankamos tikslams pasiekti, yra santykinai aukšta.**

Remiantis projektų atvejo studijomis, švietimo sistemos darbuotojų mokymai yra itin svarbūs. Pavyzdžiui, teigiama, kad tik dalis švietimo sistemos darbuotojų savarankiškai skaitytų mokymosi medžiagą, todėl mokymai gali veikti kaip jų „disciplinavimo priemonė“. Nepaisant to, „tradiciniams“ mokymams šiuo metu skiriamas kiek per didelis dėmesys. Pirmą, tikėtina, kad švietimo sistemos darbuotojai, atsižvelgiant į jų aukštą išsilavinimo lygį ir darbo pobūdį, savo kompetencijas gali efektyviai stiprinti ir kitais būdais (pvz., mokymasis darbe, mentorystės sistemos). Tradiciniams mokymams alternatyvių kompetencijų stiprinimo būdų skatinimui šiuo metu skiriamas nepakankamas dėmesys. Situacijose, kai aktyvus darbuotojų mokymasis vyksta tik kelias dienas per metus, mokymų metu, tikimybė, kad bus sukuriama tvarus poveikis yra žema. Antra, daugumoje 9-uju VP prioritetu finansuomų mokymų nepakankamai skatinamas žinių taikymas realybėje, mokymai ne visuomet yra nukreipti į konkrečių iššūkių sprendimą (kartais susidaro įspūdis, kad mokoma(si) dėl pačių mokymų). Žinių taikymas grįžus į švietimo įstaigas turėtų būti suvokiamas kaip integrali absoliučiai visų mokymų dalis. Vienu iš pavyzdžių šiuo aspektu gali būti laikoma priemonė Nr. 09.2.1-ESFA-K-728 „Išimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų veiklos tobulinimas“. Pagal šią priemonę finansuotų mokymų dalyviai ne tik dalyvauja trumpalaikiuose mokymuose, bet ir aktyviai skatinami taikyti įgytas kompetencijas pamokose. Planuojama, kad po metų, pasibaigus projekto veikloms, bus matuojama, ar pagerėjo mokinių pasiekimai.

|                                                                                                                                                                   |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b>                                   |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymai skatina investicijų papildomumą, tai yra pareiškėjai be finansavimo nebūtų tobulinę savo kompetencijų arba mokymo kokybę būtų žemesnė.</b> |  |

**Mokymai skatina investicijų papildomumą, tačiau egzistuoja (nors ir nedidelė) privačių lėšų išstūmimo rizika.**

- Interviu metu projektų vykdytojai tvirtino, kad valstybės biudžeto lėšų būtų nepakakę įgyvendinti tokio masto ir kokybės mokymus. Projektų ir priemonių vykdytojai taip pat teigė, kad egzistuoja tik maža

tikimybė, kad švietimo sistemos darbuotojai dalyvautų mokymuose už savo lėšas. Pagrindinė priežastis – mažas šios tikslinės grupės darbo užmokestis.

- Tačiau apklausų rezultatai leidžia kiek suabejoti šių teiginių kategoriškumu. Daugiau nei trečdalis švietimo sistemos darbuotojų (35 % iš 952 apklausiųjų) sutiko su teiginiu, kad jei grįžtų laiku atgal, sutiktų tuose pačiuose mokymuose dalyvauti ir savo lėšomis. Šiame apklausos klausime konkreti mokymų kaina nurodyta nebuvo, todėl negalima tvirtinti, kad švietimo sistemos darbuotojai tikrai detaliai įvertino savo finansines galimybes finansuoti visą mokymų kainą. Tačiau kitame apklausos klausime, paklausti, kokią sumą skirtų mokymams, kuriuose dalyvavo, jei turėtų 1 000 eurų, daugiausia į apklausą atsakiusių švietimo sistemos darbuotojų nurodė maždaug 85 eurų sumą. Taigi, yra tikimybė, kad bent dalis švietimo sistemos darbuotojų būtų suinteresuoti ir patys iš dalies susimokėti už kai kuriuos mokymus. Be to, projektų vykdytojai teigė, kad dėl dabartinės sistemos mokymuose dalyvauti yra labiausiai suinteresuoti asmenys, planuojantys pakelti savo formalią kvalifikaciją. Atsižvelgiant į tai, tikėtina, kad dalis asmenų mokymus suvoktų kaip „investiciją į ateitį“. Galiausiai, remiantis projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ atvejo studija, bent dalies mokymų kainos finansavimas savo lėšomis paskatintų švietimo sistemos darbuotojus labiau vertinti mokymus ir stengtis jų metu. Atsižvelgiant į dviprasmišką vertinimą (maži darbuotojų atlyginimai, tačiau dalis pačių dalyvių teigia, kad būtų prisidėję prie mokymų kainos), tinkamiausia strategija atrodo, jei dalyviai dažniau prisidėtų nebūtinai piniginiu įnašu (pvz., patys atvyktų į mokymų vietą, susirastų nakvynę, kai jiems mokymai ir toliau būtų suteikiami nemokamai).

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant galima teigti, kad **9-ojo prioriteto priemonėse numatomų švietimo sistemos darbuotojų mokymų tinkamumas yra santykinai aukštas.**

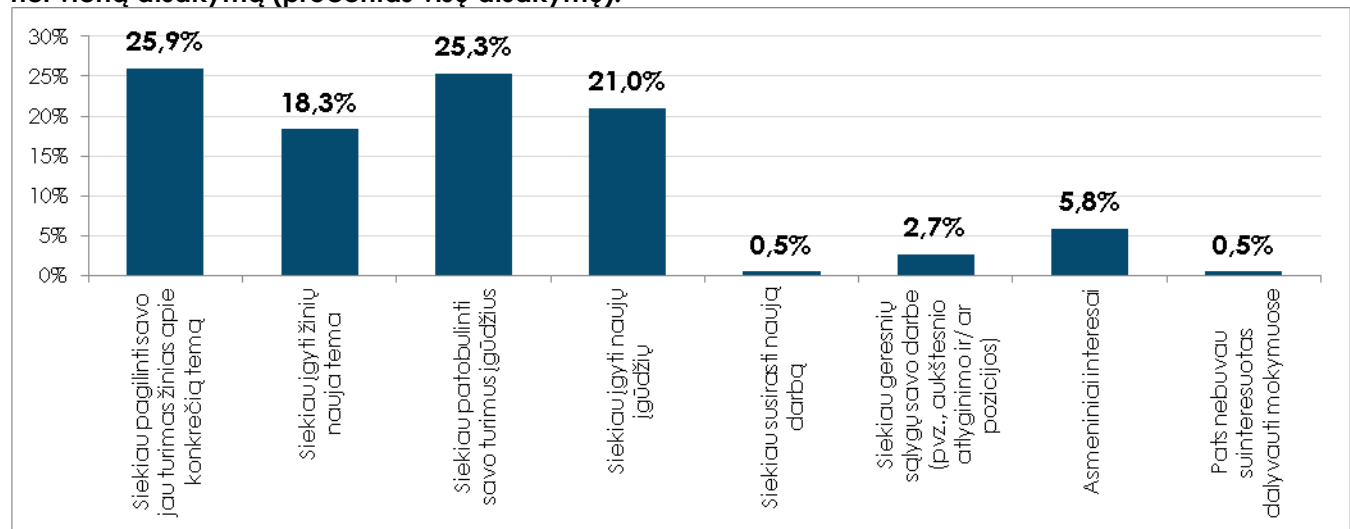
- Lietuvos švietimo sistemos darbuotojams trūksta kompetencijų, būtinų šiuolaikiškam švietimo procesui vykdyti. Tikimybė, kad visi tikslinės grupės atstovai būtų suinteresuoti mokytis savarankiškai, yra žema, todėl mokymai veikia kaip jų „disciplinavimas“. Tačiau kartu verta pažymėti ir keletą vertintojų rekomendacijų, kaip mokymų tinkamumas galėtų būti patobulintas (dėl egzistuojančių iššūkių, tinkamumas negali būti vertinamas kaip labai aukštas).
- Stengtis efektyviau derinti mokymus ir jiems alternatyvias veiklas. Kompetencijų trūkumas nėra vienintelė sprendžiamų iššūkių priežastis. Todėl darytina išvada, kad daugiau dėmesio reikėtų skirti alternatyvioms veikloms – projektų vykdytojai užsimena, kad pastebimas šiai tikslinei grupei skirtų mokymų perteklius (išsamiau žr. hipotezę „Mokymų įgyvendinimas yra efektyvus“). Taip pat, siekiant užtikrinti mokymosi proceso tęstinumą, turėtų būti aktyviau skatinamos tradiciniams mokymams alternatyvios kompetencijų stiprinimo veiklos (pvz., mentorystės sistemų kūrimas, sąlygų mokymuisi bedirbant kūrimas).
- Apsvarstyti galimybes, kad kai kurie mokymai iš dalies galėtų būti finansuojami ir pačių dalyvių lėšomis arba dalyviai dažniau prisidėtų prie mokymų finansavimo netiesiogiai (pvz., apmokėdami savo kelionių ar nakvynių išlaidas). Tikėtina, kad tai paskatintų švietimo sistemos darbuotojus labiau vertinti potencialią mokymų naudą ir stengtis mokymų metu. Siekiant išvengti rizikos, kad už mokymus nenorintys mokėti švietimo sistemos darbuotojai pasyviau dalyvaus mokymuose ir taps sunkiau surinkti mokymų grupes, privačiomis lėšomis finansuojama mokymų dalis negali būti per didelė. Mokymų kainos dalies finansavimas mokymų dalyvių lėšomis gali būti taikomas tais atvejais, kai norą dalyvauti mokymuose įprastai pareiškia didelis dalyvių skaičius. Arba tuomet, kai mokymai yra tiesiogiai susiję su dalyvių karjeros tikslais (pvz., mokymai gali būti užskaitomi, siekiant pasikelti formalią kvalifikaciją).

## 1.3.2. AR VYKDOMI MOKYMAI ATITINKA TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIUS?

Toliau šiame skyriuje bus analizuojama, ar organizuojami mokymai atitinka tikslinės grupės – švietimo sistemos darbuotojų – poreikius.

**Švietimo sistemos darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, finansuotuose pagal 9-ojo prioriteto priemones, atsakymai į apklausos klausimus** yra vienas iš reikšmingiausių rodiklių, leidžiančių įvertinti, ar organizuoti mokymai atitiko jų poreikius. Paklausti, kokie buvo pagrindiniai jų dalyvavimo mokymuose tikslai, respondentai daugiausia minėjo siekį pagilinti turimas žinias ar patobulinti turimus įgūdžius (25,9 % iš 2 565 atsakymų buvo apie žinių gilinimą, o 25,3 % – apie įgūdžių tobulinimą). Kiek rečiau buvo minimas siekis įgyti žinių nauja tema (18,3 % iš 2 565 atsakymų) bei siekis įgyti naujų įgūdžių (21 % iš 2 565 atsakymų). Palyginti su kitų tikslinių grupių mokymais (pavyzdžiui, socialinių įgūdžių stiprinimo mokymais, finansuotais pagal 8-ąjį prioritetą), tik nedidelė švietimo sistemos darbuotojų dalis dalyvavo mokymuose dėl asmeninių interesų (5,8 % iš 2 565 iš visų atsakymų). Taip pat, dalyvaudami mokymuose, asmenys nesiekė susirasti darbo (šis siekis buvo pažymėtas tik 0,5 % iš visų 2 565 atsakymų). Tai parodo, kad švietimo sistemos darbuotojai, dalyvaudami mokymuose, labiausiai siekė tobulinti savo profesines kompetencijas ir taip padidinti savo profesionalumą ar produktyvumą, nekeičiant profesijos ar darbo vietos.

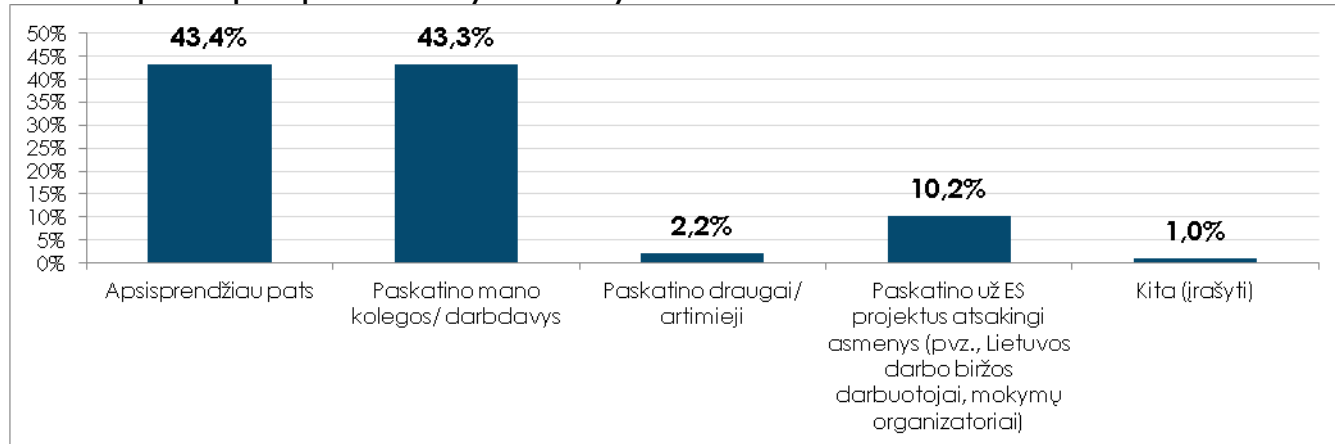
**Grafikas 9p.1: Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 973; atsakymų skaičius – 2 565. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Patys dalyvauti mokymuose nusprendė tik mažiau nei pusė į klausimą atsakiusių apklausos respondentų (43,4 % iš 973 respondentų). Beveik tiek pat į apklausą atsakiusių švietimo sistemos darbuotojų mokymuose dalyvauti nusprendė paskatinti kolegų ar darbdavių. Dalis respondentų taip pat minėjo, kad juos dalyvauti paskatino už ES projektus atsakingi asmenys (ši atsakymą pasirinko 10,2 % iš 973 į klausimą atsakiusių respondentų).

**Grafikas 9p.2: Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentai – 973. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

88 % iš 952 į apklausą atsakiusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad prieš mokymus aiškiai žinojo, kokių žinių ir įgūdžių jiems trūksta. 85 % iš 952 į apklausą atsakiusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad mokymų metu sustiprino būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jautė tuo metu. Remiantis apklausos rezultatais, 10 % iš 952 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymuose dalyvavo tik todėl, kad buvo tokie reikalavimai. O 26 % teigė, kad jei būtų galėję pasirinkti, savo įgūdžius ir žinias stiprintų kitokiuose mokymuose.

Remiantis priemonės „Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas“ (09.4.2-ESFA-V-715) atvejo studija, prieš pradedant vykdyti projektus, buvo atliekami mokymų poreikio tyrimai. Pavyzdžiui, prieš įgyvendinant projektą „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų ugdymas“, projekto vykdytojas VŠĮ Ugdymo plėtotės centras (UPC), prieš kurdamas mokymų programas, atliko dalykinių bei bendrųjų kompetencijų tobulinimo poreikio ir turinio analizę (atskirai analizuotos dalykinės ir bendrosios kompetencijos – atlikti interviu, fokus grupės tyrimai su pedagogais ir švietimo ekspertais); prieš pradedant projekto LL3 veiklas, kiekvienoje savivaldybėje buvo atliktas tyrimas, kurioje švietimo srityje labiausiai reikalingi pokyčiai.

Užtikrinti, kad mokymai kuo geriau atitiktų rinkos poreikius, siekiama juos derinant su bendrąja Valstybine švietimo strategija.<sup>73</sup> Dalis pagal 9-ąjį prioritetą numatytų projektų yra planiniai (ne konkursiniai), o tai reiškia, kad juose vykdomi mokymai numatyti Valstybinėje švietimo strategijoje. Pavyzdžiui, projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) vykdytojai (KPMPC) neturėjo didelės laisvės parinkti mokymų – jie privalėjo vadovautis švietimo strategijoje numatytais gairėmis. Daugumoje projektų numatomi skirtingų temų ar net tipų mokymai, todėl dalyviai gali rinktis mokymus, kurie jiems atrodo aktualiausi ir tinkamiausi. Pavyzdžiui, pagal projektą LL3 vykdomi trijų tipų mokymai: formalios magistro programos studijos; neformalus mokymai, kurių kiekvienas trunka keletą mėnesių (200 val.) ir apima šešias dienas kontaktinių užsiėmimų; vienos dienos mokymai (žr. projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 atvejo studiją).

Nepaisant to, interviu metu projektų vykdytojai užsiminė, kad gana dažnai susiduriama su rimtais iššūkiais, siekiant surinkti suplanuotų mokymų grupes – švietimo sistemos darbuotojai patys ne visuomet yra suinteresuoti mokytis. Remiantis projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studija, gali būti išskiriamos dvi šios problemos priežastys. Pirmą, nuolatinis dalyvavimas kompetencijų stiprinimo veiklose yra privalomas tik norintiems pasikelti savo kvalifikaciją švietimo sistemos darbuotojams (pvz., mokytojais metodininkais norintiems tapti vyr. mokytojais). Antra, projektų vykdytojai minėjo rinkoje egzistuojantį mokymų perteklių. Švietimo sistemos darbuotojų mokymai finansuojami daugybe priemonių, įprastai nevykdoma jokia

<sup>73</sup> LR Švietimo ir mokslo ministerija (2014). Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. Prieinama adresu [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf) [žiūrėta 2018 09 21].

mokymų dalyvių atranka. Švietimo sistemos darbuotojai kartais nedalyvauja mokymuose, galvodami, kad tai padaryti lengvai galės bet kada vėliau. Interviu su mokymų dalyviais metu bei atviraime apklausos klausime „Kaip galėtų būti patobulintas mokymų įgyvendinimas?“ keletas asmenų teigė susidūrę su iššūkiu, susijusiu su tikslinės grupės poreikių neatitikimu. Buvo minima situacija, kai dalyviai atvyko į mokymus tikėdamiesi patobulinti savo žinias ir įgūdžius kažkokia konkrečia tema, tačiau buvo dėstomos visiškai kitos temos (keletas šių iššūkių iliustruojančių apklausos atsakymų: „Mokymai turėtų atitikti nurodytą temą“; „Aiškiau apsibrėžti kursų tikslus ir juos realizuoti praktiškai, kad kursų dalyviai iš anksto galėtų įsivertinti jų atitikimą dabartiniams savo poreikiams“).

Toliau šiame skyriuje, remiantis prieš tai pateikta informacija, vertinami kriterijai, kuriais tikrinama, ar mokymai atitinka švietimo sistemos darbuotojų tikslinės grupės poreikius.

|                                                                                                    |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                      |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės.</b> |  |

Remiantis apklausų rezultatais, interviu su mokymų dalyviais bei priemonių ir projektų atvejo studijomis, ryškėja, kad tikybė, kad **visuomet investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės, yra santykinai žema.**

- Pagirtina tai, kad projektais finansuojami įvairių temų mokymai, todėl dalyviai gali rinktis, kurių kompetencijų stiprinimas yra jiems aktualiausias šiuo metu. Tačiau remiantis veiksmų programos analize ir interviu su projektų vykdytojais bei mokymų dalyviais, darytina išvada, kad egzistuoja per didelė švietimo sistemos darbuotojams skirtų mokymų pasiūla. Net atsižvelgiant į tai, kad švietimo sistemos darbuotojai yra aukštą kvalifikaciją turintys asmenys ir yra linkę santykinai dažnai skirti laiko savo kompetencijoms stiprinti<sup>74</sup> (lyginant su žemos kvalifikacijos darbuotojais), ne visos mokymų grupės yra užpildomos. Tai rodo, kad vienu įgūdžių trūkumą tikslinės grupės jaučia kiek silpniau nei kitų – renkasi dalyvauti kituose mokymuose.
- Dažnai švietimo sistemos darbuotojai mokymuose dalyvauja ne savo noru – į mokymus juos „išsiunčia“ švietimo įstaigų vadovai. Pavyzdžiui, remiantis projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studija, tik dalis dalyvių nusprendžia dalyvauti mokymuose ir išsirenka temą patys. Kitais atvejais įstaigų vadovai parenka, kurie jų darbuotojai turėtų dalyvauti mokymuose ir net kokias konkrečias kompetencijas jie turėtų stiprinti.
- Pagal LR švietimo įstatymo 49 straipsnio 2 dalies 4 punktą švietimo sistemos darbuotojai privalo tobulinti savo kvalifikaciją ir pagal 1 dalies 2 punktą – turi teisę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; pagal 69 str. 4 dalį mokyklos užtikrina, kad mokytojams būtų apmokėtos ne mažiau kaip 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimo išlaidos. Projektų vykdytojai užsiminė apie situacijas, kai į mokymus asmenys atvyksta tik „susirinkti“ šių mokymosi valandų – iš esmės jie nėra suinteresuoti mokymų tema. Tai kelia riziką mokymų efektyvumui, nes juose dalyvauja asmenys, kurie patys nebūtinai jaučia konkrečių žinių ir įgūdžių trūkumą ir nėra pakankamai motyvuoti mokytis.
- Taip pat pasitaiko situacijų, kai dalyviai aiškiai žino, kokias žinias ir įgūdžius jie norėtų stiprinti, tačiau mokymai, į kuriuos jie atvyksta, visiškai neatitinka jų poreikių – dėstomos kitos temos, nei dalyviai tikėjosi iš mokymų programų pavadinimų ar aprašų. Tokiu atveju mokymuose dalyvauja asmenys, neįsivaikinantys mokymų metu stiprinamų įgūdžių trūkumo. Atsižvelgiant į tai, būtina peržiūrėti apie mokymus viešinamą informaciją bei užtikrinti, kad mokymų programų aprašai būtų aiškiai suprantami visiems ir visiškai atitiktų jų turinį.

<sup>74</sup> Cedefop (2017). Investing in skills pays off: the economic and social cost of low-skilled adults in the EU. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 60. Prieinama adresu <http://dx.doi.org/10.2801/23250> [žiūrėta 2018 09 18].

|                                                                                                                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                                                            |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Finansuojamų mokymų tipas (neprofesiniai ar profesiniai, formalūs ar neformalūs) atitinka tikslinių grupių poreikius.</b> |  |

Vertintojų nuomone, finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius (santykinai aukštas vertinimas).

- Daugiausia finansuojami trumpalaikiai (vienos ar dviejų dienų) neformalieji mokymai, kurie gali būti sąlyginai lengvai suderinami su tiesioginėmis švietimo sistemos darbuotojų pareigomis. Be to, didžioji dalis šios mokymų tikslinės grupės jau yra kvalifikuoti, todėl formalūs kvalifikaciją suteikiantys mokymai nėra tokie aktualūs (pvz., lyginant su bedarbių tiksline grupe).
- Kai kuriuose projektuose (pvz., LL3) vykdomi skirtingų tipų mokymai, todėl švietimo sistemos darbuotojai, norintys skirti daugiau dėmesio savo kvalifikacijai kelti bei kompetencijoms stiprinti, gali rinktis dalyvauti ir formaliuose mokymuose.
- Vertėtų apsvarstyti galimybes kiek dažniau mokymus ar jų dalį perkelti į virtualią erdvę. Ši strategija pritaikoma, kai pagrindinis mokymų tikslas yra žinių perdavimas. Virtualioje erdvėje vykstantys mokymai yra vienas iš efektyviausių sprendimų, kai mokymus tampa sunku suderinti su darbu (pvz., patys pasirinkdami mokymosi laiką, švietimo sistemos darbuotojai nebūtų priversti praleisti pamokų vedimo).

|                                                                                      |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje.</b> |  |

**Tikimybė, kad stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas jaučiamas rinkoje, yra santykinai aukšta:**

- Visi mokymai turi būti suderinami ir atitikti Valstybinės švietimo strategijos tikslus. Atsižvelgiant į tai, kad valstybinė švietimo strategija sudaroma remiantis dabartinių Lietuvos švietimo iššūkių analize, darytina išvada, kad mokymai atitinka rinkos poreikius.
- Interviu ir diskusijų metu išryškėjo, kad kiek daugiau galėtų būti investuojama į strateginių kompetencijų stiprinimą. Tikimasi, kad tokie mokymai gali atnešti tvaresnį ir didesnio masto poveikį – padidėtų sisteminių teigiamų pokyčių įgyvendinimo tikimybė.

|                                                                                                                                 |                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apibendrinant galima teigti, kad organizuojamų mokymų atitiktis tikslinės grupės poreikiams yra santykinai aukšta. Siekiant užtikrinti, kad atitiktis taptų „labai aukšta“, rekomenduojama atkreipti dėmesį į keletą identifikuotų iššūkių.

- Daugiau dėmesio skirti dalyviams motyvuoti prieš mokymus (ypač aktualu, kai dalyviai į mokymus yra atsiunčiami vadovų ar atvyksta „susirinkti mokymosi valandų“).
- Mokymų poreikio tyrimus vykdyti absoliučiai visuose projektuose be išimties.
- Būtina tobulinti mokymų pavadinimų ir aprašų atitiktį mokymų turiniui (kad visi dalyviai iš anksto būtų pakankamai informuoti ir teisingai suprastų, kokie mokymai bus vykdomi).

### 1.3.3. AR FINANSUOJAMI MOKYMAI YRA KOKYBIŠKI?

Remiantis apklausos rezultatais (skaitinėmis išraiškomis), švietimo sistemos darbuotojai mokymus vertina gana pozityviai. 93 % iš 952 į apklausos klausimą atsakiusių respondentų teigė, kad yra patenkinti bendra mokymų kokybe. Tokia pat dalis mokymų dalyvių teigė, kad mokymai atitiko jų lūkesčius. 91 % iš 952 į apklausą atsakiusių švietimo sistemos darbuotojų teigė, kad rekomenduotų savo pažįstamiems sudalyvauti šiuose mokymuose. Tokia pat dalis atsakiusiųjų sutiko su teiginiu, kad mokymų turinys ir metodai buvo pritaikyti prie jų poreikių.



Vis dėlto atvirame apklausos klausime „ką būtų galima patobulinti mokymuose?“ bei interviu metu mokymų dalyviai minėjo keletą pasikartojančių aspektų, kenkiančių bendrai mokymų kokybei. Lyginant su kitomis mokymų tikslinėmis grupėmis (pvz., bedarbiais, NVO atstovais), švietimo sistemos darbuotojai, atsakinėdami į atvirą apklausos klausimą, turėjo gana daug pastabų mokymų kokybei ir efektyvumui bei pateikė pasiūlymų, kaip galima tai tobulinti. Tai nereiškia, kad švietimo sistemos darbuotojų mokymų kokybė buvo žemesnė nei kitų tikslinių grupių. Didesnis pastabų skaičius gali būti aiškinamas tuo, kad švietimo sistemos darbuotojai dažniau dalyvauja mokymuose, išmano mokymo metodus ir turi su kuo palyginti konkrečius mokymus. Nepaisant to, būtina atsižvelgti ir į vertinimą įtraukti mokymų dalyvių pastebėjimus. Sąlyginai didelė dalis apklausos respondentų minėjo lektorių kompetencijų trūkumą (pvz., „Lektoriai neturi būti atsitiktiniai, skaitę XXX skaičių paskaitų. Lektoriais reikia rinkti savo darbą gerai išmanančius ir darbe pasiekusius asmenis. Dabar gi lektoriai tokie silpni, kad net neįdomu“; „Mokymus vedantys lektoriai turėtų būti ypač kompetentingi. Deja, ne visada taip yra“). Nemažai dalyvių, mininčių lektorių profesionalumo trūkumą, akcentavo, kad lektoriai turėtų praktiškai išmanyti ir būti tiesiogiai susiję su dėstoma tema. Šiuo metu, dalyvių teigimu, dalis lektorių yra teoriją išmanantys, bet praktikoje dėstomų žinių netaikantys asmenys (pvz., „Siūlyčiau parinkti tokius lektorius, kurie būtų mano profesijos praktikai“; „Lektorių kompetencijų dažnai lemia ne mokslinis laipsnis, o praktinė darbo patirtis, todėl reikėtų atidžiau rinktis lektorius, kurie išmanytų temą ir negaištų visiems brangaus laiko“). Dalyvių nuomonė dėl praktinių užduočių kiekio buvo prieštaringa: nemažai apklausos respondentų atvirame klausime minėjo praktinių užduočių trūkumą, tačiau keletas asmenų užsiminė, kad per daug dėmesio skiriama grupiniam darbui bei „žaidimams“. Keletas mokymų dalyvių apklausoje minėjo situacijas, kai skirtingų temų mokymuose buvo pristatinėjama ta pati informacija.

Atvirame apklausos klausime dalyviai taip pat minėjo keletą aspektų, kaip vykdomi mokymai galėtų būti geriau pritaikomi prie jų poreikių. Keletas respondentų teigė, kad dalis mokymų, kuriuose jie norėjo dalyvauti, buvo organizuojami tik Vilniuje ar Kaune, kad trūksta mokymų kituose regionuose. Taip pat buvo minima, kad dalyvavimą mokymuose (kai mokymai užimdavo visą ar net kelias darbo dienas) buvo sudėtinga suderinti su darbu ir pamokų vedimu. Dalyviai siūlė šį iššūkį spręsti organizuojant mokymus vasaros atostogų metu arba vakarais (išskaidant vienos dienos mokymus po keletą valandų). Taip pat apklausoje buvo pateikiami pasiūlymai „tiksliau apibrėžti tikslines mokymų grupes, nurodant ne tik profesijas, pareigas, bet ir patirtį bei pirminį pasirėngimą“ bei mokymų turinį geriau pritaikyti prie konkrečių dalyvių grupių poreikių („išsiaiškinti tikslinės grupės poreikius, nes jie yra skirtingi. Ir pagal juos ruošti mokymų programą. Ar bent pakoreguoti mokymų eigą. Mokymuose dalyvauja žmonės su skirtingomis žiniomis ir patirtimi, mokymų programos dažniausiai būna paruoštos visiems vienodos“).

Remiantis projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) atvejo studija, šiame projekte organizuojami gana kokybiški mokymai. Pagirtina, kad mokymo priemonės yra šiuolaikiškos, mokymosi medžiaga prieinama elektroninėje erdvėje. Dalyviai taip pat buvo labai patenkinti šių mokymų lektorių darbu. Dalyvių teigimu, mokymų kokybei iš dalies kenkė tai, kad mokymų turinys buvo kiek labiau pritaikytas mažesnę patirtį turintiems asmenims bei tai, kad ne visa informacija buvo pakankamai susisteminta. Projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studijoje, interviu metu viena iš mokymų dalyvių taip pat minėjo situaciją, kai buvo mokoma ne to, ko ji tikėjosi prieš atvykdamą į mokymus. Kiti dalyviai buvo patenkinti mokymų kokybe, tačiau užsiminė, kad ji galėtų būti dar kiek labiau patobulinta, jei mokymus vestų ne universitetų profesoriai (teoretikai), o asmenys, patys dirbantys profesijos ar suaugusiųjų mokytojais. Toliau šiame skyriuje, remiantis prieš tai pateikta informacija, bus tikrinamai kriterijai, leidžiantys nustatyti, ar vykdomi mokymai yra kokybiški.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

**Kriterijus: Mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra teigiama.**



**Bendra daugumos mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra gana teigiama, tačiau dalyviai pastebi ir nemažai trūkumų, dėl kurių mokymų kokybė negali būti apibūdinama kaip ideali.**

- Remiantis apklausa, dauguma į apklausos klausimus atsakiusių švietimo sistemos darbuotojų (apie 93 %) sutinka su teiginiais, kad yra patenkinti bendra mokymų kokybe ar kad rekomenduotų tuose pat

mokymuose sudalyvauti savo pažįstamiems. Tai gana geras įvertis, atspindintis pakankamą daugumos mokymų kokybę. Tačiau nepatenkintų dalyvių skaičiai negali būti ignoruojami – turi būti atidžiai nagrinėjamos priežastys, kodėl jų nuomonė apie mokymus buvo neigiamą.

- Vienas iš dažniausiai dalyvių minimų mokymų trūkumų buvo neprofesionalūs ar dėstomos temos pakankamai neišmanantys lektoriai. Remiantis interviu su projektų vykdytojais, švietimo sistemos darbuotojai yra išskirtinė mokymų dalyvių grupė. Neretai lektoriai susiduria su sunkumais, siekiant sudominti ir įtraukti švietimo sistemos darbuotojus į mokymų užduotis ir diskusijas, dažnai mokymų pradžioje jie būna gana pasyvūs ar net neigiamai nusiteikę lektorių atžvilgiu. Projektų vykdytojų manymu, tai susiję su kasdienėmis mokytojų pareigomis ir vaidmeniu. Mokytojai yra įpratę patys būti temą išmanančių lektorių, o ne besimokančiųjų pozicijoje. Taip pat kiekvienas jų turi nuomonę, kokie mokymo metodai yra tinkamiausi ir efektyviausi. Atsižvelgiant į tai, lektorių profesionalumas ir temos išmanymas tampa ypač svarbiu veiksniu, darančiu įtaką mokymų kokybei ir efektyvumui. Jei švietimo sistemos darbuotojams pasirodo, kad lektorių nepakankamai gerai išmano dėstomą temą arba nesuvokia praktinių jos aspektų, jie gali užsiblokuoti nuo visos kitos mokymų metu pateikiamos informacijos įsisavinimo ir bendra jų reakcija į mokymus tampa neigiamą.
- Pagirtina, kad daugumos švietimo sistemos darbuotojų mokymų metu nemažai dėmesio skiriama praktinėms užduotims ir grupiniam darbui, o ne tik sausam teorijos pristatymui. Tačiau remiantis dalyvių komentarais, išsakytais interviu metu ar apklausoje, dalyje mokymų nėra užtikrinamas geriausias teorinių žinių pristatymo ir praktinių užduočių santykis. Kiek dažniau buvo minimas praktinių užduočių trūkumas. Tačiau dalis mokymų dalyvių minėjo, kad per daug dėmesio mokymų metu yra skiriama „žaidimams“ ar grupinėms užduotims (tai nebuvo minima apklausiant kitas tikslines ESF finansuojamų mokymų grupes). Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama, kad švietimo sistemos darbuotojų mokymų vykdytojai atskirai išsiaiškintų dalyvių nuomonę apie praktinių užduočių kiekį mokymų metu. Šis klausimas turi būti keliamas po kiekvienų mokymų. Atsižvelgiant į vyraujančią dalyvių nuomonę, mokymų programa privalo būti kiek pakoreguota. Nuolat keliant praktinių užduočių klausimą ir koreguojant mokymų programą, galiausiai būtų užtikrinamas optimalus praktikos ir teorijos santykis kiekvienų mokymų metu.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

**Kriterijus: Mokymų turinys, procesas, forma yra pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.**



**Mokymų turinys, procesas ir forma yra santykinai prastai pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.**

- Projektų vykdytojai ir dalyviai užsiminė, kad visą dieną (ar net kelias dienas) trunkantys mokymai kartais yra gana sunkiai suderinami su jų darbu (pvz., nėra kolegų, galinčių juos pavaduoti). Šis iššūkis gali būti sprendžiamas taikant dvi strategijas. Pirmą, verta apsvarstyti apie galimybes vienos dienos mokymus „išskaidyti“ po keletą valandų (tai siūlė ir keletas apklaustų mokymų dalyvių). Taikant tokią strategiją, mokymai būtų ne tik daug lengviau suderinami su pamokų ar paskaitų vedimu, bet ir daugiau dėmesio galėtų būti skiriama dalyvių savarankiško mokymosi skatinimui – mokymai galėtų būti organizuojami pagal pozityvios tėvystės mokymų pavyzdį (žr. priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ atvejo studiją). Antra, dalis mokymų programų galėtų būti perkeltos į virtualią erdvę. Šio vertinimo metu keletas asmenų užsiminė apie tai, kad mokymai internete yra „ateitis“ ir kad ESF finansuojamuose mokymuose neišnaudojamos virtualios erdvės galimybės. Atsižvelgiant į tai, kad švietimo sistemos darbuotojų mokymuose dažnai svarbus yra ne tik žinių perteikimas, bet ir praktinis darbas ar dalyvių bendravimas, tinkamiausia strategija būtų į internetinę erdvę perkelti tik dalį mokymų. Pavyzdžiui, temos pagrindus visi mokymų dalyviai gauna internetinių mokymų metu (tokiu atveju jie patys gali pasirinkti, kada turi laiko mokytis), o tada dalyviai susitinka kelioms valandoms, vyksta diskusijos bei vykdomos praktinės užduotys. Pagirtina tai, kad kai kurių projektų vykdytojai stengiasi kuo geriau suderinti mokymų ir dalyvių darbo tvarkaraščius. Pavyzdžiui, projekte „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) organizuojami ilgesnės nei įprasta trukmės – šešių dienų – neformalieji mokymai. Tačiau siekiant, kad mokymus būtų įmanoma suderinti su darbu, mokymų kontaktinės valandos yra „išskaidomos laike“ – dalyviai turi praleisti dieną mokymuose tik kas keletą savaičių. Be to, šiame projekte, jau surinkus mokymų dalyvių grupes, mokymų datas derinamos atsižvelgiant į dalyvių pageidavimus, o ne suplanuojamos projekto vykdytojų ar lektorių. Šiuo

pavyzdžių turėtų sekti daugumos mokymų vykdytojai (ypač kai mokymų dalyvių grupės nėra didelės – maždaug iki 15 žmonių).

- Remiantis kai kurių dalyvių reakcijomis, mokymų turinys ir programos galėtų būti kiek geriau pritaikytos prie skirtingą patirtį turinčių dalyvių poreikių. Kai kurie mokymų dalyviai teigė, kad pateikiama informacija vieniems jų buvo per sudėtinga, o kitiems jau žinoma. Todėl visų pirma vertėtų apsvarstyti galimybę sukurti daugiau tos pačios temos mokymų, skirtų skirtingą patirtį turintiems asmenims (geruoju pavyzdžiu galėtų būti andragogikos mokymai pradedantiems ir pažengusiems, finansuojami pagal projektą „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001)). Taip pat mokymų dalyviai dažniau turėtų būti skirstomi į grupes, atsižvelgiant į jau turimas jų žinias ir įgūdžius. Geruoju pavyzdžiu galėtų būti laikoma tai, kad kai kurie mokymų vykdytojai stengiasi mokymų turinį ir metodus pritaikyti prie kiekvienos grupės poreikių. Pavyzdžiui, projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) vykdytojų teigimu, kiekvienų mokymų pradžioje lektoriai kalbasi su dalyviais ir, atsižvelgdami į jų lūkesčius bei patirtį, stengiasi kiek modifikuoti mokymų turinį ir metodus.
- Rimtą riziką mokymų kokybei kelia situacijos, kai mokymų turinys nėra pritaikomas prie mokymų temos (pvz., remiantis apklausos respondentų pastabomis, kai kurie lektoriai „šabloninę“ informaciją pristato visuose mokymuose, kuriuos veda, neatsižvelgdami į tikslinę dalyvių grupę ar temą). Taip nukenčia ne tik mokymų kokybė, bet ir yra neefektyviai naudojamos lėšos (tie patys dalyviai yra priversti keletą kartų išklausti tą pačią informaciją ir sudalyvauti beveik identiškuose mokymuose).
- Daug švietimo sistemos darbuotojų mokymų yra organizuojami skirtingose Lietuvos apskrityse. Pavyzdžiui, projektu „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) finansuojami neformalieji mokymai vykdomi skirtinguose Lietuvos regionuose, kiekvienas iš šešių mokymų programos susitikimų vykdomas skirtingoje to paties regiono vietoje, kad visi dalyviai turėtų lygias galimybes atvykti į mokymų vietą. Tačiau atsižvelgiant į dalyvių pastabas, yra poreikis daugiau įvairių mokymų organizuoti ne tik Vilniuje ar Kaune. Rekomenduojama apsvarstyti galimybę, kad dažniau ir ilgalaikių formalųjų mokymų programų grupės būtų renkamos ir kituose Lietuvos miestuose (pvz., Klaipėdoje, Šiauliuose).

#### Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.

**Kriterijus: Ekspertiniu vertinimu, mokymams pasirenkami tinkamiausi ištekliai (moko tinkamas kompetencijas ir patirtį turintis asmenys, mokymosi priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą).**



Ekspertiniu vertinimu, **mokymams parenkamų išteklių tinkamumas yra santykinai aukštas**. Lyginant su kai kurių kitų tikslinių grupių mokymais (pvz., neformaliosios profesinio mokymo programos, vykdomos jokios patirties neturinčių lektorių), švietimo sistemos darbuotojų mokymų kokybės iššūkiai nėra tokie esminiai.

- Pagirtina tai, kad visuose projektuose keliami aukšti formalūs reikalavimai lektoriams, todėl mokymus įprastai veda aukštą kvalifikaciją turintys asmenys. Tačiau retkarčiais iššūkiu tampa tai, kad dalis lektorių patys nedirba su savo dėstoma tema susijusio darbo (pvz., yra universitetų profesorai, išmanantys teorinius pagrindus). Nors ir tikėtina, kad šio iššūkio mastas nėra itin didelis, nes jį minėjo tik keletas mokymų dalyvių, jo negalima ignoruoti. Rekomenduojama, kad būtų atrenkami lektoriai, turintys tą pačią profesiją kaip ir dalyviai (pvz., kompetentingiausi profesijos mokytojai). Tokiu atveju lektoriai geriau supras „praktinius iššūkius“, o dalyviai bus labiau linkę pasitikėti lektorių žiniomis. Kai „praktikai“ gali stokoti teorinių žinių konkrečia tema, rekomenduojama, kad mokymus vestų du asmenys – skatintinas teorijos ekspertų bendradarbiavimas su mokymuose aptariamos srities specialistais.
- Puiku, kad atvejo studijose nagrinėtų projektų vykdytojai pastebi ir rinkdamiesi lektorius stengiasi atsižvelgti į švietimo sistemos darbuotojų tikslinės grupės specifiką. Pavyzdžiui, projektų vykdytojai minėjo, kad neretai mokytojai vengia atsakinėti į lektorių keliamus klausimus, bijodami neteisingai atsakyti ir „susigadinti savo įvaizdį“. Todėl projektų vykdytojai deda papildomų pastangų, siekdami užtikrinti, kad lektoriai gebės pritaikyti mokymo procesą prie dalyvių poreikių (pvz., vertinama, ar lektoriai jau turi patirties vedant mokymus mokytojams ar dėstytojams, organizuojamos lektorių „perklausos“; išsamiau apie tai žr. skyrių 1.3.5.).

- Pagrindinis iššūkis ir priežastis, kodėl švietimo sistemos darbuotojų mokymų kokybė negali būti vertinama kaip labai aukšta, yra tai, kad dalis projektų vykdytojų ir mokymų organizatorių visiškai neskiria dėmesio tam, kad švietimo sistemos darbuotojai taikytų mokymų metu įgytas žinias praktikoje. Dažnai vadovaujamas principu „mes suorganizavome mokymus, o žinių ir įgūdžių taikymas visiškai priklauso nuo pačių dalyvių (žr. projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studiją). Sektinu pavyzdžiu, kai žinių ir įgūdžių taikymas praktikoje tampa integralia mokymų dalimi, gali būti laikoma projekte „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) vykdoma neformalioji „Švietimo lyderystės“ programa (žr. iliustraciją toliau).

#### Iliustracija 9p.1: Neformalioji LL3 „Švietimo lyderystės“ programa: žinių ir įgūdžių taikymo realybėje skatinimo strategija.

Neformaliosios švietimo lyderystės programos tikslas – suteikti profesinei veiklai reikalingų žinių iniciatyviems įvairių lygmenų švietimo lyderiams, stiprinti jų švietimo konteksto išmanymą bei plėtoti lyderystės kompetencijas taikant į praktiką ir patirtį orientuotas profesinio mokymosi strategijas. Mokymasis ilgalaikėje neformaliojoje švietimo lyderystės programoje vyksta pakvietus Lietuvos švietimo bendruomenės atstovus iš projekte „Lyderių laikas 3“ dalyvaujančių savivaldybių.



Programą sudaro penki moduliai, iš kurių vienas (įžanginis modulis) yra privalomas, o kiti – pasirenkami. Modulus sudaro šešios mokymų dienos, kurios vyksta su kelių savaitių ar net mėnesių tarpais.

Kiekvieno mokymų modulio metu dalyviai turi įgyvendinti realų pokyčių projektą savo klasėse, mokyklose ar savivaldybėse. Pirmųjų susitikimų metu dalyviai susiskirsto į grupes, pristato savo grupių sukurtas projektų idėjas. Įgyvendinant projektus, dalyviams pagalbą teikia mokymų vykdytojai, projekto kuratoriai ir koordinatoriai. Paskutiniojo – šeštojo – susitikimo metu visos dalyvių grupės pristato kitiems savo įgyvendintus projektus, pasakoja apie pastebėtą jų poveikį ir su kokiais sunkumais susidūrė juos įgyvendindami. Pavyzdžiui, vieno iš įžanginių modulių dalyvių įgyvendinti projektai: inovatyvios priemonės, padedančios sumažinti triukšmą per pertraukas („medžiai“, trukdantys bėgioti koridoriuose); netradicinės pamokos, skatinančios mokinių dėmesį ir koncentraciją, savivaldaus mokymo ir mokymosi komponentų taikymo pamokose poveikio tyrimas ir kt.

Panaši strategija, skatinanti dalyvius taikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius realybėje, turėtų būti įgyvendinama ir kituose projektuose. Grupinės užduotys stiprina dalyvių komandinio darbo ir bendravimo įgūdžius, jie pamato, kad mokymų metu įgytos žinios gali būti pritaikomos realybėje, skatinamas jų kūrybiškumas, dalyviai, norintys sukurti kuo geresnį projektą, yra suinteresuoti papildomai savarankiškai skaityti įvairią medžiagą. Be to, projektų pristatymų metu dalyviai minėjo, kad jie planuoja tęsti sukurtų projektų įgyvendinimą. Tai reikšmingai padidina tikimybę, kad mokymai turės realų teigiamą poveikį (lyginant su situacijomis, kai mokymai vyksta tik vieną dieną, o žinių taikymas realybėje priklauso vien tik nuo dalyvių pasirinkimo ir iniciatyvos).

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje „Lyderių laikas“ pateikiama informacija

<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/component/content/article/4268> [žiūrėta 2018 09 24]; interviu su mokymų dalyviais ir projekto vykdytojais.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje analizuotų **švietimo sistemos darbuotojų mokymų kokybė yra santykinai aukšta. Mokymus įprastai veda aukštą kvalifikaciją ir daug patirties turintys lektoriai, nemažai dėmesio skiriama praktinėms užduotims mokymų metu. Nepaisant to, buvo identifikuota ir keletas tobulintinių aspektų:**

- Užtikrinti, kad mokymus vestų ne tik tinkamą formalią kvalifikaciją turintys, bet ir toje pačioje srityje kaip ir mokymų dalyviai dirbantys lektoriai. Idealiu atveju atrenkami lektoriai turėtų turėti patirties vedant mokymus švietimo sistemos darbuotojams.
- Daugiau dėmesio skirti idealiu santykiui tarp teorinių žinių ir praktinių užduočių užtikrinti. Praktinėms užduotims skiriamas laikas turi būti keičiamas, atsižvelgiant į daugumos dalyvių nuomonę.



- Daugiau dėmesio skirti mokymų metodų ir turinio pritaikymui prie skirtingų dalyvių grupių poreikių: skirtingo sudėtingumo mokymo programų vykdymas; dalyvių grupių skirstymas pagal jų turimas žinias ir įgūdžius; detalus mokymų programų aprašuose pateikiamas apibrėžimas, kokiems asmenims yra skirti mokymai.
- Vietoje visą dieną truncančių mokymų, dalį jų išskirstyti į keletą dienų. Taip mokymai taptų daug lengviau suderinami su pamokų ir paskaitų vedimu. Vykdyti daugiau tęstinių mokymų (kai mokymų grupės susitinka kas keletą savaitių ar mėnesių).
- Projektų vykdytojai privalo skirti daugiau dėmesio visų mokymų programų specifiškumo ir tiesioginio pritaikymo prie temos užtikrinimui (turi būti identifikuojami ir panaikinami visi atvejai, kai lektoriai tą pačią medžiagą dėsto skirtingų temų mokymų metu).
- Atsisakyti vyraujančio požiūrio, kad mokymų vykdytojai yra atsakingi tik už mokymų vedimą, o žinių ir įgūdžių taikymas realybėje priklauso tik nuo pačių dalyvių. Kurti užduotis, kurias įgyvendindami mokymų dalyviai būtų skatinami patys taikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius savo švietimo įstaigose.

### 1.3.4. AR MOKYMŲ ĮGYVENDINIMAS YRA EFEKTYVUS?

Mokymų efektyvumas priklauso nuo kiekvieno projekto vykdytojų. Kai kurių projektų vykdytojai stengiasi kuo labiau sumažinti visas sąnaudas, skiriamas veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems mokymų tikslams pasiekti. Pavyzdžiui, projekte „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) įgyvendinamų neformaliųjų lyderystės mokymų metu dalyviams neskiriamas papildomas maitinimas, visi mokymai vyksta savivaldybių patalpose ar mokyklose, dalyvių kelionės išlaidos dažnai finansuojamos ne projekto, o savivaldybių lėšomis. Tačiau kituose projektuose nemaža išlaidų dalis skiriama veikloms, tiesiogiai nesusijusioms su mokymų turiniu. Švietimo sistemos darbuotojų mokymai gana dažnai vykdomi dvi dienas, finansuojant dalyvių nakvynę ir maitinimą (pvz., žr. projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studiją).

Tai, kad projekto vykdytojai stengiasi užtikrinti, kad mokymams skiriamos lėšos nebūtų švaistomos, įrodo ir tai, kad kai kurių projektų rodikliai (mokymų dalyvių skaičius) yra pasiekiamas panaudojant tik dalį lėšų (žr. projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studiją). Remiantis interviu su projektų vykdytojais, stengiamasi parinkti optimalią mokymų trukmę. Tačiau apklausos ar interviu metu, kai kurie dalyviai minėjo, kad jų nuomone, lygiai ta pati informacija galėtų būti išdėstoma kiek greičiau (pvz., vieno iš mokymų dalyvių komentaras „Siūlyčiau lektoriams efektingiau išnaudoti paskaitų laiką, dažnai susidarė įspūdis, kad žaidimais ir smulkmeniškumu laikas tempiamas.“). Projekte „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) įgyvendinamų neformaliųjų lyderystės mokymų įžanginio modulio nemaža dalis yra skirta kitų modulių temų pristatymui.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

**Kriterijus: Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (lėšos neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti).**



Mokymams **skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas yra santykinai žemas.**

- Nors ir daug mažesniu mastu (nei lyginant su 8-uju prioritetu finansuojamais mokymais), lėšų švaistymo atvejų nėra išvengiama. Švietimo sistemos darbuotojų mokymų atveju dažniausiai pasitaikanti situacija – neatvykus daliai dalyvių, mokymai vedami mažesnėms grupėms asmenų, nei planuota.
- Kai kuriuose projektuose nemaža dalis lėšų skiriama dalyvių nakvynės finansavimui. Vertintojų nuomone, „išvažiuojamieji“ kelių dienų mokymai nesukuria didelės pridėtinės vertės, lyginant su tame pačiame mieste, kur ir dirba dalyviai, organizuojamais mokymais. Tikėtina, kad mokymų „išskaidymas“ į keletą dienų ne tik padidintų jų kokybę (galėtų būti kuriamos užduotys dalyviams, kurių metu jie turėtų taikyti mokymų metu įgytas žinias realybėje), bet ir sumažintų mokymų kaštus – būtų sutaupomos nakvynės ar vakarienės skiriamos lėšos. Remiantis interviu su projektų vykdytojais, kelių dienų mokymai vykdomi siekiant derinti ne tik mokymą, bet ir galimybes mokytojams „atitrūkti nuo

kasdienės aplinkos ir pailsėti nuo darbo". Ekspertų nuomone, toks požiūris iš dalies kenkia mokymų efektyvumui – visos lėšos turi būti naudojamos siekiant maksimizuoti mokymų poveikį, o ne suteikti dalyviams papildomą progą „atitrūkti nuo kasdienės aplinkos“.

- Projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) pavyzdys įrodo, kad lėšos taip pat gali būti sutaupomos dalyvių maitinimo sąskaita. Projekto pradžioje vykdytojai apskaičiavo, kiek maždaug lėšų reikėtų išleisti dalyvių maitinimui. Kadangi mokymai vykdomi ypač dažnai, buvo įvertinta, kad maitinimo finansavimas sudarytų nemažą dalį projekto lėšų – būtų buvę įmanoma apmokyti tik mažesnę skaičių dalyvių arba sumažinti lektorių atlyginimus, dėl ko nukentėtų mokymų kokybė. Projekto vykdytojų teigimu, dalyviai greitai suprato motyvus, kodėl nebefinansuojamas jų maitinimas, ir tai neturėjo absoliučiai jokios įtakos dalyvių pasitenkinimui mokymų kokybe ar mokymų poveikiui. Šiuo pavyzdžiu galėtų pasekti ir daugiau švietimo sistemos darbuotojų mokymų vykdytojų (ypač kai mokymai vykdomi tame pačiame mieste, kur dalyviai dirba ir gyvena).

|                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų programos nėra iššęstos.</b>              |  |

**Dalies mokymų efektyvumas, vertinant pagal tai, ar mokymų programos nėra iššęstos, yra santykinai žemas – kai kurių mokymų programų trukmė galėtų būti kiek labiau optimizuojama.**

- Dalis dalyvių teigė pastebėję, kad kartais vilkinamas mokymų laikas, ta pati informacija gali būti išdėstoma greičiau. Švietimo sistemos darbuotojai turėtų būti santykinai imlūs mokymuisi (lyginant su ne kvalifikuotais asmenimis), todėl kiekvienoje mokymų programoje mokymams skirtas laikas turėtų būti išnaudojamas kuo efektyviau. Šis iššūkis gali būti sprendžiamas aktyviau skatinant dalyvių savarankišką mokymąsi (pvz., dalyviai privalo susipažinti su mokymų medžiaga dar prieš mokymus, namų darbai). Vertintojų nuomone, švietimo sistemos darbuotojų mokymų metu tai taikoma nepakankamai.
- Patys projektų vykdytojai užsiminė apie situacijas, kai visą dieną truncančių mokymų programos buvo pasirenkamos kaip lengviausias kelias (net tada, kai galimai būtų pakakę ir trumpesnės trukmės mokymų). Projektų vykdytojų teigimu, siūlant trumpiau nei 8 valandas truncančius mokymus, savo pasirinkimą jie turėtų labai detalai paaiškinti ESFA atstovams, todėl kartais vengiama papildomos administracinės naštos.
- Vertinimo metu buvo minima, kad dėl itin didelės nemokamų mokymų pasiūlos švietimo sistemos darbuotojai kartais juos suvokia kaip „laiko praleidimo būdą ir poilsį nuo pamokų“. Planuodami mokymų trukmę kai kurių projektų vykdytojai taip pat į tai atsižvelgia (pvz., planuojami dviejų dienų mokymai su nakvyne, motyvuojant tuo, kad taip dalyviai gali ir pailsėti nuo darbo). Toks požiūris kelia riziką lėšų panaudojimo efektyvumo užtikrinimui, pamištamasi tiesioginis mokymų tikslas – kompetencijų stiprinimas.

|                                                                        |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.</b>        |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni.</b> |  |

**Tikėtina, kad sumažinus kai kurias sąnaudas, mokymų rezultatai nebūtų mažesni.**

- Vertintojų nuomone, tokios pat trukmės, tačiau tęstinių mokymų organizavimas (išskaidant mokymų trukmę per keletą dienų) nepadidintų mokymų išlaidų (dažnai jas galimai net sumažintų) ir turėtų reikšmingą įtaką teigiamiesiems mokymų rezultatams.
- Taip pat galėtų būti atsisakoma dalyvių nakvynių ir maitinimo finansavimo (ypač kai mokymai vyksta tame mieste, kur gyvena dalyviai).
- Apklauso ir interviu metu mokymų dalyviai užsiminė apie situacijas, kai tos pačios žinios ar įgūdžiai stiprinami skirtingose mokymų programose (skirtingi mokymų vykdytojai ir lektoriai dėsto panašų turinį). Būtina dėti pastangas tokiems atvejams identifikuoti ir stengtis kuo labiau centralizuoti švietimo sistemos darbuotojų mokymų sistemą. Panašios mokymų programos turi būti sujungiamos ir patikimos vienam tiekėjui arba dabartiniai vykdytojai turi būti skatinami glaudžiai bendradarbiauti. Toks sujungimas turėtų padidinti mokymų kokybę. Be to, dėl masto ekonomijos efekto taip būtų sumažinami mokymų kaštai. Sujungimas jokių būdu nereiškia, kad absoliučiai visi dalyviai turi būti



mokomi pagal identiškąs programas. Mokymų programos privalo būti pritaikytos prie konkrečių dalyvių poreikių, tačiau tai turėtų būti daroma labiau „centralizuotai“, mokymo proceso metodus taikant bendram mokymų šablonui, o ne vykdant keletą visiškai atskirų mokymų.

- Mokymų efektyvumą taip pat galėtų padidinti geresnis skirtingų programų derinimas tarpusavyje. Pavyzdžiui, LL3 projektas galėtų būti koordinuojamas su KPMPC projektu „Suaugusiųjų švietimo sistemos plėtra suteikiant besimokantiems asmenims bendrąsias ir pagrindines kompetencijas“. Šie projektai galėtų būti vykdomi ne tik bendrajame ugdyme, bet ir suaugusiųjų švietime; projekte „Lyderių laikas 3“ būtų galima numatyti paramą savivaldybėms, siekiant ne tik mokinių mokymosi pažangos, bet ir suaugusiųjų švietimo plėtos (žr. projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) atvejo studiją).
- Dabartinė sistema yra visiškai netinkama siekiant užtikrinti, kad nebūtų mokymų pertekliaus ir persidengimo problemų arba kad skirtingais projektais finansuojami mokymai būtų derinami tarpusavyje. Nėra jokio „žemėlapis“ ar sąrašo, kur projektų vykdytojai ar mokymų dalyviai galėtų pamatyti, kokie švietimo sistemos darbuotojų mokymai yra vykdomi, kurie iš jų yra finansuojami ESF lėšomis, kaip projektai yra susiję. Pavyzdžiui, šiuo metu, prieš planuodami mokymus, projektų vykdytojai turi patys įvairiais būdais stengtis išsiaiškinti, ar tokie mokymai jau nėra vykdomi. Projektų vykdytojai ir atsakingi ESFA atstovai teigia, kad niekada negali būti visiškai tikri, ar panašūs mokymai nėra finansuojami kokiam kitame projekte. Siekiant spręsti šį iššūkį, būtina sukurti švietimo sistemos darbuotojų mokymų paieškos sistemą – tinklalapį (pvz., mokyti suinteresuotas asmuo galėtų lengvai susirasti, kokie mokymai vykdomi pradinėse klasių mokytojų). Tinklalapyje galėtų būti pateikiama ir apibendrinta informacija, leidžianti geriau pamatyti visumą – su švietimo sistema susijusių ES projektų „žemėlapis“.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

**Kriterijus: Mokymų efektyvumas yra didesnis lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis.**



Daugumoje projektų, įgyvendinamų pagal 9-ąjį prioritetą, mokymai yra pagrindinė vykdoma veikla. Be to, projektų vykdytojai nematuoja mokymų ir kitų veiklų rezultatų. Dėl šios priežasties negali būti daromos jokios konkrečios išvados, siekiant palyginti mokymų ir jiems alternatyvių veiklų efektyvumą. Tačiau, **vertintojų nuomone, kai kurios alternatyvios veiklos galėtų būti kiek efektyvesnės už mokymus.**

- Dažniausia šalia mokymų įgyvendinama veikla yra įvairių metodikų ir mokymosi medžiagos kūrimas. Ši veikla yra reikalinga, tačiau tikėtina, kad jos efektyvumas yra kiek mažesnis už mokymų. Remiantis projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) atvejo studija, galima tikėtis, kad tik labiausiai motyvuoti švietimo sistemos darbuotojai patys savarankiškai skaitys sukurtą medžiagą, siekdami įgyti naujų žinių. Tai reiškia, kad pasiekiamas daug mažesnis tikslinės grupių atstovų skaičius (lyginant su mokymais). Be to, mokymų metu teorinės žinios derinamos su praktinėmis užduotimis, o tai kiek padidina tikimybę, kad asmenys geriau įsisavins žinias ir bus labiau linkę jas taikyti realybėje.
- Vertinant *status quo* (situaciją, kai daugumos mokymų metu švietimo sistemos darbuotojai nėra tiesiogiai skatinami taikyti mokymų metu įgytas žinias realybėje), vertintojų nuomone, kai kurios mokymams alternatyvios veiklos bus galimai efektyvesnės nei mokymai. Pagrindinė idėja, kuria turėtų vadovautis absoliučiai visų veiklų įgyvendintojai, – dėti realias pastangas skatinant švietimo sistemos darbuotojus taikyti įgytas žinias ir inovacijas savo švietimo įstaigose (veiklų orientacija į rezultatus). Pavyzdžiui, projekte „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas“ (Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-02-0001) šalia mokymo veiklų numatoma, kad savivaldybės turės išbandyti keturias inovacijas. Šiuo atveju pati ESF fondais finansuojama veikla visiškai tiesiogiai veikia tikslinių grupių elgesį ir turi realų poveikį. Tai, ar žinios bus taikomos praktikoje, nepaliekama pačių tikslinių grupių „pasirinkimui“ (kaip vis dar dažnai daroma vykdant mokymus).

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant galima teigti, kad **šiame skyriuje analizuojamų mokymų efektyvumas yra santykinai žemas**. Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Rekomenduojama dalį kelias dienas truncančių mokymų keisti tęstiniais mokymais ir taip sutaupyti lėšas dalyvių nakvynės sąskaita.
- Geriau užtikrinti, kad mokymų programos nebūtų ištęstos.
- Skirti daugiau dėmesio, skatinant mokymų dalyvius įgyvendinti realius pokyčius savo švietimo įstaigose. Tai turėtų padidinti ne tik mokymų kokybę (žr. hipotezę „Mokymai yra kokybiški“), bet ir efektyvumą – už tą pačią kainą būtų sukuriamas didesnis nauda.
- Sukurti bendrą visų švietimo sistemos darbuotojams skirtų mokymų registrą – paieškos sistemą ir projektų „žemėlapią“. Tai padidintų tikimybę, kad bus išvengta neefektyvaus dubliavimosi, bus geriau išnaudojami masto ekonomijos efektai, o skirtinguose projektuose vykdomi mokymai bus efektyviau derinami tarpusavyje.

### 1.3.5. AR NAUDOJAMI MOKYMŲ KOKYBĖS KRITERIJAI IR KONTROLĖS PRIEMONĖS YRA TINKAMI IR PAKANKAMI?

Lentelėje pateikiama, kokios mokymų kokybės ir efektyvumo kontrolės priemonės yra taikomos vertinamuose mokymuose. Taikomi kokybės kriterijai ar kontrolės priemonės priklauso nuo projekto ar priemonės – absoliutūs apibendrinimai ne visur galimi. Todėl identifikuojant švietimo sistemos darbuotojų mokymų užtikrinimo kriterijus ir kontrolės priemones daugiausia remiamasi atvejo studijose nagrinėtų projektų – „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-000)1 bei „Lyderių laikas 3“ (LL3) (Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) – pavyzdžiais.

**Lentelė 9p.3: Taikomi mokymų kokybės užtikrinimo kriterijai ir kontrolės priemonės**

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                      | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokymų planavimas (priemonės prieš mokymus)</b>                                                           |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Finansuojami tik kompetentingų įstaigų patvirtinti mokymai / lektoriai (kokybės patikra vykdoma ex ante)     | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektuose mokymų lektoriai atrenkami remiantis formaliais, iš anksto nustatytais kriterijais</li> <li>• Ugdymo plėtotės centro tinklalapyje skelbiami UPC akredituotų kvalifikacijos tobulinimo programų sąrašai, tačiau tikrinama (akredituojama) ne visų ESF finansuojamų švietimo sistemos darbuotojų mokymų kokybė.</li> </ul> |
| Visi pirkimai vykdomi viešųjų konkursų būdu                                                                  | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirkimai vykdomi viešųjų pirkimų būdu. Taikomos dvi strategijos: lektoriai perkami atskirai, konkrečioms temoms arba projekto perkama lektorių „grupė“, vėliau projekto metu lektoriai parenkami iš šios grupės (projekte „Lyderių laikas 3“ taikoma strategija).</li> </ul>                                                         |
| Mokymų vykdytojai ir priemonės parenkamos vadovaujantis ekonominio naudingumo principu                       | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymų lektoriai ar organizatoriai dažniausiai atrenkami vadovaujantis ekonominio naudingumo principu.</li> <li>• „Papildomos“ mokymų veiklos (pvz., dalyvių nakvynė, maitinimas, mokymų patalpos) dažniausiai renkamos vadovaujantis mažiausios kainos principu.</li> </ul>                                                         |
| Prieš finansuojant mokymus konsultuojamasi su tikslinėmis grupėmis ir atliekami mokymų poreikio tyrimai      | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pavyzdžiui, projekte „Lyderių laikas 3 (LL3)“ prieš pradėdant konkrečias projekto veiklas kiekvienoje savivaldybėje atliekami atskiri tyrimai, kurioje švietimo srityje labiausiai reikalingi pokyčiai.</li> </ul>                                                                                                                   |
| Naudojamos patvirtintos mokymų lėšų apskaičiavimo metodikos                                                  | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovaujamosi bendromis mokymų lėšų apskaičiavimo metodikomis – siekiama, kad numatomos į kainas atitiktų vidutinės rinkos kainas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Prieš finansuojant mokymus atliekami specialūs rinkos kainų tyrimai                                          | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialūs rinkos kainų tyrimai neatliekami.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Vykdoma detali mokymų dalyvių atranka (asmuo arba ji siunčianti institucija privalo pagrįsti mokymų poreikį) | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymuose dalyvaujantys asmenys turi priklausyti tikslinėms grupėms (pvz., būti konkrečios srities mokytojais). Tačiau detali dalyvių atranka nevykdoma – dauguma norinčių yra priimami į mokymus.</li> </ul>                                                                                                                        |

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                                                        | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokymų įgyvendinimas (priemonės įgyvendinamos vykstant mokymams)</b>                                                                        |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Už projektų įgyvendinimą atsakingi asmenys dalyvauja mokymuose                                                                                 | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendrų reikalavimų projekto vykdytojams stebėti mokymus nėra, todėl jie tai daro tik savo iniciatyva (pvz., projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ vykdytojai dažnai apsilanko Vilniuje vykstančiuose mokymuose).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Mokymų dalyviai registruojami centralizuotoje sistemoje (tas pats asmuo negali dalyvauti keliuose mokymuose)                                   | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymų dalyviai registruojami bendroje sistemoje projektų lygmeniu (t. y. kiekvieno projekto vykdytojai turi projekto mokymuose dalyvavusių asmenų sąrašus). Tačiau bendra visų švietimo sistemos darbuotojų mokymų dalyvių registravimo sistema nenaudojama.</li> <li>Nėra apribojimų, kad asmuo gali dalyvauti tik vienuose mokymuose. Priešingai, dalyviai dažnai skatinami dalyvauti keliuose mokymų programose.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| Planinės patikros                                                                                                                              | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visų projektų (tarp jų ir mokymų) planinės patikras vykdo ESFA (įprastine tvarka bendrai visiems projektams).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Neplaninės patikros                                                                                                                            | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Neplaninės patikras vykdo ESFA (įprastine tvarka bendrai visiems projektams). Neplaninės patikros įprastai vykdomos pastebėjus rizikas ar gavus dalyvių skundų. Tačiau jei nėra minėtų aplinkybių, agentūra atlieka bent vieną neplaninę patikrą projekto įgyvendinimo laikotarpiu, išskyrus specifinius projektus, kuriuose atlikti patikrą netikslinga, pvz., atliekamas tyrimas.<sup>75</sup></li> <li>Atvejo studijose nagrinėtų projektų vykdytojai taip pat kartais vykdo neplanines patikras, tačiau tai daroma nesistemiškai (nėra užsibrėžta, kas ir kaip turi būti vertinama patikrų metu).</li> </ul> |
| <b>Mokymų pabaiga (priemonės įgyvendinamos iš karto po mokymų)</b>                                                                             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Vertinamos dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai                                                                                                   | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai nevertinami.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Renkamos mokymų dalyvių apklausos anketos (iškart po mokymų)                                                                                   | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atvejo studijose nagrinėtuose projektuose dalyvių apklausos nevykdomos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Grįžtamasis ryšys iš mokymų dalyvių renkamas ir kitais būdais nei mokymų anketos iš karto po mokymų (pvz., fokus grupės, asmeniniai pokalbiai) | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grįžtamasis dalyvių ryšys renkamas neformaliai ir nesistemiškai. Projektų vykdytojai pasikalba nuo pavieniais mokymų dalyviais. Mokymų pabaigoje dalyviai su lektoriais aptaria mokymus, lektoriai perduoda pagrindines aptarimo metu iškeltas idėjas projektų vykdytojams.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Surinktas grįžtamasis ryšys sisteminamas, daromos išvados                                                                                      | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Surinktas grįžtamasis ryšys nesisteminamas (pvz., refleksijų metu dalyvių išsakyti komentarai nesaugomi ir nevedami į bendrą sistemą).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Priemonės įgyvendinamos praėjus kuriam laikui po mokymų</b>                                                                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Su mokymų dalyviais susisiekiama praėjus keletui savaičių po mokymų                                                                            | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siekiant įvertinti formalųjį rodiklį „Dalyviai, kurie įgijo kvalifikaciją“, su mokymų dalyviais telefonu susisiekiama praėjus keturioms savaitėms po mokymų.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Su mokymų dalyviais susisiekiama praėjus pusei metų ar daugiau po mokymų                                                                       | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pavyzdžiui, projekto „Lyderių laikas 3“ vykdytojai tvirtino, kad susisiekiama su mokymų dalyviais praėjus kuriam laikui po mokymų, dažniausiai teiraujamosi, kaip pasikeitė dalyvių profesinė padėtis (pokalbiai vykdomi neformaliai, nesivadovaujant iš anksto suformuluotais klausimynais).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Naudojami sistemos duomenys, siekiant įvertinti mokymų naudą ir poveikį                                                                        | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemiškai nerenkami jokie konkretūs duomenys, kurie galėtų būti naudojami, siekiant įvertinti mokymų naudą ir poveikį.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Egzistuoja sistema, leidžianti palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybę tarpusavyje                                                            | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bendros mokymų kokybės vertinimo sistemos (pvz., vienodos anketos dalijamos mokymų dalyviams) nėra, todėl neįmanoma palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybės tarpusavyje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Remiantis pateikta lentele, toliau šiame skyriuje aprašomas ekspertų vertinimas, siekiant atsakyti į klausimą, ar taikomi kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą ir kokybę.

<sup>75</sup> ESFA tinklalapyje skelbiama informacija < <https://www.esf.lt/lt/igyvendiniu-esf-projekta/projektu-patikros/neplanines-patikros/141> > [žiūrėta 2018 11 05].

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant į objektyvius rodiklius.**



**Vertinant mokymų kokybę atsižvelgiama į objektyvius rodiklius, tačiau tai daroma nepakankamai.**

- Pagirtina, kad daugumoje projektų mokymų vykdytojai atrinkami remiantis formaliais iš anksto nustatytais reikalavimais. Tačiau situacija negali būti vertinama kaip „labai gera“ dėl keleto identifikuotų iššūkių.
- Remiantis keleto dalyvių pastebėjimais apklausoje, lektorių atrankos kriterijai kai kuriais atvejais būna net „pernelyg formalūs“. Atrinkami lektoriai, turintys aukštą kvalifikaciją ar pakankamai dėstymo patirties, tačiau jie ne visuomet būna tiesiogiai susiję su mokymų tema ir stokoja praktinių žinių (pvz., patys nedirba mokytojais ir negali atsakyti į konkrečius dalyvių klausimus).
- Projektų vykdytojai taip pat minėjo situacijas, kai viešuosius konkursus laimėdavo gerokai mažesnę kainą pasiūlę mokymų vykdytojai. Pavyzdžiui, projekto „Lyderių laikas 3“ vykdytojai minėjo situaciją, kai buvo nepatenkinti viešąjį konkursą laimėjusių lektorių darbo kokybe. Lektoriai buvo pakeisti, nuspręsta samdyti „lektorių grupę“ ir toliau daugumą mokymų paskirti vesti tiems asmenims, kurie daug geriau supranta projekto tikslus, nei „iš šalies“ vieniems mokymams pasamdyti lektoriai. Šis pavyzdys iliustruoja bendrą iššūkį – nepakankamas projektų vykdytojų kompetencijas viešųjų pirkimų srityje (šių kompetencijų trūkumą pastebi ir patys projektų vykdytojai). Pavyzdžiui, kartais vengiama organizuoti ekonominio naudingumo principu paremtus viešuosius konkursus „bijant teismų“ (pvz., projektų vykdytojai nėra tikri, kaip nustatyti reikalavimus lektoriams, kad jie nebūtų interpretuojami kaip ribojantys konkrečių subjektų dalyvavimą). Įstaigų, vykdančių projektus, skirtus švietimo sistemos darbuotojų kompetencijoms stiprinti, nėra daug (pvz., KMPC, Mokyklų tobulinimo centras). Atsižvelgiant į tai, viešųjų pirkimų mokymai, skirti šių įstaigų darbuotojams (paremti gerųjų pavyzdžių sklaidai), gali efektyviai pagerinti mokymų vykdytojų ir lektorių atrankos procesus.
- Siekiant apsaugoti nuo situacijų, kai laimi gerokai mažesnę kainą pasiūlę tiekėjai arba kai konkursus laimi aukštą formalią kvalifikaciją turintys, tačiau su specifine tikslinė grupe negebantys dirbti lektoriai, reikia pasirinkti ir pritaikyti tinkamus atrankos kriterijus ir sąlygas (pvz., mažiausią dėmesį skirti kainai, daryti „gyvas“ lektorių atrankas) (žr. 9p.2 iliustraciją).

**Iliustracija 9p.2: mokymų vykdytojų atrankos kriterijai, taikomi projekte Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“**

Visi lektorių ir mokymų programų pirkimai projekte Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ yra vykdomi viešųjų pirkimų būdu, pasiūlymų vertinime taikant ekonominio naudingumo kriterijų. Praeityje projekto vykdytojams teko susidurti su neigiamomis situacijomis, kai techninius pasiūlymus sukurdamo ne tie patys asmenys, kurie dalyvavo konkurse į mokymų lektorių vietą, arba paaiškėdavo, kad asmenys, turėję labai aukštas kvalifikacijas, negebą dirbti su mokytojais arba neturi pakankamai praktinių žinių. Atsižvelgiant į tai, šiam projektui mokymų vykdytojai ir lektoriai atrinkami vertinant ne tik kainą ir formalų techninį rašytinį pasiūlymą, bet ir lektorių „prisistatymą“. Projekto vertinimo komisija didžiausią dėmesį skiria būtent lektorių pristatymui, kuris vyksta gyvai prieš komisiją. Po pristatymo komisija organizuoja klausimų ir atsakymų sesiją kiekvienam lektoriui, užduoda klausimus, kaip lektoriai siūlytų atrinkti grupes, kaip elgtųsi konkrečiose situacijose. Taip yra užtikrinama, kad lektorius iš tiesų turėtų reikiamas kompetencijas mokyti specifinę tikslinę grupę. Pavyzdžiui, pristatymų metu pavyko identifikuoti keletą atvejų, kai lektoriai programas, pritaikytas bendrojo ugdymo mokytojams, siūlė taikyti profesinių mokyklų mokytojų mokymams. Tokių lektorių kandidatūros buvo atmestos.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis projekto atvejo studija.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Vertinami mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas (indėlio lygmuo).**



**Mokymų resursai ir įgyvendinimo proceso vertinimo pakankamumas yra santykinai žemas.**

- Pačių mokymų metu nepakankamai remiamasi objektyviais kriterijais, siekiant įvertinti mokymų kokybę. Kokybė vertinama tik remiantis dalyvių reakcijomis (pvz., refleksijos po mokymų, neformalus pokalbis su dalyviais). Išvados nesaugomos ir neviešinamos. Siekiant geriau užtikrinti toliau

įgyvendinamų mokymų kokybę, būtina sukurti jų vertinimo sistemą, kuri būtų taikoma visų pagal priemones finansuojamų projektų lygmeniu. Pavyzdžiui, renkamos visų dalyvių anketos po mokymų, jų rezultatai apibendrinami ir vedami į bendrą sistemą. Atsižvelgiant į tai, kad švietimo sistemos darbuotojų mokymų grupės įprastai yra nedidelės, o projektų vykdytojai dažnai patys turi kontaktą su mokymų dalyviais, mažiau formalus mokymų kokybės vertinimo procesas (pvz., refleksijos su dalyviais po mokymų) taip pat yra tinkamas. Tačiau tokiu atveju būtina, kad būtų vadovaujamosi bendromis gairėmis (lektoriams pateikiami klausimai, kurie privalo būti aptarti refleksijų metu), refleksijų išvados turi būti apibendrinamos ir vedamos į bendrą sistemą. Mokymų indėlio lygmuo turi būti vertinamas ir remiantis objektyviais kriterijais (ne tik dalyvių reakcija) (išsamiau žr. 5 ataskaitos skyrių).

|                                                                                                                           |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b>        |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Egzistuoja sistema, leidžianti pamatuoti, ar dalyviai patobulino įgūdžius ir žinias (išmokymo lygmuo).</b> |  |

**Sistemos, leidžiančios patikrinti, ar dalyviai patobulino žinias ir įgūdžius, pakankamumas yra santykinai žemas.**

- Tai, ar švietimo sistemos darbuotojai įgijo naujų žinių ir įgūdžių, netikrinama, remiantis objektyviais kriterijais. Atsižvelgiant į tai, kad švietimo sistemos darbuotojų mokymų temos dažnai yra labai konkrečios, mokymai susiję su profesine veikla, darytina išvada, kad testai dalyvių žinioms tikrinti, pateikiami prieš ir po mokymų, yra pritaikoma strategija kai kurių šios tikslinės grupės mokymų atveju (išsamiau žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).
- Tai, ar dalyviai jaučiasi įgiję naujų žinių ir įgūdžių, iš dalies netiesiogiai vertinama renkant informaciją apie rodiklį „dalyviai, įgiję kvalifikaciją“. Tačiau dalyvių atsiliepimai turėtų būti renkami daug sistemingiau ir išsamiau. Visų dalyvių turi būti klausama, kokias konkrečias mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius jie taiko savo darbe. Dauguma švietimo sistemos darbuotojų mokymų yra tiesiogiai susiję su jų profesija, todėl šiuo atveju visi dalyviai turėtų gebėti labai aiškiai įvardyti, kur ir kaip taiko žinias.

|                                                                                                                    |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Vertinant kokybę atsižvelgiama į mokymų rezultatus (elgesio ir poveikio lygmuo).</b>                |  |

**Trūksta bendros sistemos ir gairių, leidžiančių įvertinti mokymų dalyvių elgesio pokyčius ar bendrą mokymų poveikį.**

- Realūs dalyvių elgesio pokyčiai kiek geriau gali būti įvertinami tais atvejais, kai mokymų metu dalyviai buvo skatinami taikyti žinias realybėje. Pavyzdžiui, projekto „Lyderių laikas 3“ dalyvių sukurti ir įgyvendinti pokyčių projektai iš dalies atspindi mokymų rezultatus.
- Kitų, labiau tradicinės struktūros mokymų rezultatai beveik nevertinami. Projektų vykdytojai teigė, kad rezultatus planuoja vertinti tik po kurio laiko, atsiskaitant už projektus. Dėl tokio požiūrio užkertamas kelias nuolatiniam mokymų kokybės gerinimo procesui. Preliminarūs mokymų rezultatų vertinimai turi būti atliekami nuo pat projektų pradžios. Jie turi būti pasitelkiami siekiant identifikuoti, kurie mokymai turi didžiausią potencialą, kurios programos yra gana sunkiai pritaikomos realybėje ir pan. Vertinant preliminarūs švietimo sistemos darbuotojų mokymų rezultatus, į vertinimą rekomenduojama įtraukti ne tik pačių mokymų dalyvių, bet ir dar dviejų su šiais mokymais tiesiogiai susijusių tikslinių grupių atstovų nuomonę. Dažnose situacijose gali būti konsultuojamasi su švietimo įstaigų vadovais (klausiant, ar jie pastebi savo darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, darbo kokybės pokyčius) bei su mokiniais ar studentais (kokius pokyčius pastebi jie).



|                                                                                                                    |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Sistema ir gairės leidžia palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.</b>                        |  |

**Dabartinė kokybės vertinimo sistema yra netinkama, siekiant palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.** Vertintojų nuomone, skirtingų mokymų kokybės palyginimas būtų ypač naudingas atsižvelgiant į tai, kad galimai egzistuoja švietimo sistemos darbuotojams skirtų mokymų perteklius. Sistema, leidžianti palyginti mokymų kokybę ir naudą tarpusavyje, galėtų būti pasitelkiama siekiant identifikuoti mažiausiai kokybiškus ar naudingus mokymus. Tačiau dėl bendrų reikalavimų kokybės kontrolei trūkumo šiuo metu to padaryti neįmanoma.

|                                                                                                                    |                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonių pakankamumas, siekiant garantuoti mokymų kokybiškumą, yra santykinai žemas.** Ši vertintojų išvada nereiškia, kad dauguma finansuojamų mokymų yra nekokybiški. Remiantis vertinimu (žr. šio skyriaus klausimą „Ar finansuojami mokymai yra kokybiški?“), tik dalis mokymų nėra kokybiški. Tačiau dėl kokybiškų kokybės kriterijų ir kontrolės priemonių trūkumo yra didelė rizika, kad bus finansuojami nekokybiški mokymai. Pagrindiniai iššūkiai ir vertintojų rekomendacijos, kaip ši rizika gali būti sumažinama:

- Visuose projektuose privalo būti nustatomi formalūs reikalavimai dėl mokymus vedančių lektorių kvalifikacijos ir patirties. Viešieji pirkimai turi būti paremti ekonomiškai naudingiausio pasiūlymo principu. Vertėtų apsvarstyti galimybę kaip vieną iš vertinimo kriterijų įtraukti „gyvus“ lektorių prisistatymus, kur jų profesionalumas būtų vertinamas kompetentingos komisijos.
- Visos išvados, susijusios su mokymų proceso įgyvendinimo vertinimu, turi būti keliamos į bendrą sistemą. Švietimo sistemos darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, grįžtamasis ryšys gali būti renkamas ir mažiau formalizuotų refleksijų (fokus grupių) metu. Tačiau refleksijų klausimai turi būti nustatomi iš anksto, tais pačiais klausimynais turi būti vadovaujama visuose projektuose. Refleksijų išvados privalo būti apibendrinamos ir išsaugomos bendroje sistemoje.
- Trūksta sistemos, leidžiančios palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.

Toliau šiame skyriuje, vadovaujantis lentelėje 9p.3 pateikiama informacija, bus vertinami kriterijai, siekiant nustatyti, ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.

|                                                                                                                   |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai.</b>             |  |

**Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai, tačiau pernelyg retai.**

- Projektų patikras vykdo ESFA atstovai, tačiau jos pernelyg retos, siekiant garantuoti, kad yra išvengiama sukčiavimo atvejų.
- Nėra bendrų reikalavimų dėl projektų vykdytojų vykdomų patikrų, todėl tai priklauso nuo vykdytojų suinteresuotumo ir iniciatyvumo. Pagirtina, kad kai kurių projektų vykdytojai yra sukūrę organizacines struktūras, leidžiančias efektyviai išvengti sukčiavimo atvejų rizikos. Pavyzdžiui, projekte „Lyderių laikas 3“ už mokymų priežiūrą atsakingi ne tik pagrindiniai projekto vykdytojai, bet ir atskirų savivaldybių projekto kuratoriai bei koordinatoriai. Taip iš dalies sumažinama našta projekto vykdytojams – kuratoriai ir koordinatoriai juos informuoja, jei pastebimi kokie nors iššūkiai. Tačiau dalis kitų projektų vykdytojų patys mokymus tikrina tik labai retais atvejais (pvz., tik tada, kai mokymai vykdomi šalia jų darbo vietos). Siekiant identifikuoti ir efektyviai naikinti sukčiavimo atvejus, reikalavimai dėl privalomų projektų vykdytojų atliekamų patikrų gali būti numatomi priemonių lygmeniu.

|                                                                                                                                                   |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b>                                 |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Yra reglamentuotos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą.</b> |  |

**Reglamentuojamos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, yra nepakankamos.**

- Pagrindinis ir esminis iššūkis, aktualus visų ESF finansuojamų mokymų ir projektų atveju, yra tai, kad šiuo metu nėra numatyta jokių priemonių, kaip pažeidėjai gali būti baudžiami už nustatytus sukčiavimo atvejus (išsamiau žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).
- Kaip teigiamą aspektą galima paminėti tai, kad vadovaujamosi ESFA nustatytais fiksuotaisiais įkainiais, kurie yra užfiksuoti patvirtintose supaprastinto išlaidų apmokėjimo tyrimų ataskaitose.<sup>76</sup> Ar projektų vykdytojai laikosi šių įkainių, taip pat tikrina ESFA, vertindama paraiškas dėl projektų ir jų įgyvendinimo procesą. Projektų vykdytojų teigimu, ESFA atstovai, atsakingi už švietimo sistemos darbuotojų mokymus, projektų vertinimui skiria labai daug dėmesio ir „puikiai atlieka savo darbą“ – vadovaujamosi griežtomis taisyklėmis, tačiau atsižvelgiama ir į projektų vykdytojų argumentus.

|                                                                                                                   |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Kontrolės priemonės yra efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus.</b>        |  |

**Kontrolės priemonės yra pakankamai efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus (vertinant tame pačiame projekte vykdomus mokymus).** Mokymų dalyviai vedami į bendrą sistemą projektų lygmeniu.

- Tačiau priemonės yra nepakankamos, vertinant visus ESF projektus ir juose vykdomus mokymus bendrai. Švietimo sistemos darbuotojai gali dalyvauti neribotame skaičiuje ESF finansuojamų mokymų. Nėra bendros sistemos, kurioje būtų galima palyginti, kokiuose ir pagal kokius projektus finansuotuose mokymuose asmuo jau dalyvavo. Puiku, kad siekiant sisteminių pokyčių švietimo sistemoje nenustatomi reikalavimai, kad individas gali dalyvauti tik vienuose mokymuose. Tačiau taip sukurama rizika, kad mokymuose daugiausia dalyvaus tik patys iniciatyviausi darbuotojai – dalis asmenų dalyvaus daugybėje mokymų, o kiti nedalyvaus nei vienuose. Centralizuota mokymų dalyvių registro sistema leistų užtikrinti kiek tolygesnį mokymų pasiskirstymą.

|                                                                                                                   |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą.</b>                                       |  |

**Mokymų finansavimo sistemos tinkamumas, siekiant garantuoti procesų skaidrumą, yra santykinai aukštas.**

- Visi pirkimai vykdomi viešųjų konkursų būdu, procesus prižiūri ESFA atstovai.
- Riziką kelia tai, kad nėra papildomos institucijos, prižiūrinčios mokymų vykdymo skaidrumą. Pavyzdžiui, viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus prižiūri ne tik projektų vykdytojai ir ESFA atstovai, bet ir Valstybės tarnybos departamentas.

<sup>76</sup> Žr. esinvesticijos.lt <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/supaprastinto-islaidu-apmokejimo-tyrimai> [žiūrėta 2018 09 30].

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant galima teigti, kad naudojamų mokymų kokybės kriterijų ir kokybės priemonių tinkamumas, siekiant garantuoti mokymų efektyvumą, yra santykinai žemas.** Didžiausią riziką mokymų efektyvumui keliantys aspektai:

- Nėra numatyta priemonių, kaip pažeidėjai gali būti baudžiami už nustatytus sukčiavimo atvejus.
- Švietimo sistemos darbuotojai gali dalyvauti neribotame skaičiui ESF finansuojamų mokymų. Nėra bendros sistemos, kurioje būtų galima pamatyti, kokiuose ir pagal kokius projektus finansuotuose mokymuose asmuo jau dalyvavo. Taip atsiranda rizika, kad mokymuose daugiausia dalyvaus tik patys iniciatyviausi darbuotojai – dalis dalyvaus daugybėje mokymų, o kiti nedalyvaus nei vienuose.
- Projektų vykdytojai patys vyksta ir tikrina švietimo sistemos darbuotojų mokymus nebent savo noru. Rekomenduojama taisyklės dėl mokymų patikrų įtvirtinti priemonių ar bendresniu lygmeniu. Taip būtų užtikrinama, kad visų projektų vykdytojai įgyvendins griežtesnes kontrolės priemones.

### 1.3.6. AR STEBĖSENOS SISTEMA YRA TINKAMA MOKYMŲ REZULTATAMS IR POVEIKIUI MATUOTI?

Toliau šiame skyriuje vertinami 9-ojo prioriteto uždavinių priemonėse numatomi stebėsenos rodikliai. Atsižvelgiant į pagrindinį klausimą – ar rodikliai yra tinkami mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, vertinami tik rezultato rodikliai (visi produkto rodikliai matuoja intervencijų mastą, o ne jų rezultatus ar poveikį). Rezultato rodikliai, nesusiję su mokymų veiklomis, taip pat nevertinami. 9p.4: lentelėje pateikiama vertintojų analizė, kaip su mokymais bent iš dalies susiję rezultato rodikliai atitinka du teorinius modelius:

- Ar rodikliai matuoja visus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis?<sup>77</sup>
- Ar numatyti rodikliai atitinka S.M.A.R.T. kriterijus?<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Remiantis teorija, idealiu atveju mokymų rezultatai ir poveikis turėtų būti matuojami trimis lygmenimis: išmokimo (ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių); elgesio (ar dalyviai taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius); poveikio (ar mokymai turėjo teigiamą poveikį, ar buvo pasiekti užsibrėžti tikslai).

<sup>78</sup> Konkretumas šiuo atveju reiškia, kad rodiklis nepriklauso nuo skirtingos interpretacijos – visose šalyse, pažvelgusios į rodiklį visos šalys vienodai supras, kokių tikslų siekiama priemonėmis. Išmatuojamumas užtikrina, kad yra įmanoma išmatuoti rodiklio reikšmę, įmanomas patikimos metodikos sukūrimas. Pasiekiamumas vertina, ar pasirinktos rodiklių reikšmės yra pagrįstos, ar egzistuoja didelė tikimybė, kad jos bus pasiektos per užsibrėžtą laikotarpį. Reikšmingumas parodo, kad rodiklis yra tiesiogiai susijęs su siekiamais tikslais. Sąsaja su laiku įrodo, kad aiškiai žinoma, kada rodiklio reikšmės turi būti vertinamos (iki kada planuojama pasiekti tikslus).

**Lentelė 9p.4: Uždavinių priemonėse numatyti stebėsenos rodikliai.**

| Uždavinys | Rodikliai                                                                                                                                                                                           | Kirkpatricko modelio lygmenys |         |          | S.M.A.R.T. kriterijai |                |               |               |                 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|----------|-----------------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
|           |                                                                                                                                                                                                     | Išmokymas                     | Elgesys | Poveikis | Konkretumas           | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
| 9.2.1.    | R.S.383 Pagal veiksmų programą ESF finansavimą ugdymo kokybei gerinti gavusių mokyklų, kurių mokinių ugdymo pasiekimai pagerėjo, dalis                                                              |                               |         | +        | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
|           | R.N.712 30–49 metų amžiaus mokytojų ir dėstytojų dalis                                                                                                                                              |                               |         | +        | +                     | +              | +             | +/-           | +               |
|           | R.S.392 Asmenų, kurie įgijo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją po dalyvavimo ESF veiklose, dalis                                                                                                  | +/-                           |         |          | +                     | +              | +             | +/-           | +               |
| 9.2.2.    | R.S.384 Mokyklos nelankančių mokinių dalies sumažėjimas mokyklose, kurios pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendino ankstyvojo pasitraukimo iš mokyklos prevencijos bei kompensacijos priemones |                               | +/-     | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
| 9.3.1.    | R.N.719 Aukštųjų mokyklų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis pagerinta studijų kokybė, dalis                                                                                                |                               |         | +        | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
|           | R.S.386 Studentų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis atlikusių praktiką įmonėse ir organizacijose, dalis                                                                                            |                               |         | +/-      | +                     | +              | +             | +             | +               |
| 9.3.2.    | R.S.387 Aukštųjų mokyklų, kurioms pagal veiksmų programą ESF lėšomis buvo atliktas išorinis vertinimas, dalis                                                                                       |                               |         | +/-      | +                     | +              | +             | +/-           | +               |
| 9.3.3.    | R.S.388 Asmenų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose baigė doktorantūros studijas, dalis                                                                                                                | +/-                           | +/-     |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.703 Pagal tarptautines programas pateiktų paraiškų skaičius                                                                                                                                     |                               | +/-     | +        | +                     | +/-            | +             | +             | +               |
|           | R.N.716 Investicijas gavusių mokslo ir studijų institucijų tinkamai parengtų MTEP paraiškų dalis                                                                                                    |                               | +/-     | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.705 Pagal priemonę remiamose veiklose dalyvavusių tyrėjų mokslo straipsnių, esančių tarp 10 procentų pasaulyje dažniausiai cituojamų mokslo straipsnių, skaičius                                |                               |         | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
| 9.4.2.    | R.S.392 Asmenų, kurie įgijo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją po dalyvavimo ESF veiklose, dalis                                                                                                  | +/-                           |         |          | +                     | +              | +             | +/-           | +               |
|           | R.N.707 Mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje                                                                                                                                     |                               |         | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
| 9.4.3.    | R.S.393 Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose                             |                               | +       |          | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje [esinvesticijos.lt](http://esinvesticijos.lt) pateikiama informacija.

Kiekvieno uždavinio priemonėse numatoma vos po keletą rezultato rodiklių, (iš dalies) susijusių su mokymo veiklomis. Skirtingai nei kitų VP prioritetų uždavinių rodikliuose, nemaža dalis 9-ojo prioriteto rodiklių matuoja poveikį ne individo (pvz., mokytojų, tyrėjų), bet organizacijos lygmeniu (pvz., aukštųjų mokyklų, mokyklų). Pora rezultato rodiklių yra nukreipti į poveikio matavimą bendru, visuomenės lygmeniu (pvz., R.N.712 „30–49 metų amžiaus mokytojų ir dėstytojų dalis“; R.N.707 „Mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje“). Tai rodo, kad intervencijomis tikimasi plataus poveikio – ne tik mokymuose dalyvaujantiems individams, bet ir jų organizacijai ar visuomenei. Toliau šiame skyriuje pateikiami kriterijai, leidžiantys nustatyti, ar stebėsenos sistema (numatyti rodikliai) yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.**



**Rodikliai apima ne visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.** Pagirtina, kad daugumoje 9-ojo prioriteto uždavinių yra numatyta bent po vieną rodiklį, kuriuo siekiama įvertinti, ar egzistuoja teigiamas poveikis galutinių uždavinių tikslams pasiekti. Tai reiškia, kad vertinami ne tik tarpiniai rezultatai (pvz., kvalifikaciją įgijusių asmenų skaičius), o ir siekiamas poveikis (pvz., pagal priemonę remiamose veiklose dalyvavusių tyrėjų mokslo straipsnių, esančių tarp 10 procentų pasaulyje dažniausiai cituojamų mokslo straipsnių, skaičius). Tačiau poros uždavinių rodikliai galėtų būti pakoreguojami, siekiant geriau apimti visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio:

- Uždaviniu 9.2.1. siekiama pagerinti mokinių ugdymo pasiekimus skatinant pokyčius švietimo įstaigų veikloje. Rodiklis R.S.383 „Pagal veiksmų programą ESF finansavimą ugdymo kokybei gerinti gavusių mokyklų, kurių mokinių ugdymo pasiekimai pagerėjo, dalis“ būtent tai ir matuoja. Pagirtina, kad šis rodiklis matuoja ne tik bendrą poveikį, bet ir tai, kaip jis susijęs su ESF investicijomis: vertinamas pokytis ESF finansavimą ugdymo kokybei gerinti gavusiose mokyklose.
- Uždaviniu 9.2.2. siekiama sumažinti anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių ir bendrojo ugdymo programos nebaigusių asmenų skaičių. Rodiklis R.S.384 „Mokyklos nelankančių mokinių dalies sumažėjimas mokyklose, kurios pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendino ankstyvojo pasitraukimo iš mokyklos prevencijos bei kompensacijos priemones“ yra labai panašus į 9.2.1. uždavinyje numatomą rodiklį R.S.383 ir yra tinkamas siekiamam tikslui matuoti.
- Rodiklis R.N.719 „Aukštųjų mokyklų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis pagerinta studijų kokybė, dalis“ yra tinkamas siekiant įvertinti poveikį uždavinio 9.3.1. tikslui – „siekiant geresnės studijų atitikties darbo rinkos ir visuomenės poreikiams, gerinti studijų kokybę ir didinti studijų prieinamumą“.
- Uždaviniu 9.3.2. siekiama stiprinti aukštojo mokslo stebėseną, išorinį vertinimą ir efektyvų studijų valdymą, siekiant nuolatinio studijų kokybės gerinimo. Šio uždavinio priemonėse numatomi rezultato rodikliai galėtų kiek geriau apimti dimensijas, kuriose siekiama poveikio. Rodiklis R.S.387 „Aukštųjų mokyklų, kurioms pagal veiksmų programą ESF lėšomis buvo atliktas išorinis vertinimas, dalis“ leidžia (iš dalies) įvertinti, ar buvo sustiprinta aukštojo mokslo stebėseną. Tačiau trūksta rodiklių, leidžiančių pamatuoti galutinį uždavinio tikslą – ar buvo pagerinta studijų kokybė. Tai geriau galėtų būti pamatuojama rodikliu, kurio logika būtų panaši į rodiklį R.N.719 „Aukštųjų mokyklų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis pagerinta studijų kokybė, dalis“. Pavyzdžiui, „Aukštųjų mokyklų dalis, kurių studijų kokybė pagerėjo po ESF lėšomis atlikto išorinio vertinimo“.
- Tai, ar po uždavinio 9.3.3. veiklų įgyvendinimo iš tiesų buvo sustiprinti viešojo sektoriaus tyrėjų gebėjimai bei pajėgumai vykdyti aukšto lygio MTEP veiklas, visiškai taikliai matuojama rodikliais R.N.703 „Pagal tarptautines programas pateiktų paraiškų skaičius“; R.N.716 „Investicijas gavusių mokslo ir studijų institucijų tinkamai parengtų MTEP paraiškų dalis“ bei R.N.705 „Pagal priemonę remiamose veiklose dalyvavusių tyrėjų mokslo straipsnių, esančių tarp 10 procentų pasaulyje dažniausiai cituojamų mokslo straipsnių, skaičius“.
- Uždaviniu 9.4.2. siekiama sukurti sąlygas ir paskatas mokymuisi visą gyvenimą, užtikrinant veiksmingą pagalbą tobulintis. Atsižvelgiant į tai, šio uždavinio priemonėse numatytas rodiklis R.N.707 „Mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje“.
- Uždaviniu 9.4.3. siekiama padidinti dirbančių žmonių išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių. Šio uždavinio priemonėse numatytas rodiklis R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusieji asmenys, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip



24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“. Vertintojų nuomone, šis rodiklis neapima tikslų, kurių siekiama mokymais, pasiekimo vertinimo – nežinoma, ar buvo padidintas žmogiškųjų išteklių konkurencingumas, ar buvo užtikrintos galimybės prisitaikyti prie ūkio poreikių. Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo pokyčiai galėtų būti matuojami subjektyviais rodikliais – kaip patys mokymų dalyviai ar jų vadovai vertina mokymų poveikį. Pavyzdžiui „Mokymus baigusią asmenų dalis, manančių, kad jų padėtis darbo rinkoje (arba darbo kokybė) pagerėjo po dalyvavimo ESF finansuotuose mokymuose“ arba „Vadovų dalis, teigiančių, kad jų darbuotojų darbo kokybė (arba produktyvumas) pagerėjo po dalyvavimo ESF finansuotuose mokymuose“. Dėl per aukšto subjektyvumo lygio nerekomenduojama šių rodiklių įtraukti į formalių bendrų rodiklių sąrašą, tačiau jų įvertinimai galėtų būti matuojami projektų vykdytojų, siekiant geriau įvertinti mokymų poveikį.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai apima skirtingus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu).**



**Rodikliai nepakankamai apima visus mokymų poveikio lygmenis (pakankamumas santykinai žemas).**

- Išmokimo lygmuo (ar mokymų dalyviai įgijo naujų žinių ir įgūdžių) matuojamas nepakankamai. Daugumoje formaliojo mokymosi programų yra tikrinamos dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai (pvz., egzaminai, baigiamųjų darbų rašymas). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad rodikliai R.S.392 „Asmenų, kurie įgijo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją po dalyvavimo ESF veiklose, dalis“; R.S.388 „Asmenų, kurie po dalyvavimo ESF veiklose baigė doktorantūros studijas, dalis“ iš dalies matuoja išmokimo lygį. Tačiau jie yra tinkami tik formalųjų mokymų rezultatams matuoti. To nepakanka, kadangi pagal nagrinėjamų uždavinių priemones finansuojami ir įvairūs neformalūs mokymai – turi būti sukurti rodikliai, leidžiantys pamatuoti ir neformaliųjų mokymų dalyvių įgytas žinias ir įgūdžius (išsamiau žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).
- Daugumoje priemonių dalyvių elgesio pokyčiai (ar jie taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius) nevertinami. Geruoju pavyzdžiu galėtų būti laikomas rodiklis R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusią asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“. Mokymų dalyvių elgesys turėtų būti vertinamas remiantis šio rodiklio logika ir kitų 9-ojo prioriteto uždavinių priemonėse.
- Daugumos uždavinių priemonėse numatyti tinkami rodikliai poveikiui matuoti (žr. kriterijaus „Rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais“ vertinimą). Tačiau kai kurie poveikį matuojantys rodikliai yra kiek per bendri (pvz., R.N.703 „Pagal tarptautines programas pateiktų paraiškų skaičius“ arba R.N.707 „Mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje“). Nematuojant dalyvių elgesio, labai sunku įvertinti, ar pasiektas teigiamas pokytis iš tiesų yra mokymų rezultatas.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu.**



**Rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu.** Rezultatų rodiklių reikšmės bus matuojamos 2018 bei 2023 m. Be to, kai kuriuose rodikliuose (pvz., R.S.377, R.N.916) apibrėžiama, kad jų reikšmės vertinamos praėjus 6 mėn. nuo dalyvavimo ESF veiklose.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

**Kriterijus: Rodikliai yra kokybiški (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais).**



**Vertintojų nuomone, dauguma rodiklių yra gana kokybiški (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais). Rodiklių kokybė negali būti vertinama kaip „labai aukšta“, nes kai kurie numatomi rodikliai galėtų būti kiek patobulinti, siekiant padidinti jų kokybę.** Svarbiausi tobulintini aspektai:

- Dalies rodiklių reikšmės gali priklausyti nuo interpretacijos (nepakankamas konkretumas). Pavyzdžiui, rodiklyje R.N.719 „Aukštųjų mokyklų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis pagerinta studijų kokybė, dalis“ pagerinta studijų kokybė suprantama kaip aukštųjų mokyklų studijų programų stambinimas,

pedagogų rengimo programų konsolidavimas, inovatyvių mokymo(si) metodų, nuotolinių studijų, į studentą orientuoto studijų proceso diegimas, kandidatų į pedagogines studijas atrankos instrumentų kūrimas<sup>79</sup>. Puiku, kad išskiriama, kokie veiksmai gali būti interpretuojami kaip studijų proceso pagerėjimas. Tačiau nenustatoma, kokio masto ir dažnumo turi būti šie pokyčiai, kad galėtų būti laikomi rodiklio išpildymu. Pavyzdžiui, vienas nereikšmingas naujas metodas, įgyvendintas studijų procese, projekto vykdytojų gali būti interpretuojamas kaip bendros studijų kokybės pagerėjimas. Rodiklio R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“ reikšmė taip pat nemažai priklauso nuo pačių dalyvių interpretacijos. Nežinoma, kaip dažnai ir kokių mastu turi būti taikomos žinios, ar vienkartinis žinių pritaikymas jau gali būti laikomas teigiamu rezultatu.

- Rodikliai, kuriems kiek trūksta konkretumo, taip pat susiduria su išmatuojamumo iššūkiais. Pavyzdžiui, vertintojų nuomone, ŠMM gali susidurti su sunkumais matuojant rodiklio R.N.719 „Aukštųjų mokyklų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis pagerinta studijų kokybė, dalis“ reikšmę.
- Problemos, susijusios su rodiklių reikšmingumu, pasiekiamumu ar sąsaja su laiku, nebuvo identifikuotos.

**Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.**

Bendras hipotezės vertinimas: 

**Apibendrinant galima teigti, kad stebėsenos sistemos tinkamumas mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti yra santykinai žemas.** Pagrindinės tobulintinos sritys:

- Dauguma mokymų, numatytų 9-ajame prioritete, yra skirti dirbančių asmenų (mokytojų, dėstytojų, įmonių darbuotojų) specialiosioms profesinėms kompetencijoms tobulinti. Todėl tai, ar asmenys taiko mokymų metu įgytas žinias ar įgūdžius, gali būti sąlyginai paprastai išmatuojama, vadovaujantis rodiklio R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis, praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“ logika. Mokymų dalyvių elgesio pokyčių vertinimas leis geriau nustatyti, ar pasiekti poveikio rodikliai iš tiesų yra mokymų, o ne atsitiktinai susiklosčiusių aplinkybių rezultatas.
- Kai kuriems rodikliams kiek stinga konkretumo, todėl jie turėtų būti geriau detalizuojami rodiklių skaičiavimo aprašuose (pvz., kas gali būti laikoma inovatyviais mokymo metodais, kokio masto pokyčiai turi būti įgyvendinti mokymo įstaigose, kad rodiklio reikšmė galėtų būti interpretuojama kaip teigiama, ar vienkartinis mokymų metu įgytų žinių pritaikymas gali būti interpretuojamas kaip pasiektas tikslas).

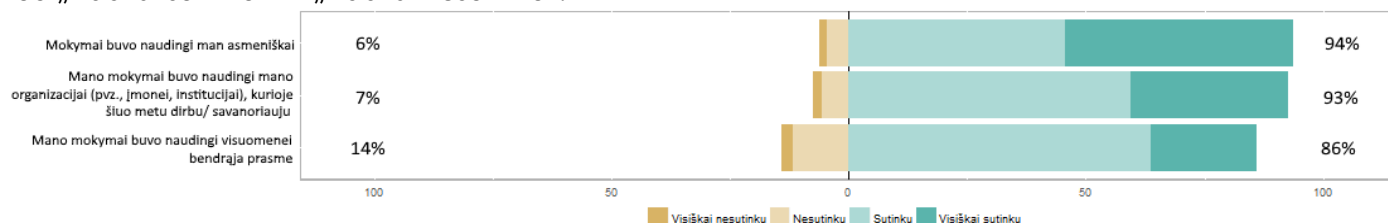
### 1.3.7. AR MOKYMAI PRISIDĖJO (TIKĖTINA, KAD PRISIDĖS) SIEKiant VP NUSTATYTŲ TIKSLŲ?

Remiantis apklausos rezultatais, dauguma švietimo sistemos darbuotojų bendrą mokymų poveikį vertino labai teigiamai. 94 % iš 942 į klausimą atsakiusių respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai. Maždaug pusė jų su šiuo teiginiu sutiko „visiškai“. 93 % iš 942 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi organizacijai, kurioje jie dirba. Kiek mažesnė dalis apklaustų švietimo sistemos darbuotojų (84 %) sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme.

<sup>79</sup> Švietimo ir mokslo ministro 2015 m. balandžio 23 d. įsakymas Nr. V-380 „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos prioriteto įgyvendinimo priemonių įgyvendinimo plano ir nacionalinio stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašo patvirtinimo“. Prieinama adresu: ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTRO 2015 M. BALANDŽIO 23 D. ĮSAKYMAS NR. V-380 „DĖL 2014–2020 METŲ EUROPOS SAJUNGOS FONDŲ INVESTICIJŲ VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIORITETO ĮGYVENDINIMO PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMO PLANO IR NACIONALINIO STEBĖSENOS RODIKLIŲ SKAIČIAVIMO APRAŠO PATVIRTINIMO“

[http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/1730\\_b5490be7013c4f1ab7f75403931cfe72.docx](http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/1730_b5490be7013c4f1ab7f75403931cfe72.docx) [žiūrėta 2018 09 23].

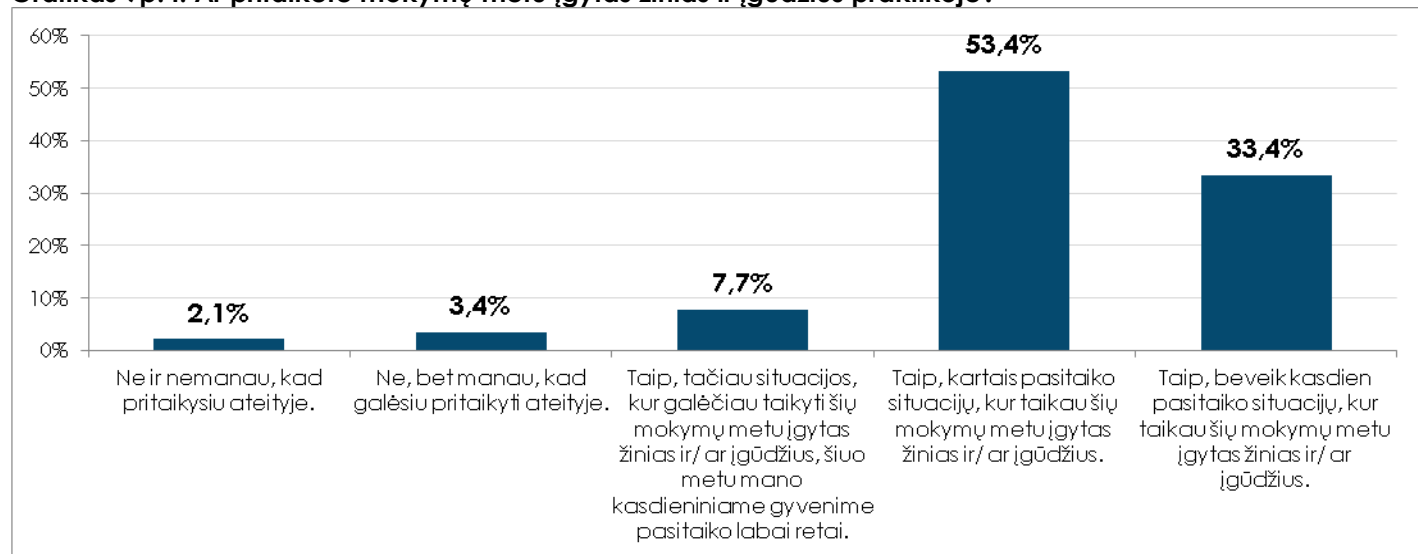
**Grafikas 9p.3: Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? [vertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“].**



Respondentai – 942. Skaičius žmonių pagal klausimą, kurie atsakė neaktualu – (i) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai – 1; (ii) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju – 9; Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme – 18. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Dauguma apklausos respondentų teigė, kad taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Daugiau nei pusė visų respondentų (53,4 % iš 946 į apklausą atsakusių asmenų) teigė, kad situacijos, kai jie gali pritaikyti mokymų metu įgytas žinias, pasitaiko kartais. Maždaug trečdalis apklaustųjų (33,4 %) teigė, kad tokios situacijos pasitaiko kasdien.

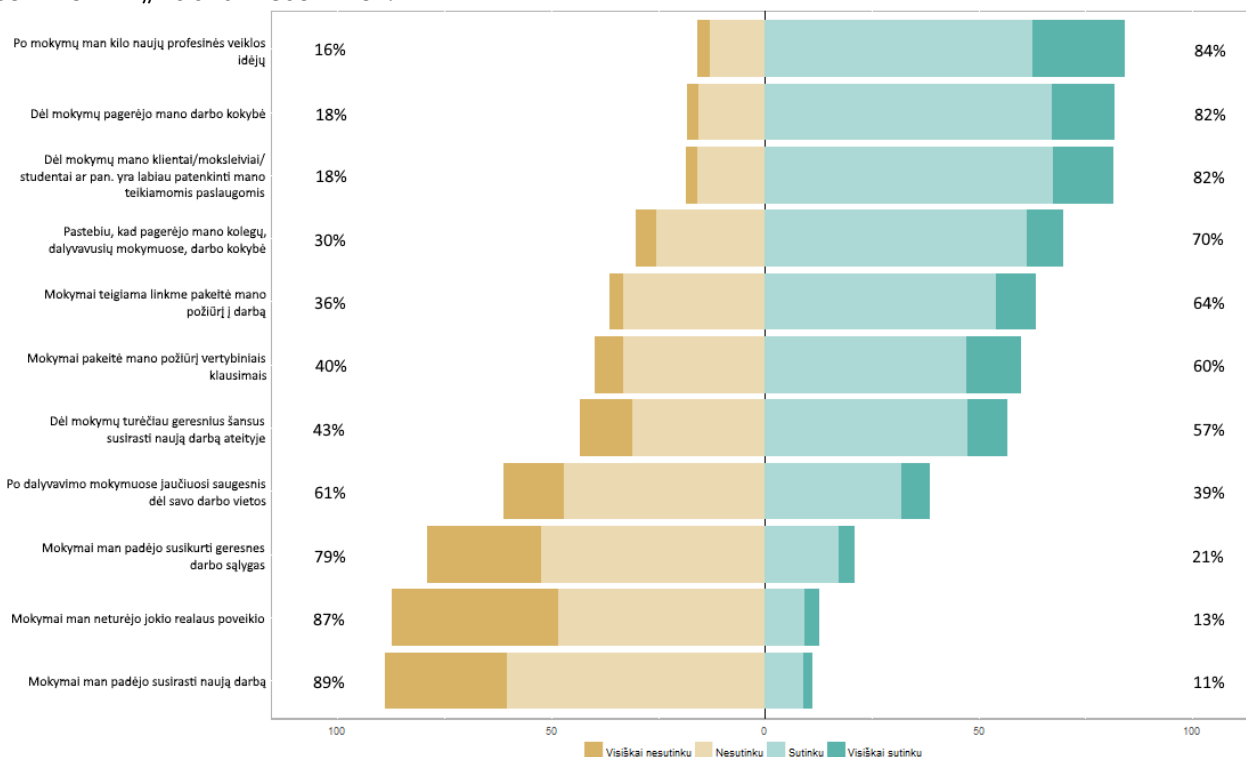
**Grafikas 9p.4: Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**



Respondentai – 946. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Paklausti apie mokymų poveikį konkrečiau, dalyviai daugiausia sutiko su teiginiu, kad mokymų metu jiems kilo naujų profesinės veiklos idėjų (su šiuo teiginiu sutiko 84 % iš 932 apklaustųjų). 82 % iš 932 apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad dėl mokymų pagerėjo jų darbo kokybė. Lygiai toks pat skaičius respondentų sutiko su teiginiu, kad po mokymų jų moksleiviai ar studentai yra labiau patenkinti jų teikiamomis paslaugomis. Tik maža dalyvių dalis sutiko su teiginiu, kad mokymai padėjo jiems susirasti naują darbą (11 % iš 932 apklaustųjų). Taip pat tik nedidelė dalis respondentų teigė, kad mokymai jiems padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas (žr. 9p.5 grafiką).

**Grafikas 9p.5: Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**



Respondentai – 932. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Atvejo studijose nagrinėtų projektų vykdytojai teigia pastebintys teigiamą mokymų poveikį. Projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) mokymų dalyviai tvirtino, kad planuoja ir toliau tęsti mokymų metu sukurtų projektų įgyvendinimą savo švietimo įstaigose ir savivaldybėse. Projekto vykdytojų teigimu, nemaža mokymų dalyvių dalis užima pareigas vadovaujančiose pozicijose švietimo įstaigose. Todėl darytina išvada, kad mokymai gali turėti teigiamą poveikį ir visos organizacijos mastu. Projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) mokymų vykdytojai skiria kiek mažiau dėmesio, siekdami užtikrinti, kad mokymai iš tiesų turėtų teigiamą poveikį. Atsižvelgiant į tai, kad šiame projekte tobulinamos profesijos mokytojų ir andragoginės kompetencijos (Lietuvoje egzistuoja stiprus šių kompetencijų trūkumas), tikėtina, kad mokymai turės teigiamą poveikį (žr. projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studiją). Visgi poveikio mastas nėra žinomas (projekto vykdytojų teigimu, žinias realybėje taiko tik dalis mokymų dalyvių).

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Mokymų metu dalyviai patobulino reikalingas kompetencijas ir įgijo naujų žinių.**



Kadangi dalyvių žinių pokyčiai nėra vertinami, **trūksta konkrečių įrodymų, ar mokymų dalyviai iš tiesų patobulino reikalingas žinias ir įgūdžius. Tačiau pačių dalyvių teigimu (remiantis interviu ir apklausos rezultatais), mokymuose kai kurie jų įgijo naujų žinių ir patobulino reikalingas kompetencijas.**

- Švietimo sistemos darbuotojai mokymų metu įprastai sustiprina ne tik savo specialiąsias (pvz., andragogikos žinias, lyderystę švietimo įstaigose), bet ir bendrąsias kompetencijas. Pavyzdžiui, projekte „Lyderių laikas 3“ vykdomų neformaliųjų lyderystės mokymų dalyviai, įgyvendindami savo pokyčių projektus, tobulina savo darbo komandoje ir organizacinius įgūdžius, taip pat ugdomas jų kūrybiškumas.
- Tikėtina, kad dalyviai įgytų dar daugiau naujų žinių ir įgūdžių, jei mokymų programų turinys būtų geriau diferencijuojamas pagal jau turimas kompetencijas (išsamiau žr. hipotezę „Mokymai yra kokybiški“).

Pavyzdžiui, viena iš projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) mokymų dalyvių pasakojo dalyvavusi įvadinuose andragogikos mokymuose, nors anksčiau buvo dalyvavusi ilgesniuose andragogikos kursuose. Puiku, kad dalyvė galėjo atnaujinti savo turimas žinias, tačiau išmokimo lygis būtų daug aukštesnis, jei tokie dalyviai būtų siunčiami į andragogikos kursus pažengusiems.

- Tikimybę, kad dalyviai bus suinteresuoti stengtis ir įgyti kuo daugiau žinių, sumažina jau minėtas mokymų programų pasiūlos perteklius. Dalyviams nereikia dėti jokių pastangų, norint patekti į mokymus. Be to, mokymai yra visiškai nemokami. Projektą vykdytojų teigimu, dėl to dalyviai ne taip stengiasi mokymų metu. Žmogus yra linkęs mažiau vertinti tai, ką gauna nemokamai ir prie ko neprisideda savo indėliu (žr. projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studiją).

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje.**



**Tikimybė, kad visi mokymų dalyviai aktyviai taiko mokymų metu įgytas žinias, yra santykinai žema.**

- Remiantis apklausos rezultatais, ryškėja pozityvi tendencija, nes dauguma respondentų (94,5 % iš 946 respondentų) teigė, kad nors kartais taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius savo veikloje. Be to, 9-ojo prioriteto priemonėmis finansuojami mokymai įprastai yra visiškai tiesiogiai susiję su tiesioginėmis švietimo sistemos darbuotojų pareigomis. Tai taip pat padidina tikimybę, kad mokymų metu patobulintos žinios ir įgūdžiai bus nors kartais taikomi realybėje.
- Tačiau remiantis interviu su projektą vykdytojais ir mokymų dalyviais, egzistuoja ir iššūkiai, sumažinantys tikimybę, kad dalyviai taikys mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius. Pirmiausia, dalis asmenų į mokymus atvyksta ne savo noru, o yra atsiunčiami švietimo įstaigų vadovų (žr. projekto „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ (09.4.2-ESFA-V-715-01-0001) atvejo studiją). Remiantis teorija<sup>80</sup>, tai reikšmingai sumažina tikimybę, kad šie mokytojai bus suinteresuoti mokytis ar taikyti žinias. Antra, tikimybę, kad žinios bus taikomos, sumažina ir požiūris, kuriuo vadovaujama nemažoje dalyje mokymų, kad taikymas „priklauso tik nuo pačių dalyvių“ (išsamiau žr. hipotezę „Mokymai yra kokybiški“). Dėl to tikėtina, kad tokių mokymų metu įgytas žinias nuolatos taiko tik patys iniciatyviausi ir labiausiai suinteresuoti švietimo sistemos darbuotojai. Tais atvejais, kai į mokymus įtraukiamos užduotys, kurių metu dalyviai yra skatinami taikyti teorines žinias praktikoje, tikimybė, kad dalyvių elgesys bent iš dalies pasikeis, išauga kelis kartus (žr. projekto „Lyderių laikas 3 (LL3)“ (09.4.2-ESFA-V-715-03-0001) atvejo studiją).

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui buvo (tikėtina, kad bus) teigiamas.**



**Tikimybė, kad mokymai turės esminį poveikį Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui, yra santykinai žema.**

- Išvada, kad mokymai tikrai turės teigiamą poveikį švietimo kokybės gerėjimui, aukštesniam mokymosi visą gyvenimą lygiui ir kitų siekiamų tikslų įgyvendinimui, negali būti daroma dėl keleto priežasčių. Pirmiausia, projektą ir priemonių vykdytojai beveik visiškai nevertina mokymų poveikio (žr. hipotezę „Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą“). Antra, stipraus poveikio galima tikėtis tik tuo atveju, jei dauguma mokymų dalyvių nuolatos taikys mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius savo veikloje. Panašu, kad šiuo metu taip nėra (žr. kriterijų „Mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje“).
- Projektą vykdytojų ir mokymų dalyvių teigimu, tikimybė, kad mokymai turės reikšmingą poveikį iš esmės padidėja, kai mokymai yra nukreipti į kažkokios labai konkrečios problemos sprendimą (tai aiškiai suvokia

<sup>80</sup> Pavyzdžiui, Tannenbaum, S.Scott L., J.Janis A. Cannon-Bowers, E.Eduardo Salas ir J., and John E. Mathieu (1993). Factors that Influence Training Effectiveness. A Conceptual Model and Longitudinal Analysis. No. NAVTRASYSCEN-TR-93-011. Orlando: Naval Training Systems Center/NAVAL TRAINING SYSTEMS CENTER ORLANDO FL.



ties projektų vykdytojai, tiek dalyviai). Pavyzdžiui, projekto LL3 lyderystės mokymų dalyviai identifikuoja, kokią konkrečią jų mokykloje ar savivaldybėje egzistuojančią problemą jie norėtų išspręsti savo mokymų metu. Tačiau daugumoje kitų mokymų orientacija į konkrečias problemas nėra tokia aiški (panašu, kad vis dar vykdomas „mokymas dėl mokymo“).

- Švietimo sistema susiduria su rimtais esminiais iššūkiais (pvz., itin žemi darbuotojų atlyginimai, pasenusios sistemos). Atsižvelgiant į tai, tikimybė, kad darbuotojų kompetencijų sustiprinimas turės esminį poveikį, yra labai žema (pvz., žemus atlyginimus gaunantys darbuotojai bus nepakankamai suinteresuoti įgytas žinias taikyti realybėje). Taip pat reikalingi teisiniai pokyčiai, skatinantys švietimo sistemos darbuotojus daugiau mokytis savarankiškai. Pavyzdžiui, reikalavimai, kad visi profesijos mokytojai per metus skirtų kuo daugiau dienų savo kompetencijoms stiprinti.

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Priemonės, kuriose numatomi mokymai, yra pakankamai plačios, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui.**



**Užsibrėžta apmokyti pakankamai didelį švietimo sistemos darbuotojų skaičių, todėl tikimybė, kad mokymai turės nors kokį poveikį, yra gana aukšta.**

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant galima teigti, kad tikėtina, jog mokymai turės poveikį švietimo kokybės gerinimui, tačiau poveikis nebus toks stiprus, kaip tikimasi. Pagrindinės to priežastys:**

- Tik maža dalis mokymų yra aiškiai nukreipti į konkrečių problemų sprendimą. Idealiu atveju mokymai turėtų tapti integralia konkrečių pokyčių dalimi (pvz., diegiamos švietimo inovacijos, finansuojami darbuotojų mokymai, jie skatinami įgytas žinias taikyti realybėje).
- Nesprendžiant sisteminių iššūkių (pvz., mokytojo profesijos nepopuliarumas), šiuo metu jau dirbančių švietimo sistemos darbuotojų mokymų poveikis negali būti esminis. Kompetencijų stiprinimas yra tik lašas jūroje, siekiant užtikrinti visos švietimo sistemos procesų kokybę.
- Pačios populiariausios mokymų programos turėtų būti labiau diferencijuojamos, atsižvelgiant į dalyvių turimas žinias (tos pačios temos mokymus skirti pradedančiųjų ir pažengusiųjų grupėms).
- Būtina daugiau skatinti švietimo sistemos darbuotojų bendrąją mokymosi kultūrą (motyvuoti mokytis savarankiškai, kurti reikalavimus, kad visi švietimo sistemos darbuotojai privalėtų kuo daugiau valandų per metus praleisti stiprindami savo kompetencijas).
- Vertinti konkretų mokymų poveikį siauresniu mastu. Pavyzdžiui, galima klasės mastu vertinti, kaip pagerėjo mokinių rezultatai ar pasitenkinimas mokymo kokybe po to, kai jų mokytojas dalyvavo mokymuose. Tai paskatintų mokymų dalyvius kuo dažniau taikyti mokymų metu įgytas žinias.

## 1.4. 10 PRIORITETAS: VISUOMENĖS POREIKIUS ATITINKANTIS IR PAŽANGUS VIEŠASIS VALDYMAS IR 11 PRIORITETAS: TECHNINĖ PARAMA VEIKSMŲ PROGRAMAI ADMINISTRUOTI

Veiksmų programos 10-ojo prioriteto **pagrindiniai tikslai – pagerinti viešojo valdymo kokybę, didinti viešojo sektoriaus procesų skaidrumą bei pagerinti žmoniškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje**. 10 prioriteto veiklos finansuojamos ESF lėšomis. Veiklos, kurios įgyvendinamos pagal prioriteto priemones, siekiant pagrindinių tikslų, gali būti suskirstytos į tris plačias grupes:

- Pirmą, finansuojamas naujų priemonių diegimas, sistemų ir metodikų kūrimas (pavyzdžiui, paslaugų kokybės kriterijų sukūrimas). Taikant šią strategiją, prioriteto tikslų siekiama labiau fokusuojantis į universalias priemones (produktus). Kompetencijų stiprinimas šiuo atveju tampa papildoma veikla, siekiant apmokyti tikslines grupes, kaip naudotis atnaujintomis ar naujomis priemonėmis.
- Antra, investicijos skiriamos siekiant patobulinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų gebėjimus. Vadovaujantis prielaida, kad visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas gali būti sukurtas tik užtikrinant, kad jame dirbantys asmenys turi reikalingus įgūdžių bei žinių. Daugumoje priemonių mokymai pasitelkiami kaip pagrindinė veikla, įgyvendinama siekiant kelti viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijas. Siekiant užtikrinti procesų atvirumą ir skaidrumą, stiprinami ne tik viešojo valdymo institucijų, bet ir kitų perkančiųjų organizacijų viešųjų pirkimų gebėjimai.
- Trečia, pažanga viešojo valdymo srityje skatinama stengiantis įtraukti kuo didesnę visuomenės atstovų dalį. Šiam tikslui pasiekti daugiausia įgyvendinamos visuomenės informavimo bei mokymo veiklos.

11 VP prioritetą kiek skiriasi nuo pirmųjų dešimties. 11 prioritetą yra tiesiogiai susijęs su ES Veiksmų programa, juo **siekama užtikrinti efektyvų veiksmų programos administravimą**. Pagal šį prioritetą vykdomos veiklos finansuojamos ES Sanglaudos Fondo (SaF) lėšomis. Nepaisant to, prioritetą buvo įtrauktas į šio vertinimo objektą, atsižvelgiant į tai, kad mokymai sudaro reikšmingą jo veiklų dalį.

10-ojo ir 11-ojo prioritetų priemonėmis daugiausia finansuojami tos pačios tikslinės grupės – viešojo valdymo institucijų darbuotojų – mokymai. Dėl šios priežasties toliau šiame skyriuje šie VP prioritetai bus analizuojami kartu. Visuose 10 ir 11 prioritetų uždaviniuose numatomos mokymų veiklos. Todėl siekiant įvertinti mokymų tinkamumą, bus vertinami visi minėtų prioritetų uždaviniai.

Siekiant konkretumo, **šiam skyriuje daugiausia bus gilinamasi tik į vienos tikslinės grupės – viešojo valdymo institucijų darbuotojų – mokymus**. Visuomenės (pvz., verslo atstovų, NVO) mokymai finansuoti pagal 10-ąjį ir 11-ąjį prioritetus šiame skyriuje bus analizuojant tik vertinant jų bendrą tinkamumą (pirmoji hipotezė) bei stebėsenos rodiklius.

LR Finansų ministerijos duomenimis, viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai 2018 m. rugpjūtį jau buvo vykdomi pagal šešias VP 10-ojo prioriteto priemones. Taip pat mokymų veiklos vykdomos pagal 11-ąjį prioritetą finansuotose priemonėse. Dėl šios priežasties toliau šiame skyriuje bus analizuojamos tik pagal lentelėje išvardytas priemones finansuojami viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai (žr. 10p.1 lentelę).

**Lentelė 10p.1: 10 ir 11 prioriteto priemonės ir projektai, pagal kuriuos finansuojami viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai**

| Priemonė                                                                                                                              | Projektai                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10.1.1-ESFA-V-912 Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas</b>                             | Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0005 Viešųjų investicijų efektyvumo didinimas                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                       | Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-01-0006 Lietuvos vystomojo bendradarbiavimo politikos įgyvendinimo gerinimas bei Lietuvos viešojo valdymo institucijų ir jų darbuotojų gebėjimų stiprinimas                                                        |
|                                                                                                                                       | Nr. 10.1.1-ESFA-V-912-02-0003 Pasirengimas įgyvendinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo finansavimo pertvarką ir įgyvendinimo koordinavimas                                                                             |
| <b>10.1.2-ESFA-V-915 Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas</b> | Nr. 10.1.2-ESFA-V-915-01-0001 Atviros Vyriausybės iniciatyvos                                                                                                                                                                            |
| <b>10.1.2-ESFA-V-916 Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas</b>                                                      | Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                       | Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse                                                        |
|                                                                                                                                       | Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0004 Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas metodinėmis priemonėmis                                                                                                                                               |
| <b>10.1.3-ESFA-R-920 Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse</b>                                               | Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-81-0003 Teikiamų paslaugų procesų tobulinimas ir aptarnavimo kokybės gerinimas (Plungės rajono savivaldybėje (vienintelė savivaldybė, kuri 2018 m. rugpjūčio mėnesį jau buvo pradėjusi įgyvendinti mokymų veiklas) |
| <b>10.1.3-ESFA-V-918 Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui</b>        | Nr. 10.1.3-ESFA-V-918-01-0001 Vieningos informacijos teikimo linijos įdiegimas Lietuvos policijoje                                                                                                                                       |
| <b>10.1.4-ESFA-V-921 Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas</b>                                   | Nr. 10.1.4-ESFA-V-921-01-0001 Teisinio reguliavimo tinkamumo patikros                                                                                                                                                                    |
| <b>11.0.1-CPVA-V-201 Veiksmų programos administravimas</b>                                                                            | Visi projektai, kuriuose jau pradėtos mokymo veiklos                                                                                                                                                                                     |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## 1.4.1. AR VEIKSMŲ PROGRAMOS PRIEMONĖSE NUMATOMI MOKYMAI YRA TINKAMA VEIKLA UŽSIBRĖŽTIEMS UŽDAVINIAMS IR TIKSLAMS SIEKTI?

10p.2 lentelėje pateikiamas skirtinguose 10-ojo ir 11-ojo prioriteto uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas.

**Lentelė 10p.2: 10-ojo ir 11-ojo prioritetų uždavinių, kuriuose numatomi mokymai, tinkamumo vertinimas.**

| Uždavinys                                                              | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Intervencijų logikos pagrindumas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10.1.1. Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus</b>              | <b>Taip.</b> Remiantis ES struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimu <sup>81</sup> , dėl kintančios socialinės ir ekonominės situacijos, išorinių ir vidinių reikalavimų viešojo sektoriaus darbo efektyvumui ir kokybei, egzistuoja darbuotojų kvalifikacijų / kompetencijų aktualumo praradimo rizika. Tačiau remiantis Veiksmų programa, nepakankama orientacija į rezultatus egzistuoja ir dėl bendro pobūdžio „objektyvesnių“ priežasčių (pvz., viešojo valdymo reformų įgyvendinimo trūkumo).                                                        | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Viešojo valdymo institucijų ir įstaigų darbuotojai<br><br><b>Numatyti mokymai:</b><br>Viešojo valdymo institucijų ir įstaigų darbuotojų kompetencijų stiprinimas (daugiausia neformalus trumpalaikiai specialieji profesiniai mokymai) – ugdamos kompetencijos, tiesiogiai susijusios su asmens užimama darbo vieta. | <b>Ne.</b> Maža tikimybė, kad alternatyvios veiklos (pvz., vidaus administravimo tobulinimo iniciatyvos, nacionalinių viešojo valdymo reformų įgyvendinimas) būtų pakankamai rezultatyvios, jei daugumoje viešojo valdymo įstaigų trūks darbuotojų, galinčių taikyti naujus metodus ir iniciatyvas savo kasdienėje veikloje.                                                                                                                                                                                                                    | <b>Neutralus vertinimas</b><br>Neįmanoma nustatyti, ar valstybės biudžeto lėšų būtų užtekę tokiame pačiame mokymų skaičiui įgyvendinti. Tačiau remiantis interviu su už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovais, galima prognozuoti, kad ES investicijos leidžia padaryti spurtą (iškart apmokyti didžiulį viešojo valdymo institucijų darbuotojų skaičių). Tikėtina, kad be ES investicijų būtų organizuojamos tik pavienės mokymų veiklos, todėl pagerėtų tik kai kurių įstaigų ir institucijų vykdomų procesų kokybė. |
| <b>10.1.2. Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą</b> | <b>Iš dalies.</b> Remiantis bendrosiomis EBPO rekomendacijomis, viena iš svarbiausių visuomenės integralumo dalių yra gebėjimų stiprinimas. <sup>82</sup> Nacionalinėje kovos su korupcija programoje <sup>83</sup> taip užsimenama apie Lietuvoje egzistuojančią kovai su korupcija būtinos kvalifikacijos ir žinių stoką, prisidedančią prie bendro korupcijos lygio. Be to, STT darbuotojų teigimu, vykdydami įprastas veiklas jie pastebėjo, kad didelei viešojo valdymo institucijų darbuotojų daliai trūksta bazinių kompetencijų, būtinų skaidrumo lygiui užtikrinti. Tačiau | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Gyventojai, NVO, valstybės politikai, viešojo valdymo institucijų darbuotojai; viešojo valdymo institucijoms nepriskiriamų perkančiųjų organizacijų darbuotojai<br><br><b>Numatyti mokymai:</b><br>* Kompetencijų korupcijos prevencijos, tarnybinės etikos, viešųjų pirkimų srityje stiprinimas (daugiausia         | <b>Iš dalies.</b> Siekiant kuo greičiau sumažinti korupcijos lygį, būtina skirtingas veiklas derinti tarpusavyje. Būtent tai ir stengiamasi daryti įgyvendinant pagal šį uždavinį finansuojamas priemonės. Pagirtina, kad visas priemonės ir projektus siekiama suderinti tarpusavyje, remiantis Nacionaline kovos su korupcija strategija. Pakanka įrodymų, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojams trūksta kompetencijų, kurios yra būtinos siekiant užtikrinti procesų skaidrumą. Remiantis interviu su projektų vykdytojais bei mokymų | <b>Žr. „Intervencijų logikos pagrindumas?“ prie uždavinio 10.1.1.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

<sup>81</sup> BGI Consulting (2015).) „Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijos žmogiškųjų išteklių plėtrai. 2007–2013 metų ES struktūrinės paramos poveikio žmogiškųjų išteklių plėtrai vertinimo rezultatai“.

<sup>82</sup> OECD (2017).) Recommendation on Public Integrity. Prieinama adresu: <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/>.

<sup>83</sup> Nacionalinė kovos su korupcija programa. Prieinama adresu: <https://www.stt.lt/lt/menu/nacionaline-kovos-su-korupcija-programa/nkkp-2015-2025/> [žiūrėta 2018 09 23].

| Uždavinys                                                                                                 | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                              | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Intervencijų logikos pagrindimas                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | nepakankamas viešojo valdymo procesų atvirumas yra nulemtas ne tik žinių ir įgūdžių, bet ir asmeninės darbuotojų motyvacijos trūkumo bei vertybinių iššūkių (remiantis interviu su projektų vykdytojais). Siekiant keisti vertybines nuostatas, vienos dienos mokymai nebūtų pati efektyviausia veikla – būtinas nuolatinis švietimas.<br>Nepakankamas visuomenės įsitraukimas į viešojo sektoriaus procesus labiau yra nulemtas motyvacijos, nei konkrečių žinių trūkumo. Todėl mokymai turėtų būti suvokiami kaip papildoma veikla šalia kitų veiklų, kuriomis dažniau pasiekiamas didesnis auditorijos skaičius (pvz., renginiai, reklaminės kampanijos ir pan.). | specialieji profesiniai mokymai)<br>*Mokymų veiklos, skirtos informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti (daugiausia bendrųjų įgūdžių mokymas).                                                               | stebėsenos rezultatais, dažnai viešojo valdymo institucijų darbuotojai stokoja motyvacijos dalyvauti net vienos dienos mokymuose, todėl tikimybė, kad jie skirtų savo laisvą laiką mokymuisi, siekiant sumažinti korupcijos lygį valstybėje, yra dar mažesnė. Atsižvelgiant į tai, mokymai yra svarbi veikla. Tačiau ji privalo būti neatsiejama nuo kontrolės ir skatinimo taikyti įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje.<br>90 % iš šiame vertinime apklaustų 49 visuomenės atstovų, dalyvavusių mokymuose pagal šio uždavinio priemonę „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“, nesutinka su teiginiu, kad kitos veiklos būtų naudingesnės už mokymus, siekiant padidinti visuomenės socialinę ir pilietinę atsakomybę.                     |                                                                       |
| <b>10.1.3. Pagerinti visuomenės teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams</b> | <b>Taip.</b> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. nutarime „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“ teigiama, kad darbuotojų kompetencijų kėlimas yra būtina veikla. <sup>84</sup> Tyrimuose minima, kad Lietuvoje egzistuoja viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų kompetencijų trūkumo problema. <sup>85</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Visuomenė, viešojo valdymo institucijų darbuotojai.<br><br><b>Numatyti mokymai:</b><br>Viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų, reikalingų gerinti paslaugų ir (ar) asmenų aptarnavimo kokybę, stiprinimas | <b>Iš dalies.</b> Remiantis bendrosiomis valstybės strategijomis <sup>86</sup> , nuolatinis darbuotojų mokymasis yra viena iš esminių prielaidų, siekiant užtikrinti viešojo sektoriaus procesų efektyvumą bei teikiamų veiklų kokybę. Tačiau kartu būtina paminėti, kad nepakankama viešųjų paslaugų kokybė taip pat yra nulemta ir „sisteminių problemų“ (pvz., neegzistuojanti darbuotojų motyvavimo sistema, siejanti darbo užmokestį su darbo kokybe, kokybės standartų trūkumas) <sup>87</sup> . Atsižvelgiant į tai, mokymai gali būti rezultatyvūs tik visų pirma sukuriant tinkamą aplinką, motyvuojančią darbuotojus teikti kuo kokybiškesnes paslaugas. Tinkamų sąlygų kūrimas įgyvendinamas kitomis uždavinio veiklomis (pvz., paslaugų ir jų teikimo procedūrų analizė, paslaugų teikimo tikslingumo | <b>Žr. „Intervencijų logikos pagrindimas?“ prie uždavinio 10.1.1.</b> |

<sup>84</sup> Ibid. LR vyriausybė (2014) VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO 2014–2017 METŲ STRATEGIJA <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4c20f1e0e7f811e38557d238694e3fc9/yJvixmiopw> [žiūrėta 2018 09 15].

<sup>85</sup> „Visionary Analytics“ (2015). ) INOVATYVUS VIEŠASIS SEKTORIUS – MISIJA ĮMANOMA? TEMINIO TYRIMO ATASKAITA <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eaeelafd0bc14fbf56/1>.

<sup>86</sup> Pz. LR vyriausybė (2014). Valstybės tarnautojų mokymo) 2014–2017 metų strategija. Prieinama adresu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4c20f1e0e7f811e38557d238694e3fc9/yJvixmiopw> [žiūrėta 2018 09 15].

<sup>87</sup> „Visionary Analytics“ (2015) INOVATYVUS VIEŠASIS SEKTORIUS – MISIJA ĮMANOMA? TEMINIO TYRIMO ATASKAITA <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eaeelafd0bc14fbf56/1>.



| Uždavinys                                                            | Problemos egzistuoja dėl tikslinių grupių kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tikslinės grupės / Numatyti mokymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ar pakaktų alternatyvių veiklų?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Intervencijų logikos pagrindimas                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10.1.4. Pagerinti verslo reguliavimo aplinką                         | Iš dalies. Viešojo valdymo darbuotojams stokojant būtinųjų kompetencijų ir motyvacijos, nepakankamai taikomos naujos priemonės, galinčios pagerinti verslo reguliavimo aplinką.                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, tarpinės organizacijos, visuomenė<br><br><b>Numatyti mokymai:</b><br>Kompetencijų, reikalingų geresnio reglamentavimo priemonių diegimui bei ūkio subjektų veiklos (verslo) priežiūros efektyvumo didinimui, stiprinimas                                                                                             | vertinimas, paslaugų optimizavimas, jų kokybės standartų kūrimas).<br><br><b>Iš dalies.</b> Verslo reguliavimo aplinkos iššūkiai egzistuoja dėl tinkamų reglamentavimo priemonių trūkumo, nepakankamo ūkio subjektų veiklos priežiūros sistemos efektyvumo ir pan., t. y. labiau akcentuojamas strateginių ir sisteminio lygmens pokyčių poreikis. Tačiau šie pokyčiai negali būti rezultatyviai įgyvendinti, darbuotojams stokojant būtinųjų kompetencijų. Todėl turi būti stiprinami viešojo valdymo institucijų darbuotojų gebėjimai, reikalingi tinkamam minėtų geresnio reglamentavimo priemonių kūrimui, vykdymui ir šių veiksmų koordinavimui. <sup>88</sup> | Žr. „Intervencijų logikos pagrindimas?“ prie uždavinio 10.1.1.                                                                                                                                                       |
| 10.1.5. Pagerinti žmoniškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje | Taip. Remiantis 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, viešojo sektoriaus darbuotojams ypač trūksta bendrųjų strateginių kompetencijų (pvz., lyderystė, planavimas). <sup>89</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Viešojo valdymo institucijų darbuotojai; projektų vykdytojai ir partnerių organizacijų darbuotojai<br><b>Numatyti mokymai:</b><br>Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojų kompetencijų stiprinimas                                                                                                                                        | <b>Iš dalies.</b> Kaip ir kituose 10 prioriteto uždaviniuose, mokymai yra svarbūs ir būtini. Tačiau kartu privalo būti skiriamas kuo didesnis dėmesys ir alternatyvioms veikloms (pvz., pagirtina, kad Veiksmų programoje numatyta asmenų kompetencijas stiprinti ne tik pavienėmis mokymų veiklomis, bet ir skatinant nuolatinį institucijų tarpusavio bendradarbiavimą.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Žr. „Intervencijų logikos pagrindimas?“ prie uždavinio 10.1.1.                                                                                                                                                       |
| 11.1. Užtikrinti efektyvų veiksmų programos administravimą           | Taip. 2007–2013 m. programavimo laikotarpiu finansuojant techninės paramos lėšomis Lietuvoje sukurta efektyvi ir tinkamai veikianti, geras finansų valdymo principais grįsta ES fondų administravimo sistema. <sup>90</sup> Tačiau šios sistemos tęstinumas gali būti užtikrintas tik nuolat tobulinant su ja dirbančių asmenų kompetencijas ir apmokant naujus darbuotojus (tai iš dalies atliepiant iššūkius, nulemtus didelės darbuotojų, administruojančių VP, kaitos). | <b>Tikslinė grupė:</b><br>Viešojo valdymo institucijų ir įstaigų darbuotojai, VP projektų vykdytojai, socialiniai ir ekonominiai partneriai<br><br><b>Numatyti mokymai:</b><br>Europos Sąjungos investicijų fondų lėšas administruojančių institucijų, ekonominių ir socialinių partnerių, projektų vykdytojų gebėjimų administruoti ir naudoti ES investicinių fondų lėšas stiprinimas | <b>Ne.</b> Veiksmų programos administravimas yra specifinė veikla (t. y. darbo kitose, su VP tiesiogiai nesusijusiose pozicijose metu neįgyjami visi būtinieji įgūdžiai ir žinios). Be to, procesai vyksta kiek greičiau, lyginant su kitomis viešojo sektoriaus sritimis (pvz., programavimo laikotarpiai tęsiasi vos 6 metus, todėl naujų darbuotojų savarankiškas mokymasis darbo vietoje būtų ne pati tinkamiausia strategija).                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Kiekybinis ir kokybinis papildomumas.</b><br>Šių mokymų poreikis yra nulemtas pačios Veiksmų programos egzistavimo. Todėl Veiksmų programos administravimas negali būti finansuojamas valstybės biudžeto lėšomis. |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis lentelėje nurodyta informacija.

<sup>88</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>89</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“.

<sup>90</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

Toliau šiame skyriuje pateikiamas bendras 10-ojo ir 11-ojo prioritetų uždaviniuose numatomų mokymų tinkamumo vertinimas.

|                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b>                                             |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo.</b> |  |

**Tikimybė, kad problemos, kurias siekiama spręsti įgyvendinant konkrečius VP uždavinius, iš dalies egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo, yra santykinai aukšta.**

- Iššūkiai, susiję su viešojo sektoriaus pažanga ir procesų efektyvumu iš dalies egzistuoja dėl tikslinių grupių žinių ir kompetencijų trūkumo. Dauguma viešojo sektoriaus iššūkių egzistuoja dėl sisteminių (ne individualaus lygmens) problemų (pvz., naujų strategijų, metodikų, motyvavimo sistemos trūkumas). Atsižvelgiant į tai, išryškėja dvi bendrosios sritys, kur jaučiamas viešojo valdymo institucijų darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų trūkumas. Pirmą, efektyvios naujos priemonės ir pokyčiai gali būti įgyvendinami ugdant bendrąsias strategines kompetencijas. Antra, kai naujos priemonės jau yra sukurtos, darbuotojams trūksta kompetencijų, reikalingų norint jas taikyti. Siekiant spręsti šiuos iššūkius, mokymų finansavimas atrodo tinkama veikla.
- Tačiau dalis sprendžiamų problemų, kurios yra bent iš dalies susijusios su žmogiškaisiais ištekliais, yra nulemtos ne asmens galimybių (žinių, įgūdžių), o noro (motyvacijos) trūkumo. Pavyzdžiui, viešojo valdymo institucijų darbuotojai ne visuomet yra patys suinteresuoti didinti viešojo sektoriaus atvirumą, dažniausiai viešųjų paslaugų tiekėjų darbo užmokestis nepriklauso nuo jų teikiamų paslaugų kokybės ir pan. Mokymų veiklos tik retais atvejais gali padidinti darbuotojų motyvaciją keisti darbo principus ir požiūrį į darbą. Tikėtina, kad, padidinus motyvaciją, patys asmenys imtų daugiau investuoti į savo kompetencijų tobulinimą.
- Gana panaši situacija ir vertinant visuomenės ir NVO atstovų kompetencijų, reikalingų norint įsitraukti į viešojo valdymo procesus, lygį. Remiantis Veiksmų programa, pastebimas kompetencijų trūkumas. Tačiau, visų pirma, akcentuojama, kad pati sistema nėra tinkama, siekiant įtraukti piliečius (pvz., savivaldos sistema Lietuvoje neužtikrina realios savivaldos, nepakankamai atsižvelgiama į piliečių atsiliepimus apie teikiamų paslaugų kokybę)<sup>91</sup>. Tai reiškia, kad net ir sustiprinus visuomenės atstovų kompetencijas, nepakankamo jų įsitraukimo į viešojo valdymo procesus problema būtų išspręsta tik iš dalies (jei kartu nebus keičiama bendroji sistema).

|                                                                                                                                 |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Alternatyvios veiklos (nevykdant mokymų) būtų nepakankamos tikslams pasiekti.</b>                                |  |

**Tikimybė, kad alternatyvios veiklos (nevykdant mokymų) būtų nepakankamos tikslams pasiekti, yra santykinai aukšta.**

- Interviu su projektų vykdytojais metu, kalbant apie viešojo sektoriaus institucijų darbuotojus dažnai buvo minimas jų motyvacijos dalyvauti mokymuose trūkumas. Tai leidžia teigti, kad alternatyvios veiklos, nukreiptos į motyvacijos ar procesų efektyvumo didinimą, galimai leistų efektyviau pasiekti prioritetų tikslų. Tačiau yra didelė tikimybė, kad nevykdant mokymų alternatyvios veiklos būtų nepakankamos tikslams pasiekti (pvz., būtų sukurtos sistemos, kurias dėl kompetencijų trūkumo galėtų savo veikloje taikyti tik nedidelė VVI darbuotojų dalis).
- Informacija, leidžianti įvertinti, ar mokymams alternatyvios veiklos, nukreiptos į kompetencijų stiprinimą, yra tinkamesnės, yra dviprasmiška – išvados gali būti tik „preliminarios“. VTD atstovų teigimu, naujajame Valstybės tarnybos įstatyme bus pažymima, kad prioritetas turėtų būti skiriamas ne mokymams, o kitoms mokymo formoms (valstybės tarnautojų savišvietai, mokymuisi veikloje ir mokymuisi iš kitų asmenų). Tačiau remiantis šio vertinimo metu atliktomis projektų atvejo studijomis, išryškėjo, kad alternatyvios veiklos, skirtos viešojo valdymo institucijų darbuotojų savarankiškam mokymuisi, būtų nepakankamos siekiant užtikrinti

<sup>91</sup> „Visionary Analytics“ (2015) INOVATYVUS VIEŠASIS SEKTORIUS – MISIJA ĮMANOMA? TEMINIO TYRIMO ATASKAITA  
<https://www.lietuva2030.lt/lt/download/ffc4faf204a194e9dc92a1d9e2271d23eae1afd0bc14bf56/1>.

kompetencijų stiprinimą. Projektų vykdytojų teigimu, tik patys iniciatyviausi darbuotojai savarankiškai skaito prieinamą medžiagą. Atsižvelgiant į bendro sutarimo apie viešojo valdymo institucijų darbuotojų galimybes ir motyvaciją mokytis savarankiškai trūkumą, darytina išvada, kad turi egzistuoti kuo įvairesnių mokymo formų pasiūla. Idėja, kad dalis mokymų gali vykti alternatyviomis formomis (pvz., mentorystės programos), yra logiška ir pagrįsta. Alternatyvių mokymosi būdų skatinimui, pasitelkiant ES investicijas, turi būti skiriamas daug didesnis dėmesys (šiuo metu absoliučiai dominuoja neformalių trumpalaikių mokymų finansavimas). Tačiau visiškas mokymų atsisakymas būtų pernelyg radikalus žingsnis.

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.**

**Kriterijus: Mokymai skatina investicijų papildomumą, tai yra pareiškėjai be finansavimo nebūtų tobulinę savo kompetencijų arba mokymo kokybė būtų žemesnė.**



**Tikimybė, kad mokymai skatina investicijų papildomumą, yra santykinai aukšta. Egzistuoja tik nedidelė privačių lėšų išstūmimo rizika.**

- Viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai būtų finansuojami valstybės biudžeto lėšomis ir be ES investicijų. Tačiau remiantis interviu su už priemonių įgyvendinimą atsakingų institucijų atstovais, galima prognozuoti, kad ES investicijos leidžia padaryti spurtą (iškart apmokėti didelį viešojo valdymo institucijų darbuotojų skaičių). Tikėtina, kad be ES investicijų būtų organizuojamos tik pavienės mokymų veiklos, todėl pagerėtų tik kai kurių įstaigų ir institucijų vykdomų procesų kokybė.
- Remiantis šiame vertinime vykdytos mokymų dalyvių apklausos rezultatais išryškėja, kad tam tikrais atvejais galėjo įvykti investicijų pakeičiamumas. 38 % iš 198 apklaustųjų teigė, kad, jei grįžtų laiku atgal, sutiktų tokiuose pačiuose mokymuose dalyvauti ir savo lėšomis. Taip pat beveik pusė (47 %) šios apklausos respondentų buvo linkę sutikti su teiginiu, kad jei mokymai nebūtų buvę finansuoti ESF lėšomis, juos būtų finansavęs kažkas kitas (pvz., jų darbdavys). Atsižvelgiant į interviu su projektų vykdytojais ir projekte vykusias diskusijas, tikimybė, kad patys viešojo valdymo institucijų darbuotojai būtų suinteresuoti privačiomis lėšomis finansuoti visą mokymų kainą, yra maža. Tačiau vertėtų apsvarstyti tikimybę, kad dalyviai dažniau prisidėtų netiesioginėmis išlaidomis (pvz., apmokėtų savo kelionę į mokymų vietą, maitinimą, nakvynę). Tikėtina, kad tai padidintų dalyvių suinteresuotumą labiau stengtis mokymų metu (būtų išvengiama neigiamo mokymų, kaip nemokamos prekės, efekto).

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant galima teigti, kad **10-ojo ir 11-ojo prioritetų priemonėse numatomų mokymų tinkamumas yra santykinai aukštas. Egzistuoja kompetencijų trūkumo problema; maža tikimybė, kad pakaktų vien tik alternatyvių mokymo veiklų (mentorystė, savarankiško mokymosi skatinimas).** Tačiau verta pažymėti keletą vertintojų rekomendacijų, kaip mokymų tinkamumas galėtų būti kiek patobulintas:

- Dauguma viešojo sektoriaus iššūkių egzistuoja dėl sisteminių (ne individualaus lygmens) problemų. Būtina daugiau dėmesio skirti naujų strategijų, metodikų ir motyvavimo sistemų kūrimui bei jų derinimui su mokymo veiklomis.
- Atidžiau įvertinti faktą, kad dalis sprendžiamų problemų yra nulemtos ne asmens galimybių (žinių, įgūdžių), o noro (motyvacijos) trūkumo (itin aktualu siekiant užtikrinti antikorupcinės aplinkos sukūrimą).

### 1.4.2. AR VYKDOMI MOKYMAI ATITINKA TIKSLINIŲ GRUPIŲ POREIKIUS?

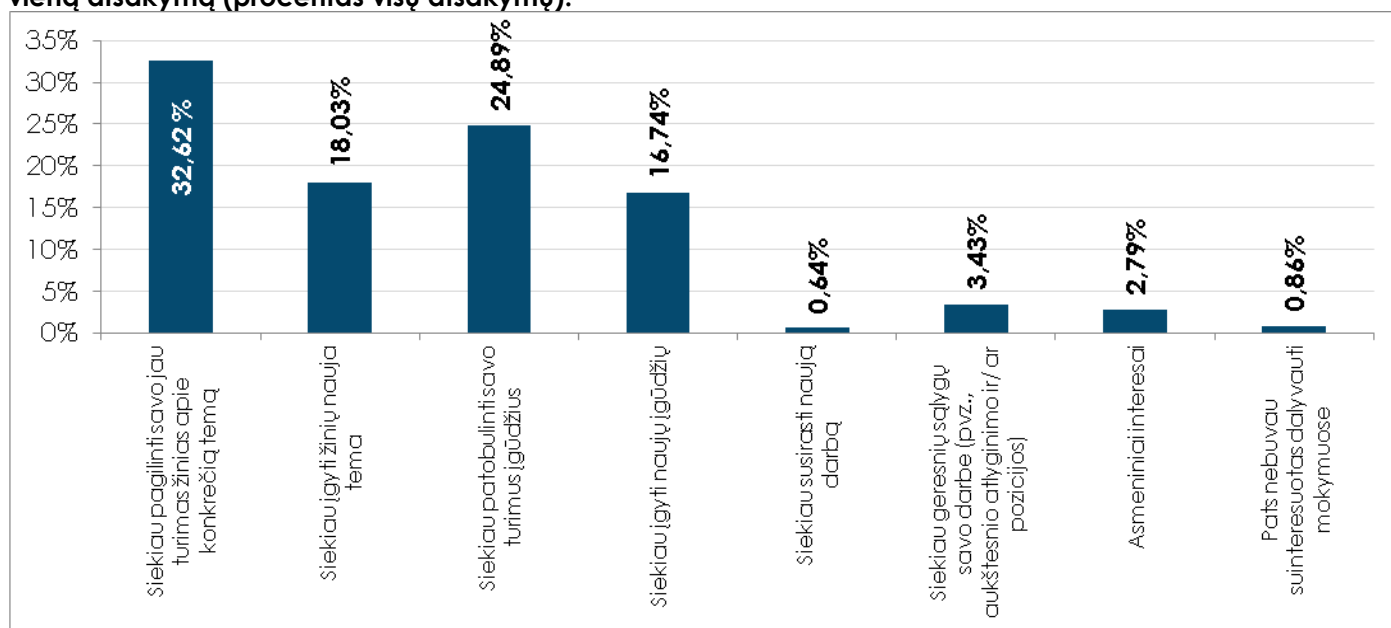
Toliau šiame skyriuje bus analizuojama, ar organizuojami mokymai atitinka tikslinės grupės – viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikius.

Visi viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai turi vadovautis bendrosiomis Vidaus reikalų ministerijos rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų mokymo. Mokymų vykdymas gali būti patikėtas tik Kvalifikacijos

tobulinimo įstaigų ir mokymo programų sąraše<sup>92</sup> esančioms patvirtintoms mokymo įstaigoms bei mokymų tiekėjams. Mokymų dalyviai atrenkami taikant dvi skirtingas strategijas. Vienų projektų vykdytojai užsibrėžia, koks skaičius konkrečių įstaigų asmenų, užimančių specifines pareigas, privalo būti apmokomas (pvz., projektas „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“). Kitu atveju mokymai vykdomi laisvesne forma – mokymuose dalyvauja visi norintys viešojo valdymo institucijų darbuotojai (pvz., projektas „Naujo tipo viešųjų pirkimų skatinimas“).

**Viešojo valdymo institucijų darbuotojų, dalyvavusių mokymuose, atsakymai į dalį apklausos klausimų** yra vienas iš reikšmingiausių rodiklių, leidžiančių įvertinti, ar organizuoti mokymai atitiko jų poreikius. Paklausti, kokie buvo pagrindiniai jų dalyvavimo mokymuose tikslai, respondentai daugiausia minėjo siekį pagilinti turimas žinias ar patobulinti turimus įgūdžius (32,6 % iš 466 atsakymų buvo apie žinių gilinimą, o 24,9 % – apie įgūdžių tobulinimą). Kiek rečiau buvo minimas siekis įgyti žinių nauja tema (18,03 % iš 466 atsakymų) ir siekis įgyti naujų įgūdžių (16,7 % iš 466 atsakymų). Palyginti su kitų tikslinių grupių mokymais (pavyzdžiui, socialinių įgūdžių stiprinimo mokymuose, finansuotuose pagal 8-ąjį prioritetą, dalyvavusiais asmenimis), tik nedidelė viešojo valdymo institucijų darbuotojų dalis dalyvavo mokymuose dėl asmeninių interesų (3,4 % iš 466 atsakymų). Taip pat dalyvaudami mokymuose asmenys nesiekė susirasti darbą (šį siekį buvo pažymėtas tik 0,6 % iš visų 466 atsakymų). Tai parodo, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojai, dalyvaudami mokymuose, daugiausia tiesiog siekė tobulinti savo profesines kompetencijas, kad padidintų savo profesionalumą ar produktyvumą, nekeičiant profesijos ar darbo vietos. Šiuo aspektu ši tikslinė grupė panaši į švietimo sistemos darbuotojų tikslinę grupę.

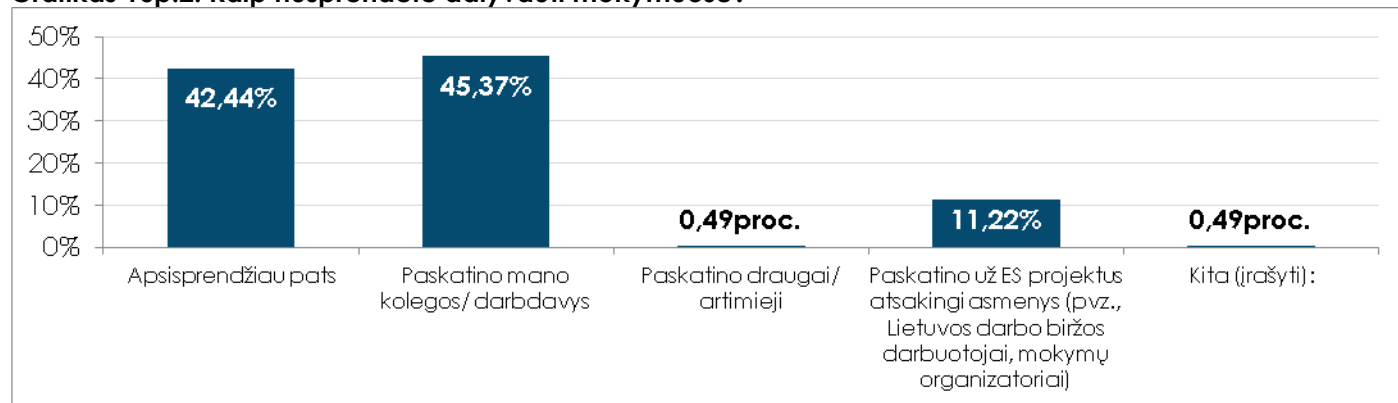
**Grafikas 10p.1. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą, – 205; atsakymų skaičius – 466. Pastaba: nė vienas respondentas į šį klausimą neatsakė „Kitas“. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Mažiau nei pusė iš visų 205 į klausimą atsakusių apklausos respondentų (42,4 % iš 205 respondentų) nusprendė mokymuose dalyvauti patys. Beveik lygiai toks pat skaičius į apklausą atsakusių viešojo valdymo institucijų darbuotojų (45,3 %) mokymuose dalyvauti nusprendė paskatinti kolegų ar darbdavių. Dalis respondentų taip pat minėjo, kad juos dalyvauti paskatino už ES projektus atsakingi asmenys (ši atsakymą pasirinko 11,22 % iš 205 į klausimą atsakusių respondentų).

<sup>92</sup> Valstybės tarnybos portalas (2018). Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir mokymo programų sąrašas <http://portalas.vtd.lt/lt/valstybes-tarnautoju-mokymas-535.html> [žiūrėta 2018 09 20].

**Grafikas 10p.2. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**

Respondentai – 205. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

89 % iš 198 į apklausą atsakiusiųjų asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad prieš mokymus aiškiai žinojo, kokių žinių ir įgūdžių jiems trūksta. 86 % iš 198 į apklausą atsakiusių asmenų sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu, kad mokymų metu stiprino būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jautė tuo metu. Remiantis apklausos rezultatais, 10 % iš 952 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymuose dalyvavo tik todėl, kad buvo tokie reikalavimai. Net 31 % teigė, kad jei būtų galėję pasirinkti, būtų dalyvavę kitokiuose mokymuose, kad sustiprintų savo žinias ir įgūdžius.

Toliau šiame skyriuje, remiantis prieš tai pateikta informacija, vertinami kriterijai, kuriais tikrinama, ar mokymai atitinka viešojo valdymo institucijų darbuotojų tikslinės grupės poreikius.

**Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.**

**Kriterijus: Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinės grupės.**



Remiantis apklausų rezultatais, interviu su mokymų dalyviais bei priemonių ir projektų atvejo studijomis, ryškėja, kad **tik iš dalies investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinė grupė (santykinai žemas vertinimas).**

- Kriterijai, leidžiantys pamatuoti mokymų atitiktį dalyvių poreikiams, neleidžia į šį klausimą atsakyti vienareikšmiškai. Remiantis vertinimo apklausos rezultatais, didžioji dalyvių dalis (86 % iš 198 apklaustųjų) sutiko su teiginiu, kad mokymų metu stiprino būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jautė tuo metu. Tačiau kitų klausimų rezultatai leidžia teigti, kad patys dalyviai ne visuomet stipriai jautė mokymų metu tobulintų žinių ir įgūdžių trūkumą. Pavyzdžiui, beveik trečdalis mokymų dalyvių sutiko su teiginiu, kad jei būtų galėję, būtų pasirinkę dalyvauti kitokiuose mokymuose tam, kad sustiprintų savo žinias ir įgūdžius. Be to, vos mažiau nei pusė dalyvių apsisprendė mokymuose dalyvauti patys (beveik toks pats skaičius asmenų buvo paskatinti kolegų ar darbdavių).
- Remiantis interviu su projektų įgyvendintojais bei mokymų vykdytojais, mokymų pradžioje kai kurie dalyviai teigia, kad neturi jokių lūkesčių dėl mokymų. Su kai kuriais asmenimis būna sunku dirbti, nes jie būna visiškai nemotyvuoti kažko išmokti (remiantis mokymų stebėsenos rezultatais). Be to, projektų vykdytojai užsimena, kad jie kovoja su problema, kai užsiregistravę mokymų dalyviai atbūna tik dalį mokymų laiko.
- Visa tai iliustruoja, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojai patys ne visada jaučia žinių ir įgūdžių trūkumą. Dėl šios priežasties būtina daugiau dėmesio skirti asmenų motyvavimui prieš mokymus. Pavyzdžiui, susitikti su tikslinių institucijų darbuotojais prieš mokymus ir praveisti bent trumpą diskusiją, galinčią įrodyti, kodėl jų dalyvavimas mokymuose yra svarbus, arba jiems patiems įrodyti egzistuojantį būtinųjų žinių ir įgūdžių trūkumą. Pavyzdžiui, išsiunčiant nedidelės apimties praktines užduotis, kuriomis patys dalyviai galėtų patikrinti, ar jiems trūksta konkrečių kompetencijų. Be to, tokiu būdu gali būti patikslinami būsimų dalyvių mokymosi poreikiai.



- Be to, šiame projekte organizuotos diskusijos metu buvo akcentuojama, kad mokymų temų pasirinkimas yra nepakankamas. Kai kurie tikslinės grupės atstovai teigė, kad „metai iš metų“ visi jie dalyvauja gana panašių temų mokymuose. Tai parodo, kad galimai egzistuoja vienu mokymų temų perteklius, o kitų – trūkumas.

**Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.**
**Kriterijus: Finansuojamų mokymų tipas (neprofesiniai ar profesiniai, formalūs ar neformalūs) atitinka tikslinių grupių poreikius.**


Vertintojų nuomone, finansuojamų mokymų tipas gana gerai atitinka tikslinių grupių poreikius.

- Viešojo valdymo institucijų darbuotojai yra asmenys, jau turintys profesinę kvalifikaciją. Todėl siekiant stiprinti jų kompetencijas gana siauroje srityje, neformalūs trumpalaikiai mokymai atrodo kaip labiausiai pagrįstas pasirinkimas.
- Tačiau turėtų būti siūloma didesnė mokymų tipų įvairovė tam, kad darbuotojai galėtų mokymų programas rinktis pagal savo poreikius. Nuotoliniai savarankiški mokymai (įtraukiant praktines užduotis) dėl lankstesnio laiko būtų geriau suderinami su tiesioginėmis darbuotojų pareigomis. Taip pat dalis tikslinės grupės atstovų gali būti suinteresuoti gilintis į konkrečią temą ir kelti savo formalias kompetencijas. Todėl turėtų atsirasti ir ilgiau trunkančių arba formalų mokymų programų pasiūla. Galimybės ugdyti kompetencijas įvairiomis mokymo formomis ir būdais svarba akcentuojama ir Valstybės tarnautojų strategijoje.<sup>93</sup>

**Hipotezė: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.**
**Kriterijus: Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje.**

**Stiprinami įgūdžiai, kurių trūkumas jaučiamas rinkoje:**

- Finansuojami mokymai yra gana gerai suderinti su valstybės strategijomis dėl viešojo sektoriaus darbuotojų mokymų. Pavyzdžiui, siekdamas nustatyti prioritetinius valstybės tarnautojų mokymosi tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, 2013 m. Valstybės tarnybos departamentas atliko aplinkos analizę<sup>94</sup> ir apklausė valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų vadovus, struktūrinių padalinių vadovus bei personalo administravimo funkcijas atliekančius asmenis. Apklausos duomenimis, apie 67 % respondentų iš esmės buvo patenkinti dabartine valstybės tarnautojų mokymo sistema. Tačiau apklausa taip pat parodė, kad nemaža dalis respondentų siūlo tobulinti įvairaus lygmens vadovų mokymą (apie 82 procentus respondentų). Iš apklausos matyti, kad 2014–2020 m. laikotarpiu daugiausia dėmesio siūloma skirti valstybės tarnautojų profesiniams gebėjimams, reikalingiems konkrečioms, pareigybės aprašyme nustatytoms funkcijoms atlikti, tobulinti (apie 95 % respondentų) ir valstybės tarnautojų, teikiančių paslaugas gyventojams, orientavimosi į klientą gebėjimams lavinti (apie 90 % respondentų). Būtent šie mokymai ir įgyvendinami finansuojamose priemonėse. Vadovų kompetencijos stiprinamos pagal 10.1.5 uždavinį „Pagerinti žmoniškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje“. Dauguma mokymų yra nukreipti į specialiųjų profesinių gebėjimų stiprinimą. Tačiau kai kurie rinkos poreikiai yra išpildomi nepakankamai. Pavyzdžiui, Valstybės tarnautojų mokymų strategijoje<sup>95</sup> taip pat siūloma stiprinti valstybės tarnautojų analitinius gebėjimus bei daugiau dėmesio skirti komunikaciniams įgūdžiams tobulinti. Remiantis VP analize, vertintojų nuomone, pagal VP priemones šie gebėjimai stiprinami nepakankamai.
- Ironiška, tačiau vertinimo metu išryškėjo, kad šiuo metu valstybės tarnyboje labai trūksta kompetencijų, susijusių su žmoniškųjų išteklių vadyba. Kokybiška žmoniškųjų išteklių vadyba galėtų užtikrinti, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojai galėtų kuo dažniau pasirinkti mokymus, geriausiai atitinkančius jų poreikius. Atsižvelgiant į tai, VP priemonėse didesnis dėmesys turėtų būti skiriamas būtent žmoniškųjų išteklių vadybai. Viena šio uždavinio aktualiausių priemonių yra priemonė Nr. 10.1.5-ESFA-K-926 „Personalo valdymo valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose tobulinimo iniciatyvų skatinimas“. Ja buvo numatomos diegti pažangios personalo valdymo priemonės, mokymų planavimo ir organizavimo (įskaitant mentorystės

<sup>93</sup> <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4c20f1e0e7f811e38557d238694e3fc9/yJvixmiopw>.

<sup>94</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“.

<sup>95</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014–2017 metų strategijos patvirtinimo“.

ir nuotolinio mokymo) sistemų kūrimas, diegimas ir (ar) tobulinimas bei kompetencijomis grįsto žmogiškųjų išteklių valdymo modelio įstaigoje diegimas. Nepaisant to, kad ši priemonė yra esminė siekiant didinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų kokybę ir efektyvumą, ji negalėjo startuoti, kol nebuvo reikalingų valstybės tarnybos įstatymo pakeitimų. Galiausiai šiai priemonei ES fondų investicijų nebuvo skirta.

- Kai kurių priemonių vykdytojai nustatė, kad projektų įgyvendintojai prieš organizuodami mokymus privalo atlikti specifinius mokymų poreikių tyrimus (remiantis interviu su priemonių vykdytojais). Šis reikalavimas turėtų būti taikomas absoliučiai visais atvejais, nepriklausomai nuo tikslinės grupės.

**Hipotezė: Veiksmų programos priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant galima teigti, kad organizuojamų mokymų atitiktis viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikiams yra santykinai aukšta.** Vyraujantis mokymų tipas (neformalieji trumpalaikiai) mokymai dažnai gana gerai atitinka dirbančių asmenų galimybes ir poreikius; mokymus stengiamasi suderinti su bendromis valstybės strategijomis; dažnai atliekami mokymų poreikio tyrimai. Tačiau buvo identifikuota ir keletas iššūkių, dėl kurių mokymų atitiktis tikslinės grupės poreikiams gali būti vertinama tik kaip santykinai, o ne labai aukšta:

- Patys mokymų dalyviai ne visuomet jaučia ir suvokia konkrečių kompetencijų trūkumą, į mokymus juos atsiunčia vadovai. Kai viešojo valdymo darbuotojų kompetencijų stiprinimas yra aktualus visai visuomenei (pvz., gebėjimai vykdyti korupcijos prevenciją), privalomi mokymai nėra bloga strategija. Kartais tai tampa vieninteliu būdu paskatinti pasyvius darbuotojus tobulėti. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad dalyvių asmeninė motyvacija daro didelę įtaką teigiamo mokymų poveikio pasireiškimui tikimybei, būtina daugiau dėmesio skirti dalyvių motyvavimui prieš mokymus. Pavyzdžiui, daugiau dėmesio skirti aiškinant potencialią mokymų naudą (pvz., trumpi mokymų pristatymai ar gerosios patirties sklaida tikslinėse institucijose).
- Šiuo metu nepakankamai dėmesio skiriama alternatyvioms mokymo veikloms (pvz., savarankiško mokymosi skatinimas ir palengvinimas, mokymas darbo vietoje, mentorystė).
- Nepakankamai investuojama į žmogiškųjų išteklių valdymo gebėjimus. Šie gebėjimai gali būti laikomi viena pirmųjų ir būtinųjų sąlygų, siekiant garantuoti visos viešojo valdymo darbuotojų kompetencijų stiprinimo sistemos tvarumą.

### 1.4.3. AR FINANSUOJAMI MOKYMAI YRA KOKYBIŠKI?

Remiantis apklausos rezultatais (skaitinėmis išraiškomis), viešojo valdymo institucijų darbuotojai mokymus vertina gana pozityviai. 92 % iš 198 į apklausos klausimą atsakiusių respondentų teigė, kad yra patenkinti bendra mokymų kokybe. 93 % dalyvių teigė, kad mokymai atitiko jų lūkesčius. 93 % iš 198 į apklausą atsakiusių viešojo valdymo institucijų darbuotojų teigė, kad rekomenduotų savo pažįstamiems dalyvauti šiuose mokymuose. Beveik tokia pat dalis atsakiusiųjų sutiko su teiginiu, kad mokymų turinys ir metodai buvo pritaikyti prie jų poreikių (atitinkamai 92 ir 91 % iš 198 respondentų).

Tačiau atvirame apklausos klausime „ką būtų galima patobulinti mokymuose?“ bei interviu metu mokymų dalyviai minėjo keletą pasikartojančių aspektų, kenkiančių bendrai mokymų kokybei. Dažniausiai buvo minimas praktinių mokymų trūkumas. Taip pat dalis respondentų minėjo, kad lektoriai buvo nepakankamai profesionalūs.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

**Kriterijus: Mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra teigiama.**



**Bendra daugumos mokymų dalyvių reakcija į mokymus yra gana teigiama, tačiau dalyviai pastebi ir nemažai trūkumų, dėl kurių mokymų kokybė negali būti apibūdinama kaip ideali.**

- Remiantis apklausos duomenimis, dalyviai mokymų kokybę vertina labai teigiamai (pvz., 92 % iš 198 į apklausos klausimą atsakiusių respondentų teigė, kad yra patenkinti bendra mokymų kokybe).
- Tačiau atvirame klausime dauguma dalyvių minėjo nors po vieną tobulintą aspektą. Dažniausiai buvo minimi šie aspektai:

- o Praktinių užduočių ir pavyzdžių trūkumas. Atsižvelgiant į teorijas<sup>96</sup>, teigiančias, kad asmenys efektyviai mokosi tik taikydami įgūdžius ir žinias praktikoje, būtina į mokymus integruoti daugiau praktikos.
- o Dalyviai pageidavo, kad būtų galima daugiau mokytis nuotoliniu būdu.
- o Dalyviai siūlė vykdyti mokymų tęstinumą (kad būtų organizuojami papildomi susitikimai, praėjus kuriam laikui po mokymų).
- o Dalyviai rekomenduoja diferencijuoti mokymus pagal asmenų patirtį (teigiama, kad ilgiau toje pačioje profesinėje srityje dirbantys asmenys „nesužino nieko nauja“).

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.****Kriterijus: Mokymų turinys, procesas, forma yra pritaikyti, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius.****Mokymų turinio, proceso ir formos pritaikymas, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius, yra santykinai žemas.**

- Pagrindinis trūkumas – mokymų programos nėra pritaikytos skirtingą patirtį turintiems darbuotojams. Dėl šios priežasties mokymų turinys būna per sudėtingas darbuotojams, kurie turi mažai žinių konkrečioje srityje, o labiau patyrę darbuotojai neišmoksta nieko naujo. Rekomenduojama, kad bent daliai temų būtų sukurtos programos daugiau arba mažiau pažengusiems.
- Vyraujanti mokymų forma – vieną ar dvi dienas trunkantys mokymai – ne visais atvejais yra pati tinkamiausia, atsižvelgiant į dalyvių poreikius. Visą dieną trunkantys mokymai kartais yra gana sunkiai suderinami su viešojo valdymo institucijų darbuotojų tiesioginėmis pareigomis – jie turi išeiti iš darbo visai diena. Tai iš dalies įrodo ir tai, kad, projektų vykdytojų teigimu, nemaža dalis mokymų dalyvių, jei jų nekontroliuotų, pasirinktų mokytis tik dalį mokymų laiko. Siekiant mokymus kuo geriau pritaikyti prie tikslinės grupės poreikių, vertėtų apsvastyti galimybę mokymų trukmę išskaidyti laike (pvz., organizuoti 2–3 valandas trunkančius tęstinius mokymus kas savaitę). Taikant šią strategiją, dalyviams galėtų būti užduodama daugiau savarankiško darbo. Kada atlikti namų darbus, dalyviai galės pasirinkti pagal kiekvieno asmeninius poreikius.
- Įprastai vedami standartizuoti mokymai pagal universalias programas. Veiklos tik šiek tiek modifikuojamos pagal konkrečios mokymų grupės dalyvių poreikius ir galimybes. Idealiu atveju mokymų vykdytojai turėtų susisiekti su užsiregistravusiais dalyviais iš anksto, siekiant išsiaiškinti jų gebėjimus bei lūkesčius, ir į tai atsižvelgus stengtis modifikuoti mokymų programas (pvz., gal dauguma dalyvių jau daug metų dirba tiesiogiai su mokymais susijusioje srityje ir bendros informacijos pristatymui gali būti skirta tik maža mokymų laiko dalis).

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.****Kriterijus: Ekspertiniu vertinimu, mokymams pasirenkami tinkamiausi išteklių (moko tinkamas kompetencijas ir patirtį turintys asmenys, mokymosi priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą).****Ekspertiniu vertinimu, mokymams dažnai pasirenkami tinkami išteklių (santykinai aukštas vertinimas).**

- Remiantis mokymų stebėsenos rezultatais, mokymams įprastai parenkami pakankamai kompetentingi ir savo sritį išmanantys lektoriai. Mokymų vykdytojai taip pat kokybiškai atlieka savo funkcijas (suteikiami visi mokymuisi būtini resursai).
- Remiantis mokymų stebėsenos rezultatais bei interviu su mokymų dalyviais, kiek per didelis dėmesys mokymų metu skiriamas bendrosios informacijos išdėstymui. Mokymų dalyviai turėtų būti dažniau įtraukiami į praktines užduotis bei diskusijas.
- Didžiausiu iššūkiu mokymų kokybei tampa mokymų, kaip vienkartinės veiklos, interpretavimas. Mokymai įprastai vyksta vos kelias valandas. Prieš tai iš dalyvių nereikalaujama atlikti jokių užduočių ar susipažinti su medžiaga. Nevykdomos jokios veiklos, galinčios padidinti tikimybę, kad mokymų metu įgytos žinios ir įgūdžiai bus taikomi praktikoje. Privalomas žinių taikymas praktikoje galėtų tapti mokymosi proceso dalimi: dalyviams galėtų būti užduodami namų darbai. Kitų projektų atvejo studijų pavyzdžiai (pvz., Nr. 09.4.2-ESFA-

<sup>96</sup> Pavyzdžiui, Tannenbaum, Scott L., Janis A. Cannon-Bowers, Eduardo Salas, and John E. Mathieu (1993). Factors that Influence Training Effectiveness. A Conceptual Model and Longitudinal Analysis. No. NAVTRASYSCEN-TR-93-011. NAVAL TRAINING SYSTEMS CENTER ORLANDO FL.

V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3 (LL3)“, Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“) iliustruoja, kad dalyviai itin gerai įsima žinias, kurias buvo paskatinti taikyti realybėje.

**Hipotezė: Mokymai yra kokybiški.**

Bendras hipotezės vertinimas:



Apibendrinant galima teigti, kad šiame skyriuje analizuotų **viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų kokybė yra santykinai aukšta**. Mokymus įprastai veda aukštą kvalifikaciją ir pakankamai patirties turintys lektoriai; vertinant bendrai, mokymų dalyvių reakcija į mokymų kokybę yra gana teigiama. Tačiau buvo identifikuota ir keletas iššūkių, dėl kurių mokymų kokybė negali būti vertinama kaip ideali.

- Nepakankamai dėmesio skiriama praktinėms užduotims. Žinių taikymas realybėje neinterpretuojamas kaip integrali mokymų dalis. Žinių taikymas laikomas „kiekvieno dalyvio asmeniniu reikalu“.
- Mokymai įprastai interpretuojami kaip vienkartinė trumpalaikė veikla (prieš mokymus iš dalyvių nereikalaujama susipažinti su medžiaga, neužduodami namų darbai).
- Mokymų turinys, procesas ir forma nėra pritaikyti prie konkrečių tikslinės grupės atstovų poreikio. Visą darbo dieną trunkantys mokymai dažnai gana sunkiai suderinami su tiesioginėmis dalyvių pareigomis. Tuose pačiuose mokymuose dalyvauja labai skirtingą patirtį ir žinių bagažą turintys viešojo valdymo institucijų darbuotojai. Mokymai įprastai vedami standartizuotai, neatsižvelgiant į specifinės mokymų dalyvių grupės gebėjimus ir poreikius, jų lūkesčiai nevertinami prieš mokymus.

#### 1.4.4. AR MOKYMŲ ĮGYVENDINIMAS YRA EFEKTYVUS?

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

**Kriterijus: Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (lėšos neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti).**



**Mokymams skirtų lėšų naudojimo efektyvumas yra santykinai aukštas.**

- Lyginant su kitais VP prioritetais finansuojamais mokymais, veiklų nevykdymo atvejai projektuose, skirtuose viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijoms stiprinti, yra labai reti. Pagrindinė priežastis – veiklos yra kontroliuojamos pagal griežtesnes taisykles. Todėl nevykdyti veiklos yra rizikinga (išsamiau žr. skyrių 1.4.5). Be to, projektus įprastai vykdo ilgai veikiančios valstybinės institucijos (pvz., savivaldybės, STT, viešųjų pirkimų tarnyba), todėl rizika, kad jos būtų linkusios į piktybišką lėšų švaistymą, yra maža.
- Geruoju pavyzdžiu gali būti laikoma tai, kad visi kainų pasirinkimai yra grindžiami atliekant rinkos kainų tyrimus konkrečioms projektams arba remiantis bendrosiomis kainų nustatymo metodikomis.
- Vykdomų mokymų efektyvumas negali būti vertinamas kaip labai aukštas, nes nemaža lėšų dalis yra skiriama veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti. Pavyzdžiui, siekiant solidumo nemaža dalis lėšų skiriama dalyvių maitinimui, patalpų nuomai, užrašų knygutėms ir pan. (žr. priemonės 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ projektų atvejo studijas). Be to, mokymų realios stebėsenos metu buvo užfiksuota, kad papildomoms veikloms skiriamas per didelis finansavimas (pvz., po mokymų liko dideli kiekiai kavos pertraukėlėms skirtų užkandžių ir desertų). Mokymų vykdytojai teigė, kad taip nutinka dažnai, tačiau jie negali sumažinti kavos pertraukėlėms skiriamo biudžeto, nes jis yra fiksuotas sutartyse dėl mokymų vykdymo (žr. projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“). Šis pavyzdys iliustruoja, kad papildomoms veikloms skiriamas biudžetas naudojamas neefektyviai, trūksta lankstumo, pastebint trūkumus projekto metu.
- Iššūkis, kai dalyviai visai neatvyksta į mokymus ir juos reikia vesti mažoms grupėms, nėra itin reikšmingas viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų atveju (pvz., lyginant su socialiai pažeidžiamų grupių atstovams skirtais mokymais). Tačiau 10-ojo ir 11-ojo VP prioritetų projektais finansuojamuose mokymuose aktuali išlieka kiek mažesnio masto problema – nemaža mokymų dalyvių dalis neišbūna mokymuose viso laiko. Tai irgi kelia riziką lėšų panaudojimo efektyvumo užtikrinimui.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.****Kriterijus: Mokymų programos nėra iššęstos.**

**Nebuvo identifikuota iššūkių dėl pernelyg iššęstų programų.** Remiantis projektų atvejo studijomis, projektų vykdytojai stengiasi parinkti optimalią mokymų programų trukmę.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.****Kriterijus: Sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni.**

**Tikėtina, kad sumažinus kai kurias sąnaudas, mokymų rezultatai nebūtų mažesni.**

- Remiantis aprašytais pavyzdžiais dėl ne visuomet efektyviai naudojamų lėšų papildomoms veikloms, galima teigti, kad yra didelė tikimybė, jog sumažinus sąnaudas mokymų rezultatai nebūtų mažesni. Maža tikimybė, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojai daug prasčiau įsisavins žinias ir įgūdžius arba netaikys jų praktikoje, jei už pietus turėtų mokėti savo lėšomis arba jei mokymai vyktų ne prabangiuose viešbučiuose, o viešojo valdymo institucijų konferencijų salėse. Apkarpius išlaidas, skiriamas šioms veikloms, galėtų būti apmokomas didesnis tikslinės grupės atstovų skaičius, gerinama mokymų kokybė (ilginama mokymų trukmė mokymus papildant turiningesnėmis praktinėmis užduotimis) arba samdomi dar geresni lektoriai (pvz., projekto „Naujo tipo viešųjų pirkimų skatinimas“ vykdytojai užsimena apie planus sumažinti kavos pertraukėlėms skiriamas lėšas, siekiant pasikviesti ekspertus iš užsienio).
- Mokymų sąnaudos taip pat galėtų būti sumažinamos dalį mokymų perkeltant į virtualią erdvę. Pavyzdžiui, dalyviai savarankiškai galėtų susipažinti su mokymų informacija, atlikti savarankiško darbo užduotis, o į mokymus galėtų atvykti tik praktinėms užduotims atlikti, padiskutuoti su kolegomis ir užduoti konkrečius klausimus lektoriams. Taikant panašią strategiją sąnaudos būtų sutaupomos, nes pakaktų daug mažesnio skaičiaus kontaktinių valandų – būtų sutaupoma lektorių atlyginimų, patalpų nuomos, dalyvių maitinimo sąskaita. Be to, tikėtina, kad tokie mokymai būtų lengviau suderinami su dalyvių tiesioginėmis pareigomis (pvz., užuot praleidę aštuonias valandas, mokymuose jie turėtų praleisti tik keturias).

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.****Kriterijus: Mokymų efektyvumas yra didesnis lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis.**

**Tikimybė, kad mokymų efektyvumas yra neabejotinai didesnis, lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis, yra santykinai žema.** Būtina akcentuoti, kad šios išvados turi būti tikrinamos vėlesniuose vertinimuose (pvz., atliekant konkrečių mokymų sąnaudų-naudos analizę).

- Šiuo metu daugumos mokymų dalyviai nėra tiesiogiai skatinami taikyti įgytas žinias realybėje, todėl nėra užtikrinama, kad mokymais yra sukuriama reali nauda (galbūt dauguma dalyvių netaiko įgytų žinių). Atsižvelgiant į šį iššūkį, alternatyvios veiklos, kuriomis skatinami realūs pokyčiai (pvz., inovatyvių sistemų diegimas), galimai yra efektyvesnės už mokymus.
- Valstybės tarnybos departamento atstovų teigimu, mokymams alternatyvios kompetencijų stiprinimo veiklos taip pat dažnai yra efektyvesnės už trumpalaikius neformaliuosius mokymus. Pagrindinis alternatyvių veiklų pranašumas – mokymosi tęstinumo užtikrinimas. Pavyzdžiui, aktyviai vykdant mentorystės veiklas užtikrinama, kad darbuotojas nuolatos mokosi darbo vietoje.

**Hipotezė: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus.**

Bendras hipotezės vertinimas:



- Apibendrinant galima teigti, kad **šiuo skyriuje analizuojamų mokymų efektyvumas yra santykinai žemas.** Svarbiausios tobulintinos sritys:
- Būtina imtis griežtesnių priemonių, siekiant užtikrinti, kad dalyviai išbūtų visą mokymų laiką.
- Kai kuriuose projektuose nemaža lėšų dalis skiriama tiesiogiai su mokymais nesusijusioms veikloms (pvz., patalpų nuomai, maitinimui, užrašų knygelėms, visos mokymų medžiagos spausdinimui). Tai motyvuojama solidumo siekimu.



- Trūksta lankstesnio požiūrio suplanuotas išlaidas (pvz., pastebėjus, kad knygelės dalyviams neatrodo ypač naudingos arba kad suplanuoti per dideli užkandžių kiekiai, šios išlaidos turėtų būti koreguojamos projekto metu).
- Alternatyvių veiklų efektyvumas yra galimai didesnis už mokymų, nes daugumoje mokymų neskiriama dėmesio mokymosi proceso tęstinumo užtikrinimui, o dalyviai nėra tiesiogiai skatinami taikyti mokymų metu įgytas žinias realybėje.

### 1.4.5. AR NAUDOJAMI MOKYMŲ KOKYBĖS KRITERIJAI IR KONTROLĖS PRIEMONĖS YRA TINKAMI IR PAKANKAMI?

10p.3 lentelėje pateikiama, kokios mokymų kokybės ir efektyvumo kontrolės priemonės yra taikomos vertinamuose mokymuose. Taikomi kokybės kriterijai ar kontrolės priemonės priklauso nuo projekto ar priemonės – absoliutūs apibendrinimai ne visur galimi. Todėl identifikuojant viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų kokybės užtikrinimo kriterijus ir kontrolės priemones daugiausia remiamasi atvejo studijose nagrinėtų projektų Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ bei Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“ pavyzdžiais.

**Lentelė 10p.3: Taikomi mokymų kokybės užtikrinimo kriterijai ir kontrolės priemonės**

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                      | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokymų planavimas (priemonės prieš mokymus)</b>                                                           |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Finansuojami tik kompetentingų įstaigų patvirtinti mokymai / lektoriai (kokybės patikra vykdoma ex ante)     | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egzistuoja sąrašas, kuriame skelbiami patvirtinti mokymų tiekėjai, galintys vesti mokymus Viešojo valdymo institucijų darbuotojams.<sup>97</sup></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Visi pirkimai vykdomi viešųjų konkursų būdu                                                                  | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visi pirkimai vykdomi viešųjų konkursų būdu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Mokymų vykdytojai ir priemonės parenkamos vadovaujantis ekonominio naudingumo principu                       | Ne visuomet | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pavyzdžiui, projekte Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ lektoriai buvo atrenkami remiantis mažiausios kainos principu.</li> </ul>                                                                                                                                                          |
| Prieš finansuojant mokymus konsultuojamasi su tikslinėmis grupėmis ir atliekami mokymų poreikio tyrimai      | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visuose pagal priemonę 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ finansuotuose projektuose buvo atlikti mokymų poreikio tyrimai.</li> <li>Remiantis Valstybės tarnybos įstatymu, visi valstybės valdymo institucijų darbuotojai kiekvienais metais turi atlikti savo mokymų poreikio vertinimą (identifikuoti keletą temų, kuriose norėtų stiprinti savo kompetencijas per ateinančius metus).</li> </ul> |
| Naudojamos patvirtintos mokymų lėšų apskaičiavimo metodikos                                                  | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadovaujamos bendromis mokymų lėšų apskaičiavimo metodikomis – siekiama, kad numatomi įkainiai atitiktų vidutinės rinkos kainas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Prieš finansuojant mokymus atliekami specialūs rinkos kainų tyrimai                                          | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytojai teigė, kad prieš mokymus atliko specialius rinkos kainos tyrimus (siekiant įsivertinti, kiek vidutiniškai kainuoja lektoriai).</li> </ul>                                                                                           |
| Vykdoma detali mokymų dalyvių atranka (asmuo arba jį siunčianti institucija privalo pagrįsti mokymų poreikį) | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymuose dalyvaujantys asmenys turi priklausyti tikslinėms grupėms. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ mokymų dalyviai į mokymus turi atsinešti dokumentus, patvirtinančius, kad jie dirba tiesiogiai su mokymų tema susijusį darbą.</li> </ul>                      |
| <b>Mokymų įgyvendinimas (priemonės įgyvendinamos vykstant mokymams)</b>                                      |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Už projektų įgyvendinimą atsakingi asmenys dalyvauja mokymuose                                               | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytojai stengiasi apsilankyti kiekvienų mokymų pradžioje.</li> <li>Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“ vykdytojai patys veda mokymus.</li> </ul>                 |

<sup>97</sup> Valstybės tarnybos portalas. Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir mokymo programų sąrašas. <http://portalas.vtd.lt/lt/valstybes-tarnautoju-mokymas-535.html>.

| Kokybės kriterijus / kontrolės priemonė                                                                                                        | Ar taikoma? | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mokymų dalyviai registruojami centralizuotoje sistemoje (tas pats asmuo negali dalyvauti keliuose mokymuose)                                   | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymų dalyviai registruojami bendroje sistemoje projektų lygmeniu. Tačiau bendra visų viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymų dalyvių registravimo sistema nenaudojama (reikalingi patikslinimai fokus grupių metu).</li> <li>Kai kuriuose projektuose (pvz., Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekubinių) viešųjų pirkimų skatinimas“) nėra apribojimų, kad asmuo gali dalyvauti tik vienuose mokymuose.</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| Planinės patikros                                                                                                                              | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visų mokymų planinės patikros vykdo ESFA (įprastine tvarka bendrai visiems projektams).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Neplaninės patikros                                                                                                                            | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Neplaninės patikros, vykdo ESFA (įprastine tvarka bendrai visiems projektams).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Mokymų pabaiga (priemonės įgyvendinamos iš karto po mokymų)</b>                                                                             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Vertinamos dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai                                                                                                   | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai nevertinami.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Renkamos mokymų dalyvių apklausos anketos (iškart po mokymų)                                                                                   | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Po kiekvienų projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ mokymų surenkamos dalyvių anketos apie mokymų kokybės vertinimą.</li> <li>Iki 2018 m. Valstybės tarnybos departamentas (VTD) rinko įstaigų per VATIS pateiktas valstybės tarnautojų ataskaitas apie mokymo kokybę.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| Grįžtamasis ryšys iš mokymų dalyvių renkamas ir kitais būdais nei mokymų anketos iš karto po mokymų (pvz., fokus grupės, asmeniniai pokalbiai) | Iš dalies   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektų vykdytojai teigė, kad kiekvienų mokymų pabaigoje yra numatoma atlikti mokymų refleksiją su dalyviais. Tačiau mokymų stebėsenos metu tokia refleksija vykdyta nebuvo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Surinktas grįžtamasis ryšys sisteminamas, daromos išvados                                                                                      | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Surinktas grįžtamasis ryšys sisteminamas. Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytojai į sistemą suveda ir apibendrina visų mokymų dalyvių anketas apie mokymų kokybę.</li> <li>Iki 2018 m. VTD apibendrindavo VATIS registro duomenis apie mokymų kokybės vertinimą ir kasmet skelbdavo šią informaciją ataskaitose „Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas“, VTD interneto svetainėje.</li> </ul> |
| <b>Priemonės įgyvendinamos praėjus kuriam laikui po mokymų</b>                                                                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Su mokymų dalyviais susisiekiama praėjus keletui savaičių po mokymų                                                                            | Taip        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siekiant įvertinti formalųjį rodiklį „Dalyviai, kurie įgijo kvalifikaciją“, su mokymų dalyviais telefonu susisiekiama praėjus keturioms savaitėms po mokymų.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Su mokymų dalyviais susisiekiama praėjus pusei metų ar daugiau po mokymų                                                                       | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atvejo studijose nagrinėtų projektų vykdytojai neminėjo susisiekiantys su dalyviais praėjus ilgesniam laikui po mokymų.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Naudojami sistemos duomenys, siekiant įvertinti mokymų naudą ir poveikį                                                                        | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Duomenys renkami siekiant atsiskaityti už projektus, o ne tobulinti įgyvendinamų mokymų kokybę.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Egzistuoja sistema, leidžianti palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybę tarpusavyje                                                            | Ne          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vieninga mokymų kokybės vertinimo sistema (pvz., vienodos anketos dalijamos mokymų dalyviams) neegzistuoja, todėl neįmanoma palyginti skirtingų mokymų veiklų kokybės tarpusavyje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Remiantis pateikta lentele, toliau šiame skyriuje aprašomas ekspertų vertinimas, siekiant atsakyti į klausimą, ar taikomi kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą ir kokybę.

|                                                                                                                    |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant į objektyvius rodiklius.</b>                                  |  |

#### Vertinant mokymų kokybę, atsižvelgiama į objektyvius rodiklius.

- Pagirtina, kad daugumoje projektų mokymų vykdytojai atrenkami remiantis formaliais, iš anksto nustatytais reikalavimais. Šiuo metu viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus gali vesti tik VTD patvirtintame sąraše esantys lektoriai. Tačiau nuo 2019 m., kai įsigalios naujausia Valstybės tarnybos įstatymo versija, šio mokymų tiekėjų ir mokymo programų registro nebeliks<sup>98</sup>. Šios pataisos negali būti vertinamos

<sup>98</sup> <http://portalas.vtd.lt/lt/vtd-web-servisai/vtdmokymailist-585.html> [žiūrėta 2018 11 20].

vienareikšmiškai. Pasak VTD atstovės, toks mokymų liberalizavimas yra logiškas, nes didins mokymų pasirinkimą viešojo valdymo institucijoms, skatins mokymų teikėjų konkurenciją ir tai turėtų mažinti mokymų kainą bei didinti jų kokybę. Tačiau atsakius registro nebebus realių įrankių užtikrinti, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus ves tik pakankamai kompetentingi lektoriai. Taip pat mokymų paieškos procesas taps daug sudėtingesnis (nebeliks vienos sistemos, kur mokyti norintis asmuo gali įvertinti visą konkrečios temos mokymų pasiūlą).

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Vertinami mokymų resursai ir įgyvendinimo procesas (indėlio lygmuo).**



#### **Mokymų resursų ir įgyvendinimo proceso vertinimo pakankamumas yra santykinai aukštas.**

- Pagirtina, kad ex ante vertinama visų mokymo veiklų kokybė (t. y. mokymų vykdytojai turi atitikti minimalius kriterijus, kad būtų įtraukti į Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir mokymo programų sąrašą<sup>99</sup>).
- Be to, iki 2018 m. buvo renkamos visų mokymų dalyvių anketos, kuriose siekiama įvertinti mokymų kokybę. Tai daroma remiantis Valstybės tarnautojų mokymų strategijoje pateikiamu reikalavimu, kad „valstybės tarnautojai, išklausę mokymus, privalo užpildyti klausimyną apie išklausių mokymų kokybę“<sup>100</sup>. Tačiau nepakankamai dėmesio yra skiriama šių anketų rezultatų panaudojimui ir viešinimui. Pavyzdžiui, patvirtintų mokymų programų sąraše būtų galima matyti ir konkrečių mokymų dalyvių apibendrintą nuomonę apie mokymus. VTD interneto svetainėje<sup>101</sup> skelbiamose ataskaitose „Valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų nuostatų įgyvendinimas“ būdavo pateikiama tik apibendrinta informacija apie mokymų kokybę. Be to, naujose VTD ataskaitose nebeliks informacijos apie mokymų kokybę, nes tai kol kas nenumatyta nei naujajame Valstybės Tarnybos įstatyme, nei poįstatyminių teisės aktų projektuose.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Egzistuoja sistema, leidžianti pamatuoti, ar dalyviai patobulino įgūdžius ir žinias (išmokimo lygmuo).**



#### **Išmokimo lygmuo vertinamas nepakankamai.**

Šiuo metu dominuoja situacijos, kai viešojo sektoriaus darbuotojų mokymų metu įgytos žinios absoliučiai nevertinamos. Dėl šios priežasties egzistuoja galimybė gauti įgytas kompetencijas patvirtinančius pažymėjimus visiškai nekreipiant dėmesio į mokymų turinį. Žinojimas, kad patobulinti įgūdžiai bus vertinami, galėtų paskatinti mokymų dalyvius labiau stengtis mokymų metu. O žinių patikrinimo testų rezultatų prieš ir po mokymų palyginimas leistų įvertinti realų mokymų poveikį. Mokymų lektoriai taip pat minėjo, kad kitų (ne ESF finansuotų) mokymų metu buvo taikoma panaši žinių lygio pokyčio vertinimo strategija, kuri labai pasiteisino. Testai gali būti ne pati tinkamiausia strategija vertinti vos kelias valandas truncančius mokymus. Tačiau išmokimo lygmuo gali būti matuojamas ne tik testais, bet ir užduodant praktines užduotis (pvz., namų užduotis, pritaikyti mokymų metu tobulintas žinias ir įgūdžius savo veikloje ir parašyti apie tai atsiliepimą). Pritaikytos žinios ir įgūdžiai taptų įrodymu, kad dalyvis iš tiesų juos įsisavino.

<sup>99</sup> Valstybės tarnybos portalas. Kvalifikacijos tobulinimo įstaigų ir mokymo programų sąrašas. <http://portalas.vtd.lt/lt/valstybes-tarnautoju-mokymas-535.html>.

<sup>100</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. gegužės 28 d. nutarimas Nr. 481 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2014-2017 metų strategijos patvirtinimo“.

<sup>101</sup> <http://vtd.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/ataskaitos> [žiūrėta 2018 11 20].

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Vertinant kokybę atsižvelgiama į mokymų rezultatus (elgesio ir poveikio lygmuo).**



**Dalyvių elgesio pokyčiai vertinami, tačiau nepakankamai detaliai.**

Pagirtina, kad kai kurių projektų vykdytojai anketose, dalijamose dalyviams, yra numatę klausimų apie tai, kiek mokymų metu įgytų žinių planuojama taikyti darbe (vertinami planuojami elgesio pokyčiai). Pavyzdžiui, projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytojų dalyviams išdalijamose anketose numatomas klausimas „Kokią dalį mokymų metu įgytų žinių galėsi pritaikyti realybėje“. Taip pat kai kurių priemonių (pvz., 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“) lygmeniu matuojami rodikliai, kokia mokymų dalyvių dalis taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius savo darbe. Tačiau svarbu akcentuoti, kad būtina vertinti konkrečius elgesio pokyčius, t. y. klausti dalyvių, kokiose situacijose ir kaip dažnai jie taiko mokymų metu patobulintus įgūdžius. Elgesio pokyčių vertinimas gali būti atliktas tik praėjus bent keliems mėnesiams po mokymų. Šiuo metu dalyvių elgesys vertinamas nepakankamai detaliai.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

**Kriterijus: Sistema ir gairės leidžia palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.**



**Dabartinė sistema neleidžia palyginti skirtingų mokymo programų kokybės tarpusavyje.**

Renkamų dalyvių anketų rezultatų palyginimai būtų vienas efektyviausių būdų, leidžiančių palyginti skirtingų mokymo veiklų kokybę. Tai gali tapti nepakeičiamu įrankiu dalyviams renkantis mokymus, o mokymų teikėjams – tobulinti savo mokymus.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų kokybiškumą.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės santykinai prastai leidžia garantuoti mokymų kokybiškumą. Pagrindinės tobulintinos sritys:**

- Reikalinga sistema, leidžianti palyginti skirtingų projektų mokymų kokybę tarpusavyje (universalios anketos mokymų dalyviams, rezultatai vedami į bendrą sistemą).
- Nevertinama, ar dalyviai iš tiesų patobulino reikalingas žinias ir įgūdžius (užtenka „atsėdėti“ mokymus). Rodiklis „asmenys, patobulinę kvalifikaciją“ yra pernelyg formalus ir kai kurių projektų vykdytojų interpretuojamas kaip formalumas (dominuoja požiūris, kad jei asmuo sudalyvavo mokymuose, jis patobulino kvalifikaciją).

Daugumoje projektų dalyvių elgesio pokyčiai visiškai nevertinami. Projektų vykdytojai, teigiantys, kad planuoja tai daryti, planuoja elgesio pokyčius vertinti bendru lygmeniu jau projektui pasibaigus, siekiant už jį atsiskaityti.

Toliau šiame skyriuje, vadovaujantis 10p.3 lentelėje pateikta informacija, bus vertinami kriterijai, siekiant nustatyti, ar naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai.**



**Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai, tačiau jos pernelyg retos, todėl dabartinių patikrų pakankamumas vertintinas kaip santykinai žemas.**

- ESFA reguliariai vykdo neplanines patikras, kurios leidžia iš dalies identifikuoti sukčiavimo atvejus. Yra paskirti už šias patikras atsakingi asmenys. Tačiau dėl ESFA žmogiškųjų išteklių stokos neplaninės patikros vykdomos retai (negavus skundų, per visą projekto finansavimo laikotarpį įvykdoma tik viena patikra).
- Pagirtina, kad kai kurių projektų vykdytojai patys dalyvauja visose mokymų veiklose. Taip užtikrinama, kad mokymai tikrai vyksta ir kad mokymuose dalyvauja visi užsiregistravę dalyviai. Tačiau nėra jokių reikalavimų, kad projektų vykdytojai vykdytų mokymų patikras, todėl mažiau atsakingi ar nepakankamai suinteresuoti projektų vykdytojai į mokymus vyksta labai retai.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Yra reglamentuotos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą.**



**Reglamentuojamos priemonės, kuriomis siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, yra nepakankamos.**

- Nėra numatyta jokių sankcijų už neefektyvų lėšų vykdymą (pvz., net jei ESFA neplaninių patikrų metu pastebėtų, kad mokymai vedami daug mažesnei dalyvių grupei, nei planuota, mokymų ar projekto vykdytojai negautų jokių sankcijų).
- Mažiausios kainos atrankos principas visiškai negarantuoja efektyvumo (žr. pagrindinius ataskaitos skyrius). Projektų vykdytojai teigia, kad mažiausios kainos konkursus vykdo, nes jie atrodo paprastesni, nekyla grėsmė suklysti nustatant sąlygas ir už tai gauti baudas. Tai parodo, kad būtina stiprinti projektų vykdytojų gebėjimus viešųjų pirkimų srityje.
- Puiku, kad atvejo studijose nagrinėtuose projektuose vadovaujamas ESFA nustatytais fiksuotaisiais įkainiais, kurie yra užfiksuoti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos patvirtintose supaprastinto išlaidų apmokėjimo tyrimų ataskaitose.<sup>102</sup> Ar projektų vykdytojai laikosi šių įkainių, taip pat tikrina ESFA, vertindama paraiškas dėl projektų ir jų įgyvendinimo procesą.

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Kontrolės priemonės yra efektyvios, siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus.**



**Kontrolės priemonės yra santykinai efektyvios siekiant identifikuoti dvigubo finansavimo atvejus.**

Kai kurių projektų (pvz., Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“) vykdytojai labai griežtai laikosi reikalavimo, kad dalyviai gali dalyvauti tik vienuose pagal projektą finansuotuose mokymuose (net tais atvejais, kai skiriasi mokymų temos). Tačiau kai kurie mokymų vykdytojai į tai žiūri gerokai atlaidžiau (pvz., Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“), dalyviams leidžiama tuose pačiuose mokymuose dalyvauti ir antrą kartą. Atsiskaitant už projektų dalyvius, yra ištrinami pasikartojantys asmenų duomenys. Remiantis interviu su projektų vykdytojais, tai pasitaiko labai retai. Nepaisant to, turėtų būti atidžiau taikomos kontrolės priemonės, nes antrą kartą mokymuose dalyvaujantys asmenys galimai „išstumia“ dar mokymuose nedalyvavusius.

<sup>102</sup> Žr. esinvesticijos.lt <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/supaprastinto-islaidu-apmokejimo-tyrimai> [žiūrėta 2018 09 30].



**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

**Kriterijus: Mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą.**



Mokymų finansavimo sistema santykinai gerai garantuoja procesų skaidrumą.

- Finansuojamos tik patvirtintos mokymų programos, negali būti finansuojami asmenų, nepriskiriamų tikslinėms grupėms, mokymai (t. y. asmenys privalo atnešti tai patvirtinančius pažymėjimus).
- Absoliučiai visi pirkimai vykdomi viešųjų pirkimų konkursų būdu.
- Iki 2018 m. visi mokymų dalyviai turėdavo savarankiškai užpildyti mokymų kokybės vertinimo anketas, kurias matydavo VTD. Tai iš dalies užtikrindavo, kad projektų vykdytojai „bijotų“ vykdyti veiklas neskaidriai, nes tai būtų tuoj pat pastebėta (pvz., užregistravus mokymuose nedalyvavusį asmenį, asmuo, gavęs mokymų kokybės vertinimo anketą, apie tai informuotų VTD).

**Hipotezė: Naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kontrolės priemonės leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.**

Bendras hipotezės vertinimas:



**Apibendrinant galima teigti, kad naudojami mokymų kokybės kriterijai ir kokybės priemonės leidžia tik iš dalies užtikrinti mokymų efektyvumą (santykinai žemas vertinimas).**

- Kai kurie viešieji konkursai vis dar vykdomi remiantis mažiausios kainos principu.
- ESFA atstovai ar projektų vykdytojai neturi reikalingų žmogiškųjų išteklių, norint įvertinti mokymų kokybę.
- Trūksta teisinių įrankių, leidžiančių taikyti sankcijas, pastebėjus sukčiavimo atvejus. Taip pat, nesant akivaizdžių ir konkrečių pažeidimų, sudėtinga pakeisti nupirktus mokymų vykdytojus ar lektorius, net pastebėjus, kad jų darbo kokybė nėra ideali.
- Dabartinė sistema neleidžia palyginti skirtingų mokymų kokybės tarpusavyje.
- Dalies priemonių, kurios iš dalies užtikrindavo mokymų efektyvumą (pvz., VTD renkamos mokymų kokybės vertinimo anketos), nebeliks įsigaliojus valstybės tarnybos įstatymo pakeitimams.

#### 1.4.6. AR STEBĖSENOS SISTEMA YRA TINKAMA MOKYMŲ REZULTATAMS IR POVEIKIUI MATUOTI?

Toliau šiame skyriuje vertinami 10-ojo ir 11-ojo prioriteto uždavinių priemonėse numatomi stebėsenos rodikliai. Atsižvelgiant į pagrindinį klausimą – ar rodikliai yra tinkami mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, 10p.4 lentelėje pateikiama vertintojų analizė, kaip su mokymais (bent iš dalies) susiję rodikliai atitinka du teorinius modelius:

- Ar rodikliai matuoja visus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis?<sup>103</sup>
- Ar numatyti rodikliai atitinka S.M.A.R.T kriterijus?<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Remiantis teorija, idealiu atveju mokymų rezultatai ir poveikis turėtų būti matuojami trimis lygmenimis: išmokimo (ar dalyviai mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių); elgesio (ar dalyviai taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius); poveikio (ar mokymai turėjo teigiamą poveikį, buvo pasiekti užsibrėžti tikslai).

<sup>104</sup> Konkretumas šiuo atveju reiškia, kad rodiklis nepriklauso nuo skirtingos interpretacijos, pažvelgusios į rodiklį visos šalys vienodai supras, kokių tikslų siekiama priemonėmis. Išmatuojamumas užtikrina, kad yra įmanoma išmatuoti rodiklio reikšmę, įmanomas patikimos metodikos sukūrimas. Pasiekiamumas vertina, ar pasirinktos rodiklių reikšmės yra pagrįstos, ar egzistuoja didelė tikimybė, kad jos bus pasiektos per užsibrėžtą laikotarpį. Reikšmingumas parodo, kad rodiklis yra tiesiogiai susijęs su siekiamais tikslais. Sąsaja su laiku įrodo, kad aiškiai žinoma, kada rodiklio reikšmės turi būti vertinamos (iki kada planuojama pasiekti tikslus).

Lentelė 10p.4: Uždavinių priemonėse numatyti stebėsenos rodikliai.

| Uždavinys | Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kirkpatricko modelio lygmenys |         |           |         |          | S.M.A.R.T. kriterijai |                |               |               |                 |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-----------|---------|----------|-----------------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mastas                        | Indėlis | Išmokymas | Elgesys | Poveikis | Konkretnumas          | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
| 10.1.1    | R.S.394 Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemonės, dalis                                                                                                                              |                               |         |           | +/-     | +/-      | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.901 Įgyvendintų rekomendacijų, parengtų taikant įrodymais grįsto valdymo priemonės, dalis                                                                                                                                                                                                     |                               |         |           | +/-     |          | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
|           | P.S.411 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti įrodymais grįsto valdymo priemonių taikymui ar institucijų veiklos valdymo tobulinimui reikalingas kompetencijas                                        | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.910 Savivaldybių, kuriose sumažėjo išlaidos, skirtos valdymui, dalis                                                                                                                                                                                                                          |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N. 903 Pagerėjusių Vyriausybei atskaitingų institucijų bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų dalis                                                                                                                                                                                   |                               |         |           | +/-     | +        | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
| 10.1.2.   | R.S.395 Viešųjų pirkimų, per kalendorinius metus vykdytų pagal veiksmų programą ESF lėšomis atnaujintoje centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje, dalis                                                                                                                                |                               |         |           | +/-     |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.S.396 Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis                                                                            |                               |         |           | +       |          | +/-                   | +/-            | +/-           | +             | +               |
|           | R.N. 905 Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis                                                                                                                                                                                           |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +             | +/-           | +               |
|           | R.N.906 Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis                                                                                                                                                                                                |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | P.S.413 Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje                                          | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | P.N.907 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | P.N.908 Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje                                                                                                                                                               | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.908 Gyventojų, žinančių apie galimybes ir būdus, kaip teikti siūlymus viešojo valdymo institucijoms jiems svarbiais klausimais, dalis                                                                                                                                                         |                               |         | +/-       |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.909 Gyventojų, kurie lankėsi viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainėse, teigiamai vertinančių viešojo sektoriaus interneto svetainėse pateikiamos informacijos kokybę, dalis                                                                                                        |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | P.S.414 Gyventojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose informuoti visuomenę apie viešojo valdymo procesus ar skatinti juose dalyvauti                                                                                                                 | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | P.N.915 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas visuomenės įtraukimo į viešąjį valdymą ir (ar) viešosios informacijos prieinamumo ar pakartotinio panaudojimo didinimo srityse                                                         | +                             |         |           |         |          | +                     | +              | +/-           | +             | +               |
|           | R.N.911 Korupcijos netoleruojančių dalyvių pokytis                                                                                                                                                                                                                                                |                               |         |           |         | +        | +/-                   | +/-            | +             | +             | +               |
|           | R.N.912 Parengtų ir kompetentingoms valstybės ir savivaldybės institucijoms ir įstaigoms pateiktų pasiūlymų dėl viešojo valdymo sprendimų dalis, kuriais remiantis priimti viešojo valdymo sprendimai ar parengti viešojo valdymo sprendimų projektai                                             |                               |         |           | +/-     | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.913 Dalyvių, kurie teigia, kad po dalyvavimo projekto veiklose pradėjo aktyviau dalyvauti viešajame valdyme, dalis                                                                                                                                                                            |                               |         |           | +       |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | P.N.917 Projektų, skirtų didinti visuomenės nepakantumą korupcijai ir (ar) pilietinį aktyvumą kovoje su korupcija, veiklų dalyviai                                                                                                                                                                | +                             |         |           |         |          | +                     | +/-            | +/-           | +             | +               |
| 10.1.3.   | R.S.397 Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusių paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės, dalis                                                                                                                  |                               |         |           | +/-     |          | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | R.N.907 Viešojo valdymo institucijos, pagerinusios visuomenės pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis indeksą                                                                                                                                                                                       |                               |         |           |         | +        | +                     | +              | +             | +             | +               |
|           | P.S.415 Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios paslaugų ir (ar)                                                                                                                                                                                          |                               |         |           | +/-     |          | +                     | +              | +             | +             | +               |

| Uždavinys | Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                      | Kirkpatricko modelio lygmenys |         |           |         |          | S.M.A.R.T. kriterijai |                     |                    |                    |                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-----------|---------|----------|-----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|           |                                                                                                                                                                                                                                                               | Mastas                        | Indėlis | Išmokymas | Elgesys | Poveikis | Konkre-<br>tumas      | Išmatuoja-<br>mumas | Pasiekia-<br>mumas | Reikšmin-<br>gumas | Sąsaja su<br>laiku |
|           | aptarnavimo kokybei gerinti skirtas priemonės                                                                                                                                                                                                                 |                               |         |           |         |          |                       |                     |                    |                    |                    |
|           | P.S.416 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti teikiamų paslaugų ir (ar) aptarnavimo kokybės gerinimui reikalingas kompetencijas                                   | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +/-                | +                  | +                  |
| 10.1.4.   | R.S. 394 Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kurios naudoja pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintas veiklos valdymo tobulinimo priemones, dalis                                                                                         | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S. 398 Dėl pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintų geresnio reglamentavimo iniciatyvų sumažėjusi administracinė ir (ar) kita reguliavimo našta verslui                                                                                               |                               |         |           |         | +        | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S. 399 Ūkio subjektų veiklos priežiūros institucijų, kuriose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtos ar patobulintos pažangios verslo priežiūros priemonės, dalis                                                                                       |                               |         |           |         | +/-      | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.S.419 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti geresnio reglamentavimo diegimui ar ūkio subjektų veiklos priežiūros efektyvumo didinimui reikalingas kompetencijas |                               |         |           |         | +/-      | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.400 Teismų, kuriuose pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendintos teisingumo vykdymo efektyvumui didinti skirtos priemonės, dalis                                                                                                                      | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.N.914 Alternatyvaus ginčų nagrinėjimo mediacijos būdu išspręstų ginčų pokytis                                                                                                                                                                               |                               |         |           | +/-     | +/-      | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
| 10.1.5.   | P.N.919 Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti personalo valdymo tobulinimo priemonių taikymui reikalingas kompetencijas                                                                   | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N. 920 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo mokymuose, skirtuose jų pareigybės aprašyme nustatytam kompetencijų lygiui pasiekti                                                                                                          | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.403 Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti strategines kompetencijas, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis                                                                                             |                               |         |           | +       |          | +/-                   | +/-                 | +                  | +                  | +                  |
|           | P.S.424 Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo pagal veiksmų programą ESF lėšomis vykdytuose mokymuose strateginėms kompetencijoms stiprinti                                                                                                 | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.401 Aukštesniųjų vadovų, dalyvaujančių pagal veiksmų programą ESF lėšomis finansuotuose aukštesniųjų vadovų bendradarbiavimo tinkluose, dalis                                                                                                             | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | R.S.402 Valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kuriose taikomas pagal veiksmų programą ESF lėšomis įdiegtas kompetencijomis grįstas valstybės tarnybos žmoniškųjų išteklių valdymas, dalis                                                         |                               |         |           | +/-     | +/-      | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | P.N. 913 Valstybės ir savivaldybių institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas žmoniškųjų išteklių valdymo srityje valstybinėje tarnyboje                                                                              | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
| 11.0.1.   | Apmokyti valstybės tarnautojai ir darbuotojai                                                                                                                                                                                                                 | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | Apmokyti socialiniai ekonominiai partneriai                                                                                                                                                                                                                   | +                             |         |           |         |          | +                     | +                   | +                  | +                  | +                  |
|           | ES fondus administruojantys darbuotojai                                                                                                                                                                                                                       |                               |         |           | +/-     |          | +                     | +                   | +                  | +/-                | +                  |
|           | Metodinės pagalbos centrų įvykdytų užduočių skaičius                                                                                                                                                                                                          |                               |         |           | +/-     | +/-      | +                     | +                   | +                  | +/-                | +                  |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis tinklalapyje esančiomis investicijoms pateikiama informacija.

|                                                                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.</b> |  |

#### Rodikliai apima ne visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais.

- Rodikliai leidžia tiesiogiai įvertinti, ar buvo padidinta valdymo orientacija į rezultatus (R.N.910 bei R.N. 903), ar padidėjo viešojo valdymo procesų skaidrumas ir atvirumas (R.N. 905, R.N.906, R.N.909, R.N.911, R.N.912), ar pagerėjo visuomenei teikiamų paslaugų kokybė (R.N.907).
- Trūksta rodiklių, leidžiančių tiesiogiai įvertinti, ar buvo pagerinta verslo reguliavimo aplinka.
- Rodiklis R.S.402 leidžia iš dalies įvertinti, ar pagerintas žmoniškųjų išteklių valdymas valstybinėje tarnyboje.
- Nėra rodiklių, vertinančių, ar Veiksmų programos administravimas tapo efektyvesnis. Uždaviniu Nr. 11.0.1. siekiama užtikrinti, kad veiksmų programos administravimas būtų vykdomas efektyviau (nesiekiami esminių pokyčių). Nepaisant to, būtų pravartu įvertinti ir finansuojamų veiklų poveikį. Pavyzdžiui, „Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“ arba „Pagerėjusių bendrųjų funkcijų efektyvumo vertinimo kriterijų dalis“.

|                                                                                                          |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b>                 |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Rodikliai apima skirtingus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu).</b> |  |

#### Rodikliai santykinai prastai apima mokymų poveikio lygmenis.

- Beveik nematuojamas **išmokymo lygmuo**, t. y. neaišku, ar mokymų dalyviai iš tiesų pagilino savo prieš mokymus turėtas žinias ir įgūdžius (žr. pagrindinius ataskaitos skyrius).
- Gerąją praktiką gali būti laikoma tai, kad buvo identifikuota nemažai rodiklių, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai vertina mokymų dalyvių **elgesį** po mokymų. Rodikliai R.S.403, R.S.396 bei R.N.913 gali būti išskiriami kaip visiškai tiesiogiai matuojantys dalyvių elgesio pokyčius. Identiški rodikliai turėtų būti matuojami absoliučiai visose priemonėse. Išmokymo lygmenį bei elgesį matuojantys rodikliai kartu leistų daug geriau įvertinti mokymų poveikį. Be šių „tarpinių rodiklių“ neįmanoma nustatyti tikimybės, ar poveikis buvo sukurtas būtent dėl mokymo veiklų ar dėl kitų priežasčių.
- Mokymų **poveikis** matuojamas gana detalai (pvz., rodikliai R.N.910, R.N. 903, R.N. 905, R.N.906, R.N.909, R.N.911, R.N.912, R.N.907 yra tinkami, siekiant įvertinti, ar buvo pasiekti uždaviniais užsibrėžti tikslai). Tiesioginio poveikio matavimo trūksta uždavinyje Nr. 10.1.4. Pavyzdžiui, galėtų būti sukurtas papildomas rodiklis „Verslo atstovai, teigiantys, kad verslo reguliavimo aplinka pagerėjo nuo 2014 m.“ (matuojamas apklausomis). Atsižvelgiant į tai, kad jau dabar matuojamas ypač didelis stebėsenos rodiklių skaičius, šis papildomas rodiklis nebūtinai privalo būti įtrauktas į oficialią sistemą. Reikėtų šį rodiklį matuoti priemonių lygmeniu. Tai padėtų įvertinti bendrą visų uždavinio veiklų poveikį.
- Be to, iššūkiu išlieka vertinimas, **ar pasiektos poveikį matuojančių rodiklių reikšmės yra būtent mokymo veiklų rezultatas**. Bendrai analizuojami išmokymo bei elgesio rodikliai prisidėtų prie šio iššūkio sprendimo (pvz., matant, kad tik nedidelė asmenų dalis taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius, nebūtų galima teigti, kad mokymai reikšmingai prisidėjo prie pasiektų rezultatų). Tačiau siekiant tiksliau nustatyti ryšį tarp mokymų veiklų ir poveikio, turi būti įgyvendinami papildomi tyrimai.

|                                                                                                 |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b>        |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Rodikliai leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu.</b> |  |

#### Rodikliai gana gerai leidžia įvertinti mokymų poveikį ne tik trumpuoju, bet ir vidutiniu bei ilguoju laikotarpiu.

- Rodikliai R.S.403 ir R.S.396 vertina dalyvių elgesį, praėjus 6 mėnesiams nuo mokymų. Remiantis interviu su projektų vykdytojais, 4 savaičių laikotarpis yra per trumpas įvertinti dalyvių elgesio pokyčius. Todėl 6 mėnesių laikotarpis atrodo optimalus šiam lygmeniui vertinti.
- Didžiosios dalies rezultato rodiklių reikšmės bus matuojamos 2018 ir 2023 m. Tai leis pamatyti visų veiklų (įskaitant ir mokymų) poveikį ilguoju laikotarpiu.

- Tačiau nepakankamą dėmesį skiriant vertinimams, ar dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias, neįmanoma nustatyti, ar pasiektas (nepasiektas) poveikis gali būti laikomas mokymų rezultatu.

|                                                                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b> |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Rodikliai yra kokybiški (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais).</b>           |  |

**Rodiklių kokybė (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais) yra santykinai aukšta. Tačiau, vertintojų nuomone, kai kurie numatomi rodikliai galėtų būti kiek patobulinti, siekiant padidinti jų kokybę (remiantis S.M.A.R.T. kriterijais).** Svarbiausi tobulintini aspektai:

- Kai kuriems rodikliams trūksta **konkretumo**. Rodikliai, matuojantys dalyvių elgesį, priklauso nuo asmens subjektyvaus vertinimo. Pirmiausia nevertinamas taikymo dažnumas. Pavyzdžiui, kai kurie mokymų dalyviai vienkartinį žinių ir (ar) įgūdžių pritaikymą praėjus kelioms dienoms po mokymų gali interpretuoti kaip taikymą. Taip pat nežinoma, kokie konkretūs įgūdžiai ir žinios taikomi. Pavyzdžiui, galbūt asmuo taiko patobulintus bendravimo įgūdžius, o ne specialiuosius profesinius gebėjimus. Konkretesni kriterijai neturėtų būti įtraukiami į bendrą rodiklių sistemą, nes jie priklauso nuo kiekvienų mokymų turinio. Tačiau projektų vykdytojams, norintiems detaliai įvertinti konkretų mokymų poveikį, galėtų būti rekomenduojama dalyviams užduoti konkretesnius klausimus. Pavyzdžiui, pateikiant atsakymų variantus, kaip konkrečiai gali būti taikomos mokymų metu tobulintos žinios ir įgūdžiai, arba, vykdant interviu su mokymus baigusiais asmenimis, prašant identifikuoti pavyzdžius, kur buvo pritaikytos žinios ir įgūdžiai.
- Rodikliai, kuriems trūksta konkretumo, taip pat susiduria su **išmatuojamumo** iššūkiu.
- Užsibrėžtos rodiklių reikšmės atrodo pasiekiamos.
- Dauguma rodiklių yra pakankamai **reikšmingi**, nes matuoja dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais. Tačiau yra ir keletas trūkumų. Pavyzdžiui, rodiklio R.N. 905 „Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis“ reikšmingumas yra nepakankamai aukštas. Labai retas asmuo žino ir domisi, kokios kovos su korupcija priemonės yra įgyvendinamos ar kaip kinta bendras korupcijos lygis valstybėje. Todėl ir jų nuomonė apie priemonių veiksmingumą nebūtinai yra pagrįsta. Taip pat kyla abejonių dėl 11-to prioriteto rodiklių reikšmingumo. Rodikliai „ES fondus administruojantys darbuotojai“ bei „Metodinės pagalbos centrų įvykdytų užduočių skaičius“ nebūtinai parodo, ar tinkamai užtikrinamas veiksmų programos administravimo efektyvumas. Pavyzdžiui, hipotetiškai įmanoma, kad net ir su dideliu skaičiumi darbuotojų, stokojant metodikų ir tinkamos sistemos, Veiksmų programa bus administruojama neefektyviai.
- Rodiklių **sąsaja su laiku** taip pat yra aiški. Laikas, per kurį turi būti įvertinamos rodiklių reikšmės, parinktas vadovaujantis bendromis EK metodinėmis stebėsenos ir vertinimo gairėmis.<sup>105</sup>

|                                                                                          |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.</b> | Bendras hipotezės vertinimas:  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Apibendrinant galima teigti, kad stebėsenos sistemos tinkamumas mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti yra santykinai žemas.** Svarbiausios tobulintinos sritys:

- Tai, kaip viešojo valdymo institucijų darbuotojai taiko mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe, turi būti matuojama visuose uždaviniuose.
- Nėra rodiklių, vertinančių, ar Veiksmų programos administravimas tapo efektyvesnis.

<sup>105</sup> Europos Komisija (2018) Guidance document On Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy: European Social Fund.

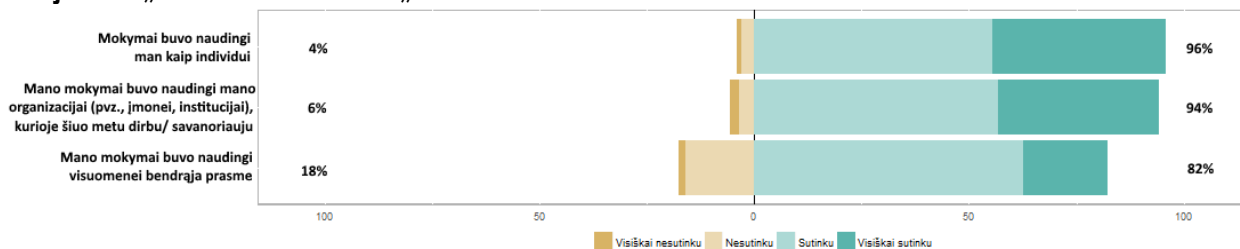
<https://ec.europa.eu/sfc/en/system/files/ged/ESFproc.20monitoringproc.20andproc.20evaluationproc.20guidance.pdf> [žiūrėta 2018 10 01].



### 1.4.7. AR MOKYMAI PRISIDĖJO (TIKĖTINA, KAD PRISIDĖS) SIEKIANT VP NUSTATYTŲ TIKSLŲ?

Remiantis apklausos rezultatais, dauguma viešojo valdymo institucijų darbuotojų bendrą mokymų poveikį vertino labai teigiamai. 96 % iš 196 į klausimą atsakiusių respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai. 94 % iš 196 respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi organizacijai, kurioje jie dirba. Kiek mažesnė dalis apklaustųjų (82 %) sutiko su teiginiu, kad jų mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme.

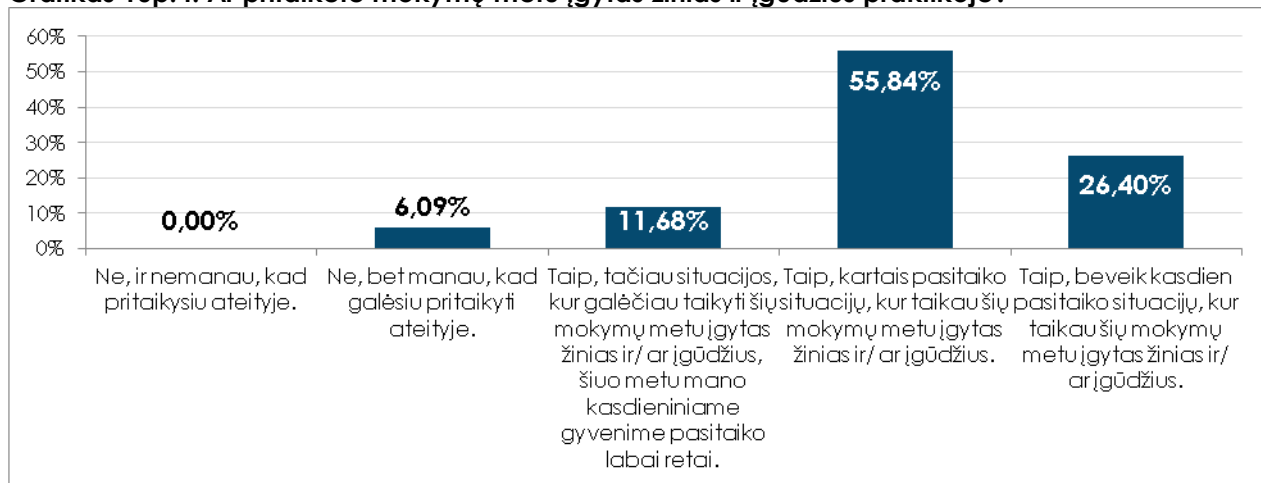
**Grafikas 10p.3. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**



Respondentai – 196. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Dauguma apklausos respondentų teigė, kad taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Daugiau nei pusė visų respondentų (55,8 % iš 197 į apklausą atsakiusių asmenų) teigė, kad situacijos, kai jie gali pritaikyti mokymų metu įgytas žinias, pasitaiko kartais. Maždaug ketvirtadalis apklaustųjų (26,4 %) teigė, kad tokios situacijos pasitaiko kasdien.

**Grafikas 10p.4. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**



Respondentai – 197. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Paklausti apie mokymų poveikį konkrečiau, dalyviai daugiausia sutiko su teiginiu, kad dėl mokymų pagerėjo jų darbo kokybė (su šiuo teiginiu sutiko 77 % iš 196 apklaustųjų). O 67 % iš 196 apklaustųjų teigė pastebėję, kad po mokymų pagerėjo ir jų kolegų, dalyvavusių mokymuose, darbo kokybė. 68 % respondentų sutiko su teiginiu, kad po mokymų jiems kilo naujų profesinės veiklos idėjų.

**Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.**

**Kriterijus: Mokymų metu dalyviai patobulino reikalingas kompetencijas ir įgijo naujų žinių.**



Kadangi dalyvių žinių pokyčiai nėra vertinami, **trūksta konkrečių įrodymų, ar mokymų dalyviai iš tiesų patobulino reikalingas žinias ir įgūdžius. Pačių dalyvių teigimu (remiantis interviu ir apklausos rezultatais), mokymuose kai kurie jų įgijo naujų žinių ir patobulino reikalingas kompetencijas.**

- Atliktų interviu metu dauguma mokymų dalyvių teigia, kad mokymuose nors iš dalies patobulino savo žinias ir įgūdžius.

- Realios projektų stebėsenos rezultatai tai pat įrodo, kad dalyviai patobulino turimas žinias ir įgūdžius (žr. projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ atvejo studiją).

|                                                                                                            |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b>     |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje.</b> |  |

**Dalis dalyvių taiko mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius savo veikloje (tačiau situacijos pasitaiko tik kartais).**

- Svarbiausias iššūkis yra tai, kad dalyviai tiesiogiai neskatinami taikyti įgytų žinių realybėje. Vertėtų apsvarstyti galimybes įpareigoti mokymų dalyvius pritaikyti mokymų metu įgytas žinias. Pavyzdžiui, mokymų pabaigoje asmuo nusimato, kokį konkretų pokytį jis norėtų įgyvendinti. Praėjus kuriam laikui po mokymų, papildomo susitikimo metu dalyvių klausiama, kaip jiems sekasi įsipareigojimą vykdyti.
- Ar dalyviai taikys mokymų metu įgytas žinias, priklauso ir nuo išorinių veiksnių: ar aplinka yra palanki pokyčiams įgyvendinti. Pavyzdžiui, jei naujų žinių įgijęs dalyvis sugrįžęs į darbą supras, kad jo idėjos negali būti įgyvendinamos dėl formalių kliūčių (pvz., nėra reikalingos teisinės bazės), kitų mokymų metu jis bus nemotyvuotas vėl stengtis.
- Įgytų žinių taikymas gali būti užtikrinamas vykdant efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą. Idealiu atveju už žmogiškųjų išteklių valdymą atsakingi asmenys turėtų žinoti, kokie jų darbuotojų mokymai būtų naudingiausi visai organizacijai ir po mokymų „palydėti“ dalyvius, skatinant juos taikyti žinias (pvz., padedant sukurti konkrečias pokyčių idėjas, suteikiant reikalingus įrankius). Šiuo metu labai trūksta efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos viešojo valdymo institucijose. Tai tampa viena iš kliūčių, kodėl mokymų metu patobulintos žinios nėra taikomos taip dažnai, kaip galėtų.
- Remiantis vertinimo apklausos duomenimis, vos 6 % iš 197 respondentų teigė, kad nepritaikė mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių. Nors turėtų būti siekiama, kad absoliučiai visi mokymų dalyviai taikytų mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius, 94 % mokymų žinias taikančių apklausos respondentų reikšmė gali būti vertinama gana optimistiškai. Tačiau didžioji respondentų dalis (56 %) teigė, kad mokymų metu įgytus įgūdžius ir žinias taiko tik kartais. O 12 % apklausos respondentų teigimu, situacija, kai jie pritaikė mokymų žinias, pasitaikė vos vieną kartą. Tai parodo, kad mokymai turi tam tikrą poveikį dalyvių elgesiui, tačiau turėtų būti daugiau dėmesio skiriama siekiant užtikrinti, kad įgytos žinios ir įgūdžiai būtų pritaikomi praktikoje kuo dažniau.

|                                                                                                        |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b> |                                                                                       |
| <b>Kriterijus: Mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui buvo (tikėtina, kad bus) teigiamas.</b> |  |

**Tikimybė, kad mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui bus teigiamas, yra santykinai žema.**

- Mokymų poveikis kol kas vertinamas nebuvo. Tai planuojama daryti jau pasibaigus projektų veikloms. Mokymų vertinimas projekto pabaigoje yra būtina atsiskaitymo dalis. Tačiau daug didesnę pridėtinę vertę galėtų sukurti preliminarus kiekvienų projekto mokymų poveikio vertinimas veikloms tik įpusėjus. Tokiu atveju, atsižvelgiant į vertinimo išvadas, būtų galima bent iš dalies padidinti mokymų kokybę ir efektyvumą.
- Vienas iš pagrindinių iššūkių, darančių neigiamą įtaką tikimybei, kad mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui bus reikšmingas, yra mokymų veiklos savitiksliškumas. Šio vertinimo metu susidarė įspūdis, kad asmenys dažnai dalyvauja mokymuose dėl paties mokymosi proceso. Mokymai gali turėti realų poveikį tik tada, kai jie yra nukreipti į konkrečios problemos ar iššūkio sprendimą. Mokymų tikslą turi itin gerai suprasti tiek mokymų vykdytojai, tiek dalyviai. Šiuo metu daugumoje viešojo valdymo institucijų nepakankamas dėmesys skiriamas pasiruošimui. Idealiu atveju kiekviena institucija turėtų identifikuoti labai konkrečius ir sąlyginai siaurus savo artimiausius tikslus. Darbuotojai turėtų rinktis mokymus įvertindami, ar jie galės tiesiogiai prisidėti prie užsibrėžtų tikslų siekimo.
- Dalyviai ne visuomet jaučiasi patys atsakingi už savo mokymąsi (ypač aktualu tais atvejais, kai asmenys į mokymus atsiunčiami vadovų). Dėl šios priežasties jie nėra suinteresuoti stengtis mokymų metu, taikyti žinias realybėje ir mokymai nesukuria jokio realaus poveikio. Siekiant spręsti šį iššūkį, vertėtų apsvarstyti apie mokymosi krepšelio galimybę. Įstaiga skiria krepšelį mokymams ir asmuo

renkasi tos sumos rėmuose, derindamasis su tiesioginiu / personalo vadovu. Taip būtų skatinama dalyvių asmeninė atsakomybė už mokymų kuriamus rezultatus.

- 96 % iš 196 apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jiems, kaip individams. Tačiau net 14 % apklaustos respondentų, paklausti apie konkretų mokymų poveikį, teigė, kad mokymai jiems neturėjo jokio realaus poveikio.

|                                                                                                                                                  |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b>                                           |                                                                                     |
| <b>Kriterijus: Priemonės, kuriose numatomi mokymai, yra pakankamai plačios, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui.</b> |  |

- **Priemonės, kuriose numatomi mokymai, yra santykinai plačios, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui.** Pagal 10 prioritetą planuojama apmokyti daugiau nei 16 tūkst. viešojo valdymo institucijų darbuotojų (neunikalūs dalyviai<sup>106</sup>). Pagal 11 prioritetą planuojama apmokyti daugiau nei 10 tūkst. valstybės ir ES fondus administruojančių darbuotojų (neunikalūs dalyviai). Planuojamas mokymo veiklų mastas yra pakankamai didelis, kad būtų galima tikėtis teigiamo mokymų poveikio socialinių ir ekonominių problemų sprendimui.
- Tačiau, kaip minėta skyriuje apie mokymo veiklų tinkamumą, prioritetu sprendžiami iššūkiai yra tik iš dalies nulemti tikslinės grupės kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo. Todėl problemos gali būti bent iš dalies išspręstos pakankamai dėmesio skiriant ir alternatyvioms veikloms.

|                                                                                                        |                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hipotezė: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) prie Veiksmų programoje užsibrėžtų tikslų.</b> | <b>Bendras hipotezės vertinimas:</b>  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Apibendrinant galima teigti, kad tikėtina, jog mokymai iš dalies prisidės prie visuomenės poreikius atitinkančio pažangaus viešojo sektoriaus kūrimo, tačiau jų poveikis bus daug mažesnis, nei tikimasi.** Pagrindiniai mokymų poveikiui kylantys iššūkiai:

- Turėtų būti daugiau dėmesio skiriama siekiant užtikrinti, kad įgytos žinios ir įgūdžiai būtų pritaikomi praktikoje kuo dažniau.
- Būtina plėtoti viešojo valdymo institucijų darbuotojų bendrąją mokymosi kultūrą (pvz., informacijos apie gerosios praktikos pavyzdžius sklaidą).
- Nepakankamai dėmesio skiriama darbui prieš mokymus (pvz., identifikuojant konkrečius asmeninius ar organizacijos iššūkius, kuriuos siekiama spręsti mokymų metu). Taip pat neužtikrinamas mokymo veiklų tęstinumas (pvz., papildomos konsultacijos dalyviams, susiduriantiems su klausimais, bandant taikyti mokymų metu įgytas žinias).
- Dėl nepakankamai efektyviai vykdomos žmogiškųjų išteklių vadybos ne visuomet yra parenkami mokymai, geriausiai atitinkantys asmens ar įstaigos poreikius ir galintys prisidėti prie konkrečių iššūkių sprendimo.
- Iššūkiai yra tik iš dalies nulemti tikslinės grupės kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo. Todėl problemos gali būti bent iš dalies išspręstos tik pakankamai dėmesio skiriant ir alternatyvioms veikloms. Pavyzdžiui, trūksta ne tik viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų, leidžiančių atlikti veiksmus, būtinus antikorporacinės aplinkos kūrimui, bet egzistuoja ir sisteminiai trūkumai (vartotojams „nepatogūs“ atviros valdžios portalai ir pan.).

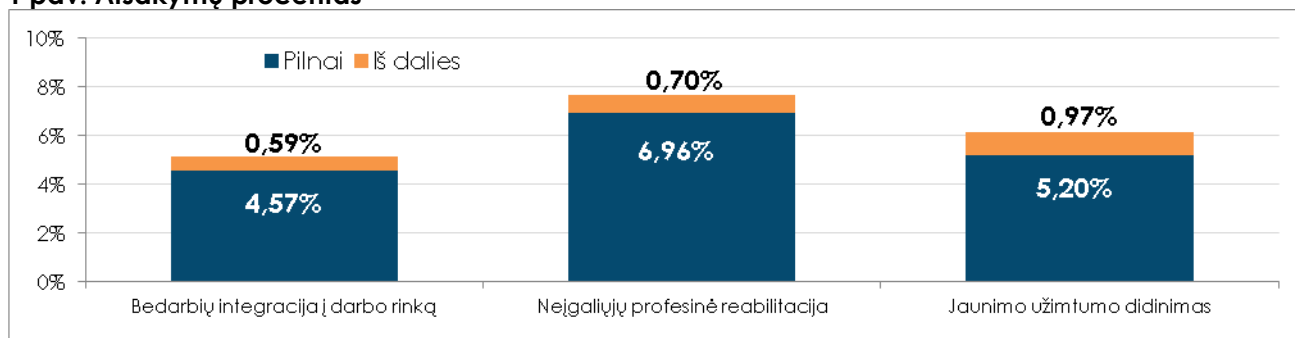
<sup>106</sup> Neunikalūs dalyviai reiškia, kad tas pats asmuo gali būti dalyvavęs skirtingose veiklose ir tai skaičiuojama kaip keletas dalyvių.

## 2 PRIEDAS: Apklausos duomenų analizė

### Bedarbių arba asmenų, susiduriančių su aukšta nedarbo rizika, apklausa

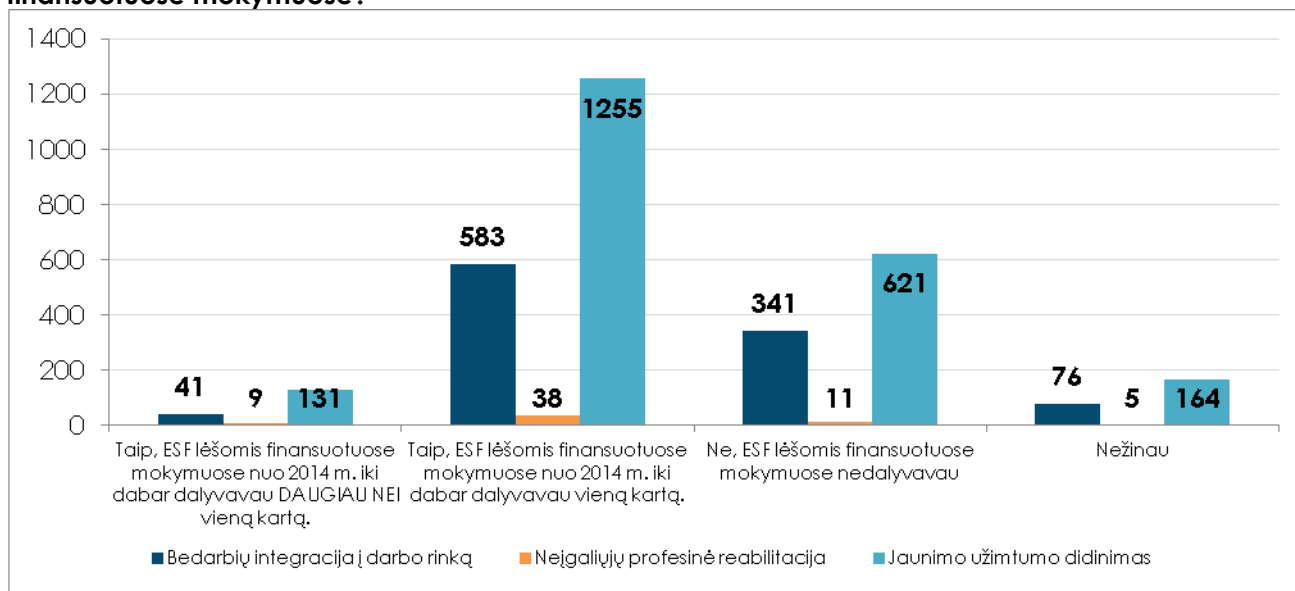
Apklausa, skirta įvertinti bedarbių arba asmenų, susiduriančių su aukšta nedarbo rizika, buvo vykdoma 2018 m. **rugpjūčio 29 – rugsėjo 26 d.** Apklausą išsiųsta 60 180 pagal 7 VP prioritetą finansuotų mokymų dalyviams. Iš viso į apklausą atsakė 3 275 asmenys. Atsakymų procentas pagal priemones svyruoja nuo 5,16 % iki 7,66 % (žr. 1 pav.). Daugiausia projektų dalyvių dalyvavo ESF finansuojamuose „Jaunimo užimtumo didinimo“ priemonės mokymuose, o mažiausiai – priemonės „Neįgaliųjų profesinė rehabilitacija“ mokymuose. Siekiant užtikrinti apklausos reprezentatyvumą, analizuojami bus tik tie respondentai, kurie: a) teigė esantys bedarbiai arba patiriantys aukštą nedarbo riziką; b) teigė, kad dalyvavo bent vienuose mokymuose (tokių respondentų iš viso yra 1 776) (žr. 2 pav.).

1 pav. Atsakymų procentas



Žmonių, kuriems buvo nusiųsta apklausa, skaičius (pagal prioritetus): (i) Bedarbių integracija į darbo rinką – 21 611; (ii) Neįgaliųjų profesinė rehabilitacija – 862; (iii) Jaunimo užimtumo didinimas – 37 707. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

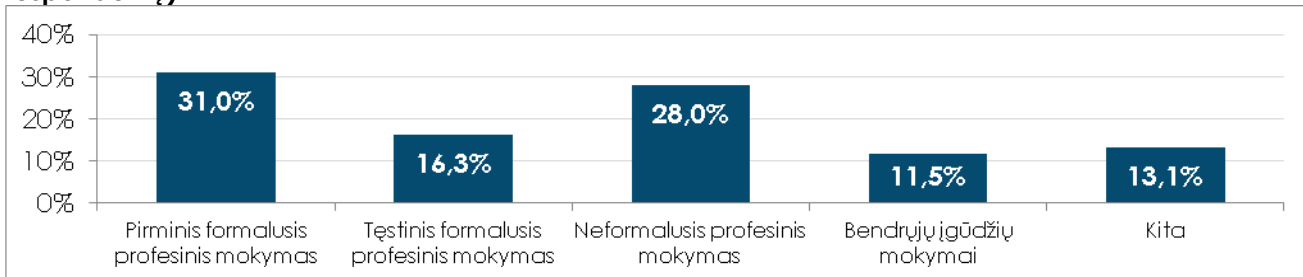
2 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuojamuose mokymuose?



Respondentų skaičius – 3 275. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai teigė dalyvavę formaliuose profesiniuose mokymuose (31 %) ir neformaliuose profesiniuose mokymuose (28 %). Mažiausiai atsakiusiųjų dalyvavo bendrųjų įgūdžių mokymuose (11,5 %) (žr. 3 pav.).

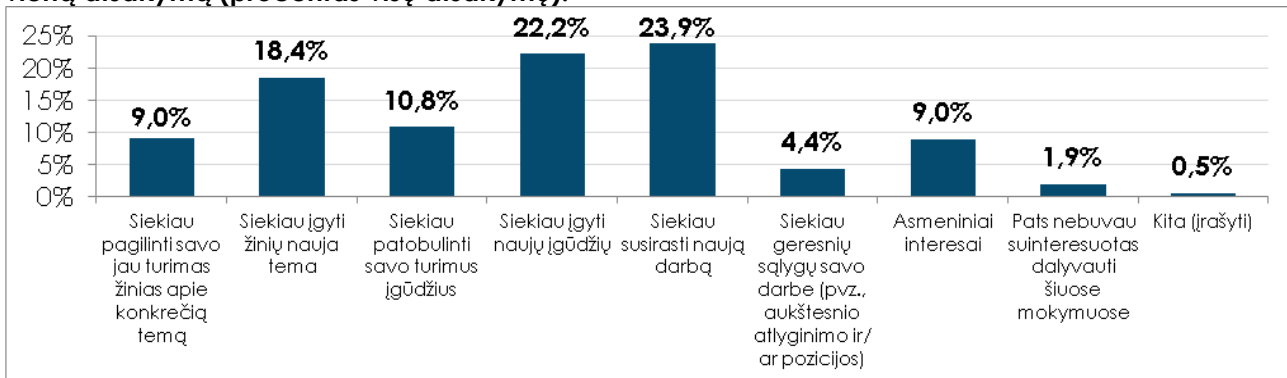
**3 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas visų respondentų)**



Respondentų skaičius – 1 768. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

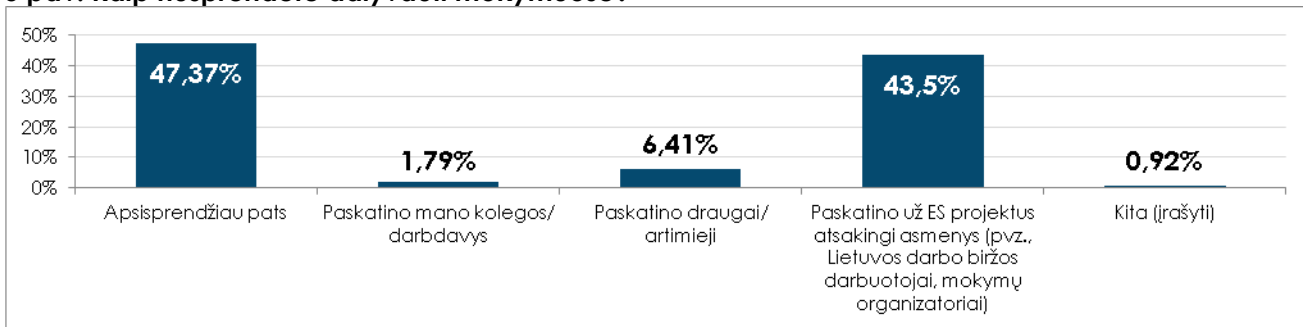
Dažniausiai respondentai minėjo, kad mokymuose nusprendė dalyvauti, norėdami susirasti naują darbą (23,9 %), naujų įgūdžių ir žinių siekė įgyti iš viso 40,6 % (žr. 4 pav.). Beveik po lygiai dalyvių apsisprendė mokymuose dalyvauti arba patys (47,37 %), arba buvo paskatinti už ES projektus atsakingo asmens (43,5 %) (žr. 5 pav.).

**4 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 1 731; atsakymų skaičius – 466. Pastaba: nė vienas respondentas į šį klausimą neatsakė „Kita“. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**5 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**

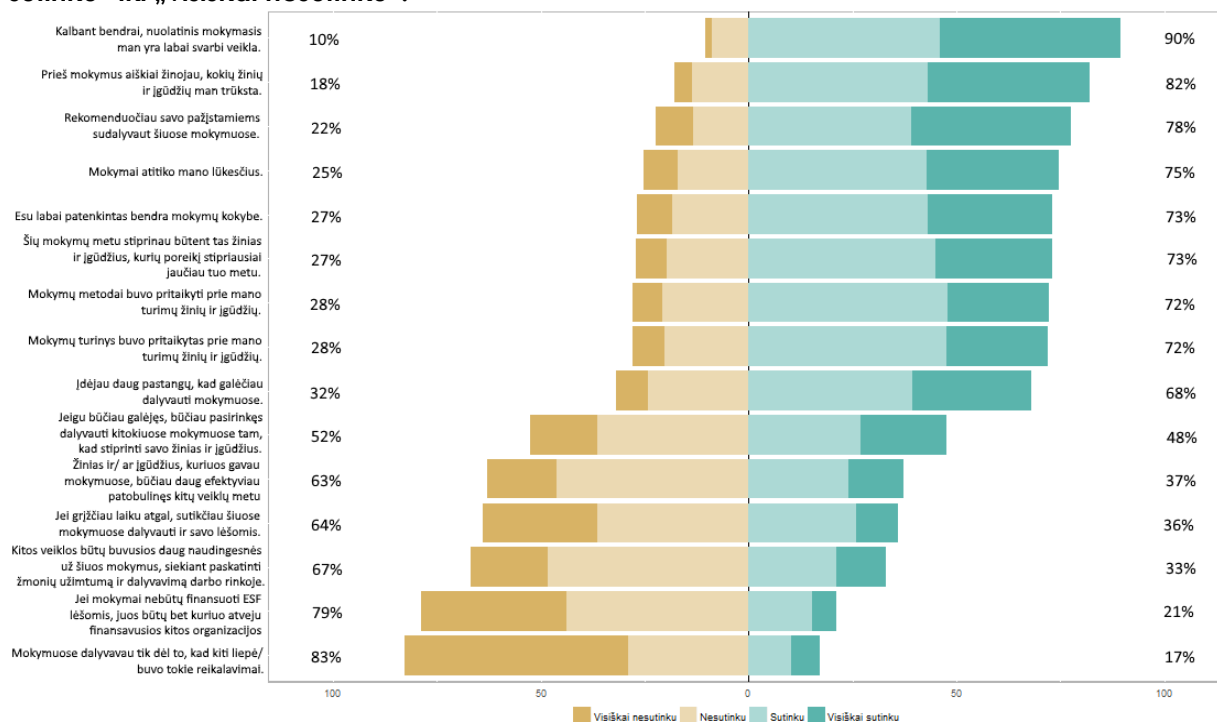


Respondentų skaičius – 1 731. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Lyginant su kitomis vertinimo tikslinėmis grupėmis, bedarbių tikslinė grupė kiek prasčiau vertino mokymus (žr. 6 pav.). Tik 75 % respondentų teigė, kad mokymai atitiko jų lūkesčius, 73 % – kad yra patenkinanti bendra mokymų kokybė. Didžioji apklaustųjų dalis nesutiko su teiginiais, kad mokymuose dalyvavo tik dėl to, kad kas nors liepė / buvo tokie reikalavimai (nesutiko 83 %) ar kad mokymus, nesant ESF finansavimo, būtų finansavusios kitos organizacijos (nesutiko 79 %).



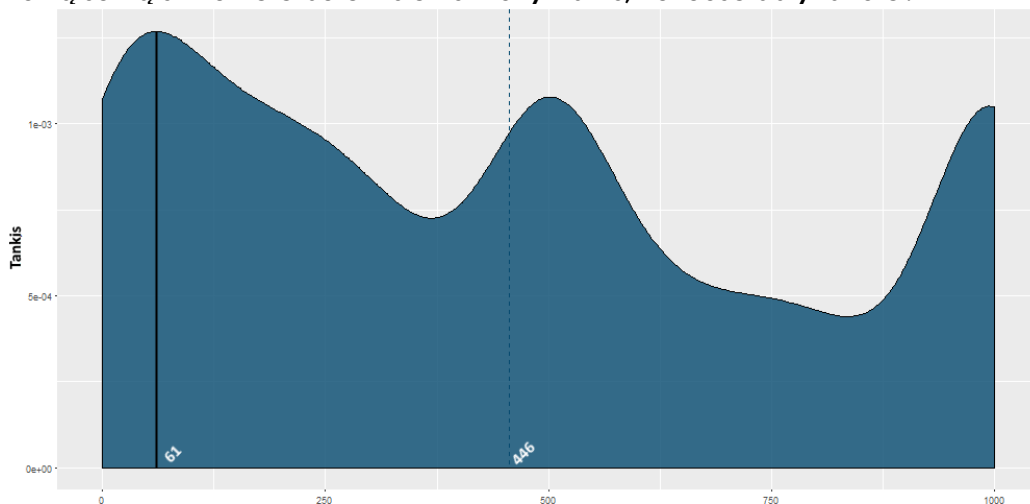
## 6 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



Respondentų skaičius – 1 684. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

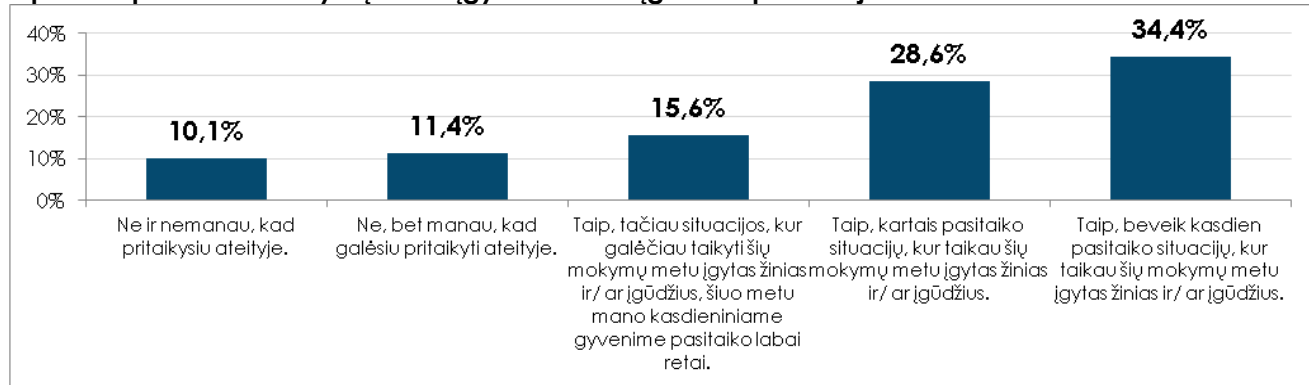
Paklausti, kiek jie būtų linkę sumokėti už mokymus, daugiausia respondentų minėjo, kad sumokėtų apie 61 eurą. Vidutinė respondentų nurodyta suma, kurią būtų linkę sumokėti, – 446 eurai. Daug respondentų būtų linkę už mokymus sumokėti 500 ar 1 000 eurų (žr. 7 pav.).

## 7 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?

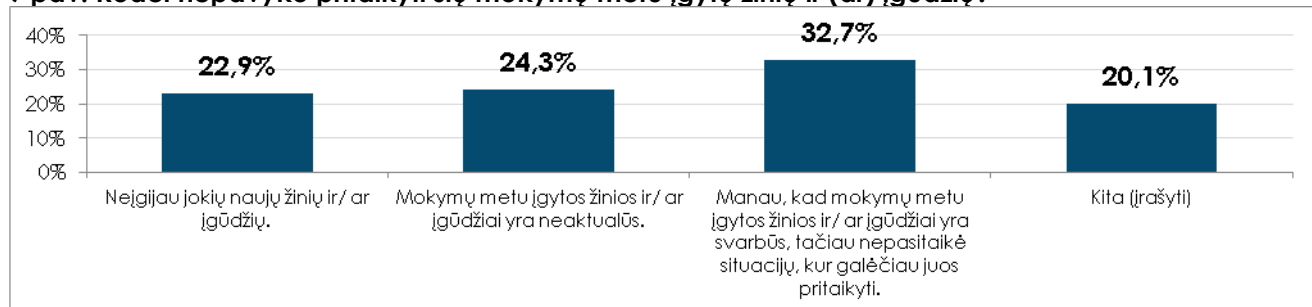


Respondentų skaičius – 1 670. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skirtų mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad per mokymus įgytas žinias bei įgūdžius realybėje taiko kartais arba dažnai (iš viso 63 %). 21,5 % respondentų teigė, kad netaiko žinių praktikoje (žr. 8 pav.). Pagrindinė priežastis, kodėl mokymų dalyviai netaiko įgytų žinių ir įgūdžių, yra tai, kad tam nepasitaikė proga (32,7 %). Taip pat santykinai daug respondentų teigė, kad įgytos žinios ir įgūdžiai yra neaktualūs (24,3 %) ir kad neįgijo naujų žinių ir įgūdžių (22,9 %) (žr. 9 pav.).

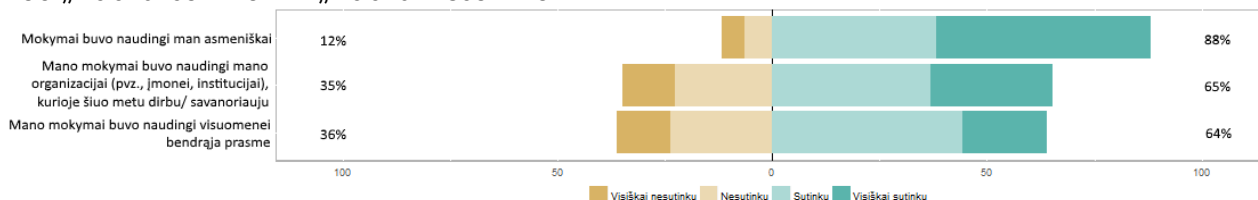
**8 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**

Respondentų skaičius – 1670. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**9 pav. Kodėl nepavyko pritaikyti šių mokymų metu įgytų žinių ir (ar) įgūdžių?**

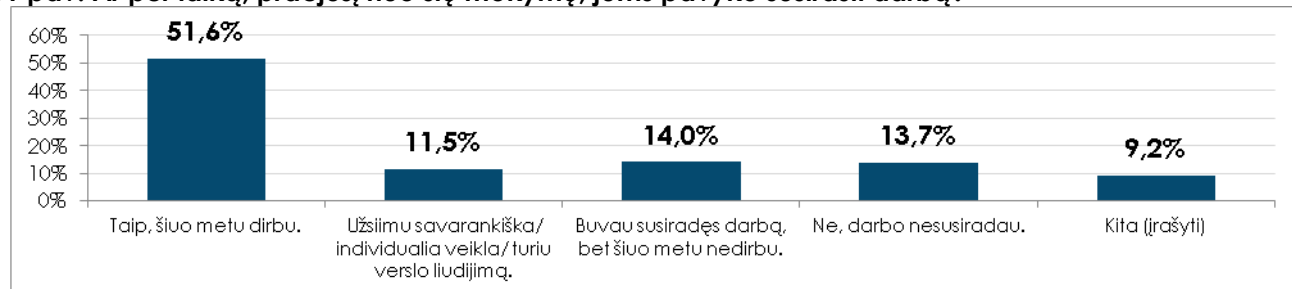
Respondentų skaičius – 358. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai teigiamai vertino bendrąjį mokymų poveikį (žr. 10 pav.). Visgi, lyginant su kitomis tikslinėmis grupėmis, mažiau asmenų teigė, kad mokymai buvo naudingi asmeniškai, organizacijai ar visuomenei bendrąja prasme (su teiginiiais sutiko nuo 64 % iki 88 %).

**10 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**

Respondentų skaičius – 1 662. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai – 44; (ii) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju – 462; Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme – 295. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

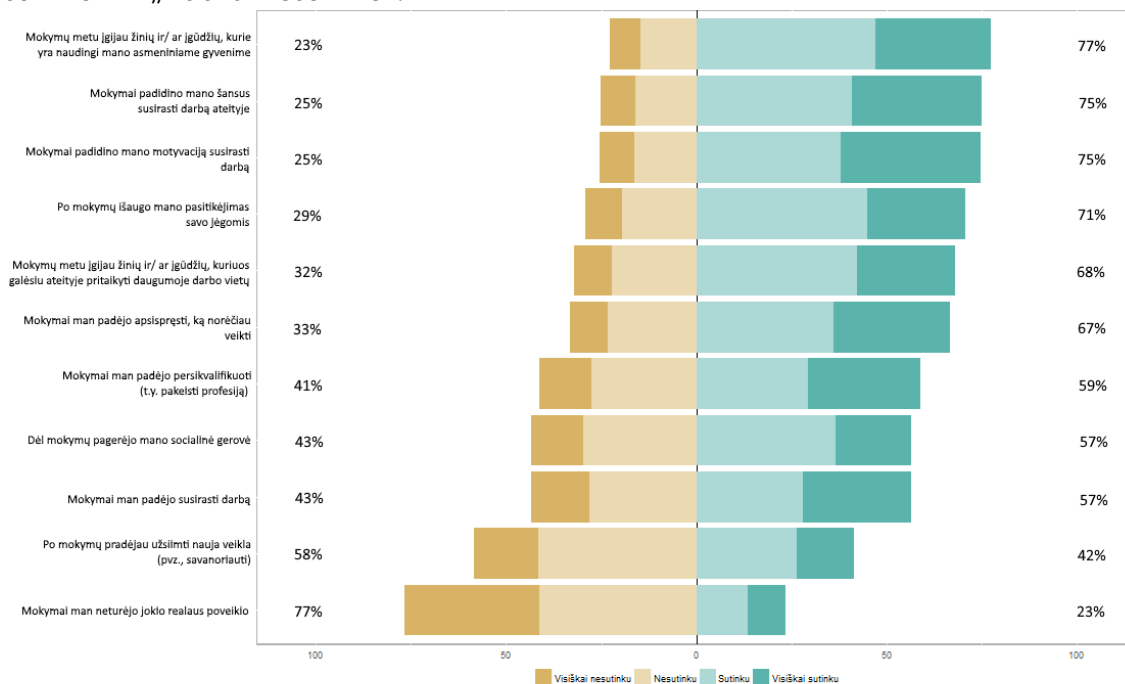
Po mokymų daugiau nei 50 % respondentų dirba, 11,5 % užsiima savarankiška veikla, o 14 % buvo susiradę darbą, bet šiuo metu nedirba. Darbo po mokymų nesusirado 13,7 % apklaustųjų. Atsakymo variantą „Kita“ pasirinko 9,2 % respondentų. Jie dažniausiai minėjo, kad nesusirado darbo, nes mokosi toliau, susirado darbą, kuris buvo visiškai nesusijęs su mokymais, arba yra dekretinėse atostogose (žr. 11 pav.).

**11 pav. Ar per laiką, praėjusį nuo šių mokymų, jums pavyko susirasti darbą?**

Respondentai – 358. Šaltinis: „Visionary Analytics“, 2018.

Paklausti apie konkretų mokymų poveikį, respondentai daugiausia sutiko su teiginiais, kad mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kurie yra naudingi asmeniniame gyvenime, kad mokymai padidino šansus susirasti darbą ateityje ir kad mokymai padidino motyvaciją susirasti darbą. Respondentai labiausiai nesutiko su teiginiais, kad mokymai neturėjo realaus poveikio, po mokymų pradėjo užsiimti nauja veikla ar kad mokymai padėjo susirasti darbą (žr. 12 pav.).

**12 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**



Respondentų skaičius – 1 638. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kurie yra naudingi mano asmeniniame gyvenime – 53; (ii) Mokymai padidino mano šansus susirasti darbą ateityje – 43; (iii) Mokymai padidino mano motyvaciją susirasti darbą – 77; (iv) Po mokymų išaugo mano pasitikėjimas savo jėgomis – 59; (v) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kuriuos galėsiu ateityje pritaikyti daugumoje darbo vietų – 51; (vi) Mokymai man padėjo apsispręsti, ką norėčiau veikti – 60; (vii) Mokymai man padėjo persikvalifikuoti (t. y. pakeisti profesiją) – 169; (viii) Dėl mokymų pagerėjo mano socialinė gerovė – 89; (ix) Mokymai man padėjo susirasti darbą – 118; (x) Po mokymų pradėjau užsiimti nauja veikla (pvz., savanoriauti) – 256; (xi) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 127. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

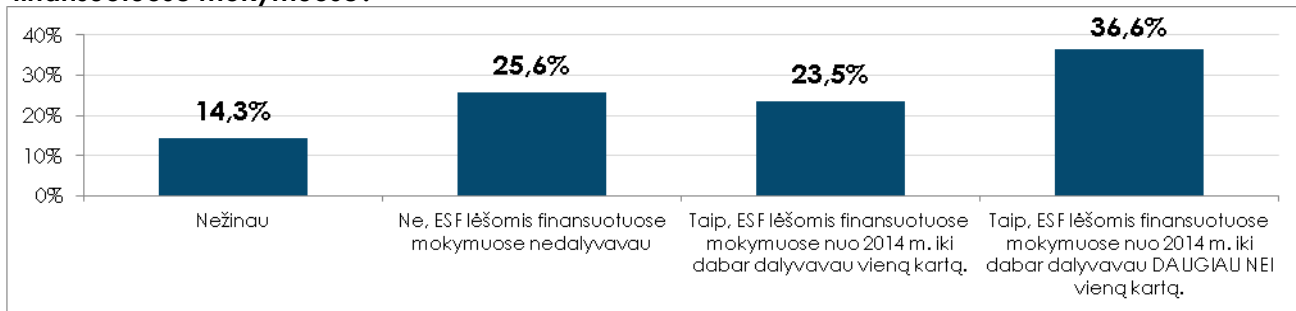
Respondentai pateikė keletą pasiūlymų, kaip galėtų būti patobulinti mokymai. Pagrindinė rekomendacija – mokymams reikėtų griežtesnio atrankos proceso, nes mokymosi grupėse matosi, kad kai kurie asmenys yra pasyviai nusiteikę, ir tai kenkia bendrai mokymų kokybei. Antra, respondentų teigimu, į mokymus turėtų dažniau įsitraukti darbdaviai. Tai leistų mokymo medžiagą priartinti darbo rinkos poreikiams ir pagerintų galimybes įsidarbinti. Trečias respondentų pasiūlymas – mokymų metu atlikti daugiau praktinių užduočių, pailginti mokymų trukmę.

### Socialinę atskirtį patiriančių asmenų apklausa

Apklausa, skirta įvertinti socialinę atskirtį patiriančių asmenų bei bendrųjų (socialinių) įgūdžių mokymus, buvo vykdyta 2018 m. **rugpjūčio 29 – rugsėjo 24 d.** Apklausa išsiųsta 10 927 pagal 8 VP prioritetą finansuotų mokymų dalyviams. Iš viso į apklausą atsakė 1 063 asmenys. Visiškai į apklausą atsakė 880 asmenys, iš dalies – 183.<sup>107</sup> Tačiau pagal skirtingas priemones finansuotų mokymų dalyvių, atsakiusių į apklausą, pasiskirstymas buvo labai netolygus.<sup>108</sup> Dauguma apklausos respondentų dalyvavo mokymuose, finansuotuose pagal 08.4 investicinio prioriteto „Galimybės gauti įperkamas, darnias ir aukštos kokybės paslaugas didinimas, įskaitant sveikatos priežiūrą ir visuotinės svarbos socialines paslaugas“ priemones. Pagal kitus investicinius prioritetus (08.3 bei 08.5) finansuotuose mokymuose dalyvavusių asmenų, atsakiusių į apklausos klausimus, skaičius buvo labai mažas – mokymuose teigė dalyvavę 66 asmenys. Atsižvelgus į atsakiusių skaičių ir tai, kad pagal skirtingas priemones buvo finansuoti iš esmės besiskiriantys mokymai, buvo pasirinkta analizuoti tik pagal 08.4 uždavinio priemones finansuotų mokymų dalyvių atsakymus.

Iš 8 925 asmenų, kuriems buvo nusiųsta apklausa ir kurie dalyvavo mokymuose pagal 08.4 uždavinį, 752 užpildė apklausą visiškai (8,43 %), o 159 iš dalies (1,78 %). Iš jų 25,5 % dalyvavo vienuose ESF lėšomis finansuotuose mokymuose, o 36,6% – keliuose. Bus analizuojami atsakymai dalyvių, teigusių, kad dalyvavo nors vienuose ESF finansuotuose mokymuose (žr. 13 pav.).

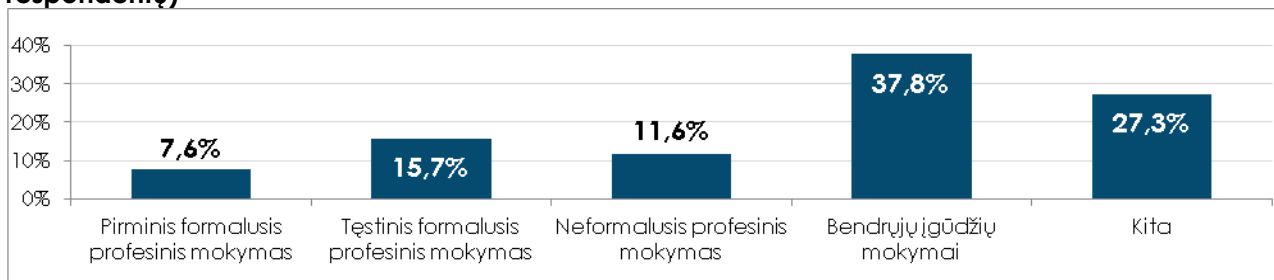
#### 13 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuotuose mokymuose?



Respondentų skaičius – 825. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai teigė dalyvavę mokymuose, kurie ugdė bendrus įgūdžius arba tęstiniuose formaliuose profesiniuose mokymuose (žr. 14 pav.).

#### 14 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas visų respondentų)



Respondentų skaičius – 421. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

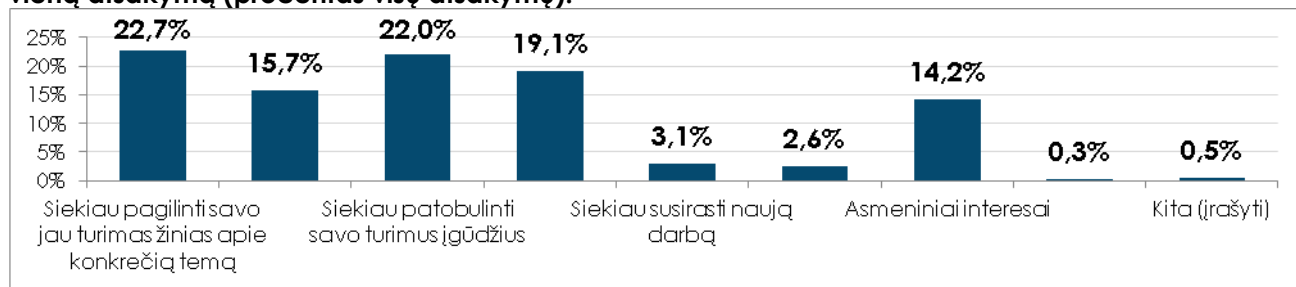
Dažniausiai respondentai minėjo, kad mokymuose nusprendė dalyvauti norėdami patobulinti jau turimas žinias ir įgūdžius. Taip pat gana daug apklaustųjų (19,1 %) minėjo siekį įgyti naujų įgūdžių (žr.

<sup>107</sup> Kiekvienam klausimui atsakiusių skaičius skyrėsi (t. y. ne visi respondentai atsakė į visus klausimus). Todėl N (respondentų skaičius) kiekvienam klausimui gali skirtis.

<sup>108</sup> Pagal 08.3 investicinio prioriteto priemones finansuotų mokymų dalyviai – 84 (iš jų 44 dalyvavo mokymuose); Pagal 08.4 investicinio prioriteto priemones finansuotų mokymų dalyviai – 911 (iš jų 460 dalyvavo mokymuose); Pagal 08.5 investicinio prioriteto priemones finansuotų mokymų dalyviai – 68 (iš jų 22 dalyvavo mokymuose).

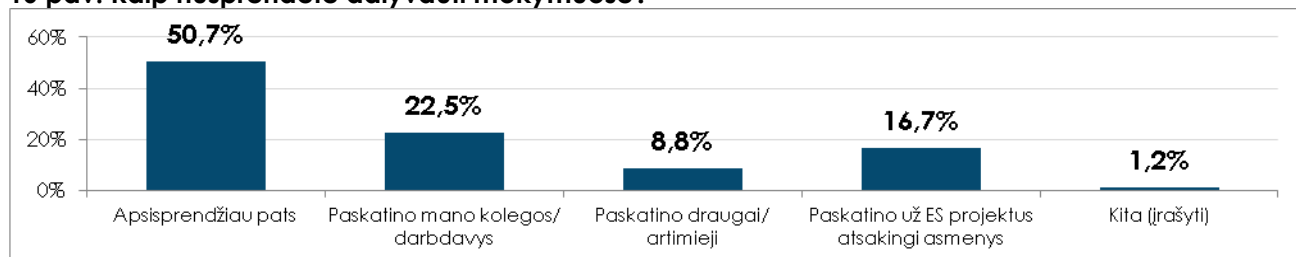
15 pav.). Kiek daugiau nei pusė mokymų dalyvių nusprendė mokymuose dalyvauti patys (žr. 16 pav.).

**15 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 409; atsakymų skaičius – 1 081. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

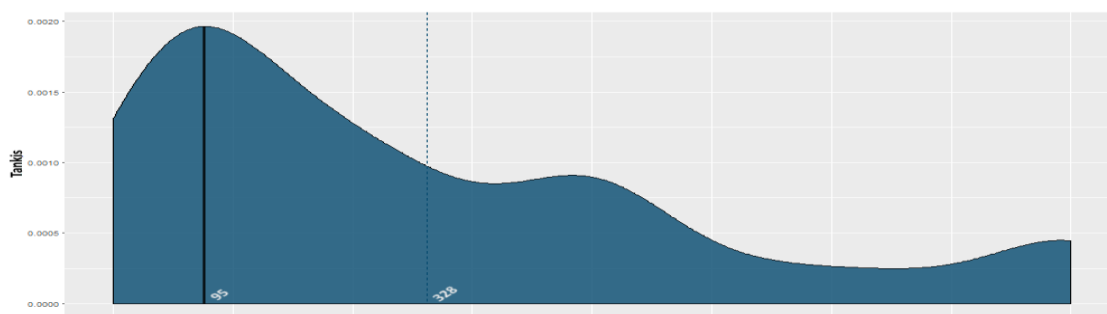
**16 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentų skaičius – 408. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausti, kiek jie būtų linkę sumokėti už mokymus, daugiausiai respondentų minėjo, kad sumokėtų apie 95 eurus. Taip pat santykinai daug apklaustųjų teigė, kad būtų pasiryžę už mokymus sumokėti apie 500 eurų (jeigu turėtų 1 000 eurų) (17 pav.).

**17 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?**

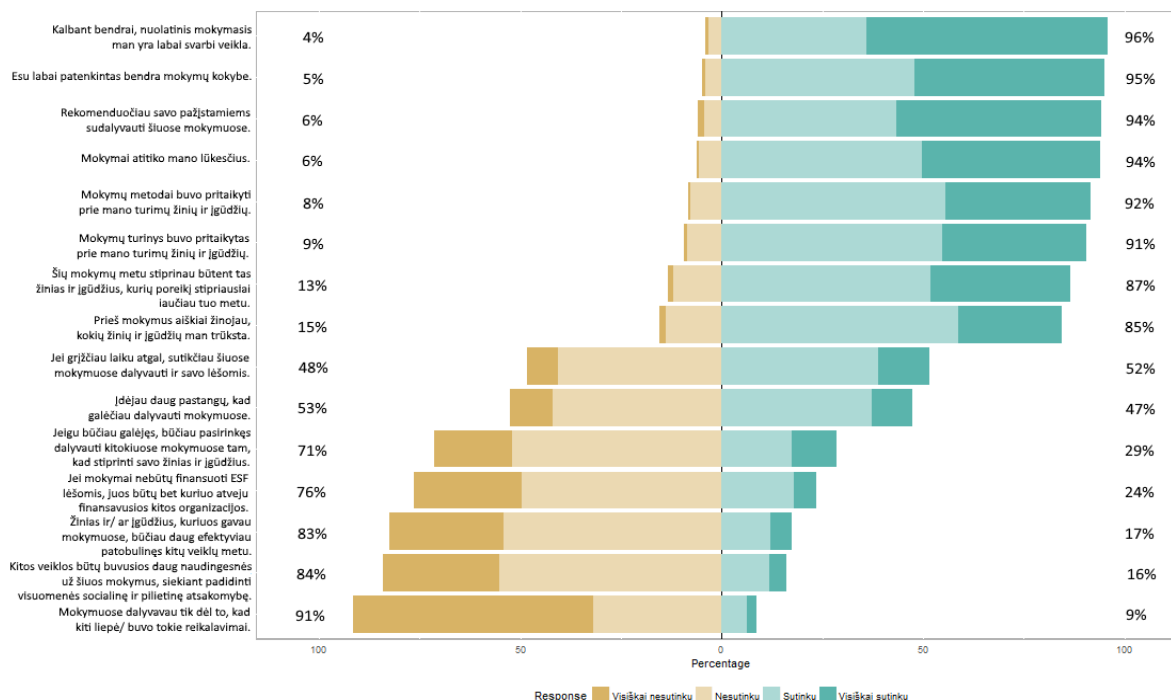


Respondentų skaičius – 393. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skirtų mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai vertino mokymus labai teigiamai (žr. 18 pav.). Didelė respondentų dalis visiškai sutiko su teiginiais, kad yra patenkinti bendra mokymų kokybe ir rekomenduotų mokymus savo pažįstamiems. Didžioji apklaustųjų dalis visiškai nesutiko su teiginiu, kad mokymuose dalyvavo tik todėl, kad liepė kiti.



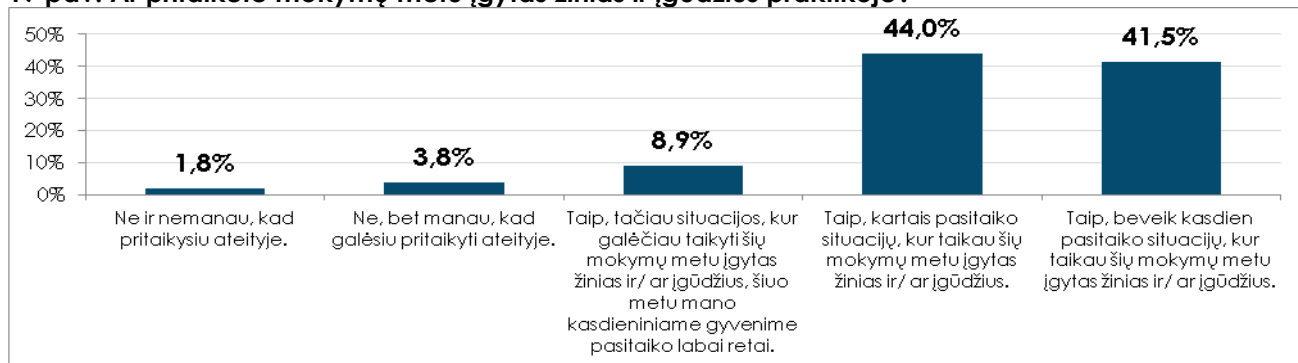
### 18 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



Respondentų skaičius – 395. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad per mokymus įgytas žinias bei įgūdžius realybėje taiko kartais arba dažnai (taip teigė 85,5 % respondentų). 5,6 % respondentų teigė, kad jie netaiko šių žinių. 9 iš 22 respondentų, atsakiusių į klausimą, kodėl netaiko mokymų metu patobulintų žinių ir įgūdžių, teigė, kad kol kas nepasitaikė tam tinkama proga. 5 asmenys minėjo, kad mokymų metu tobulintos žinios ir gebėjimai yra neaktualūs (žr. 19 pav.).

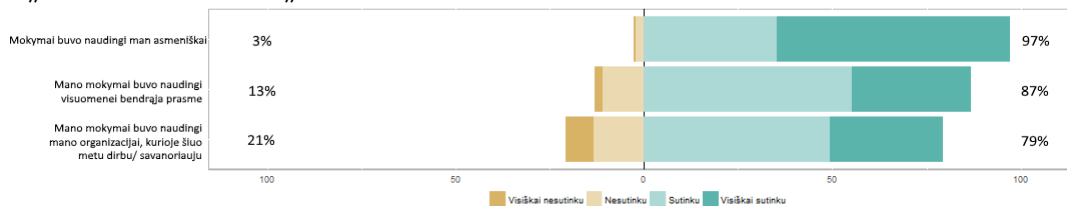
### 19 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?



Respondentų skaičius – 393. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai labai teigiamai vertina bendrąjį mokymų poveikį (žr. 20 pav.). Nuo 79 % iki 97 % žmonių teigia, kad mokymai buvo vertingi jiems, jų organizacijoms arba visuomenei bendrąja prasme.

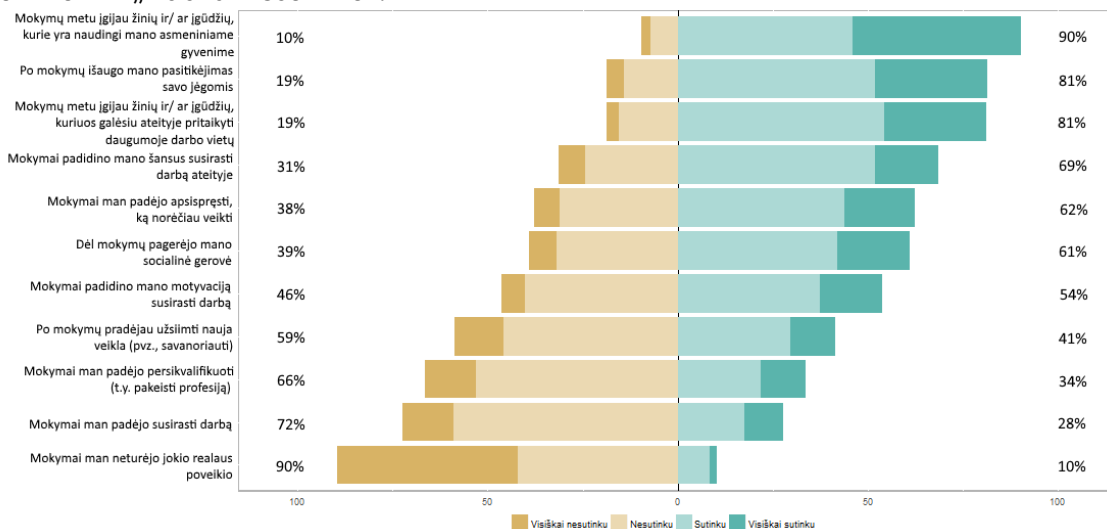
## 20 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“



Respondentų skaičius – 392. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai – 1; (ii) Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme – 20; (iii) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju – 59. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausti apie konkretų mokymų poveikį, respondentai daugiausia sutiko su teiginiais, kad mokymų metu įgijo žinių ir įgūdžių, kurie yra naudingi jų asmeniniame gyvenime. Po mokymų išaugo jų pasitikėjimas savo jėgomis. Tačiau šie mokymai neturėjo reikšmingo poveikio, susijusio su dalyvių profesine veikla. Didžioji dalis dalyvių buvo linkę nesutikti su teiginiais, kad mokymai jiems padėjo susirasti darbą arba persikvalifikuoti (21 pav.).

## 21 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



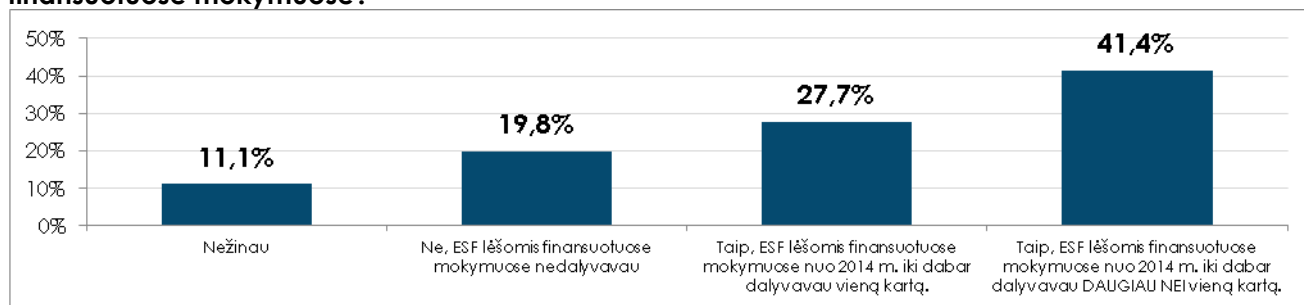
Respondentų skaičius – 389. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kurie yra naudingi mano asmeniniame gyvenime – 8; (ii) Po mokymų išaugo mano pasitikėjimas savo jėgomis – 18; (iii) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kuriuos galėsiu ateityje pritaikyti daugumoje darbo vietų – 49; (iv) Mokymai padidino mano šansus susirasti darbą ateityje – 115; (v) Mokymai man padėjo apsispręsti, ką norėčiau veikti – 129; (vi) Dėl mokymų pagerėjo mano socialinė gerovė – 38; (vii) Mokymai padidino mano motyvaciją susirasti darbą – 145; (viii) Po mokymų pradėjau užsiimti nauja veikla (pvz., savanoriauti) – 130; (ix) Mokymai man padėjo persikvalifikuoti (t. y. pakeisti profesiją) – 169; (x) Mokymai man padėjo susirasti darbą – 165; (xi) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 15. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai minėjo keletą pasikartojančių pasiūlymų, kaip galėtų būti patobulinti mokymai. Dažniausiai respondentai minėjo nepakankamai gerus lektorius, kuriems stinga praktinių žinių. Taip pat respondentai minėjo praktikos trūkumą bei norą, kad mokymai truktų ilgiau. Be to, dalis respondentų teigė, kad mokymai turėtų būti lengviau prieinami plačiajai visuomenei ir kad būtina skatinti šių mokymų reklamą. Rekomenduota palengvinti dalyvavimo sąlygas žmonėms su mažomis pajamomis. Neskaitant šių ir kitų pavienių kritikų, respondentai dažniausiai minėjo, kad jiems viskas patiko ir kad jie norėtų, kad tokie mokymai toliau tęstųsi.

## Švietimo sistemos darbuotojų apklausa

Apklausa, skirta įvertinti švietimo sistemos darbuotojų mokymus, buvo vykdoma **rugsėjo 5 – spalio 8 d.** Iš 19 839 asmenų, kuriems buvo nusiusta apklausa, 2 443 asmenys užpildė apklausą visiškai (12,31 %), o 492 – iš dalies<sup>109</sup> (2,48 %). Iš jų 41,4 % dalyvavo daugiau nei vienuose mokymuose, o 27,7 % – vienuose (žr. 22 pav.). Analizuojami bus tik tų žmonių, kurie dalyvavo bent vienuose mokymuose ir pažymėjo, kad yra švietimo įstaigos darbuotojai, atsakymai (986 respondentai).

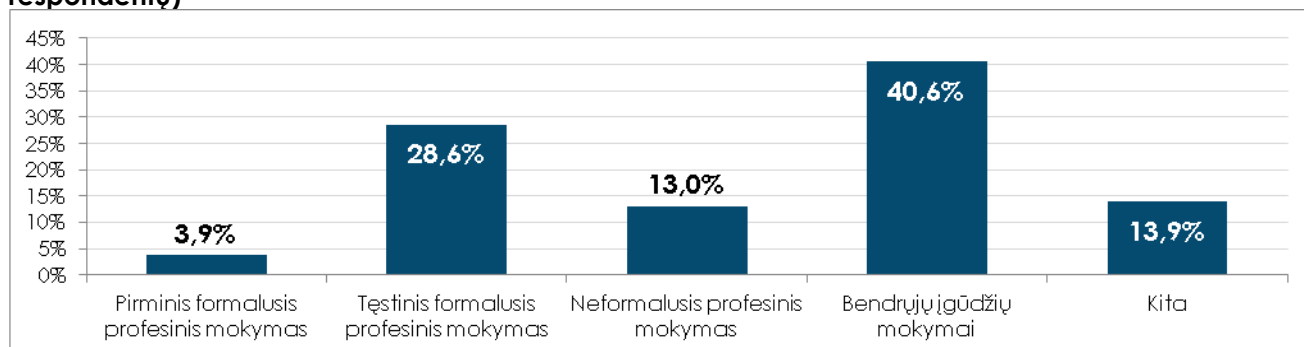
### 22 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuojuose mokymuose?



Respondentų skaičius – 2651. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai dalyvavo bendrus įgūdžius ugdančiuose mokymuose arba tęstiniuose formaliuose profesiniuose mokymuose (žr. 23 pav.). Dalis respondentų dalyvavo kituose mokymuose (14 %) ir neformaliuose profesiniuose mokymuose (13 %).

### 23 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuojuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas visų respondentų)



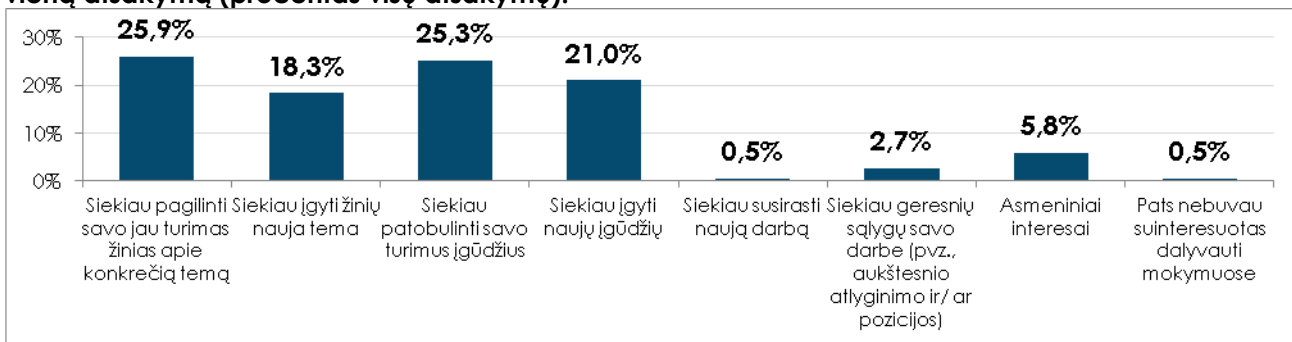
Respondentų skaičius – 983. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad į mokymusėjo siekdami patobulinti savo turimus įgūdžius arba (ir) žinias. Gana didelis respondentų skaičius (21,1 %) paminėjo, kad iš mokymų jie tikėjosi gauti naujų įgūdžių (24 pav.). Taip pat respondentai dažniausiai minėjo, kad jie nusprendė dalyvauti mokymuose patys arba po kolegų / darbdavio paskatinimo (25 pav.).

Pagal apklausos rezultatus, respondentai labai pozityviai žiūrėjo į mokymus (žr. 26 pav.). Kalbant konkrečiau, dauguma jų minėjo, kad mokymai atitiko jų lūkesčius, buvo patenkinti jų kokybe, mokymai buvo pritaikyti prie jų įgūdžių. Jie taip pat manė, kad kitos veiklos nebūtų naudingesnės negu mokymai, ir dalyvavo mokymuose savo valia (t. y. ne dėl to, kad kažkas liepė).

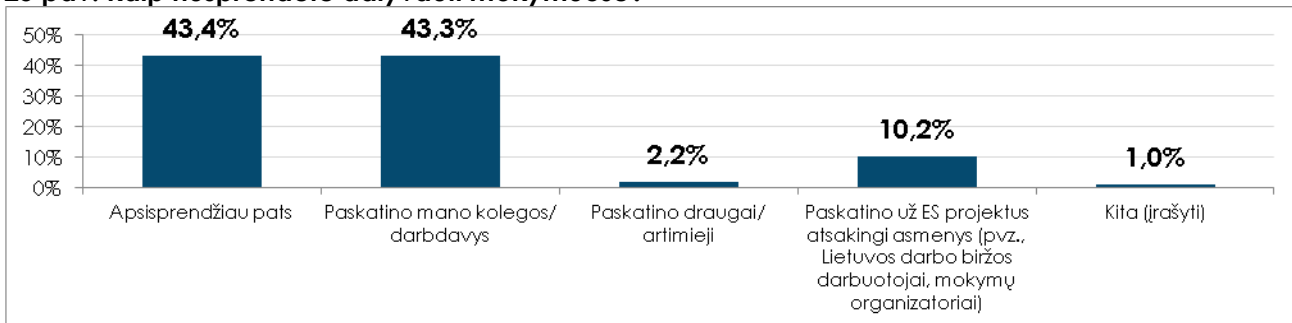
<sup>109</sup> Kiekvienam klausimui atsakiusiųjų skaičius skyrėsi (t. y. ne visi respondentai atsakė į visus klausimus). Todėl N (respondentų skaičius) kiekvienam klausimui gali skirtis.

**24 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



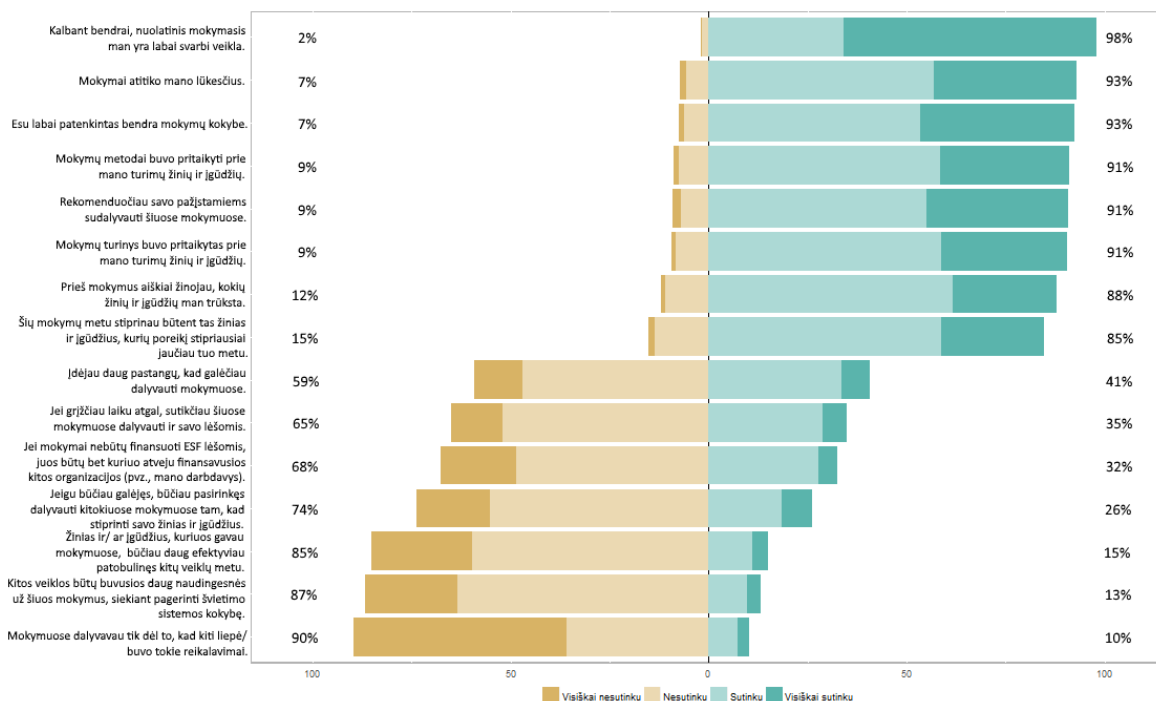
Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymo variantą – 973; atsakymų skaičius – 2 565. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**25 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentų skaičius – 973. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

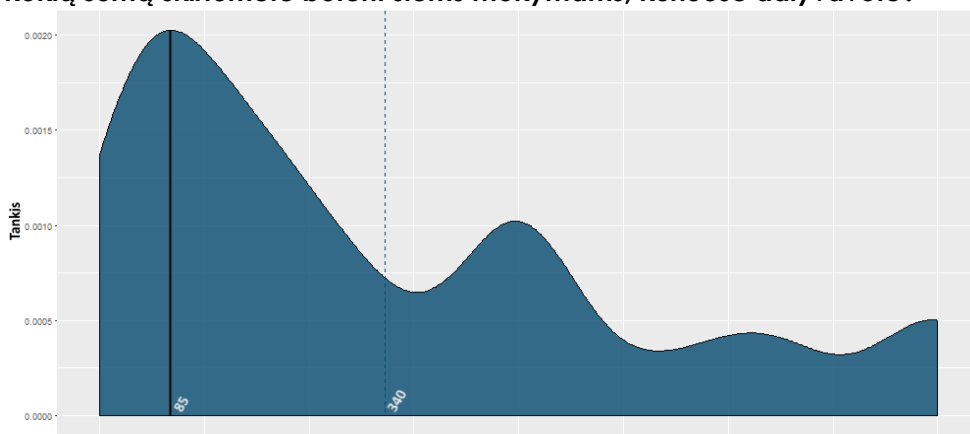
**26 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**



Respondentų skaičius – 952. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Vidutiniškai respondentai minėjo, kad jie už mokymus sumokėtų 340 eurų, tačiau dažniausiai minima suma buvo apie 85 eurus. Taip pat gana didelis skaičius respondentų minėjo, kad sumokėtų 500 eurų, jeigu turėtų tokias lėšas (žr. 27 pav.).

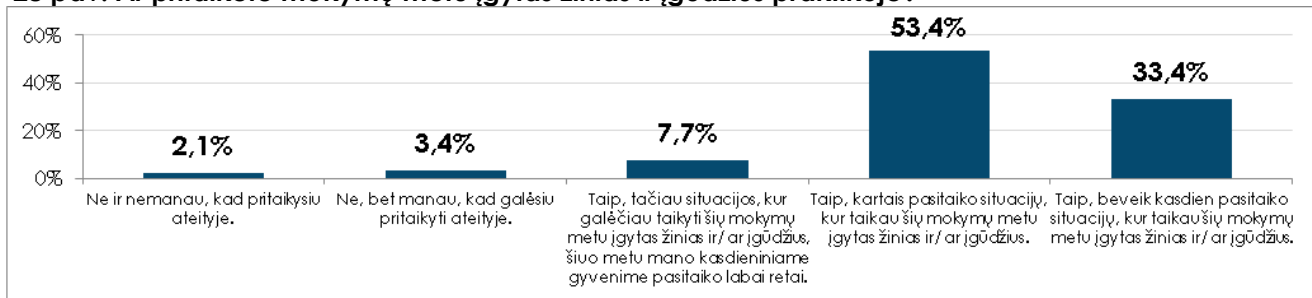
**27 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?**



Respondentų skaičius – 945. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skyrė mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

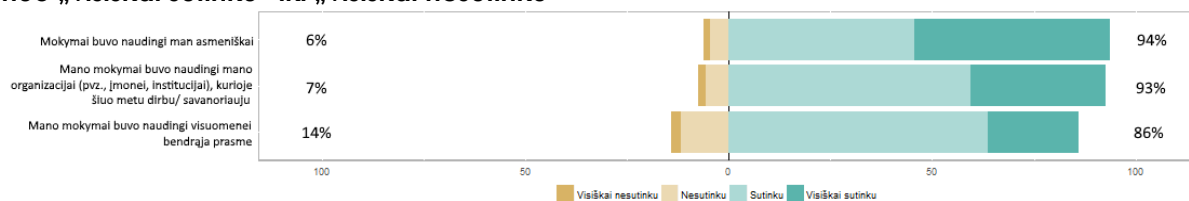
Dažniausiai respondentai minėjo, kad taiko per mokymus įgytas žinias kartais arba dažnai (86,8 % respondentų). 5,5 % respondentų paminėjo, kad jie netaiko šių žinių. 24 žmonės iš 49 minėjo, kad jie netaiko šių žinių, nes nepasitaiko proga, 17 teigė neįgiję jokių žinių, aštuoniems įgytos žinios buvo neaktualios, o septyni pasakė, kad netaiko žinių dėl kitų priežasčių (žr. 28 pav.) Respondentai labai teigiamai vertino mokymus (žr. pav. toliau). Nuo 86 % iki 94 % žmonių teigė, kad mokymai buvo vertingi jiems, jų organizacijoms arba visuomenei bendrąja prasme (29 pav.).

**28 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**



Respondentų skaičius – 946. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

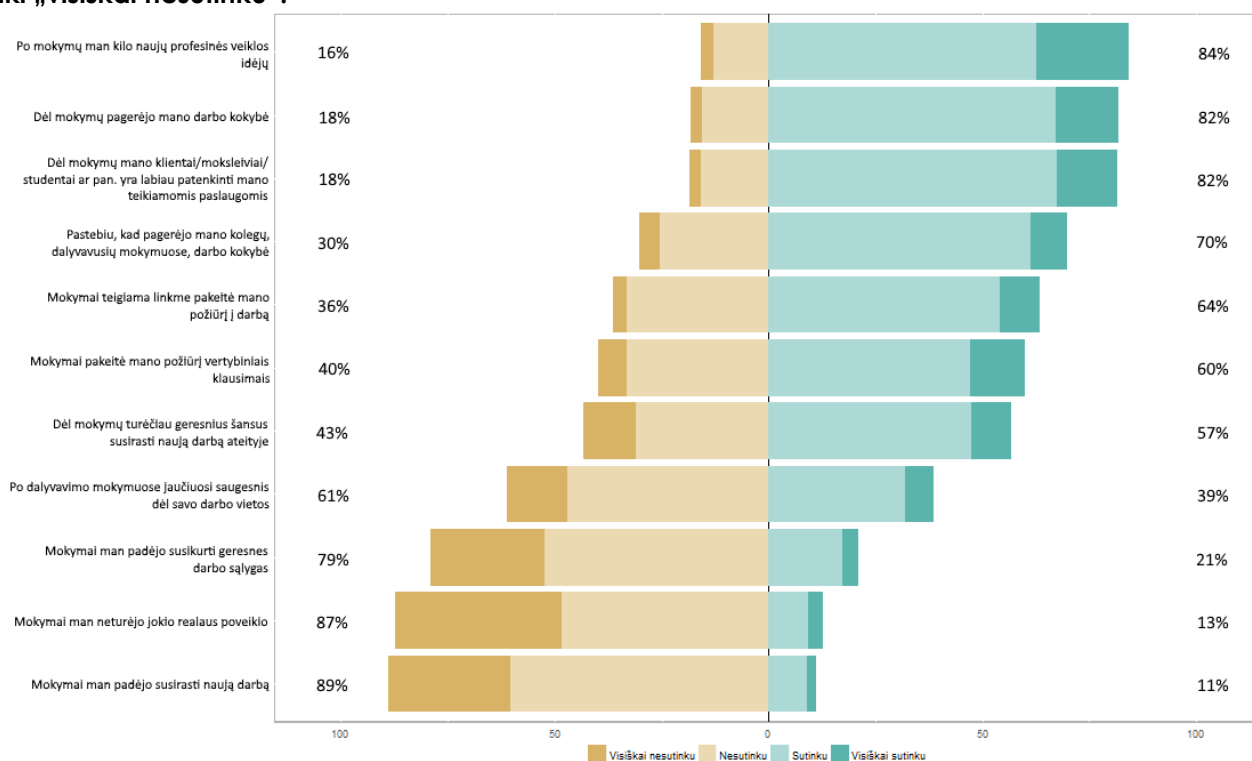
**29 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**



Respondentai – 942. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai – 1; (ii) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai, kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju – 9; Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme – 18. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Apskritai mokymai turėjo teigiamą poveikį dalyviams, bet jie reikšmingai nepakeitė jų gyvenimo. Kalbant konkrečiau, dauguma respondentų paminėjo, kad įgijo vertingų žinių, bet tik keli respondentai po jų susirado darbą, persikvalifikavo ir pan. (žr. 30 pav.).

**30 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**



Respondentų skaičius – 932. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Po mokymų man kilo naujų profesinės veiklos idėjų – 27; (ii) Dėl mokymų pagerėjo mano darbo kokybė – 27; (iii) Dėl mokymų mano klientai / moksleiviai / studentai ar pan. yra labiau patenkinti mano teikiamomis paslaugomis – 59; (iv) Pastebiu, kad pagerėjo mano kolegų, dalyvavusių mokymuose, darbo kokybė – 148; (v) Mokymai teigiama linkme pakeitė mano požiūrį į darbą – 70; (vi) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais – 105; (vii) Dėl mokymų turėčiau geresnius šansus susirasti naują darbą ateityje – 206; (viii) Po dalyvavimo mokymuose jaučiuosi saugesnis dėl savo darbo vietos – 140; (ix) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas – 179; (x) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 62; (xi) Mokymai man padėjo susirasti naują darbą – 453. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausus respondentų, kaip mokymai galėtų būti patobulinti, jie dažniausiai užsiminė apie prastus dėstytojus. Taip pat respondentai gana dažnai minėjo, kad jie norėtų daugiau praktikos ir aktualesnių mokymų. Keli respondentai paminėjo, kad norėtų mažiau mokymų žaidimų forma ir kad kai kurie mokymai buvo per brangūs (pvz., nakvynės viešbučiuose, prabangios vakarienės, prabangūs mokomosios medžiagos leidiniai, kurių turinys dažniausiai būna užmirštas). Neskaitant šių komentarų bei kitokios pavienės kritikos, respondentai dažniausiai minėjo, kad jiems viskas patiko arba jie neturėjo ko pridurti.

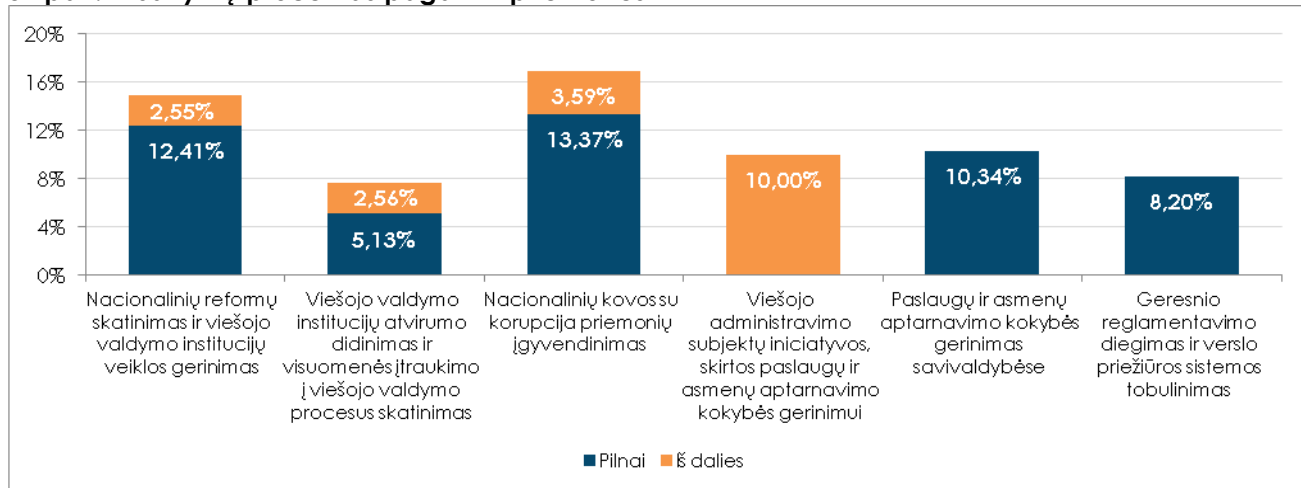


## Viešojo valdymo institucijų darbuotojų apklausa

Apklausa, skirta įvertinti viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymus, buvo vykdyta 2018 m. **rugpjūčio 29 – rugsėjo 17 d.** Apklausa išsiųsta 2 341 asmeniui, dalyvavusiam ESF finansuotuose mokymuose pagal šešias Veiksmų programos priemones (žr. 31 pav.). Į apklausą atsakiusių mokymų dalyvių dalis svyravo nuo 7 69 % iki 15 93 % (žr. pav. toliau). Daugiausia žmonių (1 615) dalyvavo mokymuose, finansuotuose pagal priemonę „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimo programas“. Antrą pagal dydį dalį iš visų į apklausos klausimyną atsakiusių asmenų (548) sudaro mokymų, finansuotų pagal priemonę „Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas“. Mokymų, finansuotų pagal kitas keturias priemones, dalyviai (iš viso 178) sudarė tik mažą dalį į apklausą atsakiusių asmenų (pagal šias priemones apmokytas dar nedidelis skaičius asmenų) (žr. 32 pav.).

Siekiant užtikrinti rezultatų reprezentatyvumą, buvo analizuoti tik respondentų, patvirtinusių, kad dalyvavo mokymuose ir identifikavusių save kaip viešojo valdymo institucijų darbuotojus, atsakymai (iš viso tokių buvo 212).

**31 pav. Atsakymų procentas pagal VP priemones**



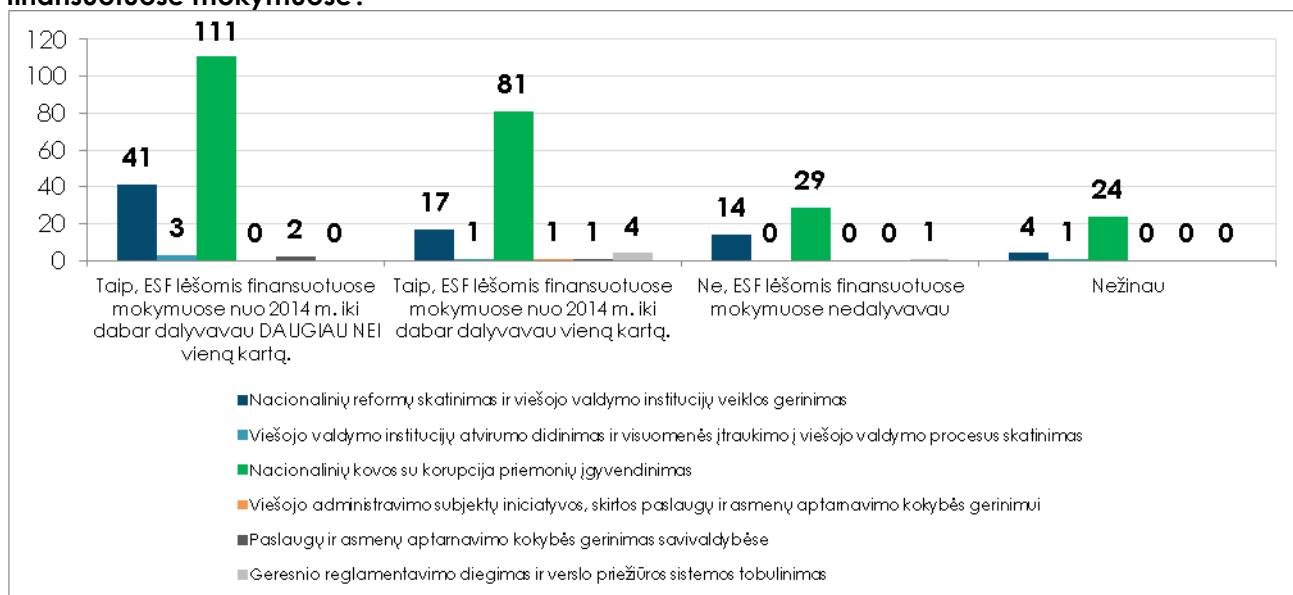
Visiškai atsakė į klausimus – 296, iš dalies<sup>110</sup> atsakė į klausimus – 75. Mokymų dalyvių skaičius pagal VP priemones: (i) Nacionalinių reformų skatinimas ir viešojo valdymo institucijų veiklos gerinimas – 548; (ii) Viešojo valdymo institucijų atvirumo didinimas ir visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo procesus skatinimas – 78; (iii) Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas – 1 615; (iv) Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui – 10; (v) Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse – 29; (vi) Geresnio reglamentavimo diegimas ir verslo priežiūros sistemos tobulinimas – 61. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausti apie mokymų, kuriuose dalyvavo, tipą, didžioji respondentų dalis minėjo bendrųjų įgūdžių mokymus ir rinkosi variantą „kita“ (tačiau nepaaiškino plačiau) (žr. pav. toliau). Jų pačių teigimu, rečiausiai dalyvavo pirminiuose formaliuose ir neformaliuose profesiniuose mokymuose (žr. 33 pav.).

Kaip pagrindinius mokymosi tikslus respondentai dažniausiai identifikavo jau turimų įgūdžių bei žinių tobulinimą. Kiek mažesnė respondentų dalis minėjo siekį įgyti naujų žinių ir įgūdžių. Kiti atsakymų variantai buvo minimi retai (žr. 34 pav.). Didžiausia respondentų dalis teigė, kad mokymuose dalyvauti nusprendė paskatinti darbdavių ar kolegų. Vos keliais procentais mažesnė asmenų dalis teigė, kad mokymuose nusprendė dalyvauti patys (žr. 35 pav.).

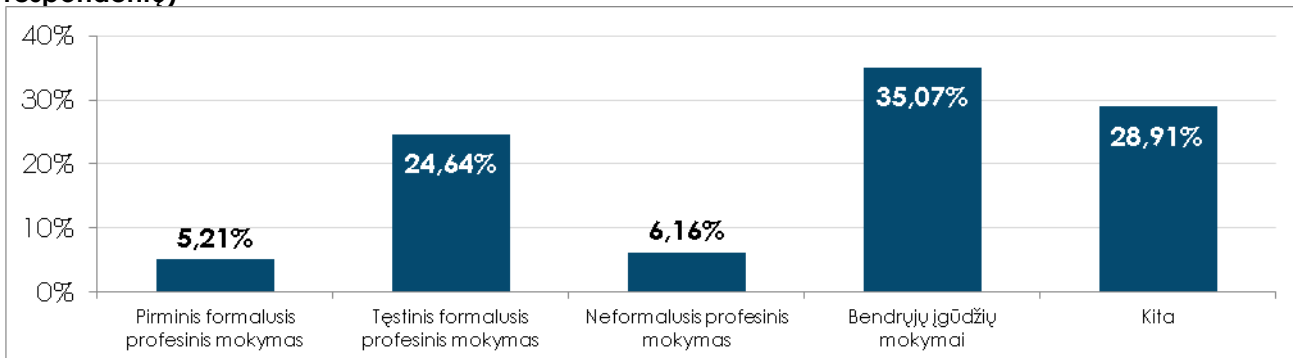
<sup>110</sup> Kiekvienam klausimui atsakiusių skaičius skyrėsi (t. y. ne visi respondentai atsakė į visus klausimus). Todėl N (respondentų skaičius) kiekvienam klausimui gali skirtis.

**32 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuotuose mokymuose?**



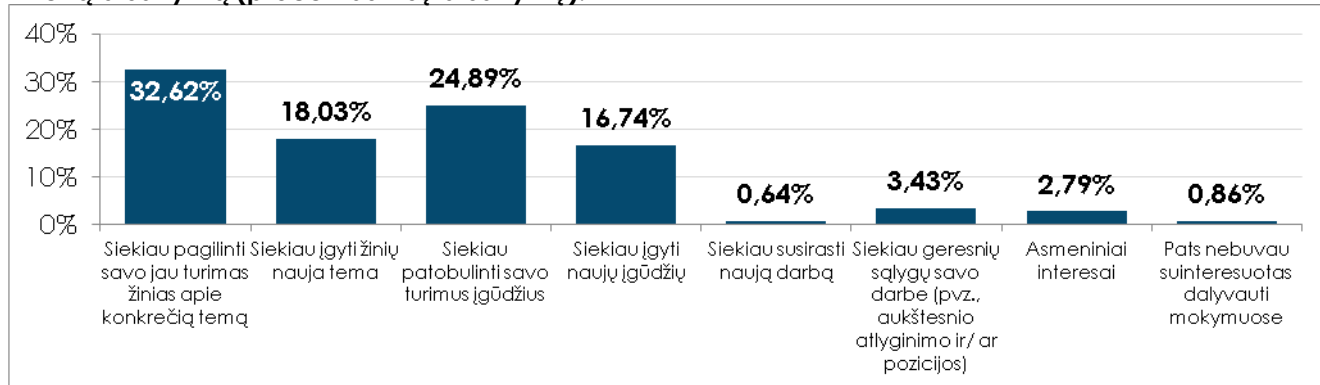
Iš viso į apklausą atsakė 335 asmenys. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**33 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas nuo visų respondentų)**

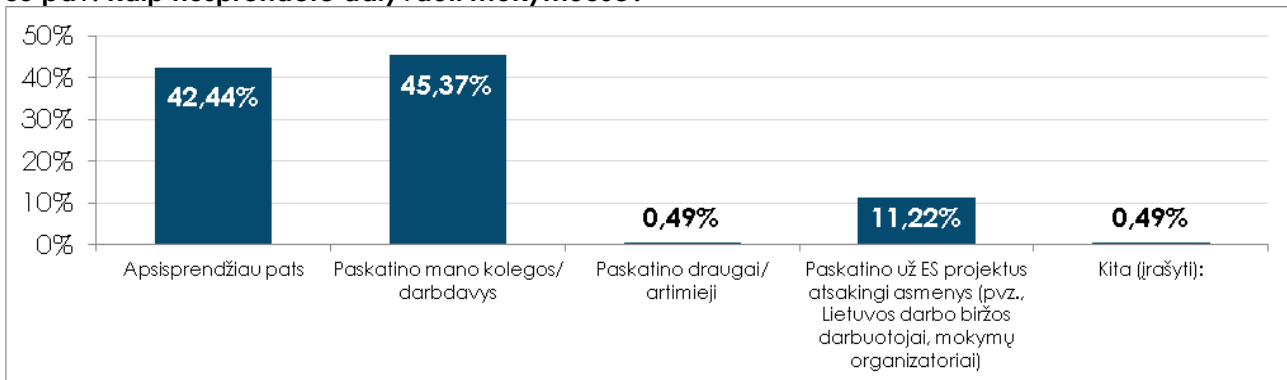


Respondentų skaičius – 211. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**34 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**

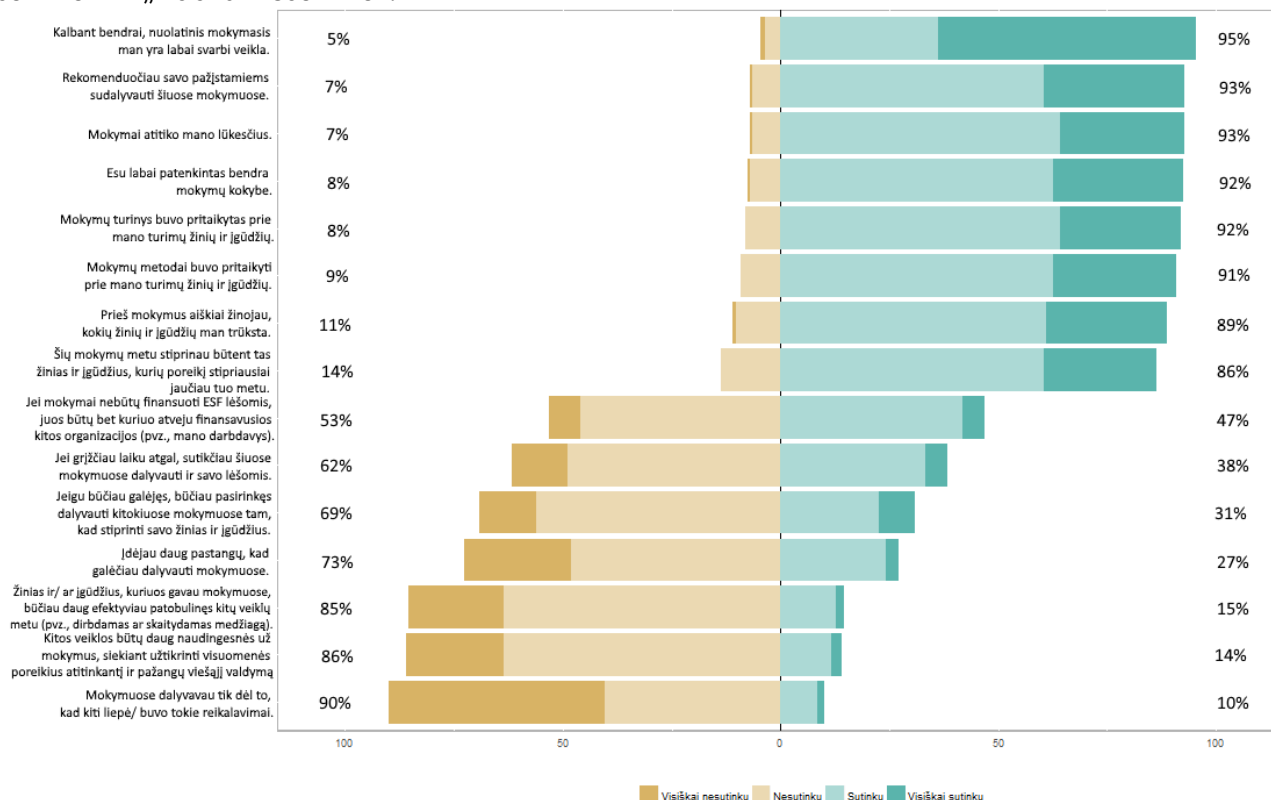


Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymo variantą – 205; atsakymų skaičius – 466. Pastaba: nei vienas respondentas į šį klausimą neatsakė „Kita“. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**35 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**

Respondentų skaičius – 205. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

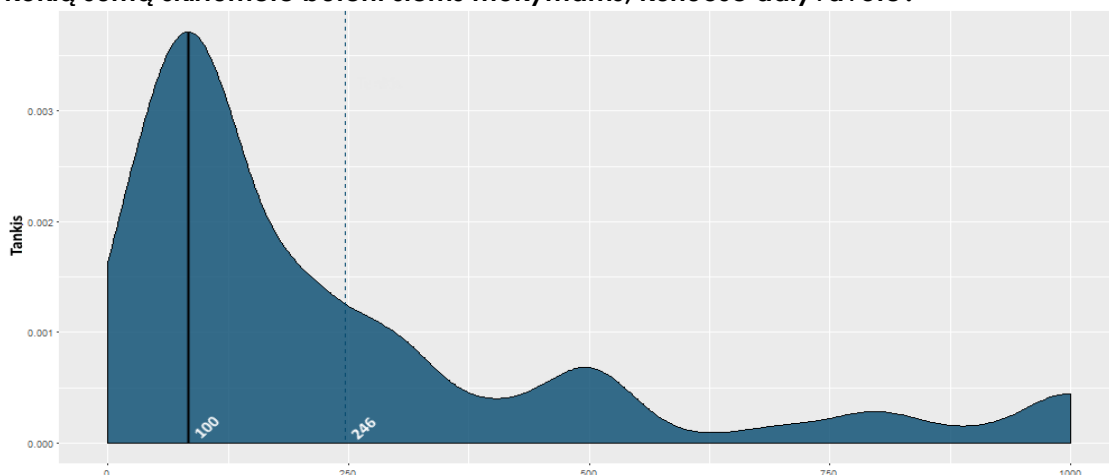
Paklausti, kaip vertina mokymus, dalyviai dažniausiai sutiko su pozityviai mokymus apibūdinančiais teiginiais. Dauguma respondentų sutiko, kad mokymai atitiko jų lūkesčius, kad rekomenduotų tuos pačius mokymus savo pažįstamiems. Didžioji respondentų dalis nesutiko su teiginiais, apibūdinančiais mokymus negatyviai. Pavyzdžiui, dauguma asmenų nesutiko su teiginiu, kad dalyvavo mokymuose tik todėl, kad buvo tokie reikalavimai, kad kitos veiklos būtų efektyvesnės už mokymus ir pan. (žr. 36 pav.).

**36 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

Respondentų skaičius – 198. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausus respondentų, kiek eurų jie skirtų mokymams, kuriuose dalyvavo, dažniausiai buvo minima 100 eurų suma (55 iš į klausimą atsakiusių 197 respondentų nurodė šią sumą). Taip pat maža dalis respondentų rinkosi apie 500 eurų sumą (žr. 37 pav.).

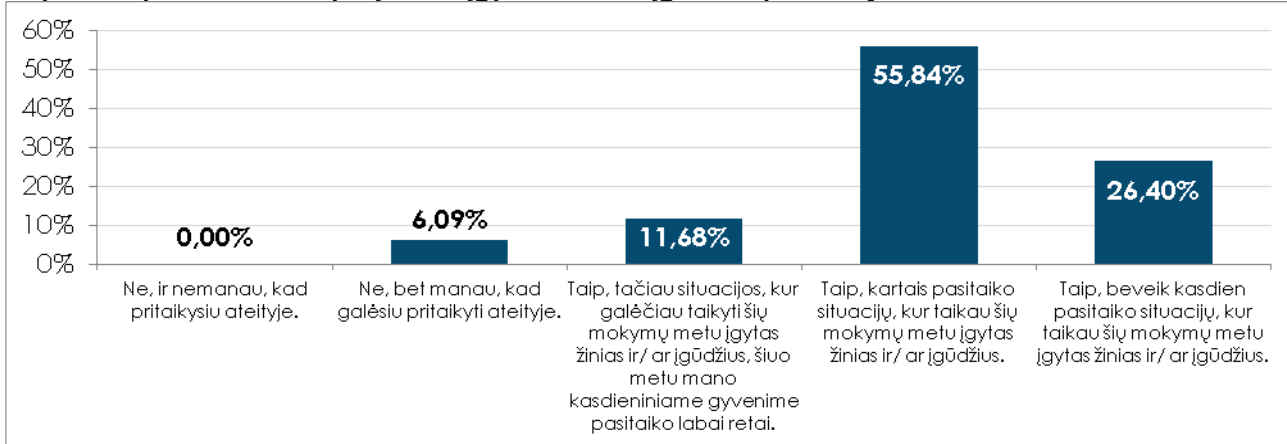
**37 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?**



Respondentų skaičius – 197. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skyrė mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dauguma respondentų (virš 80 %) minėjo, kad jie pritaikė įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje. Dauguma respondentų teigė, kad situacijos, kai jie galėjo pritaikyti mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius, pasitaikė tik kartais. Respondentai, kurie kol kas nėra pritaikę mokymų metu įgytų žinių ir gebėjimų, tikėjosi, kad tai padarys ateityje. Kaip pagrindinę priežastį, kodėl nepritaikė mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių, respondentai dažniausiai minėjo, kad nepasitaikė proga (taip atsakė 9 iš 12 į klausimą atsakiusių respondentų) (žr. 38 pav.).

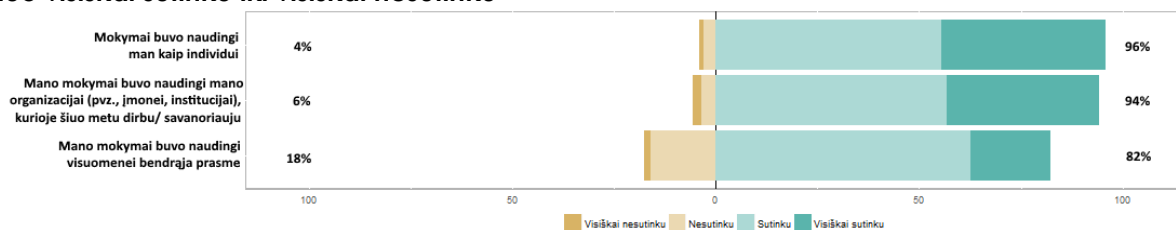
**38 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**



Respondentų skaičius – 197. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Apskritai respondentai vertino mokymų naudą pozityviai (žr. pav. toliau). Virš 95 % respondentų manė, kad mokymai buvo naudingi jiems kaip individams (sutiko arba visiškai sutiko su teiginiu). 94 % sutiko su teiginiu, kad mokymai buvo naudingi jų organizacijai, o 82 % – kad buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme (žr. 39 pav.).

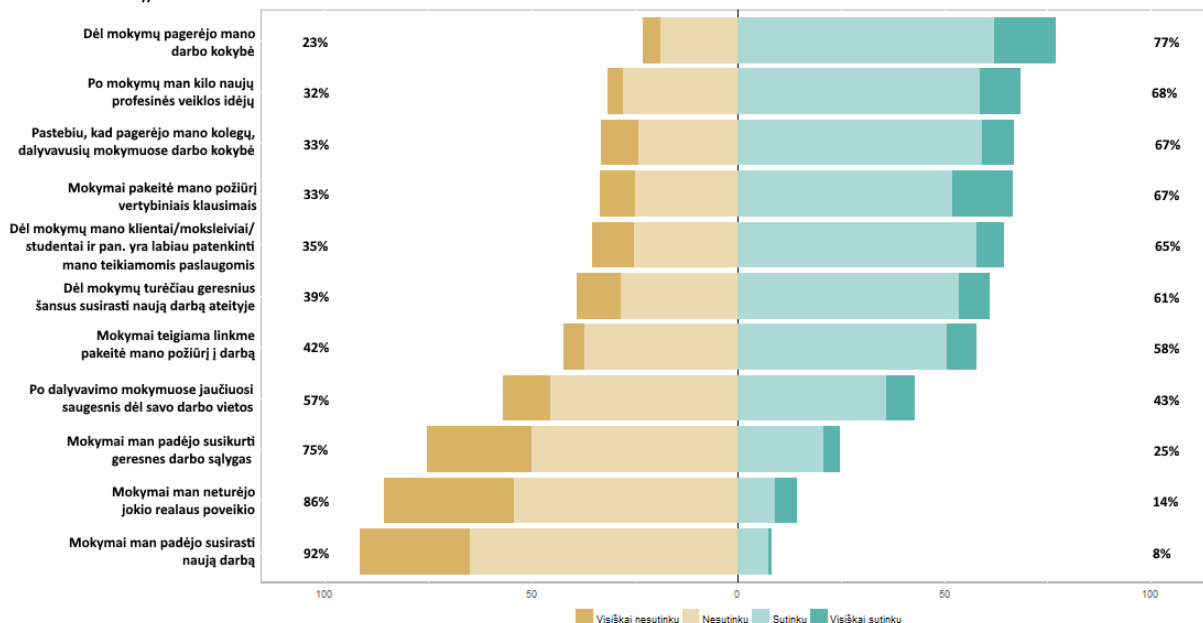
### 39 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku



Respondentų skaičius – 196. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Atsakant į klausimą, koks buvo konkretus mokymų poveikis, didžiausia respondentų dalis sutiko su teiginiais, kad dėl mokymų pagerėjo jų darbo kokybė ir kad po mokymų jiems kilo naujų profesinės veiklos idėjų. Rečiausiai respondentai sutiko, kad mokymai jiems padėjo susirasti naują darbą ar susikurti geresnes darbo sąlygas. 14 % respondentų sutiko su teiginiu, kad mokymai jiems neturėjo jokio realaus poveikio (žr. 40 pav.).

### 40 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



Respondentų skaičius – 196. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Dėl mokymų pagerėjo mano darbo kokybė – 9; (ii) Po mokymų man kilo naujų profesinės veiklos idėjų – 12; (iii) Pastebiu, kad pagerėjo mano kolegų, dalyvavusių mokymuose, darbo kokybė – 39; (iv) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas (pvz., aukštesnės pareigos, didesnis darbo užmokestis) – 38; (v) Dėl mokymų mano klientai / moksleiviai / studentai ir pan. yra labiau patenkinti mano teikiamomis paslaugomis – 49; (vi) Dėl mokymų turėčiau geresnius šansus susirasti naują darbą ateityje – 34; (vii) Mokymai teigiama linkme pakeitė mano požiūrį į darbą – 19; (viii) Po dalyvavimo mokymuose jaučiuosi saugesnis dėl savo darbo vietos – 24; (ix) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 21; (x) Mokymai man padėjo susirasti naują darbą – 88.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

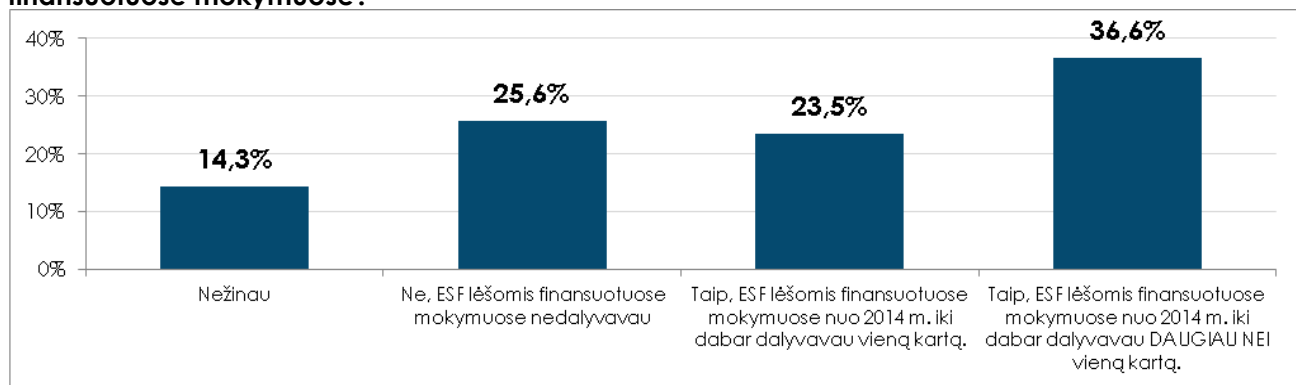
Respondentai minėjo keletą aspektų, kaip mokymai galėtų būti patobulinti ateityje. Dažniausiai buvo minimas pasiūlymas įgyvendinti daugiau praktinių užduočių. Nemaža dalis respondentų taip pat teigė, kad buvo nelabai patenkinti lektoriais (siūloma pakeisti juos į geresnius, turinčius daugiau patirties ir žinių). Taip pat respondentai minėjo, kad norėtų daugiau ir ilgiau trunkančių mokymų. Nemaža dalis respondentų neturėjo jokių pasiūlymų arba teigė, kad yra visiškai patenkinti mokymais.

## NVO ir kitų visuomenės atstovų apklausa

## Priemonės „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (Nr. 08.5.1-ESFA-V-423) dalyvių apklausa

Apklausa, skirta įvertinti visuomenės ir „tarpinių“ organizacijų, jų atstovų socialinio dialogo skatinimo mokymus, buvo vykdoma 2018 m. **rugpjūčio 29 – rugsėjo 19 d.** Apklausa buvo išsiųsta 1 811 pagal 8 prioriteto priemonę „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ (Nr. 08.5.1-ESFA-V-423) finansuotų mokymų dalyvių. Iš viso į apklausą atsakė 224 mokymų dalyviai, o 38 dalyviai ją užpildė iš dalies<sup>111</sup>. 36,6 % atsakiusių asmenų teigė, kad yra dalyvavę daugiau nei vieną kartą, o 25,6 % mokymuose nedalyvavo (žr. 41 pav.).

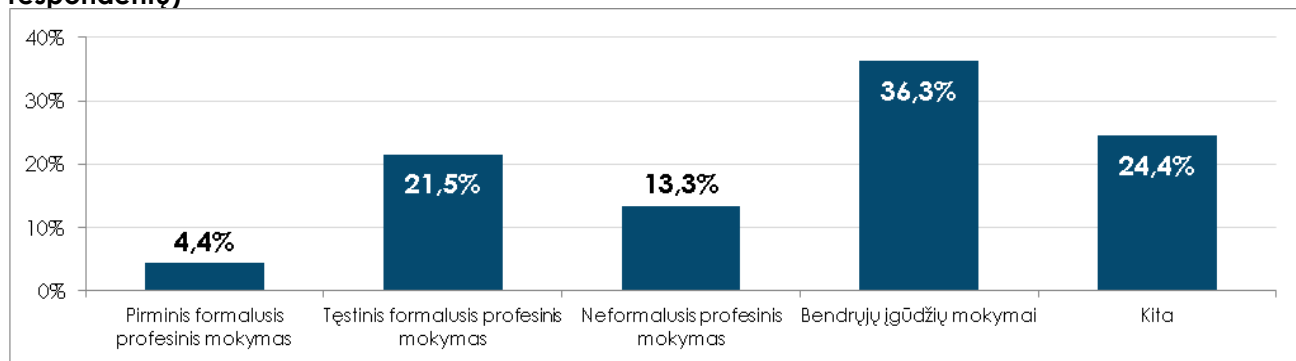
## 41 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuotuose mokymuose?



Respondentų skaičius – 238. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai teigė dalyvavę mokymuose, kurie ugdo bendrus įgūdžius (36,3 %), arba tęstiniuose formaliuose profesiniuose mokymuose (21,5 %) (žr. pav. toliau). Ketvirtadalis respondentų teigė dalyvavę kito tipo mokymuose, bet nedetalizavo jų specifikos (žr. 42 pav.).

## 42 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas visų respondentų)



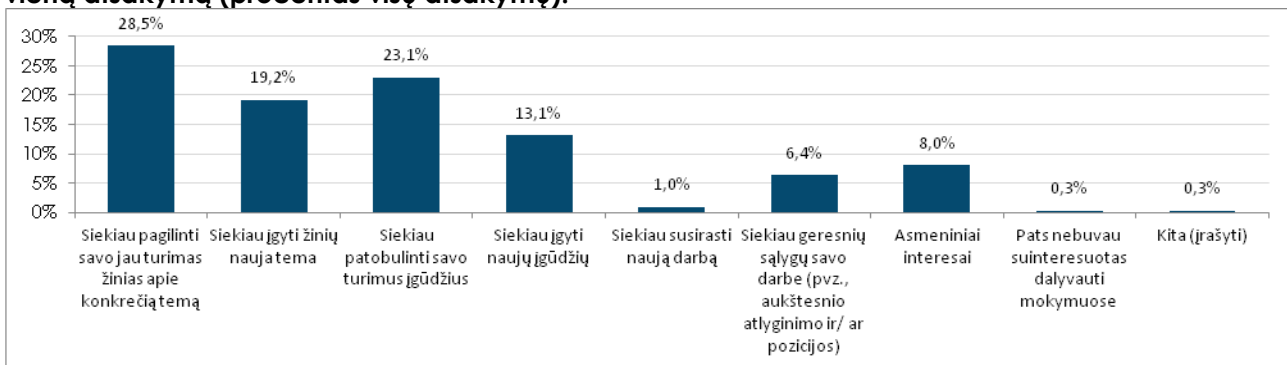
Respondentų skaičius – 135. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausia dalyvių dalyvavimo mokymuose priežastis buvo siekis pagilinti jau turimas žinias ir įgūdžius apie konkrečią temą (iš viso – 51,6 %). Taip pat santykinai didelis respondentų skaičius (19,2 %) siekė įgyti žinių nauja tema (žr. 43 pav.). Beveik pusė (45,5 %) mokymuose dalyvavusių žmonių dėl dalyvavimo apsisprendė patys, šiek tiek mažiau (41,8 %) buvo paskatinti kolegų / darbdavių (žr. 44 pav.).

<sup>111</sup> Kiekvienam klausimui atsakiusiųjų skaičius skyrėsi (t. y. ne visi respondentai atsakė į visus klausimus). Todėl N (respondentų skaičius) kiekvienam klausimui gali skirtis.

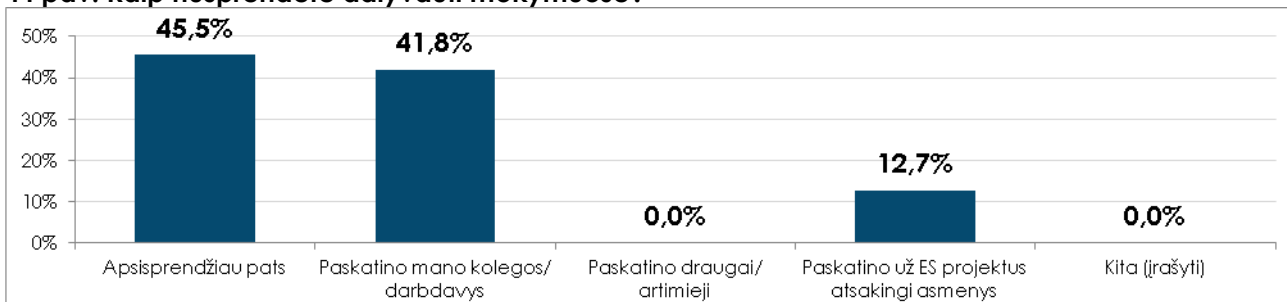


**43 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 132; atsakymų skaičius – 312. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

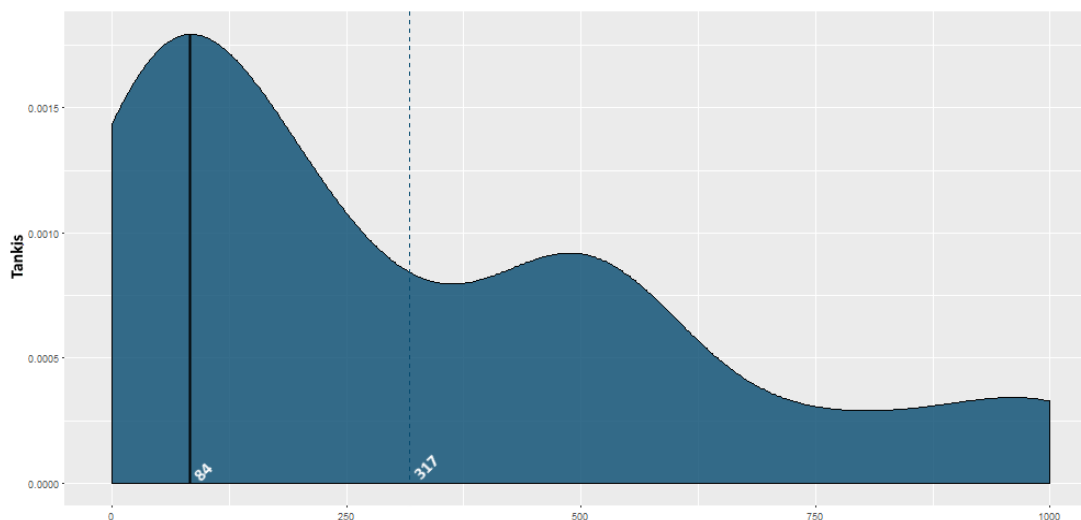
**44 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentų skaičius – 134. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Daugiausia apklaustųjų būtų linkę sumokėti už mokymus 84 eurus (jeigu turėtų 1 000 eurų). Taip pat santykinai daug respondentų teigė, kad būtų pasiryžę už mokymus sumokėti 500 eurų (žr. 45 pav.)

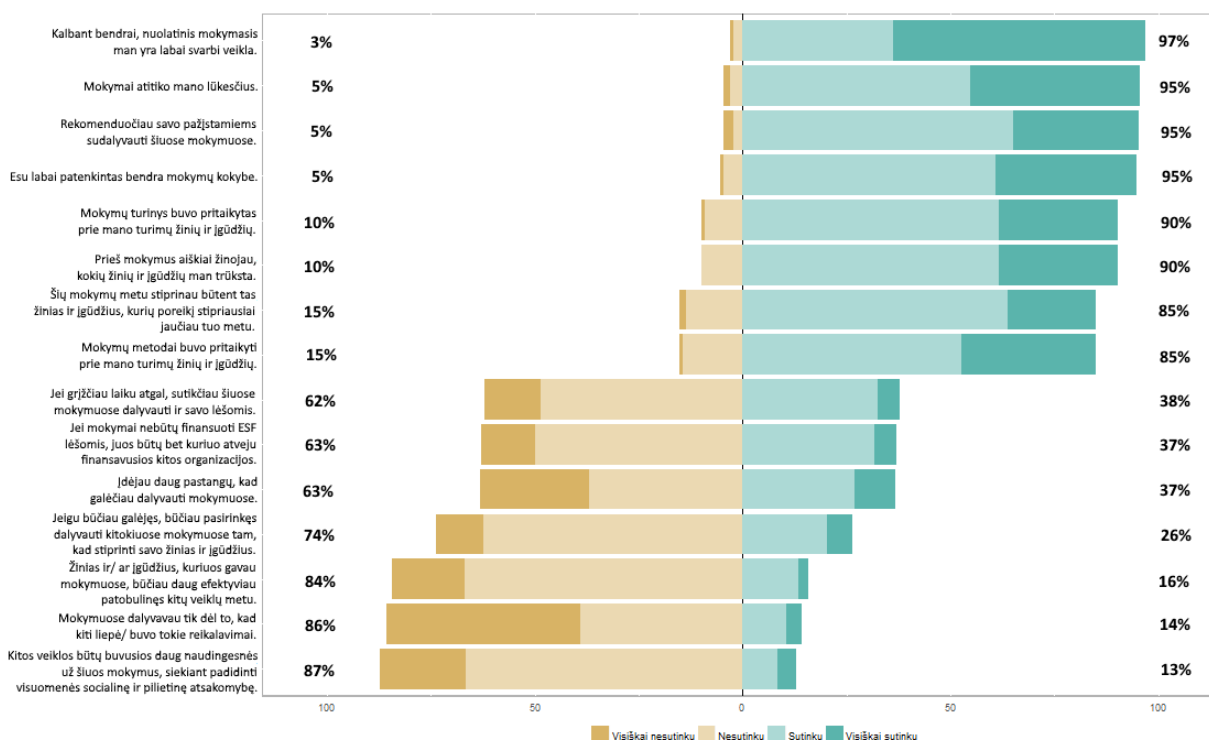
**45 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?**



Respondentų skaičius – 131. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skirtų mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai vertino mokymus labai teigiamai (žr. 46 pav.). Didelė respondentų dalis sutiko su teiginiais, kad mokymai atitiko lūkesčius, yra labai patenkinanti bendra mokymų kokybė ir juos rekomenduotų savo pažįstamiems. Daugiausia respondentai nesutiko su teiginiais, kad kitos veiklos būtų buvusios naudingesnės už mokymus ir kad dalyvavo mokymuose, nes kažkas liepė.

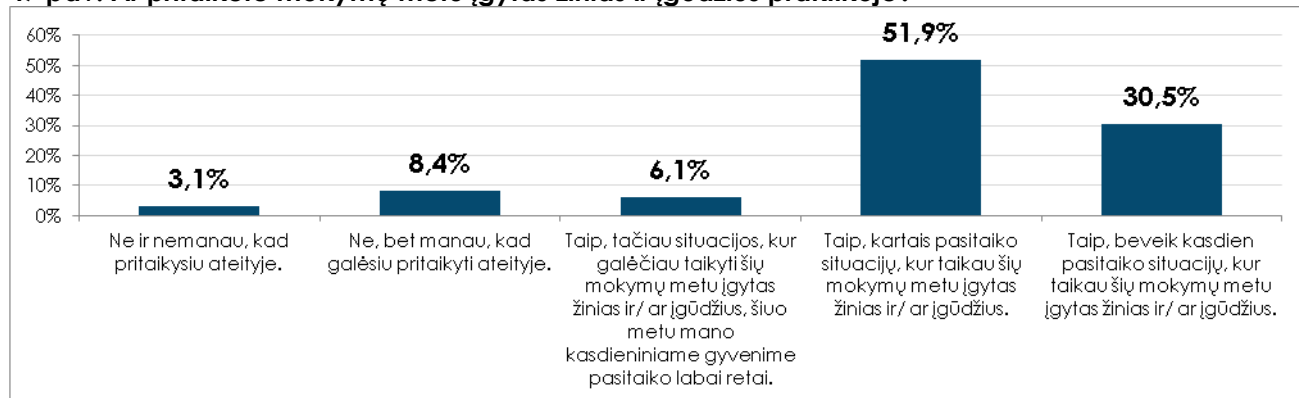
#### 46 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki visiškai „nesutinku“.



Respondentų skaičius – 133. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad taiko praktikoje per mokymus įgytas žinias kartais arba dažnai (iš viso 82,4 % respondentų). 11,5 % apklaustųjų teigė, kad netaiko žinių ir įgūdžių praktikoje. 9 asmenys kaip nenaudojimo praktikoje priežastį nurodė tai, kad neturėjo tam progos (žr. 47 pav.).

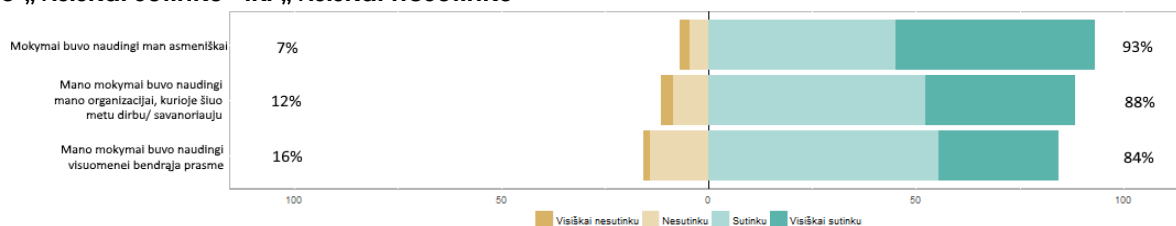
#### 47 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?



Respondentų skaičius – 131. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai labai teigiamai vertino bendrąjį mokymų poveikį (žr. 48 pav.). Nuo 84 % iki 93 % apklaustųjų teigė, kad mokymai buvo vertingi jiems, jų organizacijoms arba visuomenei bendrąja prasme.

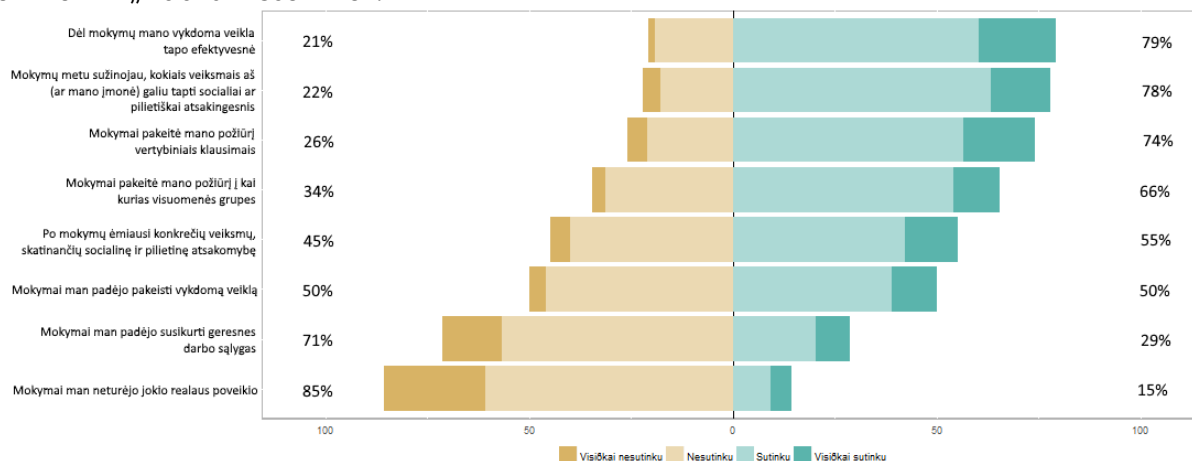
#### 48 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“



Respondentų skaičius – 131. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausti apie konkretų mokymų poveikį, respondentai daugiausia sutiko su teiginiais, kad po mokymų jų vykdoma veikla tapo efektyvesnė, kad sužinojo, kokiais veiksmais gali būti socialiai ar pilietiškai atsakingi ir kad mokymai pakeitė požiūrį vertybiniais klausimais. Tačiau įgyvendinti mokymai respondentams nepadėjo susikurti geresnių darbo sąlygų (žr. 49 pav.).

#### 49 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



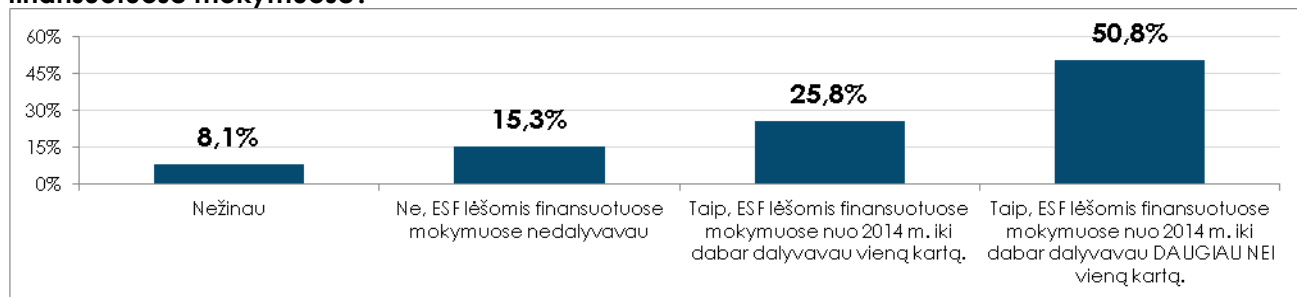
Respondentų skaičius – 129. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Dėl mokymų mano vykdoma veikla tapo efektyvesnė – 8; (ii) Mokymų metu sužinojau, kokiais veiksmais aš (ar mano įmonė) galiu tapti socialiai ar pilietiškai atsakingesnis – 6; (iii) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais – 5; (iv) Mokymai pakeitė mano požiūrį į kai kurias visuomenės grupes – 7; (v) Po mokymų ėmiausi konkrečių veiksmų, skatinančių socialinę ir pilietinę atsakomybę – 6; (vi) Mokymai man padėjo pakeisti vykdomą veiklą – 11; (vii) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas – 11; (viii) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 12. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausti apie mokymų tobulinimą, respondentai negalėjo pateikti pasiūlymų, kadangi didžioji jų dalis buvo patenkinti mokymais. Visgi, kelių respondentų teigimu, mokymai galėtų būti vedami aktualesnėmis temomis, būti ilgesni, geografiškai labiau išsisklaidę, turėtų daugiau praktinių užduočių, o pačius mokymus vesti geresni lektoriai.

## Priemonės „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimo administravimas“ (Nr. 08.6.1-ESFA-T-910) dalyvių apklausa

Apklausa, skirta įvertinti mokymus, finansuojamus pagal 8 prioriteto priemonę „Vietos plėtros strategijų įgyvendinimo administravimas“ (Nr. 08.6.1-ESFA-T-910), buvo vykdoma 2018 m. rugpjūčio 29 – rugsėjo 19 d. Apklausa buvo išsiųsta 665 pagal šią priemonę finansuotuose mokymuose dalyvavusiems asmenims. 110 dalyvių ją užpildė visiškai, o 19 – iš dalies<sup>112</sup>. Pusė dalyvių (50,8 %) dalyvavo ESF finansuojamuose mokymuose daugiau nei kartą, vienuose mokymuose – ketvirtadalis respondentų (25,8 %) (žr. 50 pav.).

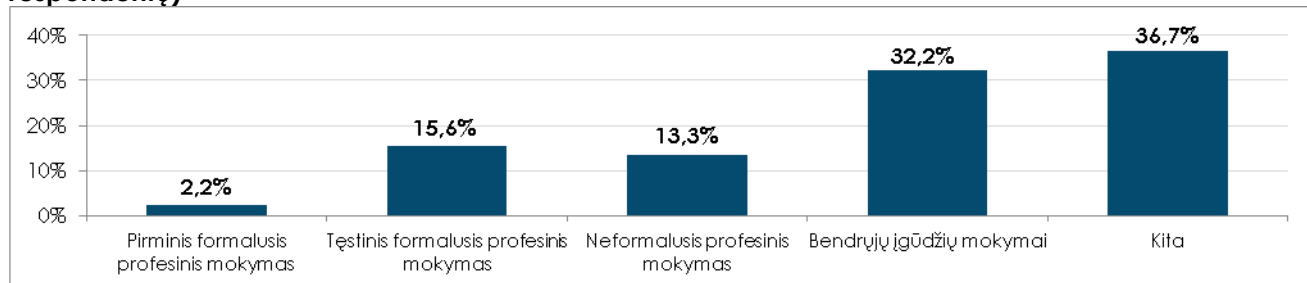
### 50 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuotuose mokymuose?



Respondentų skaičius – 124. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai teigė dalyvavę mokymuose, kurie ugdė bendruosius įgūdžius (32,2 %). Tęstinuose formaliuose profesiniuose ir neformaliuose profesiniuose mokymuose dalyvavo panašus skaičius žmonių (atitinkamai 15,6 % ir 13,3 %). Didžiausia dalis respondentų nurodė, kad dalyvavo kito tipo mokymuose (36,7 %), bet neidentifikavo, ką tai reiškia (žr. 50 pav.).

### 51 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas visų respondentų)

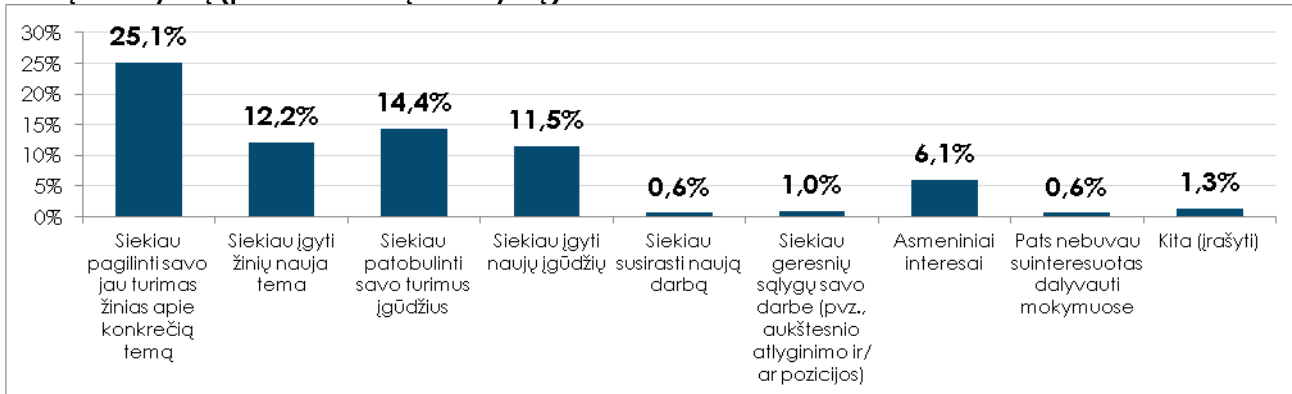


Respondentų skaičius – 90. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad mokymuose nusprendė dalyvauti norėdami pagilinti jau turimas žinias ir įgūdžius mokymų tema (iš viso 39,5 %). Gana didelė dalis (iš viso 23,7 %) respondentų dalyvavo, nes siekė įgyti naujų žinių ir įgūdžių (žr. 52 pav.). Kiek daugiau nei trečdalis (34,9 %) dalyvių mokymuose dalyvauti apsisprendė patys, kiek mažiau (31,4 %) buvo paskatinti už ES projektus atsakingų asmenų ir dar mažiau (27,9 %) buvo paskatinti kolegų / darbdavių (žr. 53 pav.).

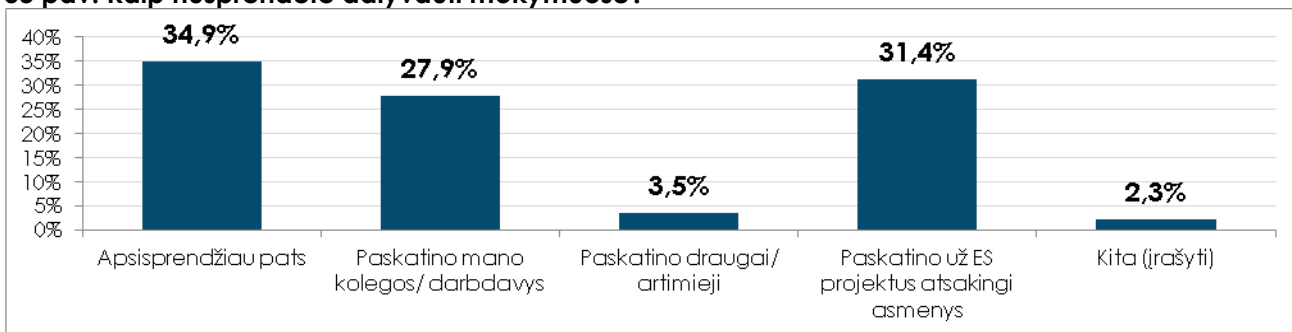
<sup>112</sup> Kiekvienam klausimui atsakiusiųjų skaičius skyrėsi (t. y. ne visi respondentai atsakė į visus klausimus). Todėl N (respondentų skaičius) kiekvienam klausimui gali skirtis.

**52 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 84; atsakymų skaičius – 199. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

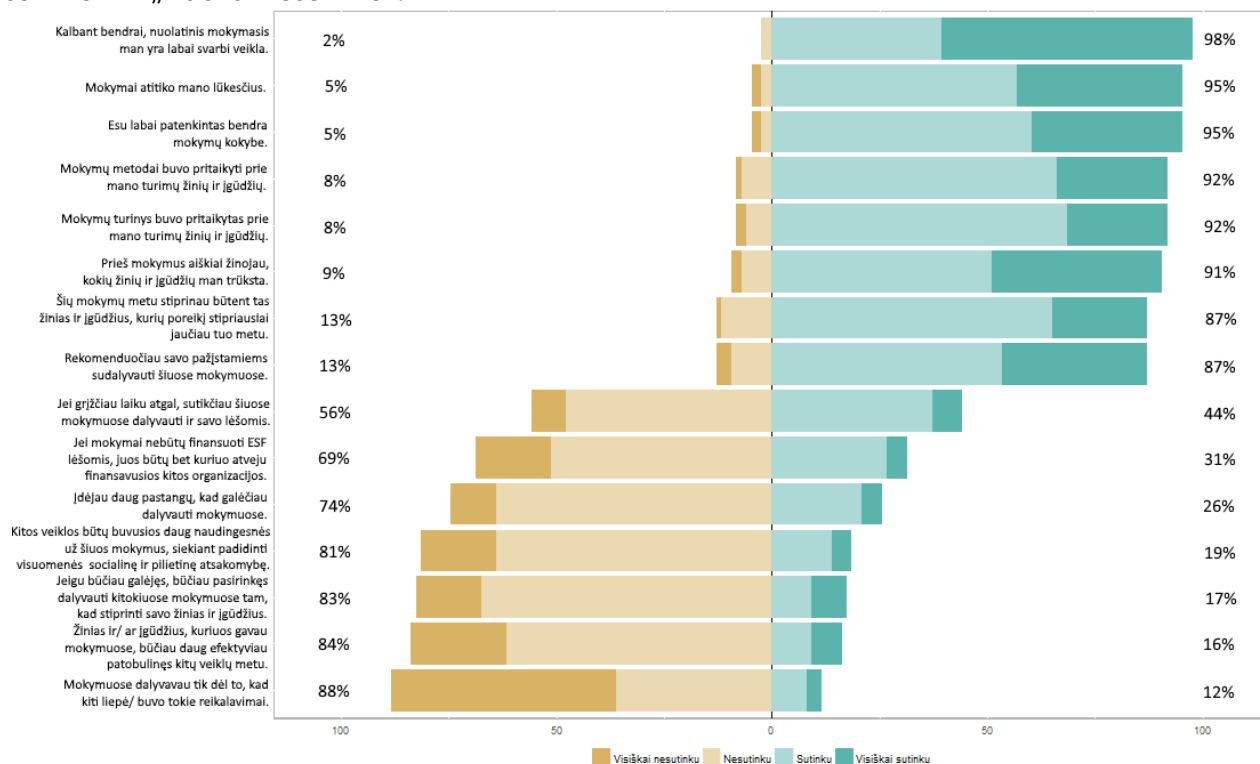
**53 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**



Respondentų skaičius – 86. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai vertino mokymus labai teigiamai (žr. 54 pav.). Beveik visi respondentai sutiko su teiginiais, kad mokymai atitiko jų lūkesčius, mokymų turinys ir kokybė buvo pritaikyti prie jau turimų žinių ir įgūdžių, buvo patenkinti bendra mokymų kokybe. Didžioji apklaustųjų dalis visiškai nesutiko su teiginiais, kad dalyvavo mokymuose, nes kažkas kitas liepė / buvo tokie reikalavimai ir kad kitos veiklos nei mokymai būtų efektyvesnės, siekiant tų pačių žinių / įgūdžių.

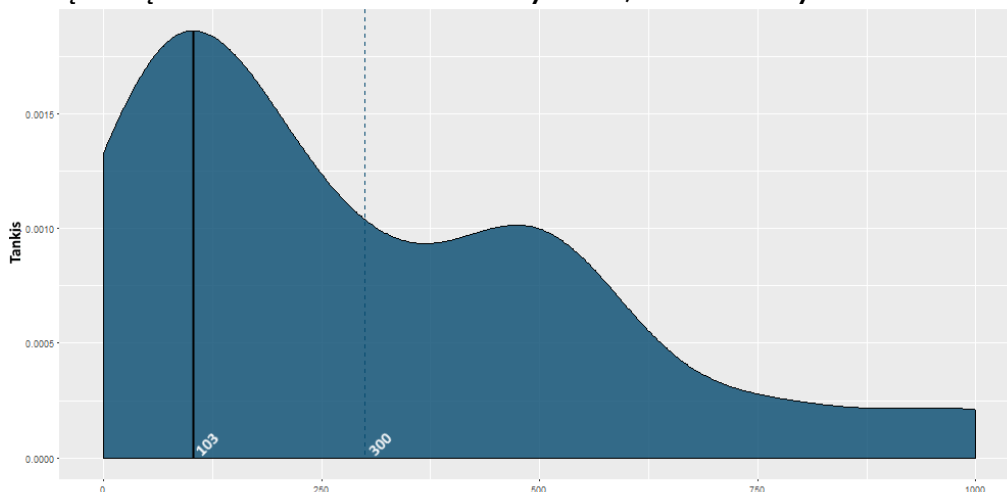
### 54 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



Respondentų skaičius – 86. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Daugiausia respondentų teigė, kad turėdami 1 000 eurų būtų linkę finansuoti mokymams skirti 103 eurus. Taip pat santykinai daug apklaustųjų teigė, kad būtų pasiryžę už mokymus sumokėti apie 500 eurų (žr. 55 pav.).

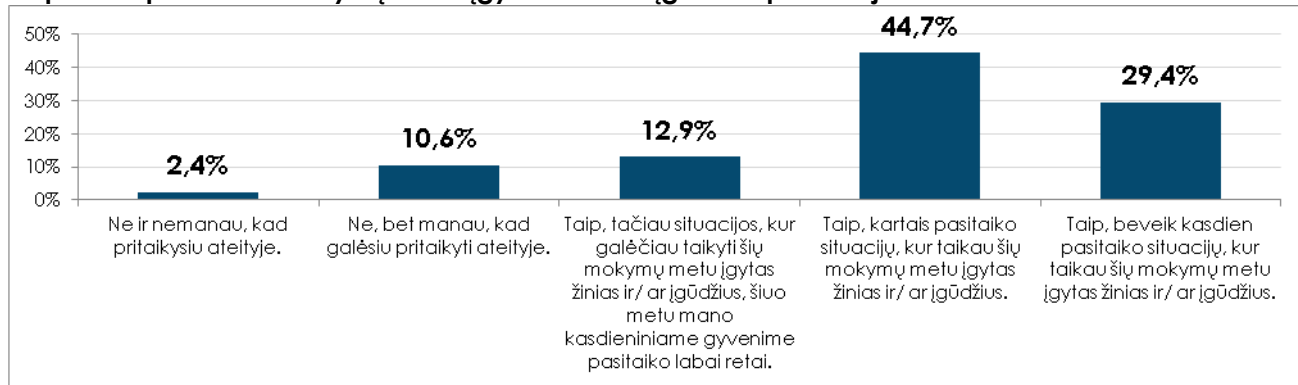
### 55 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šioms mokymams, kuriuose dalyvavote?



Respondentų skaičius – 85. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skirtų mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

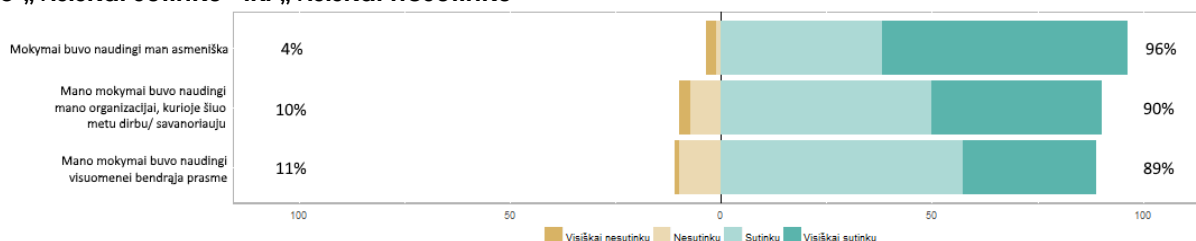
Dažniausiai respondentai minėjo, kad mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius jie taiko kartais arba dažnai (iš viso taip teigė 74,1 % respondentų). 13 % respondentų teigė, kad netaiko įgytų žinių ir įgūdžių praktikoje. 7 asmenys teigė, kad netaiko žinių ir įgūdžių, nes tam nėra progos (žr. 56 pav.).



**56 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**

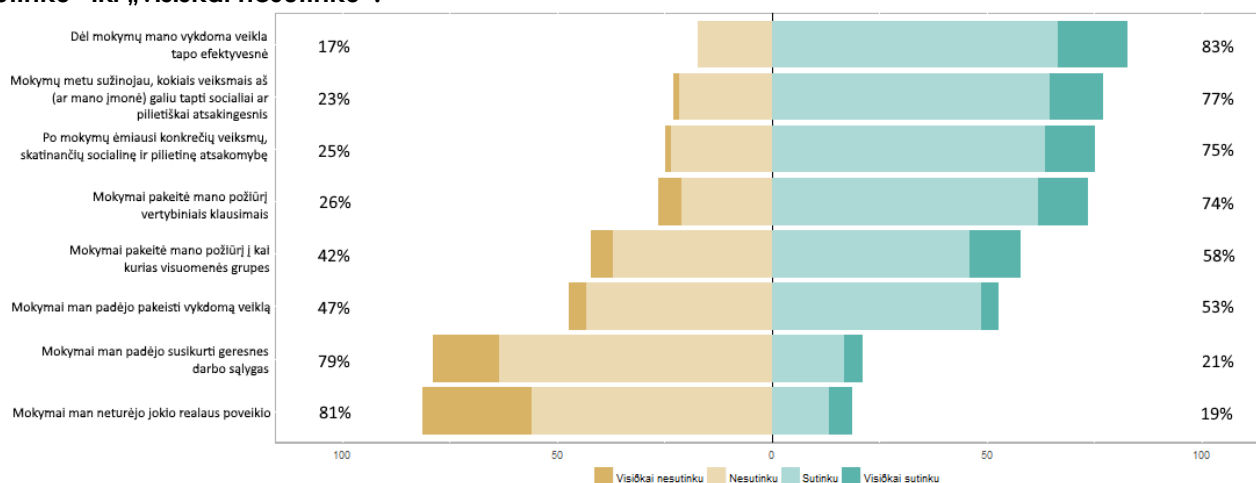
Respondentų skaičius – 85. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai labai teigiamai vertino mokymų poveikį (žr. 57 pav.). Nuo 89 % iki 96 % respondentų teigė, kad mokymai buvo vertingi jiems asmeniškai, jų organizacijoms ir visuomenei bendrąja prasme.

**57 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**

Respondentų skaičius – 84. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Paklausti apie konkretų mokymų poveikį, respondentai daugiausia sutiko su teiginiais, kad po mokymų jų vykdoma veikla tapo efektyvesnė, kad mokymų metu sužinojo, kokiais veiksmais gali tapti socialiai ir pilietiškai atsakingi ir kad ėmėsi konkrečių veiksmų, skatinančių socialinę ir pilietinę atsakomybę (žr. pav. toliau). Respondentai labiausiai nesutiko su tuo, kad mokymai neturėjo realaus poveikio. 79 % respondentų teigimu, mokymai nepadėjo sukurti geresnių darbo sąlygų (žr. 58 pav.).

**58 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

Respondentų skaičius – 82. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Dėl mokymų mano vykdoma veikla tapo efektyvesnė – 1; (ii) Mokymų metu sužinojau, kokiais veiksmais aš (ar mano įmonė) galiu tapti socialiai ar pilietiškai atsakingesnis – 3; (iii) Po mokymų ėmiausi konkrečių veiksmų, skatinančių socialinę ir pilietinę atsakomybę – 5; (iv) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais – 6; (v) Mokymai pakeitė mano požiūrį į kai kurias visuomenės grupes – 6; (vi) Mokymai man padėjo pakeisti vykdomą veiklą – 11; (vii) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas – 11; (viii) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 6. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

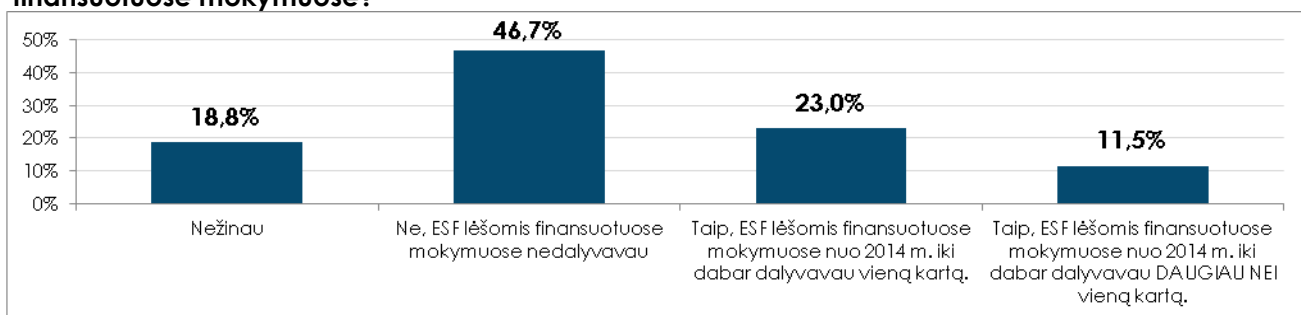
Respondentai minėjo keletą priemonių, kuriomis būtų galima patobulinti mokymus. Dažniausiai respondentai buvo nepatenkinti lektoriais, praktinių užduočių stoka ir tuo, kad mokymai nebuvo geografiškai platūs. Respondentai rekomendavo mokymus daryti įvairesnėmis temomis, sumažinti informacijos kiekį vieno mokymo metu.

#### Priemonės „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ (Nr. 10.1.2-ESFA-K-917) dalyvių apklausa

Apklausa, skirta įvertinti mokymus, finansuojamus pagal 10 prioriteto priemonę „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“ (Nr. 10.1.2-ESFA-K-917), buvo vykdoma 2018 m. **rugsėjo 29 – rugsėjo 19 d.** Apklausa buvo išsiųsta 1 282 pagal šią priemonę finansuotų mokymų dalyviams. Į apklausą atsakė 154 dalyviai, 20 dalyvių ją užpildė iš dalies<sup>113</sup>. Pagal apklausą, tik 34,5 % apklaustųjų prieš tai buvo dalyvavę mokymuose. Iš jų 46,7 % mokymuose dalyvavo pirmą kartą (žr. 59 pav.).

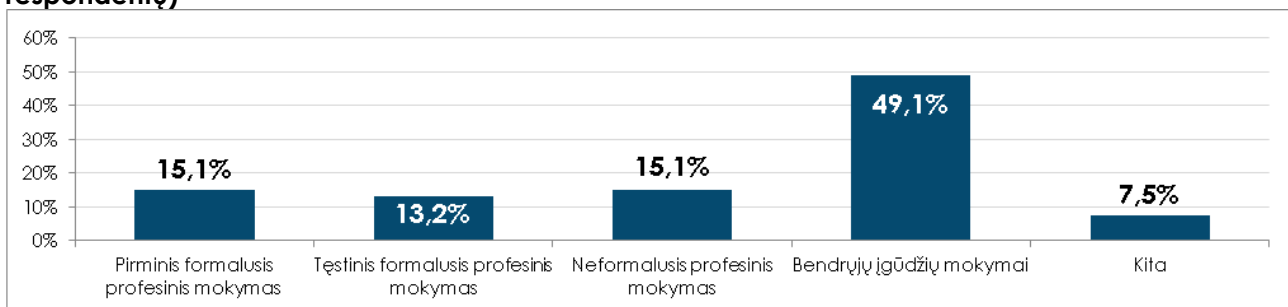
Dažniausiai respondentai teigė dalyvavę mokymuose, kurie ugdė bendruosius įgūdžius (49,1 %). Pirminiuose formaliuose profesiniuose, tęstiniuose formaliuose profesiniuose ir neformaliuose profesiniuose mokymuose dalyvavo panašus skaičius apklaustųjų (atitinkamai 15,1 %, 13,2 %, 15,1 %) (žr. 60 pav.).

#### 59 pav. Ar per laikotarpį nuo 2014 m. dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) lėšomis finansuotuose mokymuose?



Respondentų skaičius – 165. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

#### 60 pav. Kokio tipo ESF lėšomis finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutinį kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį (procentas visų respondentų)

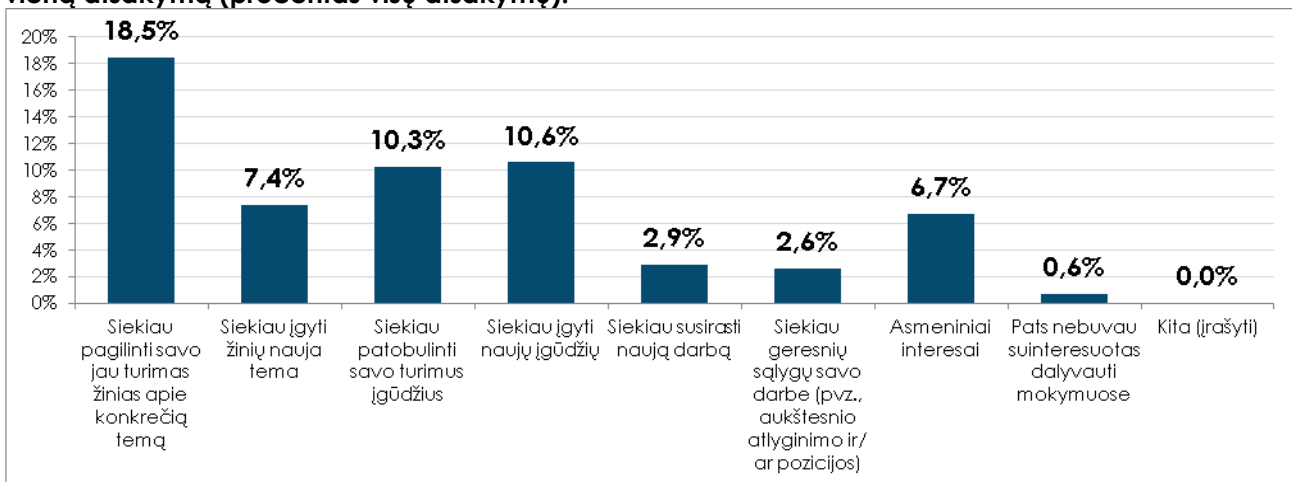


Respondentų skaičius – 53. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad mokymuose nusprendė dalyvauti norėdami pagilinti jau turimas žinias ir įgūdžius (iš viso 29,1 %). Kiek mažiau asmenų teigė, kad mokymuose dalyvavo norėdami įgyti naujų žinių ir įgūdžių (iš viso 18,3 %) (žr. 61 pav.). Daugiau nei pusė (55,8 %) respondentų teigė, kad patys apsisprendė dalyvauti mokymuose (žr. 62 pav.).

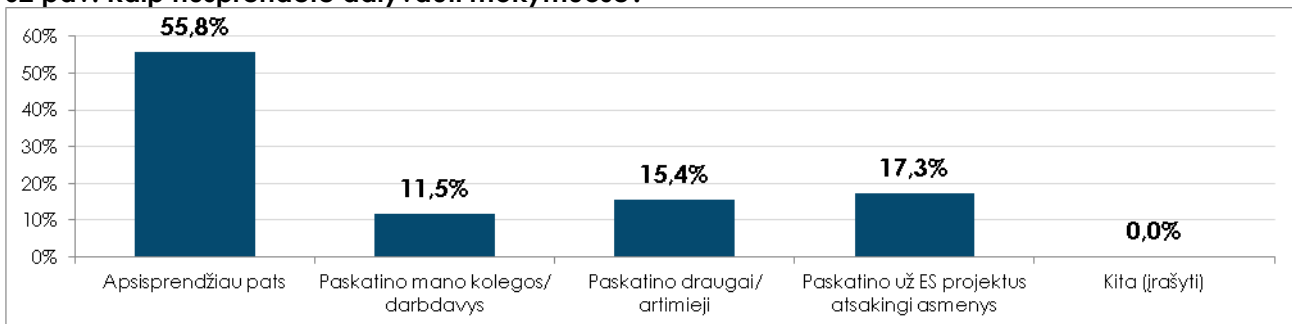
<sup>113</sup> Kiekvienam klausimui atsakiusių skaičius skyrėsi (t. y. ne visi respondentai atsakė į visus klausimus). Todėl N (respondentų skaičius) kiekvienam klausimui gali skirtis.

**61 pav. Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą (procentas visų atsakymų).**



Visi respondentai, kurie išsirinko bent vieną atsakymą – 51; atsakymų skaičius – 157. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**62 pav. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose?**

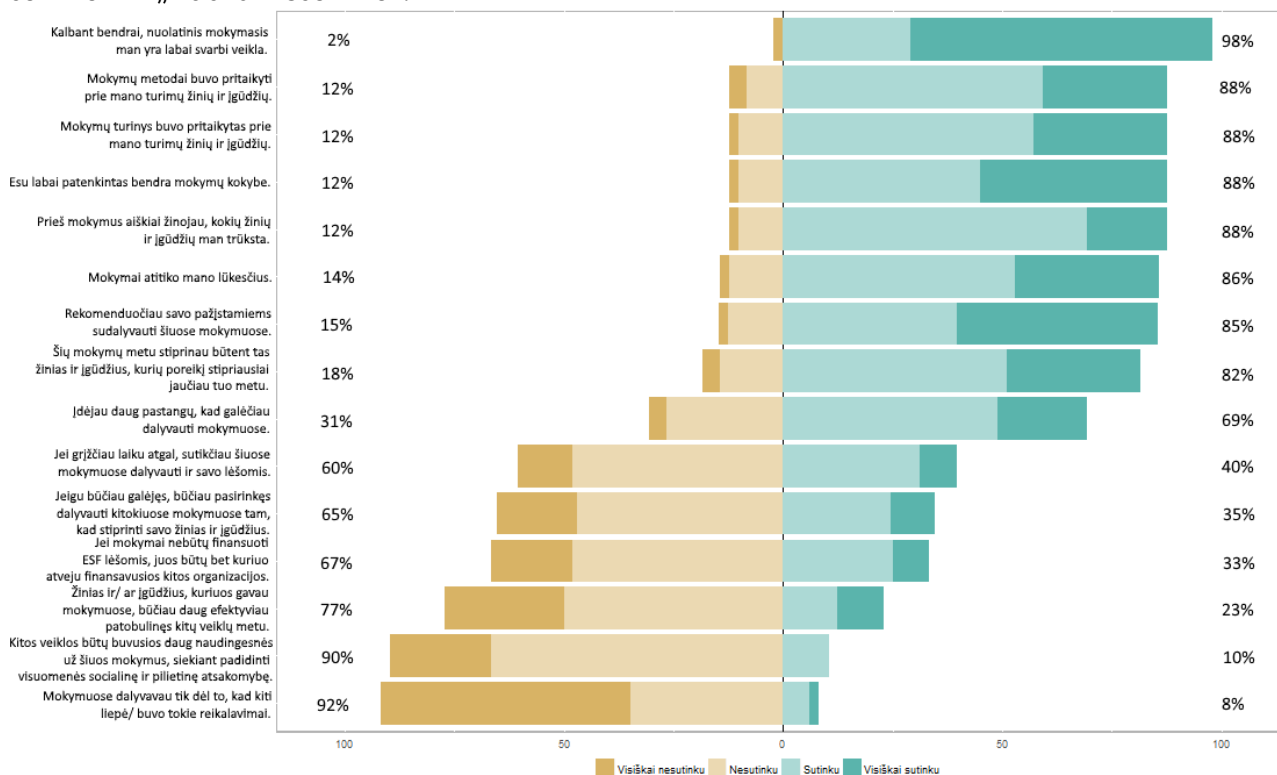


Respondentų skaičius – 52. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai vertino mokymus labai teigiamai (žr. 63 pav.). Didelė respondentų dalis visiškai sutiko arba sutiko su teiginiais, kad mokymų metodai ir turinys buvo pritaikyti prie jau turimų žinių ir įgūdžių, kad yra patenkinami bendra mokymų kokybe, kad mokymai atitiko jų lūkesčius ir kad rekomenduotų juos pažįstamiems. Labiausiai respondentai nesutiko su teiginiais, kad mokymuose dalyvavo dėl to, kad kiti liepė / buvo tokie reikalavimai ir kad kitos veiklos būtų efektyvesnės, jei siektų tų pačių žinių ir įgūdžių.

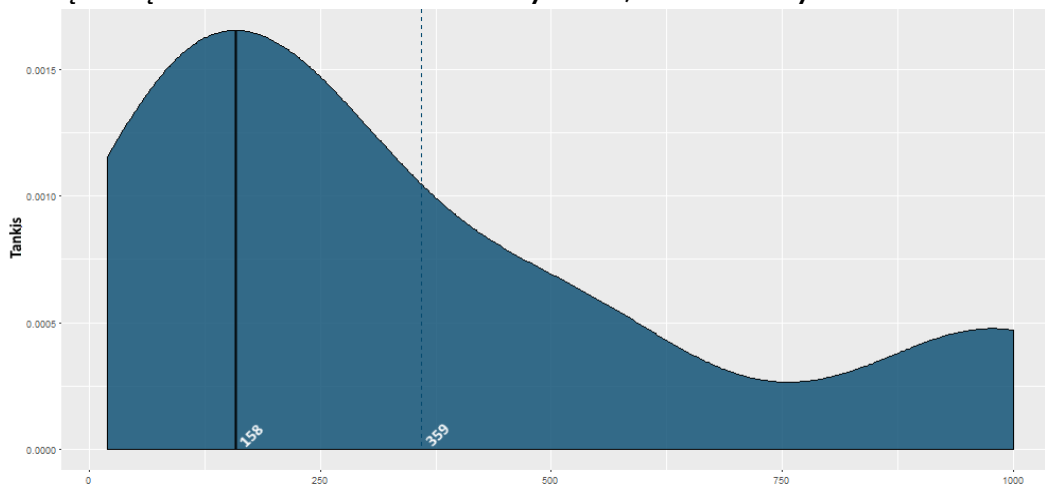
Paklausti, kiek būtų linkę sumokėti už mokymus, jei turėtų 1 000 eurų, respondentai minėjo, kad sumokėtų apie 158 eurus. Lyginant su kitomis priemonėmis, santykinai didelis skaičius asmenų teigė, kad būtų linkę sumokėti visus 1 000 eurų (žr. 64 pav.).

### 63 pav. Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.



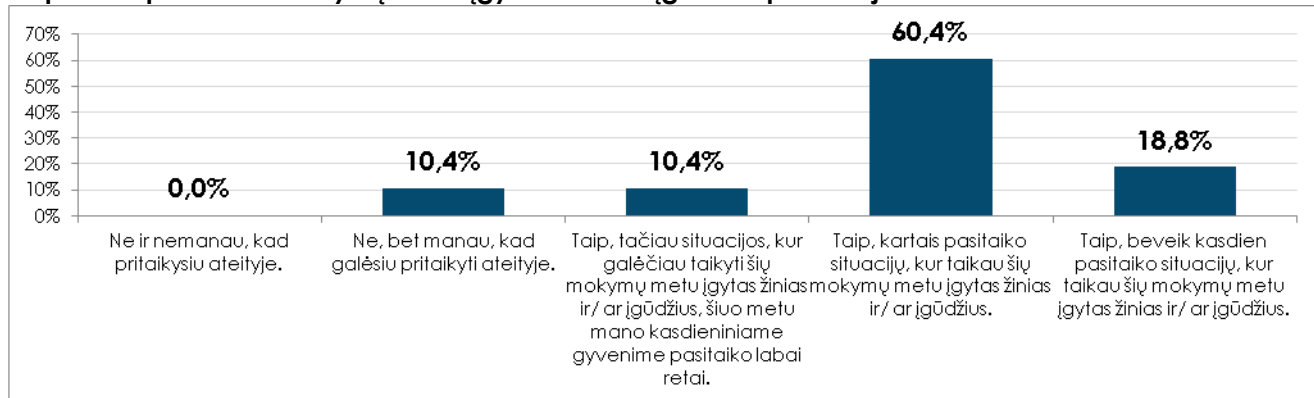
Respondentų skaičius – 49. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

### 64 pav. Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?



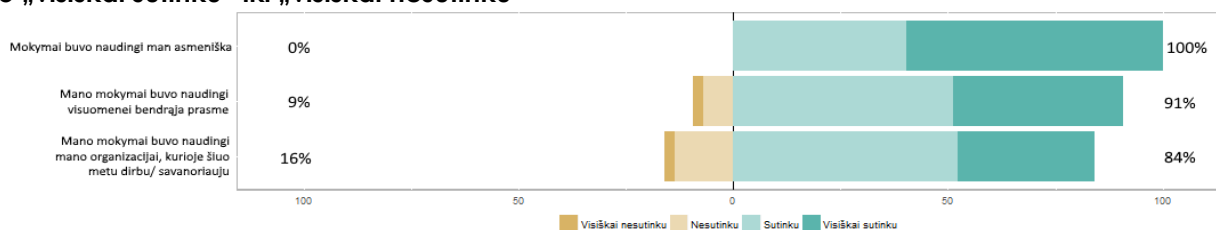
Respondentų skaičius – 48. Pastaba: juoda linija parodo pasiskirstymo piką; punktyrinė linija parodo vidutinę sumą, kurią respondentai skyrė mokymams. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Dažniausiai respondentai minėjo, kad per mokymus įgytas žinias ir gebėjimus taiko kartais arba dažnai (iš viso 79,2 %). Tik 10,4 % apklaustųjų teigė, kad netaiko žinių ir įgūdžių praktikoje. 4 asmenys teigė, kad netaiko žinių, nes mokymų metu patobulintos žinios ir gebėjimai yra neaktualūs (žr. 65 pav.).

**65 pav. Ar pritaikėte mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius praktikoje?**

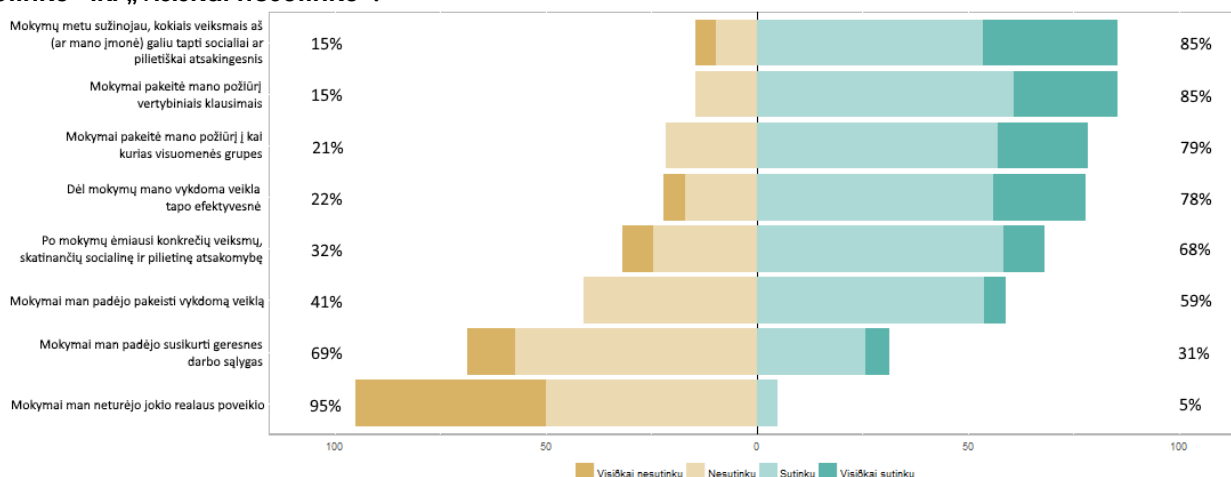
Respondentų skaičius – 48. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai labai teigiamai vertina mokymų poveikį (žr. 66 pav.). Nuo 84 % iki 100 % apklaustųjų teigė, kad mokymai buvo vertingi jiems, jų organizacijoms ir visuomenei bendrąja prasme.

**66 pav. Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“**

Respondentų skaičius – 47. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai, paklausti apie konkretų mokymų poveikį, labiausiai sutiko su teiginiais, kad mokymų metu sužinojo, kokiais veiksmais gali tapti socialiai ar pilietišškai atsakingesni, kad pakeitė požiūrį vertybiniais klausimais ir kad pakeitė požiūrį į kai kurias visuomenės grupes. Respondentai labiausiai nesutiko su teiginiais, kad mokymai neturėjo realaus poveikio ir kad mokymai padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas (žr. 67 pav.).

**67 pav. Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

Respondentų skaičius – 45. Skaičius respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „neaktualu“ – (i) Mokymų metu sužinojau, kokiais veiksmais aš (ar mano įmonė) galiu tapti socialiai ar pilietišškai atsakingesnis – 4; (ii) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais – 4; (iii) Mokymai pakeitė mano požiūrį į kai kurias visuomenės grupes – 3; (iv) Dėl mokymų mano vykdoma veikla tapo efektyvesnė – 4; (v) Po mokymų ėmiausi konkrečių veiksmų, skatinančių socialinę ir pilietinę atsakomybę – 4; (vi) Mokymai man padėjo pakeisti vykdomą veiklą – 6; (vii) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas – 10; (viii) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio – 5. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Respondentai minėjo keletą pasiūlymų, kaip būtų galima patobulinti mokymus. Labiausiai tobulintinas respondentams atrodė mokymų dalyvių atrankos procesas, kadangi didelėse mokymų grupėse dalis dalyvių būna nemotyvuoti, skiriasi jų žinių / įgūdžių lygiai. Respondentų siūlymu, į mokymus reikėtų įtraukti daugiau praktinių užduočių ir patobulinti mokymų programas (vienas respondentas minėjo, kad mokymuose buvo per daug žaidimų ir per mažai tikro mokymo).



## Apklauso klausimynas

Kviečiame Jus dalyvauti Europos socialinio fondo (toliau – ESF) finansuotų mokymų dalyvių apklausoje, kuria siekiama įvertinti ESF finansuojamų mokymų tinkamumą, kokybę, efektyvumą ir poveikį.

Apklauso rezultatai bus panaudoti šiuo metu vykdomam ESF finansuojamų mokymų vertinimui. Šio vertinimo tikslas – tobulinti priemones, kuriose numatomi mokymai, įgyvendinimą ateityje. Tyrimą vykdo UAB „Visionary Analytics“ LR Finansų ministerijos užsakymu (sutarties Nr. 14P-29). Tyrimo trukmė: 2018 m. balandžio – lapkričio mėn.

Jūsų elektroninio pašto adresą gavome iš LR Finansų ministerijos. Apklausa yra anonimiška. Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami tik vertinimo tikslais ir tik apibendrinta forma. Detalesnė informacija apie asmeninių duomenų naudojimą ir jūsų teises pateikiama šiame [dokumente](#).

Atsakydami į klausimus užtruksite iki 15–20 minučių. Jūsų dalyvavimas apklausoje labai svarbus. Iš anksto dėkojame už laiką, skirtą anketos užpildymui. Jeigu kiltų klausimų, rašykite mums elektroniniu paštu [ESFapklausa@visionary.lt](mailto:ESFapklausa@visionary.lt). Jeigu esate dalyvavęs ne vienuose ESF finansuotuose mokymuose, į apklauso klausimus atsakykite vertindami paskutinius mokymus, kuriuose dalyvavote.

Dėmesio: vienam iš apklausą pilnai užpildžiusių mokymų dalyvių atsitiktinės atrankos būdu padovanosime poilsio savaitgalį dviem asmenims vienoje iš Birštono SPA įstaigų.

### **1 klausimas: Ar nuo 2014 m. iki dabar dalyvavote Europos socialinio fondo (ESF) finansuotuose mokymuose?**

- a) Taip, ESF lėšomis finansuotuose mokymuose nuo 2014 m. iki dabar dalyvavau vieną kartą.
- b) Taip, ESF lėšomis finansuotuose mokymuose nuo 2014 m. iki dabar dalyvavau DAUGIAU NEI vieną kartą.
- c) Ne, ESF lėšomis finansuotuose mokymuose nedalyvavau.
- d) Nežinau.

### **2a klausimas (apklausoje, skirtoje bedarbių tikslinei grupei): Paskutini kartą ESF finansuotuose mokymuose dalyvavote kaip: (pasirinkite labiausiai jums tinkantį variantą)**

- Bedarbis / nedarbo riziką patiriantis asmuo
- Kita (įrašyti):

### **2b klausimas (apklausoje, skirtoje dirbantiems): Paskutini kartą ESF finansuotuose mokymuose dalyvavote kaip: (pasirinkite labiausiai jums tinkantį variantą)**

- Studentas
- Moksleivis
- Švietimo įstaigos darbuotojas
- Lietuvos darbo biržos darbuotojas
- Socialinių paslaugų sistemos darbuotojas
- Kita (įrašyti):

### **2c klausimas (apklausoje, skirtoje viešojo valdymo institucijų darbuotojų tikslinei grupei): Paskutini kartą ESF finansuotuose mokymuose dalyvavote kaip: (pasirinkite labiausiai jums tinkantį variantą)**

- Viešojo valdymo institucijos darbuotojas
- Kita (įrašyti):

### **3 klausimas: Kokio tipo ESF finansuotuose mokymuose dalyvavote paskutini kartą? Jei jūsų atveju mokymai apėmė daugiau nei vieną tipą, nurodykite pagrindinį.**

- a) Pirminis formalusis profesinis mokymas (profesinis mokymas, skirtas pirmajai kvalifikacijai įgyti)
- b) Tęstinis formalusis profesinis mokymas (profesinis mokymas, skirtas asmens turimai kvalifikacijai tobulinti ar kitai kvalifikacijai / kompetencijoms įgyti)
- c) Neformalusis profesinis mokymas (profesinis mokymas, vykdomas pagal neformaliojo profesinio mokymo programas, kurias pabaigus suteikiama kompetencija (kompetencijos), kuri (kurios) gali būti pripažįstamos kaip įgyta kvalifikacija ar jos dalis)
- d) Bendrųjų įgūdžių mokymai (t. y. neformalieji mokymai tokiose srityse kaip bendravimas gimtąja ar užsienio kalbomis, matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityse, skaitmeninis raštingumas, mokymasis mokytis, socialiniai ir pilietiniai gebėjimai, iniciatyva ir verslumas, kultūrinis sąmoningumas ir raiška)
- e) Kita

**4 klausimas: Kokie buvo pagrindiniai jūsų dalyvavimo šiuose mokymuose tikslai? Galite nurodyti daugiau nei vieną atsakymą.**

- Siekiau pagilinti savo jau turimas žinias apie konkrečią temą
- Siekiau įgyti žinių nauja tema
- Siekiau patobulinti savo turimus įgūdžius
- Siekiau įgyti naujų įgūdžių
- Siekiau susirasti naują darbą
- Siekiau geresnių sąlygų savo darbe (pvz., aukštesnio atlyginimo ir (ar) pozicijos)
- Asmeniniai interesai
- Pats nebuvau suinteresuotas dalyvauti šiuose mokymuose
- Kita (įrašyti):

**5 klausimas: Kaip nusprendėte dalyvauti šiuose mokymuose?**

- Apsisprendžiau pats
- Paskatino draugai / artimieji
- Paskatino mano kolegos / darbdavys
- Paskatino už ES projektus atsakingi asmenys (pvz., Lietuvos darbo biržos darbuotojai, mokymų organizatoriai)
- Kita (įrašyti):

**6 klausimas: Kaip vertinate mokymus, kuriuose dalyvavote? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“:**

|                                                                                                                                                                                                                     | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesutinku | Visiškai nesutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|
| 1. Prieš mokymus aiškiai žinojau, kokių žinių ir įgūdžių man trūksta.                                                                                                                                               |                  |         |           |                    |
| 2. Įdėjau daug pastangų, kad galėčiau dalyvauti mokymuose.                                                                                                                                                          |                  |         |           |                    |
| 3. Mokymuose dalyvavau tik dėl to, kad kiti liepė / buvo tokie reikalavimai.                                                                                                                                        |                  |         |           |                    |
| 4. Mokymai atitiko mano lūkesčius.                                                                                                                                                                                  |                  |         |           |                    |
| 5. Esu labai patenkintas bendra mokymų kokybe.                                                                                                                                                                      |                  |         |           |                    |
| 6. Mokymų turinys buvo pritaikytas prie mano turimų žinių ir įgūdžių.                                                                                                                                               |                  |         |           |                    |
| 7. Mokymų metodai buvo pritaikyti prie mano turimų žinių ir įgūdžių.                                                                                                                                                |                  |         |           |                    |
| 8. Šių mokymų metu stiprinau būtent tas žinias ir įgūdžius, kurių poreikį stipriausiai jaučiau tuo metu.                                                                                                            |                  |         |           |                    |
| 9. Jeigu būčiau galėjęs, būčiau pasirinkęs dalyvauti kitokiuose mokymuose tam, kad stiprinčiau savo žinias ir įgūdžius.                                                                                             |                  |         |           |                    |
| 10. Žinias ir (ar) įgūdžius, kuriuos gavau mokymuose, būčiau daug efektyviau patobulinęs kitų veiklų metu (pvz., dirbdamas ar skaitydamas medžiagą).                                                                |                  |         |           |                    |
| 11. Rekomenduočiau savo pažįstamiems sudalyvauti šiuose mokymuose.                                                                                                                                                  |                  |         |           |                    |
| 12. Jei grįžčiau laiku atgal, sutikčiau šiuose mokymuose dalyvauti ir savo lėšomis.                                                                                                                                 |                  |         |           |                    |
| 13. Jei mokymai nebūtų finansuoti ESF lėšomis, juos būtų bet kuriuo atveju finansavusios kitos organizacijos (pvz., mano darbdavys).                                                                                |                  |         |           |                    |
| 14. Kalbant apskritai, nuolatinis mokymasis man yra labai svarbi veikla.                                                                                                                                            |                  |         |           |                    |
| 15a. (apklausoje <b>bedarbių tikslinei grupei</b> ): Kitos veiklos būtų buvusios daug naudingesnės už šiuos mokymus, siekiant paskatinti žmonių užimtumą ir dalyvavimą darbo rinkoje.                               |                  |         |           |                    |
| 15b. (apklausoje <b>socialinę atskirtį patiriančių asmenų tikslinei grupei</b> ): Kitos veiklos būtų buvusios daug naudingesnės už šiuos mokymus, siekiant padidinti žmonių socialinę įtrauktį ir kovoti su skurdu. |                  |         |           |                    |
| 15c. (apklausoje <b>švietimo sistemos darbuotojų tikslinei grupei</b> ): Kitos veiklos būtų buvusios daug naudingesnės už šiuos mokymus, siekiant pagerinti švietimo sistemos kokybę.                               |                  |         |           |                    |
| 15d. (apklausoje <b>viešojo valdymo institucijų darbuotojams</b> ): Kitos veiklos būtų buvusios daug naudingesnės už šiuos mokymus, siekiant pagerinti švietimo sistemos kokybę.                                    |                  |         |           |                    |
| 15e. (apklausoje <b>NVO ir visuomenės atstovų tikslinei grupei</b> ): Kitos veiklos būtų buvusios daug naudingesnės už šiuos mokymus, siekiant padidinti visuomenės socialinę ir pilietinę atsakomybę.              |                  |         |           |                    |

**7 klausimas: Jei turėtumėte 1 000 eurų, kuriuos galėtumėte panaudoti mokymosi arba kitoms veikloms, kokią sumą (nuo 0 iki 1 000 Eur) skirtumėte būtent šiems mokymams, kuriuose dalyvavote?**

|       |               |           |
|-------|---------------|-----------|
| 0 EUR | įrašykite EUR | 1 000 EUR |
|-------|---------------|-----------|

**8 klausimas: Ar pritaikėte šių mokymų metu įgytas žinias ir (ar) įgūdžius praktikoje?**

- Taip, beveik kasdien pasitaiko situacijų, kur taikau šių mokymų metu įgytas žinias ir (ar) įgūdžius.
- Taip, kartais pasitaiko situacijų, kur taikau šių mokymų metu įgytas žinias ir (ar) įgūdžius.
- Taip, tačiau situacijos, kur galėčiau taikyti šių mokymų metu įgytas žinias ir (ar) įgūdžius, šiuo metu mano kasdieniniame gyvenime pasitaiko labai retai.
- Ne, bet manau, kad galėsiu pritaikyti ateityje.
- Ne ir nemanau, kad pritaikysiu ateityje.

**9 klausimas: (Papildomas klausimas respondentams į 8 klausimą atsakiusiems d) arba e)): Kodėl nepavyko pritaikyti šių mokymų metu įgytų žinių ir (ar) įgūdžių?**

- Neįgijau jokių naujų žinių ir (ar) įgūdžių.
- Mokymų metu įgytos žinios ir (ar) įgūdžiai yra neaktualūs.
- Manau, kad mokymų metu įgytos žinios ir (ar) įgūdžiai yra svarbūs, tačiau nepasitaikė situacijų, kur galėčiau juos pritaikyti.
- Kita (įrašyti):

**10 klausimas: Bendrai, kaip vertinate mokymų, kuriuose dalyvavote, poveikį? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

|                                                                                                                       | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesutinku | Visiškai nesutinku | Neaktualu (pvz., nepriklausau jokiai organizacijai / įmonei) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| a) Mokymai buvo naudingi man asmeniškai                                                                               |                  |         |           |                    |                                                              |
| b) Mano mokymai buvo naudingi mano organizacijai (pvz., įmonei, institucijai), kurioje šiuo metu dirbu / savanoriauju |                  |         |           |                    |                                                              |
| c) Mano mokymai buvo naudingi visuomenei bendrąja prasme                                                              |                  |         |           |                    |                                                              |

**11a klausimas (apklausoje, skirtoje bedarbių tikslinei grupei): Ar per laiką, praėjusį nuo šių mokymų, jums pavyko susirasti darbą?**

- Taip, šiuo metu dirbu.
- Buvau susiradęs darbą, bet šiuo metu nedirbu.
- Ne, darbo nesuiradau.
- Užsiimu savarankiška / individualia veikla / turiu verslo liudijimą.
- Kita (įrašyti):

**12a klausimas (apklausoje, skirtoje bedarbių ir socialinę atskirtį patiriančių asmenų tikslinėms grupėms): Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

|                                                                                                        | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesutinku | Visiškai nesutinku | Neaktualu |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|-----------|
| a) Mokymai padidino mano motyvaciją susirasti darbą                                                    |                  |         |           |                    |           |
| b) Mokymai man padėjo apsispręsti, ką norėčiau veikti                                                  |                  |         |           |                    |           |
| c) Mokymai man padėjo susirasti darbą                                                                  |                  |         |           |                    |           |
| d) Mokymai padidino mano šansus susirasti darbą ateityje                                               |                  |         |           |                    |           |
| e) Mokymai man padėjo persikvalifikuoti (t. y. pakeisti profesiją)                                     |                  |         |           |                    |           |
| f) Po mokymų pradėjau užsiimti nauja veikla (pvz., savanoriauti)                                       |                  |         |           |                    |           |
| g) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kuriuos galėsiu ateityje pritaikyti daugumoje darbo vietų |                  |         |           |                    |           |
| h) Mokymų metu įgijau žinių ir (ar) įgūdžių, kurie yra naudingi mano asmeniniame gyvenime              |                  |         |           |                    |           |
| i) Dėl mokymų pagerėjo mano socialinė gerovė                                                           |                  |         |           |                    |           |
| j) Po mokymų išaugo mano pasitikėjimas savo jėgomis                                                    |                  |         |           |                    |           |
| k) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio                                                         |                  |         |           |                    |           |

**12b klausimas (apklausoje, skirtoje švietimo sistemos darbuotojų ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų tikslinėms grupėms): Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

|                                                         | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesutinku | Visiškai nesutinku | Neaktualu |
|---------------------------------------------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|-----------|
| a) Mokymai teigiama linkme pakeitė mano požiūrį į darbą |                  |         |           |                    |           |
| b) Dėl mokymų pagerėjo mano darbo kokybė                |                  |         |           |                    |           |
| c) Mokymai man padėjo susirasti naują darbą             |                  |         |           |                    |           |

|                                                                                                                         | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesutinku | Visiškai nesutinku | Neaktualu |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|-----------|
| d) Dėl mokymų turėčiau geresnius šansus susirasti naują darbą ateityje                                                  |                  |         |           |                    |           |
| e) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas (pvz., aukštesnės pareigos, didesnis darbo užmokestis)           |                  |         |           |                    |           |
| f) Po mokymų man kilo naujų profesinės veiklos idėjų                                                                    |                  |         |           |                    |           |
| g) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais (pvz., tapau tolerantiškesnis, geriau suprantu korupcijos žalą) |                  |         |           |                    |           |
| h) Po dalyvavimo mokymuose jaučiuosi saugesnis dėl savo darbo vietos                                                    |                  |         |           |                    |           |
| i) Dėl mokymų mano klientai / moksleiviai / studentai ar pan. yra labiau patenkinti mano teikiamomis paslaugomis        |                  |         |           |                    |           |
| j) Pastebiu, kad pagerėjo mano kolegų, dalyvavusių mokymuose, darbo kokybė                                              |                  |         |           |                    |           |
| k) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio                                                                          |                  |         |           |                    |           |

**12c klausimas (apklausoje, skirtoje NVO ir visuomenės atstovų tikslinei grupei): Koks buvo konkretus šių mokymų poveikis? Įvertinkite teiginius skalėje nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“.**

|                                                                                                                                                             | Visiškai sutinku | Sutinku | Nesutinku | Visiškai nesutinku | Neaktualu |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-----------|--------------------|-----------|
| a) Mokymai pakeitė mano požiūrį į kai kurias visuomenės grupes                                                                                              |                  |         |           |                    |           |
| b) Mokymai pakeitė mano požiūrį vertybiniais klausimais (pvz., geriau suprantu korupcijos žalą, labiau suvokiu socialinės ar pilietinės atsakomybės svarbą) |                  |         |           |                    |           |
| c) Mokymų metu sužinojau, kokiais veiksmais aš (ar mano įmonė) galiu tapti socialiai ar pilietiškai atsakingesnis                                           |                  |         |           |                    |           |
| d) Po mokymų ėmiausi konkrečių veiksmų, skatinančių socialinę ir pilietinę atsakomybę                                                                       |                  |         |           |                    |           |
| e) Dėl mokymų mano vykdoma veikla tapo efektyvesnė                                                                                                          |                  |         |           |                    |           |
| f) Mokymai man padėjo pakeisti vykdomą veiklą                                                                                                               |                  |         |           |                    |           |
| g) Mokymai man padėjo susikurti geresnes darbo sąlygas (pvz., aukštesnės pareigos, didesnis darbo užmokestis)                                               |                  |         |           |                    |           |
| h) Mokymai man neturėjo jokio realaus poveikio                                                                                                              |                  |         |           |                    |           |

**13 klausimas: Ką siūlytumėte tobulinti ateityje vykdam šiuos mokymus? Irašykite savo siūlymus.**

|  |
|--|
|  |
|--|

**14 klausimas: Jūsų išsilavinimas:**

- a) Aukštasis universitetinis išsilavinimas
- b) Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas (kolegijos)
- c) Profesinis / aukštesnysis išsilavinimas
- d) Vidurinis išsilavinimas
- e) Nebaigtas vidurinis išsilavinimas

Dėkojame už skirtą laiką!

### 3 PRIEDAS: Priemonių ir projektų atvejo studijos

#### Priemonių atvejo studijų sąrašas

| Nr. | Priemonė                                                                                                                     | VP prioritetas                                                      | Mokymų klasifikacija pagal tikslinę grupę                                                                                                                               | Numatomų mokymų tipas                                                                                               | Priemonės vertė eurais |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1.  | <a href="#">Nr. 07.3.1-ESFA-V-401 „Bedarbių integracija į darbo rinką“</a>                                                   | 7: kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas        | Bedarbių mokymas                                                                                                                                                        | Profesinis mokymas (pirminis ir tęstinis, formalus ir neformalus); bendrųjų įgūdžių ugdymas                         | <b>160,72 mln. Eur</b> |
| 2.  | <a href="#">Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“</a>                                                        | 8: socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu                | Tikslinės grupės (šėimos), nemaža dalimi soc. atskirtį patiriantys asmenys                                                                                              | Bendrųjų socialinių įgūdžių ugdymas (pozityvios tėvystės mokymai, šeimų konsultacijos ir pan.)                      | <b>21,16 mln. Eur</b>  |
| 3.  | <a href="#">Nr. 07.3.1-ESFA-V-402 „Neįgalųjų profesinė reabilitacija“</a>                                                    | 7: kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas        | Socialinę atskirtį patiriančių grupių atstovų bendrųjų socialinių ir profesinių įgūdžių ugdymas                                                                         | Daugiausia numatomi profesiniai mokymai, pritaikyti specifiniams, socialinę atskirtį patiriančios grupės poreikiams | <b>17,38 mln. Eur</b>  |
| 4.  | <a href="#">Nr. 09.4.2-ESFA-V-715 „Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas“</a> | 9: visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas | Viešąsias paslaugas teikiančių institucijų (švietimo sistemos) darbuotojų mokymai                                                                                       | Profesiniai tęstiniai mokymai (formalieji ir neformalieji); Bendrųjų įgūdžių ugdymas                                | <b>25,92 mln. Eur</b>  |
| 5.  | <a href="#">Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“</a>                              | 10: visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas | Viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai                                                                                                                          | Profesiniai tęstiniai mokymai (daugiausia neformalieji) ir bendrųjų įgūdžių ugdymas                                 | <b>18,71 mln. Eur</b>  |
| 6.  | <a href="#">Nr. 08.5.1-ESFA-V-423 „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“</a>                              | 8: socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu                | Visuomenės ir „tarpinių“ organizacijų, atstovų mokymai, skirti skatinti įvairių socialinių grupių motyvaciją ir gebėjimus mažinant socialinę atskirtį ir diskriminaciją | Neformalieji mokymai (bendrųjų įgūdžių ugdymas)                                                                     | <b>3,80 mln. Eur</b>   |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

### Projektų atvejo studijų sąrašas

| Nr. | Projektas                                                                                                                                                                                           | Priemonė                                                                                                      | Mokymų klasifikacija pagal tikslinę grupę                                                                                                                               | Numatomų mokymų tipas                                                                          | Projekto vertė eurais |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1.  | <a href="#">Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002 „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“</a>                                                                                                        | 07.3.1-ESFA-V-401<br>Bedarbių integracija į darbo rinką                                                       | Bedarbių mokymas                                                                                                                                                        | Profesinis mokymas ir neformalus švietimas                                                     | 40,35 mln. Eur        |
| 2.  | <a href="#">Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“</a>                                                                                                                   |                                                                                                               |                                                                                                                                                                         | Profesinis mokymas ir neformalus švietimas                                                     | 20,27 mln. Eur        |
| 3.  | <a href="#">Nr. 07.3.1-ESFA-V-402-01-0001 „Pagalba neįgaliesiems“</a>                                                                                                                               | Nr. 07.3.1-ESFA-V-402<br>Neįgalųjų profesinė rehabilitacija                                                   | Socialinę atskirtį patiriančių grupių atstovų profesinių ir bendrųjų įgūdžių ugdymas                                                                                    | Daugiausia numatomi profesiniai mokymai, pritaikyti tikslinės grupės poreikiams                | 4,34 mln. Eur         |
| 4.  | <a href="#">Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-01-0001 „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“</a>                                                                  | 08.5.1-ESFA-V-423<br>Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas                                  | Visuomenės ir „tarpinių“ organizacijų, atstovų mokymai, skirti skatinti įvairių socialinių grupių motyvaciją ir gebėjimus mažinant socialinę atskirtį ir diskriminaciją | Neformalieji mokymai (bendrųjų įgūdžių ugdymas)                                                | 1,71 mln. Eur         |
| 5.  | <a href="#">Nr. 08.4.1-ESFA-V-416-10-0002 „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“</a>                                                                                      | Nr. 08.4.1-ESFA-V-416<br>Kompleksinės paslaugos šeimai                                                        | Tikslinės grupės (šeimoms), nemaža dalimi soc. atskirtį patiriantys asmenys                                                                                             | Bendrųjų socialinių įgūdžių ugdymas (pozityvios tėvystės mokymai, šeimų konsultacijos ir pan.) | 405 tūkst. Eur        |
| 6.  | <a href="#">Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“</a>                                                                        | Nr. 09.4.2-ESFA-V-715<br>Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas | Viešąsias paslaugas teikiančių institucijų (švietimo sistemos) darbuotojų mokymai                                                                                       | Profesiniai tęstiniai mokymai (formalieji ir neformalieji); Bendrųjų įgūdžių ugdymas           | 2,25 mln. Eur         |
| 7.  | <a href="#">Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3 (LL3)“</a>                                                                                                                              |                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                | 5,50 mln. Eur         |
| 8.  | <a href="#">Nr. 1 „Kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“</a>                                                                                                                                    | Nr. 09.4.3-ESFA-K-827<br>Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje                             | Įmonių darbuotojų mokymai                                                                                                                                               | Mokymai darbo vietoje, skirti kvalifikacijai tobulinti                                         | 719 tūkst. Eur        |
| 9.  | <a href="#">Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“</a> | Nr. 10.1.2-ESFA-V-916<br>Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas                              | Viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai                                                                                                                          | Profesiniai tęstiniai mokymai (daugiausia neformalieji) ir bendrųjų įgūdžių ugdymas            | 325,15 tūkst. Eur     |
| 10. | <a href="#">Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“</a>                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                | 341,15 tūkst. Eur     |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.



## Priemonių atvejo studijos

## Priemonės Nr. 07.3.1-ESFA-V-401 „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studija

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 160,7 mln. €                                                   |
| Analizuota tikslinė grupė:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Bedarbiai arba asmenys, susiduriantys su aukšta nedarbo rizika |
| Analizuota veikla:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Profesiniai mokymai                                            |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                |
| <p>7.3.1 uždaviniu, kuriame numatyta priemonė, siekiama spręsti ieškančių darbo ir neaktyvių asmenų kvalifikacijų neatitiktį darbo rinkos poreikiams ir taip didinti jų užimtumą. NAGRINĖJAMOS PRIEMONĖS TIKSLAS – PADIDINTI bedarbių, registruotų teritorinėse darbo biržose, užimtumą, investuojant į tas aktyvios darbo rinkos politikos priemones, kuriomis siekiama suteikti ar tobulinti bedarbių profesinę kvalifikaciją ir kompetencijas, ugdyti praktinius darbo įgūdžius, skatinti teritorinį judumą, taip pat didinti bedarbių motyvaciją įsidarbinti ar mokytis. Įgyvendinami mokymai <b>yra tinkama veikla</b> tokiam tikslui siekti, kadangi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Priemonė sprendžiamos problemos egzistuoja dėl bedarbių tikslinės grupės žinių ir įgūdžių trūkumo. Viena iš nedarbo priežasčių Lietuvoje yra susijusi su situacija, kai didelės dalies ieškančių darbo ir neaktyvių asmenų kvalifikacija ir gebėjimai neatitinka darbo rinkos poreikių.<sup>114</sup> Taip pat yra laikoma, kad mokymai yra tinkamiausia ADRP priemonė, kai nedarbo lygis yra žemas arba vidutinis.<sup>115</sup> Todėl numatyti formalūs ir neformalūs profesiniai mokymai prisideda prie bedarbių, ypač turinčių žemą (pradinį, pagrindinį ar vidurinį) išsilavinimą, skaičiaus mažėjimo.</li> <li>Mokymai šiuo atveju yra tinkamiausias būdas tikslams pasiekti, alternatyvių priemonės veiklų tam nepakaktų. Alternatyvios veiklos šioje priemonėje apima įdarbinimą subsidijuojant, darbo įgūdžių įgijimo rėmimą, darbo rotaciją, teritorinio judumo rėmimą ir konsultavimą bei profesinį orientavimą. UŽT atstovų teigimu, priemonės lygmeniu šios veiklos nebūtų pakankamos uždavinio tikslams siekti – nedarbą labiausiai lemia asmens įgūdžių stoka, todėl mokymai geriausiai prisideda tenkinant darbo rinkos poreikius. Visgi svarbu: (1) užtikrinti, kad mokymai (ypač jų tipas) atitiktų tikslinės grupės poreikius (žr. 2 hipotezę); (2) iš anksto įvertinti, ar mokymų veikla yra / bus tinkama (ar mokoma tų dalykų, kurių reikia rinkai). Atlikta logistinė regresija parodo, kad asmens, kartu su mokymais gavusio alternatyvias paslaugas, šansai išlikti darbo vietoje po šešių mėnesių smarkiai padidėja. Įdarbinimo subsidijuojant paslauga padidina asmens šansus išlikti darbe po šešių mėnesių du kartus, o darbo įgūdžių įgijimo rėmimas – pustrėčio karto.</li> <li>ESF finansuojami mokymai skatina investicijų papildomumą. Viena vertus, nesant paramos, tikslinė grupė būtų buvusi mažesniu mastu įtraukta į profesinį mokymą. Taip yra dėl tikslinės grupės specifikos: didelė dalis bedarbių neturi pakankamos motyvacijos mokytis, netinkamai supranta ar nesupranta mokymų naudos ir (ar) turi neigiamą ankstesnių mokymų patirtį.<sup>116</sup> Todėl tikėtina, kad gryniesiems efektyvumo nuostoliai (angl. <i>deadweight loss</i>) šiuo atveju nėra dideli – bedarbiai nėra linkę mokymų finansuoti savomis lėšomis. Šie nuostoliai galėtų būti dar mažesni, jeigu bedarbiai būtų tikslingiau atrenkami mokymo paslaugoms ir šios paslaugos būtų labiau diferencijuojamos.<sup>117</sup></li> </ul> |                                                                |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                |
| <p>Mokymai <b>iš dalies atitinka</b> tikslinių grupių poreikius, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tik iš dalies investuojama į įgūdžius, kurių labiausiai trūksta tikslinės grupės atstovams. Mokymo programų pasiūla yra gana plati. UŽT tinklalapyje 2018 m. rugpjūtį buvo užregistruota daugiau nei 4 600 formaliojo mokymo ir daugiau nei 4 000 neformaliojo mokymo programų. Asmenys patys renka, kuriose mokymo programose jie norėtų dalyvauti: jie gali pasirinkti mokymų turinį ir tipą, atsižvelgdami į savo poreikius ir galimybes. Tokios sistemos pakaktų tik laikantis prielaidos, kad bedarbis geriausiai žino, kokių mokymų jam reikia. Tačiau didelei bedarbių daliai (pvz., nekvalifikuotiems bedarbiams) reikia pagalbos pasirenkant mokymus dėl jų menkos patirties ir (ar) sąmoningumo mokymų srityje.<sup>118</sup> Todėl didelis dėmesys turėtų būti skiriamas profesiniam orientavimui, kuris gali padėti užtikrinti tinkamiausią bedarbio mokymų programos pasirinkimą.<sup>119</sup> Bedarbiams, ypač nekvalifikuotiems, dažnai trūksta informacijos ieškojimo, karjeros planavimo ir kitų aktualių gebėjimų, kuriuos galima bent iš dalies kompensuoti per profesinio orientavimo paslaugas.<sup>120</sup> Šiuo metu priemonės įgyvendinamuose projektuose tokia paslauga yra siūloma retai – iš šešių projektų tokios paslaugos yra numatytos tik projekte „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“, kuriame tik trečdalis projekto dalyvių dalyvavo profesiniame orientavime. Platesnis tokių paslaugų teikimas galėtų padėti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                |

<sup>114</sup> MOSTA (2018). Žmogiškųjų išteklių būklės ataskaita.<sup>115</sup> PricewaterhouseCoopers ir ProBaltic Consulting (2011). Europos socialinio fondo finansuojamų užimtumą skatinančių priemonių įgyvendinimo efektyvumo vertinimas.<sup>116</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.<sup>117</sup> Ibid.<sup>118</sup> Ibid.<sup>119</sup> OECD (2018). OECD reviews of labour market and social policies: Lithuania.<sup>120</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

tikslingiau investuoti į bedarbių įgūdžius.

- Problemiška sritis yra ryšys tarp profesinio orientavimo ir darbo rinkos paklausos stebėsenos. Šiuo metu UŽT kasmet rengia Įsidarbinimo galimybių barometrą<sup>121</sup> ir darbo rinkos prognozę<sup>122</sup>. Be to, nuo 2018 m. MOSTA atliks gyventojų užimtumo stebėseną, kuri bus kur kas patikimesnė, nes remsis ne darbo rinkos statistiniais tyrimais, bet VMI, „Sodros“ ir kitų registrų duomenimis.<sup>123</sup> Nepaisant šių veiklų, nėra konkrečių priemonių, kurios susietų stebėsenos rezultatus su mokymų programų pasiūla ir jos korekcijomis. Taip pat, pati UŽT neturi svertų daryti įtaką mokymų programų turiniui. Tai lemia sunkumus orientuojant asmenį į aktualias darbo rinkai ir kokybiškas mokymo programas.
- UŽT atstovų teigimu, nepakankamas dėmesys yra skiriamas bendrųjų gebėjimų mokymams. Darbdaviai dažnai reikalauja ne tik profesinių kompetencijų ir kvalifikacijų, bet ir bendrųjų gebėjimų<sup>124</sup>, ypač socialinių, kurių trūkumas gali pailginti bedarbystės trukmę<sup>125</sup>. Dėl to bendrųjų įgūdžių mokymų derinimas su profesiniais mokymais padidintų mokymų ilgalaikę naudą. Tai ypač aktualu rizikos grupėse esantiems asmenims. Pavyzdžiui, dėl projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ tikslinės grupės specifikos bendrųjų įgūdžių mokymai būtų dar labiau pagerinę dalyvių pozicijas darbo rinkoje, kadangi darbdaviai bijo įsipareigoti priimdami šiuos asmenis į darbą dėl galimų problemų (pvz., pravaikštos, atsainus požiūris ir kt.)
- Finansuojamas mokymų tipas tik iš dalies atitinka tikslinės grupės poreikius. Numatyti priemonės stebėsenos rodikliai matuoja asmenų, įgijusių kvalifikaciją, skaičių. Norėdamos pasiekti aukštai užsibrėžtas rodiklių reikšmes, už bedarbių mokymus atsakingos institucijos didesnę dėmesį skiria formaliesiems mokymams, t. y. bedarbiai skatinami rinktis formalias programas. Todėl 79 % pagal priemonę finansuojamo profesinio mokymo yra vykdoma pagal formalias programas, kurių nemaža dalis, už priemonę atsakingų asmenų teigimu, yra pasenusios ir nebūtina atitinka tikslinių grupių poreikius. Pavyzdžiui, projekte „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ mokymo veiklos dėl savo orientacijos į formalias mokymo programas nebuvo tokios sėkmingos, kadangi didelei vyresnio amžiaus asmenų daliai reikia ne naujos kvalifikacijos, o žinių atnaujinimo, pagilino, o tam geriausiai tinka neformalaus mokymo programos. Vyresnio amžiaus asmenys dažnai jau turi kvalifikaciją, todėl neformalus mokymas galėtų padėti atnaujinti / patobulinti turimas žinias ir taip efektyviau padidinti asmens konkurencingumą darbo rinkoje. Įdarbinimas subsidijuojant smarkiai prisidėjo prie vyresnio amžiaus žmonių įdarbinimo dėl tos pačios priežasties: didelė dalis asmenų jau turi kvalifikaciją, bet dėl amžiaus jiems sunkiau patiekti įsidarbinti. Taip pat dėl pernelyg didelių siekiamų rodiklių reikšmių yra didinamos mokymų dalyvių grupės, o tai neigiamai atsiliepia mokymų kokybei.<sup>126</sup> Tokia pati probleminė situacija gali būti ir priemonės projektuose „Pasinaudok galimybę“, „TAPK – Tavo ateities perspektyvų kūrimas“ ir „Įgyk paklausią profesiją“. Šiuose projektuose tikslinės grupės dėl savo specifikos (pvz., vyresnio amžiaus žmonės, neįgalieji, jau turintieji išsilavinimą, kurį galėtų panaudoti praktikoje, bet neturintys bendrųjų įgūdžių) taip pat galėtų gauti naudos iš neformalių mokymo programų. Dėl stebėsenos rodiklių šiuose projektuose nuo 75 % iki 90 % mokymuose dalyvaujančių bedarbių mokosi / turės mokytis formalus mokymo programose.
- Vykdomi tie profesiniai mokymai, kurių poreikis labiausiai jaučiamas darbo rinkoje (žr. skyriuje „Ar mokymai atitinka darbo rinkos poreikius“).

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

Stebėsenos sistema yra tik iš dalies tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Rodikliai menkai apima skirtingus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - 5, 6 ir 7 skaičiais pažymėti rodikliai **netiesiogiai matuoja mokymų mastą** – koks skaičius asmenų dalyvavo ESF finansuotose veiklose. Be to, atskirai stebimos kai kurios tikslinės grupės (vyresni nei 54 m. asmenys ir ilgalaikiai bedarbiai), nors projektai apima ir daugiau tikslinių grupių, nei numatyta stebėti rodikliais (pvz., nekvalifikuotus bedarbius, jaunimą). UŽT savo tinklalapyje<sup>127</sup> teikia duomenis apie tai, kiek kiekviename projekte asmenų dalyvavo mokymuose. Masto stebėseną naudinga siekiant geriau pamatyti visą vaizdą – kiek ir kokių asmenų apmokyta. Visgi svarbu priemonės lygmeniu įtraukti visas tikslines grupes.

<sup>121</sup> Lietuvos darbo birža. Įsidarbinimo galimybių barometras. Prieinama adresu:

[https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Isidarbinimo\\_galimybiu\\_barometras.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Isidarbinimo_galimybiu_barometras.aspx) [žiūrėta 2018 09 06].

<sup>122</sup> Lietuvos darbo birža. 2018 m. darbo rinkos prognozė. Prieinama adresu:

[https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/mefine\\_prognose.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/mefine_prognose.aspx) [žiūrėta 2018 09 06].

<sup>123</sup> Mosta. Plečiasi MOSTA funkcijos – vykdys užimtumo stebėseną. Prieinama adresu: <http://www.mosta.lt/lt/naujienos/8-naujienos/437-pleciasi-mosta-funkcijos-vykdys-uzimtumo-stebesena> [žiūrėta 2018 09 06].

<sup>124</sup> Remiantis Europos parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų, bendruosius gebėjimus apima bendravimas gimtąja kalba; bendravimas užsienio kalbomis; matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityje; skaitmeninis raštingumas; mokymasis mokytis; socialiniai ir pilietiniai gebėjimai; iniciatyva ir verslumas; kultūrinis sąmoningumas ir raiška. Prieinama adresu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LI/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>.

<sup>125</sup> L. Bukšnytė-Marmienė ir L. Vaitkūnienė (2012). Bedarbių asmenybės savybių ypatumai skirtingos nedarbo trukmės grupėse. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.

<sup>126</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

<sup>127</sup> Pavyzdžiui projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ dalyvių skaičius pagal veiklas yra pateiktas adresu <https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/gvendiinti%20ES%20projektai/UserDispForm.aspx?ID=47>.

- Mokymų **indėlio lygmuo** (t. y. objektyvus programų vertinimas ir dalyvių nuomonė apie mokymus) **rodikliuose nestebimas**. Į indėlio lygmenį šiuo metu atsižvelgia ŠMM, kuri suteikia licencijas mokymo įstaigoms, kurios tuomet gali registruotis UŽT teikti profesinio mokymo paslaugas<sup>128</sup>. Tačiau trūksta neformaliųjų programų indėlio vertinimo sistemos (žr. 6 hipotezę). Taip pat UŽT atlieka žmonių apklausas apie mokymų kokybę. Atsitiktiniu būdu atrenkami mokymų dalyviai, kuriems išdalijamos mokymų vertinimo anketos. Anketų klausimais siekiama įvertinti, kaip dalyviai vertina mokymus, įgytų žinių pakankamumą.<sup>129</sup> Atsižvelgiant į indėlio lygmens rezultatus, būtų galima koreguoti mokymo programų turinį. Tai kefinama daryti UŽT tapus Užimtumo tarnybai.
- Stebėsenos rodikliai tik **netiesiogiai matuoja išmokimą** (t. y. įgytas / patobulintas kompetencijas). Išmokimą matuojantys rodikliai (pažymėti 2 ir 4 skaičiais) stebi tik formalius mokymus baigusius žmonių dalį nuo visų projekto dalyvių. UŽT atstovų teigimu, tokį išmokimo rodiklį reikėtų papildyti įgytų kompetencijų stebėjimu (pvz., klausimynų forma prieš ir po mokymų, remiantis dalyvių vertinimu). Tokiu atveju rodiklis išmokimą matuotų tiesiogiai ir apimtų ne tik formaliasias, bet ir neformalias programas.
- Stebėsenos **rodikliai nestebi mokymų dalyvių elgesio** (t. y. ar taikomos įgytos / patobulintos kompetencijos). UŽT atliekamose mokymų dalyvių apklausose neklausama, ar jie taiko įgytas žinias praktikoje.
- Mokymų **poveikis stebimas netiesiogiai** 1 ir 3 skaičiais pažymėtų rodiklių, matuojant, kiek ADPR priemonių dalyvių susirado darbą. Tačiau poveikis nėra susiejamas su mokymų veikla, todėl neįmanoma nustatyti, ar asmuo įsidarbino būtent dėl mokymų, ar (ir) dėl kitų priežasčių.
- Nustatytos rezultatų rodiklių siekiamos reikšmės yra per daug griežtos ir apsunkina projektų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, respondentų teigimu, įgytų kvalifikacijų rodiklio siekiama reikšmė (42 % bedarbių, kurie turėtų įgyti kvalifikaciją) yra per didelė. Kvalifikacijos įgijimas nebūtinai yra tinkamiausia veikla siekiant bedarbių įsidarbinimo. Didelis dėmesys priemonėje yra skiriamas ilgalaikiams, nekvalifikuotiems, vyresnio amžiaus bedarbiams. Šioms grupėms kitos nei formalių mokymų paslaugos galėtų būti taip pat tinkamos veiklos (pvz., neformalus mokymas, darbo rotacija, orientavimas / konsultavimas), bet dėl aukštos siekiamos rodiklio reikšmės projektų įgyvendintojai yra skatinami kreipti bedarbius būtent į formalų mokymąsi.
- Pasirinktos siekiamos reikšmės yra numatytos tam tikrai konkrečiai datai, nenumatant galimybių jas koreguoti, atsižvelgiant į galimus demografinius, socialinius, individualius pokyčius ar kitus pagrįstus pasikeitimus.
- Rezultatų rodiklius galima įvardyti kaip iš dalies kokybiškus, o produkto – kaip kokybiškus, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Visi produkto rodikliai atitinka visus kriterijus, nes yra konkretūs, išmatuojami, pasiekiami ir atliepia uždavinio tikslą. O rezultatų rodikliai, ypač susiję su įsidarbinimu, yra sunkiai išmatuojami, kadangi sunku stebėti tiesioginį ryšį tarp įsidarbinimo ir ESF veiklų.

1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                  | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                                                |               |         |           |         |          |
| 1. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius)                                                                                                       |               |         |           |         | +/-      |
| 2. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius)                                                                                                                                |               |         | +/-       |         |          |
| 3. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą (rodiklis skaičiuojamas nuo vyresnių negu 54 metų asmenų, kurie yra bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, arba neaktyvūs, nesimokantys asmenys, dalyvavę ESF veiklose) |               |         |           |         | +/-      |
| 4. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją (rodiklis skaičiuojamas nuo vyresnių negu 54 metų asmenų, kurie yra bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, arba neaktyvūs, nesimokantys asmenys, dalyvavę ESF veiklose)                          |               |         | +/-       |         |          |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |               |         |           |         |          |
| 5. Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose                                                                                                                                                                                                      | +/-           |         |           |         |          |
| 6. Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose, iš kurių: ilgalaikiai bedarbiai                                                                                                                                                                     | +/-           |         |           |         |          |
| 7. Vyresni negu 54 metų asmenys, kurie yra bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, arba neaktyvūs, nesimokantys asmenys, dalyvavę ESF veiklose                                                                                                                        | +/-           |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                                                                                                 |               |         |           |         |          |

<sup>128</sup> Mokymo licencijai gauti iš esmės reikalinga Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos ekspertizė dėl pasirengimo vykdyti mokymo programas. Ją kartu su kitais dokumentais vertina ŠMM ir suteikia licenciją mokymo paslaugoms teikti. Licencijavimo taisyklės yra įtvirtintos LR Vyriausybės nutarime „Dėl mokymo licencijavimo taisyklių patvirtinimo“. Priinama adresu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.236361/cLcHaTufn>.

<sup>129</sup> Lietuvos darbo birža. Profesinio mokymo paslaugų vertinimas 2017 m. Priinama adresu: [https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Apklausa.aspx?AspXPage=g\\_74BA386F45D541BEA55864260B990FA9:%2540ID%3D43](https://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Apklausa.aspx?AspXPage=g_74BA386F45D541BEA55864260B990FA9:%2540ID%3D43) [žiūrėta 2018 09 06].

**2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                               | Konkre-<br>tumas | Išmatuoja-<br>mumas | Pasiekia-<br>mumas | Reikšmingumas | Sąsaja<br>su laiku |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                                             |                  |                     |                    |               |                    |
| Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius)                                                                                                       | +                | +/-                 | +                  | +             | +                  |
| Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją (rodiklis skaičiuojamas nuo bedarbių, įskaitant ilgalaikius bedarbius)                                                                                                                                | +                | +                   | +                  | +             | +                  |
| Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą (rodiklis skaičiuojamas nuo vyresnių negu 54 metų asmenų, kurie yra bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, arba neaktyvūs, nesimokantys asmenys, dalyvavę ESF veiklose) | +                | +/-                 | +                  | +             | +                  |
| Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją (rodiklis skaičiuojamas nuo vyresnių negu 54 metų asmenų, kurie yra bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, arba neaktyvūs, nesimokantys asmenys, dalyvavę ESF veiklose)                          | +                | +                   | +                  | +             | +                  |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                  |                     |                    |               |                    |
| Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose                                                                                                                                                                                                      | +                | +                   | +                  | +             | +                  |
| Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose, iš kurių: ilgalaikiai bedarbiai                                                                                                                                                                     | +                | +                   | +                  | +             | +                  |
| Vyresni negu 54 metų asmenys, kurie yra bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, arba neaktyvūs, nesimokantys asmenys, dalyvavę ESF veiklose                                                                                                                        | +                | +                   | +                  | +             | +                  |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                                                                    |                  |                     |                    |               |                    |

**H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas)**

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies** efektyvus, nes:

- Priemonėje įgyvendinamų mokymų efektyvumas yra užtikrinamas tik iš dalies, nes: a) formaliems ir neformaliems mokymams skirtų lėšų panaudojimas yra įtvirtintas teisės aktuose<sup>130</sup>; b) neformalių mokymų kainą paslaugų teikėjas pagrindžia UŽT.
- Esama formalių mokymų kainos nustatymo metodika palieka galimybę paslaugų tiekėjams mokymų kainą nustatyti tam tikruose rėmuose, dėl to yra reali rizika, kad mokymų tiekėjas pasirenka didžiausią įmanomą kainą. Taip pat nustatytos finansavimo lubos apsunkina bedarbių galimybes mokytis ilgose, techniškai sudėtingose programose.<sup>131</sup> Šiuo metu ŠMM svarsto pereiti prie valandinio formalių mokymų fiksuotojo įkainio. Tai turėtų išlyginti mokymų kainas tarp formalaus mokymo programų.
- Taip pat, UŽT atstovų teigimu, reikėtų sugriežinti neformalių mokymų kainos nustatymą. Griežtesnis reglamentavimas sukurtų bendras kainos nustatymo taisykles ir taip suvienodintų neformalių programų kainą.
- Efektyvumui užtikrinti trukdo ir didelis mokymo paslaugas teikiančių institucijų skaičius. Esant mokymų dalyvių skaičiaus svyravimams, institucijos negali užtikrinti nuolatinio pakankamo dalyvių skaičiaus. Dėl to gali kristi mokymų kokybė.
- UŽT mokymų efektyvumą matuoja kaip dalyvių įsidarbinimą. Įsidarbinimas vertinamas po 14 dienų, 3, 6, 12 ir 18 mėnesių. Jeigu asmuo įsidarbina, yra laikomasi prielaidos, kad mokymai buvo efektyvūs. Tai teoriškai leistų pačiai UŽT skaičiuoti sąnaudų-naudos balansą, visgi praktikoje tai nėra daroma. UŽT atstovų teigimu, tokį skaičiavimą apsunkina tai, kad nesant bendro sutarimo, kas praktikoje konkrečiai yra laikoma mokymų nauda, sunku apskaičiuoti šį santykį. Taip pat tokiems skaičiavimams trukdo tai, kad sudėtinga identifikuoti mokymų ir įsidarbinimo tiesioginį ryšį.
- Esant dideliui programų skaičiui, sunku užtikrinti jų aukštą kokybę. Dėl to egzistuoja ir mažiau kokybiški mokymai (ypač tarp neformaliųjų mokymo programų), kuriuos renkasi projektų dalyviai. Asmeniui pasirinkus dalyvauti tokiose mokymo programose, dalyvavimą privalu finansuoti, ir, esant nekokybiškiems mokymams, tai sumažina sąnaudų-naudos santykį.

**H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą (naudojantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygiais), nes:

- Remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygmenimis, mokymų kokybė tik **iš dalies** yra užtikrinama indėlio, išmokymo ir elgesio lygmenimis:

<sup>130</sup> Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymas prieinamas adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/422c8b5042b811e6a8ae9e1795984391/FmjvKdDmA>; Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos aprašas prieinamas adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/cb5242b05fd811e79198fddb108a3753/qDmfXonNcM>; Profesinio mokymo lėšų skaičiavimo vienam mokiniui, kuris mokosi pagal formaliojo profesinio mokymo programą, metodika prieinama adresu <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.332690/wzrnbJvtno>.

<sup>131</sup> OECD (2018). OECD reviews of labour market and social policies: Lithuania.



- **Indėlis.** Mokymų kokybė yra vertinama formalių ir neformalių mokymų akreditavimo metu (žr. 3 hipotezę). Pagrindiniai žingsniai mokymų licencijai gauti yra šie: 1) pareiškėjui reikia gauti Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos ekspertizės aktą dėl pasirengimo vykdyti mokymo programas; 2) ŠMM nagrinėja ekspertizę su kitais dokumentais ir išduoda mokymo licenciją. Formaliojo profesinio mokymo programos rengimo ir įteisinimo procese svarbų vaidmenį atlieka KPMPC, kuris atlieka programos vertinimą, remiantis šiais kriterijais: a) mokymosi rezultatų ir modulių visumos atitiktis numatyta kvalifikacijai įgyti 2) atskiro modulio atitiktis numatytiems mokymosi rezultatams pasiekti; 3) išteklių atitiktis numatyta kvalifikacijai įgyti; modulinės programos struktūros atitiktį.<sup>132</sup> Galutinis įvertinimas atliekamas sektorinio profesinio komiteto, kuris vertina programos atitiktį profesinio rengimo standarte numatytiems reikalavimams ir tada programą patvirtina arba atmets Studijų, mokymo ir kvalifikacijų registro tvarkytojas. Neformalaus mokymo programai pakanka parengti mokymo programos aprašymą ir jį suderinti su akredituota įstaiga<sup>133</sup>. Nuo 2019 m. sausio 1 d. visos neformalios profesinio mokymo programos, vykdančios LR profesinio mokymo įstatymą, bus registruojamos Studijų, programų ir kvalifikacijų registre. Šių programų vertinimą nuo tada atliks KPMPC, vadovaujantis vieningais kriterijais pagal ŠMM parengtą profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašą.<sup>134</sup> Tačiau tai neapims neformaliojo suaugusiųjų švietimo programų, kurios išliks UŽT sąrašuose be aiškos kokybės kontrolės. Neformalų suaugusiųjų mokymąsi keičiama tobulinti Mokymosi visą gyvenimą plėtros 2017–2020 veiksmų plane numatyta veikla: neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi teikėjų veiklos kokybės vertinimo modelio parengimo ir išbandymo bent 5 savivaldybėse. Susiklosčiusi mokymų programų parengimo ir įtvirtinimo sistema sukuria tokią situaciją, kurioje UŽT remiasi prielaida, kad jei mokymų programa buvo patvirtinta ir pateko į teikiamų programų sąrašą, ji yra laikoma pakankamai kokybiška.
- **Išmokimas.** Išmokymo lygmeniu nėra jokios kokybės užtikrinimo sistemos, kuri leistų objektyviai pamatuoti realią mokymų naudą. Yra laikomasi prielaidos, kad baigęs mokymus ir gavęs baigimo pažymėjimą asmuo įgijo naujų įgūdžių ar gebėjimų.
- **Elgesys.** UŽT vykdomų apklausų metu mokymo dalyvių yra netiesiogiai teiraujamasi apie įgytų žinių ir įgūdžių taikymą. Dalyvių yra klausama, ar pakanka mokymosi metu įgyto pasirengimo.<sup>135</sup> Tai iki galo neparodo, ar žinios ir įgūdžiai yra taikomi praktikoje, o maža apklausos imtis neleidžia išvadų apibendrinti visai tikslinei grupei.
- UŽT kaip institucija yra atsakinga už finansuojamų priemonių organizavimą, vykdo planines ir neplanines mokymų patikras. Patikros nėra atliekamos visoms mokymo programoms. Planinės patikros organizuojamos iš anksto, siekiant, kad visi mokymo teikėjai būtų patikrinti. Tokių patikrų metu yra tikrinama, ar paslaugų teikėjas laikosi teisės aktų ir sutarčių įsipareigojimų. Neplaninės patikros įprastai atliekamos gavus teritorinės darbo biržos mokymų dalyvių skundų. Esant labai komplikuotiems atvejams, UŽT kreipiasi į ŠMM, kad būtų įvertinta konkrečios mokymų programos turinio kokybė. Šių neplaninių patikrų metu yra tikrinama privaloma pagal teisės aktus pildyti dokumentacija, mokymo proceso apskaitymo dokumentai, skundo aplinkybės. Mokymų dalyviai ne visais atvejais gali objektyviai įvertinti mokymų kokybę. Todėl būtų pagrįsta neplanines patikras vykdyti atsitiktiniu būdu atsirenkant mokymo programas reguliariai (ne tik tais atvejais, kai gaunami skundai), taip atskiriant patikrų vykdymą nuo gaunamų skundų. Žinodami, kad mokymo programa gali būti bet kada patikrinta, ne tik gavus skundų, mokymų vykdytojai būtų labiau suinteresuoti užtikrinti nuolatinę kokybę. Jeigu egzistuočių mokymų programų reitingavimo sistema, tokias patikras būtų galima įgyvendinti prasčiausiai įvertintose programose.
- Nėra sistemos, kuri padėtų lyginti mokymo teikėjų ir (ar) jų vykdomų programų tarpusavyje. Neegzistuoja mokymo paslaugas teikiančių įstaigų ir mokymo programų reitingavimas, kuris galėtų prisidėti prie geresnio bedarbių mokymosi vietos pasirinkimo. Visgi UŽT jau pradeda kalbėti apie tokios reitingavimo sistemos galimybę, o tai galėtų pagerinti mokymų kokybę. Tai taip pat prisidėtų prie labiau informuoto bedarbių pasirinkimo, kur jie norėtų mokytis.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą:

- Mokymų efektyvumą iš dalies užtikrina tai, kad kiekvienais metais ŠMM tvirtina profesinio mokymo lėšų skaičiavimo vienetą mokiniui, kuris mokosi pagal formaliojo profesinio mokymo programą, metodiką (žr. 5

<sup>132</sup> Kriterijai yra nurodyti LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, Nr. V-1435, 2010 m. rugpjūčio 27 d. Prieinama adresu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.380339/hrfJTphRaQ>.

<sup>133</sup> Akredituotų institucijų pagal vertinamas kvalifikacijas sąrašas prieinamas adresu <http://www.kpmc.lt/kpmc/profesinis-mokymas-3/kompetenciju-vertinimo-instituciju-akreditavimas/akredituotu-instituciju-pagal-vertinamas-kvalifikacijas-sarasas/>

<sup>134</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas, 82.

<sup>135</sup> Lietuvos darbo birža. Profesinio mokymo paslaugų vertinimas 2017 m. Prieinama adresu: [https://www.idb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Apklausa.aspx?AspXPage=g\\_74BA386F45D541BEA55864260B990FA9:%2540ID%3D43](https://www.idb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/Apklausa.aspx?AspXPage=g_74BA386F45D541BEA55864260B990FA9:%2540ID%3D43) [žiūrėta 2018 10 15].

hipotezę).

- Prie efektyvumo užtikrinimo prisideda vykdomos ESFA ir UŽT patikros. ESFA, kaip institucija, atsakinga už ESF lėšų pagrįstą panaudojimą, vykdo patikras su išankstiniu informavimu ir be. Patikros su išankstiniu informavimu yra privalomos kiekvienam projektui. Tokios patikros metu ESFA tikrina, ar veiklos įgyvendinamos pagal techninius reikalavimus. Patikrų be išankstinio informavimo metu tikrinamas faktinis veiklos vykdymas. ESFA taip pat atlieka finansinę projektų priežiūrą – tikrina visus finansinius dokumentus. Be to, planinės ir neplaninės patikros atlieka ir UŽT, labiau koncentruojantis į mokymų kokybę nei į efektyvumą (žr. 6 hipotezę).
- Egzistuoja apsauginės priemonės tiek dėl dalyvių, tiek dėl mokymų organizatorių sukčiavimo prevencijos:
  - Nuo 2018 m. kovo mokymų dalyviai turi pasirašyti, kad jie pretenzijų mokymų teikėjams neturi ir kad mokymo paslaugos buvo suteiktos kokybiškai, o mokymus teikianti įstaiga turi pateikti UŽT šiuos dokumentus.
  - Taip pat mokymo teikėjai pasirašo dokumentus<sup>136</sup>, kuriuose patvirtina, kad mokymai įvyko. Sukčiavimo atvejais teisėsaugos institucijoms yra perduodama tokia informacija. Todėl, respondentų teigimu, įstaigos nėra linkusios rizikuoti dėl kelių asmenų ir sukčiauti mokymų įgyvendinimo procese. Artimiausiu metu yra numatoma, kad sukčiavimo fakto nustatymas be teisinės atsakomybės užtrauks ir kitą neigiamą pasekmę – paslaugų teikėjo išbraukimą iš teikėjų sąrašų.
  - 2018 m. spalį yra planuojama priimti SADM ministro įsakymu tvirtinamą Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo aprašo pakeitimą, kuriame bus įtvirtinta teisė UŽT nustatyti mokymo teikėjų sąrašo sudarymo tvarką (mokymo teikėjų ir jų programų įtraukimą ir išbraukimą). UŽT savo tvarkos aprašu ketina nustatyti sankcijas teikėjams, esant teisės aktų ir sutarčių pažeidimams (pavyzdžiui, mokymo programos skelbimo sustabdymas, teikėjo ar jo programos išbraukimas iš sąrašų), taip pat sugriežtinti patekimą į paslaugų teikėjų sąrašą.
- Dvigubo finansavimo pavyksta išvengti, kadangi UŽT turi visų dalyvių sąrašus, todėl savo sistemoje mato ir gali sustabdyti asmens dalyvavimą dvejus ar daugiau mokymų. Taip pat FM SFMIS sistema užkerta kelią du kartus deklaruoti tas pačias išlaidas, taip sumažinant paslaugų dvigubo finansavimo tikimybę.

#### **H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės), siekiant VP nustatytų tikslų**

Priemonėje numatyti mokymai **iš dalies** prisideda prie VP nustatytų tikslų:

- Didelis mokymų mastas turi reikšmingą poveikį bedarbių integracijai į darbo rinką, kadangi reikšminga dalis bedarbių įgyja kompetencijas, kurias pritaiko darbo rinkoje.
- Projektų diferencijavimas pagal tikslines grupes prisideda prie didesnio konkrečių tikslinių grupių problemų sprendimo. Pavyzdžiui, projekte „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ orientacija į vieną tikslinę grupę neabejotinai leido šiai grupei „nepasimesti“ ir teikiamas paslaugas koncentruoti būtent nekvalifikuotiems bedarbiams, taip gerokai pagerinant jų situaciją darbo rinkoje.
- Išskirti vieno priemonės mokymų tipo, kuris suteikė didžiausią naudą, negalima. SADM atstovų teigimu, tiek formalus, tiek neformalus profesinio mokymo naudą yra akivaizdi. Visgi galima matyti skirtingų mokymų tipų privalumus, kai žvelgiama į mokymosi sritis. Neformalus mokymas daugiausia naudos atneša, pavyzdžiui, bendrųjų gebėjimų ar technologinėse srityse, kadangi suteikia žmonėms naujų kompetencijų, kurių negalėtų suteikti senesnės formalus mokymo programos. Esant didelei „dokumento“ svarbai, formalus profesinis mokymas vis dar išlieka populiarus, nors nebūtinai suteikia aktualių žinių.
- Realus priemonės poveikis, remiantis Kirkpatricko mokymų vertinimo modeliu, vertintinas kaip iš dalies teigiamas. Nors daugiau nei pusė projektų dalyvių įsideda, bet dėl stebėsenos trūkumų sunku įvertinti, kiek prie to prisideda mokymai:
  - Išmokimas. Rodiklis, netiesiogiai stebintis išmokimą (įgijusius kvalifikaciją žmones), 2018 m. kovo 31 d. siekė 63,71 % (siekiami reikšmė – 42 %). UŽT apklausos duomenimis (apklausoje dalyvavo 1,8 tūkst. bedarbių, dalyvavusių mokymo veiklose), tik 28,4 % respondentų teigė, kad jiems pakanka mokymosi metu įgyto pasirengimo.
  - Realus elgesio (t. y. įgytų žinių taikymo praktikoje) negalima įvardyti, kadangi jis nėra stebimas. Atliekant įsidarbinimo stebėseną, būtų galima taip pat gauti informacijos, ar asmuo taiko praktikoje tai, ko mokėsi.
  - Poveikis. UŽT apklausoje 40 % apklaustųjų teigė, kad po mokymų baigimo įsideda. Žiūrint į stebėsenos rodiklius, tai netiesiogiai mokymų poveikį matuojantis rodiklis (pradėjusių dirbti po ESF veiklų bedarbių dalis), 2018 m. kovo 31 d. siekė 55,6 % (siekiami rodiklio tarpinė reikšmė – 35 %).
- Respondentų teigimu, šios priemonės galėtų užtikrinti didesnę mokymų orientaciją į rezultatus:
  - Didesnis UŽT bendradarbiavimas su darbdaviais ir mokymo įstaigomis tiek kuriant darbo rinkos poreikius atitinkančias mokymosi programas, tiek kreipiant bedarbius į jiems tinkamiausias programas. Tai leistų

<sup>136</sup> Remiantis Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos aprašo 1 priedu, profesinio mokymo teikėjas teritorinei darbo biržai pateikia: informaciją apie profesinio mokymo kupono gavėjo lankytas valandas, pasirinktą atsiskaitymą už mokymo paslaugas kiekvieną mėnesį, Profesinio mokymo paslaugų suteikimo aktą, PVM sąskaitas faktūras už suteiktas profesinio mokymo paslaugas ir profesinio mokymo kupono gavėjo apgyvendinimą; už suteiktas paslaugas baigus profesinį mokymą – Paslaugų suteikimo aktą, PVM sąskaitas faktūras, švietimo ir mokslo ministro nustatytos formos įgytą kvalifikaciją liudijantį dokumento ar mokymosi pasiekimo dokumento, išduoto profesinio mokymo kupono gavėjui, kopiją. Taip pat teritorinė darbo birža, prieš priimdama sprendimą sumokėti už profesinio mokymo paslaugas, įvertina, ar profesinio mokymo teikėjas įvykdė įsipareigojimus pagal profesinio mokymo kuponą.



- užtikrinti didesnę įsidarbinimą ir mokymų programų tinkamumą.
- Programų skaičiaus mažinimas ir didesni reikalavimai mokymų teikėjams. Tai leistų padidinti mokymų kokybę.
- Išankstinis mokymo dalyvių testavimas, kuris parodytų, kokios profesijos ar bent veiklos sričiai žmogus yra tinkamiausias. Tai galėtų padėti tiksliau nukreipti asmenis pasirinkti mokymų programas. UŽT siekia sukurti statistinio profiliavimo modelį, kuris nustatytų, į kokias ADRP siūsti bedarbius, remiantis objektyviais (kiekybiniais) kriterijais.
- Mokymų programų atrankos ir kontrolės griežtinimas. Tai apsunkintų patekimą į paslaugų teikėjų sąrašą, taip pat skatintų pasitempti sąrašuose jau įtrauktus mokymo paslaugų teikėjus ir taip sumažintų nekokybiškų programų ir teikėjų skaičių.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

#### Priemonės Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ atvejo studija

|                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| Budžetas:                  | 21,1 mln. €            |
| Analizuota tikslinė grupė: | Tikslinė grupė – šeima |
| Analizuota veikla:         | Neformalus mokymai     |

##### H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti

Priemonės 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ tikslas – sudaryti sąlygas šeimai gauti kompleksiskai teikiamas paslaugas, užtikrinant paslaugų prieinamumą kuo arčiau šeimos gyvenamosios vietos ir siekiant įgalinti šeimą įveikti iškilusius sunkumus ir krizes bei padėti derinti šeimos ir darbo įsipareigojimus.<sup>137</sup> Mokymų veikla yra tinkama priemonė, nes:

- Priemonė yra įgyvendinamas Kompleksiškai teikiamų paslaugų šeimai 2016–2020 m. veiksmų planas<sup>138</sup>, kuriame yra įtvirtintos kompleksinės paslaugos. Mokymai padeda spręsti aktualias problemas, su kuriomis susiduria šeimos: gerų vaikų ir tėvų santykių palaikymas; tarpusavio supratimas; auklėjimas, neparemtas neigiamomis emocijomis (draudimais, griežtais liepimais ir kt.). Tokių problemų dažna priežastis yra tėvų atitinkamų žinių neturėjimas, jų pačių prastos patirtys, atėjusios iš vaikystės, prastos gyvenimo sąlygos.<sup>139</sup> Pozityvios tėvystės mokymai siekia suteikti tėvams naujų žinių apie auklėjimo metodus, kurie leistų formuoti naujas, teigiamas patirtis vaikams.
- Alternatyvios veiklos būtų nepakankamos tikslams pasiekti. Alternatyvios veiklos apima paslaugų šeimai organizavimą ir koordinavimą, paslaugų teikimą (t. y. psichosocialinė pagalba, sociokultūrinės paslaugos, mediacija, vaikų priežiūros ir pavėžėjimo paslaugos), potencialios tikslinės grupės informavimą ir konsultavimą apie kompleksines paslaugas šeimai. Vieno iš projekto vykdytojų teigimu, rengiant projektą buvo įvertintas gyventojų poreikis mokymams juos apklausiant ir buvo pamatyta, kad mokymai yra prioritetinė kompleksinių paslaugų veikla. SADM atstovės teigimu, mokymai ir psichosocialinės paslaugos yra dvi populiariausios veiklos šioje priemonėje, be kurių projektas nebūtų toks naudingas, koks yra dabar.
- Mokymai iš dalies skatina investicijų papildomumą. Tikėtina, kad grynėji efektyvumo nuostoliai nėra reikšmingi, kadangi žmonės už savo pinigus ne taip aktyviai dalyvautų tokių mokymų veiklose. Visgi kompleksinės paslaugos iki šios priemonės buvo teikiamos socialinės rizikos šeimoms. Paslaugas organizuodavo ir finansuodavo savivaldybės. Pradėjus įgyvendinti Kompleksiškai teikiamų paslaugų šeimai 2016–2020 m. veiksmų planą<sup>140</sup>, paslaugos pradėtos finansuoti ESF visoms (ne tik socialinės rizikos) šeimoms. Todėl galima laikyti prielaidą, kad be ESF finansavimo paslaugas būtų galima finansuoti ir iš valstybės (savivaldybių) biudžeto, bet tikslinė grupė ir pačių paslaugų mastas būtų daug mažesnis. Be ESF finansuojamų mokymų, pozityvios tėvystės mokymai nevyktų taip dažnai. Kalbintų respondentų teigimu, mokymai, už kuriuos susimoka pačios šeimos, gali vykti tik keletą kartų per metus, o ESF finansuojami mokymai vykdomi nepertraukiamai visus metus.

##### H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius

Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius:

- Yra investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia šeimos. Pozityvios tėvystės mokymuose yra suteikiamos žinios, kurios turėtų paskatinti sąmoningą tėvystę, paremtą dėmesiu, tarpusavio ryšiu ir bendravimu.<sup>141</sup> Konkretus mokymų turinys priemonės projektuose yra pritaikomas pagal šeimų poreikius. Pavyzdžiui, planuojant pozityvios tėvystės mokymus Panevėžio rajone, į pagalbą buvo pasitelkti švietimo specialistai, pedagogai, ikimokyklinio ugdymo darbuotojai, vaikų teisių specialistai, vaiko gerovės komisija, kurie kartu nustatė mokymų trukmę ir mokymų temas.
- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinės grupės poreikius. Pozityvios tėvystės mokymai įprastai yra vykdomi po darbo valandų. Grupės sudaro nedidelis skaičius asmenų (apie 15 žmonių), o tai leidžia daugiau

<sup>137</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinimo priemonės Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“, 2016 m. liepos 15 d. Nr. A1-364.

<sup>138</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl kompleksiskai teikiamų paslaugų šeimai 2016–2020 m. veiksmų plano patvirtinimo“. 2016 m. kovo 10 d., Nr. A1-133 (Suvestinė redakcija nuo 2016-12-06).

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> LR švietimo ir mokslo ministerija (2016). Tėvystės gebėjimų ugdymo veiksmingumo didinimo perspektyvos.

diskutuoti, dalytis patirtimi. Mokymai paremti praktinių užduočių atlikimu namuose ir teorijos analize užsiėmimų metu. Visgi tam tikrais atvejais yra susiduriama su problemomis, tokiais kaip: per ilgus mokymų seansus, per mažai praktikos užsiėmimų metu, lektorių atsainumas tais atvejais, kai mokymų temos jiems nėra pakankamai įdomios (žr. projekto „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ atvejo studiją).

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

Stebėsenos sistema tik iš dalies tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Rodikliai menkai apima skirtingus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Mokymų **masas yra netiesiogiai stebimas antruoju rodikliu (žr. 1 lentelę)**. Paslaugas teikiantys projektų partneriai fiksuoja dalyvių skaičių pagal paslaugas.
  - Mokymų **indėlis yra stebimas tik netiesiogiai pirmu numeriu pažymėtu rodikliu**. Yra stebimas bendras asmenų pasitenkinimas paslaugomis, neskaidant pasitenkinimo į veiklas. Pasirinkta pasitenkinimo reikšmė – 98 % – yra paremta Socialinių paslaugų priežiūros departamento vykdyta apklausa apie pasitenkinimą socialinėmis paslaugomis. 2017 m. gruodžio 31 d. duomenimis, pasitenkinimo rodiklis siekė tik 84,9 %. Dėl tos priežasties kyla abejonių, ar pasirinkta stebėsenos rodiklio reikšmė yra pasiekama ir ne pernelyg ambicinga. Taip pat bendras pasitenkinimo paslaugomis rodiklis neleidžia identifikuoti, kuriomis paslaugomis dalyviai yra patenkinti labiau. Tai galėtų daryti patys projektų vykdytojai, kurie apklaustų projekto dalyvius ir pagal rezultatus tobulintų teikiamas paslaugas.
  - Išmokimo, elgesio ir poveikio lygmenys** nėra stebimi. Poveikis stebimas tik neformaliai, t. y. su šeimomis po paslaugų teikimo vyksta tolimesnis bendravimas (pvz., socialiniai darbuotojai ar ugdymo įstaigų specialistai ir toliau palaiko kontaktą su dalyviais). Jei tokiose šeimose situacija negerėja, jiems siūlomos papildomos socialinės paslaugos. Visgi tai nebūtinai galioja visiems projektams ar visiems dalyviams, kadangi tai yra daroma projekto vykdytojų ir partnerių iniciatyva. Tokio dalyko formalizavimas ir pavertimas į stebėsenos rodiklį, pavyzdžiui, „Šeimos, kurioms po kompleksinių paslaugų gavimo prireikė papildomų paslaugų“, leistų prisidėti prie poveikio stebėsenos. Būtų galima stebėti, ar po tam tikro laiko teiktos kompleksinės paslaugos šeimai padarė kokį poveikį. SADM atstovės teigimu, galimas poveikio rodiklis galėtų būti šeimos gerovės (ar nebesitęsia buvusios problemos šeimoje) pasikeitimas. Išmokimo lygmeniu projektą įgyvendinantys asmenys galėtų dalyvių klausiti, ar patobulino turimas žinias; elgesio – ar taiko žinias praktikoje. Visgi, vienos iš projektų vykdytojos teigimu, tokiems dalykams įgyvendinti nėra pakankamai lėšų (žr. „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ atvejo studiją).
- Abu stebėsenos rodikliai, vertinant S.M.A.R.T. kriterijais, gali būti laikomi kokybiškais (žr. 2 lentelę). Vienintelis trūkumas yra antrojo rodiklio pasiekiamumas, kadangi pasirinkta pasitenkinimo reikšmė pernelyg didelė (98 %).

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                  | Mokymų masas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodiklis</b>                                                 |              |         |           |         |          |
| 1. Paslaugų šeimai gavėjai, palankiai vertinantys gaunamų paslaugų kokybę |              | +/ -    |           |         |          |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                  |              |         |           |         |          |
| 2. Socialines paslaugas gavę tikslinių grupių asmenys (šeimos)            | +/ -         |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.     |              |         |           |         |          |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                          |              |         |           |         |          |

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                        | Konkrečumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Rezultato rodiklis</b>                                                                       |             |                |               |               |                 |
| 1. Paslaugų šeimai gavėjai, palankiai vertinantys gaunamų paslaugų kokybę                       | +           | +              | +/ -          | +             | +               |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                        |             |                |               |               |                 |
| 2. Socialines paslaugas gavę tikslinių grupių asmenys (šeimos)                                  | +           | +              | +             | +             | +               |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies. |             |                |               |               |                 |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                |             |                |               |               |                 |

### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas)

Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus, nes:

- Bendrai paslaugoms galimos skirti išlaidos įtvirtintos Kompleksiškai teikiamų paslaugų šeimai 2016–2020 m. veiksmų plane<sup>142</sup>, o kiekvienai paslaugai yra numatyti įkainiai projekto sutartyje. Nors nustatyti įkainiai teoriškai turėtų sudaryti sąlygas efektyvumui užtikrinti, praktikoje jų suponuotas sąnaudų ir naudos balansas nėra visada tinkamas. Pavyzdžiui, projekto metu pakeitus įkainius, pasikeičia ir tam tikrų paslaugų kokybė. Marijampolės savivaldybėje pozityvios tėvystės mokymų lektorės nustatytas valandinis įkainis yra 25 eurai. Siekiant pritraukti dar geresnį lektorių ir padidinti mokymų kokybę, reikėtų mažinti kitų paslaugų įkainius ir didinti lektoriaus įkainį. Tai atitinkamai mažintų kitų paslaugų kokybę. Be įkainių, taip pat turėtų būti ir konkreti sistema, kokiais formaliais

<sup>142</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl kompleksiai teikiamų paslaugų šeimai 2016–2020 m. veiksmų plano patvirtinimo“. 2016 m. kovo 10 d., Nr. A1-133 (Suvestinė redakcija nuo 2016 12 06).

kriterijais yra atrenkami lektoriai. Tokiu būdu būtų galima užtikrinti tinkamą įkainių dydį, kuris būtų optimalus gaunamai kokybei (žr. „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ atvejo studiją).

- Dėl didelio priemonės masto (projektas įgyvendinamas 59 savivaldybėse) tampa gana sunku rasti kuo kokybiškesnius lektorius – geriausių lektorių koncentracija gali susiformuoti ten, kur yra siūlomi didžiausi įkainiai. Dėl tos priežasties lektorių problemą būtų galima spręsti centralizuotai – identifikuoti geriausius lektorius ir sudaryti paskatas (pvz., finansines) vyksti į tolimesnius rajonus, kurie dėl mažų įkainių negali pasikviesti kokybiškų lektorių.
- Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai: kelių projektų, kurių atstovai buvo apklausti, mokymai yra vykdomi projekto partnerių patalpose, nėra skiriamos papildomos išlaidos pietums, įgyvendinant mokymus, didžiausias dėmesys yra kreipiamas lektorių finansavimui.

#### **H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Mokymų kokybės kriterijai ir rodikliai bei kontrolės priemonės tik **iš dalies** leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Vertinant Kirkpatricko mokymų kokybės lygmenimis, mokymų kokybę bandoma užtikrinti tik indėlio lygmeniu ir, priklausomai nuo paties projekto atstovų iniciatyvos, – elgesio lygmeniu:
  - **Indėlis.** Mokymų kokybę projektuose stengiamasi užtikrinti didelį dėmesį skiriant tinkamų lektorių pasirinkimui. Vis dėlto kriterijai, kuriuos turi tenkinti lektorius, nėra dideli: asmuo turi būti pats baigęs pozityvios tėvystės mokymus ir turėti pažymėjimą, leidžiantį vesti tokius mokymus. Pažymėjimas išduodamas įstaigos, kurioje tie mokymai įgyvendinami.<sup>143</sup> Tai sudaro prielaidas, kad mokymai gali būti vedami nebūtinai kokybiškai (žr. 2 hipotezę). Todėl turėtų būti daugiau lektorių atrankos ir kokybės užtikrinimo kriterijų, kurie būtų sujungti į bendrą sistemą, nuosekliai naudojamą visose savivaldybėse. Taip būtų galima sumažinti mokymų kokybės skirtumus tarp savivaldybių ir padidinti pačių mokymų kokybę. Be lektorių atrankos, taip pat yra įgyvendinamos grįžtamojo ryšio priemonės. Jas savo iniciatyva atlieka mokymų organizatoriai, todėl galima matyti skirtumus tarp savivaldybių: vienos savivaldybės po kiekvienų mokymų yra renkamos anketos apie mokymų kokybę, kitose – mokymų ciklo pabaigoje yra atliekama refleksija apie mokymus. Todėl, siekiant nuoseklumo, anksčiau minima visose savivaldybėse taikytina kriterijų sistema turi apimti ne tik atrankos procesą, bet ir lektorių darbo užtikrinimą mokymo proceso metu (pvz., mokymo dalyvių atsiliepimai apie lektorių darbą). Taigi, mokymų kokybė yra vertinama tik pačių projekto vykdytojų, o vertinimas priklauso nuo kiekvieno vykdytojo iniciatyvos. Išorinio sisteminio mokymų kokybės vertinimo nėra. Atsižvelgiant į didelį priemonės mastą, būtų galima sukurti bendrą mokymų vertinimo sistemą (pvz., bendras dalyvių apklausas), kuri padėtų identifikuoti geriausiai vertinamus savivaldybėse mokymų metodus, lektorius. Tokiu būdu projekto vykdytojai galėtų tarpusavyje dalytis informacija, rekomenduoti gerąsias praktikas ir atrasti bei atsakyti blogiausių praktikų.
  - **Išmokimo ir elgesio** lygmenimis mokymų kokybės užtikrinimas nėra atliekamas. Tam tikruose projektuose gali pasitaikyti atveju, kai dar yra palaikomas kontaktas su dalyviais ir siūlomos papildomos paslaugos, jeigu šeima vis dar susiduria su problemomis po pirminio dalyvavimo projekte (žr. 3 hipotezę). Tačiau tokia stebėseną reikalaujanti papildomų finansinių ir laiko išteklių, kurie apsunkintų projekto vykdymą (žr. projekto „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ atvejo studiją).
- Patikras be išankstinio informavimo atlieka ESFA, kuri kaip ir kitų priemonių atveju, tikrina ar yra vykdomos veiklos, ar susirinkusi grupė, bet nevertina paties mokymo turinio kokybės, kadangi neturi tam kompetencijų.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Mokymų kokybės kriterijai ir rodikliai bei kontrolės priemonės tik **iš dalies** leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Mokymams skiriamos išlaidos yra įtvirtintos per paslaugų įkainius, kurie nebūtinai užtikrina geriausią mokymų kainos ir kokybės santykį (žr. 5 hipotezę). Papildomų priemonių mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumui užtikrinti nėra numatyta. Įprastai vienas iš projekto partnerių yra atsakingas už išlaidų panaudojimą.
- Projekto vykdytojai įprastine tvarka turi atsiskaityti ESFA pateikdami mokymų dalyvių sąrašus, jų užpildytas standartines dalyvavimo mokymuose anketas, mokymų grafikus ir pasiektus rezultatus. Taip pat ESFA įprastine tvarka<sup>144</sup> vykdo planines ir neplanines patikras. Planinės patikros metu yra tikrinama projekto dokumentacija; neplaninės patikros organizuojamos pagal poreikį, jų metu didžiausias dėmesys skiriamas projekto veiklų vykdymui. Be atsiskaitymo ESFA, nėra vykdomos kitos sukčiavimo prevencijos veiklos.
- Dvigubo finansavimo prevencija užtikrinama nesudarant sąlygų dalyviams antrą kartą gauti finansavimą dalyvauti projekto veiklose. Tai daroma fiksuojant dalyvių sąrašus.
- Respondentų teigimu, esama sistema leidžia užtikrinti finansų panaudojimo skaidrumą. Svarbiausi to aspektai – įkainiai nustatomi projekto sutartyse, yra detalus finansinis atsiskaitymas ESFA.

<sup>143</sup> Pavyzdžiui, Paramos vaikams centras rengia pozityvios tėvystės įgūdžių mokymus specialistams. Prieinama adresu: <http://www.pvc.lt/lt/apsaugok-mano-vaikyste/31-nvo-projekto-naujienu/58-pozityvios-tevystes-igudziu-mokymai-specialistams>.

<sup>144</sup> ESFA. Projektų patikros. Prieinama adresu <https://www.esf.lt/lt/susisiekite-su-mumis/igyvendinu-esf-projekta/projektu-patikros/55>.

**H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Mokymai **prisideda** siekiant VP nustatytų tikslų, nes:

- Mokymų veikla yra pakankamai plati – priemonė yra įgyvendinama 59 projektai skirtingose savivaldybėse (išskyrus Visagino savivaldybę, kurios projekto paraiška yra vertinama) ir visose yra numatytos pozityvios tėvystės mokymų veiklos. Siekiama, kad kompleksines paslaugas šeimai gautų iš viso 15 000 šeimų. Todėl priemonės mastą galima laikyti plačiu. Taip pat mokymais yra sprendžiamos būtent tos problemos, kurios yra aktualios tikslinei grupei (žr. 1 ir 2 hipotezes).
- Realų priemonės poveikį yra sunku įvertinti, kadangi, jeigu projekto vykdytojai ir matuoja poveikį, jie tai daro labiau neformaliai, nesistemiškai (žr. 3 hipotezę). Nors projektų vykdytojai ir įvardijo, kad poveikis yra jaučiamas neformaliai (palaikomas kontaktas leidžia matyti praktikoje, ar šeimose situacija gerėja, ar ne), bet trūksta tokios stebėsenos formalizavimo, sisteminimo. Tai leistų intensyviau ir tikslingiau tobulinti mokymų veiklas, išryškinti geriausius mokymo metodus.
- Siekiant padidinti mokymų poveikį, reikėtų užtikrinti kvalifikuotų lektorių pasiūlą. Kadangi yra įgyvendinama 59 projektai, yra jaučiamas būtent pozityvią tėvystę išmanančių ir galinčių dėstyti asmenų trūkumas – surasti kvalifikuotą lektorių mokymus organizuojančioms įstaigoms yra viena pagrindinių ir kebliausių užduočių. Projektų vykdytojų nuomone, kvalifikuoti lektoriai yra vienas esminių dalykų, kuris šiuo atveju galėtų prisidėti prie mokymų kokybės didinimo ir poveikio užtikrinimo. Šį iššūkį galima būtų spręsti centralizuotai (pvz., identifikuojant geriausius lektorius šalyje ir sudarant jiems finansines paskatas vykti į įvairias savivaldybes mokyti). Taip pat svarbus aspektas yra paslaugų tęstinumas – svarbu užtikrinti, kad gautos paslaugos nėra tik vienkartinis įvykis. Pavyzdžiui, šeima, gavusi paslaugas, po kelerių metų tokioms paslaugoms finansavimo nebegali gauti, nors gali susidurti su naujomis problemomis (dėl besikeičiančios vaiko raidos).

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

**Priemonės Nr. 07.3.1-ESFA-V-402 „Neįgalųjų profesinė reabilitacija“ atvejo studija**

|                            |                                                               |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Budžetas:                  | <b>17,3 mln. €</b>                                            |
| Analizuota tikslinė grupė: | <b>Neįgalieji asmenys</b>                                     |
| Analizuota veikla:         | <b>Tęstinis formalusis ir neformalusis profesinis mokymas</b> |

**H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti**

7.3.1. uždavinio viena iš prioritetinių tikslinių grupių – neįgalieji. Priemonės tikslas – padidinti neįgalųjų užimtumą, teikiant profesinės reabilitacijos paslaugas. Įgyvendinami mokymai profesinės reabilitacijos metu **yra tinkama** veikla tokiam tikslui siekti, nes:

- Priemonė sprendžiamos nedarbo problemos iš dalies egzistuoja dėl neįgalųjų žinių ir įgūdžių trūkumo ar negalėjimo taikyti turimų įgūdžių. Išsilavinimo stokos problema yra laikoma viena esminių neįgalųjų nedarbo priežasčių.<sup>145</sup> Mokymai yra svarbi profesinės reabilitacijos dalis, nes suteikia neįgaliam asmeniui galimybę patobulinti turimą kvalifikaciją ar pakeisti kvalifikaciją, kurią jis turėjo iki neįgalumo, taip pat suteikia galimybę įgyti naujų žinių, kurias gali pritaikyti darbo rinkoje.
- Alternatyvių priemonės veiklų nepakaktų profesinės reabilitacijos tikslams pasiekti. Be mokymų, profesinės reabilitacijos ciklą sudaro: profesinių gebėjimų įvertinimas, profesinis orientavimas ir konsultavimas, pagalba įsidarbinant ir palaikymas darbo vietoje. Reabilitacijos centro atstovų teigimu, be mokymų profesinę reabilitaciją būtų įmanoma įgyvendinti tik retais atvejais, pavyzdžiui, jeigu tapęs neįgaliu asmuo toliau gali taikyti iki tol turėtas žinias ir įgūdžius.
- Mokymai skatina investicijų papildomumą, kadangi profesinės reabilitacijos paslaugos daugiausia yra finansuojama ESF lėšomis. Pavyzdžiui, 2016 m. profesinei reabilitacijai buvo skirta 3,18 mln. eurų, iš jų 1,65 mln. eurų buvo skirta iš valstybės biudžeto (773 tūkst. eurų profesinės reabilitacijos pašalpoms ir 877 tūkst. eurų profesinės reabilitacijos paslaugoms) ir 1,53 mln. eurų ESF lėšų profesinės reabilitacijos programai.<sup>146</sup> Reabilitacijos centro atstovų teigimu, susiformavus laikotarpiui tarp dviejų ESF finansuojamų projektų, kada nebuvo skiriamas finansavimas profesinei reabilitacijai, žmonių srautas sumažėjo keliais kartais.

**H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius**

Mokymai **iš dalies atitinka** tikslinės grupės poreikius, nes:

- Yra iš dalies investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą jaučia tikslinė grupė:
  - Praeitu ES programiniu laikotarpiu atliktoje Neįgalųjų įsidarbinimo galimybių plėtros studijoje<sup>147</sup> teigta, kad profesinės reabilitacijos mokymų programos neatitinka darbo rinkos poreikių, kadangi siūlomos programos neatitiko tuo metu buvusių laisvų darbo vietų. Pastaruoju metu vis daugiau siūlomų mokymų programų yra orientuotos ne tik į neįgalųjų galimybes, bet ir į darbo rinkos poreikius (pvz., neįgalieji mokomi internetinių puslapių kūrimo), tačiau dauguma programų nesikeičia jau ilgą laikotarpį.
  - SADM atstovės teigimu, teoriškai UŽT, rengdama viešuosius pirkimus, turi pirkti tas mokymo programas, kurios atitinkame regione yra paklausios darbo rinkoje. Taip pat organizuojamų mokymų programų

<sup>145</sup> R. Pocevičienė (2017), Negalių turinčių asmenų padėtis darbo rinkoje ir jų įsidarbinamumą ribojančių priežasčių analizė.

Prieinama: <https://ec.europa.eu/epale/lt/resource-centre/content/negalia-turinciu-asmenu-padetis-darbo-rinkoje-ir-ju-isdarbinamuma> [žiūrėta 2018 09 08].

<sup>146</sup> Lietuvos darbo birža. Profesinės reabilitacijos rezultatai. Prieinama adresu:

[https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/prof\\_reab\\_rezultatai.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/prof_reab_rezultatai.aspx) [žiūrėta 2018 09 08].

<sup>147</sup> Galimybių studija „Neįgalųjų įdarbinimo galimybių plėtra“, Klaipėda, 2012.



aktualumas darbo rinkai yra įtvirtintas ir Reikalavimų profesinės reabilitacijos paslaugas teikiančių įstaigų apraše.<sup>148</sup>

- Programų aktualumą darbo rinkos poreikiams užtikrina ir tai, kad reikia pasiekti stebėsenos rodiklį „Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę profesinės reabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą“. Toks siekis skatina daugiau programų orientuoti į darbo rinką. Taip pat profesiniai mokymai yra paremti praktiniais užsiėmimais, o praktinių įgūdžių trūkumą neįgalieji įvardija kaip vieną svarbiausių kliūčių įsidarbinant<sup>149</sup>.
- Mokymų tipas iš dalies atitinka tikslinės grupės poreikius. Profesinės reabilitacijos paslaugas teikiančios įstaigos daugiausia teikia neformalaus mokymo programas. Tokių mokymų teikimas yra paremtas tuo, kad neformalios mokymų programos yra lankstesnės, todėl galima jas individualizuoti pagal kiekvieno neįgalaus asmens poreikius viso mokymo proceso metu. Visgi matomas vis didesnis poreikis siūlyti ir formalus mokymo programas, kadangi ne visiems dalyviams yra reikalingas lankstus mokymasis, taip pat baigus formalius mokymus lengviau įsidarbinti, nes darbdaviams Lietuvoje vis dar yra gana svarbus oficialus, kvalifikaciją įrodantis dokumentas.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Stebėsenos sistema yra iš dalies tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Rodikliai menkai apima Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Trečiu numeriu pažymėtas rodiklis **netiesiogiai matuoja mokymų mastą** (t. y. kiek asmenų dalyvavo profesinės reabilitacijos programoje). Dalyvavimas profesinėje reabilitacijoje nereiškia viso reabilitacijos ciklo baigimo, todėl neatliepia ir tikslaus dalyvavusių profesiniame mokyme asmenų skaičiaus.
  - Mokymų **indėlio lygmuo** (t. y. dalyvių nuomonė apie mokymus) **rodikliuose nestebimas**. Užt darbuotojai su programos dalyviais šnekasi apie programos naudą, o dalyviai turi pildyti apsilankymo korteles, kuriose fiksuojamas kiekvieno susitikimo su klientu turinys. Visgi ši informacija nėra sisteminama ar kaip nors kitaip naudojama teikiamų paslaugų tobulinimui.
  - Skaičiumi 1 lentelėje pažymėtas rodiklis **netiesiogiai matuoja išmokimą** (t. y. įgytas / patobulintas žinias ir įgūdžius). Sėkmingas profesinės reabilitacijos programos baigimas reiškia dalyvavimą mokymų programoje. Visgi, tik esant tinkamoms mokymų kokybės užtikrinimo priemonėms, tai gali parodyti, kad asmuo išmoko kažką naujo.
  - Stebėsenos **rodikliai nestebi mokymų dalyvių elgesio** (t. y. ar taikomos įgytos žinios ir įgūdžiai).
  - Mokymų **poveikis stebimas netiesiogiai** vieno rodiklio<sup>150</sup>. Yra stebima, kokia dalyvių dalis įsidarbina. Reabilitacijos centro atstovų teigimu, šis rodiklis yra problemiškas dėl kelių priežasčių. Dalis asmenų įsidarbina reabilitacijos ciklo metu ir pasitraukia iš programos. Nors žmogus pasiekia vieną pagrindinių reabilitacijos tikslų, dėl pasitraukimo nėra traktuojamas kaip sėkmingai baigęs programą. Todėl rodiklis gali mažesnis, nei realiai pasiektas. Tam, kad asmuo būtų traktuojamas kaip sėkmingai baigęs programą ir įsidarbinęs, įsidarbinti jis turi per 28 d. nuo reabilitacijos pabaigos. Neįgaliesiems dėl jų specifikos (pvz., judėjimo problemų) tai yra per trumpas laiko tarpas.
- Poveikio rodiklis matuoja tik patį įsidarbinimo faktą, bet ne tai, kiek neįgalus asmuo išsilaiko darbo vietoje. Atsižvelgiant į tai, kad UŽT renka duomenis apie tai, ar pabaigęs programą neįgalus asmuo dirba po 6 ir 12 mėn., šį stebėsenos rodiklį būtų galima patobulinti jį papildant teiginiu apie tai, ar asmuo dirba pagal pabaigtą specialybę. Tai geriau atlieptų programos poveikį.
- Apskritai, priemonės stebėsenos rodiklius galima įvardyti kaip kokybiškus, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Visi trys rodikliai yra išmatuojami, pasiekiami, aktualūs sprendžiamai problemai ir turi sąsają su laiku. Rodikliai, matuojantys sėkmingai baigusį programą asmenų dalį ir įsidarbinusių dalį, nėra iki galo konkretūs. Taip yra dėl to, nes viena iš profesinės reabilitacijos ciklo dalių yra pagalba įsidarbinant. Jos tikslas – ugdyti įsidarbinimo įgūdžius, teikti darbo paieškos, informacijos, tarpininkavimo paslaugas. Tokia veikla suponuoją, kad sėkmingai baigęs profesinę reabilitaciją asmuo yra tas, kuris įsidarbina. Todėl trūksta konkretumo, kuo skiriasi sėkmingas programos baigimas nuo įsidarbinimo.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                             | Mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                           |        |         |           |         |          |
| 1. Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę ESF remiamas profesinės reabilitacijos programas                                |        |         | +/-       |         |          |
| 2. Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę profesinės reabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą |        |         |           |         | +/-      |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                             |        |         |           |         |          |
| 3. Neįgalieji, dalyvavę ESF remiamoje profesinės reabilitacijos programoje                                           | +/-    |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: +/- – matuoja netiesiogiai                                                                         |        |         |           |         |          |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                     |        |         |           |         |          |

<sup>148</sup> LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl reikalavimų profesinės reabilitacijos paslaugas teikiančioms įstaigoms aprašo patvirtinimo“, 2005 m. gegužės 31 d., Nr. A1-159 (Suvestinė redakcija nuo 2014 04 02)

<sup>149</sup> Estep (2014). ES struktūrinės paramos poveikio gyvenimo kokybei, socialinės atskirties ir skurdo mažinimui Lietuvoje vertinimas.

<sup>150</sup> „Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę profesinės reabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą“.

**2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                           | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                         |             |                |               |               |                 |
| Neįgalieji, kurie sėkmingai baigė ESF remiamas profesinės rehabilitacijos programas                                | +/-         | +              | +             | +             | +               |
| Neįgalieji, kurie sėkmingai baigę profesinės rehabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą | +/-         | +              | +             | +             | +               |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                           |             |                |               |               |                 |
| Neįgalieji, dalyvavę ESF remiamoje profesinės rehabilitacijos programoje                                           | +           | +              | +             | +             | +               |
| Ženklų reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies                      |             |                |               |               |                 |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                   |             |                |               |               |                 |

**H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas)**

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies efektyvus**, nes:

- Priemone įgyvendinamų mokymų efektyvumas yra užtikrinamas tik iš dalies. Profesinės rehabilitacijos centrams dėl santykinai didelio jų skaičiaus (šiuo metu paslaugas teikia 12 institucijų) yra gana sunku užtikrinti gerą paslaugų kokybę mažomis sąnaudomis dėl kintančio dalyvių skaičiaus. Pavyzdžiui, per pirmą 2018 m. pusmetį profesinės rehabilitacijos ciklą pradėjo tik 204 asmenys (palyginimui, per tą patį laikotarpį 2017 m. programą pradėjo 390 asmenų). Dėl šios priežasties įstaigos susiduria su sunkumais užtikrinant kokybišką, bet pigią paslaugą.
- Prie efektyvumo užtikrinimo prisideda ir nustatyti finansavimo įkainiai. Vienos dienos dalyvavimo programoje įkainis negali viršyti 0,7 bazinės socialinės išmokos dydžio (kai darbingumas siekia 0–25 %) arba 0,6 bazinės socialinės išmokos dydžio (kai darbingumas siekia 30–50 % arba 30–45 %).<sup>151</sup> Nors toks finansavimas pagal vienos dienos įkainius nustato finansavimo lubas, tai sudaro prielaidas priskirti didesnę dienų skaičių asmeniui, siekiant gauti kuo didesnę finansavimą. Visgi kalbinti respondentai negalėjo įvardyti, ar tai yra daroma praktikoje ir kokiais būdais būtų galima tai patikrinti.
- Šiuo metu neegzistuoja rehabilitacijos centrų veiklų kokybės kontrolė. Nesant griežtos teikiamų paslaugų kontrolės, profesinės rehabilitacijos veiklų efektyvumas priklauso nuo kiekvieno centro individualiai. Pavyzdžiui, prastesnėje finansinėje padėtyje esantys centrai gali būti orientuoti ne į paslaugų kokybę, o į didesnio klientų skaičiaus pritraukimą.
- UŽT atstovės teigimu, UŽT skaičiuoja vidutinę programos kainą vienam dalyviui ir jai atsižvelgia planuojant ateities išlaidas profesinei rehabilitacijai. Tai leistų teoriškai vykdyti profesinės rehabilitacijos sąnaudų-naudos analizę. Praktikoje tai nėra daroma, nes tam nėra matomo konkretaus poreikio. Visgi tai padėtų išskirti, kokios mokymų programos yra efektyvios (ar kurie rehabilitacijos centrai yra efektyviausi).

**H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygmenimis, mokymų kokybė tik iš dalies yra užtikrinama indėlio, išmokimo ir elgesio lygmenimis:
  - Indėlis** (t. y. ar mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant į objektyvius ir subjektyvius kriterijus). Atskirai mokymų programos kokybės dalyviai nevertina. Mokymų kokybę stengiamasi užtikrinti įdarbinant į profesinės rehabilitacijos centrus tinkamos kvalifikacijos lektorius, kurie yra atitinkamos srities specialistai, taip pat kuriant tinkamas tikslinei grupei mokymo metodikas ir mokymo turinį. Neformalaus mokymo programas tvirtina kompetentinga įstaiga (daugiausia Prekybos, pramonės ir amatų rūmai), o formalaus akredituoja ŠMM.
  - Išmokimas** (t. y. ar patobulinami įgūdžiai ir žinios). Nėra sistemos, kuri vertintų, ar neįgalieji išmoko kažką naujo. Išmokimas yra paremtas keliomis prielaidomis. Visų pirma, programų pritaikymas tikslinei grupei (pavyzdžiui, programos turinio, metodų, įrangos pritaikymas) leidžia užtikrinti aukštesnę jų kokybę. Taip pat su kiekvienu dalyviu yra sudaromas individualus rehabilitacijos ciklo planas, kuris turėtų užtikrinti tai, kad dalyvis mokysis jam naudingo dalyko.
  - Elgesys** (t. y. ar taiko žinias praktikoje). UŽT stebi tik profesinės rehabilitacijos įsidarbinimo rezultatus po 6 ir 12 mėnesių. Mokymų rezultatai atskirai nėra matuojami. Esminis matuojamas rezultatas – įsidarbinimo lygis.
- Įgyvendinamų mokymų kokybė nėra vertinama atskirai, kadangi laikomasi prielaidos, kad mokymų kokybė yra užtikrinama programos rengimo procese. Taip pat nėra sistemos ir gairių, kurios leistų palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje (pavyzdžiui, tos pačios tematikos mokymų programas tarp paslaugų teikėjų).
- Respondentų teigimu, didžiausia problema kokybiškoms mokymo paslaugoms teikti yra viešųjų pirkimų sistema, kai konkursus laimi mažiausią kainą pateikę dalyviai. Kokybiškos mokymų programos bei patyrisių

<sup>151</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl profesinės rehabilitacijos paslaugų poreikio nustatymo kriterijų aprašo ir profesinės rehabilitacijos paslaugų teikimo bei finansavimo taisyklių patvirtinimo“, 2004 m. gruodžio 31 d., Nr. A1-302 (Suvestinė redakcija nuo 2017-04-29).



lektorių paslaugos padidina įstaigos kaštus, o tai sumažina galimybes laimėti viešuosiuose pirkimuose. Todėl profesinės reabilitacijos paslaugų kokybę galėtų pagerėti, jei viešuosiuose pirkimuose būtų pereita nuo mažiausios kainos prie ekonominio naudingumo principo.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Patikras paslaugas teikiančiose įstaigose vykdo tiek UŽT, tiek ESFA. Šios institucijos tikrina, kaip yra organizuojami mokymai, kas sudaro mokymo grupes, ar parinkti tikslingi mokymų metodai. Yra vykdomos patikros tiek su išankstiniu informavimu, tiek be jo. Šių patikrų metu, kilus įtarimui dėl mokymų turinio kokybės, gali būti pasitelkiami išorės ekspertai, kurie įvertina mokymų turinio kokybę.
- Yra konkrečios programos finansavimo lubos (žr. 5 hipotezę), kurios prisideda prie efektyvesnio lėšų panaudojimo. Visgi nėra kontrolės priemonių, kuriomis būtų galima patikrinti, ar programoje dalyvaujančiam asmeniui skirtas dienų skaičius nėra per didelis.
- Nėra iki galo užtikrinama sukčiavimo prevencija. Dėl gana silpnos paslaugų teikėjų kontrolės sunku užtikrinti kiekvieno dalyvio sąžiningą dalyvavimą. Teoriškai yra įmanomi piktnaudžiavimo atvejai, kai dalyvis gali susitarti su paslaugas teikiančia įstaiga dėl, pavyzdžiui, nedalyvavimo užsiėmimuose.
- Egzistuoja dvigubo finansavimo kontrolės priemonė. Pagal įstatymus<sup>152</sup>, asmuo pakartotinai profesinėje reabilitacijoje gali dalyvauti tik po 5 metų nuo profesinės reabilitacijos programos pabaigos ar nutraukimo, išskyrus tam tikrus atvejus<sup>153</sup>. Profesinės reabilitacijos dalyvių sąrašus turi Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba ir UŽT, todėl sistemoje galima matyti, ar ir kada asmuo dalyvavo profesinėje reabilitacijoje.
- Profesinės reabilitacijos proceso skaidrumą iš dalies užtikrina tai, kad UŽT iš paslaugų teikėjų gauna informaciją apie dalyvių lankomumą, dalyvių pažangos ataskaitas ir sąskaitą faktūrą už kiekvieną mėnesį. Tokiu būdu UŽT turi informaciją apie visų dalyvių dalyvavimo programoje eigą, o patikrų metu gali patikrinti paslaugų teikėjų pateiktus duomenis.

#### **H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Mokymai **prisidėjo** prie VP nustatytų tikslų, nes:

- Priemonė yra gana plati, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui (pvz., įtraukti neįgalius asmenis į visuomeninį gyvenimą, suteikti reikalingų kvalifikacijų, kurios padėtų įsidarbinti ir padidinti pajamas). Profesinė reabilitacija siekiama išspręsti asmens biopsichosocialines problemas, trukdančias asmens profesinei veiklai. Būtent mokymais yra sprendžiama viena pagrindinių neįgalųjų įvardijamų kliūčių įsidarbinti – išsilavinimo trūkumas.
- Realus priemonės poveikis, remiantis Kirkpatricko mokymų vertinimo modeliu:
  - Išmokimas. Rodiklis, netiesiogiai matuojantis išmokimą, kol kas yra žemesnis, nei siekiama reikšmė. 2018 m. kovo 31 d. 77 % neįgalųjų sėkmingai baigė profesinę reabilitaciją (siektina reikšmė – 92 %).
  - Elgesys. Elgesio lygmeniu priemonės nėra stebimos, todėl nėra aišku, ar išmokus dalykus projekto dalyviai taiko praktikoje. Įgyvendinant įsidarbinimo stebėseną po 6, 12 mėn., reikėtų stebėti ir tai, ar neįgalus asmuo dirba toje srityje, kurios mokėsi.
  - Poveikis. 2017 m. UŽT duomenimis<sup>154</sup>, po profesinės reabilitacijos programos įsidarbino apie 70 % (siektina priemonės tarpinė reikšmė – 50 %) dalyvių, iš kurių 48,6 % dirbo 12 mėn. po programos baigimo.
- Respondentų teigimu, didesnę mokymų poveikį leistų užtikrinti:
  - Aukšta mokytojų kvalifikacija ir mokymo aplinkos pritaikymas neįgaliesiems.
  - Artimas paslaugų teikėjų bendradarbiavimas su darbdaviais. Pavyzdžiui, privalomos praktikos darbo vietoje įtraukimas į profesinę reabilitaciją galėtų padėti tiek žmogui įgauti motyvacijos / savivertės, tiek mažinti diskriminacijos dėl negalios apraiškas tarp darbdavių.
  - Vienas pagrindinių dalykų, siekiant poveikio neįgalųjų profesinėje reabilitacijoje, yra užtikrinti priemonės tęstinumą. 2018 m. rugsėjo 26 d. duomenimis, priemonėje yra įgyvendinamas vienas projektas – „Profesinė reabilitacija“, kuris tęsis iki 2019 m. balandžio. Priemonėje atskiri projektai yra organizuojami tam, kad būtų galima reaguoti į vykstančius pasikeitimus (pvz., įstatymų pakeitimus). Visgi tai apsunkina profesinės reabilitacijos centrus planuoti ilgalaikę veiklą. Šiuo metu nėra žinoma, kokių mastu ir kuriam laikui bus finansuojama profesinė reabilitacija nuo 2019 m. balandžio.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija

<sup>152</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl profesinės reabilitacijos paslaugų poreikio nustatymo kriterijų aprašo ir profesinės reabilitacijos paslaugų teikimo bei finansavimo taisyklių patvirtinimo“, 2004 m. gruodžio 31 d. Nr. A1-302, (Suvestinė redakcija nuo 2017 04 29).

<sup>153</sup> Kai asmuo dėl pablogėjusios sveikatos būklės nebegali dirbti ankstesnio darbo; kai profesinės reabilitacijos programa buvo nutraukta dėl asmens sveikatos būklės pablogėjimo, kai programa buvo nutraukta dėl nėštumo ir gimdymo atostogų ar atostogų vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai; kai profesinės reabilitacijos programa buvo nutraukta dėl to, kad asmuo buvo laikinai nedarbingas dėl ligos ar šeimos nario slaugos; kai asmeniui iš pradžių buvo suteikta išvada, kad profesinėje reabilitacijoje dalyvauja jam nėra tikslinga, bet pasikeitė asmens darbingumo lygis.

<sup>154</sup> Lietuvos darbo birža. Profesinės reabilitacijos rezultatai. Priinama:

[https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/prof\\_reab\\_rezultatai.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/prof_reab_rezultatai.aspx) [žiūrėta 2018. 09 06].

**Priemonės Nr. 09.4.2-ESFA-V-715 „Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas“ atvejo studija**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 25,92 mln. €                                                                                                                                                                                            |
| Analizuota tikslinė grupė:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Švietimo sistemos darbuotojai                                                                                                                                                                           |
| Analizuotos mokymo veiklos:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Neformalusis profesinis mokymas, švietimo vadybos, bendrųjų ir dalykinių gebėjimų srityje (įskaitant rengimą darbui su naujai parengtomis programomis, metodikomis, mokymo priemonėmis ir nauja įranga) |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Priemonė numatyta pagal 9.4.2 uždavinį, kuriuo siekiama sukurti sąlygas ir paskatas mokymuisi visą gyvenimą (MVG), užtikrinant veiksmingą pagalbą tobulinantis. Šio uždavinio tikslai, tiesiogiai susiję su švietimo sistemos darbuotojais, yra nukreipti į: 1) kvalifikacijos tobulinimo galimybių praplėtimą profesinio mokymo įstaigų (PMĮ) ir suaugusiųjų mokymo įstaigų pedagoginiams darbuotojams Lietuvos ir užsienio aukštosiose mokyklose ir 2) sėkmingų priemonių, kuriomis švietimo lyderiams suteiktos kompetencijos vykdyti kokybinius pokyčius mokymo įstaigų veiklose, tęsimą. Šios priemonės tikslas yra sukurti sąlygas ir paskatas MVG, teikiant formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugas įvairioms besimokančiųjų grupėms<sup>155</sup>.</p> <p>Priemonėje numatomi mokymai yra <b>tinkama</b> veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemos, susijusios su nepakankamu MVG lygiu, iš dalies egzistuoja dėl švietimo sistemos darbuotojų žinių, įgūdžių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo. Remiantis 9.4.2. uždavinio aprašymu, tikimasi, kad sustiprintos švietimo sistemos darbuotojų kompetencijos užtikrins geresnę teikiamų mokymo paslaugų kokybę. Geresnė švietimo paslaugų kokybė sumažins per anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių asmenų skaičių.</li> <li>• Numatyti mokymai yra tinkamiausias būdas siekiant atliepti MVG poreikį. Už priemonę atsakingos institucijos (ŠMM) atstovų nuomone, tikėtina, kad priemonės tikslą pasiekti būtų kur kas sunkiau įgyvendinant vien tik alternatyvias veiklas. Pavyzdžiui, ŠMM atstovų teigimu, mažai tikėtina, kad priemonės suaugusiųjų tikslinė grupė būtų pakankamai motyvuota savarankiškai mokytis nuotoliniu būdu, e. priemonėmis, užsiimtų savišvieta ar pan. ir prisidėtų nuosavais finansiniais resursais. Projekto „Lyderių laikas 3“ (LL3) pavyzdys<sup>156</sup> rodo, kad mokymai veikia kaip „rišamoji medžiaga“ – mokymų metu dalyviai sužino apie kitas projekte vykdomas veiklas, susipažįsta su prieinama medžiaga, švietimo sistemos darbuotojai įgauna reikiamą motyvaciją kurti pokyčius bei imtis kitų veiklų.</li> <li>• Mokymai skatina investicijų papildomumą. Priemonę administruojančios ŠMM atstovų nuomone, tikslinė grupė – švietimo sistemos darbuotojai – yra linkusi mokytis, tačiau nėra linkusi investuoti savo lėšų. Todėl, tikėtina, kad grynieji efektyvumo nuostoliai (angl. <i>deadweight loss</i>) šiuo atveju nėra ženklūs. Projekto LL3 pavyzdys rodo, kad sistemiški mokymai nebūtų įmanomi be ESF investicijų (mokymai vyksta 45 savivaldybėse, tačiau tikėtina, kad be ES investicijų šis skaičius būtų kur kas mažesnis, mokymai nebūtų koordinuojami tarpusavyje). Kaip rodo KPMPC įgyvendinamo projekto atvejis<sup>157</sup>, tikimybę, kad už mokymus mokytojai mokėtų patys, stipriai mažina nedideli mokytojų atlyginimai – panašių vienos dienos mokymų kaina yra apie 100 eurų. Be to, mokymai yra privalomi tik tiems mokytojams, kurie nori kelti savo kvalifikacijos lygį (pvz., įgyti mokytojo metodininko statusą). Todėl už mokymus mokėtų tik tie mokytojai, kurie būtų suinteresuoti formalios kvalifikacijos lygio kėlimu. O priemonės mokymai skatina dalyvauti mokymuose ir tuos mokytojus, kurie nėra suinteresuoti kelti savo formalią kvalifikaciją.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                         |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Finansuojami mokymai <b>atitinka</b> švietimo sistemos darbuotojų poreikius, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą stipriausiai jaučia švietimo sistemos darbuotojai. Švietimo ir mokslo srities prioritetų 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui strateginiame vertinime<sup>158</sup> išskirti pagrindiniai Lietuvos švietimo sistemos trūkumai, susiję su švietimo sistemos darbuotojų kompetencijomis: 1) bendrojo ugdymo kokybė kenčia nuo nepakankamai atsinaujinančio pedagoginio personalo, ugdymo procese trūksta naujausių technologijų taikymo; 2) profesinio mokymo srityje 2007–2013 m. vykdyti mokymo infrastruktūros gerinimo veiksmai turi būti tęsiami remiant kokybinius pokyčius šioje srityje – ypač svarbu sustiprinti profesijos mokytojų ir andragogų technologines ir kūrybines kompetencijas bei</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                         |

<sup>155</sup> Šioje atvejo studijoje analizuojami šie priemonės projektai: Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3“, Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ ir Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-02-0001 „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas“.

<sup>156</sup> Čia ir kitur žr. Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3“ projekto atvejo studiją.

<sup>157</sup> Čia ir kitur žr. Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ projekto atvejo studiją.

<sup>158</sup> VPVI, PPMI Group ir EKT (2014). Švietimo ir mokslo srities prioritetų 2014–2020 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiui strateginis vertinimas. Galutinė ataskaita.

[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas\\_ESSP\\_Neringos/Ataskaitos\\_2011MVP/Svietimo\\_ir\\_mokslo\\_srities\\_prioritetu\\_2014-2020\\_programavimo\\_laikotarpiui\\_strateginis\\_vertinimas.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Ataskaitos_2011MVP/Svietimo_ir_mokslo_srities_prioritetu_2014-2020_programavimo_laikotarpiui_strateginis_vertinimas.pdf) [žiūrėta 2018 09 18].

kitas prielaidas, kurios užtikrintų kokybišką profesinį mokymą ir suaugusiųjų švietimo įstaigų valdymą. ESF finansuojamų veiklų švietimo ir mokslo srityje įgyvendinimo rezultatų analizėje<sup>159</sup> teigiama, kad praėjusiais laikotarpiais daugiausia buvo investuojama į aukštojo mokslo produktus. Tačiau aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys yra tris kartus labiau linkę dalyvauti MVG veiklose nei asmenys, turintys tik bendrąjį išsilavinimą<sup>160</sup>. Todėl ši priemonė tikslingai investuoja į bendrojo ugdymo, profesinio ir suaugusiųjų mokymo įstaigų mokytojų kompetencijų tobulinimą. Pagal šią priemonę suplanuoti projektai dažniausiai yra tęstiniai (pasiteisinę) projektai (panašūs buvo finansuojami 2007–2013 m. ES struktūrinių fondų lėšomis).

- Svarbu paminėti, kad įgūdžių turinys ir poreikis detaliau analizuojamas projektų, o ne priemonės lygmeniu:
  - Įgyvendinant projektą „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų ugdymas“, projekto vykdytojas VšĮ Ugdymo plėtotės centras (UPC), prieš kurdamas mokymų programas, atliko dalykinių bei bendrųjų kompetencijų tobulinimo poreikio ir turinio analizę (atskirai analizuotos dalykinės<sup>161</sup> ir bendrosios<sup>162</sup> kompetencijos – atlikti interviu, fokus grupės su pedagogais ir švietimo ekspertais);
  - Prieš pradėdant projekto LL3 veiklas, kiekvienoje savivaldybėje buvo atliktas tyrimas, kurioje švietimo srityje labiausiai reikalingi pokyčiai;
  - KPMPC įgyvendinamo projekto atveju, projekto vykdytojai, rengdami projekto paraišką, atliko rinkos tyrimą ir mokytojų (įskaitant PMĮ mokytojų) apklausas, be to, lektoriai kiekvienų mokymų pradžioje organizuoja refleksiją su dalyviais apie jų poreikius bei lūkesčius ir taip koreguoja kiekvienų mokymų programą pagal konkrečių susirinkusių asmenų poreikius.
- Priemonė iš dalies suteikia žinias ir gebėjimus, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas rinkoje. Siekiant sukurti sąlygas ir paskatas MVG plėtrai, nepakankamai dėmesio skiriama andragogams (suaugusiųjų švietėjams).<sup>163</sup> Teigiamas ryšys tarp švietėjų pirminio ir tęstinio mokymosi ir teigiamo pokyčio suaugusiųjų švietime įrodytas mokslinių tyrimų<sup>164</sup>. Taigi, švietėjų kompetencijos ir nuolatinis jų tobulinimas yra esminis MVG plėtos veiksnys. 2017 m. profesinio mokymo apžvalgoje<sup>165</sup> nurodoma, kad keturi penktadaliai profesijos mokytojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, tačiau tik pusė jų turi pedagogo kvalifikaciją. Kita pusė profesijos mokytojų bazinės pedagogines ir psichologines žinias, suteikiančias teisę dirbti mokytoju, yra įgiję pedagoginių-psichologinių žinių kurso (PPŽK) metu. Nemažai apžvalgos duomenų, įskaitant PMĮ vadovų nuomones, rodė vadinamojo PPŽK silpnumą. Profesijos mokytojai ir kiti mokymo specialistai turi mokėti taikyti suaugusiųjų motyvavimo metodus, pažinti individualius jų poreikius, vertinti daromus pasiekimus ir pažangą. Šios priemonės projektai iš dalies prisideda prie pedagoginių ir ypač andragoginių kompetencijų trūkumo – jie koncentruojasi į bendrojo ugdymo mokytojus, švietimo sistemos darbuotojų vadybines kompetencijas ir kvalifikacijos tobulinimo stažuotes užsienyje.
- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius. Neformalūs, trumpalaikiai mokymai yra tinkamiausia mokymų forma pedagogams ir kitiems švietimo sistemos darbuotojams, kadangi alternatyva – pirminio profesinio mokymo programos – yra nepriimtinos šiai tikslinei grupei dėl mokymų trukmės ir plačios programos apimtys. Pagal šią priemonę finansuojamas platus spektras mokymų, kurie yra paskirstyti skirtingoms tikslinėms grupėms pagal poreikį:
  - Pagal projektą „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas“<sup>166</sup> finansuojami ne tik tradiciniai mokymai, bet ir trumposios dalykinės stažuotės kitose gerosios praktikos ES šalyse, mini-mokymai (trijų dienų mokymai, kurie yra „atvežami“ į mokyklas), inovacijų forumai, kuriuose dalyvauja ne tik švietimo bendruomenė, bet ir verslo atstovai, kuriantys švietimo inovacijas (atrinktos geriausios inovacijos išbandomos bendrojo ugdymo mokyklose). Kiekvienai veiklai nustatomos prioritetinės tikslinės grupės (pvz., mini-mokymuose pirmenybė dalyvauti teikiama mokykloms, gavusioms savivaldybės švietimo skyriaus rekomendaciją ar pritarimą konkrečios tematikos mokymams, atsižvelgiant į išorinio vertinimo rezultatus arba rekomendacijas, bei tautinių mažumų mokykloms). Mini-mokymai, kurie yra „atvežami“ į mokyklas, skiriami toms mokykloms, kurioms mokymai yra reikalingiausi (mokyklai tereikia pasirūpinti patalpa bei įranga, reikalinga mokymams).
  - Pagal projektą LL3 vykdomi trijų tipų mokymai: formalios magistro programos studijos, neformalūs mokymai, kurių kiekvienas trunka keletą mėnesių (200 val.) ir apima šešias dienas kontaktinių užsiėmimų, bei vienos dienos mokymai. Kiekvienas dalyvis gali rinktis jam naudingiausią mokymų formą, atsižvelgdamas į savo poreikius.

<sup>159</sup> PPMI Group ir VPVI (2013). Europos socialinio fondo finansuojamų veiklų švietimo ir mokslo srityje įgyvendinimo rezultatų analizė. Galutinė ataskaita. [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/365\\_7f8264f6d84b7a5461611a1bfb4d4ca0a.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/365_7f8264f6d84b7a5461611a1bfb4d4ca0a.pdf) [žiūrėta 2018. 09 18].

<sup>160</sup> Cedefop (2017). Investing in skills pays off: the economic and social cost of low-skilled adults in the EU. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 60. <http://dx.doi.org/10.2801/23250> [žiūrėta 2018 09 18].

<sup>161</sup> Žr.: <https://www.upc.smm.lt/projektai/bendal/failai/Tyrimo-ataskaita-Dalykines-kompetencijos.pdf> [žiūrėta 2018 09. 18].

<sup>162</sup> Žr.: <https://www.upc.smm.lt/projektai/bendal/failai/Tyrimo-ataskaita-Bendrosios-kompetencijos.pdf> [žiūrėta 2018 09 18].

<sup>163</sup> „Visionary Analytics“ (2018) Mokymosi visą gyvenimą atvejo studija.

<sup>164</sup> European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015). An in-depth analysis of adult learning policies and their effectiveness in Europe.

<sup>165</sup> Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras (2017). Profesinio mokymo būklės apžvalga.

<https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2017/09/Profesinio-mokymo-bukles-apzvalga-2017.pdf> [žiūrėta 2018 09 18].

<sup>166</sup> Informacija apie projektą prieinama adresu [www.upc.smm.lt](http://www.upc.smm.lt) [žiūrėta 2018 09 18].

- o Pagal KPMPK įgyvendinamą projektą vykdomi neformalūs dviejų dienų mokymai. Kiekvienas dalyvis gali rinktis jam patrauklią mokymų temą, o mokymų trukmė pritaikyta pedagogų darbo specifikai – ilgesniam laikui mokytojams būtų pernelyg sunku palikti darbą mokykloje, o trumpesni mokymai ar mokymai, vykstantys jų mokyklose, neleistų jiems taip gerai susitelkti į mokymus ir atsitraukti nuo einamųjų darbų.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

Stebėsenos sistema yra **menkai tinkama** mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Formalūs rodikliai neapima visų dimensijų, kuriose siekiama poveikio mokymais (remiantis Kirkpatricko modeliu):
  - o Skaičiais 3, 4 ir 5 pažymėti rodikliai matuoja mokymų mastą – kiek asmenų dalyvavo ESF veiklose (mokymuose).
  - o Mokymų **indėlio** lygmuo (t. y. objektyvus programų vertinimas ir dalyvių nuomonė apie mokymus) rodikliuose nėra stebimas.
  - o Tik pirmasis rodiklis netiesiogiai matuoja **išmokimą** (t. y. įgytas / patobulintas kompetencijas ar žinias). Šis rodiklis matuoja tik formaliai pripažįstamas kvalifikacijas, tačiau neapima neformalių programų suteikiamų kompetencijų.
  - o Mokymų dalyvių **elgesio** (t. y. ar taikomos įgytos / patobulintos žinios ir kompetencijos praktikoje) rodikliai nestebimi.
  - o Skaičiumi 2 pažymėtas rodiklis mokymų poveikį matuoja tik netiesiogiai, kadangi aukštesnis MVG lygis nebūtinai reiškia patobulintas žinias ir kompetencijas – MVG lygis yra prielaida kompetencijų pokyčiams.
- Rezultato rodikliai yra kokybiški, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais: konkretūs, lengvai išmatuojami, jiems įvertinti pakanka duomenų, institucijoms priskirta atsakomybė už rodiklio matavimą, taip pat rodikliai siekia reikšmingų rezultatų bei jų pasiekimas yra apibrėžtas laike. O produkto rodikliai yra iš dalies kokybiški: trečias ir penktas rodikliai yra nepakankamai konkretūs – rodikliuose apibūdinami „švietimo įstaigų darbuotojai“ ir „asmenys“ nėra vienareikšmiškai atskirti, todėl matuojant rodiklių reikšmę gali atsirasti skirtingų interpretacijų.
- Rodikliai neleidžia nustatyti mokymų poveikio vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu. Visi rodikliai, išskyrus antrąjį, apskritai nėra pajėgūs įvertinti poveikio, o antrasis rodiklis įvertina mokymų poveikį tik netiesiogiai.
- Remiantis Kirkpatricko modeliu, S.M.A.R.T. kriterijais bei pagal šią priemonę finansuojamų LL3 ir KPMPK projektų gerąją praktiką, papildomi ir (ar) modifikuoti rodikliai leistų geriau išmatuoti mokymų naudą:
  - o Trečio ir penkto rodiklių tikslinės grupės turėtų būti aiškiau atskirtos. Prie rodiklio „Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas“ turėtų būti pažymima, kad rodiklis skaičiuojamas nuo asmenų, kurie nėra švietimo sistemos darbuotojai, dalyvavę ESF veiklose.
  - o Mokymų indėlis galėtų būti vertinamas po kiekvienų mokymų, su lektorių pagalba, dalyviams išdalijant vertinimų anketas arba vykdant neformalią refleksiją apie dalyvių nuomonę apie mokymus. Susisteminti vertinimų duomenys būtų naudojami mokymams tobulinti.
  - o Mokymų dalyvių elgesys ir nauda individui (poveikis) galėtų būti vertinamas vykdant mokymų dalyvių apklausas praėjus vienam, trims ir šešiems mėnesiams po mokymų ir klausiant, kaip pasikeitė jų veikla po mokymų, kokias įgytas naujas / patobulintas žinias ir įgūdžius dalyviai taiko savo veikloje.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                             | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                           |               |         |           |         |          |
| 1. Asmenų, kurie įgijo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją po dalyvavimo ESF veiklose, dalis                        | +             |         | +/-       |         |          |
| 2. Mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje                                                           |               |         |           |         | +/-      |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                            |               |         |           |         |          |
| 3. Švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas | +             |         |           |         |          |
| 4. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius            | +             |         |           |         |          |
| 5. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas                      | +             |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.             |               |         |           |         |          |

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                                             | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Šąsaja su laiku |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                           |             |                |               |               |                 |
| 1. Asmenų, kurie įgijo valstybės pripažįstamą kvalifikaciją po dalyvavimo ESF veiklose, dalis                        | +           | +              | +             | +             | +               |
| 2. Mokymosi visą gyvenimą lygis 25–64 metų amžiaus grupėje                                                           | +           | +              | +             | +             | +               |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                            |             |                |               |               |                 |
| 3. Švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas | +/-         | +              | +             | +             | +               |



|                                                                                                                                     |     |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|---|
| 4. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius                           | +   | + | + | + | + |
| 5. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas                                     | +/- | + | + | + | + |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“. |     |   |   |   |   |

#### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas)

Mokymų įgyvendinimas yra **efektyvus**, nes:

- Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai. 2014–2020 m. ES investicijų laikotarpiu yra naudojami supaprastinimai – fiksuotieji įkainiai, kurie keturiuose iš penkių šios priemonės projektuose naudojami mokymo veikloms organizuoti. Šie fiksuotieji įkainiai turi būti pagrįsti projekto vykdytojo pateiktais dokumentais, kuriais įrodomas pasiektas rezultatas. Projekto LL3 patirtis rodo gerą praktiką atsisakant finansuoti veiklas, kurios nėra būtinos tiesioginiams mokymų tikslams pasiekti (pvz., dalyvių maitinimas, kelionės į mokymų vietą, patalpų nuoma). Didžiausia mokymų lėšų dalis skiriama didžiausią pridėtinę vertę kuriančioms veikloms – lektorių užmokesčiui. KPMPC projekto vykdytojai pastebi, kad jie jau pasiekė stebėsenos rodiklio siekiamą reikšmę, panaudoję tik pusę biudžeto.
- Mokymų programų trukmės optimalumas skiriasi tarp projektų. KPMPC projekto atveju, programos trukmė yra optimali. O projekto LL3 patirtis rodo, kad įvadinis mokymų modulis yra ištęstas ir galėtų būti sutrumpintas.
- Sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni. Projekto LL3 vykdytojų teigimu, sumažinus sąnaudas, tektų mažinti lektorių užmokesį, kadangi projekto lėšos jau yra optimizuotos, atsisakant mažą pridėtinę vertę kuriančių veiklų. KPMPC apie įgyvendinamą projektą teigia, kad alternatyva – organizuoti mokymus ne viešbučiuose, o mokyklose – vietoj sutaupyti kaštų gali sukelti kokybės trūkumų (mokymų vykdymas mokytojų darbo vietoje, pamokų metu, gali blaškyti jų dėmesį).

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies** leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygmenimis, mokymų kokybė menkai užtikrinama indėlio, išmokimo ir elgesio lygmenimis:
  - Mokymų **indėlis** vertinamas nepakankamai. Vadovaudamasi teisės aktais, ŠMM 2014–2020 m. ES investicijų laikotarpiu turi galimybę ir yra pasirengusi atitinkamas procedūras vykdyti projektų patikras vietoje, tačiau kol kas nėra to atlikusi. Be to, mokymų vykdymui yra sudaromi ir ESFA teikiami bei tvirtinami projektų mokymų grafikai, o esant pasikeitimams projektų vykdytojai privalo nustatytais terminais informuoti ESFA (ŠMM šiuo atveju informuoti nereikia, nes yra sudarytos dvišalės projektų sutartys tarp projekto vykdytojo ir agentūros). Prievolė pranešti apie planų pasikeitimus sudaro galimybę ESFA kontroliuoti mokymus vykdančių projektų resursų paskirstymą ir kitas objektyvias sąnaudas, kurios atsispindi projektų mokymų grafikuose.
  - Išmokimo** lygmuo taip pat vertinamas nepakankamai. Šios priemonės lygiu dalyvių žinių ir įgūdžių pokytis nėra tikrinamas testais ar kitais objektyviais kriterijais, taip pat nėra atliekamas ir subjektyvus (dalyvių) vertinimas (žr. H3 vertinimą).
  - Dalyvių **elgesio** pokyčiai priemonės lygiu nėra vertinami (žr. H3 vertinimą).
- Atskirų projektų patirtis rodo, kad projekto lygiu mokymų kokybė yra vertinama. Pavyzdžiui, LL3 mokymus nuolat prižiūri kuratorių ir koordinatorių komanda, kuri stebi mokymų procesą, dalyvių reakciją ir objektyvius mokymų indėlio rodiklius, kuriuos perduoda projekto vykdytojams. Tačiau ši informacija nėra susistemtinama. KPMPC įgyvendinamo projekto atveju, mokymų kokybė užtikrinama viešųjų pirkimų būdu (vadovaujantis ekonominio naudingumo principu), atsiirenkant lektorius ir vertinant jų kompetenciją ne tik pagal jų paruoštą pasiūlymą, bet ir gyvai klausant jų prezentacijos prieš vertinimo komisiją.
- Sistema ir gairės leidžia palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje bei įvertinti visų, o ne pavienių mokymo veiklų kokybę, tačiau kol kas šios priemonės atveju (mokymų tematika) kokybės kontrolės vertinimas nėra suplanuotas. ŠMM, vykdydama švietimo sistemos reformą, inicijuoja ir atlieka atitinkamų švietimo sričių analitinius ir (ar) poveikio vertinimo tyrimus. Į šių tyrimų apimtį pateko ir ESFA finansuojamų veiklų švietimo ir mokslo srityje įgyvendinimo rezultatų analizė<sup>167</sup> (PPMI Group ir VPVI, 2013), kurioje buvo vertinamas visų mokymo veiklų poreikis ir tikslumas pagal tikslines grupes. Kita vertus, tokie vertinimai yra atliekami itin retai. Be to, nors prielaidos lyginti mokymų kokybę tarpusavyje yra, atskirų projektų lygmeniu tai nėra daroma.

#### H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies** leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

<sup>167</sup> PPMI Group ir VPVI (2013). Europos socialinio fondo finansuojamų veiklų švietimo ir mokslo srityje įgyvendinimo rezultatų analizė. Galutinė ataskaita. [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/365\\_7f8264f6d84b7a5461611a1bfbd4ca0a.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/365_7f8264f6d84b7a5461611a1bfbd4ca0a.pdf) [žiūrėta 2018 09 18].

- Yra reglamentuotos kontrolės priemonės, kuriomis siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą. Projektų vykdytojai, siekdami užtikrinti teisingą, efektyvų bei skaidrų turto ir lėšų naudojimą, privalo laikytis priemonės finansavimo sąlygų aprašo (PFSA) ir kitų teisės aktų nuostatų<sup>168</sup>, kuriais reglamentuojama ES fondų investicijų panaudojimo finansinė drausmė. Vadovaujantis šiomis taisyklėmis, projektų išlaidų tinkamumą vertina ir prižiūri ESFA, kuri taip pat vykdo patikras vietoje mokymų veiklų organizavimo metu. ŠMM pavaldžios įstaigos nustatytu dažnumu teikia metines ar kitas finansines ataskaitas, taip pat ŠMM atlieka auditus.
- Kontrolės priemonės gana efektyvios siekiant išvengti dvigubo finansavimo atvejų. Vertinamas kiekvienos priemonės galimas veiklų dubliavimas su kitų priemonių ar ankstesniame ES fondų investicijų etape vykdytų projektų veiklomis. Projektų finansavimo sąlygų aprašuose atitinkamai įrašoma, kad tokios dubliuojančios išlaidos nėra tinkamos finansuoti arba tinkamos finansuoti tik projekto vykdytojo sąskaita.
- Mokymų finansavimo ir administravimo sistema negarantuoja mokymų proceso skaidrumo, tačiau yra įsivyravusi geroji praktika procesą organizuoti skaidriai. ŠMM atstovų teigimu, vyrauja praktika už projekto veiklų įgyvendinimą paskirti atsakingus darbuotojus – veiklų vadovus, atsakingus už bendravimą su paslaugų teikėjais ir veiklų stebėseną. Jų funkcijos (tarp jų ir veiklos užtikrinimo kokybė) įprastai būna apibrėžtos pareiginėmis instrukcijomis. ŠMM atstovų teigimu, jei projektų vykdytojai turi pakankamai kvalifikuotų žmoniškųjų išteklių projektui įgyvendinti ir laikosi mokymų proceso reglamentavimo tvarkos, jie nepatiria didelių proceso nesklaidumų.

#### H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų

Tikėtina, kad mokymai **iš dalies pagerins** švietimo paslaugų kokybę, nes:

- Priemonė, kurioje numatyti mokymai, yra gana plati, kad turėtų poveikį bendrojo lavinimo sistemos problemų sprendimui, pavyzdžiui:
  - Projekto LL3 kiekvienos mokymo programos tikslas yra įgyvendinti nors vieną realų pokytį – inovatyvų projektą mokymų dalyvių darbo aplinkoje. Pavyzdžiui, bendrojo lavinimo mokytojai, dalyvavę mokymų programoje, įgyvendino projektą, kuriuo siekiama padidinti drausmę mokykloje pertraukų metu.
  - Projekto „Bendrojo ugdymo mokytojų bendrųjų ir dalykinių kompetencijų tobulinimas“ inovacijų forumai įtraukia ne tik pedagogus, tačiau ir švietimo bendruomenę ir netgi verslą. Atrinktos įmonių sukurtos septynios inovacijos bus išbandytos net 28 savivaldybėse (kiekviena inovacija keturiuose mokyklose)<sup>169</sup>.
- Priemonėje suplanuoti projektai turi teigiamą poveikį pagal Kirkpatricko modelio lygmenis:
  - LL3 projekto mokymų metu dalyviai teigė, kad mokymų metu įgijo naujų įgūdžių ir žinių (išmokimo lygmuo), taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius savo veikloje (elgesio lygmuo), o mokymų poveikis užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimui buvo teigiamas individo, organizacijos ir visuomenės lygmeniu (poveikio lygmuo).
  - KPMPC projekto atveju PMĮ mokytojams suteikiamos žinios ir įgūdžiai, siekiant „užkaišyti“ dideles pedagoginio išsilavinimo spragas (išmokimo lygmuo).
- Mokestinės / finansinės lengvatos ir kt. motyvacijos didinimo priemonės (pvz., papildomos atostogos, mokymų stipendijos ar kt.) bei darbo santykių reguliavimas, kuris tiesiogiai siejamas asmens kvalifikaciją ir gaunamą darbo užmokestį, galėtų motyvuoti švietimo sistemos darbuotojus aktyviau dalyvauti mokymuose, kelti kvalifikaciją ir didinti mokymų orientaciją į rezultatą. Pavyzdžiui, švietimo sistemoje dirbantys ir techninio pobūdžio darbus atliekantys darbuotojai (žemesnės kvalifikacijos mokyklos nepedagoginis personalas) prisidėtų prie daug geresnio mikroklimato mokyklose kūrimo ir patyčių prevencijos, jeigu įgytų specialiųjų žinių, susijusių su patyčių prevencija. Tokios nepedagoginio personalo žinios daro tiesioginę įtaką mokinių pasiekimams. Tačiau kol kas nėra teisiųjų prielaidų ir sąsajų labiau skatinti tam, kad žemesnę kvalifikaciją ir (ar) kompetencijas turintys darbuotojai būtų labiau skatinami mokytis.
- Siekiant efektyvesnio poveikio MVG sąlygoms gerinti, rekomenduojama geriau išnaudoti galimas sinergijas tarp priemonės projektų. Pavyzdžiui, koordinuoti KPMPC projektą „Suaugusiųjų švietimo sistemos plėtra suteikiant besimokantiems asmenims bendrąsias ir pagrindines kompetencijas“ su ŠAC projektu LL3. Ankstesniajame projekte („Lyderių laikas 2“) apmokyti savivaldybių su neformaliojo suaugusiųjų švietimo dirbantys darbuotojai galėtų būti įtraukiami į projekto LL3 savivaldybių pokyčių projektus. Šie projektai galėtų būti vykdomi ne tik bendrajame ugdyme, bet ir suaugusiųjų švietime.<sup>170</sup>
- Siekiant geriau atliepti rinkos poreikius, rekomenduojama daugiau dėmesio teikti andragoginių kompetencijų tobulinimui. Andragogikos studijos formaliojo ir neformaliojo švietimo programose galėtų atsirasti šioje priemonėje bei priemonėje Nr. 09.4.2-ESFA-K-714 „Formaliojo ir neformaliojo mokymosi

<sup>168</sup> Pavyzdžiui, pagrindinės taisyklės, kurios privalomos visiems ES investicijomis finansuojamų projektų vykdytojams – Projektų administravimo ir finansavimo taisyklės bei rekomendacijos dėl projektų išlaidų atitikties 2014–2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos valdymo komitetų 2014 m. liepos 4 d. protokolu Nr. 34.

<sup>169</sup> Apie inovacijų forumus, kuriuose pristatomos inovacijos, žr: <http://www.eduforums.lt/inovacijuforumai/>

<sup>170</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Mokymosi visą gyvenimą atvejo studija.



galimybių plėtra". Siūloma projektuose išskirti andragogus kaip papildomą tikslinę grupę ir finansuoti jų kvalifikacijos tobulinimą.<sup>171</sup>

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

### Priemonės Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“ atvejo studija

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 18,7 mln. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Analizuota tikslinė grupė:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Viešojo valdymo institucijų darbuotojai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Analizuota veikla:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Mokymai: viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų korupcijos prevencijos, tarnybinės (profesinės) etikos, korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo srityse stiprinimas; viešojo valdymo institucijų ir kitų perkančiųjų organizacijų darbuotojų kompetencijų viešųjų pirkimų srityje stiprinimas. |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Priemonė įgyvendinama pagal uždavinį „10.1.2. Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą“.</p> <p>Šiuo uždaviniu siekiama spręsti aukšto korupcijos lygio Lietuvoje problemą: Lietuvos korupcijos suvokimo indekso rodiklis yra vienas žemiausių tarp ES šalių narių, taip pat nėra aukšti visuomenės pasitikėjimo viešojo valdymo institucijomis rodikliai<sup>172</sup>. Priemonė yra suderinta su Nacionaline kovos su korupcija programa – ja siekiama tų pačių tikslų.</p> <p>Pagal priemonę finansavimas jau skirtas 15 projektų. Tačiau tik trijuose iš šių projektų jau buvo įvykdyti mokymai: „Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“, „Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ bei „Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0004 Viešųjų pirkimų efektyvumo didinimas metodinėmis priemonėmis“. Todėl šios priemonės atvejo studija daugiausia dėmesio skirs būtent šiais projektais finansuotų mokymų analizei (skirtingai nei projektų atvejo studijose, į visas veiklas bus žiūrima „bendriau“).</p> <p>Šioje priemonėje numatomi mokymai yra <b>tinkama veikla</b> siekiant padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Korupcijos problemos egzistuoja ne tik dėl visuomenės ir viešojo valdymo institucijų darbuotojų vertybinės sistemos iššūkių, bet ir dėl tikslinių grupių žinių ir kompetencijų trūkumo. Sprendimas vykdyti mokymus kaip vieną iš veiklų, kuriomis siekiama padidinti viešojo valdymo procesų integralumą, buvo priimtas remiantis bendrosiomis OECD rekomendacijomis, teigiančiomis, kad viena iš svarbiausių visuomenės integralumo dalių yra gebėjimų stiprinimas. Vadovaujantis šiomis rekomendacijomis, viešojo sektoriaus tarnautojų gebėjimai bei nuolatinis mokymasis taikyti aukštus integralumo standartus yra viena iš būtinųjų bendrojo integralumo sąlygų.<sup>173</sup> Nacionalinėje kovos su korupcija programoje taip pat užsimenama apie Lietuvoje egzistuojančią kovą su korupcija būtinos kvalifikacijos ir žinių stoką, prisidedančią prie bendro korupcijos lygio.<sup>174</sup></li> <li>Alternatyvios veiklos, vykdomos pagal priemonę (pvz., pasiūlymai dėl teisinio reglamentavimo tobulinimo, priemonių kūrimas, korupcijos pokyčių tyrimų valdymas ir rezultatų viešinimas, metodinių dokumentų rengimas), būtų nepakankamos (nevykdant mokymų), siekiant padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą. Vidaus reikalų ministerijos atstovės, atsakingos už šios priemonės įgyvendinimą, teigimu, neskyrus pakankamo dėmesio viešojo valdymo institucijų darbuotojų kompetencijų stiprinimui, tikėtis priemonės tikslų pasiekimo būtų neįmanoma. Inovatyvių priemonių (pvz., labiau į kovą su korupcija nukreiptos viešųjų pirkimų sistemos) įgyvendinimas neduotų siekiamos naudos, jei viešojo valdymo institucijų darbuotojai stokatų gebėjimų pasinaudoti šia sistema.</li> <li>Tikėtina, kad mokymų finansavimas ESF lėšomis tik iš dalies skatina investicijų papildomumą. Remiantis interviu su projektų ir priemonių vykdytojais, įprastai daroma prielaida, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojai būtų nesuinteresuoti stiprinti savo profesines kompetencijas nuosavomis lėšomis. Vis dėlto, vadovaujantis pagal priemonę finansuotuose mokymuose dalyvavusių asmenų apklausos rezultatais, egzistuoja tikimybė, kad ši prielaida yra teisinga ne visais atvejais. Daugiau nei 48 % į apklausą atsakiusių pagal priemonę finansuotų mokymų dalyvių<sup>175</sup> sutiko su teiginiu, kad jei grįžtų laiku atgal, būtų tuos pačius mokymus finansavę ir savo lėšomis. Be to, 45 % respondentų nuomone, tokius pat mokymus ir be ESF lėšų</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014 m. rugsėjis (pakeitimas patvirtintas 2018-04-11 sprendimu Nr. C(2018)2076).

<sup>173</sup> OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. 5. Prieinama adresu <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>

<sup>174</sup> Nacionalinė kovos su korupcija programa. Prieinama adresu <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/25c529d0cbcd11e4aaa0e90fce879681>.

<sup>175</sup> Į klausimą iš viso atsakė 141 asmuo, dalyvavęs mokymuose, finansuotuose pagal priemonę „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“.

būtų finansavusi kokia nors kita organizacija (pvz., jų darbdavys). Tai iliustruoja, kad egzistuoja tikimybė, kad ESF lėšos bent iš dalies tiesiog pakeitė kitą finansavimą. Tačiau įrodyti, kad valstybės biudžeto lėšų būtų pakakę tokios pat kokybės mokymuose apmokyti tokį pat skaičių asmenų, beveik neįmanoma. Be to, VRM atstovai akcentuoja, kad ankstesnis Lietuvos kovos su korupcija planas buvo menkai įgyvendintas būtent dėl lėšų trūkumo (tikimasi, kad ES investicijos reikšmingai padidins naujojo plano sėkmę). Papildomas finansavimas leidžia padaryti „spurtą“ įgyvendinant kovos su korupcija priemones. Remiantis vien valstybės biudžeto lėšomis, visų veiklų įgyvendinimas „iššitęstų“.

## H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius

Finansuojami mokymai **iš dalies atitinka** tikslinės grupės poreikius:

- Viešojo valdymo institucijų darbuotojai patys ne visuomet jaučia poreikį tobulinti savo įgūdžius, būtinus siekiant užtikrinti sistemos skaidrumą. Kad neretai pasitaiko atvejų, kai mokymuose dalyvauja visiškai nemotyvuoti asmenys, kurie užsiregistruoja į mokymus tik verčiami reikalavimų ar savo viršininkų, minėjo tiek asmenys, atsakingi už projektų įgyvendinimą, tiek mokymus vedantys lektoriai. Tai, kad viešojo valdymo institucijų atstovai patys ne visuomet jaučia įgūdžių, kuriuos stengiamasi stiprinti mokymų metu, trūkumą, iš dalies patvirtina ir specialiai šiam vertinimui atliktos apklausos rezultatai. Mažiau nei pusė (44 %) apklausos dalyvių į klausimą „Kaip apsisprendė dalyvauti šiuose mokymuose?“ atsakė „Apsisprendžiau pats“. Beveik tokia pati dalis respondentų teigė, kad juos dalyvauti paskatino kolegos arba darbdavys. Lektorių ir projektų vykdytojų teigimu, situacija, kai į mokymus žmonės yra atsiunčiami dėl reikalavimų, neturėtų būti vertinama tik neigiamai. Buvo minima nemažai konkrečių atvejų, kai institucijų darbuotojai atvirai reiškė nepasitenkinimą, kad privalo dalyvauti mokymuose, tačiau mokymų metu radikaliai pakeitė savo nuomonę ir pradėjo domėtis, kokiuose dar mokymuose, susijusiuose su skaidrumo užtikrinimu, jie galėtų dalyvauti. Be to, dėl skaidrumo temos specifikos, dažnai asmenys, kurie nejaučia įgūdžių trūkumo, labiausiai jų stokoja. Atsižvelgiant į tai, įmanomos dvi strategijos, kaip spręsti nemotyvuotų mokymų dalyvių problemą. Pirmoji jų – panaikinti reikalavimus, kiek kiekvienos institucijos atstovų privalo dalyvauti mokymuose ir palikti pasirinkimą patiems tikslinių grupių atstovams (panaši strategija taikoma projekte „Naujo tipo viešųjų pirkimų skatinimas“). Šiuo atveju tikėtina, kad mokymų dalyvių skaičius reikšmingai sumažėtų. Antroji strategija yra pasilikti reikalavimus ir bandyti pritraukti tam tikrą skaičių žmonių iš institucijų, kurios yra reikšmingiausios, siekiant užtikrinti viešojo valdymo procesų skaidrumą (ši strategija taikoma projekte „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“). Tačiau šiuo atveju būtina daug didesnę dėmesį skirti dalyvių motyvavimui (pvz., susitikti su tikslinių institucijų darbuotojais prieš mokymus ir praveisti bent trumpą diskusiją, galinčią įrodyti, kodėl jų dalyvavimas mokymuose yra svarbus, arba jiems patiems įrodyti egzistuojantį būtinųjų įgūdžių trūkumą).
- Suteikiamos žinios ir gebėjimai, kurių trūkumas labiausiai jaučiamas vertinant objektyviai (rinkoje). Pagirtina, kad visi pagal priemonę finansuoti projektai, kuriuose buvo numatomi mokymai, prieš teikdami paraiškas privalėjo atlikti rinkos tyrimus, kokių kompetencijų trūkumas labiausiai pastebimas ir turi didžiausią neigiamą poveikį korupcijos lygiui. Be to, buvo būtina pagrįsti mokymų temų pasirinkimo ir Nacionalinės kovos su korupcija strategijos suderinamumą. Pavyzdžiui, projekto „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytoja STT, atlikusi tyrimą ir remdamiesi senesne STT darbuotojų patirtimi, nustatė šešias sritis, su kuriomis kasdien susiduria viešojo valdymo institucijų darbuotojai ir kuriose buvo pastebimas jų kompetencijų trūkumas. Remiantis šio tyrimo rezultatais, buvo sukurtos šešios mokymų programos ir nustatyta, kokių konkrečių institucijų atstovai turi dalyvauti mokymuose. Buvo pasirinkta apmokyti institucijų, kurių situacija buvo pati blogiausia, atstovus, todėl institucijų, kurių situacija nėra tokia bloga, atstovai neapmokomi net išreiškus pageidavimą (dėl ribotų išteklių). Visa tai įrodo, kad šios priemonės atveju reikšmingas dėmesys buvo skiriamas siekiant užtikrinti, kad mokymų temų ir dalyvių atranka būtų pagrįsta.
- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai yra asmenys, jau turintys profesinę kvalifikaciją. Todėl siekiant stiprinti jų kompetencijas konkrečia gana siaura tema, neformalus trumpalaikiai mokymai atrodo kaip labiausiai pagrįstas pasirinkimas.

## H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

Stebėsenos sistema yra **iš dalies tinkama**.

- Rodikliai nepakankamai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais. Produkto rodikliai apima visas dimensijas, kuriose siekiama poveikio mokymais (kompetencijų stiprinimas korupcijos prevencijos ir tarnybinės etikos srityse; kompetencijų, reikalingų vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus, stiprinimas bei kompetencijų viešųjų pirkimų srityje stiprinimas). Tačiau rezultato rodikliai tiesiogiai nevertina šių sričių (iš esmės vertinamas tik korupcijos suvokimo pokytis). Siekiant apimti visas dimensijas, papildomai galėtų atsirasti tokie rodikliai kaip „Perkančiųjų organizacijų atstovai, teigiantys, kad viešųjų pirkimų procesas tapo skaidresnis“.
- Rodikliai apima ne visus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu). Labiausiai trūksta rodiklių, matuojančių išmokimo lygmenį. Pvz., „Mokymų dalyvių dalis, reikšmingai patobulinusi reikiamas žinias ir įgūdžius“ (gali būti matuojamas testais) arba „Mokymų dalyvių dalis, teigianti, kad reikšmingai patobulino reikiamas žinias ir įgūdžius“ (matuojama apklausomis). Pagirtina, kad egzistuoja rodiklis, kuriuo siekiama įvertinti dalyvių elgesį po mokymų (R.S.396). Panašus rodiklis turėtų būti taikomas visose priemonėse, kuriose numatyti mokymai, nepriklausomai nuo tikslinės grupės ar srities. Taip pat numatyti

rodikliai, skirti bendram visų priemonės veiklų poveikio vertinimui – siekiama patikrinti, kaip kito viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo lygis (R.N. 905 ir R.N.906).

- Rodikliai leidžia nustatyti poveikį ne tik trumpuoju, bet ir vidutiniu laikotarpiu (pvz., vertinama, kaip dalyviai taiko įgytas žinias ir įgūdžius praėjus šešiams mėnesiams nuo mokymų).
- Rodikliai yra iš dalies kokybiški, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Rodikliui R.S.396 „Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis“ šiek tiek trūksta konkretumo, nes asmenys į panašius teiginius apklausose visada yra linkę atsakyti teigiamai. Siekiant palyginamumo tarp skirtingų mokymų, bendroje stebėsenos sistemoje gali pakakti ir šio bendrojo rodiklio. Visgi, norint dalyvių elgesį įvertinti realiai, turėtų būti sudaromi kiekvieniems mokymams specifiniai klausimynai, kuriuose pateikiami konkretūs pasirinkimų variantai, kaip dalyviai gali taikyti mokymų metu įgytas žinias ir gebėjimus (pvz., „Identifikavau korupcijos atvejį savo darbo vietoje“, „Įgyvendinau naują projektą, kuriuo siekiama prisidėti prie antikorupcinės aplinkos sukūrimo“ ir pan.). Taip pat projektų įgyvendintojai turėtų susirinkti dalyvių atsakymus į atvirus klausimus „Pateikite konkrečių pavyzdžių, kaip taikote mokymų metu įgytas žinias ir gebėjimus“. Rodiklio R.N. 905 „Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis“ reikšmingumas yra nepakankamai aukštas. Labai retas asmuo žino ir domisi, kokios kovos su korupcija priemonės yra įgyvendinamos, kaip kito bendras korupcijos lygis valstybėje, todėl ir jų nuomonė apie priemonių veiksmingumą nebūtinai yra pagrįsta. Interviu su projektų vykdytojais atskleidžia, kad galimai užsibrėžtos kiek per didelės siekiamos rodiklių reikšmės. Mokymų organizatoriai susiduria su sunkumais, siekdami pritraukti reikalingą mokymų dalyvių skaičių (neretai reikalaujama dalyvauti ir nemotyvuotiems asmenims).

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultatų rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |         |           |         |          |
| 1. Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis                                                                            |               |         |           | +       |          |
| 2. Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis                                                                                                                                                                                            |               |         |           |         | +        |
| 3. Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis                                                                                                                                                                                                |               |         |           |         | +        |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |               |         |           |         |          |
| 4. Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje                                          | +             |         |           |         |          |
| 5. Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemones                                                                                                                                                                 |               |         |           | +/-     | +/-      |
| 6. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus | +             |         |           |         |          |
| 7. Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje                                                                                                                                                               | +             |         |           |         |          |
| Įtraukti tik su mokymais bent iš dalies susiję rodikliai. Todėl rodikliai R.S.395 bei P.S.412 vertinami nebus.<br>Ženklų reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                    |               |         |           |         |          |

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                            | Konkre-tumas | Išmatuoja-mumas | Pasiekia-mumas | Reikšmin-gumas | Sąsaja su laiku |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Rezultatų rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                          |              |                 |                |                |                 |
| 1. Asmenų, kurie praėjus 6 mėnesiams po dalyvavimo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje, darbe taiko įgytas žinias ir gebėjimus, dalis                                   | +/-          | +/-             | +/-            | +              | +               |
| 2. Lietuvos gyventojų, manančių, kad Vyriausybės pastangos kovoje su korupcija veiksmingos, dalis                                                                                                                                                   | +            | +               | +              | +/-            | +               |
| 3. Lietuvos gyventojų, manančių, kad iš jų prašoma ar tikimasi kyšio gaunant paslaugas, dalis                                                                                                                                                       | +            | +               | +/-            | +              | +               |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                                                                                                                                           |              |                 |                |                |                 |
| 4. Jautriose korupcijai viešojo valdymo srityse dirbančių viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas korupcijos prevencijos ar tarnybinės (profesinės) etikos srityje | +            | +               | +/-            | +              | +               |
| 5. Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemones                                                                                                                        | +            | +/-             | +              | +              | +               |
| 6. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF                                                                                                                                                                                      | +            | +               | +              | +              | +               |

|                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus |   |   |   |   |   |
| 7. Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje                                                                                                | + | + | + | + | + |
| Ženklų reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                             |   |   |   |   |   |

#### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas)

Mokymų įgyvendinimas yra **nepakankamai efektyvus**.

- Mokymams skirtos lėšos ne visuomet naudojamos efektyviai. Geruoju pavyzdžiu gali būti laikoma tai, kad visi kainų pasirinkimai yra grindžiami atliekant rinkos kainų tyrimus specialiai konkrečioms projektams arba remiantis bendrosiomis kainų nustatymo metodikomis. Tačiau dalis lėšų yra skiriama veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams siekti. Pavyzdžiui, siekiant solidumo, nemaža dalis lėšų skiriama dalyvių maitinimui, patalpų nuomai, perkamos užrašų knygtės ir pan. (žr. priemonės projektų atvejo studijas). Be to, mokymų stebėsenos metu buvo užfiksuota, kad papildomoms veikloms skiriamas per didelis finansavimas (pvz., po mokymų liko dideli kiekiai kavos pertraukėlėms skirtų užkandžių ir desertų). Mokymų vykdytojai teigė, kad taip nutinka dažnai, tačiau jie negali sumažinti kavos pertraukėlėms skiriamo biudžeto, nes jis yra užfiksuotas sutartyse dėl mokymų vykdymo. Šis pavyzdys iliustruoja, kad papildomoms veikloms skiriamas biudžetas naudojamas neefektyviai, trūksta lankstumo, pastebint trūkumus projekto metu.
- Remiantis aprašytais pavyzdžiais dėl ne visuomet efektyviai naudojamų lėšų papildomoms veikloms, galima teigti, kad egzistuoja didelė tikimybė, kad sumažinus sąnaudas mokymų rezultatai nebūtų mažesni. Maža tikimybė, kad viešojo valdymo institucijų darbuotojai daug prasčiau įsisavins žinias arba netaikys jų praktikoje, jei už pietus turėtų mokėti savo lėšomis arba jei mokymai vyktų ne viešbučiuose, o viešojo valdymo institucijų konferencijų salėse. Sumažinus išlaidas, skiriamas šioms veikloms, galėtų būti apmokomas didesnis tikslinės grupės atstovų skaičius arba samdomi dar geresni lektoriai (pvz., projekto „Naujo tipo viešųjų pirkimų skatinimas“ vykdytojai užsimeina apie planus sumažinti kavos pertraukėlėms skiriamas lėšas, siekiant pasikviesti ekspertus iš užsienio).

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai leidžia **iš dalies įvertinti** ir užtikrinti mokymų kokybiškumą.

- Nepakankamai vertinama, kaip užtikrinama mokymų kokybė remiantis pirmais trimis Kirkpatricko lygiais:
  - Mokymų indėlis** (įgyvendinimo procesas) vertinamas gana išsamiai. Stengiamasi užtikrinti, kad mokymus vesti tik būtinas kompetencijas ir kvalifikaciją turintys lektoriai. Reikalavimai mokymų organizatoriams yra nustatomi remiantis vyriausybės teisės aktais bei Valstybės tarnybos departamento rekomendacijomis dėl valstybės tarnautojų mokymų. Pavyzdžiui, Valstybės tarnybos departamento rekomendacijose nustatyta, kad mokymų organizatoriai privalo „būti įrašyti į Valstybės tarnybos departamento direktoriaus įsakymu tvirtinamą Valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų sąrašą ar į Fizinių asmenų, teikiančių mokymo paslaugas valstybės tarnautojams, sąrašą“, turėtų mokymo renginių valstybės tarnautojams organizavimo patirties.<sup>176</sup> Tai leidžia užtikrinti, kad mokymus organizuos ir ves reikalingas kompetencijas turintys asmenys. Kokybė galėtų būti dar geriau užtikrinama, jei atrenkant dėstytojus būtų atsižvelgiama ne tik į tai, ar jie atitinka formalius kvalifikacinius reikalavimus, bet ir į jų realiai turimas kompetencijas. Pavyzdžiui, turėtų būti atidžiau vertinama, kokias mokymo programas ar metodus siūlo konkretūs tiekėjai, dalyvaujantys viešuosiuose konkursuose. Kai kurių projektų vykdytojai (pvz., „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“) skiria gana daug dėmesio siekiant sužinoti, kaip dalyviai vertina kiekvienų mokymų kokybę: po kiekvienų mokymų renkamos anketos, jų rezultatai sisteminami. Ir kitų projektų, finansuojamų pagal šią priemonę, vykdytojai turėtų daugiau dėmesio skirti dalyvių grįžtamojo ryšio rinkimui. Konkrečios rekomendacijos ar reikalavimai, kaip tai daryti, galėtų būti nustatomi net priemonės lygmeniu.
  - Išmokymo** lygmuo vertinamas nepakankamai. Nėra jokių testų ar kitų veiklų, leidžiančių patikrinti, kaip pakito dalyvių žinių lygis per mokymus. Vienintelė kontrolės priemonė ir kriterijus, kuris pasitelkiamas, norint įvertinti dalyvių žinių lygį, yra ESFA reikalavimo vykdymas. Visų projektų vykdytojai, praėjus keturioms savaitėms po mokymų, susisiečia su mokymų dalyviais ir klausia jų, ar asmuo „baigęs dalyvavimą įgijo kvalifikaciją“ (kvalifikacija šiuo atveju suprantama kaip įgytos žinios). Tačiau ši kontrolės priemonė yra pernelyg biurokatiška ir formali – su labai menkomis išimtimis asmenys atsako, kad jie mokymų metu neįgijo kvalifikacijos. Todėl šis kriterijus neparodo, ar ir kiek realiai pakito asmenų žinių, įgūdžių ar kompetencijų lygmuo. Siekiant išnaudoti situaciją, kai dalyviams skambinama privalomai tik tam, kad būtų patikrinti formalūs ir biurokatiški reikalavimai, projektų vykdytojai galėtų susidaryti sau papildomus klausimynus, leisiančius konkrečiau įvertinti mokymų naudą. Klausimai gali būti užduodami to paties telefoninio pokalbio su dalyviais, praėjus keturioms savaitėms po mokymų,

<sup>176</sup> Valstybės tarnybos portalas. Valstybės tarnautojų mokymai, prieinama adresu <http://portalas.vtd.lt/lt/valstybes-tarnautoju-mokymas-535.html> [žiūrėta 2018 09 09].



metu. Projekto „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ vykdytojai jau žengė pirmuosius žingsnius šios strategijos įgyvendinimo link: skambindami jie laisva forma klausinėja dalyvių, ko jie išmoko, ar jau taiko mokymų metu patobulintas žinias ir pan. Siekiant dar didesnės tokių klausimų naudos, turėtų būti sukurti išsamūs ir pastovūs klausimynai.

Viena iš pagal priemonės projektą vykdytų mokymų lektorė užsiminė, kad vesdama kitus, ilgesnės trukmės ir nefinansuotus ESF lėšomis, mokymus, pradžioje ir pabaigoje ji dalyviams išdalija žinių patikrinimo testus. Rezultatų palyginimas parodo, kokiais aspektais žinios buvo iš tiesų sustiprintos mokymų metu. Pagal priemonę ESF lėšomis finansuojami viešojo valdymo institucijų darbuotojų mokymai įprastai būna trumpalaikiai (iki 8 akademinų valandų), todėl labai išsamūs testai negalėtų būti atliekami. Tačiau mažesnės apimties žinių patikrinimai prieš ir po mokymų leistų itin efektyviai įvertinti mokymų sukurtą pridėtinę vertę.

- o Dalyvių **elgesio** pokyčiai nevertinami. Vienas iš paprasčiausių būdų tai įvertinti būtų priemonės lygmeniu nustatyti reikalavimą, kad projektą vykdytojai turėtų pateikti vertinimus, kaip mokymų dalyviai taiko mokymų metu patobulintas žinias ir įgūdžius. Apklausos arba interviu su dalyviais galėtų būti vykdomos praėjus mažiausiai pusei metų po mokymų. Taip pat galima kreiptis į viešojo valdymo institucijų ar jų skyrių vedėjus ir klausti, ar jų pavaldiniai taiko mokymų metu patobulintas žinias bei įgūdžius.
- Visuose projektuose vertinama visų mokymo veiklų kokybė *ex ante* (formuluojant reikalavimus ir atrenkant mokymų organizatorius, kurie juos geriausiai atitinka). Kai kuriuose projektuose taip pat renkami visų mokymų dalyvių atsiliepimai apie mokymų kokybę. Išankstinis kokybės vertinimas nėra pakankamas (pvz., gali pasitaikyti situacijų, kai lektorius turi patirties bei aukštą kvalifikaciją, tačiau jo darbo kokybė nėra tokia aukšta). Dėl šios priežasties, visų projektų vykdytojai turėtų rinkti dalyvių atsiliepimus bei patys stengtis įvertinti mokymų įgyvendinimo kokybę.
- Mokymų kokybė tarpusavyje gali būti palyginama tik tais atvejais, kai renkami visų mokymų dalyvių atsiliepimai, vadovaujantis tuo pačiu klausimynu. Tačiau tai daroma ne visuose pagal priemonę finansuojamuose projektuose. Mokymai yra **gana kokybiški**.
- Dalyvių reakcija į mokymus yra gana teigiama. Tik 8,5 % apklausos respondentų, dalyvavusių pagal priemonę finansuotuose mokymuose, nesutinka su teiginiu „Esu labai patenkintas bendra mokymų kokybe“. Tačiau atviruose klausimuose nemaža dalis dalyvių mini tą patį taisytiną mokymų aspektą – mokymuose trūksta praktinių užduočių bei pavyzdžių.
- Remiantis ekspertiniu vertinimu, mokymus veda kompetentingi lektoriai. Tačiau dažnai mokymuose būna per daug teorijos (sąvokų aiškinimo ir pan.). Be to, mokymų užduotys nepakankamai „susiejamos su realybe“, t. y. asmenys dalyvauja kelių valandų mokymuose, jiems išduodami pažymėjimai ir tuo viskas baigiasi. Tai, ar asmuo taikys patobulintas žinias savo darbe, priklauso vien nuo jo paties. Mokymų kokybę galėtų pagerinti daugiau praktinių užduočių. Pavyzdžiui, 8 akademinų valandų mokymus būtų galima paskirstyti į dvi dienas, kurias skirtų keletas savaikių. Pirmojo susitikimo metu dalyviams galėtų būti užduodamos praktinės užduotys (pvz., įgyvendinti kokį nors projektą savo darbo vietoje; taikyti žinias ir kasdien rašyti trumpus atsiliepimus, ar pastebima elgesio pokyčių nauda ir pan.). Antrojo susitikimo metu mokymų dalyviai galėtų aptarti ir diskutuoti apie savo atliktas užduotis – namų darbus.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **tik iš dalies** leidžia užtikrinti mokymų efektyvumą.

- Kontrolės priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, nėra pakankamos. Priemonės lygmeniu nėra reikalavimo viešuosius pirkimus vykdyti remiantis ekonominio naudingumo principu. Kai mokymų organizatoriai ar lektoriai parenkami pagal mažiausios kainos kriterijų, nėra užtikrinamas geriausias kainos ir kokybės santykis (net ir tais atvejais, kai iškeliama aukšti minimalūs reikalavimai). Projektas „Naujo tipo viešųjų pirkimų skatinimas“ dėl nepakankamai struktūruoto dalyvių atrankos proceso neužtikrina, kad mokymai bus vykdomi maksimaliai efektyviai. Projekto vykdytojų teigimu, prieš mokymus jie nežino, koks skaičius asmenų dalyvaus mokymuose. Kai susirenka tik ypač mažos grupės, mokymų vykdymo procesas tampa nepakankamai efektyvus – lektoriai skiria tiek pat laiko, kaip ir situacijose, kai surenkamos didesnės mokymų dalyvių grupės.
- Veiklos, kuriomis siekiama identifikuoti sukčiavimo atvejus, vykdomos reguliariai. Įgyvendinančios institucijos bei ESFA atstovai patys vyksta į mokymus. Tačiau už priemonės įgyvendinimą atsakingo asmens teigimu, šių patikrų metu mokymų kokybė nevertinama. Pagrindinis tikslas – patikrinti, ar mokymai iš tiesų vyksta ir kiek asmenų dalyvauja.
- Ne visais atvejais užtikrinama, kad būtų išvengta dvigubo finansavimo. Pagirtina, kad buvo stengtasi suderinti visus pagal priemonę finansuojamus mokymus tarpusavyje, kad egzistuotų labai aiški riba, ko mokoma kokiam projekte. Taip užtikrinama, kad beveik identiški mokymai nebūtų organizuojami skirtinguose projektuose. Tačiau egzistuoja keletas spragų, dėl kurių neišvengiama dvigubo finansavimo. Pavyzdžiui, projekto „Naujo tipo viešųjų pirkimų skatinimas“ vykdytojai neturi jokių kontrolės priemonių, galinčių užtikrinti, kad asmuo mokymuose dalyvauja tik vieną kartą. Kalbant konkrečiau, jie mini atvejus, kai asmenims išreiškus interesą, jiems buvo leista tuose mokymuose sudalyvauti dar kartą. Tai kelia riziką, nes galimai išstumiami mokymuose dar nedalyvavę asmenys.

- Mokymų finansavimo ir administravimo sistema gana gerai leidžia užtikrinti procesų skaidrumą. Visi pirkimai vykdomi per viešųjų pirkimų sistemą. Procesus prižiūri ir kontroliuoja ne tik ESFA ir projektų vykdytojai, bet ir Valstybės tarnybos departamentas.

#### H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų

Tikėtina, kad mokymai **iš dalies prisidės** prie viešojo sektoriaus skaidrumo užtikrinimo.

- Dauguma mokymų dalyvių teigia, kad mokymų metu jie patobulino reikalingas kompetencijas ir įgijo naujų žinių (remiantis apklausos rezultatais bei interviu su mokymų dalyviais).
- Didžioji dalis mokymų dalyvių teigia, kad pritaikė mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius (93 % į apklausą atsakiusių pagal priemonę finansuotų mokymų dalyvių teigė pritaikę žinias ir įgūdžius savo veikloje). Tačiau tik 28 % apklaustųjų teigė, kad situacijos, kai jie gali pritaikyti įgytas žinias, pasitaiko retai. Be to, dalis interviu respondentų teigė, kad per metus nepasitaikė nei vienos situacijos, kur jie galėtų pritaikyti savo įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius apie viešuosius pirkimus. Tai parodo, kad mokymai veikia dalyvių elgesį, tačiau ne tokiu mastu ir ne taip reikšmingai, kaip gali būti tikimasi.
- Tikimybė, kad mokymai turėjo realų teigiamą poveikį skaidrumo procesų užtikrinimui, yra vidutinė. Už priemonių ir projektų įgyvendinimą atsakingos institucijos dar tik planuoja veiklų poveikio vertinimus. Šiuo metu nepakanka įrodymų, leidžiančių teigti, kad mokymai tikrai prisidės prie viešojo valdymo procesų atvirumo ir skaidrumo padidinimo. Įdomu tai, kad beveik visi apklausos respondentai teigia, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai. Tačiau paklausti apie realų poveikį, su konkrečiais teiginiais sutinka gerokai mažesnė jų dalis. Pavyzdžiui, tik 37 % apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad mokymai pakeitė jų požiūrį į darbą.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

### Priemonės Nr. 08.5.1-ESFA-V-423 „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ atvejo studija

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3,8 mln. €                                                       |
| Analizuota tikslinė grupė:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Socialiniai partneriai ir įmonių bei NVO atstovai <sup>177</sup> |
| Analizuota veikla:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Neformalūs mokymai                                               |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                  |
| Priemonės tikslas yra „plėtoti ir stiprinti socialinį dialogą, ugdant socialinių partnerių – darbdavių ir profesinių sąjungų – socialinės partnerystės gebėjimus, pagerinti individualių ir kolektyvinių darbo ginčų sprendimo kokybę, informuoti ir šviesti visuomenę darbo santykių reglamentavimo klausimais, skatinant moterų ir vyrų lygybės bei nediskriminavimo principų įgyvendinimą ir siekiant sukurti funkcionalią socialinės atsakomybės sistemą, kuri skatintų įmones savo veikloje taikyti socialinės atsakomybės principus – skatinti socialinį dialogą Lietuvoje ir įmonių socialinę atsakomybę“. <sup>178</sup> Priemonėje yra numatyti du projektai – „Įmonių socialinės atsakomybės skatinimas“ ir „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ (pastarojo atvejo studija pateikiama 2 priede). Šiuo metu yra įgyvendinami tik socialinio dialogo skatinimo mokymai. Projektuose numatytais mokymais yra prisidedama prie Socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016–2020 m. veiksmų plano <sup>179</sup> ir Įmonių socialinės atsakomybės 2016–2020 m. veiksmų plano <sup>180</sup> įgyvendinimo. Mokymai yra tinkama veikla siekti priemonės tikslo, nes: |                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymais siekiama spręsti žinių trūkumą socialinio dialogo ir socialinės atsakomybės srityse. Žinių trūkumas ir klaidingas šių koncepcijų suvokimas yra nurodomas kaip viena iš pagrindinių priemonių prisidėti prie šių koncepcijų plėtos.<sup>181</sup></li> <li>Numatyti mokymai yra tinkamiausias būdas siekti numatytų tikslų. Vertinimo metu (2018 m. rugsėjį) buvo pradėti tik socialinio dialogo mokymai. Įmonių socialinei atsakomybei skatinti numatytos dešimt alternatyvių veiklų<sup>182</sup>, o socialiniam dialogui – aštuonios alternatyvios veiklos<sup>183</sup>. Be mokymų alternatyvios veiklos nebūtų tokios</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                  |

<sup>177</sup> PFSA nurodyta tikslinė grupė: viešųjų ir privačiųjų juridinių asmenų vadovai ir darbuotojai, darbdavių ir darbuotojų atstovai, darbdavių ir darbuotojų organizacijos, nevyriausybinių organizacijų.

<sup>178</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl 2014-2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinimo priemonės Nr. 08.5.1-ESFA-V-423 „Socialinės atsakomybės ir socialinio dialogo skatinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimas“, 2016 m. rugpjūčio 8 d. Nr. A1-404, (Šuvestinė redakcija nuo 2017-05-20)

<sup>179</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro „Dėl socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016-2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2016 m. vasario 12 d. A1-81

<sup>180</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2016 m. vasario 12 d., A1-82

<sup>181</sup> Estep (2015). 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtos veiksmų programos priemonės „Socialinio dialogo skatinimas“ poveikio, efektyvumo ir sukurtų rezultatų vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita; LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl įmonių socialinės atsakomybės 2016-2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2016 m. vasario 12 d. Nr. A1-82.

<sup>182</sup> Konsultavimas, darbuotojų mainai, tyrimai ir vertinimai, visuomenės informavimas, įmonių socialinę atsakomybę skatinančios akcijos, metodinių leidinių socialinės atsakomybės tema rengimas, bandomųjų socialinės atsakomybės projektų įgyvendinimas, verslo tvarumo ir atsakingumo indeksų parengimas ir išbandymas, įmonių socialinės atsakomybės diegimo pažangos stebėseną, tarptautinių konferencijų organizavimas ir dalyvavimas konferencijose.

<sup>183</sup> Apskritojo stalo diskusijos, socialinių partnerių derybų organizavimas, metodinių leidinių rengimas ir atnaujinimas, efektyvių viešinimo įrankių, skirtų visuomenei, socialinio dialogo tema kūrimas ir taikymas, konferencijų darbo teisės naujovių klausimais



naudingos, kadangi mokymai yra paremti aktualiomis praktinėmis užduotimis (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją). Praeitu programavimo laikotarpiu mokymus, kaip naudingiausių veiklų, įvardijo ir patys mokymų dalyviai<sup>184</sup>. Šiam vertinimui atliktoje dalyvių apklausoje 87 % dalyvių nesutiko su teiginiu, kad kitos veiklos būtų naudingesnės nei mokymai.

- Mokymai skatina investicijų papildomumą. Galima teigti, kad gryniesiems efektyvumo nuostoliams šiame projekte nėra reikšmingi, kadangi nesant ESF finansavimo, mokymo veiklos galimai nevyktų dėl mokymus vedančių organizacijų resursų trūkumo ir (ar) pačių darbdavių nenoro skirti įmonės lėšas tokiems mokymams (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją).

## H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius.

Mokymai **atitinka** tikslinės grupės poreikį, nes:

- Yra investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia įmonių atstovai. Mokymus planuoja įmonių darbdavių ar darbuotojų atstovų organizacijos, todėl mokymų temos yra paremtos aktualiomis problemomis. Pavyzdžiui, socialinio dialogo mokymų temos yra susijusios su Darbo kodekso pakeitimais. Socialinės atsakomybės skatinimo mokymuose didelis dėmesys bus skiriamas mokymuisi rašyti socialinės atsakomybės ataskaitas. Mokymų tinkamumą tikslinei grupei parodo ir atlikta mokymų dalyvių apklausa. Net 95 % (iš 133 atsakiusių mokymų dalyvių) teigė, kad mokymai atitiko jų lūkesčius, o įgytas žinias / įgūdžius praktikoje kartais arba dažnai taiko net 82,4 % dalyvių.
- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius. Neformalus mokymų tipas sudaro galimybes mokymų organizatoriams geriau prisitaikyti prie mokymų dalyvių poreikių. Pavyzdžiui, socialinio dialogo skatinimo mokymuose mokymo medžiaga pritaikoma prie konkrečios įmonės problemų, mokymų metu keičiamas teorijos ir praktikos santykis priklausomai nuo dalyvių pageidavimų.

## H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti.

Stebėsenos sistema yra **iš dalies** tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Stebėsenos rodikliai menkai apima Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Produkto rodikliu **tiesiogiai yra stebimas mokymų mastas**. Priemone siekiama apmokyti 7 000 unikalių asmenų. Į šį rodiklį nepatenka atvirose mokymuose (t. y. mokymuose, kuriuose gali dalyvauti užsiregistravę pavieniai asmenys ir kurie nėra orientuoti konkrečiai įmonei) dalyvavę asmenys. 2018 m. rugpjūčio duomenimis, mokymų veiklose dalyvavo jau daugiau nei 1,5 tūkst. asmenų. Respondentų teigimu, siekis apmokyti 7 000 unikalių asmenų apsunkina rodiklio siekimą, kadangi mokymuose dalyviai negali dalyvauti antrą kartą, o tai sukuria papildomo darbo pritraukiant į mokymus daugiau suinteresuotų grupių (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją).
  - **Netiesiogiai pirmuoju rodikliu yra stebimas išmokymo lygmuo**. Visgi tai, kad asmuo įgijo kursų baigimo pažymėjimą, neparodo, ar praktikoje jis iš tiesų išmoko kažko naujo, kadangi niekas nepatikrina asmens žinių ir įgūdžių.
  - **Poveikio lygmuo yra tiesiogiai stebimas antruoju rodikliu, bet tik vienos temos (įmonių socialinės atsakomybės) mokymams**. Rodiklis turėtų tiesiogiai atliepti pagrindinę socialinės atsakomybės skatinimo mokymų temą – socialinės atsakomybės ataskaitų rašymą.
  - **Rodikliai nestebi mokymų indėlio ir elgesio lygmenis**. Abu šie lygmenys, vienos iš mokymus organizuojančių įstaigos teigimu, labiau stebimi neformaliai (žr. toliau).
- Priemonės stebėsenos rodikliai, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais, gali būti įvardyti kaip kokybiški. Visi trys rodikliai yra konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, reikšmingi ir turi sąsąją su laiku.

### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                  | Mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                |        |         |           |         |          |
| 1. Asmenys, kurie įgijo kvalifikaciją po dalyvavimo ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose |        |         | +/-       |         |          |
| 2. Įmonės, parengusios ir viešai paskelbusios įmonių socialinės atsakomybės ataskaitas    |        |         |           |         | +/-      |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                  |        |         |           |         |          |
| 3. ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose dalyvavę asmenys                                 | +      |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja netiesiogiai                                                |        |         |           |         |          |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                          |        |         |           |         |          |

### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                        | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsąja su laiku |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                      |             |                |               |               |                 |
| 1. Asmenys, kurie įgijo kvalifikaciją po dalyvavimo ESF lėšomis finansuojamuose | +           | +              | +             | +             | +               |

organizavimas, tarptautinių konferencijų organizavimas ir dalyvavimas konferencijose, visuomenės nuomonės apklausų atlikimas, darbuotojų mainai.

<sup>184</sup> Estep (2015). 2007–2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės „Socialinio dialogo skatinimas“ poveikio, efektyvumo ir sukurtų rezultatų vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita.

|                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| mokymuose                                                                                                                           |   |   |   |   |   |
| 2. Įmonės, parengusios ir viešai paskelbusios įmonių socialinės atsakomybės ataskaitas                                              | + | + | + | + | + |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                                            |   |   |   |   |   |
| 3. ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose dalyvavę asmenys                                                                           | + | + | + | + | + |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“. |   |   |   |   |   |

#### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas)

Mokymų įgyvendinimas **iš dalies** efektyvus, nes:

- Mokymams skiriamos išlaidos yra fiksuotos ir nustatytos projektų sutartyse. Tai turėtų sukontroliuoti mokymams skiriamus išteklius. Nors, mokymų organizatorių teigimu, esamas finansavimo ir mokymų kokybės lygis yra optimalus (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją), bet nesant instrumentų mokymų efektyvumui vertinti ir užtikrinti, nėra aišku, ar numatyti įkainiai yra optimalūs teikiamoms konkrečioms paslaugoms. Pavyzdžiui, projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ įkainiai yra paremti ESFA rekomendacijomis, kurios yra įtvirtintos SADM patvirtintose supaprastinto išlaidų apmokėjimo tyrimų ataskaitose. Nors šiose ataskaitose yra remiamasi trečiųjų šalių atliekamais rinkos kainų tyrimais, nėra užtikrinama, kad perkamų paslaugų kokybė atitinka rekomenduojamus įkainius.
- SADM atstovės teigimu, rengiant priemonės vertinimo planą, bus siekiama vertinti ir pačios priemonės efektyvumą, atsižvelgiant į kokybę, kurią galvojama matuoti projekto pabaigoje apklausiant dalyvius apie mokymų naudą.
- Mokymams skiriamos lėšos naudojamos efektyviai. Pavyzdžiui, socialinio dialogo mokymuose stengiamasi daryti 12–15 asmenų dydžio mokymų grupes, o tai leidžia daugiau diskutuoti ir atlikti praktinių užduočių (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją).

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės tik **iš dalies** leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą:

- Mokymų kokybė, remiantis Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenimis, yra menkai užtikrinama:
  - Indėlis.** Mokymų kokybę stengiamasi užtikrinti samdant arba įdarbinant kompetentingus lektorius. Socialinio dialogo mokymus įgyvendinančios įstaigos paskiria asmenis, kurie dalyvauja mokymuose ir vykdo mokymų kokybės kontrolę (nėra informacijos apie įmonių socialinės atsakomybės mokymus, nes šie dar neprasidėję). Taip pat, priklausomai nuo projekto partnerių iniciatyvos, mokymų pabaigoje yra daromos refleksijos, kuriomis remiantis yra tobulinami mokymai. Papildomi vertinimai, kurie apimtų resursus, mokymų procesą ar kitas sritis, nėra atliekami.
  - Išmokimo ir elgesio** lygmenimis mokymų kokybė užtikrinama tik iš dalies – neformaliais būdais. Kalbinti projekto atstovai pateikė pavyzdžių, kaip neformaliai galima matuoti dalyvių išmokimą ir elgesį. Pavyzdžiui, mokymus rengia arba organizuoja tikslinės grupės atstovai, kurie su įmonėmis palaiko ryšį. Todėl, projekto atstovų teigimu, praktikoje matosi, ar po mokymų įmonėse situacija pagerėjo. Tokie neformalūs būdai neleidžia formuoti sistemingų išvadų apie mokymus išmokimo ir elgesio lygmenimis. Jeigu tokios neformalios priemonės būtų atliekamos sistemingai, būtų įmanoma pamatyti bendrą vaizdą apie mokymų naudą. Tai yra aktualu atsižvelgiant į tai, kad kalbinti mokymų dalyviai nesugebėjo po kurio laiko įvardyti, ką tiksliai išmoko ar ką taiko praktikoje (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją).
- Nėra sistemos ir gairių, kurios leistų užtikrinti mokymų kokybę tarpusavyje. Vykdytų mokymų kokybė yra užtikrinama tik indėlio lygmeniu. Visgi kokybės vertinimas gali skirtis priklausomai nuo mokymų organizatoriaus, kadangi jie turi gana didelę laisvę savarankiškai organizuoti mokymus. Todėl gali skirtis mokymų kokybės vertinimas. Pavyzdžiui, projekto „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ vykdytojos teigimu, mokymų organizatoriai atlieka dalyvių apklausas, nors, vieno iš projekto partnerių atstovų teigimu, apklausos po mokymų nėra daromos. Todėl tai priklauso nuo konkretaus projekto partnerio iniciatyvos.
- Kadangi sistemingas mokymų kokybės vertinimas nėra atliekamas, nėra vertinama nei visų vykdytų mokymų kokybė, nei mokymų resursai bei procesas.

#### H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Lėšų panaudojimo efektyvumas yra užtikrinamas per nustatytus įkainius. Paslaugos teikiamos pačių partnerių arba yra skelbiami viešieji konkursai, kurie yra laimimi mažiausios kainos principu.
- Priemonėje yra vykdomos veiklos, kuriomis siekiama vengti sukčiavimo. Pavyzdžiui, mokymuose dalyvauja projekto partnerio paskirtas asmuo (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją).
- Dvigubo finansavimo prevencija yra įgyvendinama mokant tik unikalius dalyvius. Kiekvienas mokymų dalyvis turi užpildyti standartinę ESFA projekto dalyvio anketą, kurios duomenis projektų vykdytojas suveda į sistemą. Taip yra užtikrinama, kad mokymuose tas pats asmuo negalės dalyvauti antrą kartą. Visgi, mokymus organizuojančios įstaigos teigimu, tai sudaro problemų mokymų tęstinumui, kadangi asmuo, norėdamas

toliau gilinti žinias, nebegali toliau dalyvauti mokymuose (žr. „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studiją).

- Priemonėje užtikrinamas veiklų skaidrumas – atskirų mokymų vykdytojai atsiskaito projekto vykdytojams (teikiama veiklų darbotvarkė, dalyvių sąrašai, užpildytos dalyvių anketos). Projekto vykdytojas atsiskaito SADM ir teikia ketvirtines ataskaitas apie projekto veiklų eigą ir pasiektus rezultatus bei atsiskaito ESFA pagal įprastą tvarką<sup>185</sup>.

#### H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų

Mokymai **prisideda** siekiant VP nustatytų tikslų, nes:

- Priemonėje numatytais mokymais turėtų būti pasiektas siekiamas poveikis – paskatintas socialinis dialogas ir šalies įmonių socialinė atsakomybė. Numatyti mokymai yra platūs savo apimtimi ir atliepia tikslinės grupės poreikius. Visgi, nesant išmokymo, elgesio ir poveikio stebėsenos, nėra konstruktyvių galimybių patobulinti mažiau kokybiškus ar mažiau efektyvius mokymus ir taip padidinti ilgalaikę mokymų naudą.
- Realų mokymų poveikį, remiantis Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenimis, galima įvertinti tik iš dalies:
  - 2018 m. gegužės 30 d. duomenimis, stebėsenos rodiklis „Asmenys, kurie įgijo kvalifikaciją po dalyvavimo ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose“ siekė 100 % iš visų dalyvavusių 1 565 asmenų.
  - Elgesio lygmeniu mokymų poveikį galima vertinti teigiamai. Mokymų dalyvių apklausoje 82,4 % atsakiusių asmenų (iš 131) teigė, kad įgytas žinias praktikoje taiko kartais arba dažnai.
  - Atliktoje mokymų dalyvių apklausoje respondentai mokymų poveikį įvertino teigiamai. Nuo 84 % iki 93 % atsakiusiųjų (iš viso atsakė 131) teigė, kad mokymai buvo naudingi jiems asmeniškai, organizacijai, kurioje dirba, ir visuomenei bendrąja prasme.
- Kalbintų respondentų teigimu, esminiai dalykai, kurie prisideda prie didesnio mokymų poveikio, yra pačių dalyvių nusiteikimas, kad būsimi mokymai gali padėti spręsti tarp darbuotojų ir darbdavių kylančias problemas, ir lektorių kompetencija.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

<sup>185</sup> ESFA. Projektų dalyviai, prieinama adresu: <https://www.esf.lt/lt/susisiekite-su-mumis/igyvendinu-esf-projekta/projektu-dalyviai/47> [žiūrėta 2018 10 09].

## Projektų atvejo studijos

## Projekto Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002 „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ atvejo studija

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Biudžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 40,3 mln. €                                |
| Tikslinė grupė(s):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Nekvalifikuoti bedarbiai                   |
| Mokymo veikla(-os):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Profesinis mokymas ir neformalus švietimas |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                            |
| <p>Projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ tikslas – padidinti nekvalifikuotų bedarbių, registruotų teritorinėse darbo biržose, motyvaciją įsidarbinti, padėti jiems spręsti emocines, asmenybės ir bendravimo problemas, sudarančias kliūtis jų užimtumui, padėti įgyti ar patobulinti kvalifikaciją ar įgyti kompetencijų, trūkstančių darbo įgūdžių tiesiogiai darbo vietoje, integruotis į darbo rinką ir joje įsitvirtinti.<sup>186</sup> Mokymai yra <b>tinkama</b> veikla, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Numatyti mokymai yra tinkama veikla siekiant pagerinti nekvalifikuotų bedarbių padėtį darbo rinkoje. Lietuvoje bendras bedarbių, ieškančių nekvalifikuoto darbo, skaičius 2–3 kartus viršija skelbimuose siūlomų nekvalifikuoto darbo vietų skaičių.<sup>187</sup> Pagrindinė projekto veikla – profesinis mokymas ir neformalus švietimas – atliepia esminį projekto siekį – nekvalifikuotiems asmenims padėti įgyti / patobulinti kvalifikaciją ar kompetencijas.</li> <li>Numatytos alternatyvios veiklos (t. y. darbo įgūdžių įgijimo rėmimas, darbo rotacija, konsultavimas ir profesinis orientavimas) būtų nepakankamos siekti projekto tikslų. Užtat atstovų teigimu, šiame projekte, lyginant su kitais 401 priemonės projektais, didelis dėmesys ir didžioji dalis finansų buvo skirta mokymų veiklai (mokymų veiklai skirta daugiau nei 80 % projekto lėšų) dėl tikslinės grupės specifikos – šiai grupei aktualiausias kvalifikacijų ir kompetencijų įgijimas.</li> <li>Mokymai skatina investicijų papildomumą, kadangi be finansavimo pareiškėjai nebūtų tokiu mastu investavę į mokymus iš savų lėšų. Taip yra todėl, kad nekvalifikuoti bedarbiai neturi pakankamos motyvacijos mokytis, netinkamai supranta ar nesupranta mokymų naudos ir (ar) turi neigiamą ankstesnių mokymų patirtį.<sup>188</sup> Todėl tikėtina, kad gryniesi efektyvumo nuostoliai (angl. <i>deadweight loss</i>) šiuo atveju nėra dideli – nekvalifikuoti bedarbiai nėra linkę mokymų finansuoti savomis lėšomis. Šie nuostoliai galėtų būti dar mažesni, jeigu nekvalifikuoti bedarbiai būtų tiksliau atrenkami mokymo paslaugoms ir šios paslaugos būtų labiau diferencijuojamos.</li> </ul>                                                                                                            |                                            |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |
| <p>Mokymai <b>iš dalies atitinka</b> tikslinių grupių poreikius, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą jaučia tikslinė grupė. Pasirinktos projektų dalyvių mokymų programos atitinka rinkos poreikius (žr. skyrių „Ar mokymai atitinka rinkos poreikius“). Mokymų programas renka patys bedarbiai, todėl pasirinkti mokymai teoriškai turėtų atitikti kiekvieno jų asmeninius poreikius. Su projekto dalyviais yra sudaromi individualūs planai, bandoma juos nukreipti siūlant mokytis pagal tokias programas, kurių suteikiamos žinios būtų paklausios darbo rinkoje. Pavyzdžiui, didžioji dalyvių dalis įgijo darbo rinkoje paklausias profesijas (3,3 tūkst. dalyvių tapo vairuotojais, 1,8 tūkst. – grožio paslaugų specialistais, 1,2 tūkst. – virėjais, 1,1 tūkst. – statybininkais). Taip pat 2,7 tūkst. asmenų pagal įgytą profesiją pradėjo dirbti pagal individualią veiklą.<sup>189</sup></li> <li>Didesnį mokymų atitikimą tikslinei grupei leistų pasiekti platesnės apimties profesinio orientavimo paslaugos. Profesinis orientavimas yra ypač svarbus nekvalifikuotiems bedarbiams, kadangi jiems dažnai trūksta informacijos paieškos, karjeros planavimo ir kitų gebėjimų, o tai lemia klaidingai priimamus sprendimus.<sup>190</sup> Šis projektas yra išskirtinis tuo, kad tik jame viename iš šešių priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ projektų yra vykdomas profesinis orientavimas. Visgi profesinio orientavimo paslaugų mastas yra vis tiek per mažas. Profesinio orientavimo dalyvavo tik trečdalis projekto dalyvių (5 000 iš 15 400). Mažas profesinio orientavimo mastas padidina klaidingo pasirinkimo tikimybę, o tai didina mokymų neatitikimą tikslinei grupei.</li> <li>Finansuojamas mokymų tipas atitinka tikslinės grupės poreikius. Nekvalifikuotiems bedarbiams naudingiausias yra formalus mokymasis, kadangi jiems aktualiausia įgyti kvalifikaciją. Tai patvirtina ir viena iš projekto dalyvių, kuri teigė, kad jos tikslas buvo įgyti būtent kvalifikaciją, kuri jos gyvenamajame regione sudaro galimybes uždirbti daugiau. Visgi šiame projekte, lyginant su kitais projektais, buvo galima daugiau bedarbių kreipti į neformalias mokymo programas nei į formalias mokymo programas. Beveik visi projekto dalyviai turi</li> </ul> |                                            |

<sup>186</sup> Lietuvos darbo birža. Projektas "Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas". Priinama adresu [https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf\\_kompetenciju\\_didinimas.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf_kompetenciju_didinimas.aspx) [žiūrėta 2018 09 06].

<sup>187</sup> MOSTA (2018). Žmogiškųjų išteklių būklės ataskaita.

<sup>188</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

<sup>189</sup> Lietuvos darbo birža. Projektas „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“.

<sup>190</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas

dalyvauti mokymuose, o nustatyta stebėsenos rodiklio „Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją“ reikšmė – 42 %. Toks mokymų tipų pasiskirstymas būtų buvęs naudingesnis kituose priemonės projektuose (žr. „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projekto atvejo studiją). Esant tokiai situacijai, projekto vykdytojams nebuvo didelio spaudimo kreipti dalyvius į vieną ar kitą mokymų tipą, tai padėjo užtikrinti sklandesnį projekto vykdymą.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Mokymų stebėsenos rodikliai yra **iš dalies tinkami**, nes:

- Rodikliai menkai apima Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Rodikliai, lentelėje pažymėti 3 ir 4 numeriu, **netiesiogiai rodo mokymų mastą** (t. y. koks skaičius individų dalyvavo ESF finansuotose veiklose). Nepaisant to, kad mokymai yra pagrindinė projekto veikla ir UŽT turi informaciją, kiek konkrečiai dalyvių dalyvavo mokymuose, toks rodiklis nėra nustatytas.
  - Mokymų **indėlio lygmuo** (t. y. dalyvių nuomonė apie mokymus) **rodikliuose nestebimas**. Indėlio stebėseną yra identiška kaip 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje (žr. 3 hipotezę 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje).
  - Skaičiumi 1 pažymėtu rodikliu **netiesiogiai stebimas išmokymo lygmuo** (t. y. įgytos / patobulintos kompetencijos). Išmokymo lygmuo yra nukreiptas tik į formalių mokymų stebėseną. UŽT atstovų teigimu, tokį rodiklį reikėtų papildyti ir įgytų kompetencijų stebėjimu. Projekto metu nebuvo matuojama, kiek dalyviai patobulino savo turimas žinias ir gebėjimus. Yra pasitikima formalių mokymų programų organizatorių kompetencija ir jų išduodamais oficialiais dokumentais dėl mokymų baigimo, kurie ir turėtų parodyti, kokios žinios ir gebėjimai buvo įgyti. Visgi tokia pasitikėjimo praktika būtų gera, jei būtų keliami aukštesni reikalavimai tiek formalus, tiek neformalus mokymo programoms. Esant kai kurioms nekokybiškoms mokymo programoms, mokymų baigimas neužtikrina, kad dalyvis išmoko kažko naujo.
  - Nėra rodiklių, stebinčių mokymų elgesio lygmenį** (t. y. ar taikomos įgytos / patobulintos kompetencijos).
  - Antru numeriu pažymėtas rodiklis **netiesiogiai stebi poveikį individo lygmeniu**. Projekto poveikis yra matuojamas per pagrindinį taikomą mokymų efektyvumo rodiklį – įsidarbinimą. Projekto metu buvo naudojamas įsidarbinamumo rodiklis „Per kiek laiko dalyvis įsidarbino“. Visgi šis rodiklis neatspindi tų asmenų, kurie įsidarbinę greitu metu vėl pasitraukdavo iš aktyvios darbo rinkos. Todėl kituose projektuose šiuo metu yra taikomas rodiklis „Ar asmuo dirba konkrečią dieną“, kuriuo stebima, kiek procentų dalyvių yra įsidarbinę po konkretaus laiko nuo projekto pabaigos. Projekto metu įsidarbinamumas buvo matuojamas po 14 d., 3, 6 ir 12 mėn. Visgi toks poveikio rodiklis neparodo tiesioginio ryšio tarp dalyvavimo mokymuose ir įsidarbinimo, kadangi nėra aišku, ar žmogus dirba būtent dėl to, kad dalyvavo mokymuose.
- Stebėsenos rodikliai, remiantis S.M.A.R.T. kokybės kriterijais, gali būti laikomi kokybiškais. Projekto produkto rodikliai ir pirmu numeriu pažymėtas rezultato rodiklis atitinka visus S.M.A.R.T. kriterijus, o įsidarbinimo rezultato rodiklis tik iš dalies atitinka išmatuojamumo ir sąsajos su laiku kriterijus. Šis rodiklis yra sunkiau išmatuojamas, nes tiesioginis ryšys tarp mokymų ir įsidarbinimo (jei tai nėra trišalė mokymų sutartis) yra sunkiai pamatuojamas. Bedarbiui asmeniui po dalyvavimo projekte reikia įsidarbinti per 28 kalendorines dienas, o tai yra, respondentų teigimu, gana mažas laiko tarpas.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                              | Mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                            |        |         |           |         |          |
| 1. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                                   |        |         | +/–       |         |          |
| 2. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą          |        |         |           |         | +/–      |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                             |        |         |           |         |          |
| 3. Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose                                  | +/–    |         |           |         |          |
| 4. Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose, iš kurių: ilgalaikiai bedarbiai | +/–    |         |           |         |          |

Ženklių reikšmė: +/- – matuoja netiesiogiai.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                              | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Realistiškumas | Sąsaja su laiku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                            |             |                |               |                |                 |
| 1. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                                   | +           | +              | +             | +              | +               |
| 2. Dalyviai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą          | +           | +/–            | +             | +              | +/–             |
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                             |             |                |               |                |                 |
| 3. Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose                                  | +           | +              | +             | +              | +               |
| 4. Bedarbiai, įskaitant ilgalaikius bedarbius, dalyvavę ESF veiklose, iš kurių: ilgalaikiai bedarbiai | +           | +              | +             | +              | +               |

Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.



**H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)**

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies** efektyvus:

- Projekto metu įgyvendinamų mokymų efektyvumas yra užtikrinamas tik iš dalies. Projekto metu nėra vykdoma sąnaudų-naudos analizė, nors teoriškai tai būtų įmanoma padaryti: UŽT stebi dalyvių įsidarbinamumą (po 14 d., 3, 6, 12 ir 18 mėn.) rodiklius ir žino kiekvieno dalyvio finansavimo duomenis. Praktikoje efektyvumas siekiamas tik tokiu atveju, jei yra kelios tokios pačios kokybės, bet skirtingos kainos programos – tuomet bedarbių bandoma kreipti į pigesnę programą.
- UŽT atstovų teigimu, vertinti šio projekto mokymo veiklas remiantis sąnaudų-naudos santykiu nebūtų tikslinga, kadangi kiekvienas atvejis yra unikalus. Pavyzdžiui, nemotyvuotas asmuo iš brangių ir kokybiškų mokymų gali gauti minimalią ar negauti jokios naudos. Didesnis dėmesys konsultavimui ir orientavimui bei kuriama dalyvių statistinio profilavimo sistema turėtų išspręsti šią problemą, kadangi tai turėtų nukreipti bedarbius į jiems naudingiausią programą, taip sumažinant brangių, bet nenaudingų asmeniui mokymų finansavimą.
- Dabartinis mokymų kainų nustatymas gali būti įvardytas kaip „guminis“. Esama formalių mokymų kainos nustatymo metodika nepasiūlo konkrečios programos kainos, o suteikia galimybes tą kainą keisti. Neformalių mokymų kainą mokymų teikėjas turi pagrįsti UŽT. Visgi UŽT turi nepakankamai kompetencijų įvertinti, ar kaina yra adekvati. Be to, patvirtinus mokymų teikėjo pateiktą neformalių mokymų kainą, UŽT nebeteri galimybių ją koreguoti. Dėl to yra sunku užtikrinti geriausią sąnaudų ir naudos balansą.
- Išlaidas mokymų veikloms būtų galima mažinti nuleidžiant maksimalias mokymų finansavimo lubas arba nedarant finansavimo rėmų tokių „guminių“. UŽT darbuotojai pastebi, kad mokymų tiekėjai turi polinkį orientuotis į maksimalias finansavimo ribas. Šiuo metu yra keičiama formalus mokymo programų kainos nustatymo metodika, kuri turėtų padėti sumažinti piktnaudžiavimą kaina.

**H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **iš dalies** leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą:

- Visos įgyvendinamos mokymų kokybės kontrolės priemonės yra identiškos visiems 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ projektams (žr. 6 hipotezę 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje). Atsižvelgiant į tikslinės grupės specifiką (pvz., didesnė rizika priimti klaidingą sprendimą, mažesnis kritiškumas gautoms paslaugoms ir kt.), reikėtų didesnį dėmesį kreipti mokymų programų kokybės priežiūrai, kuriose dalyvauja ši tikslinė grupė.<sup>191</sup>
- Mokymai nėra pritaikyti pagal bedarbių tikslinių grupių poreikius. Profesinio mokymo programos yra tos pačios visoms bedarbių tikslinėms grupėms, nepaisant jų skirtingų specifikų. Nekvalifikuotiems bedarbiams kelias iki pasinaudojimo mokymo paslaugomis gali būti pernelyg ilgas ir sunkus, dėl to reikėtų mėginti sutrumpinti šį procesą, padidinti patrauklumą. Mokymosi aplinkos, metodų ir medžiagos parinkimas padėtų pašalinti daug mokymosi kliūčių ir pagerintų bedarbio įsitraukimą į mokymosi procesą. Taip pat galimybė išbandyti mokymų programą sudarytų sąlygas bedarbiui pasirinkti jam tinkamiausius mokymus.<sup>192</sup>

**H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ (NB: VISO proceso efektyvumas)**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą:

- Visos įgyvendinamos mokymų efektyvumo kontrolės priemonės yra identiškos visiems 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ projektams (žr. 6 hipotezę 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje).

**H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Projekto metu finansuoti mokymai **iš dalies** prisidėjo prie VP nustatytų tikslų:

- Dėl projekto finansuotų mokymų sumažėjo nekvalifikuotų bedarbių skaičius. Dėl tikslinės grupės specifikos įgyta kvalifikacija (jei mokymai buvo kokybiški ir atitinkantys darbo rinkos poreikius) gali palengvinti jų įsidarbinimą. Pavyzdžiui, viena iš kalbintų projekto dalyvių, baigusi formalus tipo mokymus, įgijo kvalifikaciją, pagal ją susirado darbą ir pradėjo uždirbti daugiau nei iki mokymų.
- Mokymų rezultatai:
  - Išmokimas (įgytos / patobulintos žinios ir gebėjimai). Rodiklis, netiesiogiai matuojantis išmokimą (įgijusius kvalifikaciją žmones), 2018 m. kovo 31 d. siekė 71,89 % (siekama reikšmė – 42 %).
  - Elgesys (įgytų / patobulintų žinių ir gebėjimų taikymas praktikoje). Elgesį matuojančios apklausos projekto lygmeniu nėra atliekamos.
  - Poveikis. Mokymų poveikis užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimui buvo teigiamas. Remiantis UŽT duomenimis, apklausus 15 883 projekto dalyvius, kurie baigė šiuo projektu finansuojamus mokymus ir nesinaudojo kitomis projekto paslaugomis (pvz., įdarbinimu subsidijuojant), 9 248 (58,2 % mokymuose

<sup>191</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas

<sup>192</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas



- dalyvavusių dalyvių) dirbo po 6 mėn. Iš jų 78,5 % mokėsi pagal dvišalę, o 21,5 % – pagal trišalę sutartį. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tai nėra tikslus poveikio matavimas, kadangi negalima identifikuoti tiesioginio ryšio tarp mokymų ir įsidarbinimo – yra stebimas tik pats įsidarbinimo faktas.
- Šios tikslinės grupės atveju, formalūs profesiniai mokymai sukūrė didesnę naudą, kadangi nekvalifikuotiems asmenims darbo rinkoje svarbu turėti formalią kvalifikaciją. Visgi didelis neformalaus mokymo programų dalyvių skaičius parodo, kad kompetencijų įgijimas taip pat yra svarbus šiai tikslinei grupei. Taip gali būti dėl to, kad tam tikros programos (pvz., informacinių technologijų) projekto vykdymo laikotarpiu buvo teikiamos tik neformalaus mokymo forma.
  - Projekto rezultatus padėjo pasiekti paties projekto specifika, koncentravimasis į konkrečią tikslinę grupę. Tokiu atveju tikslinė grupė „neištirpsta“ tarp kitų asmenų. Tai leido dideliu mastu daryti poveikį tikslinei grupei. Kita vertus, esant tokiai konkrečiai specifikai, projektai nevyksta taip sklandžiai ir lengvai, kadangi visus dalyvius reikia skirstyti į tam tikras grupes.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

### Projekto Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-02-0001 „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ atvejo studija

|                     |                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:          | 20,2 mln. €                                                                                                 |
| Tikslinė grupė(s):  | Vyresni negu 54 metų bedarbiai (dalyviui turi būti suėję 55 metai), registruoti teritorinėse darbo biržose. |
| Mokymo veikla(-os): | Profesinis mokymas ir neformalus švietimas                                                                  |

#### H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti

Mokymų veikla yra iš dalies tinkama priemonė uždaviniams ir tikslams siekti, nes:

- Mokymų negalima išskirti kaip tinkamiausios veiklos siekiant vyresnio amžiaus asmenų įsidarbinimo. Lietuvoje vyresnio amžiaus bedarbiai sudaro didžiausią dalį tarp bedarbių (2017 m. 25 % bedarbių buvo vyresni nei 55 m. asmenys).<sup>193</sup> Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria bedarbiai – motyvacijos stoka (2011 m. atliktoje 55–74 m. šalies gyventojų apklausoje<sup>194</sup> 2 iš 3 respondentų teigė, kad nenorėtų mokytis) ir diskriminacija dėl amžiaus<sup>195</sup>. Vyresnio amžiaus asmenims formalios kvalifikacijos nėra tokios svarbios, kaip kitų projektų tikslinėms grupėms (pvz., nekvalifikuotiems bedarbiams). Viena iš pagrindinių uždavinių yra surasti vidinių jėgų siekti savo tikslų ir įtikinti tiek aplinką, tiek save, kad jie yra pilnaverčiai darbo rinkos dalyviai.<sup>196</sup>
- Tikėtina, kad alternatyvių veiklų būtų pakakę siekiant tikslų. Projekto metu be mokymų dar buvo finansuojamos įdarbinimo subsidijuojant ir bedarbių teritorinio judumo rėmimo veiklos. Užtat atstovės teigimu, nors mokymai buvo svarbi veikla, įdarbinimas subsidijuojant buvo labai veiksminga priemonė, padėjusi tikslinei grupei įsidarbinti. Tai parodo ir tai, kad, įgyvendinant projektą, jo vykdytojai pastebėjo didesnę įdarbinimo subsidijuojant poreikį. Tai galima sieti su tuo, kad subsidija darbdaviui turėjo sumažinti diskriminacines apraiškas dėl amžiaus.
- Mokymai skatino investicijų papildomumą. Tikėtina, kad gryniesi efektyvumo nuostoliai (angl. *deadweight loss*) šiuo atveju nėra dideli – vyresnio amžiaus bedarbiai nėra linkę mokymų finansuoti savomis lėšomis dėl pernelyg žemos jų motyvacijos dalyvauti tokio tipo veikloje ir palyginti mažesnio mokymų aktualumo (žr. aukščiau). Pavyzdžiui, viena iš projekto dalyvių teigė, kad už mokymus mokėtų, tik jei mokymai tikrai duotų naudą ir būtų pigūs.

#### H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius

Mokymai menkai atitiko tikslinės grupės poreikius, nes:

- Iš dalies buvo investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą jaučia tikslinė grupė. Vyresnio amžiaus asmenys pasižymi tuo, kad dažniausiai jie jau turi formalią kvalifikaciją. Todėl šiai grupei be formalaus yra naudingas ir neformalus mokymas, kuriuo jie galėtų pagilinti savo turimas žinias ir gebėjimus. Taip pat vyresnio amžiaus asmenims naudingi yra ir bendrųjų gebėjimų mokymai (pvz., mokymai socialinio aktyvumo, skaitmeninių gebėjimų srityse)<sup>197</sup>. Dėl tos priežasties didelis dėmesys formaliems mokymams (žr. toliau) ne visiškai atliepė tas mokymų sritis, kurios vyresnio amžiaus asmenų yra matomos kaip reikšmingos (daugiausia – savirealizacija<sup>198</sup>).
- Finansuojamas mokymų tipas neatitiko tikslinės grupės poreikį. Dėl nustatytų stebėsenos rezultatų rodiklių

<sup>193</sup> Lietuvos darbo birža. Bedarbių struktūros pokyčiai 2017 metais, prieinama adresu

[https://www.ldb.lt/informacija/darborinka/puslapiai/rodikliai\\_men\\_pabaigoje.aspx](https://www.ldb.lt/informacija/darborinka/puslapiai/rodikliai_men_pabaigoje.aspx)

<sup>194</sup> Žr. Socialinės informacijos ir mokymų agentūra (2011). Taikomas suaugusiųjų švietimo tyrimas. Ataskaita Ugdymo plėtotės centrui. Prieinama adresu: [http://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2015/08/Taikomasis\\_suaugusi%C5%B3%C5%B3-C5%A1vietimo-tyrimas.pdf](http://www.kpmc.lt/kpmc/wp-content/uploads/2015/08/Taikomasis_suaugusi%C5%B3%C5%B3-C5%A1vietimo-tyrimas.pdf) [žiūrėta 2018 07 19].

<sup>195</sup> OECD (2018). OECD reviews of labour market and social policies: Lithuania.

<sup>196</sup> Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba (2016). Vyresnio amžiaus žmonių (socialinės įtraukties) į(si)traukimo į darbo rinką galimybių tyrimo ataskaita.

<sup>197</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas.

<sup>198</sup> Remiantis Findsen, B. „Learning in later adulthood: A critical perspective“, p.839-855 / Kn. Milana M., S. Webb, J. Holford, R. Waller, and P. Jarvis (2018). *The Palgrave International Handbook on Adult and Lifelong Education and Learning*. London: Palgrave Macmillan.

tikslinė grupė buvo orientuojama / kreipiama mokytis formaliose profesinio mokymo programose, nors tikslinei grupei labiau reikalingos būtų neformalaus mokymo metu įgytos kompetencijos. Dėl griežto stebėsenos rezultatų rodiklio nebuvo galima nukreipti daugiau asmenų į neformalų mokymąsi. Remiantis projekto aprašymu, 6 200 projekto dalyvių turėjo dalyvauti mokymuose, o tam, kad būtų pasiekta rezultatų rodiklio reikšmė (kad kvalifikaciją įgytų 42 % projekto dalyvių), formaliuose mokymuose turėjo dalyvauti 5 880 (93,5 %). Tokia siekiama reikšmė yra bendra visiems projektams.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Mokymų stebėsenos rodikliai yra **iš dalies tinkami**, nes:

- Rodikliai menkai apima Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Trečiu numeriu lentelėje pažymėtas rodiklis **netiesiogiai matuoja mokymų mastą** (t. y. koks skaičius individų dalyvavo ESF finansuotose veiklose).
  - Mokymų **indėlio lygmuo** (t. y. dalyvių nuomonė apie mokymus) **rodikliuose nestebimas**. Indėlio stebėseną yra identiška kaip 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ priemonės atvejo studijoje (žr. 3 hipotezę 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje).
  - Antru numeriu pažymėtas rodiklis **netiesiogiai stebi išmokymo lygmenį** (t. y. įgytos / patobulintos kompetencijos). Išmokymo lygmuo yra nukreiptas tik į formalių mokymų stebėseną. Užtatstovų teigimu, tokį rodiklį reikėtų papildyti ir įgytų kompetencijų stebėjimu, ypač atsižvelgiant į tikslinės grupės specifiką (žr. aukščiau).
  - Nėra rodiklių, stebinčių mokymų elgesio lygmenį** (t. y. ar taikomos įgytos / patobulintos kompetencijos).
  - Pirmu numeriu pažymėtas rodiklis **netiesiogiai stebi poveikį**. Projekto poveikis yra matuojamas per pagrindinį taikomą mokymų efektyvumo rodiklį – įsidarbinimą (naudojamas toks pats principas, koks aprašytas „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ atvejo studijoje).
- Stebėsenos rodikliai, remiantis S.M.A.R.T. kokybės kriterijais, gali būti laikomi iš dalies kokybiškais. Produkto rodiklis atitinka visus kriterijus. Pirmu numeriu pažymėtas rezultatų rodiklis neatitinka išmatuojamumo kriterijaus, nes nėra stebimas tiesioginis ryšys tarp mokymų ir įsidarbinimo. Taip pat projekto įgyvendinimą apsunkina griežtas terminas, per kurį bedarbis turėjo įsidarbinti (28 d.). Nepakankamas antru numeriu pažymėto rezultatų rodiklio aktualumas bei griežta siektina reikšmė sudarė sunkumų projekto įgyvendinimui.
- Vienos iš projektų dalyvių teigimu, viena iš jai iškeltų sąlygų buvo tai, kad po mokymų ji turės išsiimti individualios veiklos pažymą. Tokiu atveju, asmenys baigę mokymus ir išsiėmę pažymą, yra skaičiuojami rodikliuose. Dalyvės teigimu, išsiėmus pažymą jokios tolimesnės pagalbos ar konsultacijų ji nesulaukė, todėl toks raginimas jai pasirodė kaip institucijų noras parodyti, kad baigę mokymus asmenys įsidarbina.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                          | Mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultatų rodiklis</b>                                                                                         |        |         |           |         |          |
| 1. Vyresni nei 54 metų bedarbiai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą |        |         |           |         | +/-      |
| 2. Vyresni nei 54 metų bedarbiai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                          |        |         | +/-       |         |          |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                          |        |         |           |         |          |
| 3. Vyresni nei 54 metų bedarbiai, dalyvavę ESF veiklose                                                           | +/-    |         |           |         |          |

Ženklių reikšmė: +/- – matuoja netiesiogiai.  
Šaltinis: „Visionary Analytics“.

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                                          | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Realistiškumas | Sąsaja su laiku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|
| <b>Rezultatų rodiklis</b>                                                                                         |             |                |               |                |                 |
| 1. Vyresni nei 54 metų bedarbiai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą | +           | +/-            | +             | +              | +/-             |
| 2. Vyresni nei 54 metų bedarbiai, kurie baigę dalyvauti ESF veiklose įgijo kvalifikaciją                          | +           | +              | +/-           | +/-            | +               |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                          |             |                |               |                |                 |
| 3. Vyresni nei 54 metų bedarbiai, dalyvavę ESF veiklose                                                           | +           | +              | +             | +              | +               |

Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.  
Šaltinis: „Visionary Analytics“.

### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies efektyvus**:

- Projekto metu įgyvendinamų mokymų efektyvumas yra užtikrinimas tik iš dalies. Kaip ir kituose pagal 401 priemonę finansuojamuose projektuose, mokymams skirtų lėšų panaudojimas yra įtvirtintas Užimtumo įstatyme, Užimtumo rėmimo priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos apraše ir Profesinio mokymo lėšų skaičiavimo vienetui, kuris mokosi pagal formaliojo profesinio mokymo programą, metodikoje, o mokymų teikėjas UŽT turi pagrįsti neformalių mokymų kainą. Visgi, atsižvelgiant į projekto dalyvių nuomonę, tam tikri mokymai labiau primena įstaigų „varnelių užsidėjimą“, kad mokymai yra įgyvendinami. Pavyzdžiui, viena iš kalbintų projekto dalyvių teigė, kad mokymų metu trūko paprasčiausių darbo įrankių, mokymų

- grupės buvo per didelės.
- UŽT mokymų efektyvumą matuoja kaip dalyvių įsidarbinamumą (žr. 5 hipotezę priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje).

#### **H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą:

- Visos įgyvendinamos mokymų kokybės kontrolės priemonės yra identiškos visiems 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ projektams (žr. 6 hipotezę 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje).
- Mokymai nėra pritaikyti pagal vyresnio amžiaus asmenų tikslinės grupės poreikius. Profesinio mokymo programos yra tos pačios visoms tikslinėms grupėms, nepaisant grupių skirtingų specifikų.<sup>199</sup> Anot tyrimų<sup>200</sup>, vyresnio amžiaus asmenims mokymai yra per daug formalizuoti, per daug dėmesio skiriama teorinėms žinioms ir per mažai socialiniams įgūdžiams ir praktiniam mokymuisi. Vyresnio amžiaus asmenys dažnai nesugeba įvaldyti šiuolaikinių mokymo metodų, todėl tradiciniai metodai (pvz., mokymasis grupėse) yra tinkamiausi.<sup>201</sup> Dėl tokio poreikio neatitikimo gali kristi mokymų kokybė, kadangi vyresnio amžiaus asmenys neįsisavins visų aktualių dalykų.
- Kalbintos projekto dalyvės turėjo skirtingą nuomonę apie mokymų kokybę. Viena iš dalyvių teigė, kad mokymai jai buvo naudingi, nors kai kurios mokymų temos atrodė perteklinės, nelabai „į temą“, o tai sumažino galimybes įsigilinti į svarbesnes temas. Kita mokymų dalyvė teigė, kad mokymai buvo prastos kokybės, trūko darbo įrankių (dalyvė mokėsi floristo(-ės) mokymų programoje), pavyzdžiui, buvo duodamos nuvytusios gėlės, egzaminu metu įstaiga negalėjo jai suteikti gėlių, su kuriomis dalyvė planavo padaryti baigiamąjį darbą, pačios mokymų grupės buvo per didelės (apie 15 asmenų), todėl mokytojai neturėjo laiko atsakinėti į kiekvienai rūpimus klausimus. Tai parodo, kad mokymų kokybė smarkiai priklauso nuo kiekvienos mokymų paslaugos teikiančios įstaigos. Dėl tos priežasties reikia užtikrinti geresnę mokymų kokybės kontrolę.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ (NB: VISO proceso efektyvumas)**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą:

- Visos įgyvendinamos mokymų kokybės kontrolės priemonės yra identiškos visiems 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ projektams (žr. 6 hipotezę 401 priemonės „Bedarbių integracija į darbo rinką“ atvejo studijoje).

#### **H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Projekto metu finansuoti mokymai **iš dalies** prisidėjo prie VP nustatytų tikslų:

- Mokymai iš dalies prisidėjo prie aktualių tikslinės grupės socialinių ir ekonominių problemų sprendimo, nes padidino vyresnio amžiaus asmenims galimybes įsidarbinti. Visgi kalbintų dalyvių vertinimai radikaliai skiriasi. Pavyzdžiui, viena iš kalbintų projekto dalyvių teigė, kad mokymo metu įgijo naują kvalifikaciją, pagal ją įsidarbino ir džiaugiasi, kad tai leido daugiau uždirbti. Kitos dalyvės nuomone, dėl prastos mokymų kokybės ji daugiau išmoko bendraudama su kitomis mokymų dalyvėmis nei iš pačių mokymų. Nors pasirinktos mokymo veiklos nebuvo tinkamos tikslinei grupei, bet daugiau nei pusei dalyvių jie padėjo įsidarbinti.
- Mokymų rezultatai:
  - Išmokimas. Rodiklis, netiesiogiai matuojantis išmokimą (įgijusius kvalifikaciją žmones), 2018 m. kovo 31 d. siekė 71,89 % (siekama reikšmė – 42 %). Stebėsenos rezultatų rodiklių papildymas kompetencijų, o ne tik kvalifikacijos, stebėjimu leistų pasiekti geresnius projektų rezultatus. Būtų galima palaikyti mokymų tipo balansą, kuris atitiktų vyresnio amžiaus asmenų poreikius.
  - Elgesys. Elgesį matuojančios apklausos projekto lygmeniu nėra atliekamos, todėl negalima matyti realios mokymų naudos.
  - Poveikis. UŽT atstovų teigimu, mokymų poveikis individo lygmeniu yra mažesnis, nei jis būtų, pavyzdžiui, jaunesniems žmonėms (kuriems labiau reikalingos formalios kvalifikacijos). Projekto metu didesnį poveikį turėjo įsidarbinimo subsidijuojant paslauga, o ne profesinio mokymo veiklos. Įsidarbinimo subsidijuojant paslaugą gavo 7 685 asmenys. Nepaisant to, įsidarbinimo lygis po 6 mėn. buvo pakankamai aukštas – remiantis UŽT duomenimis, iš 6 483 dalyvių, kurie baigė profesinį mokymą ir nesinaudojo kitomis projekto paslaugomis, po 6 mėn. nuo projekto baigimo dirbo 3 931 (60,63 %) dalyvis. Iš įsidarbinusių asmenų 10,74 % mokėsi pagal trišalę, o 89,26 % – pagal dvišalę sutartį.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

<sup>199</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas

<sup>200</sup> Pavyzdžiui, žr. Vyresnio amžiaus suaugusiųjų švietimo skatinimas - Jungtinė ES (Latvijos, Lietuvos, Ispanijos ir Slovėnijos) ataskaita parengta remiantis Latvijos, Lietuvos, Ispanijos ir Slovėnijos duomenimis. Prieinamas adresu: [www.p3ae.eu/docs/Breport/lt/UE\\_BR\\_LIT.pdf](http://www.p3ae.eu/docs/Breport/lt/UE_BR_LIT.pdf) [žiūrėta 2018 07 19].

<sup>201</sup> „Visionary Analytics“ (2018). Atvejo studija: 2014–2020 m. ES fondų investicijų į mokymąsi visą gyvenimą tinkamumo ir suderinamumo vertinimas

**Projekto Nr. 07.3.1-ESFA-V-402-01-0001 „Pagalba neįgaliesiems“ atvejo studija**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Budžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 7,33 mln. €                                            |
| Tikslinė grupė(s):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Neįgalieji asmenys                                     |
| Mokymo veikla(-os):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tęstinis formalusis ir neformalusis profesinis mokymas |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
| <p>Projekto tikslas – profesinės reabilitacijos paslaugų teikimas, kuris turėtų prisidėti prie darbo rinkos paklausos ir pasiūlos suderinamumo, spartins asmenų, turinčių jutimo, psichikos, fizinę ar sutrikusio intelekto negalią įsitraukimą į darbo rinką. Mokymai yra <b>tinkama</b> priemonė, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Numatyti mokymai yra tinkamas būdas siekiant padidinti neįgalųjų įsidarbinimą. Išsilavinimo trūkumas yra laikomas viena esminių kliūčių neįgalųjų įsidarbinimui.<sup>202</sup> Neįgalųjų apklausos duomenimis, išsilavinimas yra tiesiogiai susijęs su negalią turinčių asmenų įsidarbinimo galimybėmis, t. y. kuo žemesnis išsilavinimas, tuo sunkiau yra įsidarbinti.<sup>203</sup> Mokymų veikla suteikia neįgaliesiems galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių ar patobulinti esamus ir taip padidina tikimybę grįžti į darbo rinką.</li> <li>Alternatyvių projekto veiklų (be profesinių mokymų, profesinės reabilitacijos ciklas apima profesinių gebėjimų įvertinimą, profesinį orientavimą ir konsultavimą, pagalbą įsidarbinant ir palaikymo darbo vietoje paslaugą) nepakaktų profesinės reabilitacijos tikslams pasiekti. Jų galėtų pakakti tik tokiu atveju, jei neįgalus asmuo turi darbo rinkai aktualius žinių ir įgūdžių.</li> <li>Mokymai skatina investicijų papildomumą. Tikėtina, kad gryniesi efektyvumo nuostoliai nėra dideli, kadangi retas šio projekto dalyvis būtų galėjęs finansuoti mokymus iš savo lėšų. Atliktos mokymų dalyvių apklausos duomenimis, 80 % (iš 44 atsakiusių) nesutiko su teiginiu, kad be ESF lėšų būtų mokymams gavę finansavimą. ESF lėšomis yra finansuojama daugiau nei pusė visos profesinės reabilitacijos paslaugų – 57 % projekto biudžeto buvo finansuota ESF.</li> </ul>                                                                                                                                                         |                                                        |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |
| <p>Mokymai <b>iš dalies</b> atitinka tikslinės grupės poreikius, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tik iš dalies yra investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinė grupė. Užtat atstovės teigimu, organizuojant profesinės reabilitacijos paslaugų viešąjį pirkimą yra atsakingai žiūrima į tai, kokios mokymo programos bus perkamos iš mokymo ar reabilitacijos centrų. Siekiama, kad jos būtų tiek kokybiškos, tiek atitiktų darbo rinkos poreikius. Visgi profesinės reabilitacijos centrai vis dar teikia darbo rinkoje nepaklausias mokymo paslaugas (pvz., pynimo iš vytelių, barmeno, kapų tvarkymo mokymų programos), kurios neužtikrina gerų galimybių įsidarbinti. Vienas iš profesinės reabilitacijos dalyvių teigė, kad jo mokymų programa jam praverė, kadangi yra susijusi su šiuolaikinėmis technologijomis (elektroninis marketingas).</li> <li>Mokymų tipas iš dalies atitinka tikslinės grupės poreikius. Profesinės reabilitacijos įstaigos daugiausia dėmesio teikia neformalaus mokymo programoms, nes jos yra lankstesnės, jas galima individualizuoti pagal kiekvieno neįgalaus asmens poreikius viso mokymosi proceso metu. Visgi tai įgyvendinti paliekama kiekvienam profesinės reabilitacijos centrui individualiai. Nesant konkrečių kontrolės / priežiūros priemonių, reabilitacijos centras teoriškai gali neatsižvelgti į individo poreikius ir reabilitacijos ciklą sudaryti formaliai. Be neformalių programų, atsiranda poreikis siūlyti formalus mokymo programas, nes ne visiems dalyviams yra reikalingas lankstus mokymasis, o baigus formalus mokymus įsidarbinti dažnai yra lengviau.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                        |
| <b>H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                        |
| <p>Stebėsenos sistema yra <b>iš dalies</b> tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rodikliai menkai apima Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Trečiasis rodiklis netiesiogiai matuoja mokymų mastą.</b> Visgi dalyvavimas profesinėje reabilitacijoje nereiškia viso ciklo baigimo, todėl neatliepia ir tikslo dalyvavusių profesiniame mokyme asmenų skaičiaus. Apskritai šis rodiklis neparodo, koks asmuo, kokias paslaugas gavo, o tai apsunkina šio projekto įgyvendinimo stebėseną.</li> <li>Mokymų <b>indėlio</b> (t. y. dalyvių nuomonė apie mokymus), <b>išmokimo</b> (įgytos / patobulintos kompetencijos) ir <b>elgesio</b> (ar taikomos įgytos / patobulintos kompetencijos) lygmenys <b>rodikliuose nestebimi</b>. Užtat darbuotojai su programos dalyviais šnekasi apie programas naudą, o dalyviai turi pildyti apsilankymo korteles (žr. toliau). Visgi ši informacija nėra niekaip sisteminama ar kaip nors kitaip naudojama siekiant tobulinti mokymus. Siekiant stebėti išmokimo lygmenį, būtina konkrečiai tikrinti įgytas žinias ir įgūdžius ar bent tiesiogiai klausti dalyvių, ko jie išmoko (t. y. programos baigimas nebūtinai reiškia, kad asmuo įgijo žinių ir (ar) įgūdžių).</li> <li>Mokymų <b>poveikis stebimas netiesiogiai</b> antruoju rodikliu. Yra stebima, kokia dalyvių dalis įsidarbino. Reabilitacijos centro atstovų teigimu, šis rodiklis yra problemiškas dėl dviejų priežasčių: <ol style="list-style-type: none"> <li>Dalis asmenų įsidarbina reabilitacijos ciklo metu ir pasitraukia iš programos. Nors žmogus pasiekia vieną pagrindinių reabilitacijos tikslų, dėl pasitraukimo nėra traktuojama, kad jis sėkmingai baigė programą.</li> <li>Tam, kad būtų traktuojama, kad asmuo sėkmingai baigė programą ir įsidarbino, įsidarbinti jis turi per</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul> |                                                        |

<sup>202</sup> R. Pocevičienė (2017), Negalią turinčių asmenų padėtis darbo rinkoje ir jų įsidarbinamumą ribojančių priežasčių analizė. Prieinama: <https://ec.europa.eu/epale/lt/resource-centre/content/negalia-turinčiu-asmenu-padėtis-darbo-rinkoje-ir-ju-isdarbinamuma> [žiūrėta 2018 09 08].

<sup>203</sup> Galimybės studija „Neįgalųjų įdarbinimo galimybių plėtra“. Klaipėda, 2012.



28 d. nuo reabilitacijos pabaigos. Tai yra labai trumpas laiko tarpas.

Rodiklį būtų galima tobulinti, jei jo reikšmę reikėtų pasiekti ne per mėnesį, o per tris ar šešis mėnesius, taip pat būtų galima stebėti ne sėkmingai baigusius ir įsidarbinusius, o tiesiog profesinės reabilitacijos programos dalyvius, kurie įsidarbino. Papildant tai su stebėsena, ar dalyvis įsidarbina dėl įgytų žinių / įgūdžių, būtų galima matyti grynąją programos naudą.

- Remiantis S.M.A.R.T. kriterijais, priemonės stebėsenos rodiklius galima įvardinti kaip kokybiškus. Visi trys rodikliai yra išmatuojami, pasiekiami, reikšmingi ir turi sąsają su laiku.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                             | Mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                           |        |         |           |         |          |
| 1. Neįgalieji, kurie sėkmingai baigė ESF remiamas profesinės reabilitacijos programas                                |        |         |           |         |          |
| 2. Neįgalieji, kurie sėkmingai baigė profesinės reabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą |        |         |           |         | +/-      |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                             |        |         |           |         |          |
| 3. Neįgalieji, dalyvavę ESF remiamoje profesinės reabilitacijos programoje                                           | +/-    |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: +/- – matuoja netiesiogiai.                                                                        |        |         |           |         |          |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                     |        |         |           |         |          |

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                                             | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Rezultato rodikliai</b>                                                                                           |             |                |               |               |                 |
| 1. Neįgalieji, kurie sėkmingai baigė ESF remiamas profesinės reabilitacijos programas                                | +           | +              | +             | +             | +               |
| 2. Neįgalieji, kurie sėkmingai baigė profesinės reabilitacijos programą pradėjo dirbti, įskaitant savarankišką darbą | +           | +              | +             | +             | +               |
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                                             |             |                |               |               |                 |
| 3. Neįgalieji, dalyvavę ESF remiamoje profesinės reabilitacijos programoje                                           | +           | +              | +             | +             | +               |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.                      |             |                |               |               |                 |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                     |             |                |               |               |                 |

#### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)

Mokymų įgyvendinimas yra iš dalies efektyvus, nes:

- Mokymams skirtos lėšos yra planuojamos iš dalies efektyviai. Pirmą, teikti profesinės reabilitacijos paslaugas yra organizuojami viešieji pirkimai, kuriuos dažniausiai laimi mažiausią kainą pasiūliusi įstaiga. Dėl šios priežasties paslaugas teikia nebūtinai tos įstaigos, kurios gali suteikti kokybiškiausias paslaugas. Tai pastebėjo ir kalbinto profesinio reabilitacijos centro atstovai, kurių įkainiai yra didesni už kitų įstaigų, todėl kitos įstaigos turi pranašumą prieš ją, nors nebūtinai teikia geresnes paslaugas. Antra, įprasta mokymų organizavimo praktika (žr. toliau) leidžia užtikrinti mokymų programos optimalumą, atsižvelgiant į ciklo sąnaudas ir naudą.
- Mokymus įgyvendinančios institucijos atstovų teigimu, profesinės reabilitacijos finansavimas valstybei atsiperka tuomet, jei šis išdirba pusmetį. 43 % projekto dalyvių dirbo šešis mėnesius po profesinės reabilitacijos programos baigimo, todėl tik du penktadaliai dalyviams skirtą finansavimą grįžo į valstybės biudžetą mokesčių forma.
- Profesinės reabilitacijos atstovų teigimu, siekiant sutaupyti profesinei reabilitacijai skiriamas lėšas, būtų galima teikti ne visas profesinės reabilitacijos ciklo paslaugas kaip vieną paslaugų paketą, bet tik tas, kurių kiekvienam asmeniui individualiai reikia. Pavyzdžiui, asmuo po nelaimingo atsitikimo gali naudotis turima kvalifikacija, bet jam reikia daugiau profesinio orientavimo ir konsultavimo bei pagalbos įsidarbinant paslaugų. Dabartinėse sistemoje toks asmuo turėtų gauti visas penkias reabilitacijos ciklo paslaugas, kadangi jos nėra skaidomos. Taip būtų sutaupyta kiekvienu individualiu atveju, nevykdant, pavyzdžiui, nereikalingos ciklo dalies asmens reabilitacijos procese.

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia iš dalies įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygmenimis, mokymų kokybė tik iš dalies yra užtikrinama indėlio, išmokimo ir elgesio lygmenimis:
  - Indėlis.** Mokymų kokybę stengiamasi užtikrinti į profesinės reabilitacijos centrus įdarbinant tinkamos kvalifikacijos lektorius bei sukuriant tikslinės grupės poreikius atitinkančius mokymo metodikas ir turinį. Neformalias mokymų programas tvirtina Amatų rūmai, o formalias – akredituota ŠMM. Visgi paslaugas teikia mažiausią kainą pasiūliusios įstaigos, todėl gali sumažėti mokymų kokybė (mokymų teikėjai dažnai siekia taupyti kokybės sąskaita). Jei pirkimai būtų vykdomi remiantis ekonominio naudingumo kriterijumi, mokymų kokybė, tikėtina, būtų aukštesnė. Be to, dėl tikslinės grupės specifikos mokymų kaina išauga, nes yra reikalingas ne tik kokybiškas turinys ar lektorius, bet ir pritaikyta mokymo infrastruktūra. Todėl kai kurios

įstaigos gali neturėti reikalingos infrastruktūros, o tai sudaro sąlygas mažesniems įkainiams. Taip pat yra ir su mokymų kokybe – įstaigos, siūlančios prastesnės kokybės mokymus, gali sau leisti turėti mažesnius įkainius. Kadangi viešieji pirkimai laimimi mažiausios kainos principu, tokios įstaigos turi pranašumą prieš įstaigas, turinčias tinkamą infrastruktūrą. Be to, kiekvieno dalyvio apsilankymo UŽT metu UŽT konsultantas pildo dalyvio apsilankymo kortelę. Joje yra fiksuojamas apsilankymo tikslas, surašomas jo turinys ir kito apsilankymo tikslas. Turinyje surašoma, kas konkrečiai to apsilankymo metu buvo kalbama ir aptarta su klientu, kokios paslaugos jam buvo suteiktos. Šios kortelės yra saugomos UŽT duomenų bazėje, bet su jomis nėra daroma nieko papildomo. Jos galėtų būti naudojamos ne tik indėlio, bet ir išmokimo ar elgesio lygmenims stebėti, teiraujantis, ar asmuo taiko tai, ką išmoko; ar išmoko jam reikalingų žinių.

- **Išmokimas.** Nėra formalios sistemos, kuri galėtų vertinti, ar neįgalieji iš tiesų įgijo naujų žinių ir įgūdžių, ar patobulino esamus. Interviu respondentai teigia, kad dalyvis kažką išmoko, nes programos turinys ir forma yra pritaikyta jo poreikiams, o profesinės rehabilitacijos ciklas yra paremtas individualiu planu. Tačiau tai tik prielaida, kuri nėra tikrinama praktikoje.
- **Elgesys.** UŽT 6 ir 12 mėn. po profesinės rehabilitacijos ciklo baigimo stebi, ar profesinės rehabilitacijos ciklą baigęs asmuo dirba. Visgi tai neparodo, ar asmuo dirba darbą, susijusį su tema(-omis), kurių jis mokėsi.
- Nėra sistemos, kuri leistų palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje. Pavyzdžiui, mokymų kokybe rūpintis yra paliekama kiekvienai įstaigai atskirai, nėra bendros sistemos, kuri leistų skirtingų įstaigų mokymus palyginti tarpusavyje. Visgi prie tokios sistemos atsiradimo galėtų prisidėti UŽT įgyvendinamos dalyvių apklausos, kurių metu būtų galima fiksuoti, kokias programas kokiose įstaigose dalyviai baigė. Taip būtų galima lyginti įsidarbinimą pagal programas ir pagal įstaigas.
- Atskirai mokymams skiriami resursai ir mokymų procesas nėra vertinamas. Tai paliekama kiekvienai paslaugos teikiančiai įstaigai nuspręsti pačiai. Todėl gali kilti problemų, kai yra taupomos ar netikslingai naudojamos išlaidos mokymų kokybės sąskaita. Tokia pati situacija yra ir su pačių mokymų veiklų kokybės vertinimu. Mokymų programas (jų turinį, metodiką) formuoja pačios įstaigos, todėl yra laikomasi prielaidos, kad mokymų kokybė yra tinkama ir nėra tikrinama atskirai.

#### H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Lėšų panaudojimo efektyvumas yra užtikrinamas per tai, kad paslaugas teikia žemiausią kainą viešuosiuose pirkimuose pasiūliusios įstaigos (žr. 5 hipotezę aukščiau). Taip pat profesinės rehabilitacijos centrai turi atsiskaityti UŽT: kiekvieną mėnesį yra teikiami lankomumą patvirtinantys dokumentai, pažangos ataskaitos ir sąskaitos faktūros už mėnesį. Visgi, respondentų teigimu, šis dokumentų teikimas yra labiau formalumas. Pati UŽT skaičiuoja tik vidutinę programos kainą asmeniui, taip siekiant planuoti dalyvių programoje skaičių. Be to, nėra renkami stebėsenos duomenys apie tai, kiek konkrečiam dalyviui buvo skirta finansavimo konkrečiai veiklai, taip pat nėra renkama dalyvių nuomonė apie mokymų kokybę. Tai trukdo tobulinti ne tik mokymų, bet ir visos profesinės rehabilitacijos paslaugas.
- Egzistuoja dvigubo finansavimo prevencija: yra numatyta, kad asmuo pakartotinai gali dalyvauti profesinėje rehabilitacijoje kas 5 metus. Esamas profesinės rehabilitacijos poreikio nustatymo procesas (kai žmogus kreipiasi į UŽT ir Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybą) sudaro tinkamas sąlygas, kad asmuo nebūtų finansuojamas antrą kartą, kadangi šios institucijos turi dalyvių sąrašus.
- Visgi sunku užtikrinti, kad visiškai nebūtų sukčiavimo, nes, pavyzdžiui, teoriškai mokymų įstaiga ir dalyvis gali susitarti dėl nelankymo, o UŽT neturi įrankių to prižiūrėti.
- Mokymų finansavimo sistema negarantuoja procesų skaidrumo. Nesant tinkamų kontrolės priemonių (pvz., nėra vykdomos neplanuotos patikros, kurios patikrintų paslaugų kokybę), negalima užtikrinti, kad finansavimo sistema yra iki galo skaidri. Nors įstaiga turi atsiskaityti UŽT už išlaidas, yra atsiskaitoma už programos ciklo dienas, o ne paslaugas, kas apsunkina paslaugų finansavimo kontrolę.

#### H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų

Mokymai **prisidėjo** prie VP nustatytų tikslų, nes:

- Projektas yra gana platus savo apimtimi, kad turėtų poveikį socialinių ir ekonominių problemų sprendimui. Projekto metu (2015–2018 m.) sėkmingai profesinę rehabilitaciją jau baigė 2 158 asmenys. Per 2015–2017 m. laikotarpį profesinės rehabilitacijos poreikis buvo nustatytas 2 170 asmenų.<sup>204</sup> Todėl profesinės rehabilitacijos paslaugas gavo didžioji dalis asmenų, kuriems buvo nustatytas jos poreikis.
- Realus mokymų poveikis, remiantis Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenimis, gali būti tik iš dalies įvertintas. UŽT duomenimis, 37,25 % asmenų, kurie dalyvavo profesinėje rehabilitacijoje pagal šį projektą, dirbo po 12 mėn. Visgi negalima įvertinti, ar jie dirbo tose srityse, kuriose profesinės rehabilitacijos metu įgijo žinių ir įgūdžių. Kalbintas profesinės rehabilitacijos dalyvis teigė, kad jam pavyko susirasti darbą po rehabilitacijos, visgi dažnai išgirsta nuomonių, kad įmonės į neįgalius asmenis žiūri neigiamai, o tai apsunkina galimybes įsidarbinti, nepaisant to, kad profesinės rehabilitacijos metu gali būti įgytos tikrai naudingos žinios.

<sup>204</sup> Profesinės rehabilitacijos paslaugų poreikio nustatymai. Priinama adresu: <http://www.ndnt.lt/index.php?-1551207186> [žiūrėta 2018 10 10].



- Pasak interviu respondentų, pagrindiniai veiksniai, kurie leistų pagerinti mokymų poveikį, yra geri lektoriai, pritaikyta neįgaliesiems mokymosi aplinka (svarbiausios tinkamos aplinkos sudedamosios dalys yra reabilitacijos įstaigų infrastruktūra, tinkami mokymosi įrankiai, metodai) ir pačių neįgaliųjų motyvacija mokytis.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

### Projekto Nr. 08.5.1-ESFA-V-423-01-0001 „Profesinių sąjungų ir darbdavių bendradarbiavimo modelis vystant socialinį dialogą“ atvejo studija

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Budžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1,7 mln. €                                                                                 |
| Tikslinė grupė(s):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Darbdaviai ir darbuotojai, jų atstovai (profesinės sąjungos ir darbdavių asociacijos), NVO |
| Mokymo veikla(-os):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Neformalus mokymai                                                                         |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                            |
| <p>Projekto tikslas – sustiprinti profesinių sąjungų atstovavimą, paskatinti darbdavius ir darbuotojus vystyti socialinį dialogą įmonėse, didinti jų įsitraukimą į kolektyvines derybas, kurios skatintų kolektyvinių sutarčių pasirašymą, skatinti aktyvesnį profesinių sąjungų ir darbdavių įsitraukimą, prisidedant prie darbo santykių, socialinio draudimo ir užimtumo didinimo sričių tobulinimo, skatinti aktyvesnį darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą ir bendrą socialinę kolektyvinę atsakomybę. Mokymai yra <b>tinkama</b> veikla, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mokymai yra tinkamas būdas siekti tikslo. Siekiant skatinti profesinių sąjungų ir darbdavių asociacijų bendradarbiavimą vystant socialinį dialogą, šių organizacijų atstovus yra būtina mokyti, nes tai laikoma tinkama praktika.<sup>205</sup> Pavyzdžiui, įsigaliojus naujam Darbo kodeksui (DK), mokymai yra labai naudingi tiek darbdaviams, tiek darbuotojams susipažinti su DK pakeitimais ir juos gerai įsisavinti atliekant praktines užduotis (pvz., simuliuojant derybas dėl kolektyvinės sutarties). Mokymai yra įgyvendinami pagal „Socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016–2020 metų veiksmų planą“<sup>206</sup>, kuriame mokymai išskiriami kaip viena iš pagrindinių priemonių.</li><li>• Alternatyvios veiklos (pvz., apskritojo stalo diskusijos, metodinių leidinių rengimas ir atnaujinimas, konferencijų organizavimas) būtų nepakankamos tikslams pasiekti. Visų interviu respondentų teigimu, be mokymų nebūtų įmanoma pasiekti anksčiau minėto projekto tikslo. Nepaisant to, kad kitos projekto veiklos taip pat yra įvardijamos kaip svarbios, mokymų metu su dalyviais yra sprendžiamos praktinės problemos, o tai yra labai aktualu siekiant konstruktyviai didinti socialinį dialogą. Pavyzdžiui, 87 % respondentų atliktoje dalyvių apklausoje teigė, kad kitos veiklos nebūtų buvusios daug naudingesnės už mokymus.</li><li>• Mokymai skatina investicijų papildomumą. Tikėtina, kad grynėji efektyvumo nuostoliai šiame projekte nėra reikšmingi, kadangi, nesant ESF finansavimo, tokios mokymo veiklos galimai nevyktų. Mokymus organizuojančių projektų partnerių teigimu, mokymų nebūtų įmanoma organizuoti be ESF lėšų, nes pačios organizacijos neturi tiek finansinių resursų. Mokymų dalyviai, su kuriais buvo daromas interviu, teigė, kad vargu ar jie patys bei darbdaviai būtų linkę mokėti už tokių mokymų rengimą įmonėje, nes jie nėra linkę naudoti pinigų tokioms veikloms. Kita vertus, atliktoje dalyvių apklausoje 33 % (iš 133 atsakiusiųjų) teigė, kad be ESF investicijų mokymus būtų finansavusios kitos organizacijos (žr. 2 priedą).</li></ul> |                                                                                            |
| <b>Įžvalgos iš realios projekto mokymų stebėsenos:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Buvo stebėti mokymai, organizuojami Darbdavių konfederacijos (vienas iš keturių projektų partnerių). Stebėtų mokymų tema – pensijų reforma. Mokymuose dalyvavo vienos profesinės mokyklos mokytojai.</li><li>• Nekvestionuojama, kad pensijų tema yra labai aktuali, tačiau kyla abejonių, kaip dalyvių žinios apie pensijų fondus ir reformą gali tiesiogiai ir efektyviai prisidėti prie socialinio dialogo skatinimo.</li><li>• Pagrindinis stebėtų mokymų tikslas buvo dalyvių informavimas ir žinių perdavimas – nebuvo vykdomos praktinės užduotys ar diskusijos. Vienintelė pridėtinė mokymų vertė (lyginant su paprastu informavimu) buvo lektorių atsakymai į dalyvių klausimus. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad keliama klausimai nebuvo labai specifiniai, vertėtų apsvarstyti galimybę mokymų informaciją skleisti vykdant visuomenės švietimą (pvz., informaciją žiniasklaidoje apie pensijų reformą „paprastais žodžiais“). Taip pat susidaro įspūdis, kad šie mokymai būtų tinkami perkėlimui į virtualią erdvę. Kiekviena įstaiga galėtų pasirinkti, ar jiems aktualu, kad mokymai vyktų gyvai ir juos vesti lektoriai, ar užtektų ir internetinių mokymų.</li><li>• Mokymai buvo labiau susiję su asmeninės naudos kiekvienam dalyviui kūrimu (pvz., geresnis informuotumas, kaip taupyti pensijai). Dėl šios priežasties atrodo, kad asmenys galėtų būti suinteresuoti dalį mokymų finansuoti ir savo lėšomis. Tačiau iš dalyvių atsiliepimų mokymų metu išryškėjo, kad dėl mažų atlyginimų, jie tikrai neskirtų asmeninių lėšų savišvietai.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                            |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                            |
| <p>Mokymai <b>atitinka</b> tikslinių grupių poreikius, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia tikslinių grupių atstovai. Mokymų temos ir darbotvarkė yra pritaikoma pagal tai, ko nori tikslinė grupė. Mokymų temos dažniausiai yra susijusios su DK pakeitimais ir kitomis aktualiomis temomis (pvz., kolektyvinių sutarčių rengimas, derybų menas, darbo teisė,</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                            |

<sup>205</sup> Estep (2015). 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės „Socialinio dialogo skatinimas“ poveikio, efektyvumo ir sukurtų rezultatų vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita.

<sup>206</sup> LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinio dialogo Lietuvoje stiprinimo 2016–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“, 2016 m. vasario 12 d. Nr. A1-81

lyčių lygybės darbe užtikrinimas). Taip pat mokymų veiklas vykdo projekto partneriai, kurie yra didžiausios darbdavių ir darbuotojų organizacijos (t. y. Lietuvos darbdavių konfederacija, LPS Solidarumas). Dėl to planuodami projektą ir mokymo veiklas mokymų organizatoriai gerai išmano tikslinių grupių specifiką ir poreikius. Tai patvirtino ir projekto dalyviai, kurių teigimu mokymai buvo vedami naudingomis temomis. Visgi jie akcentavo, kad ne visa informacija buvo nauja. Mokymų dalyviai teigė, kad naujų žinių įgijo „šiek tiek“ arba „vidutiniškai“, nes kai kuriuos dalykus jau žinojo prieš mokymus.

- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius. Įgyvendinami mokymai yra neformalūs, todėl mokymų teikėjai gali prisitaikyti prie kiekvienos mokymų grupės poreikių keičiant mokymų eigą, teorijos ir praktikos santykį mokymų metu.

#### Įžvalgos iš realios projekto mokymų stebėsenos:

- Mokymų temą (iš projekto vykdytojų siūlomo sąrašo), pasirenka patys mokymų dalyviai. Šiuo atveju, profesinės mokyklos pavaduotoja tarėsi su kolegomis. Mokymų metu taip pat nekilo abejonų, kad tema visiems dalyviams buvo labai aktuali; jie labai aktyviai reišėsi, uždavinėjo nemažai klausimų. Buvo akivaizdu, kad dalyviai tikrai jaučia žinių apie pensijų sistemą trūkumą (tai nesprendžia aukščiau minimo iššūkio dėl neaiškumo, kaip šie mokymai gali skatinti socialinį dialogą).
- Mokymų tipas (visiškai neformalūs, vos tris valandas trunkantys mokymai) taip pat atitiko dalyvių poreikius.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Stebėsenos sistema yra **menkai** tinkama, nes:

- Rodikliai menkai apima Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Vienintelis projekto rodiklis **tiesiogiai matuoja mastą**.
  - Indėlio lygmuo nėra matuojamas jokiais stebėsenos rodikliais**. Projekto partneriai mokymų pabaigoje neformaliai siekia gauti grįžtamąjį ryšį iš dalyvių apie įvykusius mokymus. Tačiau šios grįžtamojo ryšio diskusijos nėra niekaip sisteminamos.
  - Išmokymo ir elgesio lygmenys nėra stebimi**. Tačiau tai daryti būtina, siekiant geriau apčiuopti mokymų rezultatus ir jais remiantis tobulinti mokymus. Pavyzdžiui, ankstesnio periodo vertinimas parodė, kad dalis mokymų dalyvių net nesuprato, koks yra vykdomų mokymų ir socialinio dialogo ryšys.<sup>207</sup>
  - Nors **poveikio lygmuo nėra matuojamas**, projekto partnerių teigimu, dėl ryšio ir bendradarbiavimo su įstaigomis, kuriose yra įgyvendinama veikla, neformaliai partneriai gali matyti, ar įmonėje po mokymų aktualios problemos buvo išspręstos. Vėlgi ši mokymų poveikio informacija nėra niekaip sisteminama ir negali būti panaudota šio tipo mokymams tobulinti.
- Projekto stebėsenos rodiklį galima įvardyti kaip iš dalies kokybišką, remiantis S.M.A.R.T kriterijais. Rodiklis yra konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas ir turi sąsają su laiku. Tačiau rodiklis ne visiškai atliepia reikšmingumo kriterijų, kadangi vien tai, kad yra stebimas mokymų dalyvių skaičius, nereiškia, kad yra didinamas socialinis dialogas Lietuvoje. Projekto atstovų teigimu, gali kilti problemų siekiant produkto rodiklio reikšmės. Siekiama stebėsenos rodiklio reikšmė – 4 100 unikalių dalyvių. Respondentų teigimu, šis rodiklis apsunkina didesnio išmokymo lygio siekimą, kadangi į mokymus reikia įtraukti vis daugiau naujų žmonių, dalyviai negali du kartus dalyvauti mokymuose.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                               | Mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|--------------------------------------------------------|--------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Produkto rodiklis</b>                               |        |         |           |         |          |
| ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose dalyvavę asmenys | +      |         |           |         |          |
| Ženklų reikšmės: + – matuoja netiesiogiai.             |        |         |           |         |          |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                       |        |         |           |         |          |

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                       | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Produkto rodiklis</b>                                                                       |             |                |               |               |                 |
| ESF lėšomis finansuojamuose mokymuose dalyvavę asmenys                                         | +           | +              | +/-           | +/-           | +               |
| Ženklų reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies. |             |                |               |               |                 |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                               |             |                |               |               |                 |

### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)

Mokymai **iš dalies** yra efektyvūs, nes:

- Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai. Projekte yra numatyti fiksuoti įkainiai (lektoriams, mokymo salių nuomai, pietums), o tai padeda sukontroliuoti mokymų sąnaudas. Įkainiai yra paremti ESFA nustatytais fiksuotais įkainiais.
- Mokymai planuojami efektyviai. Siekiama, kad mokymo grupės sudarytų 12–15 dalyvių. Projekto vykdytojų teigimu, toks grupės dydis leidžia užtikrinti optimalų mokymų kaštų-naudos santykį. Jeigu į mokymus susirenka mažiau asmenų už nustatytą minimalų mokymų dalyvių grupės skaičių, mokymai yra nevykdomi ir nukeliami kitam laikui.

<sup>207</sup> 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės „Socialinio dialogo skatinimas“ poveikio, efektyvumo ir sukurtų rezultatų vertinimas.

- Mokymų efektyvumas yra didesnis, lyginant su alternatyviomis veiklomis, pavyzdžiui, atviraisiais mokymais ar konferencijomis. Projekto partnerio atstovo teigimu, įgyvendinami mokymai yra naudingiausia veikla projekto dalyviams, kadangi jų metu yra sprendžiamos praktinės užduotys ir taip geriausiai įsisavinamos socialinio dialogo žinios ir įgūdžiai.
- Sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni. Projekto atstovų teigimu, pagrindinis galimas būdas mažinti sąnaudas būtų didinti mokymų grupes. Visgi tokiu atveju mažėtų mokymų kokybė, kadangi didėjant grupei, sunkiau būtų įgyvendinti praktines užduotis.

#### Įžvalgos iš realios projekto mokymų stebėsenos:

- Pagirtina, kad stebėtų mokymų metu su mokymais tiesiogiai nesusijusioms išlaidoms buvo beveik neskiriamos papildomos lėšos. Mokymai vyko patalpose, kuriose mokymų dalyviai ir dirba (profesinės mokyklos klasėje). Mokymai truko vos dvi valandas, todėl nebuvo kavos pertraukėlių ar pietų.
- Mokymų programa tikrai nebuvo išžėsta. Priešingai, kartais susidarė įspūdis, kad viena ar dvi papildomos valandos galėtų sukurti daug daugiau naudos (padidėtų mokymų santykinis efektyvumas). Dalyviai ir po mokymų turėjo dar daug konkrečių klausimų, tačiau nebebuvo laiko į juos atsakyti.

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Vertinama, kaip užtikrinama mokymų kokybė **tik indėlio lygmeniu** (remiantis Kirkpatricko modeliu). Mokymų kokybė užtikrinama samdant arba įdarbinant kvalifikuotus lektorius. Lektoriais gali būti arba projekto partnerio organizacijose dirbantis asmuo (kuris išmano konkrečių mokymų temą), arba samdomas iš išorės. Pastaruoju atveju ieškoma lektoriaus, kuris būtų kompetentingas dėstyti atitinkamą mokymų temą. Kiekvienas projekto partneris yra paskyręs už mokymų / renginių organizavimo veiklų vykdymą atsakingus asmenis. Šie asmenys taip pat dalyvauja visuose organizuojamuose mokymuose ir vykdo mokymų kokybės kontrolę: stebi, kaip vyksta mokymai, kokia mokymų grupė. Todėl toks atsakingas asmuo labiau stebi, kad pats mokymų procesas vyktų sklandžiai. Priklausomai nuo projekto partnerio iniciatyvos, mokymų pabaigoje gali būti dalijamos anketinės apklausos apie mokymus. Visgi kalbintas projekto partneris tokių apklausų reguliariai nevykdo.
- **Išmokimo ir elgesio** lygmenimis mokymų kokybė nėra užtikrinama. Projekto partnerio teigimu, po mokymų vyksta mokymų aptarimas, visgi tai nėra daroma sistemškai ir labiau priklauso nuo paties lektoriaus iniciatyvos. Dalyvių apklausos, tikrinančios jų išmoktas žinias, ar ekspertinės dalyvių žinios nėra vertinamos. Taip pat, projekto vykdytojos teigimu, mokymų organizatoriai praėjus tam tikram laikui po mokymų susisiečia su dalyviais ir pasiteirauja apie mokymų naudą. Kalbintas projekto partneris neįvardijo, kad vykdo tokią veiklą.
- Indėlio lygmeniu yra užtikrinama visų organizuojamų mokymų kokybė. Visgi tai yra daroma skirtingais lygmenimis, priklausomai nuo projekto partnerio iniciatyvos.
- Sistema ir gairės neleidžia palyginti skirtingų mokymų kokybės tarpusavyje. Mokymų kokybės užtikrinimas priklauso nuo projekto partnerio iniciatyvos, pats mokymų procesas gali skirtis tarp partnerių. Kadangi projekto partneriai patys yra atsakingi už tai, kaip yra organizuojami mokymai, nėra sąlygų palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.

#### Įžvalgos iš realios projekto mokymų stebėsenos:

- Mokymų laikas ir vieta buvo pritaikyti prie specifinės dalyvių grupės poreikių (šiuo atveju profesinės mokyklos mokytojų mokymai vyko mokinių atostogų metu, kai mokytojai turi kiek daugiau laisvo laiko). Mokymų turinį irgi buvo stengiamasi kiek pritaikyti prie konteksto (pvz., pabaigoje buvo papildomai kalbama apie profesinių mokyklų įvaizdžio kūrimą).
- Pusę mokymų laiko buvo pasakojama apie pensijų sistemą ir jos reformas (tema, kurios ir prašė dalyviai). Tačiau antra mokymų dalis buvo apie finansinio raštingumo pagrindus (pvz., kas yra BVP, kokią dalį Lietuvos biudžeto sudaro ES lėšos).
- Mokymus vedė patys projekto partnerių darbuotojai. Nebuvo pagrindo suabejoti lektorių kompetencijomis (vertinant jų turimas žinias dėstoma tema). Tačiau mokymų metodai buvo labai tradiciniai – paskaitos forma.
- Mokymų vykdytojai po mokymų neformaliai kalbėjosi su profesinės mokyklos atstove. Ar jiems patiko mokymai, buvo klausama ir dalyvių. Tačiau diskusija (dėl laiko trūkumo) nebuvo konstruktyvi ar sisteminga.
- Tai, ar dalyviai įgijo naujų žinių, nebuvo tikrinama.
- Taip pat nebuvo užtikrinamas mokymų tęstinumas. Pavyzdžiui, panašu, kad šiuo atveju būtų labai naudinga galimybė dalyviams susisiekti su lektoriais praėjus kuriam laikui po mokymų ir užduoti konkrečius klausimus, kurie kilo bandant taikyti įgytas žinias realybėje. Akivaizdu, kad tokio mokymų tęstinumo užtikrinimas pareikalautų papildomų mokymų organizatorių žmogiškųjų išteklių. Todėl vertėtų apsvarstyti galimybę ne atsakinėti į kiekvienam asmeniui iškilančius klausimus, o sukurti dažniausiai užduodamų klausimų sistemą, kur mokymų dalyviai galėtų iškart susirasti atsakymus.

#### H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Nustatyti fiksuoti įkainiai, kurie leidžia užtikrinti mokymams skirtų lėšų efektyvų panaudojimą.
- Yra įgyvendinama sukčiavimo prevencija: partneriai turi atsiskaityti už įgyvendintus mokymus projekto vykdytojui. Projekto vykdytojas iš partnerių gauna: darbotvarkę, pagal kurią organizuojami mokymai; dalyvių sąrašą su dalyvių parašais bei dalyvių užpildytas anketas apie mokymus (ESFA standartines dalyvių anketas).

Projekto vykdytojas turi atsiskaityti atsakingai ministerijai (SADM) ir teikia ketvirtines ataskaitas apie projekto veiklų eigą ir pasiektus rezultatus (kiek mokymų praveista, kiek asmenų dalyvavo).

- Dvigubo finansavimo yra išvengiama, kadangi projekto veikloje galima dalyvauti tik kartą. Visi dalyviai pildo ESFA standartines anketas, kurias projekto vykdytojas suveda į sistemą. Tai sudaro sąlygas užtikrinti, kad tas pats asmuo nedalyvaus mokymuose antrą kartą.
- Mokymų finansavimo sistema iš dalies garantuoja procesų skaidrumą. Projekto partneriai yra atsakingi už mokymų organizavimą, o projekto vykdytojui atsiskaito tik anksčiau minėtais dokumentais. Tokie atvejai gali sudaryti sąlygas mažesniai skaidrumui. Pavyzdžiui, projekto partnerio atstovė teigė, kad kai kuriuos mokymus veda paties projekto partnerio darbuotojas. Tai gali sudaryti prielaidas projekto partneriams piktnaudžiauti.

#### **Įžvalgos iš realios projekto mokymų stebėsenos:**

- Mokymuose nedalyvavo jokių papildomų institucijų (pvz., ESFA) atstovai.
- Visų stebėtų mokymų dalyvių (taip pat ir pavėlavusių) buvo prašoma užsiregistruoti į sąrašą. Mokymų pabaigoje dalyviams buvo išdalinti pažymėjimai.
- Mokymų vykdytojai teigė pamiršę atsivežti mokymų dalyvių anketas. Sakė, kad išsiųs jas dalyviams el. paštu po mokymų.

#### **H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Mokymai **prisideda** prie VP nustatytų tikslų, nes:

- Teoriškai, įgyvendinami mokymai padeda praktikoje spręsti įmonėse aktualias problemas, didinti dialogą tarp darbdavių ir darbuotojų. Tai parodo ir praeito programinio laikotarpio socialinio dialogo mokymų vertinimas, kuriame mokymų veiklą dalyviai įvardijo kaip naudingiausią.<sup>208</sup> Visgi, nesant konkrečių apklausų ir mokymų rezultatų stebėsenos, sunku tiksliai įvertinti šio projekto organizuojamų mokymų naudą ir galimą poveikį. Interviu metu kalbinti mokymų dalyviai teigė, kad mokymai jiems patiko, buvo naudingi ir kad taiko praktikoje įgytas žinias, bet negalėjo įvardyti, ko konkrečiai išmoko ir ar tai turėjo poveikį jiems ir jų organizacijai. Todėl svarbu užtikrinti išmokimo ir poveikio stebėseną – tai leistų pagerinti mokymų kokybę, užtikrinti, kad yra mokomasi tikrai naudingų ir praktikoje pritaikomų žinių.
- Realų mokymų poveikį, remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės lygmenimis, sunku įvertinti, kadangi projekte nėra stebimas išmokimas, elgesys ir poveikis. Siekiant sparčiau plėsti socialinį dialogą, svarbu užtikrinti tokį grįžtamąjį ryšį ir pagal tai toliau tobulinti mokymų veiklas.
- Projekto partnerio atstovės teigimu, didesnę mokymų naudą suteiktų jų tęstinumas. Tęstinumą leistų užtikrinti galimybė mokymuose dalyvauti daugiau nei vieną kartą. Tai sudarytų sąlygas mokymų dalyviams gilinti žinias, taikyti jas praktikoje. Taip būtų sprendžiamos problemos, kada mokymuose dalyvavę asmenys negali tiksliai įvardyti, ko mokėsi, ką taiko praktikoje.

#### **Įžvalgos iš realios projekto mokymų stebėsenos:**

- Vertinant bendrai (neatsižvelgiant į projekto tikslus), mokymų metu buvo akivaizdu, kad finansinio raštingumo mokymai buvo labai reikalingi dalyviams ir panašių temų mokymai turi būti vykdomi (dalis jų gali būti finansuojami ir ES lėšomis).
- Mokymų metu išryškėjo, kad dalyvių žinių lygis dėstoma tema buvo labai žemas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jie įgijo nors kiek naujų žinių. Tačiau šie mokymai buvo labai „momentiniai“, pagrindinis jų tikslas buvo tik greitai papasakoti labai apibendrintą informaciją. Be to, nepaisant lektorių pastangų supaprastinti pristatymą ir pasakoti apie „gyvenimiškus pavyzdžius“, mokymų metu neretai susidarė įspūdis, kad informacija buvo perteikiama kiek per sudėtingai (dalis dalyvių neturėjo jokių pagrindų, todėl ne visuomet galėjo lengvai suprasti perduodamą informaciją). Dėl šių priežasčių, mokymų pabaigoje, paklausti, kaip jiems patiko mokymai, keletas dalyvių sakė „taip nieko iki galo ir nesupratau“.
- Tikimybė, kad po šių mokymų dalyviai imsis konkrečių veiksmų ir pokyčių yra labai maža (pagrindė dėl itin mažos jų apimtys). Tačiau tikėtina, kad tokie mokymai gali paskatinti bent dalį asmenų pasidomėti daugiau. Tikimybė, kad šie mokymai iš esmės paskatins socialinį dialogą ar socialinę atsakomybę yra nedidelė.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

### **Projekto Nr. 08.4.1-ESFA-V-416-10-0002 „Kompleksinių paslaugų šeimai plėtra Marijampolės savivaldybėje“ atvejo studija**

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| Biudžetas:          | 405 tūkst. €       |
| Tikslinė grupė(s):  | Šeimos             |
| Mokymo veikla(-os): | Neformalūs mokymai |

#### **H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti**

Mokymų veikla yra **tinkama** projekto veikla, nes:

- Mokymai yra viena iš dviejų pagrindinių projekto veiklų, kuria siekiama suteikti šeimoms tėvystės įgūdžių. Marijampolės bendruomeniniuose šeimose namuose (toliau – BŠN), atstovės teigimu, mokymai ir psichosocialinė pagalba yra lygiavertės ir svarbiausios projekto veiklos, labiausiai prisidedančios prie pokyčių. Kitos alternatyvios veiklos (sociokultūrinės paslaugos, mediacijos paslaugos ir vaikų priežiūros paslaugos) nebūtų pakankamos šeimoms siekiant suteikti reikiamus įgūdžius, kadangi jos nėra nukreiptos į

<sup>208</sup> Estep (2015). 2007–2013 m. Žmoniškųjų išteklių plėtros veiksmų programos priemonės „Socialinio dialogo skatinimas“ poveikio, efektyvumo ir sukurtų rezultatų vertinimas. Galutinė vertinimo ataskaita.



auklėjimo problemų sprendimą.

- Mokymai skatina investicijų papildomumą. Tikėtina, kad gryniesi efektyvumo nuostoliai (angl. *deadweight loss*) šiuo atveju nėra dideli – retas dalyvis būtų finansavęs mokymus iš savo lėšų (didžioji dalis mokymų dalyvių yra šeimos su mažesnėmis pajamomis). Kalbintos mokymų dalyvės teigė, kad be ES paramos nebūtų dalyvavusios mokymuose, nebent jie būtų pigūs, nes auginant vaiką yra ir taip daug papildomų išlaidų. ESF nefinansuojamuose pozityvios tėvystės mokymuose dalyvauja mažiau žmonių, o patys mokymai vyksta 1–2 kartus per metus. ESF nefinansuojamuose mokymuose dalyviai sumoka visą mokymų kainą. Projekto organizuojami mokymai vyksta nepertraukiamai – pasibaigus vienai mokymų grupei, prasideda kita. Mokymuose gali dalyvauti šeimos, nebūtinai esančios socialinės rizikos grupėje. Taip yra padidinama galima mokymų dalyvių tikslinės grupės imtis.

## H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius

Mokymai **atitinka** tikslinės grupės poreikius, nes:

- Projekto veiklos yra papildančios, praplečiančios ir skirtos kitai tikslinei grupei nei paslaugos vien socialinės rizikos šeimoms, kurias teikia socialiniai darbuotojai. Socialinės rizikos šeimoms teikiamos paslaugos yra finansuojamos iš valstybės ir savivaldybės biudžetų, šias paslaugas galima laikyti kaip intensyvias intervencijas. Paslaugų spektras socialinės rizikos šeimoms yra siauresnis. O šiuo ESF finansuojamu projektu siekiama į kompleksines paslaugas įtraukti platesnį šeimų ratą. Tuo siekiama ne tik teikti paslaugas, bet ir įgyvendinti prevenciją ar užtikrinti ankstyvąją intervenciją šeimoms, kurios dar nėra laikomos kaip socialinės rizikos, bet gali tokiomis tapti. Šio projekto paslaugų spektras yra platesnis, o jų turinys orientuotas į visas šeimas, ne tik tas, kurioms nustatomas grėsmės lygis.
- Yra investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia šeimos. Lietuvoje 2017 m. socialinės rizikos šeimose augo 18 415 vaikų (Marijampolės apskrityje – 1 378).<sup>209</sup> Tokiose šeimose dažna problema yra netinkamas vaikų auklėjimo metodas, kurį dažnai nulemia pačių tėvų blogos asmeninės patirtys. Taip pat patys tėvai susiduria su problemomis: vaikai jų neklauso, nelanko mokyklos ar bėga iš pamokų.<sup>210</sup> Pozityvios tėvystės mokymuose yra sprendžiamos šios ir panašios problemos, todėl yra suteikiamos tikslinei grupei reikalingos žinios. Tai patvirtina ir projekto dalyviai, kurių teigimu, projekte buvo nagrinėjamos jiems aktualios temos, kurios padėjo pagerinti, pavyzdžiui, tėvų ir vaikų santykius ir tarpusavio supratimą.
- Neformalus mokymų tipas atitinka tikslinės grupės poreikius. Mokymų ciklą apima aštuoni mokymo seansai kartą per savaitę, kurių kiekvieno trukmė yra po tris valandas. Mokymai vykdavo nuo 18 iki 21 val. Nors laikas parankus dirbantiems asmenims, vėlus jų užbaigimas galėjo sudaryti nepatogumų. Vienos dalyvės teigimu, mokymai trukdavo per ilgai, reikėdavo vėliau migdyti vaiką nei įprastai. Mokymų grupės dydis – 10–12 asmenų. Mokymų temos priklauso nuo to, ką geriausiai išmano lektoriai. Šiame projekte mokymus veda trys lektoriai ir, priklausomai nuo jų žinių, mokymai gali skirtis. Tai gali sukelti rizikas dėl skirtingos mokymų kokybės. Pavyzdžiui, projekto dalyvės teigimu, tam tikrais atvejais akivaizdžiai matėsi, kad lektoriui vedama tema nėra tokia įdomi, todėl krito ir pačio užsiėmimo kokybė. Visgi, pasak jos, viso mokymų ciklo metu tai buvo labiau išimtis, nei taisyklė.
- Mokymų veiklos yra paremtos praktinėmis užduotimis namuose – tėvams yra suteikiamos teorinės žinios ir duodami namų darbai, kuriuos jie įgyvendina iki kitų mokymų. Kito užsiėmimo metu yra aptariami namų darbai. Pavyzdžiui, tėvams per mokymus yra aiškinama, dėl ko yra svarbu girti vaiką, kaip tai daryti ir kokį teigiamą poveikį tai gali turėti; užduodamas namų darbas tėvams – skaityti teoriją apie tai ir pagal ją savaitę girti vaiką ir stebėti jo reakciją, vykstančius pokyčius ir visa tai fiksuoti mokymų metu gautose formose. Kitame užsiėmime yra aptariama, kaip sekėsi, koks poveikis, kokios galimos problemos. Projekto dalyviai taip pat teigė, kad daugiau praktinių užsiėmimų galėtų būti ir susitikimų metu, kad dar geriau pavyktų įsivirti mokymų metu išsakytą teoriją.

## H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Stebėsenos sistema tik **iš dalies** tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Rodikliai menkai apima skirtingus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis:
  - Vienintelis rodiklis **netiesiogiai stebi mokymų mastą** (t. y. koks individų skaičius dalyvavo mokymuose). Marijampolės BŠN atstovės teigimu, jie renka informaciją apie tai, kiek dalyvių dalyvauja kiekvienoje veikloje, ir teikia šiuos duomenis ESFA.
  - **Indėlio lygmuo nėra stebimas stebėsenos rodikliais** (t. y. objektyvus programų vertinimas ir dalyvių nuomonė apie mokymus). Visgi mokymų kokybė yra stebima neformaliai: projekto vykdytojai bendrauja su dalyviais apie mokymus, jų privalumus bei trūkumus ir informaciją perduoda lektoriams. Patys lektoriai, projekto dalyvių teigimu, mokymų pabaigoje klausia, kas mokymuose patiko, ką būtų galima tobulinti, bet tokia informacija nėra sisteminama.
  - **Išmokimo** (t. y. įgytos / patobulintos kompetencijos), **elgesio** (t. y. ar taikomos įgytos / patobulintos kompetencijos) **ir poveikio** (t. y. ar matuojama mokymų nauda individo, organizacijos ir visuomenės lygiais) **lygmenys nėra stebimi**. Pagrindinė priežastis, kodėl šių lygmenų stebėseną yra sunku įgyvendinti, – tam nenumatytas finansavimas. Taigi, stebėseną būtų papildomų finansinių ir laiko išteklių reikalaujanti veikla.

<sup>209</sup> Lietuvos statistikos departamento duomenys. Prieinama adresu: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvas-vaikai> [žiūrėta 2018. 09 26].

<sup>210</sup> Grincevičiūtė, J. (2018). „Tėvystės mokymai socialinėms rizikos šeimoms“. Universiteto žurnalistas. Prieinama adresu: <http://www.universitetozurnalistas.kf.vu.lt/2018/02/tevystes-mokymai-socialines-rizikos-seimoms/>

- Stebėsenos rodiklis atitinka visus S.M.A.R.T. kokybės kriterijus, kadangi yra konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, reikšmingas projekto siekiui ir turi sąsają su laiku.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                              | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| 1. Socialines paslaugas gavę tikslinių grupių asmenys (šeimos)        | +/-           |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai. |               |         |           |         |          |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                      |               |         |           |         |          |

#### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                        | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 1. Socialines paslaugas gavę tikslinių grupių asmenys (šeimos)                                  | +           | +              | +             | +             | +               |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies. |             |                |               |               |                 |
| Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                |             |                |               |               |                 |

#### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies** efektyvus, nes:

- Mokymams naudojamos lėšos yra skiriamos iš dalies efektyviai. Projekto aprašyme yra nustatyti lektorių įkainiai. Visgi, nesant aiškiai apibrėžtos lektorių atrankos (žr. 6 hipotezę), sunku užtikrinti, kad pasirinktas lektorius geriausiai atitinka naudos / sąnaudų santykį. Be lektorių, pinigai dar skiriami kavos pertraukoms. Kitų papildomų lėšų mokymams nėra skiriama (pavyzdžiui, patalpos, kuriose vyksta mokymai, priklauso projekto partneriui – organizacijai „Caritas“).
- Mokymai planuojami iš dalies efektyviai. Marijampolės BŠN atstovės teigimu, mokymų trukmė ir grupių dydis yra optimalūs. Trumpinant mokymų laiką ar didinant grupes, suprastėtų mokymų kokybę, kadangi mokymų pagrindas yra teorijos išdėstymas, praktinių užduočių aptarimas ir diskusijos. Padidinus grupes ar sumažinus mokymo valandų skaičių, sumažėtų laiko diskusijoms, ką projekto dalyvės įvardijo kaip svarbų mokymo aspektą.

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą:

- Remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygmenimis, mokymų kokybė tik iš dalies yra užtikrinama indėlio, išmokimo ir elgesio lygmenimis:
  - **Indėlis.** Mokymų kokybę stengiamasi užtikrinti keliomis priemonėmis. Pirmą, mokymų kokybę stengiamasi užtikrinti ieškant kokybiškų lektorių paslaugų. Projekto partneriai atlieka paiešką ir kviečia potencialius lektorius, atitinkančius nustatytus kriterijus (pagrindiniai kriterijai yra asmens išsilavinimas, patirtis). Tam, kad lektorius galėtų vesti pozityvios tėvystės mokymus, jis turi turėti atitinkamą kvalifikaciją, kuri įgyjama baigus pozityvios tėvystės mokymų kursą. Viena iš problemų yra surasti tinkamą ir pigų lektorių, kadangi jų nėra daug, o tokios paslaugos teikiamos visose šalies savivaldybėse. Antra, yra atliekamos neformalios refleksijos, kurių metu dalyviai išsako savo nuomonę apie mokymus, ir pagal tai gali būti daromi mokymų pokyčiai (žr. 3 hipotezę).
  - **Išmokimo ir elgesio** lygmenimis mokymų kokybė nėra užtikrinama. Mokymų kokybės užtikrinimas apsiriboja kokybiško lektoriaus paieškomis. Nėra sistemos, kuri leistų pamatuoti realią mokymų naudą. Esant galimybėms, reikėtų sistemškai organizuoti mokymų vertinimą prieš ir po mokymų, neformaliai kaupiama informacija (pvz., tolimesnis bendravimas su šeimomis, realios situacijos matymas) galėtų būti sisteminama ir panaudojama mokymų veikloms tobulinti.

#### H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ (NB: VISO proceso efektyvumas)

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia **iš dalies** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą:

- Lėšų panaudojimo efektyvumą stengiamasi užtikrinti per nustatytų paslaugų įkainius. Tuo rūpinasi partnerio atstovai, kurie organizuoja ir projekto veiklas.
- Dvigubo finansavimo prevencija yra užtikrinama nesudarant sąlygų asmeniui antrą kartą dalyvauti projekto veiklose. Tai daroma fiksuojant dalyvių sąrašus.
- Savo iniciatyva patikras, kurios nėra reglamentuotos, atlieka partnerių atstovai. Dažniausiai mokymų pradinių užsiėmimų metu partnerių atstovai nepranešę iš anksto apsilanko mokymų vietoje, patikrina, ar yra vykdoma veikla, patikrina dalyvių sąrašus.
- Projekto vykdytojai įprastine tvarka ESFA teikia mokymų dalyvių anketas, lankomumo sąrašus, mokymų grafikus, pasiektus rezultatus.

#### H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų

Mokymai **prisidėjo** prie VP nustatytų tikslų, nes:

- Mokymai, teikiami kartu su kitomis paslaugomis šeimoms, turėtų prisidėti prie problemų, susijusių su tėvyste, sprendimo. Pavyzdžiui, kalbintos projektų dalyvės dalyvavo būtent dėl tokių problemų kaip vaiko



maištavimas, nesusikalbėjimas tarp tėvų ir vaikų. Mokymai suteikė tokių žinių, kurios padėjo šias problemas išspręsti.

- Realų projekto poveikį sunku įvertinti, kadangi nėra stebimi Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenys (išmokimo, elgesio, poveikio). Visgi, atsižvelgiant į bendrą mokymo organizavimo ir dėstymo procesą bei dalyvių komentarus, galima teigti, kad mokymai turi teigiamą poveikį šeimoms, kadangi padeda spręsti santykių problemas.
- Esminiai veiksniai, prisidedantys prie mokymų poveikio, yra pačių dalyvių motyvacija, finansinis prieinamumas ir lektorių kompetencija. Projekto partnerio atstovės teigimu, šitų trijų dalykų sinergija užtikrina gerą mokymų kokybę ir teigiamą poveikį.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

## Projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-01-0001 „Profesijos ir suaugusiųjų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos plėtra“ atvejo studija

|                     |                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Budžetas:           | 2,25 mln. €                                                         |
| Tikslinė grupė(s):  | Švietimo sistemos darbuotojai (profesinio mokymo įstaigų mokytojai) |
| Mokymo veikla(-os): | Neformalus dviejų dienų mokymai                                     |

### H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti

Projektas finansuojamas pagal priemonę Nr. 09.4.2-ESFA-V-715 „Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas“. Projekto tikslas yra didinti profesinio ir suaugusiųjų mokymo kokybę plėtojant profesinio mokymo įstaigų (PMĮ) ir suaugusiųjų mokymo įstaigų mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, stiprinant PMĮ mokytojų ir suaugusiųjų švietėjų (andragogų) socialines, dalykines, didaktines kompetencijas.

Projekte numatomi mokymai yra **tinkama** veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti, nes:

- Problemos, susijusios su nepakankamu mokymosi visą gyvenimą lygiu, iš dalies egzistuoja dėl švietimo sistemos darbuotojų žinių, įgūdžių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo. Remiantis 9.4.2. uždavinio aprašymu, tikimasi, kad sustiprintos švietimo sistemos darbuotojų kompetencijos užtikrins geresnę teikiamų mokymo paslaugų kokybę. Taip pat geresnė švietimo paslaugų kokybė gali sumažinti per anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių asmenų skaičių.
- Šiame projekte nėra mokymams alternatyvių veiklų. Projekto vykdytojų teigimu, šis projektas buvo užsakytas valstybės, nes tokie mokymai yra įrašyti į valstybinę švietimo strategiją. Todėl KPMPK laisvės pasirinkti alternatyvias mokymams veiklas neturėjo. Be to, mokytojų kvalifikacijos kėlimui valstybės biudžete numatomos tik penkios apmokamos dienos per metus. Iš valstybės biudžeto retai kada buvo finansuojami mokymai būtent PMĮ mokytojų tikslinei grupei. Šio projekto veiklos sudaro šiai tikslinei grupei daugiau mokymosi galimybių. Mokymų apie teisinius sektorinių profesinių mokymo centrų (SPMC) aspektus ir SPMC veiklos įsivertinimo metodiką ir praktiką dalyvės nuomone, tokių pačių žinių įgyti kitais būdais būtų sunku – savarankiško mokymosi nebūtų užtekę, kadangi mokymuose vyko ir praktinės užduotys, darbas grupėse. Įvadinio andragogikos kurso mokymų dalyvė teigė, kad dalį tų pačių žinių galėjo įgauti kitais būdais (savarankiškai), tačiau mokymai suteikė galimybę išgirsti kitų andragogų patirtį diskusijų metu.
- Mokymai skatina investicijų papildomumą. Be ES investicijų, mokytojų kvalifikacijos kėlimui numatomos tik penkios apmokamos dienos per metus. Be to, mokymai yra privalomi tik tiems mokytojams, kurie nori kelti savo kvalifikacijos lygį (pvz., įgyti mokytojo metodinio statusą). Todėl už mokymus mokėtų tik tie mokytojai, kurie būtų suinteresuoti formalios kvalifikacijos lygio kėlimu. Šiame projekte mokymuose dalyvauti skatinami ir tie mokytojai, kurie nėra suinteresuoti kelti savo formalią kvalifikaciją. Projekto vykdytojų teigimu, mokymai PMĮ mokytojams yra itin reikalingi, kadangi šie mokytojai dažniausiai yra iš praktinės veiklos gamyboje mokyti atėję asmenys, kuriems trūksta elementarių andragoginių ir pedagoginių žinių. Tad jiems mokymai reikalingi gerinti minėtas kompetencijas, o ne tik kelti kvalifikacijos lygį. Tikimybė, kad už mokymus mokytojai mokėtų patys, stipriai mažina nedideli mokytojų atlyginimai – panašių vienos dienos mokymų kaina yra apie 100 eurų. Kita vertus, didelė nemokamų mokymų pasiūla turi ir priešingą efektą – mokytojai neskuba registruotis į tokius mokymus, kadangi galvoja, kad bet kada turės galimybę juose dalyvauti. Be to, apskritai kalbant, tai, kas yra nemokama (prie ko asmuo neprisidėjo savo indėliu), yra mažiau vertinama.
- Apklausti projektų dalyviai pareiškė skirtingas nuomones apie pasiryžimą dalyvauti mokymuose savo lėšomis. Įvadinio andragoginių žinių kurso dalyvė savo lėšomis nebūtų dalyvavusi šiuose mokymuose. Į šiuos mokymus ji atėjo atnaujinti andragoginių žinių, kurias įgijo prieš dešimtmetį, siekdama andragogo sertifikato. Į mokymus apie SPMC teisinius aspektus ir veiklos įsivertinimo metodiką dalyvė būtųėjusi savomis lėšomis, tačiau būtų kur kas labiau nusivylusi mokymų kokybe, kadangi mokymų tema neatitiko lūkesčių. Tai rodo, kad ES investicijomis remiami mokymai skatina dalyvauti mokymuose, tačiau jiems dalyviai galimai kelia mažesnius kokybės reikalavimus, kadangi į dalyvavimą neinvestuoja savo lėšų.

### H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius

Finansuojami mokymai **atitinka** PMĮ mokytojų poreikius, nes:

- Stiprinamos žinios ir įgūdžiai, kurių trūkumą stipriausiai jaučia tikslinės grupės ir visa rinka. Projekto vykdytojai, rengdami projekto paraišką, atliko rinkos tyrimą ir mokytojų (įskaitant PMĮ mokytojų) apklausas. Projekte organizuojami skirtingų temų mokymai: bendradarbiavimo, tiriamosios, konfliktų sprendimų, andragogikos kompetencijų, profesinio mokymo metodikos, nuotolinių studijų ir skaitmenizavimo mokymai. Dalyviai gali

rinktis, kuriuose jiems aktualiuose mokymuose dalyvauti (kiekvienas gali dalyvauti tiek mokymų, kiek nori). Be to, mokymų dalyvių grupė formuojama dviem būdais: dalis mokytojų į mokymus ateina savo iniciatyva (teoriškai tokie mokytojai yra labiausiai motyvuoti mokytis), o dalį mokytojų į mokymus atsiunčia profesinių mokyklų administracija, kuri stebi mokytojų darbą ir objektyviai įvertina, kokių kompetencijų trūksta kiekvienam mokytojui.

- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius. Vykdomi dviejų dienų mokymai, kadangi ilgesniam laikotarpiui mokytojams būtų pernelyg sunku palikti darbą mokykloje. Be to, vykdomi išvažiuojamieji mokymai, siekiant suteikti mokytojams galimybę pakeisti aplinką ir pakelti dalyvių motyvaciją. Numatyti mokymai yra tinkamiausias būdas, siekiant užtikrinti, kad PMĮ mokytojai tobulintų savo kompetencijas. Numatyti mokymai suplanuoti taip, kad būtų patrauklūs mokytojams – trunka ne ilgiau kaip dvi dienas, mokymai yra apmokami ir plėtoja įgūdžius, kurie yra reikalingi mokytojams, norintiems įgyti naujų kompetencijų. Tačiau mokymų apie teisinius sektorinių profesinių mokymo centrų (SPMC) aspektus ir SPMC veiklos įsivertinimo metodiką ir praktiką dalyvės nuomone, buvo tikėtasi kitokio mokymų turinio. Dalyvė tikėjosi gauti žinių, kaip rengti vidinius SPMC dokumentus, formuluoti tikslus ir uždavinius, tačiau vietoj to vyko mokymai apie viešuosius pirkimus ir bendresnio pobūdžio vadybinius gebėjimus.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Stebėsenos sistema yra **menkai tinkama** mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Formalūs rodikliai neapima visų dimensijų, kuriose siekia poveikio mokymais (remiantis Kirkpatricko modeliu):
  - Pirmasis rodiklis matuoja mokymų mastą – kiek asmenų dalyvavo ESF veiklose (mokymuose).
  - Mokymų indėlio lygmuo (t. y. objektyvus programų vertinimas ir dalyvių nuomonė apie mokymus), išmokimo lygmuo (t. y. įgytos / patobulintos kompetencijos ar žinios) ir mokymų dalyvių elgesio (t. y. ar taikomos įgytos / patobulintos žinios ir kompetencijos praktikoje) bei mokymų poveikio rodikliai nėra stebimi.
- Projekto vykdytojai neformaliai vertina kelias dimensijas, kuriose siekia poveikio mokymais:
  - Nereguliariai vertinamas objektyvus mokymų indėlis nuvykstant į mokymus ir juos stebint. Subjektyvus dalyvių mokymų vertinimas ir išmokimo lygio vertinimas atliekamas keliais žingsniais. Pirmiausia lektoriams yra suteikiama daug laisvės koreguoti mokymų programą – kiekvienų mokymų pradžioje lektoriai atlieka refleksiją su grupės dalyviais ir išsiaiškina konkrečius jų mokymų lūkesčius, įvertina auditorijos žinių lygį ir bando pritaikyti mokymų turinį (tam skiriama šiek tiek laiko pirmosios mokymų dienos pradžioje). Po mokymų lektorius išdalyja anketas, kuriose įvertinama, ar dalyviams mokymai patiko, ko mokymuose trūko. Taip pat lektoriai kartais neformaliai žodžiu apklausia auditoriją po pirmosios dienos. Projekto vykdytojams lektoriai pateikia grupės anketų suvestinę. Visą šią informaciją projekto vykdytojai planuoja naudoti atsiskaitymui už projektą.
  - Mokymų dalyvių elgesio pokyčiai vertinami keliais būdais. Visų pirma, projekto vykdytojai privalo atlikti formalias dalyvių apklausas praėjus 28 d. po mokymų (ESFA reikalavimas). Atsitiktinai atrinktų dalyvių klausama, ar mokymai padėjo jiems pakelti kvalifikaciją. Tai dalyviai interpretuoja ne kaip formalų įgytą kvalifikacijos lygį, o kaip įgytas naujas žinias, tad apie 99 % apklaustųjų atsako teigiamai. Toks įvertinimas, projekto vykdytojų teigimu, yra pernelyg formalus. Tačiau geroji STT mokymų vykdymo praktika (žr. projekto „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ atvejo studiją) rodo, kad tokias formalias apklausas galima išnaudoti pridėjus papildomų klausimų, kuriuos vėliau būtų galima panaudoti mokymų poveikio vertinimui.
  - Planuojama mokymų poveikio vertinimo metodika – jau yra sukurta apklausų sistema, registruojami visi mokymų dalyviai, tačiau tyrimas dar nėra pradėtas.
- Vienintelis projekto rodiklis yra gana kokybiškas, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais: konkretus, lengvai išmatuojamas, jam įvertinti pakanka duomenų, institucijoms priskirta atsakomybė už rodiklio matavimą, taip pat rodiklio pasiekimas yra apibrėžtas laike. Tačiau rodiklis nesiekia reikšmingų rezultatų. Projekto vykdytojai teigia, kad stebėsenos rodiklio siekiamą reikšmę jau pasiekė (1 013 apmokytų švietimo įstaigų darbuotojų). Todėl šis rodiklis yra nepakankamai ambicingas. Projekto vykdytojai papildomai išsiskėlė neformalius rodiklius, nurodančius, kad kiekvienos temos mokymuose dalyvautų pakankamas kiekis mokytojų.
- Rodiklis neleidžia nustatyti mokymų poveikio vidutiniu ar ilguoju laikotarpiu, kadangi formalus rodiklis iš viso nėra pajėgus įvertinti poveikio.
- Remiantis Kirkpatricko modeliu, S.M.A.R.T. kriterijais ir projekto vykdytojų neformalaus vertinimo patirtimi, papildomi ir (ar) modifikuoti rodikliai leistų geriau išmatuoti mokymų naudą:
  - Mokymų indėlis galėtų būti vertinamas po kiekvienų mokymų su lektorių pagalba, dalyviams išdalijant vertinimų anketas arba vykdant neformalią refleksiją apie dalyvių nuomonę apie mokymus. Susisteminami vertinimų duomenys turėtų būti naudojami mokymams tobulinti.
  - Mokymų dalyvių elgesys ir nauda asmeniui (poveikis) galėtų būti vertinamas vykdant mokymų dalyvių apklausas praėjus vienam, trimis ir šešiais mėnesiais po mokymų ir klausiant, kaip pasikeitė jų veikla, kokias įgytas naujas / patobulintas žinias ir įgūdžius dalyviai taiko savo veikloje. Tokia informacija galėtų taip pat padėti tobulinti mokymų turinį.

**1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                             | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                            |               |         |           |         |          |
| 1. Švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas | +             |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.            |               |         |           |         |          |

**2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                                            | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                           |             |                |               |               |                 |
| 1. Švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas                | +           | +              | +             |               | +               |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“. |             |                |               |               |                 |

**H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)**

Mokymų įgyvendinimas yra **efektyvus**, nes:

- Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai. Projekto vykdytojai pastebi, kad jie jau pasiekė stebėsenos rodiklio siekiamą reikšmę, panaudoję tik pusę biudžeto. Projekto vykdytojai finansuoja lektorių atlyginimus, dalyvių maitinimą, nakvynę ir patalpų nuomą. Nakvyne aprūpinami tik tie dalyviai, kurie atvyko iš kitų miestų. Be to, ne visi dalyviai renkasi nakvoti, tad taip sutaupomos lėšos.
- Projekto vykdytojų nuomone, dviejų dienų mokymų trukmė yra optimali, mokymų programos nėra išstetos. Vienų mokymų dalyvės nuomone, antrosios dienos mokymai galėjo trukti viena valanda trumpiau, kadangi kelionė į miestą, kuriame vyko mokymai, užtruko pernelyg ilgai. Taip pat siūlyta mokymus rengti regionų centruose, taip sumažinant dalyvių laiką, praleistą kelyje.
- Projekto vykdytojų teigimu, sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni. Tačiau taip pat paminėta, kad stebėsenos rodiklio reikšmę projekto vykdytojai jau pasiekė, panaudoję tik pusę biudžeto. Tad verta svarstyti, ar dvigubai didinti projekto tikslus (apmokytų švietimo įstaigų darbuotojų skaičių), ar mažinti išlaidas paliekant esamus tikslus, ar gerinti mokymų kokybę (perkant brangesnes mokymų paslaugas). Kaip minėta anksčiau, svarstoma ir alternatyva mokymus vykdyti mokyklose, o ne viešbučiuose – taip būtų sumažinami mokymų kaštai. Tačiau tai gali sumažinti mokymų kokybę – tikėtina, kad mokytojų dėmesys būtų išskaidytas, jie išėitų iš mokymų vesti pamokų ar atlikti kitus susijusius darbus.

**H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant ne tik į dalyvių reakciją, bet ir į objektyvius rodiklius. Visi lektorių ir mokymų programų pirkimai yra vykdomi viešųjų pirkimų būdu, taikant ekonominio naudingumo kriterijų vertinant pateiktus pasiūlymus. Be to, projekto vertinimo komisija didžiausią dėmesį skiria lektorių pristatymui, kuris vyksta gyvai prieš komisiją. Po pristatymo komisija organizuoja klausimų-ataskymų sesiją kiekvienam lektoriui, užduoda klausimus, kaip lektoriai siūlytų atrinkti grupes. Rašytiniam pasiūlymui skiriama mažiau balų. Taip yra užtikrinama, kad lektorius iš tiesų turi reikiamas kompetencijas mokyti specifinę tikslinę grupę (pasitaikė nemažai atvejų, kai lektoriai programas, pritaikytas bendrojo ugdymo mokytojams, siūlė taikyti profesinių mokyklų mokytojams). Be to, taip užtikrinama, kad vedami deramo sudėtingumo lygio mokymai (pvz., profesinių mokyklų mokytojams vedami pradedančiųjų lygio andragogikos mokymai, kai suaugusiųjų mokyklų mokytojams vedami pažengusiųjų lygio andragogikos mokymai).
- Apklausti mokymų dalyviai teigė, kad mokymų kokybę ir tinkamumą pagerintų lektoriai, turintys ne tik teorinės, bet ir praktinės patirties toje srityje, kurioje dėsto. Pavyzdžiui, dalyviai būtų pageidavę, kad įvadinį andragogikos kursą dėstytų ne tik universitetų lektoriai ar profesorai, bet ir lektoriai, dirbę profesinėse ar suaugusiųjų mokyklose ar su jomis.
- Vertinami projekto resursai ir procesas (objektyvus mokymų indėlis), tačiau tokios patikros yra nesistemosingos (žr. H3 įvertinimą aukščiau).
- Vertinant kokybę iš dalies atsižvelgiama ne tik į mokymo procesą, bet ir į mokymo rezultatus bei vertinamas mokymų poveikis (žr. H3 įvertinimą aukščiau).
- Vertinama visų vykdomų mokymų kokybė. Po kiekvienų mokymų dalyviai pildo mokymų kokybės anketas ir pateikia atsiliepimus apie lektorių, mokymų turinio, organizacinių aspektų kokybę.

**H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Yra priemonės, kurios užtikrina mokymų efektyvumą. KPMPC teigimu, ši atsakomybė patikima paslaugų teikėjams (taip pat žr. toliau esantį punktą).
- Reguliariai vykdomos sukčiavimo prevencijos veiklos. Kadangi paslaugų tiekėjui sumokama tik po to, kai mokymai buvo įgyvendinti ir patikrintos veiklos ataskaitos, tiek paslaugų tiekėjas, tiek projekto

įgyvendintojas yra suinteresuoti tikrinti, ar į mokymus nepatenka dalyvių, nepriklausančių tikslinei grupei. Projekto įgyvendintojų teigimu, pasitaikė atvejų, kai į mokymus buvo atsiųsti ne pedagogai, o, pavyzdžiui, bibliotekos darbuotojai – už tokių dalyvių apmokymą lektoriui nėra mokama. Galimybė netekti lėšų už ne tai tikslinei grupei suteiktas paslaugas motyvuoja mokymų tiekėjus atlikti itin kruopščią dalyvių atranką.

- Kontrolės priemonės nėra pakankamai efektyvios siekiant išvengti dvigubo finansavimo atvejų. Šiame projekte dalyviai gali dalyvauti visuose mokymuose neribojant jų skaičiaus. Be to, kaip jau minėta, panašūs mokymai yra finansuojami pagal kitas ES VP priemones, todėl projekto įgyvendintojams sunku užtikrinti, kad vykdomos veiklos nesidubliuotų.
- Mokymų finansavimo ir administravimo sistema garantuoja procesų skaidrumą. Lektoriai atrenkami viešųjų pirkimų būdu, pasiūlymus vertinant pagal ekonominio naudingumo kriterijų (žr. H6 (kokybė) aukščiau), tiekėjams atlyginama tik už veiklas, suteiktas tinkamai tikslinei grupei (įrodymai pateikiami veiklos ataskaitose).

#### H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų

Tikėtina, kad mokymai iš dalies pagerins švietimo paslaugų kokybę, nes:

- Mokymų dalyviai teigia, kad mokymų metu įgijo naujų įgūdžių ir žinių. Projekto įgyvendintojai pastebi, kad mokymai „užkaišo“ itin dideles pedagoginių / andragoginių žinių spragas. Pavyzdžiui, tiriamosios kompetencijos mokymų metu pastebėta, kad pedagogams trūksta elementarių tyrimo pagrindų. Lektorių dėstyti dalykai mokymų dalyviams paliko itin didelį įspūdį. Apklaustos mokymų dalyvės patirtis rodo, kad įvadiniai andragogikos kursai buvo naudingi siekiant atnaujinti ir pasikartoti seniai įgytas žinias. Dalyvė teigė, kad šiuose mokymuose ji norėjo dalyvauti, kadangi anksčiau yra dalyvavusi ilgesnės trukmės andragogikos kursuose, po kurių įgijo andragogo sertifikatą, ir norėjo pasitikrinti, kokios naujovės atsirado šioje srityje.
- Tikėtina, kad mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius savo veikloje ir mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui bus teigiamas, kadangi mokymai suteikia pedagogo / andragogo darbui būtinų žinių, kurių objektyviai trūksta tikslinei grupei. Tačiau šie poveikio rodikliai nėra sistemingai vertinami (žr. H3 aukščiau).
- Mokymų sėkmė labai priklauso nuo kelių veiksnių:
  - Mokymų grupės surinkimo sėkmės. Patirtis rodo, kad populiariausi mokymai yra tie, kurie buvo sėkmingi juos įvykdžius jau pirmą kartą. Projekto vykdytojų teigimu, mokytojai apie mokymus sužino informaciją perduodami iš lūpų į lūpas. Todėl labai svarbu užtikrinti, kad patys pirmieji mokymai kiekvienoje temoje būtų sėkmingi, antraip „antireklama“ netruks pasklisti.
  - Lektoriaus kompetencijų ir turinio aktualumo. Kadangi pedagogai užsiima praktine veikla, jiems mokymų turinys turi būti itin konkretus, su daug praktinių pavyzdžių ir užduočių.
  - Pedagogų noro mokytis. Anot projekto įgyvendintojų, pedagogai yra sudėtinga mokymų tikslinė grupė. Pedagogai yra įpratę prie autoriteto vaidmens, todėl patys nenoriai atsakinėja į lektoriaus klausimus mokymų metu, nenoriai pildo apklausas ar testus.
  - Mokymų tęstinumo. PMĮ mokytojai dažniausiai ateina dirbti pedagoginio darbo neturėdami pedagoginių / andragoginių kompetencijų. Šiems mokytojams derėtų vykdyti reguliarias atestacijas ir vertinti jų kompetencijas nuolat, o ne tik tada, kai pedagogas siekia pakelti formalų kvalifikacijos lygį. ES investicijos į mokymus turi būti papildytos tęstiniais veiksmis.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

#### Projekto Nr. 09.4.2-ESFA-V-715-03-0001 „Lyderių laikas 3 (LL3)“ atvejo studija

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:          | 5,5 mln. €                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tikslinė grupė(s):  | Švietimo sistemos darbuotojai                                                                                                                                                                                                                                         |
| Mokymo veikla(-os): | Magistrantūros studijos, neformalioji programa, susidedanti iš šešių modulių, bei specifiniai trumpalaikiai mokymai, organizuojami kiekvienoje savivaldybėje atskirai. Pagrindinis dėmesys šioje atvejo studijoje skiriamas neformaliosios mokymų programos analizei. |

#### H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti

Projektas finansuojamas pagal 9.4.2 uždavinio „Sukurti sąlygas ir paskatas mokymuisi visą gyvenimą, užtikrinant veiksmingą pagalbą tobulinantis“ priemonę Nr. 09.4.2-ESFA-V-715 „Formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų įvairioms besimokančiųjų grupėms teikimas“. Projekto tikslas yra įtvirtinti lyderystei palankią infrastruktūrą Lietuvos švietimo sistemoje, užtikrinančią nacionalinio, savivaldos bei mokyklų lygmens švietimo lyderių bendruomenės susitelkimą dėl besimokančiųjų mokymosi sėkmės (profesinis kapitalas).<sup>211</sup>

Projekte numatomi mokymai yra **tinkama** veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti, nes:

- Problemos, susijusios su nepakankamu mokymosi visą gyvenimą (MVG) lygiu, iš dalies egzistuoja dėl švietimo sistemos darbuotojų žinių, įgūdžių, kompetencijų ir kvalifikacijos trūkumo. Remiantis 9.4.2. uždavinio aprašymu, tikimasi, kad sustiprintos švietimo sistemos darbuotojų kompetencijos užtikrins geresnę teikiamų mokymo paslaugų kokybę. O geresnė švietimo paslaugų kokybė sumažins per anksti iš bendrosios ugdymo

<sup>211</sup> Remiantis tinklalapyje <http://www.lyderiulaikas.smm.lt> pateikiama informacija [žiūrėta 2018 09 20].



sistemos pasitraukusių asmenų skaičių.

- Numatyti mokymai yra tinkamiausias būdas, siekiant užtikrinti, kad švietimo sistemos darbuotojai ir lyderiai būtų labiau pasirengę vykdyti pokyčius ir taikyti inovacijas savo organizacijose. LL3 numatytų mokymų bendroji koncepcija perengta remiantis teorija – prof. Andy Hargreaves ir prof. Michael Fullan profesinio kapitalo samprata<sup>212</sup>. Projekto mokymuose išskirtinis dėmesys skiriamas švietimo sistemos darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimui. Taip pat kiekvienos mokymų programos galutinis tikslas yra įgyvendinti nors vieną realų pokytį – inovatyvų projektą. Tai užtikrina, kad mokymų metu ugdomas sprendimų priėmimo, žmogiškasis bei socialinis kapitalas (visos trys profesinio kapitalo dalys) yra taikomas praktikoje.
- Alternatyvios veiklos, vykdomos projekte (t. y. bendradarbiavimo su kitomis savivaldybėmis skatinimas, taikomieji tyrimai, mokymo programos, leidiniai, konsultavimas ir teisinė pagalba, forumai, užsienio lietuvių telkimas bei tarptautiniai tinklai), būtų nepakankamos projekto tikslams pasiekti. Projekto lyderių teigimu, švietimo sistemos darbuotojams dažnai trūksta motyvacijos ir laiko. Todėl tikėtina, kad tik patys aktyviausi asmenys savo noru, be mokymų ir su jais susijusių reikalavimų, imtų skaityti knygas, kreiptųsi dėl konsultavimo ir pan. Mokymai šiame projekte veikia kaip „rišamoji medžiaga“ – mokymai motyvuoja dalyvius imtis pokyčių, jų metu dalyviai sužino apie kitas projekte vykdomas veiklas, yra skatinami susipažinti su prieinama medžiaga.
- Mokymai skatina investicijų papildomumą. Be ES investicijų būtų įmanoma įgyvendinti tik pavienes mokymo veiklas – dėl minėtų priežasčių, retas mokymų dalyvis investuotų į mokymus iš savų lėšų. Todėl, tikėtina, kad gryniesiems efektyvumo nuostoliai (angl. *deadweight loss*) šiuo atveju nėra dideli. Taip pat, tikėtina, kad tik pačios aktyviausios savivaldybės būtų organizavusios panašius mokymus savo švietimo sistemos darbuotojams. Todėl toks projekto mastas (šiuo metu LL3 įgyvendinamas 45 savivaldybėse) ir visų mokymų sistemiskumas būtų neįmanomas be ESF investicijų.

#### **Įžvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Realiojo metu stebėti mokymai buvo paskutinė įvadinio mokymų (kurie apėmė 6 užsiėmimus) ciklo dalis. Šių mokymų metu mokytojai iš Šiaulių apskrities pristatinėjo projektus, kuriuos įgyvendino mokykloje ar bendruomenėje. Todėl mokymai buvo orientuoti į projektų pristatymą, o ne į naujos medžiagos dėstymą. Įvadinio mokymų metu mokymų dalyviams buvo suteikiamos žinios apie tai, kaip įgyvendinti projektus, taip pat buvo aptarti mokymų moduliai, kuriuos mokytojai galės rinktis po įvadinio mokymų. Šių mokymų metu mokytojai buvo mokomi projektų įgyvendinimo eigos. Todėl projekto mokymai atliepia vieną iš pagrindinių projekto idėjų – suteikti švietimo sistemos darbuotojams žinių, kad šie būtų pasirengę vykdyti pokyčius ir taikyti inovacijas savo organizacijose.
- Realios stebėsenos metu pastebėta, kad mokymai ne visiškai atitiko visų dalyvių poreikius. Pavyzdžiui, viena iš mokymų dalyvių teigė, kad kadangi jau turi mokytojos patirties, mokymai atrodė bendresnio pobūdžio, ne tokie naudingi (visgi dalyvė įvertino ir tai, kad tai tebuvo įvadiniai mokymai, todėl jos lūkesčiai galėjo būti per aukšti šiems užsiėmimams).

#### **H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius**

Finansuojami mokymai **atitinka** švietimo sistemos darbuotojų poreikius, nes:

- Stiprinamos žinios ir įgūdžiai, kurių trūkumas jaučiamas stipriausiai. Prieš pradedant konkrečias projekto veiklas, kiekvienoje savivaldybėje atliekami atskiri tyrimai, kurioje švietimo srityje labiausiai reikia pokyčių. Pagal tai savivaldybių švietimo sistemos darbuotojai pasirenka vienos dienos mokymų temą. Be to, kita mokymosi forma – neformalioji mokymo programa – susideda iš šešių modulių. Todėl kiekvienas asmuo gali pasirinkti, kuriuose moduluose jis nori dalyvauti – kokių žinių ir įgūdžių trūkumą jis jaučia stipriausiai.
- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinių grupių poreikius. Pirma, dalyviai, atsižvelgdami į savo poreikius, gali rinktis tarp trijų tipų mokymų, organizuojamų projekte: formaliojo magistro programos studijų, neformalių mokymų, kurių kiekvienas trunka keletą mėnesių (200 val.) ir apima šešias dienas kontaktinių užsiėmimų, bei kiekvienoje savivaldybėje atskirai organizuojamų vienos dienos mokymų. Neformaliosios programos mokymų tvarkaraščiai derinami prie dalyvių galimybių. Neformaliųjų modulių susitikimai vyksta vis kitame mieste, kad visi dalyviai turėtų vienodas galimybes atvykti į susitikimo vietą.

#### **Įžvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Mokymų tipas ir projektų reikalavimai atitiko tikslinės grupės poreikius. Kalbinti jaunesni mokymų dalyviai teigė, kad įvadiniai mokymai labai praverė imantis iniciatyvų jų organizacijose. Mokymų metu dalyviai sužinojo, kaip įgyvendinti projektus savo mokyklose (pvz., projektai turi remtis nauja praktika, pokyčiai turi būti moksliskai pagrįsti). Šias žinias dalyviai turėjo taikyti praktikoje – pavyzdžiui, visuose projektų pristatymuose dalyviai turėjo moksliskai pagrįsti, kodėl siūloma atitinkama veikla. Ilustruojant, viena iš mokytojų grupių rengė projektą apie veiklas, skatinančias mokinius labiau sutelkti dėmesį pamokų metu. Pristatymo metu buvo paminėti modernūs metodai (užsiėmimai) pamokų metu, kurie buvo diegiami pritaikant grupės narių mokyklose, ir kokie buvo tų metodų rezultatai.
- Po kiekvieno pristatymo kitos dalyvių grupelės užduodavo klausimus arba pateikdavo teigiamas pastabas. Po klausimų ir pastabų mokymų lektoriai užduodavo patikslinančius klausimus, pateikdavo apibendrinančias įžvalgas. Todėl visų mokymų metu buvo stengiamasi įtraukti visus mokymų dalyvius į diskusiją ir projektų refleksiją.

<sup>212</sup> Hargreaves, A. ir Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

**H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti**

Stebėsenos sistema **nefinkama** mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Formalūs rodikliai visiškai neapima mokymų rezultatų ir poveikio stebėsenos. Visi jie skirti mokymų mastui išmatuoti, nevertinamas nei vienas iš Kirkpatricko modelio lygmenų. Rezultatai stebimi tik priemonės lygmeniu, todėl pagal formalios stebėsenos rezultatus neįmanoma nustatyti, koks buvo projekto mokymų veiklų poveikis. Projektų vykdytojai yra itin suinteresuoti projekto sėkme ir nuolatiniu veiklų tobulinimu. Todėl patys, neformaliai, įvairiais būdais stengiasi įsivertinti projekto rezultatus bei poveikį:
  - Mokymų **indėlio** (mokymų proceso įgyvendinimo kokybės) vertinimas vykdomas su lektorių pagalba – po kiekvienų mokymų vyksta neformali refleksija, kaip dalyviai vertina mokymus, apibendrinti rezultatai perduodami projekto vykdytojams.
  - Išmokimo** lygmuo (kaip dalyviai patobulino savo turimas žinias ir įgūdžius) nevertinamas.
  - Elgesys** vertinamas kreipiantis į alumnus ir klausiant, kaip pasikeitė jų veikla po mokymų. Taip pat žiūrima į tai, kokią projektą sukūrė mokymų dalyviai.
  - Poveikis** bus vertinamas projekto pabaigoje, atliekant tyrimus (planuojama remtis interviu ir apklausomis su projekto dalyviais), kaip kiekvienoje savivaldybėje pasikeitė situacija srityje, į kurią buvo pasirinkta nukreipti projekto veiklas. Taip pat vertinama, kiek iš mokymus baigusių asmenų užėmė vadovaujančias pozicijas švietimo įstaigose. Tačiau būtina akcentuoti, kad šie vertinimai atliekami neformaliai. Rezultatai žinomi projekto vykdytojams, bet nėra sistemingai apibendrinami. Prieš projektą nebuvo numatyti konkretūs tikslai ir rodikliai, susiję su rezultatų ir poveikio vertinimu.
- Formalūs rodikliai leidžia nustatyti tik mokymų sukurtą produktą iškart po mokymų (visi trys rodikliai). Informaciją apie vidutinį ir ilgąjį laikotarpį projekto įgyvendintojai renka tik savo iniciatyva, nesisteningai.
- Rodikliai yra iš dalies kokybiški, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Visi rodikliai yra lengvai išmatuojami ir realistiški. Taip pat projekto vykdytojai prieš prasidedant projektui skyrė daug dėmesio, siekdami pasirinkti optimalias siekiamas rodiklių reikšmes. Todėl šiuo metu jie nesusiduria su problemomis, kai stengiamasi apmokyti kuo didesnę menką suinteresuotų žmonių skaičių vien norint pasiekti aukštą rodiklių reikšmę. Tačiau du atskiri rodikliai „švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas“ bei „asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas“ nėra visiškai aiškiai atskirti ir gali būti skirtingai interpretuojami.
- Remiantis Kirkpatricko modeliu bei S.M.A.R.T. kriterijais, papildomi / pakeisti rodikliai leistų geriau išmatuoti mokymų naudą. Pirmojo ir trečiojo rodiklių tikslinės grupės turėtų būti aiškiau atskirtos. Prie rodiklio „Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas“ turėtų būti pažymima „(rodiklis skaičiuojamas nuo asmenų, kurie nėra švietimo sistemos darbuotojai, dalyvavę ESF veiklose)“. Mokymų rezultatai ir poveikis galėtų būti vertinami pagal rodiklį „Sėkmingai mokymus baigusių asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“, išmokimo lygmuo galėtų būti matuojamas pagal rodiklį „Dalyvių, teigiančių, kad mokymų metu patobulino reikalingas žinias ir įgūdžius, dalis“.

**Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Mokymų pabaigoje mokymų lektoriai su dalyviais aptarė įvadininius mokymus. Kiekvienas iš dalyvių turėjo pasakyti po sakinį, ką pasiėmė iš mokymų. Dauguma atsakiusiųjų akcentavo pažintį, gerą laiką, bet ne įgytas žinias ir įgūdžius. Menką dėmesį įgytoms žinioms ir įgūdžiams galima iš dalies paaiškinti tuo, kad tai tebuvo įvadiniai mokymai, kurie supažindino su tolimesniais mokymais, pasirenkant vieną iš mokymo modulių.

**1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                                                 | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                                |               |         |           |         |          |
| 1. Švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas (produkto rodiklis) | +             |         |           |         |          |
| 2. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius (produkto rodiklis)            | +             |         |           |         |          |
| 3. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas (produkto rodiklis)                      | +             |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                |               |         |           |         |          |

**2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                                            | Konkre-tumas | Išmatuoja-mumas | Pasiekia-mumas | Reikšmin-gumas | Sąsaja su laiku |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                           |              |                 |                |                |                 |
| 1. Švietimo įstaigų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas                | +/-          | +               | +              | +              | +               |
| 2. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius                           | +            | +               | +              | +              | +               |
| 3. Asmenys, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal neformaliojo švietimo programas                                     | +/-          | +               | +              | +              | +               |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“. |              |                 |                |                |                 |



**H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)**

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies efektyvus**, nes:

- Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai. Lėšos neskiriamos veikloms, kurios nėra būtinos tiesioginiams mokymų tikslams pasiekti (pvz., dalyvių maitinimui, kelionėms į mokymų vietą, patalpų nuomai). Mokymų patalpas skiria savivaldybės arba mokymai vyksta švietimo įstaigose. Dalyvių kelionės į mokymų vietą kai kuriais atvejais finansuojamos iš savivaldybių biudžeto. Projekto vykdytojai taip pat pastebėjo, kad maitinimo atsisakymas neturėjo jokio neigiamo poveikio mokymų rezultatams. Mokymų medžiaga skelbiama Moodle aplinkoje, taip sutaupant lėšų, kurios kitu atveju būtų skirtos medžiagos spausdinimui. Didžioji mokymų lėšų dalis yra skiriama lektorių užmokesčiui, o tai ir kuria didžiausią pridėtinę mokymų vertę.
- Dažniausiai mokymai planuojami efektyviai. Neformaliųjų mokymų kontaktinės valandos paskirstytos per keletą mėnesių, numatoma daug savarankiško mokymo valandų. Taip už tą pačią kainą (neišleidžiant daugiau lėšų lektoriams ar dalyvių nakvynėms) sukuriama „ilgalaičių mokymų efektas“ – dalyviai turi laiko susipažinti su mokymų medžiaga, pabandyti taikyti naujus įgūdžius savo veikloje ir tai aptarti kito susitikimo metu. Taip sukuriamas didesnė mokymų nauda, lyginant su situacija, jei visos šešios modulio mokymų dienos vyktų per vieną savaitę. Tačiau mokymų dalyvių teigimu, įvadinis mokymų modulis galėtų būti planuojamas efektyviau – modulio metu daugiausia pristatinėjamas kitų modulių turinys, o tai galėtų būti įvykdoma per trumpesnį laiką nei penkios mokymų dienos (paskutinę modulio mokymų dieną dalyviai pristato savo sukurtus projektus). Laiko planavimas įvadinuose mokymuose, pasak dalyvės, galėjo būti sklandesnis – jos nuomone, su dalimi mokymų metu aptariamų medžiagos dalyviai būtų galėję iš anksto susipažinti savarankiškai, o grupinės diskusijos bei pertraukos buvo pernelyg ištętos.
- Projekto vykdytojų teigimu, sumažinus sąnaudas, mokymų rezultatai būtų mažesni, nes lėšos būtų „apkarpos“ nuo lektorių atlyginimų, kurie šiuo metu, lyginant su kitais projektais, yra vidutiniški.
- Neįmanoma tiksliai įvertinti ir palyginti mokymų ir kitų projekto veiklų efektyvumo. Tačiau, remiantis interviu su projekto vykdytojais, mokymai reikšmingai prisideda prie kitų veiklų sukuriamų teigiamų rezultatų (pvz., mokymų dalyviai susipažįsta su išleista medžiaga ir pan.). Todėl tikėtina, kad sumažinus mokymams skiriamas lėšas sumažėtų ne tik jų tiesioginis, bet ir netiesioginis (t. y. per kitas projekto veiklas sukuriamas) teigiamas poveikis.

**Įžvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Mokymai yra planuojami efektyviai. Mokymai truko nuo 10 iki 17 valandos, bet dėl savo pobūdžio (8 projektų pristatymo) atrodė optimalios trukmės. Dalyviai mokymų trukmės klausimu neturėjo jokių neigiamų komentarų.
- Mokymams skirtos lėšos atrodė labai mažos. Mokymai vyko Šiaulių rajono savivaldybės Švietimo paslaugų centre, dalyviai mokymu metu gavo tik karštų gėrimų ir saldainių. Mokymų dalyviai už pietus ir kelionės išlaidas turėjo susimokėti patys. Todėl susidarė įspūdis, kad mokymai įgyvendinami minimaliomis sąnaudomis.

**H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Mokymų kokybė vertinama atsižvelgiant ne tik į dalyvių reakciją, bet ir į objektyvius rodiklius<sup>213</sup>. Mokymus nuolat stebi kuratorių ir koordinatorių komanda, kuri reguliariai atsiskaito projekto vykdytojams. Šiuo metu ši sistema veikia gana efektyviai. Tačiau potencialia rizika tampa tai, kad bendravimas tarp projekto vykdytojų ir kuratorių bei koordinatorių dažniausiai vyksta neformaliai, gauta informacija niekur nesisteminama. Nesisteminant informacijos, nekuriamos sąlygos nuosekliam veiklų kokybės užtikrinimo ir mokymosi procesui, jo tęstinumui.
- Nuolatos vertinami projekto resursai ir procesas. Be nuolatinės vietinių kuratorių ir koordinatorių kontrolės, projekto vykdytojai patys taip pat dažnai apsilanko mokymuose, nuolatos kontroliuoja, kad mokymai būtų kokybiški ir atitiktų projekto tikslus. Projekto vykdytojai minėjo keletą pavienių pavyzdžių, kai sužinojus apie nepatenkinamą mokymų kokybę, problemos buvo iškart išspręstos. Projekte taip pat pasitaikė situacijų, kai mokymų dalyviai teigiamai vertino mokymus (nes jie buvo įdomūs ir interaktyvūs), tačiau po patikros projekto vykdytojai atsisakė lektoriaus darbo, nes mokymai nebuvo tiesiogiai susiję su projekto siekiamais tikslais. Tai įrodo, kad projekto vykdytojai yra suinteresuoti mokymų veiklų kokybe.
- Vertinant kokybę iš dalies atsižvelgiama ne tik į mokymo procesą, bet ir į mokymo rezultatus. Projekto vykdytojai ir koordinatoriai bendrauja su mokymų alumnais, renka informaciją apie mokymų sukurto naudą. Tačiau vertinimas vykdomas nesistemiškai, rezultatai įprastai nefiksuojami.
- Vertinama visų vykdomų veiklų kokybė. Už tai atsakingi atskirų savivaldybių kuratoriai bei koordinatoriai. Stengiamasi, kad nors vienas iš projekto vykdytojų komandos narių dalyvautų mokymuose. Lektoriai perduoda dalyvių atsiliepimus po kiekvienų mokymų.
- Dėl sisteminio vertinimo ir formalių, pastoviai vertinamų kriterijų trūkumo neįmanoma palyginti skirtingų

<sup>213</sup> Pavyzdžiui, projekto vykdytojai patys stebi kai kuriuos mokymus, vertina ar mokymų metu įgyvendinamos veiklos atitinka projekto tikslus.

mokymų tarpusavyje.

Įgyvendinami mokymai yra **iš dalies kokybiški**, nes:

- Neformaliųjų mokymų modulių dalyvių reakcija į mokymus yra iš esmės teigiama. Dalyviai itin teigiamai atsiliepia apie lektorių darbą ir jų patirtį. Kaip kokybei iš dalies kenkiantis aspektas buvo minimas įvadinio mokymų modelio ištęstumas. Dalyvių nuomone, laiką, per kurį pristatinėjama bendra informacija ir kiti moduliai, būtų galima skirti praktinėms užduotims.
- Remiantis ekspertiniu vertinimu, mokymams pasirenkami tinkamiausi ištekliai. Dalyvius moko tinkamas kompetencijas ir patirtį turintys asmenys. Didžioji dalis LL3 dirbančių lektorių yra bent iš dalies prisidėję prie pačios projekto idėjos kūrimo. Taip užtikrinama, kad lektoriai suvokia, kokių bendrųjų tikslų siekiama projekto veiklomis. Didžioji dalis mokymo priemonių yra šiuolaikiškos ir prieinamos elektroninėje erdvėje.<sup>214</sup>
- Mokymų turinys, procesas ir forma yra pritaikyti prie švietimo sistemos darbuotojų poreikių. Patys dalyviai renka, kokius projektus jie norėtų įgyvendinti. Mokymai netrunka keletą dienų iš eilės. Todėl jie dažniausiai suderinami su dalyvių profesinėmis pareigomis. Remiantis interviu su neformalaus įvadinio mokymų modulio dalyviais, šių mokymų turinys buvo kiek labiau pritaikytas mažesnę patirtį turintiems švietimo sistemos darbuotojams. Ilgiau švietimo įstaigose dirbantys ar dažniau mokymuose dalyvaujantys asmenys teigė, kad nemaža dalis informacijos jiems buvo žinoma iš seniau. Taip pat minėta, kad dalis informacijos buvo nepakankamai susisteminta, todėl, siekiant ją įsisavinti, reikėjo paskirti daug daugiau asmeninio laiko.

**Įžvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Mokymai vertinini kaip kokybiški. Viena priežasčių – lektorių kompetencijos. Mokymuose dalyvavo dvi lektorės, kurios po kiekvieno projekto surengdavo dalyvių refleksiją, paremtą tam tikromis teorinėmis įžvalgomis. Kita priežastis – dalyvių suinteresuotumas. Kadangi mokymai buvo paremti projektų pristatymais, prie šių konkrečių mokymų kokybės svariai prisidėjo tai, kad mokymų dalyviai buvo itin asmeniškai suinteresuoti dalyvauti mokymuose. Matėsi, kad dalyviai yra suinteresuoti ne tik savo, bet ir kitų grupių projektais – uždavinėjo klausimus, komentavo projektus. Patys projektai buvo atlikti kokybiškai, pagal įvadinio mokymų metu aptartą projektų struktūrą.
- Prie mokymų kokybės gerinimo galėtų prisidėti mokymų pabaigoje atliekamos apklausos (ne tik refleksija), kuriose dalyviai galėtų pažymėti savo nuomonę apie mokymus. Kadangi refleksijos metu nebūtinai visi dalyviai yra pakankamai drąsūs išsakyti savo nuomonę, anketos būtų kaip papildoma alternatyva.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ (NB: VISO proceso efektyvumas)**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Yra reglamentuotos kontrolės priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą. Mokymų kontrolės sistema susideda iš daug tarpinių grandžių (kuratoriai bei koordinatoriai prižiūri mokymų įgyvendinimą), todėl projekto vykdytojai neturi kontroliuoti kiekvienų mokymų asmeniškai. Savivaldybių koordinatoriai reguliariai kontaktuoja su kuratoriais bei projektų vykdytojais, pranešdami apie efektyvumui galimai kylančius trukdžius ir kitą informaciją. Taip pat nuolatos pabrėžiama, kad švietimo įstaigų vadovai jokių būdu neverstų nesuinteresuotų asmenų dalyvauti mokymuose. Taip nešvaistomos lėšos nesuinteresuotų asmenų mokymui.
- Reguliariai vykdomos sukčiavimo prevencijos veiklos – kuratoriai, koordinatoriai ir projekto vykdytojai patys dalyvauja mokymuose. Jie taip pat tikrina dokumentus.
- Kontrolės priemonės pakankamai efektyvios siekiant išvengti dvigubo finansavimo atvejų. Asmenys gali mokytis tik kartu su savivaldybių, kuriose dirba, srautais. Taip sukontroliuojama, kokiuose neformalios programos mokymuose asmuo dalyvauja. Yra prieinami visų mokymų dalyvių sąrašai. Remiantis projekto logika, asmenims nedraudžiama (anaiptol, jie skatinami) dalyvauti skirtinguose mokymuose (pvz., po neformaliųjų mokymų asmuo gali nuspręsti studijuoti magistro programą). Tai grindžiama tuo, kad visų mokymų temos, detalumas ir bendrieji tikslai iš esmės skiriasi ir papildo vienas kitą.
- Mokymų finansavimo ir administravimo sistema garantuoja procesų skaidrumą. Mokymų vykdytojai ir lektoriai buvo atrinkti viešojo konkurso būdu. Nepaisant to, kad didelė dalis tų pačių lektorių vedė mokymus ir praeituose projekto etapuose (pvz., „Lyderių laikas 2“), jie vis tiek turėjo dalyvauti konkurse tomis pačiomis sąlygomis. Projekto pradžioje dalis mokymų vykdytojų ir lektorių buvo pasamdyti konkrečioms mokymams per viešųjų pirkimų konkursą. Projekto vykdytojų teigimu, ši praktika visiškai nepasiteisino – buvo gauti neigiami mokymų dalyvių atsiliepimai bei kuratorių ir koordinatorių pastabos dėl mokymų kokybės. Pagrindinė priežastis – projekto daugiasluoksniškumas. Su projektu tiesiogiai nesusiję lektoriai ne iki galo sugebėjo suprasti bendrus projekto tikslus ir dalyvių poreikius. Atsižvelgiant į šią patirtį, projekto vykdytojai pakeitė lektorių atrankos principą – didžiąją dalį mokymų veda pastovi lektorių komanda, kuri yra itin gerai susipažinusi su pačiu projektu.
- Kiekvieną aspektą, išlaidų dalį ar pokytį itin atidžiai kontroliuoja už šį projektą atsakingi ESFA darbuotojai. Projekto vykdytojai labai teigiamai atsiliepia apie ESFA vykdomą veiklą ir kontrolę. Jų teigimu, dėl kontrolės priemonių nėra jokių galimybių pasireikšti sukčiavimo ar lėšų švaistymo atvejams.

<sup>214</sup> Tinklapyje <http://www.lyderiulaikas.smm.lt> pateikiama informacija [žiūrėta 2018 09 20].

**Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Mokymų metu tik vieną kartą buvo įgyvendinta kontrolės priemonė: pačioje mokymų pradžioje mokymų dalyviai pasirašė į lankomumo lapą. Daugiau mokymų eigoje kontrolės priemonių nebuvo įgyvendinta. Mokymus vedė dvi lektorės, kurios neformaliai atliko kontrolės veiklą. Visgi tokia kontrolė yra grindžiama tik tarpusavio pasitikėjimu, kad visas mokymų procesas vyks sklandžiai. Tai palieka erdvės sukčiavimo rizikai.
- Mokymuose dalyvavo tik Šiaulių apskrities švietimo įstaigų atstovai, todėl tai atliepia anksčiau įvardytą dvigubą finansavimo prevenciją.

**H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Tikėtina, kad mokymai **iš dalies pagerins** švietimo paslaugų kokybę, nes:

- Mokymų dalyviai teigia, kad mokymų metu išmoko naujų įgūdžių ir įgavo naujų žinių. Labiau patyrę švietimo sistemos darbuotojai įgijo mažiau žinių, lyginant su trumpiau dirbančiais asmenimis.
- Mokymų dalyviai taiko mokymų metu įgytas žinias savo veikloje. Pavyzdžiui, interviu metu neformalaus mokymų modulio dalyviai teigė, kad jau pritaikė keletą pamokų organizavimo metodų savo veikloje. Be to, kiekvienų mokymų metu komandos sukuria projektus ir įgyvendina juos savo švietimo įstaigose (pvz., inovatyvios priemonės, siekiant sumažinti triukšmą per pertraukas; netradicinės pamokos, skatinančios mokinių dėmesį ir koncentraciją, savivaldaus mokymo ir mokymosi komponentų taikymo pamokose poveikio tyrimas ir kt.). Mokymų dalyviai teigė, kad planuoja ir po mokymų toliau vystyti įgyvendintus projektus. Praėjus trimis mėnesiams nuo stebėtų mokymų buvo atlikti interviu su dviem dalyvėmis, kurios patvirtino, kad tebevykdo mokymų metu pristatytus pokyčių projektus savo mokyklose, pritaikė mokinių ugdymo metodų naujoves skirtingų dalykų pamokose. Dalyvės taip pat akcentavo, kad naudos jų praktinei veiklai suteikė kolegės iš kitų mokyklų, kurie pasidalijo gerosiomis patirtimis, idėjomis dėl įvairių situacijų valdymo būdų (pvz., bendradarbiavimo su mokinių tėvais). Vis dėlto viena iš dalyvių teigė, kad įvadinis mokymų ciklas suteikė mažai konkrečių žinių, ir tikisi, kad neseniai pasirinktas specifinis modulis apie skirtingus vadovavimo stilius bus aiškesnis ir praktiškesnis. Jos nuomone, taip pat per daug laiko buvo skiriama komandos formavimo žaidimams, kurie sunkiai pritaikomi dirbant su specialiųjų poreikių mokiniais. Antra vertus, kita dalyvė teigė panaudojusi šiuos žaidimus didinant mokinių aktyvumą pamokos metu.
- Tikėtina, kad mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui bus teigiamas. Švietimo sistemos darbuotojai mokymų metu susipažįsta ir kartu įgyvendina projektus. Tai padidina tikimybę, kad jie bendradarbiaus ir ateityje. Nemaža dalis mokymų alumnų (ypač magistro programos) įsidarbina vadovaujančiose pozicijose ir turi galimybes taikyti įgytas žinias. Projektu siekiama investuoti į švietimo vadovus, didinti švietimo lyderių skaičių. Pastarieji gali būti teigiamų pokyčių skleidėjai savo bendruomenėse ir taip didinti projekto poveikį. Dalyvių teigimu, mokiniai teigiamai reagavo į dalį naujų mokymo metodų, apie kuriuos mokytojai sužinojo LL3 mokymų metu. Inovatyvūs sprendimai, metodai ir glaudesnis bendradarbiavimas turėtų nors iš dalies prisidėti prie švietimo paslaugų kokybės pagerėjimo atskirose švietimo įstaigose. Praėjus trimis mėnesiams nuo įvadinio mokymų pabaigos, projekto dalyvės akcentavo teigiamą mokymų poveikį organizacijų lygmeniu – užmegztos naujos pažintys su aplinkinių mokyklų mokytojais, atsivėrė bendradarbiavimo galimybės, buvo dalijamasi gerosiomis patirtimis. Taip pat į mokyklas sugrįžę mokytojai pasidalija įgytomis žiniomis ir idėjomis su savo kolegomis. Tačiau nėra žinoma, kokią tai įtaką turės MVG lygiui valstybės mastu. Mažai tikėtina, kad bendrojo ugdymo paslaugų kokybės pagerėjimas reikšmingai sumažins per anksti iš švietimo sistemos pasitraukusių asmenų skaičių (nors to siekiama uždaviniu, pagal kurį įgyvendinamas projektas). Nepaisant to, dėl projekto sistemiškumo ir apimties tikėtina, kad jo kuriamas teigiamas poveikis bus vienas didžiausių iš visų projektų, nukreiptų į švietimo sistemos darbuotojų kompetencijų stiprinimą. Siekiant dar labiau padidinti teigiamą projekto poveikį, LL3 projektas galėtų būti koordinuojamas su KPMPK projektu „Suaugusiųjų švietimo sistemos plėtra suteikiant besimokantiems asmenims bendrąsias ir pagrindines kompetencijas“. Šie projektai galėtų būti vykdomi ne tik bendrajame ugdyme, bet ir suaugusiųjų švietime. Projekte „Lyderių laikas 3“ galima numatyti ne tik paramą savivaldybėms siekiant mokinių mokymosi pažangos, bet ir siekiant suaugusiųjų švietimo plėtros savivaldybėje. Tai daugiausia nuo vadybinių gebėjimų priklausantis dalykas. Tokia veikla projekte galėtų suteikti daug pridėtinės vertės stiprinant savivaldybių MVG tinklus. Taip pat projekte „Lyderių laikas 3“ galėtų būti gerokai padidintas savivaldybių administracijos darbuotojų dalyvavimas (šiuo metu, vertintojų žiniomis, dalyvauja vienas ar keli savivaldybių darbuotojai).<sup>215</sup>

**Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Bendras mokymų įspūdis ir kalbinti mokymų dalyviai pagrindžia nuomonę, kad mokymai prisidėjo prie mokymų dalyvių naujų žinių ir įgūdžių įgijimo ar jau esamų pagilinimo. Kalbinti projektų dalyviai teigė, kad įgyvendinti projektai mokyklose atnešė naudos ir kad tuos projektus jie tęs ateityje. Taip pat mokymų dalyviai teigė, kad užmezgė asmeniniam gyvenimui naudingų ryšių (pvz., susidraugavo su kitų miestelio mokyklų mokytojais, o tai gali padėti ir toliau rengti įvairius bendrus projektus). Kadangi mokymai rėmėsi projektų pristatymais ir buvo įvadiniai, sunku vertinti tikėtiną poveikį. Specifinių modulių pasirinkimas turėtų smarkiau prisidėti prie konkrečių žinių ir įgūdžių įgijimo. Aplinkybės, kad dalyviai taiko žinias ir įgūdžius praktikoje tęstiniu laikotarpiu, svariai užtikrina, kad galima tikėtis bendro teigiamo šių mokymų poveikio.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija

<sup>215</sup> Remiantis „Visionary Analytics“ (2018) Mokymosi visą gyvenimą atvejo studija.

**Projekto Nr. 1 „Kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ atvejo studija**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Budžetas:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>334,5 tūkst. €</b>                                 |
| <b>Tikslinė grupė(s):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Pareiškėjo darbuotojai</b>                         |
| <b>Mokymo veikla(-os):</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Neformalieji profesiniai mokymai darbo vietoje</b> |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
| <p>Projektas finansuojamas pagal 09.4.3 uždavinio „Padidinti dirbančių žmonių išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ priemonę Nr. 09.4.3-ESFA-K-827 „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“. Projekto tikslas – užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos lygio kėlimą, jų profesinį mobilumą ir gebėjimą persiorientuoti į sparčiai kintančias apdirbamosios pramonės ir paslaugų sektoriaus veiklas bei reikalavimus. Projekte vykdomi 250 val. ar ilgiau trunkantys mokymai pagal 15 neformalaus mokymo programų, kurias, atsižvelgiant į projekte dalyvaujančių įmonių poreikius, sudarė lincencijuotas mokymų paslaugų teikėjas. Mokymus veda didesnę patirtį ir aukštesnę kvalifikaciją turintys darbuotojai – tokiu būdu mažiau praktinės patirties turintys ar atnaujinti turimas kompetencijas siekiantys darbuotojai įgyja konkrečiai darbo vietai reikalingų žinių ir įgūdžių (projekto vykdytojų įmonės atveju – inžinerinės pramonės srityje). Mokymai yra orientuoti į tiesiogiai gamyboje dirbančius darbuotojus, kuriuos siekiama supažindinti su darbu atlikti reikalingomis funkcijomis. Tai daroma dėstant dalyviams teorinę medžiagą, skiriant savarankiškas užduotis, demonstruojant gamyboje atliekamus procesus.</p> <p>Projekte numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniais ir tikslams siekti, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reikiamas kompetencijas turinčių darbuotojų stoka tampa vis svarbesniu verslo plėtrą ribojančiu veiksniu Lietuvoje.<sup>216</sup> Vyrauja neatitiktis tarp užimtųjų kompetencijų pasiūlos ir paklausos – pirminis švietimas trunka pernelyg ilgai, kad galėtų atliepti greitai kintančius kompetencijų poreikius. Prognozuojama, kad kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo paslaugų poreikis Lietuvoje augs.<sup>217</sup> Mokymo įstaigas baigusiais asmenims trūksta darbovietėje reikalingo praktinio pasirengimo, be to, sparčiai besikeičiančios technologijos ir atsirandančios inovacijos verčia darbuotojus nuolat tobulinti turimas kompetencijas. Remiantis 9.4.3 uždavinio aprašymu, vienas iš būdų, kuriais tikimasi didinti Lietuvos konkurencingumą, yra kvalifikacijos tobulinimo ir kompetetingumo plėtos galimybių preinamumo įmonių darbuotojams užtikrinimas. Darbuotojų mokymais siekiama prisidėti prie žmonių išteklių konkurencingumo didinimo ir darbo rinkos poreikių tenkinimo. Nepaisant to, kad tokios veiklos yra naudingos konkrečioms įmonėms ir padeda darbuotojams prisitaikyti prie rinkos poreikių trumpuoju laikotarpiu, pavienių įmonių rėmimas menkai prisideda prie nuoseklaus ir sistemiško mokymosi darbo vietoje kultūros kūrimo šalies mastu<sup>218</sup>.</li> <li>• Šiame projekte nėra mokymams alternatyvių veiklų. Mokymams alternatyvi veikla galėtų būti teorinės medžiagos, aprašančios darbo funkcijas, skaitymas. Tačiau perskaityta informacija, pasak projekto vykdytojos, pasimirštų ir būtų sunkiai pritaikoma praktikoje. Projekto dalyvis teigė neįsivaizduojantis kitokio būdo įgyti būtent jo darbe reikalingų specifinių įgūdžių nei mokymai darbo vietoje. Taigi, galima teigti, kad mokymams alternatyvių veiklų nebūtų pakakę projekto tikslams pasiekti.</li> <li>• Mokymai iš dalies skatina investicijų papildomumą. Projekto vykdytoja teigė, kad darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra įprastinė įmonės praktikos dalis, o panašūs mokymai įmonėje vykdavo ir anksčiau. Vis dėlto ES parama suteikė galimybę į mokymus priimti daugiau žmonių ir skirti jiems daugiau laiko. Finansavimas padėjo įmonei kompensuoti prarastą laiką, kurį darbuotojai skyrė mokymams, o ne produkcijos kūrimui. Šiuos mokymus įmonė būtų vykdžiusi ir iš savo lėšų, tačiau mažesne apimtimi – dalyvautų mažiau žmonių, mokymai būtų paviršutiniškesni, išaugtų darbuotojų krūvis. Iš kitos pusės, gautas finansavimas galėjo sumenkinti vykdomų mokymų efektyvumą – įmonės gali jausti mažesnę atsakomybę už veiklos, kurią vykdė ne savo lėšomis, kokybę ir rezultatus. Svarbu atsižvelgti ir į tai, kad įmonė su darbo funkcijomis supažindina darbuotojus ir savo pačios lėšomis – interviu metu projekto dalyvis minėjo, kad kartais mokymų turinys būdavo panašus į vidinių įmonės mokymų turinį, tačiau pasakius mokymų vadovui, kad informacija jau žinoma, būdavo pereinama prie kitų dalykų arba būdavo gilinama jau turimos žinios. Dalyvis teigė, kad už mokymus darbo vietoje nebūtų mokėjęs pats, kadangi prieš prasidedant mokymams jis dar nežinojo, kokia bus jų nauda, pritaikomumas. Kadangi mokymus teikė dalyvių darbovietė, kuri turėtų būti ekonomiškai suinteresuota darbuotojų įgūdžių tobulinimu, menkai tikėtina, kad dalyviai būtų apmokėję mokymus savo lėšomis.</li> </ul> |                                                       |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                       |
| <p>Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius, nes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą stipriausiai jaučia tikslinė grupė. Projekto dalyviai – praktinių žinių stokojantys, neseniai įsidarbinę arba žinias atnaujinti norintys įmonės darbuotojai. Interviu metu projekto dalyvis teigė, kad neabejojo savo noru dalyvauti projekte bei buvo motyvuotas išmokti kažką naujo. Jis minėjo, kad universitete jo įgytos žinios buvo daugiau bendro pobūdžio, o šie mokymai padėjo adaptuotis konkrečioje gamybinėje įmonėje. Vis dėlto finansuojamų mokymų tipas, trukmė bei temos buvo numatyti</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                       |

<sup>216</sup> Versli Lietuva (2017). Verslumo tendencijos Lietuvoje 2016 m. ir 2017 m. pradžioje.

<sup>217</sup> ESTEP ir „Visionary Analytics“ (2018). 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos tarpinis vertinimas.

<sup>218</sup> ŪM (2018). Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto konkretaus uždavinio „Padidinti dirbančių žmonių išteklių konkurencingumą, užtikrinant galimybes prisitaikyti prie ūkio poreikių“ įgyvendinimo pažangos vertinimas.



pačios įmonės vadovybės, o darbuotojai neturėjo galimybės pasirinkti, pagal kokią programą norėtų mokytis. Jau rašydami projektą, vadovai buvo numatę konkrečius asmenis, kuriuos norės apmokyti – daugiausia naujus, mažiausios kvalifikacijos darbuotojus. Kadangi tokie sprendimai yra priimami „iš viršaus“, galima teigti, kad į darbuotojų poreikius būtų galima atsižvelgti kiek daugiau.

- Finansuojamų mokymų tipas atitinka tikslinės grupės poreikius. Projekto dalyvio teigimu, toks mokymų tipas – neformalus kvalifikacijos tobulinimo mokymai darbo vietoje – atitiko jo poreikius, kadangi tai papildė jo universitete įgytas žinias konkrečiais, kasdienėje darbo praktikoje pritaikomais pavyzdžiais. Taip pat naudingas šių mokymų bruožas buvo lankstumas ir mokymosi veiklos derinimas kartu su darbu – įgyti įgūdžiai dažnai jau kitą dieną galėjo būti taikomi darbe.
- Suteikiamos žinios ir gebėjimai, kurių trūkumas jaučiamas darbo rinkoje. Siekiant išlaikyti konkurencingumą, Lietuvoje auga kvalifikuotų darbuotojų, turinčių kompetencijas taikyti naujausias technologijas ir prisitaikyti prie skaitmenizacijos procesų, poreikis (žr. H1 aukščiau). Apdirbamojoje gamyboje susiduriama su darbo jėgos trūkumu – 2017 m. Lietuvos pramonės sektoriuje buvo sugeneruota didžiausia dalis laisvų darbo vietų.<sup>219</sup> Šio projekto vykdytojai bei partneriai – 21 įmonė iš gamybos ir paslaugų sektoriaus – taip pat susiduria su kvalifikacijos kėlimo problema. Mokymų dalyviai gauna galimybę įgyti įgūdžių, reikalingų konkrečiai darbo vietai, – jie gali dalyvauti 15 neformalių mokymų programų, kurios yra sudaromos licencijuoto mokymų paslaugų teikėjo, atsižvelgiant į darbdavių reikalavimus. Projektą vykdančioje įmonėje vykdomos šešios mokymų programos, susijusios su pagrindine įmonės veikla – mechaninių komponentų gamyba, technologijomis, kokybės priežiūra.

### H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Stebėsenos sistema yra iš dalies tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Formalus rodikliai menkai apima visus mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu):
  - Pirmasis rodiklis matuoja mokymų mastą – kiek buvo apmokyta darbuotojų. Visgi mokymuose dalyvavusių darbuotojų skaičius neatspindi pažangos indėlio (objektyvus programų vertinimas ir dalyvių nuomonė apie mokymus), išmokimo (kiek darbuotojai patobulino savo žinias ar gebėjimus), elgesio ir poveikio (įgytų žinių ir gebėjimų taikymo) lygmenyse. Beje, į rodiklio pažangą įtraukiami ir darbuotojai, pradėję, tačiau nebaigę mokymų proceso, taigi, ir neįgyję kvalifikacijų ar kompetencijų<sup>220</sup>. Šis rodiklis taip pat matuoja tai, ar apmokyti buvo mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai – tai yra aktualu, kadangi šioje priemonėje numatoma teikti prioritetą MVĮ.
  - Antrasis rodiklis taip pat matuoja tik dirbantiesiems skirtų mokymų, mastą. Nuo pirmojo rodiklio šis rodiklis skiriasi tuo, kad matuoja visų, ne tik MVĮ, įmonių darbuotojų skaičių.
- Formalus rodikliai yra gana kokybiški, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais. Jie yra konkretūs (matuojamas objektyvus dalyvių skaičius), lengvai išmatuojami (apskaičiuojami pagal projekto vykdytojo pateiktus dalyvių sąrašus), jų įvertinimui pakanka duomenų, o jų pasiekimas yra apibrėžtas laike. Vis dėlto abu rodikliai yra gana panašūs. Šio projekto atveju, tarp rodiklių yra vienas skirtumas – į pirmąjį rodiklį neįtraukiami didelėse partnerių įmonėse dirbantys mokymų dalyviai. Į abiejų rodiklių kriterijus patenka darbuotojai, pradėję, tačiau nebūtinai užbaigę mokymų procesą ir įgyję kvalifikaciją arba kompetenciją. Todėl rodiklių reikšmingumas yra tik dalinis – pradėjusių mokymus dalyvių skaičius iki galo neatskleidžia žmogiškųjų išteklių konkurencingumo padidėjimo.
- Priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ lygmeniu stebima rodiklio R.S.393 „Sėkmingai mokymus baigusiu asmenų, kurie taiko įgytas žinias darbe, dalis praėjus ne mažiau kaip 6 mėn., bet ne daugiau kaip 24 mėn. po dalyvavimo ESF veiklose“ reikšmė iš dalies leidžia nustatyti mokymų poveikį vidutiniui ar ilguoju laikotarpiu. Šis rodiklis prisideda prie dalyvių elgesio bei mokymų poveikio vertinimo, t. y. stebi, ar mokymai buvo naudingi bei pritaikomi tolimesnėje veikloje. Vis dėlto šis rodiklis yra subjektyvus ir priklauso nuo respondento interpretacijos – asmenys linkę į tokius klausimus atsakyti teigiamai. Todėl vertėtų klausti, kokius konkrečiai įgūdžius pritaikė mokymų dalyvis, kaip dažnai ir koku mastu juos taiko. Taip pat šis rodiklis yra skaičiuojamas atliekant tyrimą (apklausą), naudojant reprezentatyvią dalyvių imtį investicinio prioriteto lygiu<sup>221</sup>. Tai reiškia, kad dalyvių atsakymai bus vertinami 9.4.3 priemonės lygmenyje, taigi, į šio konkretaus projekto atvejį nebus atsižvelgiama atskirai.

#### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                  | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                 |               |         |           |         |          |
| 2. Apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai                         | +             |         |           |         |          |
| 3. Dirbantieji, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją             | +             |         |           |         |          |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“. |               |         |           |         |          |

<sup>219</sup> Lietuvos pramoninių konfederacija (2018). Pramonės lūkesčių indeksas : 2018 m. I pusmetis.

<sup>220</sup> LR finansų ministro 2014 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. 1K-499 patvirtintas 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos stebėsenos rodiklių skaičiavimo aprašas.

<sup>221</sup> Ibid.



**2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai**

| Rodiklis                                                                                      | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                     |             |                |               |               |                 |
| 2. Apmokyti investicijas gavusių labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių darbuotojai             | +           | +              | +             | +/-           | +               |
| 3. Dirbantieji, kurie dalyvavo ESF mokymuose, suteikiančiuose kvalifikaciją arba kompetenciją | +           | +              | +             | +/-           | +               |

Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)**

Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus, nes:

- Mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai. Projekte numatytos trijų rūšių išlaidos – darbo užmokesčio kompensacija, mokymų programų pirkimas bei amortizacija. Didžioji dalis išlaidų teko dalyvių ir lektorių darbo užmokesčio kompensacijoms. Projekto vykdytoja teigė, kad fiksuoti valandiniai įkainiai leidžia įmonei kompensuoti darbuotojų laiką, praleistą ne gamyboje. Tačiau tai nepadengia visų dalyvių darbo užmokesčių vienodai, kadangi tie patys įkainiai taikomi skirtingų mokymo programų dalyviams, kurių kvalifikacinė kategorija bei atlyginimai gerokai skiriasi – šį skirtumą įmonė kompensavo iš vidinių lėšų. Taigi, galima teigti, kad projekto lėšos būtų paskirstomos optimaliau, jeigu fiksuoti mokinių darbo užmokesčio įkainiai būtų diferencijuojami pagal kvalifikaciją ar vidutinį atitinkamose pareigose dirbančių asmenų atlyginimą. Lektorių atlyginimai nustatomi proporcingai ir yra skaičiuojami pagal apmokomų asmenų skaičių. Papildomi finansiniai paskatinimai lektoriams projekte nėra numatyti ir yra skiriami iš įmonės lėšų. Mokymų programų pirkimas, pasak projekto vykdytojos, buvo efektyvus – programos, atsižvelgiant į kainą, buvo kokybiškos, o patirtos išlaidos atsiperka, kadangi šios programos bus naudojamos apmokant darbuotojus ir po projekto pabaigos. Mokymams nebuvo perkamos papildomos priemonės ar nuomojamos atskiros patalpos.
- Mokymai yra planuojami efektyviai. Mokymų programos nėra išstetos – darbuotojams mokymai truko 250 val., o vienoje programoje – 500 val. (atitinkamai pusantro ir tris mėnesius). Mokymų dalyvio teigimu, mokymai nebuvo per ilgi ir nepabodo, kadangi užduotys buvo derinamos su darbu (t. y. mokymuose sužinoma teorinė medžiaga jau kitą dieną gali būti pritaikoma realioje gamyboje). Projekto metu daugiau patirties turintis darbuotojas apmoko tik vieną (retais atvejais – du) mokinį, kadangi to reikalauja darbo pobūdis (pvz., darbas prie gamybinių staklių). Individualus mokymų pobūdis šiuo atveju yra reikalingas siekiant praktinių įgūdžių gavimo – jei mokymai būtų vykdomi didesnėse grupėse, jie taptų daugiau teoriniai, mokymų vadovas negalėtų nuosekliai patikrinti mokinių įgūdžių, atsakyti į visus iškilusius klausimus, prižiūrėti savarankiškų užduočių vykdymą.
- Projekto vykdytojos teigimu, prireikus taupyti, mokymų rezultatai būtų mažesni. Mažinant sąnaudas, būtų trumpinama mokymų trukmė, o tuomet darbuotojams tektų mokytis savarankiškai ir skirti tam papildomo laiko nuo darbo. Menkai tikėtina, kad dalyviai, neprižiūrimi mokymų vadovų, būtų teisingai atlikę savarankiškas užduotis, o jų darbo kokybė nenukentėtų. Projekto dalyvis minėjo, kad būtų sutikęs spręsti ir daugiau savarankiškų užduočių, tačiau tam, kad galėtų jas tinkamai atlikti, būtų reikalingas ir papildomas mokymų vadovo dėmesys.
- Mokymų efektyvumas (naudos ir investicijų santykis) yra didesnis, lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis. Investicijų poreikis būtų gerokai mažesnis, jeigu įmonė, pavyzdžiui, parengtų vien teorinę medžiagą (darbo instrukcijas) ir skirtų minimaliai laiko apmokymams, tačiau nauda taip pat gerokai sumažėtų. Dėl šios gamybinės įmonės darbo specifikos, projekto vykdytojos teigimu, su praktika susieti mokymai yra daug naudingesni nei tik teoriniai, kadangi įgyjamos žinios yra pritaikomos ir nepasimiršta.

**H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės menkai leidžia įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės vertinimo lygmenimis, mokymų kokybė yra menkai užtikrinama indėlio, išmokimo, elgesio ir poveikio lygmenimis:
  - Indėlis** (t. y. mokymų įgyvendinimo proceso kokybė) vertinamas daugiausia neformaliai – mokymus veda vyresni įmonės darbuotojai, kuriuos atrenka įmonės vadovybė. Projekto vykdytojos teigimu, pagrindinis reikalavimas mokymų vadovui yra turėti daugiau patirties negu žmogus, kurį jis apmoko. Taigi, kokybę siekiama užtikrinti laikantis prielaidos, kad daugiau patirties turintiems darbuotojams pakaks kompetencijų būti sėkmingais mokymų vadovais. Nors dėl projekto specifikos (mokymai vykdomi įmonės viduje) formalizuota mokymų vadovų atranka ir nėra būtina, jai reikėtų skirti daugiau dėmesio. Pavyzdžiui, stebėti patį mokymo procesą ir skatinti geriausią mokymų kokybę pasižyminčius mokymų vadovus vesti dar daugiau mokymų. Taip pat vadovų atrankoje būtų naudinga atsižvelgti ne tik į darbuotojų patirtį (t. y. išdirbtą laiką), bet ir produktyvumą (t. y. mokymų vadovais skirti paskatinimus, pagyrimus gavusius darbuotojus). Turint omenyje, kad būti mokymų vadovais vyresnių darbuotojų paprašydavo pati įmonė, būtina įvertinti ir jų motyvaciją mokytis – asmuo, skirtas vesti mokymus, gali nesuprasti mokymų naudos įmonei, be to, apmokydamas jaunesnius kolegas, gali jausti baimę dėl savo darbo vietos netekimo. Visgi projekto vykdytoja minėjo, kad visi vadovai noriai sutiko

vykdyti siūlomas pareigas, jiems taip pat buvo skirtas finansinis paskatinimas iš įmonės lėšų. Kitas projekte vykdomas neformalus kokybės užtikrinimo būdas – dalyvių anketų pildymas mokymų pabaigoje, kuriose dalyviai įvertina mokymų kokybę. Tuomet anketos rezultatus peržiūri pats mokymų vadovas ir įvertina mokymų efektyvumą. Nors tai ir padeda mokymų vadovui įvertinti savo paties darbo rezultatus, anketas turėtų peržiūrėti ir nešališkas asmuo. Projekto dalyvis teigė, kad apie mokymų kokybę šiek tiek paklausinėdavo ir personalo skyriaus darbuotojai, kurie maždaug kas savaitę ar dvi ateidavo užpildyti lankomumo lapų. Taip pat mokymų kokybė yra aptariama dukart per metus vykstančiuose pokalbiuose su darbuotojais. Svarbu turėti omenyje, kad mokymų dalyvių nuomonei įtakos gali turėti tai, kad mokymus vykdo jų darbovietė, – siekdami išvengti konflikto, darbuotojai gali nepateikti nuoširdaus vertinimo. Vertintojų nuomone, iškart po mokymų išdalijamų mokymų vertinimo anketų duomenys galėtų būti sisteminami ir vertinami pačių projekto vykdytojų. Taip būtų galima lengviau aptikti skirtingose mokymų programose pasikartojančias problemas ir jas spręsti. Taip pat, dėl tikslinės grupės specifikos, reikėtų daugiau dėmesio skirti mokymų stebėjimui, kadangi vertinimo anketose bei pokalbiuose su vadovybe dalyviai gali vengti kritikuoti mokymų kokybę.

- **Išmokimo** lygmuo vertinamas dvejopai. Pagal projekto reikalavimus, įgytos kompetencijos yra vertinamos dėl atitikties formaliai kvalifikacijai ar jos daliai, t. y. įmonė arba verslo asociacija išduoda įgytas kompetencijas patvirtinantį pažymėjimą. Šiame projekte atestaciją vykdo Lietuvos inžinerinės pramonės įmonės atstovaujanti asociacija LINPRA. Kol kas ši atestacija dar nebuvo įvykdyta, tačiau projekto pabaigoje bus rengiami egzaminai testo forma. Taip pat išmokimo pažanga yra matuojama pagal vidinius įmonės nuostatus – sudaroma komisija iš vyresniųjų įmonės darbuotojų, kurie skiria darbuotojus į dešimt kvalifikacinių kategorijų.
- Be metinių pokalbių su darbuotojais bei atestavimo, projekto vykdytojai nenumatė kriterijų dalyvių **elgesiui** (t. y. įgytų žinių ir gebėjimų taikymui veikloje) ar mokymų **poveikiui** matuoti. Visgi galima daryti prielaidą, kad įmonės vadovybė, kuri pati nustato mokymų temas pagal aktualumą įmonei, atsižvelgia į konkrečias mokymų dalyvių įgytas žinias ir skiria juos atlikti atitinkamas darbo funkcijas (pvz., kontroliuoti automatizuotų staklių veiklą).
- Projekte vertinama visų (o ne tik pavienių) vykdytų mokymo veiklų kokybė. Mokymų kokybės kontrolė buvo vykdoma anksčiau išvardintais būdais (dalyvių vertinimo anketos, pokalbiai), tačiau projekto vykdytojai nestebėjo pačios mokymų veiklos, kadangi dėl mokymų specifikos (ilgalaikiai individualūs mokymai, ištęsti per visą darbo dieną) procesą prižiūrėti būtų sudėtinga. Visgi mokymų proceso stebėjimas (pvz., neplaninės patikros) leistų objektyviau įvertinti mokymų kokybę nei dalyvių anketos bei pokalbiai.
- Skirtingų projekto mokymų kokybė yra menkai lyginama tarpusavyje – dalyvių vertinimo anketų duomenys yra surašomi į registrą, į juos atsižvelgiama sprendžiant, ar kitais metais bus planuojami tie patys mokymai. Vis dėlto tai nėra daroma sistemingai, o už skirtingose partnerių įmonėse vykstančių mokymų procesą yra atsakingi patys partneriai – taigi, nėra sąlygų palyginti skirtingų mokymų kokybę tarpusavyje.

#### **H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ (NB: VISO proceso efektyvumas)**

Priemonės, kuriomis siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą, yra iš dalies taikomos:

- Yra reglamentuotos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą. Nustatyti fiksuoti valandiniai įkainiai, pagal kuriuos kompensuojamas darbuotojų atlyginimas. Skaičiuojant mokymų vadovų atlyginimus, taip pat atsižvelgiama į apmokomų darbuotojų skaičių.
- Sukčiavimo prevencija yra menkai vykdoma. Mokymų trukmė, grafikai yra derinami su ESFA, kuri užtikrina, kad nepasireikštų sukčiavimo ar lėšų švaistymo atvejai. Tiek mokymų dalyvis, tiek mokymų vadovas maždaug kas savaitę pasirašo ant lankomumo lapo – tokiu būdu skyrių vadovai kontroliuoja mokymų vykdymą. Vis dėlto tai buvo vykdoma gana retai, nebuvo prižiūrimas pats mokymų procesas tam, kad būtų galima įsitikinti, kad mokymų vadovas ir dalyviai tikrai atlieka savo pareigas (nors tai įgyvendinti ir būtų sudėtinga dėl mokymų specifikos – individualūs per visą darbo dieną ištęsti ir su gamyba derinami mokymai). Projekto vykdytojos teigimu, planinės ar neplaninės išorinių vertintojų patikros nebuvo vykdomos. Taip pat svarbu paminėti, kad dalis mokymų vyko partnerių įmonėse, už kurių įgyvendinimo procesą atsakingos pačios partnerių įmonės, taigi, projekto vykdytojai nėra pasirengę užkirsti piktnaudžiavimo atvejų ne savo įmonės viduje.
- Dvigubo finansavimo yra išvengiama. Projekto dalyviai mokymuose dalyvauti gali tik vieną kartą, išskyrus vieną darbuotojų grupę, kuriai buvo numatyti mokymai dvejomis skirtingomis temomis. Įmonė pradeda įgyvendinti dar vieną ES lėšomis finansuojamą pameistrystės projektą, tačiau jo finansuojamos išlaidos skiriasi nuo aptariamo kvalifikacijos tobulinimo projekto – pameistrystės sutartis trunka dvi savaites, bus apmokomi kiti nauji darbuotojai, sudarytos kitokios programos.
- Mokymų finansavimo ir administravimo sistema tik iš dalies garantuoja projekto skaidrumą. Mokymų grafikai yra teikiami ESFA, pildomi lankomumo sąrašai, tačiau, projekto dalyvio teigimu, personalo darbuotojai ateidavo užpildyti lankomumo lapo tik kas vieną ar dvi savaites. Taigi, galėjo atsirasti sukčiavimo rizika, t. y. pasirašymas ant lankomumo lapo negarantuoja, kad mokymai vyksta nuosekliai ir nepertraukiamai. Finansavimo skaidrumui gali iššūkių kelti ir tai, kad mokymų vadovai atrenkami pagal neformalius kriterijus (žr. H6 aukščiau).

**H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Tikėtina, kad mokymai prisidės prie dirbančių žmonių išteklių konkurencingumo gerinimo, nes:

- Mokymų metu dalyviai patobulino reikalingas kompetencijas ir taiko mokymų metu įgytas žinias savo veikloje. Mokymų metu darbo rinkai parengiami aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai pagal reikalingus įgūdžius konkrečiai darbo vietai. Projekto dalyvio teigimu, jis savo darbe taiko apie 80 % mokymuose įgytų žinių. Mokymuose jis sužinojo, kaip apskaičiuoti mechaninių komponentų apdirbime naudojamų elementų kiekį, galėjo stebėti operatoriaus darbą, pagilino ir pritaikė universitete įgytas žinias. Jis teigė, kad dabar jaučiasi geriau suprantantis darbo specifiką nei mokymų dar nelankę kolegos.
- Mokymų poveikis užsibrėžtų tikslų įgyvendinimui buvo teigiamas. Projekto vykdytojos teigimu, tokio tipo mokymai – kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje – sukuria didžiausią pridėtinę vertę ir yra itin naudingi gamybinėms įmonėms. Projektas leido padengti kaštus, kuriuos įmonė patiria skirdama laiką darbuotojų rengimui. Šie mokymai padidino įmonės konkurencingumą, leido jai plėstis, tobulinti gamybos procesus ir paskatino samdyti jaunus žmones. Taip pat buvo naudinga iš inžinerinės įmonės įsigyti mokymų programas, kuriomis bus naudojamos ir projektui pasibaigus. Projekto dalyvis teigė, kad dabar jaučiasi ne tik patobulėjęs konkrečioje savo darbo vietoje, bet ir konkurencingesnis darbo rinkoje apskritai. Vis dėlto, nors mokymai yra vykdomi privačiose įmonėse, nuoseklesnė mokymų kokybės stebėseną leistų objektyviau įvertinti mokymų poveikį, remiantis Kirkpatricko mokymų kokybės lygmenimis.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

**Projekto Nr. 10.1.2-ESFA-V-916-01-0003 „Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas antikorupcinės aplinkos kūrimo ir korupcijos prevencijos priemonių vykdymo srityse“ atvejo studija**

|                     |                                                                         |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Biudžetas:          | 329 tūkst. €                                                            |
| Tikslinė grupė(s):  | Viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai                                  |
| Vykdytojas          | Specialiųjų tyrimų tarnyba                                              |
| Mokymo veikla(-os): | Neformalieji vienos dienos mokymai. Šešios skirtingos mokymų programos. |

**H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti**

Projektas finansuojamas pagal 10.1.2 uždavinio „Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą“ priemonę Nr. 10.1.2-ESFA-V-916 „Nacionalinių kovos su korupcija priemonių įgyvendinimas“. Projekto tikslas – stiprinti korupcijos prevencijos ir korupcijos tyrimo specialistų kompetencijas bei parengto antikorupcinės aplinkos kūrimo vadovo<sup>222</sup> pagrindu suteikti žinių kuriant antikorupcinę aplinką viešajame sektoriuje. Siekiama, kad projekto rezultatai prisidėtų vykdant kryptingą ir nuoseklią antikorupcinę politiką bei formuojant ir įgyvendinant tinkamą antikorupcinę sistemą.

Numatomi mokymai yra **tinkama** veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti, nes:

- Korupcijos problema iš dalies egzistuoja dėl viešojo valdymo įstaigų darbuotojų žinių ir kompetencijų trūkumo. Antikorupcinei aplinkai sukurti neužtenka vertybinės sistemos kaitos (kaip dažnai manoma). Reikalingos ir praktinės žinios, kokiais veiksmais gali būti sumažinta korupcijos pasireiškimo tikimybė.<sup>223</sup>
- Numatyti mokymai yra tinkamas būdas, siekiant padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir aktyvumą. Tačiau šis būdas gali efektyviai prisidėti prie tikslų siekimo tik derinant mokymus su kitomis veiklomis (žr. toliau). Būtent tai ir daroma projekte – valstybės valdymo institucijų darbuotojų mokymai yra tik viena iš beveik 50 Nacionalinės kovos su korupcija programos plano veiklų.
- Alternatyvios veiklos, įgyvendinamos projekte (pvz., parengta metodinė medžiaga, mokymų vadovai, diskusijos) būtų nepakankamos tikslams pasiekti. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai dažnai patys nėra suinteresuoti diegti papildomas skaidrumą užtikrinančias priemones. Todėl egzistuoja maža tikimybė, kad jie savarankiškai pradėtų domėtis prieinama medžiaga. Be to, dalis veiksmų, reikalingų antikorupcinei aplinkai kurti, yra gana sudėtingi ir reikalauja specifinių įgūdžių. Todėl mokymų metu suteikiama lektoriaus pagalba ir pateikiami realūs pavyzdžiai padidina tikimybę, kad besimokantieji geriau įsisavins žinias (lyginant su situacija, kai mokomasi savarankiškai).
- Mokymai skatina investicijų papildomumą. Tikėtina, kad gryniesiems efektyvumo nuostoliai (angl. *deadweight loss*) šiuo atveju nėra dideli – retas dalyvis būtų finansavęs mokymus iš savo lėšų, nes jų darbo užmokestis nėra tiesiogiai nulemtas darbo kokybės ir efektyvumo, todėl ši tikslinė grupė dažnai nėra linkusi skirti mokymuisi savo asmenines lėšas. Be to, mokymų organizavimas nėra tiesioginė Specialiųjų tyrimų tarnybos funkcija, jai neskiriamas valstybės biudžetas, todėl be ES finansavimo nebūtų buvę įmanoma suorganizuoti mokymų. Projekto vykdytojų teigimu, be ES investicijų, būtų įgyvendintos tik mažiau lėšų reikalaujančios projekto veiklos (pvz., diskusijos antikorupcijos tema). Kalbintų mokymų dalyvių teigimu, institucijos, kuriose dalyviai dirba, būtų galėję finansuoti tokius mokymus, kadangi tai tiesiogiai yra susiję su tų darbuotojų pareigybėmis.

<sup>222</sup> STT. Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas. Prieinama adresu: [http://www.stt.lt/documents/korupcijos\\_prevencija/AAV\\_viesajam\\_sektoriui\\_Lt.pdf](http://www.stt.lt/documents/korupcijos_prevencija/AAV_viesajam_sektoriui_Lt.pdf) [žiūrėta 2018 09 18].

<sup>223</sup> OECD (2017) Recommendations on Public Integrity.

- **Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- 2018 m. rugsėjo 19 d. įgyvendinti „Antikorupcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje“ mokymai buvo skirti valstybės ir savivaldybės įstaigų vadovams ar jų įgaliotiems asmenims, kuriems pavesta užtikrinti antikorupcinės politikos įgyvendinimą. Mokymuose buvo aptarti esminiai praktiniai ir probleminiai klausimai, kalbant apie antikorupcinę aplinką. Pagrindinės mokymų temos apėmė antikorupcinės aplinkos poreikį, tikslus ir pagrindinius elementus; įstaigos vadovo ir darbuotojų vaidmenį kuriant ir įgyvendinant antikorupcinę aplinką; antikorupcinės aplinkos modelį ir kūrimo metodologiją; valstybės vaidmenį kuriant antikorupcinę aplinką; pagrindinius antikorupcinės aplinkos ir valstybės ir savivaldybės įstaigoje elementus. Kadangi temos buvo išdėstytos gana nuosekliai, jų turėtų pakakti, kad būtų atlieptas vienas iš projekto tikslų – suteikti žinių kuriant antikorupcinę aplinką viešajame sektoriuje.
- Šių konkrečių mokymų investicijų papildomumas buvo aukštas, kadangi retas dalyvis būtų finansavęs šiuos mokymus iš savo lėšų – tik kiek daugiau nei trečdalis dalyvių pažymėjo, kad būtų patys mokėję šiuos mokymus (žr. atvejo studijos priedą, 5 klausimą).

## H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius

Mokymai iš dalies atitinka tikslinių grupių poreikius, nes:

- Investuojama į tas žinias ir įgūdžius, kurie yra aktualiausi ir kurių labiausiai trūksta tikslinėms grupėms. Projekto pradžioje buvo atlikta mokymų poreikio analizė, buvo konsultuojamasi su viešojo valdymo institucijų darbuotojais. Taip pat buvo remiamasi STT darbuotojų patirtimi ir pastebėjimais, kokių žinių ir įgūdžių trūkumas yra rimčiausias iššūkis. Įvertinus korupcijos riziką, buvo nustatyta, kokių įstaigų darbuotojai ir koks jų skaičius turi būti apmokomas. Taip buvo parinktos šešios aktualiausios mokymų temos, su kuriomis kasdien susiduria viešojo valdymo įstaigų darbuotojai savo veikloje. Kiekvienas mokymų dalyvis į mokymus turi atsinešti pažymą, įrodančią, kad jo darbe nuolatos reikalingi mokymų metu tobulinami įgūdžiai ir suteikiamos žinios. Taip siekiama užtikrinti, kad mokymuose dalyvautų būtent tie asmenys, kuriems kompetencijos yra reikalingiausios (remiantis projekto pradžioje atliktais mokymų poreikio tyrimais).
- Tačiau tikslinių grupių atstovai patys ne visada jaučia žinių ir įgūdžių trūkumą arba neįvertina jų svarbos. Projekto vykdytojai mini atvejus, kai į mokymus atsiunčiami nemotyvuoti asmenys, kurie nejaučia, kad jiems trūksta žinių ar įgūdžių, reikalingų siekiant kurti antikorupcinę aplinką. Taip pat susiduriama su problema, kai dalyviai išklauso tik mokymų pradžią, nes tiesiog atvyksta „užsidėti varnelės“ ir atsiskaityti savo vadovams. Tai parodo, kad būtina daugiau dėmesio skirti dalyvių atrankai ir motyvavimui prieš mokymus.
- Finansuojamų mokymų tipas – neformalus mokymai – atitinka tikslinių grupių poreikius. Mokymai skirti dirbantiems asmenims, siekiant sustiprinti jų žinias ir įgūdžius vienos iš daugybės jų profesinių funkcijų atlikimui. Todėl neformalus trumpalaikis mokymai yra optimaliausias pasirinkimas. Tačiau kartu taip pat vertėtų apsvarstyti nuotolinio mokymosi programos įgyvendinimo galimybes. Taip mokymosi veiklos galėtų būti dar geriau suderinamos su darbo grafiku.
- **Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**
  - Mokymų temos apėmė esminius antikorupcinės aplinkos kūrimo elementus, dėl to mokymai atitiko susirinkusios grupės (t. y. tiesiogiai ir netiesiogiai su korupcijos prevencija dirbančių asmenų) poreikius. Dauguma jų mokymų pradžioje įvardijo, kad jų tikslas – sužinoti naujų ir patobulinti esamas žinias antikorupcinės aplinkos kūrimo bei įgyvendinimo temomis. Tai parodo ir dalyvių apklausa – beveik pusė (42 %) dalyvių siekė pagilinti jau turimas savo žinias apie konkrečią temą ar veiklą (žr. atvejo studijos priedą, 1 klausimą).
  - Mokymų tipas (neformalieji mokymai) buvo tinkamas susirinkusiai grupei, kadangi tai leido lektorei prisiderinti prie esamo dalyvių žinių lygio, pavyzdžiui, buvo greičiau išdėstomos tos vietos, kurias dalyviai jau žinojo. Mokymų metu dalyviai buvo suskirstyti į šešias grupes po keturis asmenis. Šiose grupelėse asmenys atliko praktines užduotis. Mokymų metu iš viso buvo trys praktinės užduotys. Dvi praktinės užduotys buvo tiesiogiai susijusios su antikorupcinės aplinkos įtvirtinimu institucijoje. Pavyzdžiui, buvo vertinamos dviejų įstaigų korupcijos pasireiškimo analizės išvados. Tai leido identifikuoti galimas su korupcija susijusias problemas ir jų sprendimo būdus.
  - Be minėtų darbo grupių, kiekvieną mokymų temą lydėjo praktiniai klausimai. Todėl visų mokymų metu dalyviai buvo įtraukiami į diskusiją, kuri būdavo tiesiogiai susijusi su išdėstyta medžiaga. Tai ne tik leido dalyviams suprasti, kaip dėstomi dalykai vykdomi praktikoje, bet ir leido lektorei ilgiau išlaikyti dalyvių koncentraciją.
  - Mokymų atitikimą tikslinės grupės poreikiams parodo ir apklausos duomenys. Pirma, po mokymų išaugo vertinimų vidurkis, ar dalyviai mano, kad taikys įgytas žinias praktikoje. Antra, vidutinė atsakymų į klausimą „Šių mokymų metu įgytos žinios / gebėjimai pagerins mano darbo rezultatus“ reikšmė siekė net 4.3 iš 5 (žr. atvejo studijos priedą, 11–12 klausimai).

## H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti

Formalus rodikliai yra **menkai tinkami** mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:

- Rodikliai neapima visų dimensijų, kuriose siekiama poveikio mokymais. Projektu siekiama kurti antikorupcinę sistemą ir aplinką, bet rodikliai šios srities tiesiogiai nevertina. Skaičiumi 2 lentelėje pažymėtas rodiklis yra iš dalies susijęs su projekto užsibrėžtais tikslais, tačiau nėra visiškai tiesiogiai susijęs su poveikiu. Tai, kad viešojo valdymo institucijos įgyvendina kovos su korupcija priemones, yra tik prielaida korupcijos lygio sumažėjimui.
- Rodikliai apima tik kai kuriuos mokymų poveikio lygmenis (remiantis Kirkpatricko modeliu).
  - Formaliais rodikliais mokymų indėlis ir išmokimas nevertinamas. Mokymų indėlį projekto vykdytojai



vertina remdamiesi papildomų sutarčių su ESFA reikalavimais (iškart po mokymų dalyviams išdalijamos mokymų kokybės vertinimo anketos, su dalyviais susisiekiama telefonu praėjus maždaug keturioms savaitėms po mokymų).

- Antras rodiklis netiesiogiai vertina mokymų dalyvių elgesį bei prielaidas mokymų poveikiui.
- Rodiklis „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemonės“ leidžia nustatyti mokymų poveikį praėjus kuriam laikui po mokymų (darant prielaidą, kad priemonės įgyvendinto institucijų darbuotojai, dalyvavę mokymuose). Rodiklio reikšmės bus matuojamos 2018 ir 2023 m. Tačiau tiesioginis ryšys tarp šio rodiklio ir mokymų neegzistuoja.
- Rodikliai, remiantis S.M.A.R.T. kriterijais, daugiausia vertintini kaip kokybiški. Tačiau rodikliui „Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemonės“ trūksta konkretumo – nėra aišku, kokie veiksmai gali būti interpretuojami kaip kovos su korupcija priemonės. Be to, pasirinkta nepakankamai ambicinga siekiama rodiklio reikšmė – tikimasi, kad nacionalines kovos su korupcija priemonės įgyvendins tik viena viešojo valdymo institucija.
- **Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**
  - Mokymų pabaigoje lektorė išdalijo dalyviams po dvi anketas – mokymų vertinimo anketą ir ESFA projekto dalyvio apklausos anketą. Mokymų vertinimo anketoje siekiama išsiaiškinti dalyvių subjektyvią nuomonę apie mokymus bei mokymų poveikį. Esminiai apklausos klausimai buvo šie: a) ar suprantamai dėstoma medžiaga; b) kiek mokymo metu gautą informaciją bus galima panaudoti darbe; c) laisvo pobūdžio nuomonė apie tai, ar mokymai pateisino lūkesčius ir ką reikėtų keisti; d) mokymų vertinimas; e) lektoriaus darbo kokybės vertinimas. Taip pat mokymų dalyviai turėjo užpildyti standartinės ESFA projekto dalyvio apklausos anketą, kurioje yra klausama dalyvio socialinių charakteristikų (kontaktinių duomenų, lyties, statuso darbo rinkoje, turimo išsilavinimo, ar dalyvis priklauso socialiai pažeidžiamoms grupėms, gyvenamosios vietos bei darbovietės).

**1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| 1. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus. | +             |         |           |         |          |
| 2. Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemonės                                                                                                                                                                  |               |         |           | +/-     | +/-      |
| Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                                                                                                                     |               |         |           |         |          |

**2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai**

| Rodiklis                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Konkre-tumas | Išmatuoja-mumas | Pasiekia-mumas | Reikšmin-gumas | Sąsaja su laiku |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1. Viešojo valdymo institucijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF lėšomis vykdytose veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas, reikalingas vykdant korupcijos prevencijos valdymo ar korupcinio pobūdžio teisės pažeidimų tyrimo, atskleidimo ir (ar) valstybinio kaltinimo palaikymo veiksmus. | +            | +               | +              | +              | +               |
| 2. Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemonės                                                                                                                                                                  | +/-          | +               | +              | +              | +               |
| Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies.<br>Šaltinis: „Visionary Analytics“.                                                                                                                                                           |              |                 |                |                |                 |

#### **H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)**

Mokymų įgyvendinimas **yra iš dalies efektyvus**, nes:

- Mokymams skirtos lėšos naudojamos iš dalies efektyviai. Skirtingoms veikloms numatytos sumos yra pagrįstos. Planuojant projekto biudžetą buvo remiamasi bendrais mokymų fiksuotojo įkainio nustatymo tyrimais<sup>224</sup>. Projekto pradžioje taip pat buvo atliktas specialus rinkos tyrimas, kuriame buvo vertinama, kokia lėšų dalis galėtų būti skiriama lektoriams ar mokymų programų rengėjams. Tačiau dalis lėšų skiriama veikloms, kurios nėra būtinos užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Kiekvienuose mokymuose dalyviams skiriamas maitinimas. Dauguma mokymų vyksta miestuose, kuriuose asmenys ir dirba. Be to, viešojo valdymo institucijų darbuotojai nėra apibūdinami kaip asmenys, kurie dėl nedarbo ar socialinės atskirties susiduria su rimtais finansiniais sunkumais. Dėl šių priežasčių būtų logiškai pagrįsta dalyvių maitinimui numatytas lėšas skirti apmokyti daugiau dalyvių. Mokymai vyksta nuomotose patalpose (viešbučiuose, konferencijų salėse). Dauguma viešojo valdymo institucijų turi modernias patalpas, kurios yra tinkamos mokymams ir

<sup>224</sup> Pavyzdžiui, Europos socialinio fondo agentūra (2016). Bendrųjų įgūdžių mokymo fiksuotojo įkainio nustatymo tyrimo ataskaita. Prieinama adresu: [http://www.esinvesticijos.lt/docview/?id=10611&h=614f8&t=bendruju-igudziu-mokymo\(08-21\)](http://www.esinvesticijos.lt/docview/?id=10611&h=614f8&t=bendruju-igudziu-mokymo(08-21)) [žiūrėta 2018 09 16].



konferencijoms organizuoti. Todėl vertėtų apsvarstyti galimybę mokymus organizuoti patalpose, kuriose dirba mokymų tikslinės grupės.

- Mokymų programos nėra ištestos (visos trunka 8 ak. val.). Atvirkščiai, projekto įgyvendintojai pripažįsta, kad kelių mokymų programų turinys optimaliai galėtų būti išdėstytas per dvi, o ne vieną darbo dieną. Viena darbo diena kaip visų mokymų trukmė buvo pasirinkta vertinant potencialų sąnaudų ir naudos santykį – pailginus mokymų trukmę iki dviejų dienų reikšmingai išaugtų mokymų kaina (reikėtų skirti finansavimą dalyvių nakvynei (tais atvejais, kai mokymų dalyviai atvyksta iš kito miesto), vakarienėms, daugiau mokėti lektoriams), o naudos pokytis nebūtų toks reikšmingas. Pagirtina, kad buvo palygintas skirtingų alternatyvų sąnaudų ir naudos santykis (remiantis interviu su projekto vykdytojais). Tačiau šiuo metu dalis mokymų dalyvių vertinimo anketose mini, kad mokymų metu trūko laiko įsigilinti į kai kurias temas. Klausimų aptarimas tik prabėgomis nesukuria reikšmingos pridėtinės vertės. Todėl vertėtų apsvarstyti variantą kiek sutrumpinti mokymų programas, o su likusiais svarbiais klausimais dalyviams gali būti užduota susipažinti savarankiškai.
- Tikėtina, kad kiek sumažinus sąnaudas mokymų rezultatai nepasikeistų. Remiantis kitų projektų patirtimi, maitinimo ar viešbučių patalpų finansavimas nėra veiksnys, lemiantis tai, kiek žinių ir įgūdžių yra įsisavinama mokymų metu.
- **Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**
  - Mokymai yra planuojami iš dalies efektyviai. Mokymai truko 8 val., todėl, kalbintų dalyvių nuomone, nebūtina yra optimalūs savo laiko trukmė (t. y. dažnam jie buvo per ilgos trukmės). Keletas dalyvių teigė, kad apie mokymus sužinojo likus savaitei iki jų ir todėl negalėjo atitinkamai susiplanuoti savo dienotvarkės.
  - Mokymų laikas buvo paskirstytas gana neefektyviai. Praktinės užduotys atrodė šiek tiek ištestos – buvo daroma ilga įžanga diskutuojant laisva forma apie tai, kas yra korupcija ir jos esminiai elementai. Tokiai įžangai buvo galima skirti mažiau laiko atsižvelgiant į tai, kad: a) mokymuose dalyvavo tiesiogiai ir netiesiogiai su šia tema dirbantys asmenys; b) beveik pusė (47 %) asmenų antikorupcijos temos mokymuose dalyvavo ne pirmą kartą. Antroji mokymų dalis po pietų – „Pagrindiniai antikorupcinės aplinkos valstybės ir savivaldybės įstaigoje elementai“ – buvo vietomis „prabėgama“. Pavyzdžiui, dėstant šios temos teorines dalis, skaidrės greitai perskaitomos. Bandant efektyviau išnaudoti laiką, būtų galima sutrumpinti pirmąją mokymų dalį ir daugiau koncentruotis į praktines užduotis. Pavyzdžiui, vietoj trijų praktinių užduočių, atlikti praktines užduotis po kiekvienos mokymų temos (šiuose mokymuose temos buvo penkios).
  - Mokymams skirtos lėšos buvo naudojamos efektyviai. Mokymai neatrodė per daug „prabangūs“. Dalyviams buvo suteikiama visa mokymų medžiaga, rašiklis, buvo rengiamos dvi kavos pertraukėlės. Pietūs buvo organizuojami viešbučio restorane, jie buvo apmokėti projekto lėšomis.

#### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Vertinama, kaip užtikrinama mokymų kokybė – indėlio ir elgesio lygmenys (remiantis Kirkpatricko modeliu):
  - **Indėlis** (t. y. mokymų įgyvendinimo proceso kokybė) vertinamas atsižvelgiant ir į dalyvių reakciją (žr. aukščiau), ir į objektyvius rodiklius. Lektoriai ir mokymų organizatoriai buvo atrenkami skelbiant viešuosius pirkimus. Konkurso sąlygose projekto vykdytojai strategiškai numatė aukštus kvalifikacijos reikalavimus lektoriams. Taip buvo sudarytos prielaidos, kad mokymus ves kokybiškai tai galintys atlikti profesionalai. Tačiau konkursas, įgyvendinamas remiantis mažiausios kainos principu, sukuria riziką, kad mokymų vykdytojai ir lektorai bus priversti taupyti mokymų kokybės sąskaita (ekonominio naudingumo principas yra labiau tinkamas, siekiant užtikrinti viešaisiais pirkimais perkamų mokymų kokybę ir efektyvumą).
  - **Išmokimo** (t. y. dalyvių įgytos žinios ir įgūdžiai) lygmuo vertinamas nepakankamai. Dalyvių žinių pokytis nėra tikrinamas testais ar kitais objektyviais kriterijais. Taip pat dalyvių neklausama, ar jie mokymų metu įgijo naujų žinių ir įgūdžių.
  - Dalyvių **elgesio** (t. y. ar jie taiko mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius darbe) pokyčiai projekto lygmeniu tiesiogiai nevertinami. Tačiau dalyvių anketose iškart po mokymų klausama, kiek mokymų metu įgytų žinių ir įgūdžių jie planuoja taikyti savo veikloje (planuojamo elgesio vertinimas). Taip pat su dalyviais projekto vykdytojai susisiečia telefonu ir klausia, ar mokymai jiems buvo naudingi. Šis klausimas, nors ir netiesiogiai, yra susijęs su elgesio pokyčio vertinimu.
- Vertinama visų vykdomų mokymo veiklų kokybė. Visi mokymų dalyviai mokymų pabaigoje gauna mokymų kokybės vertinimo anketas. Itin gera ir sektina praktika yra tai, kad absoliučiai visų anketų rezultatai yra suvedami į bendrą sistemą ir apibendrinami. Tai leidžia projekto vykdytojams įvertinti mokymų kokybę, pastebėti ją lemiančius veiksnius. Įvertinus pasikartojančias tendencijas (kokius mokymų trūkumus dažniausiai mini dalyviai atviruose anketos klausimuose), galima tobulinti mokymų kokybę ateityje (tačiau kol kas anketų rezultatai nėra taikomi pakankamai). Be to, remiantis sutarties su ESFA įsipareigojimais, su mokymų dalyviais yra susiekiama telefonu po mokymų, siekiant įvertinti dalyvių pasiektus rezultatus per 28 d. Pagirtina, kad šio projekto vykdytojai „išnaudoja“ formalius reikalavimus savo naudai. Susisiekus su dalyviais užduodamas ne tik būtinas klausimas apie kvalifikacijos patobulinimą (reikalingas, norint atsiskaityti ESFAI), bet ir pačių sugalvoti papildomi klausimai,

kurių atsakymai bus pasitelkiami siekiant įvertinti mokymų poveikį. Pastovaus šios telefoninės apklausos klausimyno kol kas nėra. Tačiau dalyvių įprastai klausama, ar mokymų metu jie įgijo kvalifikaciją (siekiama įvertinti ne profesinės kvalifikacijos įgijimą, o patobulintas žinias ir įgūdžius). Taip pat dalyvių klausama, ar mokymai jiems buvo naudingi, ar dar kartą dalyvautų panašiuose mokymuose. Šių telefoninių apklausų rezultatai kol kas nėra prieinami. Juos planuojama integruoti į atsiskaitymo už projektą ataskaitą. Tai, kad su mokymų dalyviais susisiekiama ir praėjus kuriam laikui po mokymų, gali būti laikoma sektinu pavyzdžiu. Tačiau ši veikla atneštų dar daugiau naudos, jei būtų remiamasi pastoviu klausimynu, o tarpiniai rezultatai apibendrinami ir naudojami mokymams tobulinti dar nepasibaigus projektui. Taip būtų galima patobulinti mokymų procesą.

- Dėl minimų anketų yra galimybė palyginti skirtingų projekto mokymų kokybę tarpusavyje. Įmanoma palyginti visų šešių skirtingų mokymų programų (temų) dalyvių reakcijas. Taip pat galima palyginti pagal tą pačią programą (temą) skirtingu laiku vykusių mokymų kokybę.
- Kalbintų projekto dalyvių nuomonės apie mokymų kokybę išsiskyrė. Tai galima susieti su jų jau turimu praktinės šios srities išmanymu. Vienas mokymų dalyvis, kuris neseniai buvo pradėjęs darbą valstybės įstaigoje, teigė, kad mokymai buvo naudingi, kokybiški, praktinių užduočių netrūko ir viskas atrodė nauja. Kitas dalyvis teigė, kad trūko konkrečių praktinių užduočių, patys mokymai buvo labiau teoriniai (pavyzdžiui, pagrindinių įstatymų aptarimas), o dalyvis tuos dalykus jau žinojo.

Mokymai dažniausiai yra kokybiški:

- Mokymų dalyvių nuomonė dėl mokymų yra gana teigiama. Remiantis mokymų dalyvių apklausų duomenimis, 92–100 % mokymų dalyvių (procentai skiriasi priklausomai nuo mokymų temos) į klausimą „Ar aiškiai, suprantamai išdėstyta mokymų medžiaga? Ar remtasi praktiniais pavyzdžiais, akcentuoti esminiai dalykai“ atsakė teigiamai. Visų mokymų atvejais daugiau nei 60 % dalyvių vertino mokymus 8 balais ir aukščiau. Tačiau šie įverčiai reikšmingai skiriasi, priklausomai nuo mokymų temos. Ypač gerai įvertinta mokymų „Teisės aktų projektų antikorupcinis vertinimas“ bei „Informacijos apie asmenis, siekiančius eiti ar einančius pareigas valstybės ar savivaldybės įstaigoje ar įmonėje, taip pat asmenis, kuriuos į pareigas Europos Sąjungos ar tarptautinėse institucijose teikia Lietuvos Respublika, surinkimas“ kokybė (atitinkamai, 76 % ir 90 % mokymų dalyvių kokybę įvertino 9–10 balų). Kitų projekto mokymų kokybė vertinama kiek prasčiau – tik 52–56 % dalyvių įvertino mokymus 9–10 balų.
- Dauguma mokymų dalyvių anketose komentuoja mokymus teigiamai: mini, kad gavo daug naujos ir naudingos informacijos, mokymų temos atrodė aktualios, lektorių darbą ir kompetencijas vertino teigiamai. Tačiau minima ir keletas aspektų, kurie kenkė mokymų kokybei. Dalyvių teigimu, mokymų trukmė ne visuomet tinkama – kai kuriuose mokymuose (pvz., „Antikorupcinės aplinkos kūrimui valstybės ir savivaldybės įstaigoje“) per kai kuriuos klausimus „prabėgama paskubomis“. Taip pat dalyje dalyvių komentarų apie mokymus minima, kad mokymų metu jiems trūko praktinių pavyzdžių ir užduočių.
- Ekspertiniu vertinimu, mokymams pasirenkami tinkami ištekliai. Mokymus veda pripažinti ir aukštą kvalifikaciją turintys lektoriai. Mokymų dalyvių grupių dydis (apie 20 asmenų) atrodo optimalus, kad būtų galima individams bei jų klausimams skirti pakankamai dėmesio. Dalyvius stengiamasi įtraukti į diskusijas, tačiau mokymų metodai galėtų būti interaktyvesni (daugiau grupinio darbo, dalyvių prezentacijų ir pan.).
- Mokymų turinys, procesas, forma yra pritaikyti, atsižvelgiant į viešojo valdymo institucijų darbuotojų poreikius. Užtikrinama, kad mokymuose dalyvautų tik tie asmenys, kurie tiesiogiai susiduria su mokymų metu dėstomomis temomis. Mokymai netrunka ilgiau nei vieną darbo dieną, todėl yra suderinami su tiesioginių profesinių pareigų atlikimu.
- **Įžvalgos iš realios projekto stebėsenos:**
  - Mokymų kokybė vertintina kaip aukšta. Esminės to priežastys – lektorės kompetencijos ir praktinių užduočių / klausimų gausa. Lektorė visų mokymų metu teoriją derino su praktinėmis užduotimis ir klausimais; atsakinėjo į dalyvių užduodamus klausimus, gerai valdė visą mokymosi procesą bei įdomiai („ne sausai“) dėstė teorinę mokymų dalį. Mokymai buvo paremti ne tiek informacijos pateikimu dalyviams, kiek praktinėmis užduotimis ir klausimais. Visas mokymų temas lydėjo praktiniai klausimai, o pagrindiniai mokymų akcentai buvo sudedami per praktinius pavyzdžius ir užduotis. Tai leido dalyviams praktikoje pamatyti, kaip, pavyzdžiui, galima patobulinti ir kokių klaidų nedaryti rengiant antikorupcinių priemonių planą.
  - Mokymų kokybę parodo ir atlikta dalyvių apklausa, kurioje matyti, kad visais mokymų klausimais dalyviai pagerino žinias (žr. įžvalgas 7 hipotezėje). Taip pat vidutinis atsakymas į klausimą „Rekomenduočiau kitiems sudalyvauti šiuose mokymuose“ buvo 4,48 (5 – Visiškai taip; 1 – Visiškai ne, žr. atvejo studijos priedą, 4 klausimą).
  - Prie mokymų kokybės užtikrinimo prisidėjo ir tai, kad po mokymų buvo daromos dalyvių apklausos. Mokymų organizatorių teigimu, po kiekvienų mokymų yra atsižvelgiama į šias apklausas ir stengiamasi daryti pokyčius, taip gerinant mokymų kokybę. Visgi, kitaip nei numatyta mokymų dienotvarkėje, mokymų pabaigoje nevyko jokia refleksija, apie kurią kalbėjo projekto vykdytojai. Pasibaigus mokymams iš karto buvo dalijamos mokymų vertinimo ir ESFA anketos, praleidžiant refleksiją ir diskusiją, kurios yra nurodytos mokymų dienotvarkėje. Todėl mokymai baigėsi 40 min. anksčiau, nei buvo suplanuota.

**H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą, nes:

- Yra reglamentuotos priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą (rinkos kainų tyrimai, projekto vykdytojų dalyvavimas mokymuose). Skirtingų veiklų finansavimas buvo numatytas atsižvelgiant į rinkos kainų tyrimų išvadas.
- Sukčiavimo prevencijos veiklos vykdomos reguliariai. Kiekvienų mokymų pradžioje dalyvauja vienas iš projektų vykdytojų. Taip užtikrinama, kad mokymai tikrai vyksta ir kad į juos atvyksta planuotas skaičius dalyvių. Pažymėjimai už išklausus mokymus išduodami tik pačioje mokymų pabaigoje, tikintis, kad tai paskatins dalyvius išklausti mokymus nuo pradžios iki galo. Tačiau nedidelės dalies dalyvių pasirinkimas išeiti iš mokymų jiems nepasibaigus ir toliau išlieka problema, kurią stengiasi įvairiais būdais spręsti projekto vykdytojai (pvz., pažymėjimai išduodami tik mokymų pabaigoje, projekto vykdytojai patys pasirodo mokymų pradžioje, taip dalyviai jaučiasi labiau kontroliuojami).
- Yra numatytos kontrolės priemonės, užtikrinančios, kad būtų išvengta dvigubo finansavimo. Šis projektas ir jame numatyti mokymai yra bendrosios Lietuvos kovos su korupcija programos<sup>225</sup> dalis. Tai užtikrina, kad šiomis temomis mokymai vykdomi tik pagal šį projektą ir identiški mokymai nefinansuojami valstybės biudžeto lėšomis. Be to, siekiant kuo didesnio mokymų masto ir poveikio skirtingose viešojo valdymo institucijose, asmenims leidžiama dalyvauti tik vienuose pagal šį projektą finansuojamuose mokymuose. Be to, toje pačioje institucijoje dirbantys, tačiau skirtingas pareigas atliekantys darbuotojai yra kviečiami į skirtingų temų mokymus. Taip siekiama, kad grįžę į darbus asmenys perduotų įgytas naujas žinias ir kolegoms, kurie nedalyvavo mokymuose.
- Mokymų finansavimo sistema garantuoja procesų skaidrumą. Lektoriai buvo perkami viešojo mažiausios kainos konkurso būdu (prieš tai nustatčius aukštus kvalifikacinius reikalavimus). Projekto vykdytojų teigimu, ši strategija pasiteisino ir lektoriai buvo pasamdyti už mažesnę kainą, nei buvo numatyta pagal rinkos tyrimą.
- **Įžvalgos iš realios projekto stebėsenos:**
  - Mokymų organizatoriai turėjo visų mokymų dalyvių sąrašą, atėję dalyviai turėjo pasirašyti lankomumą fiksuojančiame dokumente. Taip buvo užtikrinta, kad asmuo antrą kartą nedalyvauja šiuose mokymuose.
  - Mokymų pradžioje tariamąjį žodį tarė STT darbuotojas, taip pat mokymų pradžioje ir pabaigoje dalyvavo mokymų organizatorių atstovė. Tai veikė kaip savotiška mokymų kontrolės priemonė, kad mokymai yra pradedami ir pabaigiami laiku, kad yra užpildomos ir surenkamos ESFA bendros anketos ir mokymų vertinimo anketos.
  - Mokymų metu dalyviai turi pasirašyti dalyvių sąrašą ir užpildyti ESFA anketą, kuri yra bendra visų projektų dalyviams. Visgi matyti, kad yra susiduriama su problemomis – kai kurie dalyviai išsineša neužpildę reikiamų duomenų.

**H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Tikėtina, kad mokymai **prisidės** prie viešojo valdymo procesų skaidrumo ir atvirumo didinimo, nes:

- Mokymų dalyviai planuoja taikyti mokymų metu įgytas žinias ir patobulintus įgūdžius. Vidutiniškai 80–88 % apklaustų mokymų dalyvių teigia, kad daugiau nei 50 % mokymų metu gautos informacijos galės panaudoti darbe (įvertis svyruoja, priklausomai nuo mokymų temos). Vienintelės mokymų temos „Antikorupcinis visuomenės švietimas ir informavimas“ potencialią naudą dalyviai vertina ne taip teigiamai: mažiau nei pusė mokymų dalyvių teigė, kad galės panaudoti daugiau nei 50 % mokymo metu gautos informacijos. Praėjus dviem mėnesiams po mokymų, vertintojai apklausė du projekto dalyvius, kurie teigė, kad mokymų metu įgytos žinios buvo naudingos, aktualios bei praverčiančios vykdant korupcijos prevenciją darbe. Vis dėlto abu dalyviai negalėjo įvardyti konkrečių mokymų veiklos pavyzdžių, kuriuos pritaikė praktikoje. Dalyviai teigė naudojančys įvairias privalomas korupcijos prevencijos priemones savo darbe, tačiau mokymuose įgytos žinios buvo daugiau bendro pobūdžio ir suteikiančios gilesnį teorinį pagrindą.
- Tikėtina, kad mokymų poveikis užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimui bus teigiamas. Mokymai yra suderinti su daugybe kitų veiklų, kurios numatomos Nacionalinėje kovos su korupcija programoje (pavyzdžiui, antikorupcinės aplinkos kūrimas). Tai padidina tikimybę, kad mokymai turės teigiamą poveikį ne tik asmens ar organizacijos, bet ir visuomenės lygmeniu. Atlikus išsamius tyrimus<sup>226</sup>, identifikuotos institucijos, susiduriančios su rimčiausia korupcijos rizika skirtingose srityse, kurių darbuotojams trūksta būtinųjų kompetencijų. Tikėtina, kad apmokant būtent šių įstaigų darbuotojus bus pasiektas didžiausias galimas teigiamas poveikis.
- Didesnė mokymų orientacija į rezultatus geriau užtikrintų didesnis dėmesys, skiriamas siekiant užtikrinti, kad mokymų dalyviai taikytų įgytas žinias ir įgūdžius savo darbe. Pavyzdžiui, prašant jų atsiskaityti praėjus kelioms savaitėms po mokymų, aprašant, kaip konkrečiai jiems sekasi taikyti naujas žinias, su kokiais

<sup>225</sup> STT. Nacionalinė kovos su korupcija programa. Prieinama adresu <https://www.stt.lt/lt/menu/nacionaline-kovos-su-korupcija-programa/nkpp-2015-2025/> [žiūrėta 2018 09 18].

<sup>226</sup> Rezultatai susisteminti Nacionalinėje kovos su korupcija programoje. <https://www.stt.lt/lt/menu/nacionaline-kovos-su-korupcija-programa/nkpp-2015-2025/> [žiūrėta 2018 09 18].

sunkumais susiduriama.

• **Išvalgos iš realios projekto stebėsenos:**

- Mokymų metu dalyviai patobulino savo žinias ir (ar) gebėjimus, remiantis Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenimis. Visais trimis lygmenimis, remiantis mokymų metu vykdyta apklausa, mokymai turėjo teigiamą poveikį (žr. atvejo studijos priedą):
  - **Išmokymo lygmeniu** (t. y. ar dalyviai išmoko kažką naujo, 6–10 klausimai), dalyviai savo žinias visomis penkiomis mokymų temomis įvertino geriau po mokymų, nei prieš mokymus. Labiausiai pagerėjo dalyvių žinios temomis „Antikorupcinės aplinkos valstybės ar savivaldybės įstaigoje modeliai ir kūrimo metodologija“ ir „Valstybės vaidmuo kuriant ir palaikant antikorupcinę aplinką viešajame sektoriuje“. Mažiausiai – „Įstaigos vadovo ir kitų valstybės tarnautojų / darbuotojų vaidmuo kuriant ir įgyvendinant antikorupcinę aplinką įstaigoje“. Verta pastebėti, kad dalyviai šią temą prieš mokymus įvertino kaip geriausiai žinomą, todėl tai gali paaiškinti mažiausią išmokymo padidėjimą iš visų temų.
  - **Elgesio lygmeniu** (t. y. ar dalyviai taikys žinias praktikoje, 11 klausimas), po mokymų beveik visi dalyviai (vidutinis įvertinimas – 4,7) teigė, kad taikys įgytas žinias / gebėjimus savo darbe.
  - **Poveikio lygmeniu** (12–14 klausimai), dalyvių nuomone, didžiausią poveikį mokymai turės individualiu (darbo) lygmeniu, o mažiausią – asmeninėje karjeroje. Tai galima aiškinti tuo, kad mokymų nauda yra didesnė darbdaviui ir darbo rezultatams, ir mažesnė – asmeninei karjerai. Tai parodo ir tai, kad beveik pusė dalyvių teigė, kad dalyvavo mokymuose paskatinti kolegos / darbdavio.

**Atvejo studijos priedas: stebėsenos realiu metu atliktų dalyvių apklausų prieš mokymus ir po mokymų rezultatai**

| Bendrieji klausimai apie mokymus                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                              |                                 |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|
| Klausimas                                                                                                                                                                                              | Atsakymai                                                                                                                                                                                                                    |                                 |           |
| 1. Kokie yra pagrindiniai jūsų dalyvavimo mokymuose tikslai? (Galima pažymėti daugiau nei vieną atsakymą, todėl N = 38)                                                                                | 1) Siekiu pagilinti jau turimas savo žinias apie konkrečią temą ar veiklą (42,11 %)<br>2) Siekiu įgyti naujų įgūdžių (26,32 %)<br>3) Siekiu įgyti žinių nauja tema (21,05 %)<br>4) Siekiu atnaujinti savo įgūdžius (10,53 %) |                                 |           |
| 2. Kaip nusprendėte dalyvauti mokymuose? (N = 23)                                                                                                                                                      | 1) Paskatino mano kolegos / darbdavys (47,83 %)<br>2) Apsisprendžiau pats (26,09 %)<br>3) Paskatino už ES projektus atsakingi asmenys (21,74 %)<br>4) Kita: gavo pavedimą dalyvauti (4,35 %)                                 |                                 |           |
| 3. Ar pirmą kartą dalyvaujate mokymuose šia (antikorupcijos) tema? (N = 23)                                                                                                                            | Taip – 52,17 %<br>Ne – 47,83 %                                                                                                                                                                                               |                                 |           |
| 4. Rekomenduočiau kitiems dalyvauti šiuose mokymuose (N = 23)                                                                                                                                          | Vidutinis atsakymas <sup>227</sup> – 4,48                                                                                                                                                                                    |                                 |           |
| 5. Ar būtumėte dalyvavę šiuose mokymuose, jei juos reikėtų apmokėti pačiam? (N = 23)                                                                                                                   | Taip – 34,79 %<br>Ne – 65,21 %                                                                                                                                                                                               |                                 |           |
| Išmokymo lygmuo (N=23)                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                              |                                 |           |
|                                                                                                                                                                                                        | Vidutinis įvertinimas prieš mokymus                                                                                                                                                                                          | Vidutinis įvertinimas po mokymų | Skirtumas |
| 6. Kaip prieš mokymus įvertintumėte savo turimas žinias ir gebėjimus apie „Antikorupcinės aplinkos įstaigoje poreikis, tikslai ir pagrindiniai elementai“?                                             | 3,13                                                                                                                                                                                                                         | 4,04                            | +0,91     |
| 7. Kaip prieš mokymus įvertintumėte savo turimas žinias ir gebėjimus apie „Įstaigos vadovo ir kitų valstybės tarnautojų / darbuotojų vaidmuo kuriant ir įgyvendinant antikorupcinę aplinką įstaigoje“? | 3,39                                                                                                                                                                                                                         | 4,04                            | +0,65     |
| 8. Kaip prieš mokymus įvertintumėte savo turimas žinias ir gebėjimus apie „Antikorupcinės aplinkos valstybės ar savivaldybės įstaigoje modeliai ir kūrimo metodologija“?                               | 2,78                                                                                                                                                                                                                         | 3,87                            | +1,09     |
| 9. Kaip prieš mokymus įvertintumėte savo turimas žinias ir gebėjimus apie „Valstybės vaidmuo kuriant ir palaikant antikorupcinę aplinką viešajame sektoriuje“?                                         | 2,96                                                                                                                                                                                                                         | 4,04                            | +1,08     |
| 10. Kaip prieš mokymus įvertintumėte savo turimas žinias ir gebėjimus apie „Pagrindiniai antikorupcinės aplinkos valstybės ir savivaldybės įstaigoje elementai“?                                       | 2,91                                                                                                                                                                                                                         | 3,87                            | +0,96     |
| Elgesio lygmuo (N = 23)                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                              |                                 |           |
| 11. Įgytas žinias / gebėjimus taikysiu savo darbe                                                                                                                                                      | 4,57                                                                                                                                                                                                                         | 4,70                            | +0,13     |
| Poveikio lygmuo (N = 23)                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                              |                                 |           |
|                                                                                                                                                                                                        | Vidutinis atsakymas po mokymų                                                                                                                                                                                                |                                 |           |
| 12. Šių mokymų metu įgytos žinios / gebėjimai pagerins mano darbo rezultatus                                                                                                                           | 4,30                                                                                                                                                                                                                         |                                 |           |
| 13. Dalyvavimas šiuose mokymuose buvo naudinga investicija mano karjerai                                                                                                                               | 3,96                                                                                                                                                                                                                         |                                 |           |
| 14. Dalyvavimas šiuose mokymuose buvo naudinga investicija mano darbdaviui                                                                                                                             | 4,13                                                                                                                                                                                                                         |                                 |           |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

<sup>227</sup> Atsakymai, kurie yra parašyti vidutine atsakymo reikšme, buvo pasirinkti iš penkiabalės skalės, kur 1 = Labai prasti/Visiškai ne; 5 = Labai geri/Visiškai taip



**Projekto 10.1.2-ESFA-V-916-01-0001 „Naujo tipo (inovatyviųjų ir ikiprekybinių) viešųjų pirkimų skatinimas“ atvejo studija**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Biudžetas:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 357 tūkst. EUR                       |
| Tikslinė grupė(s):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Perkančiųjų organizacijų darbuotojai |
| Mokymo veikla(-os):                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Neformalieji mokymai                 |
| <b>H1: VP priemonėse numatomi mokymai yra tinkama veikla užsibrėžtiems uždaviniams ir tikslams siekti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                      |
| Projekto tikslas – sumažinti korupcijos atsiradimo ir plitimo veiksnius viešajame sektoriuje ugdant perkančiųjų organizacijų darbuotojų kompetencijas ikiprekybinių <sup>228</sup> ir inovatyviųjų <sup>229</sup> viešųjų pirkimų vykdymo srityje. Mokymų veikla yra <b>tinkama</b> priemonė tikslui siekti, nes:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mokymai yra tinkamiausias būdas mokyti perkančiųjų organizacijų darbuotojus apie ikiprekybinius ir inovatyvius viešuosius pirkimus. Alternatyvios veiklos (t. y. metodinė medžiagos naujo tipo viešųjų pirkimų vykdymui rengimas, kompetencijos tinklo sukūrimas ir ekspertinė pagalba) nebūtų pakankamos, kadangi mokymai padeda išspręsti praktines problemas (ne vieno darbuotojo, kaip kad ekspertinė pagalba, o ir kitų dalyvių mokymų metu pasiūlytų pavyzdžių, taip visiems dalijantis praktinėmis žiniomis), detaliau supažindinti su visa naujo tipo viešųjų pirkimų koncepcija ir padeda skleisti informaciją apie juos.</li> <li>Mokymai skatina investicijų papildomumą. Tikėtina, kad gryniesiems nuostoliams nėra dideli, kadangi tokie mokymai yra finansuojami tik iš ESF lėšų (t. y. rinkoje perkančiosios organizacijos ir jų darbuotojai tokių mokymų negalėtų įsigyti, net jei juos būtų pasirengę finansuoti iš valstybės biudžeto ar savų lėšų).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                      |
| <b>H2: Mokymai atitinka tikslinių grupių poreikius</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
| Mokymai <b>atitinka</b> tikslinės grupės poreikius, nes:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Investuojama į tuos įgūdžius, kurių trūkumą labiausiai jaučia perkančiųjų organizacijų darbuotojai. Inovatyvūs ir ikiprekybiniai viešieji pirkimai yra labai svarbi kryptis tiek Lietuvos, tiek ES inovacijų politikoje, bet Lietuvoje tokie pirkimai vyksta tik labai mažu mastu dėl jų sudėtingumo, organizacijų gebėjimų ir žinių stokos ir tokių pirkimų praktikos trūkumo.<sup>230</sup> Projekto organizuojamais mokymais siekiama suteikti trūkstamas žinias ir gebėjimus šioje srityje. Pavyzdžiui, viena iš projekto dalyvių buvo paskirta atsakinga už tokio tipo pirkimus, todėl, jos teigimu, šie mokymai suteikė pagrindines žinias ir leido lengviau „įsivažiuoti“ į darbą.</li> <li>Mokymų tipas atitinka tikslinės grupės poreikius. Mokymų lektorė prisiderina prie susirinkusios mokymų grupės pažangumo inovatyvių ir ikiprekybinių viešųjų pirkimų klausimu ir pagal tai yra nusprendžiama, koks bus mokymų turinys ir trukmė. Įprastai mokymuose dalyvauja apie aštuonis asmenis, o patys mokymai trunka iki keturių valandų. Mokymai gali būti tiek bendresnio pobūdžio (pvz., organizuojami ESFA patalpose, kuriuose gali dalyvauti įvairios suinteresuotos grupės) arba specifinėje institucijoje, kai lektorė mokymus veda suinteresuotoje institucijoje.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                      |
| <b>H3: Stebėsenos sistema yra tinkama mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                      |
| Rodikliai <b>menkai</b> tinkami mokymų rezultatams ir poveikiui matuoti, nes:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Rodikliai menkai apima skirtingus Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tiesiogiai yra stebimas mokymų mastas</b> (pirmuoju rodikliu). Projekto lektorės teigimu, siektina rodiklio reikšmė (500 dalyvių), nors gali atrodyti maža, bet praktikoje apsunkina mokymų vykdymą. Dėl temos sudėtingumo dažnai grupelėse yra tik keletas suinteresuotų asmenų, bet dėl siektinos reikšmės į grupes reikia priimti daugiau asmenų tam, kad būtų pasiektas rodiklis. Taip pat tai apsunkina projekto įgyvendinimą, kadangi reikia nuolatos ieškoti institucijų darbuotojų, kurie norėtų dalyvauti mokymuose.</li> <li><b>Indėlio lygmuo nėra stebimas.</b> Lektorės teigimu, dalyviai pildo tik įprastines ESFA anketas<sup>231</sup>, bet su jomis kyla problemų – ne visi dalyviai nori pateikti visus duomenis, ne visi dalyviai grąžina užpildytas anketas.</li> <li><b>Išmokymo ir elgesio lygmenys nėra stebimi jokiais rodikliais.</b> Lektorė šiuos lygmenis stebi tik neformaliai: toliau konsultuodama suinteresuotus asmenis ir padėdama įgyvendinti tokio tipo viešuosius pirkimus, lektorė tiesiogiai mato, ko žmonės išmoko ir kaip įgytas žinias ir įgūdžius taiko praktikoje. Mokymų lektorės teigimu, formaliam išmokymo ir elgesio stebėjimui trukdo tai, kad dalyviai jau dabar nėra suinteresuoti pildyti ESFA anketų. Todėl papildomos anketos galimai tik dar labiau apsunkintų sąžiningą jų pildymą.</li> <li><b>Poveikio lygmuo nėra stebimas.</b> Tokių mokymų realus poveikis gali būti matomas tik tada, jeigu organizacija realiai vykdo ikiprekybinius ar inovatyvius viešuosius pirkimus. Todėl tai galėtų būti papildomas stebėsenos rodiklis, atliepiantis poveikio lygmenį.</li> </ul> </li> <li>Rodikliai yra iš dalies atitinkantys S.M.A.R.T. kriterijus. Pirmasis rodiklis atitinka visus kriterijus. Antrasis rodiklis nėra</li> </ul> |                                      |

<sup>228</sup> Remiantis Ūkio ministerija, ikiprekybiniai viešieji pirkimai – mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros paslaugų įsigijimas, kuris skatina teikti į rinką inovatyvias prekes ar paslaugas. Priinama adresu: <https://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/darnieji-inovatyvus-ir-ikiprekybiniai-viesieji-pirkimai/ikiprekybiniai-viesieji-pirkimai> [žiūrėta 2018 10 09].

<sup>229</sup> Remiantis Ūkio ministerija, inovatyvūs viešieji pirkimai – viešieji pirkimai, kai perkančioji organizacija, pirkdama produktus, į viešojo pirkimo sąlygas įtraukia kriterijus, skatinančius tiekėjus kurti ir pasiūlyti inovatyvių produktų. Priinama adresu: <https://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesuju-pirkimu-politika/darnieji-inovatyvus-ir-ikiprekybiniai-viesieji-pirkimai/inovatyvus-viesieji-pirkimai> [žiūrėta 2018 10 09].

<sup>230</sup> LR vidaus reikalų ministerija, „Mažės korupcijos pasireiškimo rizika“. Priinama adresu: <https://vrm.lrv.lt/lt/naujienos/mazes-korupcijos-pasireiskimo-rizika> [žiūrėta 2018 10 09].

<sup>231</sup> Priinama adresu: <http://www.esinvesticijos.lt/main/lt/dokumentai/projekto-dalyvio-apklauso-anketa-1> [žiūrėta 2018 10 10].



iki galo konkretus – nėra aišku, kas šiame projekte yra nacionalinės kovos su korupcija priemonė (rodiklyje tai nėra konkrečiai įvardijama). Todėl nėra iki galo aiškus ir šio stebėsenos rodiklio reikšmingumas.

### 1 lentelė. Kirkpatricko mokymų vertinimo kriterijai

| Rodiklis                                                                                                                       | Mokymų mastas | Indėlis | Išmokimas | Elgesys | Poveikis |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------|----------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                      |               |         |           |         |          |
| 1. Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje | +             |         |           |         |          |
| 2. Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemones   |               |         |           |         |          |

Ženklių reikšmės: + – matuoja tiesiogiai, +/- – matuoja netiesiogiai. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

### 2 lentelė. S.M.A.R.T. kokybės kriterijai

| Rodiklis                                                                                                                       | Konkretumas | Išmatuojamumas | Pasiekiamumas | Reikšmingumas | Sąsaja su laiku |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Produkto rodikliai</b>                                                                                                      |             |                |               |               |                 |
| 1. Perkančiųjų organizacijų darbuotojai, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose stiprinti kompetencijas viešųjų pirkimų srityje | +           | +              | +             | +             | +               |
| 2. Viešojo valdymo institucijos, pagal veiksmų programą ESF lėšomis įgyvendinusios nacionalines kovos su korupcija priemones   | +/-         | +              | +             | +/-           | +               |

Ženklių reikšmės: + – rodiklis kriterijų atitinka; +/- – rodiklis kriterijų atitinka iš dalies. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

### H4: Mokymų įgyvendinimas yra pakankamai efektyvus (geras sąnaudų ir naudos balansas, NB: vertė už pinigus)

Mokymų įgyvendinimas yra **iš dalies** efektyvus, nes:

- Mokymams skirtos lėšos yra naudojamos iš dalies efektyviai. Pagrindinės lėšos yra skiriamos lektoriui ir papildomoms išlaidoms (į šias lėšas įeina išlaidos kavoms pertraukėlėms, užrašų knygutėms ir rašikliams). Projekto vykdytoja taip pat yra ir mokymų lektorė, todėl taip yra sutaupomos projekto lėšos. Mokymai dažniausiai vyksta arba ESFA, arba priimančios organizacijos patalpose. Projekto atstovės teigimu, yra ketinama atsisakyti kavos pertraukos, kadangi taip būtų galima sutaupyti lėšų ir vietoj to, pavyzdžiui, kviešti užsienio ekspertą vykdyti mokymus apie inovatyvius pirkimus (Lietuvoje tokių ekspertų iš principo nėra).
- Mokymai yra planuojami iš dalies efektyviai. Lektorė pasirenka tokią mokymų formą, kuri geriausiai atliepia mokymosi grupės poreikius. Pavyzdžiui, priklausomai nuo grupės, mokymų metu galima keisti teorijos dėstymo ir praktinių užduočių santykį, ar gilintis labiau į bazinius / specifinius dalykus. Vis dėlto, kadangi lektorė negali nuspėti, kiek tiksliai žmonių susirinks į mokymus ir kiek iš jų bus suinteresuotų gilintis į šią sritį, kai kurie mokymai nebūtinai būna optimalūs sąnaudų ir naudos prasme. Pavyzdžiui, viena iš apklaustų projekto dalyvių teigė, kad nors į šiuos mokymus ėjo, nes jos darbo pobūdis reikalauja domėtis šia sritimi, bet per metus laiko netaikė to, ką sužinojo, taip pat nemažai dalykų, sužintų mokymų metu, jau buvo pamiršusi. Siekiant efektyvumo, svarbu užtikrinti, kad mokymuose dalyvautų kuo daugiau suinteresuotų asmenų. Pasak kitos projekto dalyvės, esant platesnei komunikacijai (su konkrečiu mokymų tvarkaraščiu), nukreiptai tiek į viešąjį, tiek į privatų sektorių, būtų galima pritraukti daugiau suinteresuotų asmenų.
- Mokymų efektyvumas yra didesnis, lyginant su mokymams alternatyviomis veiklomis. Be mokymų, yra parengta naujo tipo viešųjų pirkimų metodika<sup>232</sup>, bet, lektorės teigimu, metodikos nepakanka, kad perkančiųjų organizacijų darbuotojai be didesnių problemų organizuotų tokius pirkimus. Todėl mokymai yra efektyviausia veikla.

### H5: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ KOKYBIŠKUMĄ

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų kokybiškumą, nes:

- Vertinant Kirkpatricko mokymų kokybės lygmenimis, mokymų kokybę bandoma užtikrinti daugiausia indėlio lygmeniu, elgesio ir poveikio lygmenimis kokybė iš principo nėra užtikrinama:
  - Indėlis. Mokymų kokybę stengiamasi palaikyti užtikrinant tinkamą lektorių kvalifikaciją. Projekto mokymus veda šios srities ekspertė, o tai turėtų užtikrinti aukštą mokymų turinio kokybę. Apklausti projekto dalyviai teigė, kad lektorė yra šios srities profesionalė ir išskyrė ją kaip esminį mokymų kokybės rodiklį.
  - Išmokimas ir elgesys. Šiems lygmenims formaliai nėra kriterijų / rodiklių bei kontrolės priemonių, kurie užtikrintų mokymų kokybę. Lektorės teigimu, šiuos dalykus galima labiau stebėti neformaliai, tęsiant bendravimą su mokymų dalyviais, padedant jiems įgyvendinti tokio tipo viešuosius pirkimus. Teoriškai būtų galima stebėti mokymų elgesio lygmenį tikrinant, ar mokymuose dalyvavusių institucijų darbuotojai organizuoja šio tipo viešuosius pirkimus. Viena iš projekto dalyvių teigė, kad nors mokymai patiko ir atrodė tikrai kokybiški, bet ji nieko netaikė praktikoje. Dėl šios priežasties būtų naudinga vertinti elgesio lygmenį, tikrinant, kiek mokymų dalyvių taiko praktikoje šiuose mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius.

<sup>232</sup> Prieinama adresu: <https://mita.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/mita-vykdomi-projektai/naujo-tipo-viesuju-pirkimu-skatinimas> [žiūrėta 2018 10 10].

**H6: Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės leidžia įvertinti ir užtikrinti MOKYMŲ EFEKTYVUMĄ**

Naudojami mokymų kokybės kriterijai / rodikliai bei kontrolės priemonės **iš dalies leidžia** įvertinti ir užtikrinti mokymų efektyvumą:

- Mokymams skiriamas finansavimas yra įtvirtintas per įkainius. Taip turėtų būti užtikrinamas mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas.
- Projekto vykdytojas turi atsiskaiyti ESFA pagal įprastą tvarką – teikia dalyvių anketas, lankomumą patvirtinančius duomenis, informaciją apie pačius mokymus ir pasiektus rezultatus ir ataskaitą apie išleistus finansus nuo einamojo mėnesio pradžios. Taip pat teikiama projekto pažangos ataskaita Ūkio ministerijai.
- Projekto vykdytoja ne visada turi praktines galimybes užtikrinti, kad mokymuose dalyvautų tik unikalūs asmenys, todėl atsiranda teorinė galimybė, kad asmuo gali dalyvauti antrą kartą mokymuose. Pavyzdžiui, jeigu mokymai yra atvirojo pobūdžio (arba be išankstinės registracijos), mokymuose gali dalyvauti tas pats asmuo antrą kartą. Tokiais atvejais apie pasikartojantį dalyvį sužinoma tik suvedant dalyvių duomenis į SFMIS sistemą. Visgi, projekto atstovės teigimu, tai nesudaro esminių problemų, kadangi tai nereikalauja papildomų išlaidų, o mokymai yra sudėtingi, todėl papildomas dalyvavimas gali išeiti į naudą.

**H7: Mokymai prisidėjo (tikėtina, kad prisidės) siekiant VP nustatytų tikslų**

Mokymai **prisideda** prie VP siekiamų tikslų:

- Mokymai turėtų prisidėti prie ikiprekybinių ir inovatyvių viešųjų pirkimų skatinimo bei perkančiųjų organizacijų darbuotojų kompetencijų vykdyti tokius pirkimus. Esminis dalykas, kurį svarbu užtikrinti – kad mokymai netaptų informacinio pobūdžio. To siekiama mėginant pritraukti kuo daugiau suinteresuotų asmenų.
- Realus poveikis pagal Kirkpatricko mokymų vertinimo lygmenis nėra stebimas, todėl įvertinti realų išmokimą, elgesį ir poveikį yra sudėtinga. Visgi, esant aukštai mokymų kokybei ir galimybei turėti tolimesnes konsultacijas su lektore, mokymai gali turėti realų poveikį. Tai būtų galima daryti stebint, kiek mokymų dalyvių atstovaujamos įstaigos atlieka inovatyvių ar ikiprekybinių viešųjų pirkimų.
- Projekto vykdytojos teigimu, suinteresuotumas mokymais yra glaudžiai susijęs su kita VP priemone, kuri finansuoja pačius ikiprekybinius viešuosius pirkimus. Taip yra dėl to, kad pačios įstaigos nenori iš savo lėšų vykdyti tokių sudėtingų pirkimų, darbuotojams trūksta kompetencijų. Esant galimybei tokius pirkimus finansuoti, padidėja susidomėjimas ir būtent tokio tipo pirkimų mokymais. Todėl norint užtikrinti tokių mokymų naudą, svarbu kartu vykdyti naujo tipo viešuosius pirkimus.
- Esminiai veiksniai, kurie leistų pasiekti didesnę mokymų poveikį, yra:
  - Užsienio ekspertų, kurie galėtų vesti mokymus apie tokio tipo pirkimus, pritraukimas į Lietuvą. Projekto vykdytojos teigimu, ketinama tai daryti ateityje, mažinant išlaidas tokiems dalykams kaip kavos pertraukos.
  - Mokymų poveikį padidintų tai, jei į mokymus būtų atrinkta grupė žmonių, su kuriais kartu po mokymu būtų vykdomi viešieji pirkimai ir įgytos žinios bei įgūdžiai iškart taikomi praktikoje.

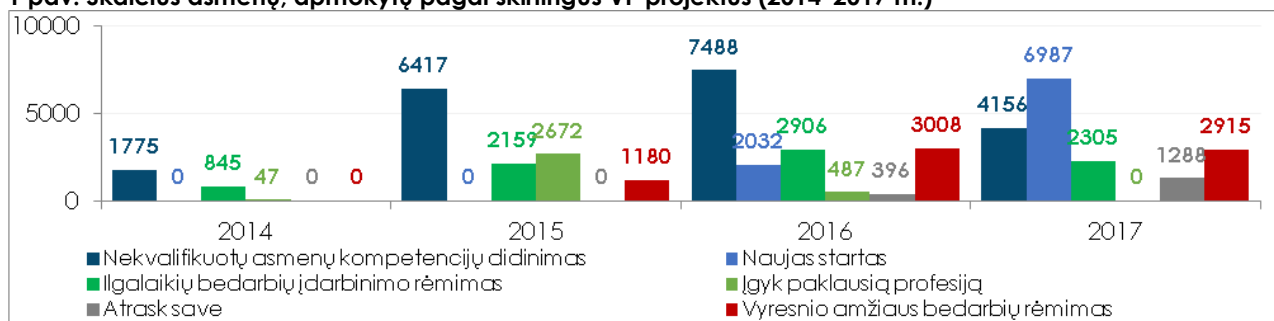
Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

## 4 PRIEDAS: Mokymų atitiktis rinkos poreikiams (duomenų gavyba)

### Bendra apžvalga

Šioje dalyje bus analizuojami Lietuvos Užimtumo tarnybos (UŽT) pateikti duomenys apie 49 tūkst. asmenų, kurie 2014–2017 m. laikotarpiu dalyvavo profesiniuose mokymuose, finansuotuose pagal vieną iš šešių projektų<sup>233</sup>: (i) „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“, (ii) „Naujas startas“, (iii) „Ilgalaikių bedarbių įdarbinimo rėmimas“, (iv) „Įgyk paklausią profesiją“, (v) „Atrask save“, (vi) „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“. Per 2014–2017 m. laikotarpį ESF finansuotuose profesiniuose mokymuose dalyvavusių nedarbinčiųjų skaičius nuosekliai augo: 2014 m. buvo apmokyti 2 667 asmenys, o 2017 m. – 14 736 asmenys. 2014–2017 m. laikotarpiu daugiausia profesinių mokymų buvo finansuota pagal projektą „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ (žr. 1 pav.).

1 pav. Skaičius asmenų, apmokytų pagal skirtingus VP projektus (2014–2017 m.)

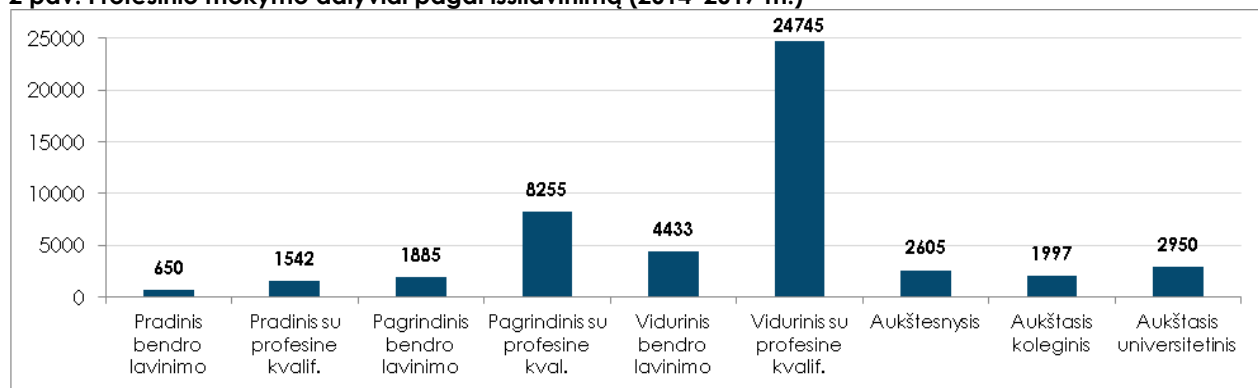


Pastaba: iš viso 2 667 žmonės dalyvavo mokymuose 2014 m., 12 428 – 2015 m., 16 317 – 2016 m., 17 651 – 2017 m.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

Vertinant pagal mokymų dalyvių išsilavinimą, daugiausia ESF finansuotuose mokymuose dalyvavo asmenys, turintys vidurinį išsilavinimą su profesine kvalifikacija (2,5 tūkst. asmenų). Vertinant pagal asmenų prieš mokymus pasiektą aukščiausią darbinės veiklos profesijos grupę (Lietuvos profesijų klasifikatoriaus pirmas lygis), didžiausių mokymų dalyvių grupę sudarė nekvalifikuoti darbininkai (9,5 tūkst. asmenų). Paslaugų sektoriaus darbuotojai ir pardavėjai sudarė antrą pagal dydį grupę (5,62 tūkst. asmenų), o kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai – trečią (5,58 tūkst. asmenų). Šie duomenys iliustruoja, kad pagal UŽT vykdomus projektus mokymai finansuojami ne tik žmonėms, turintiems žemą įgūdžių lygį (pvz., nekvalifikuotiems darbininkams ar paslaugų sektoriaus darbuotojams<sup>234</sup>), bet ir žmonėms, kurie nori pakelti savo jau turimą kvalifikaciją arba persikvalifikuoti (pvz., kvalifikuoti darbininkai).

2 pav. Profesinio mokymo dalyviai pagal išsilavinimą (2014–2017 m.)

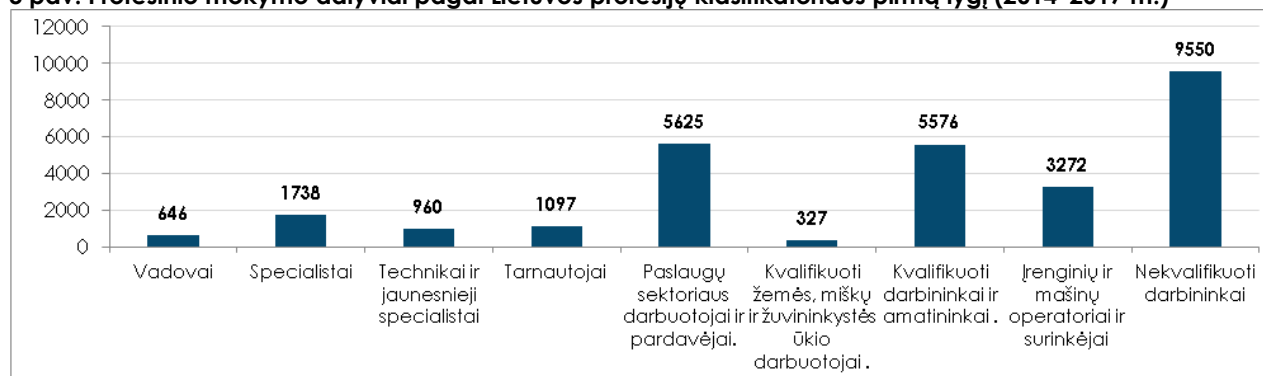


Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

<sup>233</sup> Duomenys apie asmenis, kurie dalyvavo mokymuose finansuotuose pagal projektą „Pagalba neįgaliesiems“, nerenkami LDB sistemoje. Lėšos už mokymus pervedamos profesinės reabilitacijos centrams apmokant bendras sąskaitas. Todėl LDB sistemoje nėra matoma, kokiuose mokymuose, koks asmuo dalyvavo. Dėl šios priežasties šioje dalyje projektas „Pagalba neįgaliesiems“ analizuojamas nebus.

<sup>234</sup> Pagal Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2005/classification>) šitos dvi profesijos laikomos žemo įgūdžių lygio reikalaujančiomis profesijomis.

**3 pav. Profesinio mokymo dalyviai pagal Lietuvos profesijų klasifikatoriaus pirmą lygį (2014–2017 m.)**

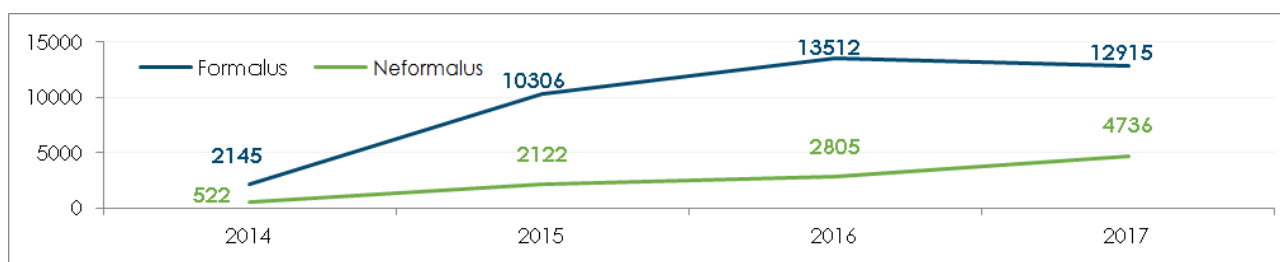


Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

### Ką ir kaip mokosi?

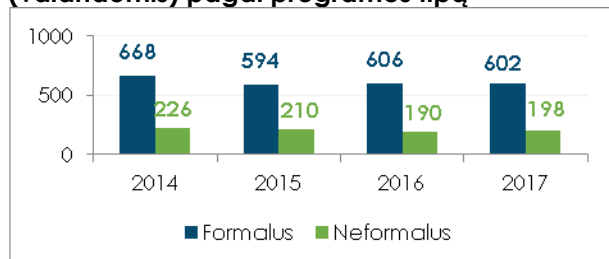
2014–2017 m. laikotarpiu formaliuose profesiniuose mokymuose dalyvavo beveik keturis kartus daugiau asmenų nei neformaliuose. Formalių mokymų trukmė vidutiniškai buvo tris kartus ilgesnė nei neformaliųjų (vidutiniškai formalųjų mokymų trukmė buvo apie 600 val., o neformaliųjų – apie 200 val.). Formalieji mokymai vidutiniškai buvo 30 % brangesni už neformaliuosius. Vidutinė formalųjų mokymų kaina buvo apie 1 050 eurų, o neformaliųjų mokymų – apie 750 eurų. 2014–2017 m. laikotarpiu daugiau nei keturis kartus daugiau asmenų gavo finansavimą profesiniams mokymams, sudarant dvišalę sutartį (sutartis tarp asmens ir UŽT), lyginant su sudarytų trišalių sutarčių skaičiumi (sutartis tarp asmens, UŽT bei potencialaus darbdavio). Mokymų dalyvių, sudariusių dvišalę sutartį, skaičius nuolat ir stipriai augo nuo 2014 m., o sudariusių trišalę sutartį kito mažai.

**4 pav. Profesinių mokymų dalyviai, apmokyti pagal programos tipą**

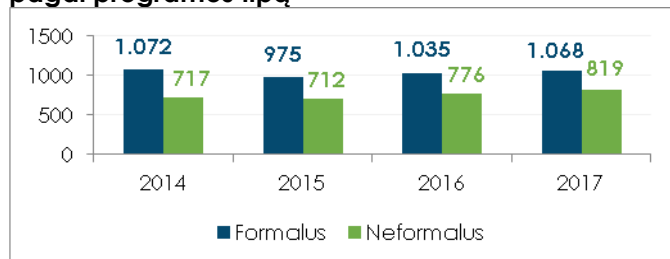


Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

**5 pav. Vidutinė mokymų programos trukmė (valandomis) pagal programos tipą**

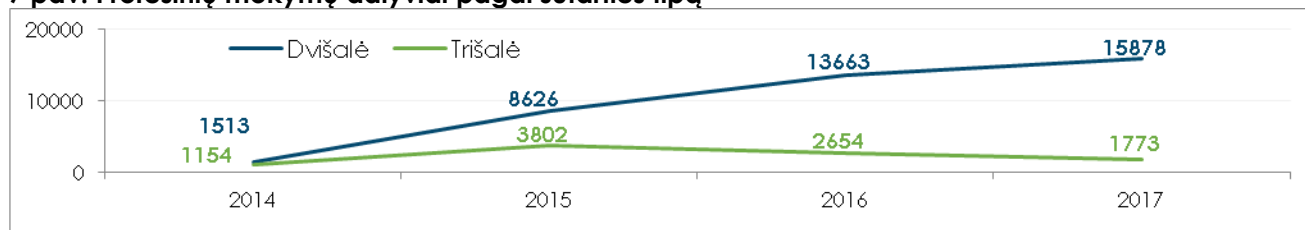


**6 pav. Vidutinė mokymų programos kaina (EUR) pagal programos tipą**



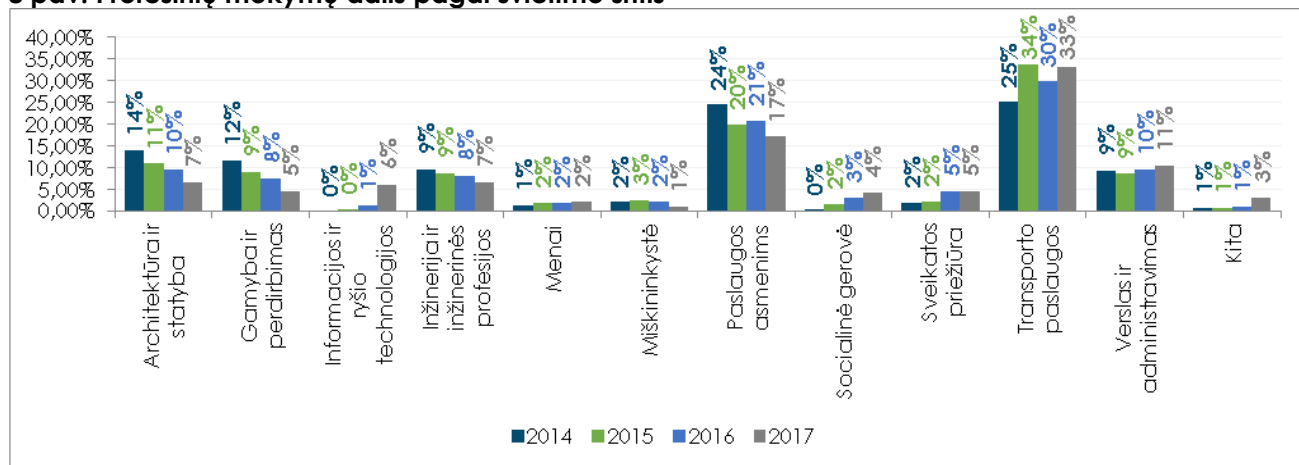
Pastaba: vidurkis buvo apskaičiuotas iš pradžių kiekvienam projektui atskirai, o tada skaičiai buvo „suvidurkinti“. Tai buvo padaryta siekiant, kad projektai su didesniu dalyvių skaičiumi nepersvertų projektų su mažesniu.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

**7 pav. Profesinių mokymų dalyviai pagal sutarties tipą**

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

Pagal švietimo sritį, populiariausi buvo mokymai, priskiriami Transporto paslaugų bei Paslaugų asmenims sritims. Apie 30 % visų mokymuose dalyvavusių projektų dalyvių dalyvavo mokymuose, priskiriamuose Transporto paslaugų švietimo sričiai. Apie 20 % mokymų dalyvių mokėsi pagal programas, priskiriamas Paslaugų asmenims švietimo sričiai. Vertinant pagal pokyčius nuo 2014 m., vis mažesnė dalis asmenų renkasi mokymų programas, priskiriamas Architektūros ir statybos bei Gamybės ir perdirbimo švietimo sritims. Tuo pačiu laikotarpiu labiausiai išaugo mokymų, priskiriamų Informacijos ir ryšio technologijų sritims, populiarumas (mokymų dalyvių dalis, besimokančių pagal šias programas, išaugo nuo 0 % 2014 m. iki 6 % 2017 m.).

**8 pav. Profesinių mokymų dalis pagal švietimo sritį**

Kita – (i) higiena ir profesinė sveikata, (ii) kalbos, (iii) saugos paslaugos, (iv) žemės ūkis.  
Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

### Ar mokymai atitinka darbo rinkos poreikius?

Darbo rinkos poreikiai buvo vertinami pasitelkiant duomenų gavybos įrankį Vacancy Analytics™. Šiuo įrankiu automatizuotai kas savaitę buvo renkami duomenys apie darbo skelbimus iš Lietuvoje populiariausių darbo skelbimų puslapių: CV.lt, CVOnline, CVMarket, CVBankas, Užimtumo tarnyba, Alio.lt, ManoDarbas.lt. Šie duomenys buvo „sutvarkyti“, pavyzdžiui: šalinami pasikartojantys skelbimai, suvienodinamos vienodos kompetencijos, kurios skelbimuose aprašomos skirtingai. Darbo skelbimai (taip pat kaip ir mokymai) buvo sugrupuoti pagal švietimo posričius. Duomenys apie darbo skelbimus buvo pradėti rinkti tik 2016 m. pabaigoje, todėl nėra galimybių įvertinti visų 2014–2017 m. ESF finansuotų profesinių mokymų atitikties darbo rinkos poreikiams: šioje dalyje bus vertinami tik 2017 m. darbo rinkos poreikiai ir tais pačiais metais ESF lėšomis finansuotų profesinių mokymų atitiktis.

Remiantis šiais duomenimis, lyginant pačius populiariausius darbo skelbimus su pačiais populiariausiais mokymais, išryškėja, kad ESF lėšomis finansuojami mokymai pagal savo temą gana gerai atitinka darbo rinkos poreikius. Penkios iš devynių populiariausių mokymo programų (sugrupavus jas pagal švietimo posričius) atitiko populiariausius darbo skelbimus: Transporto paslaugos, Didmeninė ir mažmeninė prekyba, Statyba ir statybos inžinerija, Viešbučių ir maitinimo paslaugos, Kompiuterio taikymas ir kompiuterinis raštingumas buvo tarp populiariausių švietimo posričių vertinant tiek mokymus, tiek darbo skelbimus, t. y. mokymų dalyviai rinkosi mokytis tas profesijas, kurių poreikis darbo rinkoje buvo didžiausias. Tačiau vertinant kiek detaliau ir atsižvelgiant

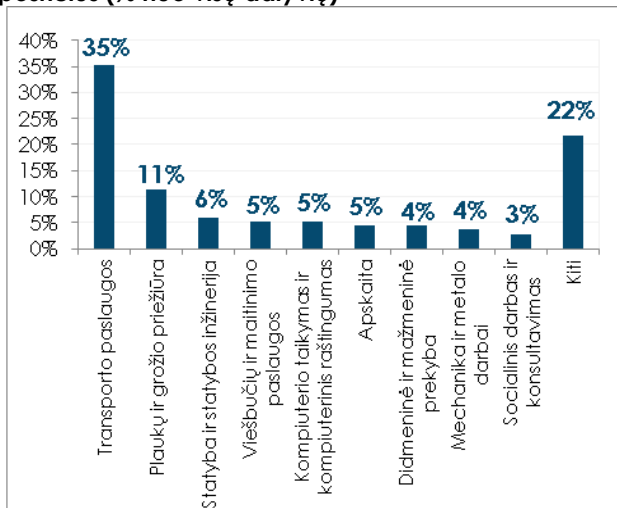


į procentines išraiškas (kokia dalis profesinių mokymų dalyvių rinkosi mokytis pagal konkrečias programas), išryškėja tam tikra neatitiktis su darbo rinkos poreikiais. Pavyzdžiui, mokymų programų, priskiriamų Transporto paslaugų švietimo posričiui, populiarumas išsiskiria iš visų kitų mokymų: 2017 m. daugiau nei trečdalis visų profesinių mokymų dalyvių rinkosi mokytis pagal šiam švietimo posričiui priskiriamas programas. O vertinant pagal darbo skelbimų populiarumą, tik 11 % iš visų darbo skelbimų ieškojo asmenų, galinčių dirbti pagal šią profesiją. Tai parodo, kad kai kuriais aspektais egzistuoja disbalansas tarp ESF lėšomis finansuojamų profesinių mokymų bei rinkos poreikių.

Darbo rinkos poreikiai taip pat gali būti vertinami pagal sunkiausiai užpildomų darbo vietų skaičių. T. y. apskaičiuojant procentą darbo skelbimų, kurie portaluose išliko daugiau nei 30 dienų. Lyginant šiuos duomenis su ESF lėšomis finansuotų profesinių mokymų pasiskirstymu pagal švietimo posričius, išryškėja dar keletas aspektų, kur finansuojami mokymai galėtų geriau atitikti rinkos poreikius. Pavyzdžiui, pagal darbo skelbimus, viena iš sunkiausiai užpildomų profesijų yra žemės ūkio darbininkai. Tačiau šios profesijos atstovų mokymus gana retai finansuoja UŽT. Atsižvelgiant į tai, kad žemės ūkio darbininkams dažniausiai yra reikalingi tik neformalūs, neilgos trukmės mokymai, atrodytų pagrįsta didesnę skaičių bedarbių (ypač gyvenančių regionuose) rinkti šią profesiją.

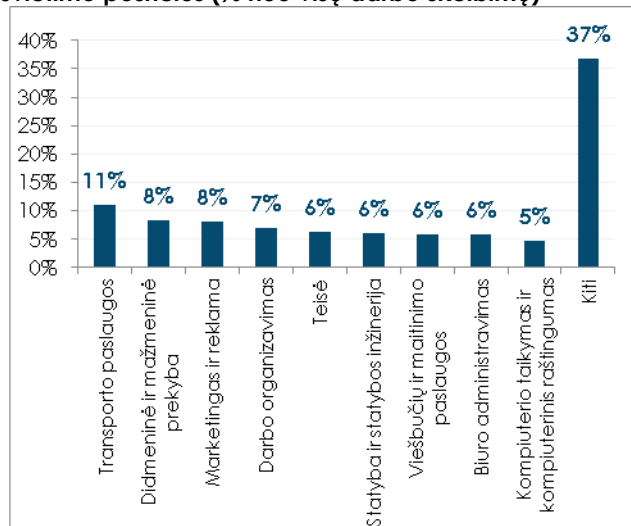
Be to, didelis darbo skelbimų skaičius, papildomai šalia profesinių kompetencijų ar kvalifikacijos, iš kandidatų taip pat reikalauja ir bendrųjų įgūdžių (užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas ir pan.). Nepaisant to, šiuos įgūdžius ugdantys mokymai yra labai retai finansuojami pagal UŽT vykdomos projektus. Pavyzdžiui, 2017 m. apie 17 % visų darbo skelbimų buvo reikalavimas kandidatams mokėti anglų kalbą. Tačiau šie mokymai nepatenka tarp populiariausių mokymo programų (pvz., 2017 m. užsienio kalbų mokymai buvo finansuoti vos 166 asmenims). Situacija, vertinant kompiuterinio raštingumo poreikius bei mokymus, yra kiek geresnė. 2017 m. apie 13 % iš visų darbo skelbimų reikalavo kompiuterinio raštingumo įgūdžių. Šios srities mokymai taip pat buvo gana populiarūs tais metais (apie 5 % besimokiusiųjų mokėsi pagal šiam švietimo posričiui priskiriamas mokymų programas). Visa tai parodo, kad finansuojamų mokymų programų ir darbo poreikių atitiktis yra gana aukšta, tačiau ne ideali. Kai kuriais aspektais situaciją būtų galima pagerinti aktyviau skatinant kitų sričių mokymų pasirinkimą.

**9 pav. Populiariausi mokymai 2017 m. pagal švietimo posričius (% nuo visų dalyvių)**

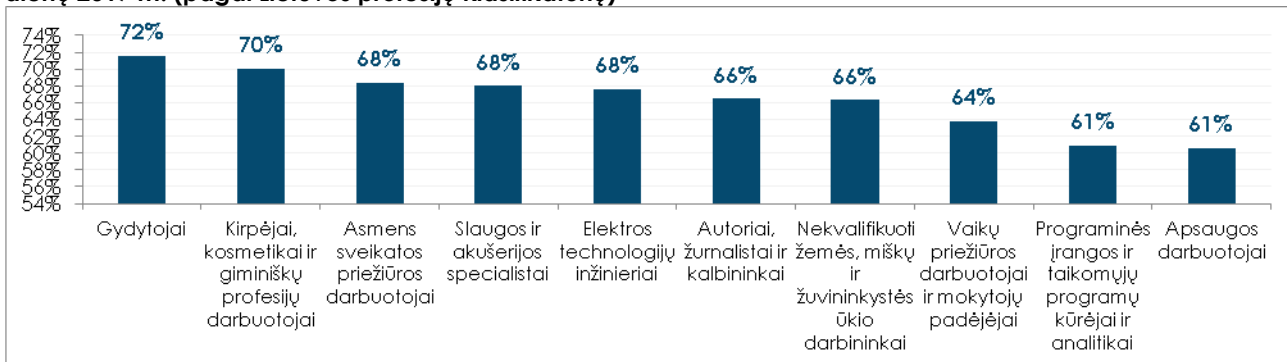


Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

**10 pav. Populiariausi darbo skelbimai 2017 m. pagal švietimo posričius (% nuo visų darbo skelbimų)**

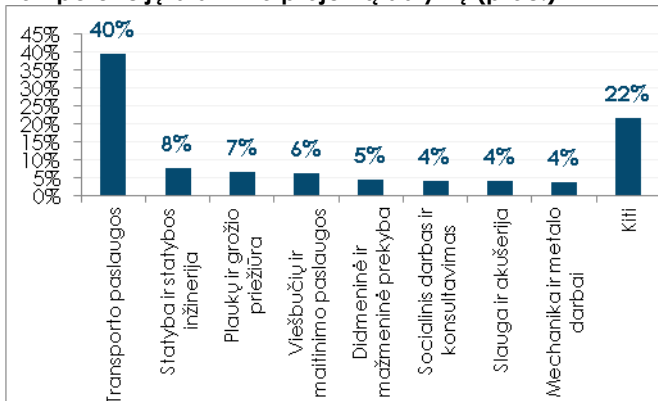


Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis Vacancy Analytics™ duomenimis.

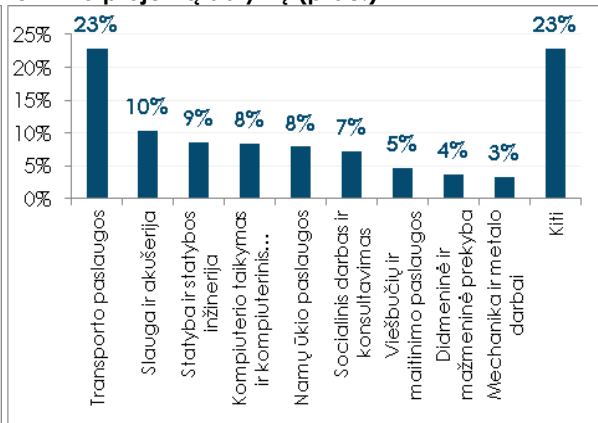
**11 pav. Sunkiai užpildomos darbo vietos: darbo skelbimų dalis (proc.), kurie išliko portaluose 30 arba daugiau dienų 2017 m. (pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių)**

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis Vacancy Analytics™ duomenimis.

Lyginant bendrus duomenis apie visus ESF lėšomis finansuotus profesinius mokymus su pavieniais projektais, daugumoje atvejų reikšmingi skirtumai neegzistavo – mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal skirtingiems švietimo posričiams priskiriamas programas buvo gana panašus daugumoje projektų. Tačiau projektas „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ kiek išsiskyrė iš kitų. Pagal šį projektą buvo finansuota daug didesnė mokymų, priskiriamų Slaugos ir akušerijos švietimo posričiui, dalis (lyginant su duomenimis iš visų projektų bendrai): net 10 % vyresnio amžiaus asmenų, dalyvavusių mokymuose, rinkosi mokytis pagal programas, priskiriamas Slaugos ir akušerijos švietimo posričiui.

**12 pav. Populiariausi UŽT mokymai 2017 m. pagal švietimo posričius tarp nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimo projektą dalyvių (proc.)**

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

**13 pav. Populiariausi UŽT mokymai 2017 m. pagal švietimo posričius tarp vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo projektą dalyvių (proc.)**

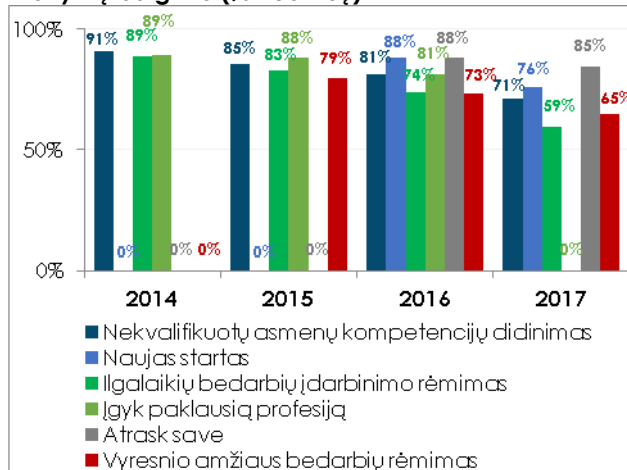
### Poveikis: ar mokymų dalyviai įsidarbina?

Pagrindinis projektų, priskiriamų 7 VP prioritetui, tikslas yra skatinti kokybišką užimtumą. Todėl mokymų poveikis bus vertinamas pagal tai, ar mokymų dalyviai įsidarbina per 6 mėn. nuo mokymų bei pagal tai, ar jie vis dar dirba praėjus šiam laikui po mokymų. Antrasis kintamasis geriau nei pirmasis parodo, ar mokymų dalyviams pavyko įsitvirtinti darbo rinkoje. Remiantis UŽT duomenimis, dauguma mokymų dalyvių po jų baigimo susiranda darbą: įsidarbinusių mokymų dalyvių skaičius svyruoja nuo 59 % iki 91 %, priklausomai nuo projekto, pagal kurį buvo finansuoti mokymai, bei metų, kada asmuo mokėsi. Vertinant pagal antrąjį kintamąjį – procentą asmenų, kurie vis dar dirba, praėjus 6 mėn. po mokymų, skaičiai yra kiek mažesni (vidutiniškai apie 10 % iš mokymų dalyvių įsidarbina tik laikinai ir praėjus 6 mėn. nuo mokymų vėl neturi darbo).

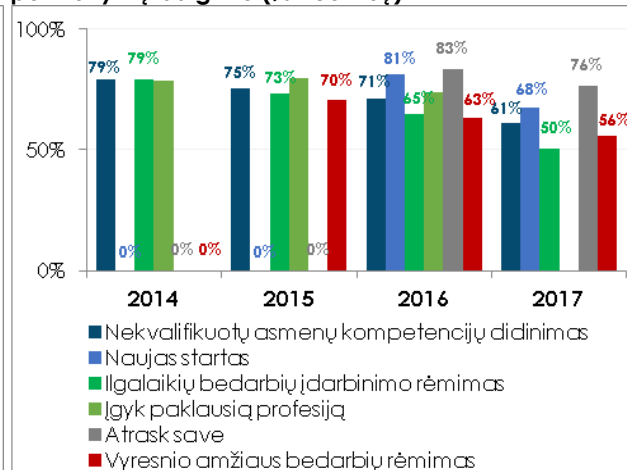
Lyginant pagal skirtingus VP projektus finansuotų mokymų dalyvių įsidarbinimą, išryškėja gana reikšmingi skirtumai. Geriausiai įsidarbinti ir įsitvirtinti darbo rinkoje sekasi profesinių mokymų, finansuotų pagal projektus „Naujas startas“, „Atrask save“ bei „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ dalyviams (atitinkamai, praėjus 6 mėn. po mokymų dirbo 68 %, 76 % bei 61

% iš 2017 m. mokymuose dalyvavusių šių projektų dalyvių). Pagal projektus „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ bei „Ilgalaikių bedarbių įdarbinimo rėmimas“ finansuotų profesinių mokymų dalyviai įsidarbina kiek mažiau sėkmingai (atitinkamai praėjus 6 mėn. po mokymų dirbo 56 % bei 50 % iš 2017 m. mokymuose dalyvavusių šių projektų dalyvių). Tai reiškia, kad vertinant pagal įsidarbinimo procentą (kas iš esmės gali būti laikoma pagrindiniu 7 prioriteto mokymų tikslu), nekvalifikuotų asmenų ir nedirbančio bei nesimokančio jaunimo profesiniai mokymai kuria didžiausią pridėtinę vertę. Be to, pastebima tendencija, kad kiekvienais metais įsidarbina vis mažesnė ESF finansuotų profesinių mokymų dalyvių dalis. Konkrečios šios tendencijos priežastys gali būti nustatytos tik detalesniu atskiru tyrimu. Tačiau galima prognozuoti, kad nemaža dalis su sunkumais darbo rinkoje dėl kvalifikacijų ar kompetencijų trūkumo dalyvavusių asmenų jau gavo ESF finansavimą ir baigė mokymus. Todėl didesnės dalies pastaraisiais metais besimokančių asmenų nedarbas gali būti stipriau nulemtas kitų veiksnių nei kompetencijų ar kvalifikacijos trūkumo (pvz., darbdavių nusiteikimas prieš konkrečią tikslinę grupę, paties asmens motyvacijos dirbti trūkumas, bendrųjų socialinių įgūdžių trūkumas). Atsižvelgiant į tai, yra tikimybė, kad ateinančiais metais mokymų efektyvumas bus vis mažesnis, lyginant su kitų AD RP veiklų (pvz., įdarbinimo subsidijuojant, darbo rotacijos ir pan.) efektyvumu.

**14 pav. Dalis žmonių, kurie įsidarbino per 6 mėn. po mokymų baigimo (% nuo visų)**



**15 pav. Dalis žmonių, kurie dirba praėjus šešiams mėn. po mokymų baigimo (% nuo visų)**



Pastaba: 0 % reiškia, kad tais metais pagal projektą nebuvo finansuoti jokie mokymai.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis UŽT duomenimis.

Siekiant įvertinti, kokie veiksniai daro įtaką, ar mokymų dalyvis turės darbą praėjus 6 mėn. nuo mokymų baigimo, buvo pasitelkta logistinė regresija<sup>235</sup>. Pagal logistinės regresijos rezultatus, aukštąjį ar aukštesnįjį išsilavinimą turintys asmenys turėjo didesnius šansus turėti darbą, praėjus 6 mėn. po mokymų, lyginant su žemesnio išsilavinimo asmenimis. Taip pat asmenų, kurie dalyvavo mokymuose pagal trišalę sutartį, šansai dirbti ir praėjus 6 mėn. po mokymų buvo gerokai didesni, lyginant su asmenimis, kurių mokymas buvo finansuotas pagal dvišalę sutartį (konkrečiau pagal trišalę sutartį besimokę asmenys turėjo 1,8 karto didesnę tikimybę turėti darbą praėjus pusmečiui po mokymų, nei asmenys, dalyvavę pagal dvišalę sutartį. Kaip ir gali būti tikėtasi, šalia mokymų asmeniui skiriama kokia nors papildoma parama (pavyzdžiui, įdarbinimas subsidijuojant arba darbo įgūdžių įgijimo rėmimas) stipriai padidina šansus įsitvirtinti darbo rinkoje. Konkrečiai, mokymų dalyvio, papildomai gaunančio ir subsidiją, šansai turėti darbą po 6 mėn. po mokymų išauga nuo 2 iki 2,5 kartų, priklausomai nuo subsidijos tipo, lyginant su asmens, negaunančio papildomos paramos, šansais. Asmenims, su kuriais buvo pasirašytos trišalės sutartys, 1,8 karto sėkmingiau sekėsi susirasti darbą nei asmenims, kurių mokymai buvo finansuoti pagal dvišalę sutartį. Formalių mokymų dalyviai taip pat turėjo kiek didesnius šansus įsidarbinti, lyginant su neformalių mokymų dalyviais. Tačiau šis skirtumas nebuvo labai didelis (tikimybė, kad formalių mokymų dalyviai dirbs praėjus 6 mėn. po mokymų, buvo 1,16 karto didesnė nei neformalių mokymų dalyviai). Jaunesni asmenys turėjo didesnius šansus įsidarbinti ir turėti darbą praėjus 6 mėn. nuo mokymų baigimo nei vyresni.

<sup>235</sup> Regresijos imtį sudarė tik žmonės, kurie mokėsi pagal profesinių mokymų programas. Individai, kurie gavo profesinius mokymus pagal darbo rotacijos programas, įtraukiami nebuvo. Taip buvo nuspręsta, nes dėl pačio darbo rotacijos logikos, skaičius asmenų, kurie dalyvavo pagal rotacijos programą ir praėjus 6 mėn. nedirbo buvo ypatingai žemas (7 individai).

**Lentelė 1. Logistinė regresija: kokie veiksniai lemia, kad asmuo po mokymų baigimo praėjus šešiems mėn. vis dar dirbs (2014–2017 m. duomenys)**

|                                                  | Regresijos koeficientai $\beta$ | $\beta$ eksponentas (šansų santykis) | p-reikmė |
|--------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|----------|
| Konstanta <sup>a</sup>                           | >100                            | >100                                 | <0.01    |
| Amžius registracijos metu                        | -0.0189170                      | 0.9812608                            | <0.01    |
| Lytis (Vyras)                                    | -0.215530                       | 0.8061141                            | <0.01    |
| Išsilavinimo lygis <sup>b</sup>                  | 0.209033                        | 1.232486                             | <0.01    |
| Sutarties tipas (trišalė)                        | 0.607336                        | 1.835535                             | <0.01    |
| Profesinio mokymo tipas (neformalus)             | -0.148705                       | 0.8618233                            | <0.01    |
| Programos trukmė (val.)                          | 0.000493586                     | 1.00049                              | <0.01    |
| Papildoma parama (įdarbinimas subsidijuojant)    | 0.723102                        | 2.060816                             | <0.01    |
| Papildoma parama (darbo įgūdžių įgijimo rėmimas) | 0.923224                        | 2.517393                             | <0.01    |
| Mokymų metai                                     | -0.237724                       | 0.7884203                            | <0.01    |

N = 46562 Pastabos: (1): konstanta indukuoja, kokia būtų tikimybė vis dar būti įsidarbinus praėjus 6 mėnesiams po mokymų, jeigu visi kiti kintamieji būtų nuliai. Dėl to, kad vienas iš kintamųjų yra mokymų metai, kuris realiai negali būti nulis, konstanta yra tokia didelė; (2) Išsilavinimo rodiklis buvo perkoduotas remiantis 2010 m. švietimo ir mokslo ministro 2005 m. kovo 31 d. įsakymu Nr. Įsak-522 „Dėl išsilavinimo klasifikatoriaus patvirtinimo“ pakeitimo.

Šaltinis: „Visionary Analytics“ 2018, remiantis UŽT duomenimis.

## 5 PRIEDAS: Sąnaudų-naudos analizė

### 1. Sąnaudų-efektyvumo analizės kontekstas ir duomenys

Vieni pagrindinių šio vertinimo techninės užduoties klausimų yra: 9.2.1. „Ar mokymų rezultatų siekiama mažiausiomis sąnaudomis“ ir 9.2.2. „Ar galima būtų pasiekti geresnių rezultatų su tomis pačiomis sąnaudomis?“. Jiems atsakyti ketinome pasitelkti sąnaudų-naudos analizės metodą, kuris siektų nustatyti ir įvertinti konkrečios viešosios iniciatyvos tiesiogines ir netiesiogines ekonomines sąnaudas bei naudą.<sup>236</sup> Tačiau šio metodo taikymas nėra įmanomas dėl dviejų pagrindinių priežasčių: (1) nėra prieinamų duomenų apie projektų naudą individams, organizacijoms ir visuomenei; ir (2) nėra duomenų apie kontrolinę grupę, t. y. grupę, kuri nedalyvavo ESF finansuotame projekte ir kurios rezultatus būtų galima palyginti su grupe tų, kurie tokiam projekte dalyvavo (išsamiau apie tai žr. 2 skyrių). Todėl, esant šiems duomenų apribojimams, nusprendėme pasitelkti sąnaudų-efektyvumo analizę. Jos tikslas – vertinti ir palyginti tik sprendimo alternatyvų sąnaudas (ne naudą), laikantis prielaidos, kad visos alternatyvos leis pasiekti to paties tikslo. Šis metodas yra tinkamas ieškant būdo, leidiančio pasiekti nustatytų rezultatų mažiausiomis sąnaudomis arba siekiant išsiaiškinti, kuri alternatyva leis pasiekti geresnių rezultatų tokiomis pat sąnaudomis.<sup>237</sup>

Taigi šioje sąnaudų-efektyvumo analizėje siekiama įvertinti ir palyginti sprendimų alternatyvas siekiant nustatyti, kuri iš jų su mažiausiomis sąnaudomis padės pasiekti bendro galutinio tikslo – integruoti asmenį į darbo rinką (t. y. padėti asmeniui įsidarbinti). Šios analizės **objektas** – du ESF projektai, apibūdinti toliau esančioje lentelėje. Sprendimų alternatyvos – tai skirtingos paslaugos, kurios buvo siūlomos dviejų ESF projektų dalyviams (žr. grafiką „projekto dalyviai“ 1 lentelėje).

1 lentelė: Sąnaudų-efektyvumo analizės objekto (dviejų ESF projektų) bendra informacija

| Projektas                                  | Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002 „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ <sup>238</sup>                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   | Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0004 „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ <sup>239</sup>                                                                                                     |                                                   |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Informacija                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |                                                                                                                                                                                      |                                                   |
| VP prioritetas                             | 7 PRIORITETAS. Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                                                                                                                                                                                      |                                                   |
| VP priemonė                                | Nr. 07.3.1-ESFA-V-401 Bedarbių integracija į darbo rinką                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |                                                                                                                                                                                      |                                                   |
| Laikotarpis                                | 2014 m. rugpjūčio 1 d. – 2018 m. kovo 31 d.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                   | 2015 m. sausio 2 d. – 2018 m. kovo 31 d.                                                                                                                                             |                                                   |
| Biudžetas                                  | 40,3 mln. Eur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                   | 20,3 mln. Eur                                                                                                                                                                        |                                                   |
| Tikslas                                    | Padidinti tikslinės grupės narių motyvaciją įsidarbinti, padėti jiems spręsti emocines, asmenybės ir bendravimo problemas, sudarančias kliūtis jų užimtumui, padėti įgyti ar patobulinti kvalifikaciją ar įgyti kompetencijų, trūkstamų darbo įgūdžių tiesiogiai darbo vietoje, integruotis į darbo rinką ir joje įsitvirtinti. |                                                   | Padėti tikslinės grupės nariams įsigyti ar tobulinti kvalifikaciją ir (ar) įgyti kompetencijų ir trūkstamų darbo įgūdžių, padedančių integruotis į darbo rinką ir joje įsitvirtinti. |                                                   |
| Tikslinė grupė                             | Teritorinėse darbo biržose registruoti nekvalifikuoti bedarbiai <sup>240</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   | Vyresni negu 54 metų bedarbiai (dalyviui turi būti suėję 55 metai), registruoti teritorinėse darbo biržose.                                                                          |                                                   |
| Projekto dalyviai                          | Planuojamas projekto dalyvių skaičius                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Faktinis projekto dalyvių skaičius iki 2018 04 30 | Planuojamas projekto dalyvių skaičius                                                                                                                                                | Faktinis projekto dalyvių skaičius iki 2018 04 30 |
| Profesinis mokymas ir neformalus švietimas | 15 400                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 15 989                                            | 6 200                                                                                                                                                                                | 6 641                                             |
| Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas              | 4 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 339                                             | Veikla nevykdyta                                                                                                                                                                     | Veikla nevykdyta                                  |
| Darbo rotacija                             | 120                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 127                                               | Veikla nevykdyta                                                                                                                                                                     | Veikla nevykdyta                                  |
| Konsultavimas ir profesinis orientavimas   | 5 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 5 000                                             | Veikla nevykdyta                                                                                                                                                                     | Veikla nevykdyta                                  |

<sup>236</sup> Ministro Pirmininko tarnyba (2011). Socialinių sąnaudų-naudos analizės metodinės gairės: sprendimų poveikio baigiamojai vertinimo gairės, prieinamas adresu: [https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/sanaudu\\_gaires.pdf](https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/sanaudu_gaires.pdf) [žiūrėta 2018 10 10].

<sup>237</sup> Ten pat.

<sup>238</sup> Žr.: [https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf\\_kompetenciju\\_didinimas.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/Puslapiai/esf_kompetenciju_didinimas.aspx) [žiūrėta 2018 10 10].

<sup>239</sup> Žr.: <https://www.ldb.lt/Informacija/ESParama/gvarendinti%20ES%20projektai/UserDispForm.aspx?ID=50> [žiūrėta 2018 10 10].

<sup>240</sup> Nekvalifikuoti bedarbiai tai asmenys, kurie nėra įgiję jokios profesinės kvalifikacijos arba jų užsienyje įgyta profesinė kvalifikacija nėra pripažinta įstatymų nustatyta tvarka. Šaltinis: [https://www.ldb.lt/INFORMACIJA/PASLAUGOSDARBDIAVAMS/Puslapiai/idarbinimas\\_subsidijuojant.aspx](https://www.ldb.lt/INFORMACIJA/PASLAUGOSDARBDIAVAMS/Puslapiai/idarbinimas_subsidijuojant.aspx) [žiūrėta 2018 10 10].



| Projektas                              | Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0002<br>„Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų<br>didinimas“ <sup>238</sup> |                  | Nr. 07.3.1-ESFA-V-401-01-0004 „Vyresnio<br>amžiaus bedarbių rėmimas“ <sup>239</sup> |       |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Informacija                            |                                                                                                   |                  |                                                                                     |       |
| Įdarbinimas subsidijuojant             | Veikla nevykdyta                                                                                  | Veikla nevykdyta | 7 680                                                                               | 7 685 |
| Bedarbių teritorinio judumo<br>rėmimas | Veikla nevykdyta                                                                                  | Veikla nevykdyta | 120                                                                                 | 122   |

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis lentelėje nurodyta informacija.

## 2 lentelė: Sąnaudų-efektyvumo analizės objekto (dviejų ESF projektų) duomenų charakteristikos\*

| Projektas                                | „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų<br>didinimas“ duomenys | „Vyresnio amžiaus<br>bedarbių rėmimas“ |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Duomenų kategorija</b>                |                                                            |                                        |
| <b>ATVEJŲ SKAIČIUS</b>                   |                                                            |                                        |
| UŽT pateiktų atvejų skaičius             | 25 057                                                     | 15 450                                 |
| Pašalintos identiškų atvejų skaičius     | 446                                                        | 263                                    |
| Unikalių atvejų skaičius                 | 24 611                                                     | 15 187                                 |
| <b>PASLAUGOS</b>                         |                                                            |                                        |
| Profesinis mokymas                       | 20 137                                                     | 7 316                                  |
| Baigė                                    | 19 016                                                     | 6 992                                  |
| Nebaigė                                  | 1 121                                                      | 324                                    |
| Formalus                                 | 16 326                                                     | 6 834                                  |
| Neformalus                               | 3 811                                                      | 482                                    |
| Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas            | 4 346                                                      | Veikla nevykdyta                       |
| Darbo rotacija                           | 128                                                        | Veikla nevykdyta                       |
| Konsultavimas ir profesinis orientavimas | 2 355                                                      | Veikla nevykdyta                       |
| Įdarbinimas subsidijuojant               | Veikla nevykdyta                                           | 7 744                                  |
| Bedarbių teritorinio judumo rėmimas      | Veikla nevykdyta                                           | 127                                    |
| Duomenų laikotarpis                      | 2014 07 01 – 2018 06 30                                    | 2015 01 02 – 2018 03 31                |
| <b>KITOS CHARAKTERISTIKOS</b>            |                                                            |                                        |
| Sutartis (trišalė)                       | 4 768                                                      | 565                                    |
| Sutartis (dvišalė)                       | 15 369                                                     | 6 751                                  |
| Vyrai                                    | 15 078                                                     | 8 595                                  |
| Moterys                                  | 9 533                                                      | 6 595                                  |
| Savivaldybė (miesto)                     | 9 096                                                      | 5 558                                  |
| Savivaldybė (rajo)                       | 15 730                                                     | 9 629                                  |
| Metai, kada skirtas finansavimas (2014)  | 1 808                                                      | Veikla nevykdyta                       |
| Metai, kada skirtas finansavimas (2015)  | 7 992                                                      | 4 371                                  |
| Metai, kada skirtas finansavimas (2016)  | 9 582                                                      | 6 590                                  |
| Metai, kada skirtas finansavimas (2017)  | 4 917                                                      | 4 016                                  |
| Metai, kada skirtas finansavimas (2018)  | 312                                                        | 210                                    |

\* Tolydieji kintamieji (t. y. paslaugų išlaidos, amžius) čia nepateikiami. Taip pat nepateikiami ir kai kurie kategoriniai kintamieji (t. y. išsilavinimo kategorijos, ISCO kodai, švietimo sritys ir mokymo paslaugos teikėjai) dėl didelio šių kategorijų skaičiaus.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis iš UŽT gauta informacija.

## 2. Metodologija

Sąnaudų-naudos analizės metodas yra santykinai retai taikomas įvertinti ir nustatyti bedarbių užimtumo programų naudą. Remiantis Europos Komisija, tokio metodo taikymas, kuris įvertintų bedarbių užimtumo programas, susiduria su keliomis problemomis (Lars Behrenz, 2013). Pirmą, nors administracines tokių paslaugų išlaidas suskaičiuoti yra gana paprasta, naudą išmatuoti yra kur kas sunkiau. Antra, yra sunku įvertinti, kiek prie bedarbio įsidarbinimo tiesiogiai prisideda užimtumo paslauga. Trečia, yra sudėtinga išmatuoti tiek teigiamą šalutinį poveikį, kuris yra susijęs su įsidarbinimu (pvz., tokios paslaugos padidina trečiųjų šalių produktyvumą ar sumažina struktūrines nedarbo problemas valstybėje), tiek pagerėjusią darbo ieškojusio žmogaus gerovę.

Idealiu atveju sąnaudų-efektyvumo analizę reikėtų atlikti esant kontrolinei grupei (pvz., atsitiktine tvarka atrinktą populiacijos imčiai, kuri nedalyvavo mokymuose) ir eksperimentinei grupei (pvz., atsitiktine tvarka atrinktą populiacijos imčiai, kuri dalyvavo mokymuose). Tokių palyginamų grupių turėjimas leistų pateikti tikslesnes išvadas, koku lygmeniu užimtumo paslaugoms skiriamas finansavimas tiesiogiai prisideda prie dalyvių įsidarbinimo. Atsižvelgiant į turimus duomenis, nebus galima daryti tvirtų išvadų apie tiesioginį ryšį tarp skirto finansavimo mokymams ir asmens įsidarbinimo. Taip pat, idealiu atveju, visiškai sąnaudų-efektyvumo metodo taikymui reikėtų duomenų, susijusių su visais paslaugų aspektais, įskaitant detalias administracines išlaidas kiekvienam paslaugų gavėjui.

Iki šiol Lietuvoje buvo tik keletas raginimų mėginti pritaikyti sąnaudų-naudos analizę užimtumo paslaugoms.<sup>241</sup> Europos Komisija yra atlikusi tyrimą, kuriame buvo atlikta darbuotojų, dirbančių su nepalankioje padėtyje esančiomis grupėmis, administracinio krūvio mažinimo sąnaudų-efektyvumo analizė (Fertig, 2015). Šiame tyrime vertintojai Lietuvai rekomendavo skirti didesnę dėmesį profesiniams mokymams ir darbo užmokesčio subsidijoms – dėl tos priežasties šios sritys bus analizuojamos šiame vertinime.

Pagrindinis šio vertinimo tikslas – palyginti dviejų ESF finansuojamų projektų, kurie teikia mokymų paslaugas bedarbiams, sąnaudas ir efektyvumą. Paslaugų sėkmę matuojantis kintamasis (priklausomas kintamasis) bus laikomas žmogaus darbo statusas 6 mėn. po mokymų paslaugų (ar kitų alternatyvių paslaugų) gavimo.<sup>242</sup> Analizėje bus taikomas logistinės regresijos statistinis modelis, kadangi priklausomas kintamasis yra dichotominis (1 = asmuo, dirbantis 6 mėn. po paslaugų gavimo, 0 = asmuo, nedirbantis 6 mėn. po paslaugų gavimo) (Hosmer Jr, 2013).<sup>243</sup> Atsižvelgiant į turimus duomenis ir tikslą atrasti geriausią sąnaudų-efektyvumo santykį turinčių švietimo ir profesinio mokymo paslaugų teikimo būdą (ar kitų alternatyvių paslaugų, kaip nurodyta 1 skyriuje), analizėje bus naudojamas logistinės regresijos statistinis modelis.

Logistinės regresijos modelio taikymas leis patikrinti kelis dalykus. Pirmia, atlikus logistinę regresiją, bus gaunami koeficientai, kurie parodys didėjančią / mažėjančią įsidarbinimo tikimybę, išleidžiant papildomą eurą paslaugai (pvz., kaip pasikeis tikimybė įsidarbinti, profesinio mokymo paslaugai išleidus papildomą eurą). Tokiu būdu bus galima palyginti, kuriai paslaugai išleidus papildomą eurą, tikimybė įsidarbinti 6 mėn. po paslaugos gavimo padidėja daugiausia. Tai bus pagrindinis sąnaudų-efektyvumo santykį matuojantis rodiklis. Antra, rezultatai leis palyginti, kokie yra šansai įsidarbinti bedarbiams, kurie naudojami skirtingų kainų paslaugomis. Tai leis patikrinti, ar brangesnės / pigesnės paslaugos turi geresnį sąnaudų-efektyvumo santykį. Atsižvelgiant į tai, kad kai kurie kintamieji yra kategoriniai (pvz., išsilavinimo lygis), bus galima patikrinti, kurios žmonių grupės tikėtina gauna daugiausiai naudos iš paslaugų ir kurių įtraukimas į tokių paslaugų teikimą būtų efektyviausias, atsižvelgiant į sąnaudų-efektyvumo santykį.

Regresijų rezultatai, paremti skirtingais duomenimis, tarp dviejų skirtingų projektų gali tapti nepalyginami, jei bus naudojami skirtingi nepriklausomi kintamieji (žr. 1 skyrių) (Mood, 2010). Nors abiejų analizuojamų projektų duomenys yra panašūs, yra esminių skirtumų – projektuose buvo teikiamos skirtingos paslaugos (pvz., tik „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projekte buvo teikiamos įdarbinimo subsidijuojant ir bedarbių teritorinio judumo rėmimo paslaugos). Atsižvelgiant į projektų duomenų skirtumus, analizę galima daryti keliomis dalimis. Pirmiausia, abiejų projektų analizei bus naudojamas toks pat regresinis modelis (bus tie patys nepriklausomi kintamieji) nepaisant to, kad šiuose modeliuose nebus įtraukti kintamieji, kurie yra tik vieno projekto duomenyse. Antra, bus atliktos atskiros analizės su kiekvieno projekto duomenimis tam, kad būtų

<sup>241</sup> Vertintojai nerado pavyzdžių, kuomet Lietuvos švietimo ir profesinio mokymo srityse buvo mėginta taikyti sąnaudų-naudos ar sąnaudų-efektyvumo analizes. Esamos studijos tik pastebi apie tokių analizių galimybes ir (ar) tinkamumą minėtoje srityje, bet jos nėra taikomos praktikoje. Vienintelė išimtis buvo Europos Komisijos atliktoje ilgalaikiams bedarbiams skirtų intervencijų akaištų naudos analizėje (Europos Komisija, (2015). Cost-benefit analysis of remedial interventions for the long-term unemployed, prieinama adresu <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16037&langId=en> [žiūrėta 2018 10 10]). Tačiau joje profesinis mokymas beveik nėra analizuojamas.

<sup>242</sup> Pasirinktas 6 mėn. laikotarpis po paslaugos gavimo (o ne 12 ar 18 mėn.), nes buvo atsižvelgta į tai, kad tai yra pagrindinis VP rodiklis, kuris yra akcentuojamas ir Europos Komisijos rekomendacijose (adresu:

<https://ec.europa.eu/sfc/en/system/files/ged/ESF%20monitoring%20and%20evaluation%20guidance.pdf> [žiūrėta 2018 11 09]), kaip įprastinis poveikio rodiklis. Taip pat pasiteklus 12 ar 18 mėn. rodiklius, imtis kaštų-efektyvumo analizei smarkiai sumažėtų (kiltų per mažos imties rizika). Be to, darbo įgūdžių įgijimo rėmimo atveju, darbdaviai subsidijuojami iki 12 mėn., kai asmuo pirmą kartą pradeda darbo veiklą ir iki 5 mėn. kitoms grupėms (remiantis:

[https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosDarbdaviams/Puslapiai/darbo\\_igudziu\\_remimas.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosDarbdaviams/Puslapiai/darbo_igudziu_remimas.aspx) [žiūrėta 2018 11 09]), o įdarbinimo subsidijuojant vyresnio amžiaus asmenis atveju – iki 6 mėn. (remiantis:

[https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/idarbinimas\\_subsidijuojant\\_d.aspx](https://www.ldb.lt/Informacija/PaslaugosAsmenims/Puslapiai/idarbinimas_subsidijuojant_d.aspx) [žiūrėta 2018 11 09]). Rezultatai (žr. išvadas ir rekomendacijas) rodo, kad abi šios paslaugos yra efektyvios, nepaisant paramos darbdaviams laikotarpių skirtumų. Tai rodo, kad subsidijos laikotarpis nebūtinai daro didelę įtaką rezultatams. Ko gero, siekiant dar patikimesnių rezultatų, ateities tyrimai šioje srityje galėtų palyginti duomenis skirtingiems priklausomiems kintamiesiems (t. y. 6 mėn. laikotarpį galima būtų palyginti su 12 ir 18 mėn. laikotarpiais, jei tik prieinami duomenys).

<sup>243</sup> Pilnas sąrašas sąnaudų-efektyvumo analizių, kurios buvo atliktos profesinio švietimo ir mokymų paslaugų bedarbiams srityje, yra pateiktos Larso Behrenzo (Lars Behrenz, 2013). Sveikatos apsaugos srityse atliktose studijose taip pat yra taikomas dichotominis priklausomas kintamasis (pavyzdžiui, 1 = sėkmingas gydymas, 0 = nesėkmingas gydymas) ir yra naudojama logistinė regresija, kad būtų palygintas skirtingų gydymų metodų sąnaudos ir efektyvumas (Risør, 2017).

galima palyginti skirtingų paslaugų sąnaudų-efektyvumo santykį tarp analizuojamų grupių. Taip pat logistinės regresijos modeliuose svarbu atsižvelgti į nestebimą heterogeniškumą (galimas koreliacijas tarp analizuojamų ir neanalizuojamų kintamųjų), kadangi reikšmingų kintamųjų neįtraukimas į statistinį modelį gali lemti prastesnę analizės rezultatų interpretaciją. Visgi, kadangi duomenų imtis apima 40 000 atvejų, analizės rezultatai turėtų būti pagrįsti.

### **„Profesinis Mokymas“: nekvalifikuotų asmenų ir vyresnio amžiaus bedarbių statistinių modelių rezultatų palyginimas statistinio modelio dizainas**

Tam, kad sukontroliuotume nestebimą heterogeniškumą, į analizę įtraukėme visus aktualius ir reikšminius kintamuosius (žr. 1 skyrių). Priklausomas kintamasis – ar asmuo įsidarbines 6 mėn. po paslaugų gavimo – yra dichotominis (žr. 2 skyriuje). Nepriklausomų kintamųjų į modelį buvo įtraukta tiek, kiek buvo įmanoma pagal turimus duomenis ir kiek reikėjo tam, kad būtų minimizuotas neįtrauktų kintamųjų efektas<sup>244</sup>. Nepriklausomi kintamieji šioje analizėje yra šie:

- Tolydūs kintamieji:
  - „Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“ kintamasis yra pinigais išreikštas kintamasis, kuris nurodo suteiktų mokymo paslaugų projekto dalyviui kainą. Šis kintamasis leis įvertinti, kiek padidėja įsidarbinimo tikimybė, išleidus mokymams papildomą eurą.
  - Kitų tolydžių kintamųjų įtraukimas į modelį leis atsižvelgti, kokį jie poveikį turi darbo ieškančiam asmeniui:
    - Mokymo stipendija (Eur)
    - Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur)
    - Apgyvendinimo išlaidos (Eur)
  - „Amžius“ kintamasis yra įtraukiamas tam, kad būtų galima kontroliuoti darbo ieškančio žmogaus amžių, kadangi vyresnio amžiaus asmenų įsidarbinimo galimybės gali būti mažesnės.
- Kategoriniai kintamieji:
  - „Lytis (Moteris)“ yra dichotominis kintamasis (1 = moteris, 0 = vyras). Šio kintamojo įtraukimas leis atsižvelgti į galimus įsidarbinimo skirtumus tarp lyčių.
  - „Savivaldybė (Miestas)“ yra dichotominis kintamasis (1 = paslaugos buvo suteiktos miesto statusą turinčioje savivaldybėje, 0 = paslauga buvo suteikta rajono savivaldybėje). Šio kintamojo įtraukimas leis atsižvelgti į galimus darbo rinkos skirtumus tarp miestų ir regionų.
  - „Išsilavinimas“ kintamasis išskiria skirtingas dalyvių grupes pagal išsilavinimo lygį<sup>245</sup>.
  - „Profesinis mokymas: baigė“ kintamasis nurodo, ar asmuo baigė profesinio mokymo paslaugą.
  - „Metai, kada skirtas finansavimas“ kintamasis įtraukiamas tam, kad būtų kontroliuojamas skirtingo laiko poveikis.
  - „Formalūs / neformalūs (NF) mokymai“ kintamasis atliepia formalias ir neformalias profesinio mokymo programas (neformalūs mokymai = 1, formalūs mokymai = 0).
  - „Sutartis (Trišalė)“ kintamasis parodo, koku pagrindu buvo įgyvendinti mokymai.
  - ISCO kodas buvo naudojamas tam, kad būtų atsižvelgta į skirtingas darbo sritis. Šitas kintamasis buvo naudojamas vietoj kintamojo „Darbo sritis“, kadangi ISCO kodai yra detalesni ir sudaro sąlygas palyginti duomenis tarp valstybių.
  - „Mokymo teikėjas“ kintamasis naudojamas tam, kad būtų atsižvelgta į tai, kas teikia mokymų programas. Mokymų teikėjai buvo išskaidyti į 11 kategorijų.<sup>246</sup>

<sup>244</sup> Kad dėl neįtraukto į modelį reikšmingo nepriklausomo kintamojo gali pasikeisti esamų nepriklausomų kintamųjų koeficientai

<sup>245</sup> Aukštasis koleginis = 1; Aukštasis universitetinis = 2; Aukštesnysis = 3; Neturi pradinio = 4; Pagrindinis bendro lavinimo = 5; Pagrindinis su profesine kval. = 6; Pradinis bendro lavinimo = 7; Pradinis su profesine kval. = 8; Vidurinis bendro lavinimo = 9; Vidurinis su profesine kval. = 10. Aukštasis koleginis išsilavinimas (1) yra lyginamoji kintamojo kategorija, su kuria bus lyginamos kitos šio kintamojo kategorijos. Pateikti kintamojo kategorijų koeficientai reikš tikimybės santykį su šia lyginamąja kategorija. Todėl analizės lentelėse „Aukštasis koleginis išsilavinimas“ nebus matomas.

<sup>246</sup> Universitetas = 1; Kolegija, valstybinė/ savivaldybės = 2; Kolegija, nevalstybinė = 3; Profesinė mokykla, valstybinė/ savivaldybės = 4; Profesinė mokykla (jos filialai), nevalstybinė = 5; Darbo rinkos mokymo centras (ar jo filialas), valstybinė = 6; Darbo rinkos mokymo centras (ar jo filialas), nevalstybinė = 7; Jaunimo/ suaugusiųjų švietimo/ mokymo centras = 8; Kiti švietimo teikėjai (likę VŠĮ, AB, UAB, centrai) = 9; Individuali veikla, veikla pagal verslo liudijimą = 10; Asociacijos = 11.

Iš regresinio modelio buvo išimta keletas kintamųjų dėl multikolinearumo problemos ar per mažos imties. Tarp „Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“, „Programos trukmė (val.)“ ir „Kelionės išlaidų padengimo išmoka (Eur)“ nepriklausomų kintamųjų buvo stipri koreliacija. Šių kintamųjų tarpusavio koreliacijos stiprumas ir VIF testo rezultatai<sup>247</sup> yra pateikiami 1 ir 2 lentelėse. Koreliacijos koeficientas yra nuo 0 iki 1, kur 1 – tobula koreliacija. VIF testas yra dažnai naudojamas pamatuoti multikolinearumo lygį tarp kintamųjų. VIF testo rezultatų reikšmė didesnė nei 5 yra traktuojama kaip parodanti aukštą multikolinearumo problemą.

**3 lentelė. Multikolinearumo problema tarp trijų nepriklausomų kintamųjų**

| Kintamasis                              | VIF   |
|-----------------------------------------|-------|
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur) | 30.44 |
| Kelionės išlaidų padengimo išmoka (Eur) | 47.47 |
| Programos trukmė (val.)                 | 47.65 |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**4 lentelė. Koreliacija tarp kintamųjų**

| Koreliacijos lentelė                    | Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur) | Programos trukmė (val.) | Kelionės išlaidų padengimo išmoka (Eur) |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur) | 1.0000                                  |                         |                                         |
| Programos trukmė (val.)                 | 0.8905                                  | 1.0000                  |                                         |
| Kelionės išlaidų padengimo išmoka (Eur) | 0.9172                                  | 0.9559                  | 1.0000                                  |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Logiška, kad mokymų trukmė turi stiprią koreliaciją su mokymų kaina, taip pat, jei mokymai vyksta ilgą laiką, mokymų dalyviui gali tekti dažnai į mokymus važiuoti, todėl tai susiję ir su didėjančiomis kelionės sąnaudomis. Kadangi šie trys kintamieji nurodo tą patį duomenų pasiskirstymą, logistinės regresijos modeliuose bus paliekamas tik vienas iš jų – Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur). Jis bus paliktas todėl, nes tai yra pagrindinis nepriklausomas kintamasis.

Abiejų projektų duomenyse yra trūkstamų atvejų reikšmių (žr. apibendrintus duomenis 1 skyriuje). Jeigu iš analizės bus išimami duomenys, kurie yra neatsitiktiniai, galima gauti nevisiškai tikslus analizės rezultatus. Todėl į tokią riziką reikia atsižvelgti. Vyresnio amžiaus bedarbių projekto duomenyse yra 15 187 atvejai, iš jų 7 871 nedalyvavo profesiniame mokyme (t. y. 7 744 pasinaudojo įdarbinimo subsidijuojant, o 127 – bedarbių teritorinio judumo rėmimo paslaugomis), todėl pastarųjų į analizę neįtraukėme. Pagrindinė duomenų problema yra ta, kad abiejų projektų duomenyse trūksta didelės dalies ISCO lygių duomenų (pvz., trūkstamų reikšmių „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimo“ projekto duomenyse trūksta 9 904 šio kintamojo reikšmių). Tai sukuria duomenyse reikšmingas „skyles“. Dėl tos priežasties sumažėja bendras analizuojamų atvejų skaičius. Trūkstamų šio kintamojo reikšmių skaičius yra per mažas, kad būtų galima trūkstamas reikšmes interpoluoti iš turimų reikšmių. Užuoat, interpoliavę trūkstamas reikšmes, atlikome jautrumo analizę, kurioje išėmėme ISCO lygių kintamąjį ir patikrinome, ar tai turi reikšmingą poveikį rezultatams. Šios jautrumo analizės duomenys yra pateikiami 1 priede. Jautrumo analizės rezultatai yra panašūs su pagrindine sąnaudų-efektyvumo analize. Kitaip tariant, neįtraukti trūkstami atvejai regresijos rezultatui reikšmingos įtakos neturėjo. Toje pačioje analizėje kai kurių kategorinių kintamųjų kategorijos neturėjo skirtingo duomenų pasiskirstymo ar imtys buvo per mažos<sup>248</sup>, todėl tos kategorijos buvo neįtrauktos į analizę. Visgi tokie neatitiktimai reikšmingos įtakos rezultatams neturėjo.

### „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ projekto logistinės regresijos modelis

Tam, kad būtų galima palyginti tarpusavyje skirtingas paslaugas „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ projekte, bus atlikta atskira analizė. Šioje analizėje priklausomas kintamasis taip pat yra asmens darbo statusas 6 mėn. po paslaugos gavimo. Didžioji dalis nepriklausomų kintamųjų yra naudojami tokie patys kaip ir pagrindiniame modelyje: „Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“, „Mokymo stipendija (Eur)“, „Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur)“, Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)“, „Profesinis mokymas: baigė“, „Amžius“, „Lytis (Motėris)“, „Metai, kada skirtas finansavimas“, „Savivaldybė (Miestas)“, „Išsilavinimas“, „ISCO kodas“. Kintamieji „Mokymų teikėjas“, „Formalus / neformalus mokymas“ ir „Sutartis (Trišalė)“ buvo neįtraukti į regresijos modelį. Į modelį buvo įtraukti papildomi nepriklausomi kintamieji, kurių reikšmės buvo šio projekto duomenyse:

<sup>247</sup> VIF (angl. *Variance Inflation Factor*) parodo multikolinearumo (koreliacijos tarp nepriklausomų kintamųjų) problemą.

<sup>248</sup> „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimo“ projekto duomenyse kintamojo „Mokymo Teikėjas“ reikšmės 2 ir 3 buvo neįtrauktos į modelį, nes jos spėjo 100 % įsidarbinimo sėkmę. „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ projekto duomenyse kintamojo „Mokymo Teikėjas“ 3 reikšmė taip pat buvo neįtraukta į modelį dėl tos pačios priežasties. Taip pat buvo neįtraukta kintamojo „Išsilavinimas“ 4 (Neturi pradinio išsilavinimo) kategorija dėl per mažos imties abiejų projektų duomenyse. Taip pat, senose duomenų versijose nebuvo duomenų apie „Mokymų teikėjas“ 10 kategoriją.

- „Įdarbinimas subsidijuojant“ (1 = gavo paslaugą, 0 = negavo paslaugos) ir „Įdarbinimas subsidijuojant (Eur)“
- „Parama bedarbių teritoriniam judumui“ (1 = gavo paslaugą, 0 = negavo paslaugos) ir „Parama bedarbių teritoriniam judumui (Eur)“.

Šios atskiros analizės tikslas yra palyginti sąnaudų-efektyvumo santykį (skirto papildomo euro paslaugai efektyvumą) tarp trijų nagrinėjamo projekto siūlomų paslaugų vyresnio amžiaus asmenims: įdarbinimo subsidijuojant (Eur), paramos bedarbių teritoriniam judumui (Eur) ir mokymo paslaugų išlaidų mokėjimui (Eur). Šia analize taip pat bus galima įvertinti, kaip skiriasi įsidarbinimo šansai, jeigu asmuo dalyvavo įdarbinimo subsidijuojant, profesinio mokymo veiklose ar gavo paramą teritoriniam judumui.

Šioje regresijoje, kaip ir bendrame modelyje, taip pat buvo kintamųjų, kurie turėjo stiprią tarpusavio koreliaciją. Pavyzdžiui, kiekvienu atveju, kai buvo nurodytas mokymų teikėjas, įdarbinimo subsidijuojant paslaugos reikšmė buvo 0. Taip pat stipri koreliacija yra tarp kintamųjų „Formalūs / neformalūs (NF) mokymai“ ir „Sutartis (Trišalė)“. Dėl tos priežasties į modelį buvo neįtrauktas „Mokymo teikėjas“ kintamasis, kadangi šiame projekte svarbiau įvertinti įdarbinimo subsidijuojant poveikį priklausomam kintamajam. Visgi 3.1. skyriuje yra įvertinama, kiek „Mokymo teikėjas“, „Formalūs / neformalūs (NF) mokymai“ ir „Sutartis (Trišalė)“ santykinai padidina tikimybę įsidarbinti.

### **„Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekto logistinės regresijos modelis**

Tam, kad būtų galima palyginti tarpusavyje skirtingas paslaugas „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekte, bus atlikta atskira šio projekto analizė. Priklausomas kintamasis kaip ir kitais atvejais, yra asmens darbo statusas 6 mėn. po paslaugų gavimo. Dauguma nepriklausomų kintamųjų išliko tokie patys kaip ir pagrindinės ar „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projekto analizės atveju: „Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“, „Dalyvavo profesiniame mokyme“, „Mokymo stipendija (Eur)“, „Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur)“, „Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)“, „Profesinis mokymas: baigė“, „Amžius“, „Lytis (Motėris)“, „Metai, kada skirtas finansavimas“, „Savivaldybė (Miestas)“, „Išsilavinimas“, „ISCO kodas“. Taip pat į analizę buvo įtraukti nepriklausomi kintamieji, kurie buvo tik šio projekto duomenyse:

- „Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas“ (1 = gavo paslaugą, 0 = negavo paslaugos) ir „Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas (Eur)“
- „Darbo rotacija“ (1 = gavo paslaugą, 0 = negavo paslaugos) ir „Darbo rotacija (Eur)“
- Konsultavimas ir profesinis orientavimas (1 = gavo paslaugą, 0 = negavo paslaugos)

Šios atskiros analizės tikslas yra palyginti sąnaudų-efektyvumo santykį (skirto papildomo euro paslaugai efektyvumą) tarp trijų nagrinėjamo projekto siūlomų paslaugų bedarbiams asmenims: darbo įgūdžių įgijimo rėmimo (Eur), paramos bedarbių teritoriniam judumui (Eur) ir mokymo paslaugų išlaidų mokėjimui (Eur) (profesinio orientavimo ir konsultavimo kintamasis nebuvo įtrauktas, nes duomenyse nėra nurodyta, kiek vienam dalyviui šioje paslaugoje yra skiriama eurų).

Taip pat analizė leis palyginti žmonių, kurie gavo darbo įgūdžių, rėmimo, profesinio mokymo, konsultavimo ir orientavimo ar darbo rotacijos paslaugas. Kaip ir 2.2 skyriuje, taip ir šitame modelyje yra susiduriama su kolinearumo problema tarp nepriklausomų kintamųjų. Dėl to į modelį nebus įtraukti „Mokymo teikėjas“, „Sutartis (Trišalė)“, „Formalūs / neformalūs (NF) mokymai“ ir „Dalyvavo profesiniame mokyme“ kintamieji. Visgi santykinės įsidarbinimo tikimybės įvertinimas, atsižvelgiant į „Mokymų teikėjas“, „Formalūs / neformalūs (NF) mokymai“, „Sutartis (Trišalė)“ ir „Dalyvavo profesiniame mokyme“ kintamuosius, yra pateiktas 3.1 skyriuje.

### **3. Rezultatai**

Atliktų regresijų koeficientai parodo tikimybes. Kadangi priklausomas kintamasis visuose modeliuose yra tas pats, todėl koeficientai parodo tikimybę, kad asmuo dirba 6 mėn. po paslaugos gavimo. **Tolydžių kintamųjų.** tokių kaip paslaugos kaina, koeficientus reikėtų interpretuoti taip: kiek pasikeis tikimybė dirbti 6 mėn. po paslaugų gavimo, kai nepriklausomas tolydus kintamasis padidės 1 euru. Pavyzdžiui, koeficiento reikšmė 1.002 reiškia, kad padidėjus nepriklausomam kintamajam 1 euru, tikimybė dirbti padidės 1.002 karto, arba 0,2 %.



**Kategorinių kintamųjų** koeficientai parodo, ar susirasti darbą yra didesnė ar mažesnė tikimybė nurodytai grupei su lyginamąja grupe. Pavyzdžiui, jeigu kintamojo „Lytis (Moteris)“ reikšmė yra 1.2, tai reiškia, kad tikimybė dirbti 6 mėn. po paslaugų gavimo moterims yra 1.2 karto (arba 20 %) didesnė nei vyrams (vyrai šiuo atveju yra lyginamoji grupė). Kai yra daugiau negu dvi kategorijos (pavyzdžiui, „Išsilavinimas“, „Mokymų tiekėjas“, „ISCO kodas“ kintamuosiuose), koeficientas nurodo tikimybę dirbti 6 mėn. po paslaugų gavimo, lyginant su lyginamąja grupe. Pavyzdžiui, kategorinio nepriklausomojo kintamojo „Išsilavinimas“ lyginamoji grupė yra „Aukštasis koleginius“.

Prie kai kurių tolydžiųjų kintamųjų taip pat bus nurodyti šansai dirbti, priklausomai nuo paslaugų kainų skirtumų (skirtumas tarp tikimybės ir šansų yra paaiškintas 2 skyriuje). Tai leis skaitytojai matyti aiškesnį išleisto kiekvieno papildomo euro poveikį ir leis matyti aiškesnį sąnaudų-efektyvumo santykį, išleidžiant daugiau pinigų paslaugoms. Atitinkamai bus pateikti rezultatų grafikai.

Šalia kiekvieno koeficiento skliausteliuose bus pateikta standartizuotos paklaidos reikšmė ir ar priežastinis ryšys yra statistiškai reikšmingas<sup>249</sup>. Statistinio reikšmingumo reikšmė gali būti laikoma kaip tikimybė, kad identiškų analizės rezultatus būtų galima gauti ir tuo atveju, jei tarp kintamųjų nėra jokio ryšio (jei tokie patys rezultatai būtų gauti, jei duomenys yra pasiskirstę atsitiktine tvarka).<sup>250</sup>

Kiekvienos rezultatų lentelės apačioje skaitytojas galės matyti, koks skaičius atvejų buvo naudojamas kiekvienoje regresijoje. Eilutėje, kuri vadinasi „Teisingai suklasifikuota“, esanti reikšmė parodys, kiek regresinis modelis paaiškina duomenų pasiskirstymą.

### 3.1. Profesinio mokymo efektyvumas, lyginant „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ ir „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projektus

Pateikti rezultatai lentelėje parodo dviejų analizuojamų projektų tolydžiųjų ir kategorinių kintamųjų koeficientus. Tai leidžia tiesiogiai palyginti abiejų projektų metu teiktų paslaugų efektyvumą. Bendros analizės rezultatai (kurioje yra abiejų projektų duomenys ir visi nepriklausomi kintamieji) yra pateikiama 2 priede.

**5 lentelė. „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ ir „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ logistinių regresijų modelių rezultatai**

| Projektas                                                  | „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ |                      | „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ |                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
|                                                            | Tikimybė                                       | Standartinė paklaida | Tikimybė                            | Standartinė paklaida |
| <b>Nepriklausomi kintamieji</b>                            |                                                |                      |                                     |                      |
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00019***                                     | (0.00005)            | 1.00026***                          | (0.00008)            |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00054***                                     | (0.00012)            | 1.00080***                          | (0.00027)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.98699***                                     | (0.00403)            | 0.98709*                            | (0.00726)            |
| Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99992                                        | (0.00023)            | 0.99949                             | (0.00051)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 7.85037***                                     | (0.86826)            | 5.41056***                          | (1.03854)            |
| Amžius                                                     | 0.99485**                                      | (0.00226)            | 0.92597***                          | (0.01583)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 1.31330***                                     | (0.07731)            | 1.18439*                            | (0.10492)            |
| Formalūs/neformalūs (NF) mokymai                           | 0.63621***                                     | (0.03883)            | 0.91038                             | (0.13502)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2015                    | 0.89060                                        | (0.09646)            |                                     |                      |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 0.78861**                                      | (0.08392)            | 0.83917                             | (0.10300)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 0.53371***                                     | (0.05927)            | 0.65340***                          | (0.07990)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.42288***                                     | (0.07699)            | 0.57235***                          | (0.11757)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.23539***                                     | (0.06502)            | 1.72315***                          | (0.13750)            |
| Sutartis (Trisalė)                                         | 1.97914***                                     | (0.11987)            | 3.51507***                          | (0.57178)            |
| <b>Teisingai suklasifikuota</b>                            | 76.21%                                         |                      | 69.15%                              |                      |
| <b>Atvejai (N)</b>                                         | 12,373                                         |                      | 4,531                               |                      |

Statistinio reikšmingumo reikšmės: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

<sup>249</sup> Statistinis reikšmingumas bus žymimas taip: \*\*\* p < 0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1. Analizėje statistiškai reikšmingas ryšys bus laikomas, kai p-value bus mažesnis nei 0.01

<sup>250</sup> Daugiau informacijos nuorodoje [https://towardsdatascience.com/statistical-significance-hypothesis-testing-the-normal-curve-and-p-values-93274fa32687](https://towardsdatascience.com/statistical-significance-hypothesis-testing-the-normal-curve-and-p-values-93274fa32687 arba http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course_file=stat_II_3.4.html) arba [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course\\_file=stat\\_II\\_3.4.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course_file=stat_II_3.4.html) [žiūrėta 2018 10 11].

Pagrindinis nepriklausomas kintamasis šiose analizėse yra išleistų pinigų suma profesiniam mokymui („Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“).

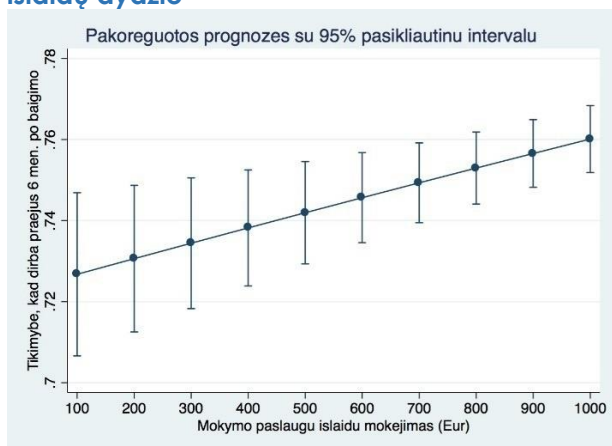
Lyginant dviejų regresinių modelių rezultatus, galima matyti, kad profesiniam mokymui išleistas papildomas euras padidina šansus vyresnio amžiaus asmeniui įsidarbinti 0,026 % (NB: ne tikimybę įsidarbinti). Profesiniam mokymui išleistas papildomas euras projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ dalyviams šansus įsidarbinti padidina 0,019 %. Tam, kad būtų galima lengviau suprasti, ką šitie koeficientai reiškia, toliau bus pateikti duomenys apie tikimybę dirbti, priklausomai nuo skirtingų mokymo programų kainų. Bus lyginamos abiejų projektų dalyvių tikimybės. Numatoma tikimybė yra gaunama kontroliuojant visus kitus kintamuosius (į analizę imant tik jų vidurkius, jie laikomi nekintantys) ir analizuojant skirtingas „Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“ reikšmes. Tai leis parodyti, kokia yra projektų dalyvių tikimybė dirbti praėjus 6 mėn. po paslaugų gavimo, kai visi kiti kintamieji yra stabilūs. Spėjimas taip pat atitinka 95 % pasikliautinį intervalą, kuris yra apskaičiuojamas *delta* metodu analizuojant standartizuotas paklaidas, kurios yra iliustruotos 1 ir 2 paveikslėliuose.

**6 lentelė. „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ ir „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projektų dalyvių tikimybė dirbti 6 mėn. po mokymų paslaugų gavimo, priklausomai nuo mokymų programos kainos.**

| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur) | „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“<br>Tikimybė, kad dalyvis dirba praėjus 6 mėn. po paslaugų gavimo | „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“<br>Tikimybė, kad dalyvis dirba praėjus 6 mėn. po paslaugų gavimo |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100                                     | .7267502                                                                                                        | .6342583                                                                                             |
| 200                                     | .7305988                                                                                                        | .6402144                                                                                             |
| 300                                     | .734413                                                                                                         | .6461276                                                                                             |
| 400                                     | .7381925                                                                                                        | .6519965                                                                                             |
| 500                                     | .7419372                                                                                                        | .6578196                                                                                             |
| 600                                     | .7456467                                                                                                        | .6635956                                                                                             |
| 700                                     | .749321                                                                                                         | .669323                                                                                              |
| 800                                     | .7529597                                                                                                        | .6750007                                                                                             |
| 900                                     | .7565628                                                                                                        | .6806275                                                                                             |
| 1000                                    | .7601301                                                                                                        | .6862021                                                                                             |

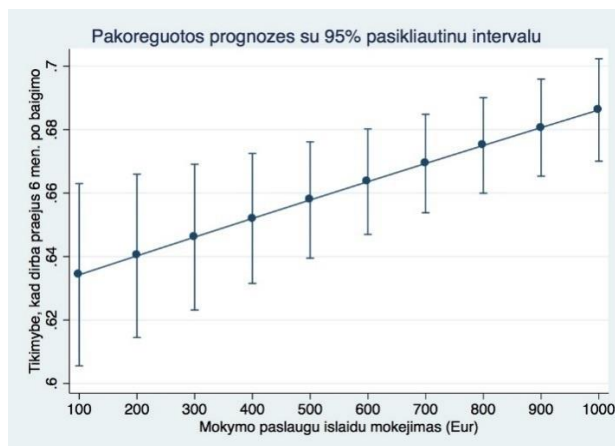
Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**1 pav. Projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ dalyvių tikimybė dirbti, priklausomai nuo mokymo paslaugų išlaidų dydžio**



Šaltinis: „Visionary Analytics“.

**2 pav. Projekto „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ dalyvių tikimybė dirbti, priklausomai nuo mokymo paslaugų išlaidų dydžio**



Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Spėjami modelio rezultatai parodo, kad išlaidos mokymų programai turi silpną, bet statistiškai reikšmingą poveikį bedarbiams asmenims dirbti 6 mėn. po mokymų paslaugų baigimo (kai visos kitos reikšmės yra nekintančios) (6 lentelė). Papildomas išleistas euras mokymų programai turi nežymų, bet didesnę poveikį vyresnio amžiaus asmenims nei nekvalifikuotiems bedarbiams. Abiejų projektų dalyviams išleistas papildomas euras mokymams tik labai nežymiai padidina tikimybę įsidarbinti. Pavyzdžiui, jeigu būtų finansuojama 20 nekvalifikuotų bedarbių mokymai, kurių kaina 500 eurų, po mokymų tikėtina, kad iš tų 20 mokymų dalyvių turėtų įsidarbinti 74 %. Kitaip tariant, išleisti

10 000 eurų sukurtų 14,8 darbo vietas. Finansavus 10 nekvalifikuotų bedarbių mokymus, kurių kaina 1 000 eurų, tikėtina, kad po 6 mėn. po mokymų pabaigos dirbtų 76 %. Kitaip tariant, išleisti 10 000 eurų sukurtų 7,6 darbo vietas. Todėl galima teigti, kad pigesnės mokymų programos turi geresnį sąnaudų-efektyvumo santykį, nes išleistas papildomas euras turi labai mažą poveikį tikimybei dirbti.

Išlaidos mokymų stipendijai turi didesnę poveikį šansams dirbti nei išlaidos mokymų paslaugoms. Dėl to mokymų stipendijos sąnaudų-efektyvumo santykis taip pat yra geresnis nei išlaidų mokymų paslaugoms. Kita vertus, išlaidos privalomo sveikatos patikrinimo išlaidų kompensacijai sumažina šansus dirbti (mažiau lėšų teko mokymų stipendijai / mokymų paslaugoms). Apgyvendinimo išlaidos neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio projekto dalyvio įsidarbinimo šansams. Todėl išlaidos šitiems dalykams statistiniame modelyje atrodo nereikšmingos.

Kintamasis, kuris matuoja, ar žmogus baigė profesinio mokymo paslaugą („Profesinis mokymas: baigė“), turi didelį poveikį abiejų projektų dalyviams. „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ projekto dalyviai, kurie baigė profesinio mokymo paslaugas, turėjo 7 kartus didesnius šansus dirbti 6 mėn. po paslaugos baigimo, nei tie, kurie nebaigė. Tai parodo, kad šios paslaugos sąnaudų-efektyvumo santykis yra labai aukštas, todėl paslauga yra labai naudinga ir turėtų būti toliau tęsiama. Visgi tokį rezultatą gali paaiškinti tai, kad galimai tie, kurie nebaigė mokymų programos, turi tam tikrų savybių, kurios taip pat trukdo susirasti ir darbą.

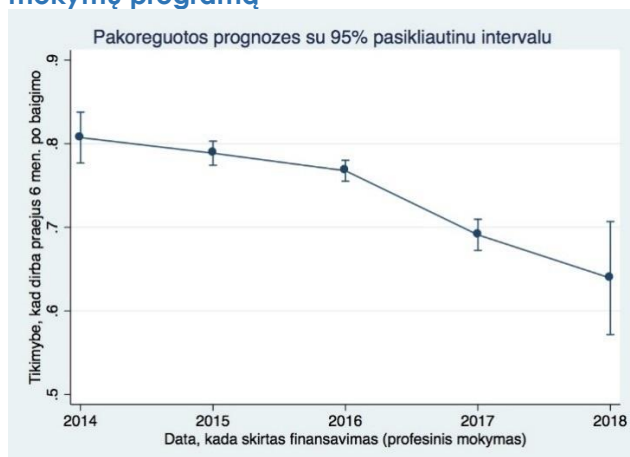
Dalyvių amžius taip pat turi nežymų poveikį žmogaus darbo statusui. Šansai dirbti mažėja, kai žmogui daugiau metų. Šis rezultatas matomas tik tarp „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ projekto dalyvių.

Abiejuose projektuose moterys turėjo geresnius šansus dirbti nei vyrai, ypač „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekte (duomenys nepasako, kodėl, tačiau tikėtina, kad viena pagrindinių priežasčių – geresni moterų socialiniai gebėjimai). Dėl tos priežasties teikiant paslaugas projektų dalyviams reikėtų atsižvelgti į tai, kad vyrų įsidarbinimo šansai yra mažesni ir suteikti jiems papildomų paslaugų (pvz., didesniu mastu teikti informavimą ir konsultavimą).

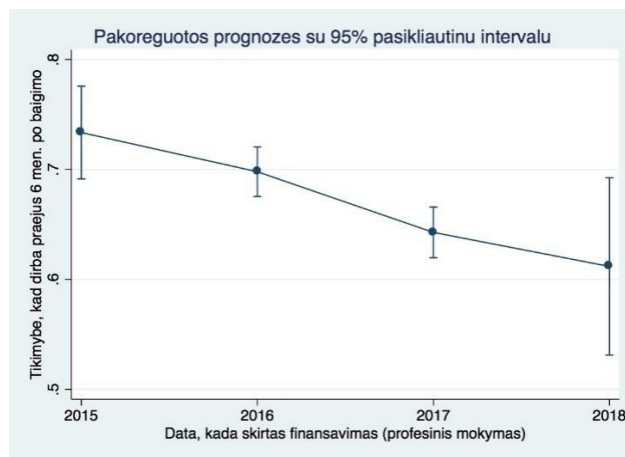
Lyginant formalius ir neformalius mokymus, galima matyti, kad „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekto dalyviai, dalyvavę neformaliuose mokymuose, turėjo 36 % mažesnius šansus dirbti 6 mėn. po paslaugos baigimo nei baigę formalius mokymus. Mokymų tipas neturėjo statistiškai reikšmingo poveikio „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ tarp projekto dalyvių.

Atsižvelgiant į tai, kuriais metais asmuo gavo finansavimą mokymų paslaugai, galima matyti, kad kiekvienais metais šansai įsidarbinti mažėja. Tikimybė įsidarbinti priklausomai nuo metų yra pavaizduota 3 ir 4 pav.

**3 pav. Projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ dalyvių tikimybė dirbti, priklausomai nuo metų, kada baigė mokymų programą**



**4 pav. Projekto „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ dalyvių tikimybė dirbti, priklausomai nuo metų, kada baigė mokymų programą**



„Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ duomenys prasideda 2014 metais (modelyje tai yra lyginamieji metai). Visi koeficientai parodo, kokie yra šansai dirbti, lyginant su 2014 metais. „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimo“ projekto

duomenys prasideda 2015 metais, todėl koeficientai parodo, kokie yra šansai dirbti, lyginant su 2015 metais.

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Rezultatai gali atrodyti keistai, atsižvelgiant į tai, kad pastaraisiais metais nedarbo lygis Lietuvoje mažėja. Tačiau galima manyti, kad augant ekonomikai ir mažėjant nedarbo lygiui, lygiagrečiai mažėja ir motyvuotų ir norinčių darbą susirasti bedarbių skaičius, kuriems mokymų paslaugos yra naudingiausios. Mažėjant šiai žmonių grupei, mažėja ir sėkmingai mokymus baigusių ir įsidarbinusių asmenų skaičius.

Atsižvelgiant į gyvenamąją vietą (kintamasis „Savivaldybė (Miestas)“, rezultatai tarp projektų skiriasi. Miestuose gyvenantys vyresnio amžiaus asmenys turėjo 73 % didesnius šansus susirasti darbą nei gyvenantys regionuose. Tarp nekvalifikuotų bedarbių skirtumas nėra toks didelis – projekto dalyviai, gyvenantys miestuose, turėjo 23 % didesnius šansus dirbti nei gyvenantys regionuose. Skirtumai tarp projektų gali atsirasti dėl to, kad jaunesnio amžiaus asmenys yra labiau linkę keisti gyvenamąją vietą ar kasdien važinėti tam, kad susirastų darbą.

Atsižvelgiant į sutarties tipą (kintamasis „Sutartis (Trišalė)“), matomi aiškūs skirtumai. Asmenys, kurie naudojo mokymosi paslaugomis pasirašę trišales sutartis, turėjo dar didesnius šansus dirbti, tai ypač matosi „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projekte. Trišales sutartis pasirašę nekvalifikuoti bedarbiai turėjo beveik 2 kartus didesnius šansus, o vyresnio amžiaus – beveik 3,5 karto didesnius šansus dirbti, lyginant su dvišalę sutartį pasirašiusiais dalyviais. Dėl to svarbu skatinti trišalių sutarčių pasirašymą.

Kategorinių nepriklausomų kintamųjų koeficientai parodo šansus dirbti, lyginant su lyginamąja grupe. Dėl didelio kategorinių kintamųjų ir jų kategorijų skaičiaus, buvo atlikta pilna regresija (apimanti visus kintamuosius), kuri yra pateikta 2 šios analizės priede. Analizuojant kintamųjų „Mokymų teikėjas“ ir „Išsilavinimas“ rezultatus, galima matyti, kad rezultatai nėra statistiškai reikšmingi. Analizuojant ISCO kodus, tik vienos kategorijos rezultatai buvo statistiškai reikšmingi.<sup>251</sup>

### 3.2. „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projekto rezultatai

Šio regresijos modelio pagrindinis tikslas – palyginti išleisto papildomo euro sąnaudų-efektyvumo santykį šioms projekto paslaugoms: įdarbinimas subsidijuojant (Eur), parama bedarbių teritoriniam judumui (Eur) ir mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur). Toliau pateikiami pagrindiniai regresijos rezultatai – visas regresijos modelis (su visais kategoriniais rezultatais) yra 3 priede. Atliekant regresiją buvo pamatyta, kad kintamasis „Mokymų teikėjas“ koreliuoja su „Įdarbinimas subsidijuojant“ ir „Parama bedarbių teritoriniam judumui“ kintamaisiais, dėl tos priežasties jis buvo išimtas iš regresijos.

**7 lentelė. Projekto „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ logistinės regresijos modelio rezultatai**

| Nepriklausomi kintamieji                                   | Tikimybė   | Standartinė paklaida |
|------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00024*** | (0.00007)            |
| Įdarbinimas subsidijuojant (Eur)                           | 1.00041*** | (0.00004)            |
| Įdarbinimas subsidijuojant                                 | 3.31889*** | (0.61819)            |
| Parama bedarbių teritoriniam judumui (Eur)                 | 1.00306*   | (0.00170)            |
| Parama bedarbių teritoriniam judumui                       | 2.42180    | (1.46751)            |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00090*** | (0.00024)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.98051*** | (0.00691)            |
| Apgyvandinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99960    | (0.00049)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 4.95998*** | (0.89693)            |
| Amžius                                                     | 0.91920*** | (0.01001)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 0.98776    | (0.05584)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.42416*** | (0.07012)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 1.07476    | (0.05897)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 1.02330    | (0.06588)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.77184    | (0.13661)            |
| <b>Teisingai suklasifikuota</b>                            | 67.24%     |                      |
| <b>Atvejai</b>                                             | 10,271     |                      |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Statistinio reikšmingumo reikšmės: \*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.1

<sup>251</sup> Vienintelis ISCO kodas 96 „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekte buvo statistiškai reikšmingas

Rezultatai parodo, kad išleistas papildomas euras mokymų paslaugai turi daug mažesnį poveikį šansams dirbti nei išleistas papildomas euras įdarbinimo subsidijuojant paslaugai. Žvelgiant į įdarbinimo subsidijuojant paslaugą, galima matyti, kad gavę šią paslaugą asmenys turėjo 3.32 kartus didesnius šansus dirbti 6 mėn. po paslaugos gavimo, nei jos negavę asmenys.

Remiantis rezultatais, galima matyti, kad išlaidos bedarbių teritorinio judumo paramai buvo efektyviausios didinant asmens įsidarbinimo šansus. Visgi rezultatų statistinis reikšmingumas yra pakankamai silpnas, o duomenų imtis – maža (tik 127 atvejai). Dėl tos priežasties negalima daryti tvirtų išvadų apie šios paslaugos efektyvumą.

Dauguma nepriklausomų kintamųjų poveikis darbo statusui yra panašus kaip 3.1 skyriuje pateiktoje regresijų analizėje. Visgi yra keletas skirtumų:

- Įtraukus į regresijos modelį įdarbinimo subsidijuojant paslaugą, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų darbo statuso nebeliko.
- Taip pat šiame regresijos modelyje nebėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp metų, kada buvo skirtas finansavimas. Tai parodo, kad įdarbinimo subsidijuojant paslaugos efektyvumas laikui bėgant nemažėjo.

Remiantis 3 priedo duomenimis, ISCO kodai 92 ir 96 buvo statistiškai reikšmingi ir rodė, kad, lyginant šias profesijų grupes su lyginamąja grupe, yra mažesni šansai dirbti 6 mėn. po paslaugų gavimo. Reikėtų tolimesnių tyrimų, kurie nagrinėtų, kodėl darbuotojai šiose srityse turi mažesnius šansus dirbti.

### 3.3. „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekto rezultatai

Šio projekto regresijos modelis leidžia palyginti išleisto papildomo euro sąnaudų-efektyvumo santykį tarp trijų projekto paslaugų: mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur), darbo įgūdžių įgijimo rėmimas (Eur) ir darbo rotacija (Eur).

Taip pat bus galima palyginti projekto dalyvių šansus įsidarbinti, priklausomai nuo to, ar žmogus gavo darbo įgūdžių įgijimo rėmimo, profesinio konsultavimo ir orientavimo ar darbo rotacijos paslaugas. Profesinio mokymo paslauga buvo smarkiai koreliuojanti su kitomis paslaugomis, todėl buvo išimta iš statistinio modelio. Pilna regresija su visais kategoriniais kintamaisiais pateikta 4 priede.

**8 lentelė. Projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ logistinės regresijos modelio rezultatai**

| Nepriklausomi kintamieji                                   | Tikimybė   | Standartinė paklaida |
|------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00014*** | (0.00005)            |
| Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas (Eur)                        | 1.00029*** | (0.00005)            |
| Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas                              | 4.16427*** | (0.55068)            |
| Darbo rotacija (Eur)                                       | 1.00027    | (0.00027)            |
| Darbo rotacija                                             | 3.73807**  | (1.94552)            |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00062*** | (0.00011)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.97694*** | (0.00377)            |
| Apgyvandinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99992    | (0.00022)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 8.01635*** | (0.84712)            |
| Amžius                                                     | 0.99394*** | (0.00193)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 1.26897*** | (0.06418)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.20377*** | 0.05415)             |
| Konsultavimas ir profesinis orientavimas                   | 1.06074    | (0.07456)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2015                    | 0.75962*** | (0.07859)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 0.65980*** | (0.06728)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 0.46659*** | (0.04898)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.32156*** | (0.05635)            |
| Konstanta                                                  | 0.66039    | (0.31735)            |
| Teisingai suklasifikuota                                   | 74.70%     |                      |
| Atvejai (n)                                                | 15,152     |                      |

Statistinio reikšmingumo reikšmės: \*\*\* P<0.01, \*\* P<0.05, \* P<0.1. Šaltinis: „Visionary Analytics“.

Remiantis rezultatais galima matyti, kintamųjų „Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas (Eur)“ sąnaudų-efektyvumo santykis yra didesnis nei „Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)“, o „Darbo rotacija (Eur)“ rezultatai nėra statistiškai reikšmingi.



Darbo įgūdžių įgijimo rėmimo paslaugas gavę dalyviai turėjo 4 kartus didesnius šansus dirbti nei tie, kurie šios paslaugos negavo. Tai, tikėtina, parodo šios paslaugos sėkmę. Nors darbo rotacijos paslaugose dalyvavo mažas asmenų skaičius ( $n = 128$ ), jie turėjo 3.74 didesnius šansus dirbti nei tie, kurie šios paslaugos negavo. Taip pat šiame regresijos modelyje buvo patikrintas konsultavimo ir profesinio orientavimo paslaugos poveikis. Nors ši paslauga ir turėjo teigiamą poveikį, jis nėra statistškai reikšmingas, todėl tikslių išvadų apie šią paslaugą negalima daryti.

Kiti modelio rezultatai atliepia 3.1 ir 3.2 skyriuose aptartus rezultatus. Keli esminiai skirtumai:

- Yra statistškai reikšmingas skirtumas tarp lyčių. Moterys, dalyvavusios šiame projekte, turi didesnius šansus dirbti nei vyrai.
- Šiame projekte teikiamų paslaugų efektyvumas mažėjo artėjant projekto pabaigai.
- Nė viena kategorinių kintamųjų „Išsilavinimas“ ar „ISCO kodas“ kategorija nebuvo statistiškai reikšminga 1 % lygmeniu.<sup>252</sup>

#### 4. Išvados ir rekomendacijos

Esminiai klausimai, į kuriuos buvo bandoma atsakyti atliekant logistinės regresijos modelius, yra šie:

- 1) Ar mokymų rezultatų siekiama mažiausiomis sąnaudomis?
- 2) Ar galima būtų pasiekti geresnių rezultatų su tomis pačiomis sąnaudomis?

Į šiuos du klausimus galima atsakyti, remiantis atliktų logistinių regresijų rezultatais. Jie parodo, kurios „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ ir „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projektų paslaugos turėjo geriausią sąnaudų-efektyvumo santykį. Sėkmingu paslaugos finansavimu laikėme tokią situaciją, kai asmuo 6 mėn. po paslaugos gavimo dirbo. Dėl tos priežasties geriausias būdas patikrinti paslaugų sąnaudų-efektyvumo santykį yra pamatuoti, kaip skyrėsi šansai įsidarbinti, keičiantis paslaugų kainai. Tokiu būdu lyginant skirtingų paslaugų rezultatus galima nustatyti, kurios paslaugos turi geriausią sąnaudų-efektyvumo santykį.

3.1 skyriuje aptarti rezultatai parodo, kad „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ projekte profesiniams mokymams skirtos papildomos išlaidos turėjo kiek didesnį poveikį dalyvių įsidarbinimui nei „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ projekte. Visgi skirtumai tarp projektų yra nedideli. Nors profesiniam mokymui papildomo išleisto euro poveikis egzistuoja, svarbu suprasti, kad jis nėra didelis. Poveikis yra iliustruotas 1 paveiksle. Kalbant apie kitas profesinio mokymo išlaidas, didžiausią sąnaudų-efektyvumo santykį turėjo išlaidos mokymo stipendijai, o privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka turėjo žemą, bet neigiamą poveikį šansams dirbti. Apgyvendinimo išlaidos neturėjo statistiškai reikšmingų rezultatų. Rezultatuose matyti aiškūs skirtumai tarp mokymų tipų (formalūs ar neformalūs mokymai). Nekvalifikuotiems bedarbiams neformalūs mokymai sumažino šansus įsidarbinti, o vyresnio amžiaus bedarbiams mokymų tipas neturėjo reikšmingo poveikio. Taip pat analizė parodė, kad abiejuose nagrinėjamuose projektuose papildomi kintamieji, tokie kaip lytis, amžius ar paslaugos baigimas ir mokymų sutarties tipas turėjo statistiškai reikšmingą poveikį šansams įsidarbinti.

3.2 skyriuje pateikti rezultatai parodė, kad vyresnio amžiaus bedarbiams didžiausią sąnaudų-efektyvumo santykį turinti paslauga buvo parama bedarbių teritoriniam judumui. Antra pagal sąnaudų-efektyvumo santykį buvo įdarbinimo subsidijuojant paslauga, trečia – profesinio mokymo paslauga. Vyresnio amžiaus asmenys, kurie gavo įdarbinimo subsidijuojant paslaugą, turėjo daug didesnius šansus dirbti 6 mėn. po paslaugos gavimo nei tie, kurie dalyvavo profesinio mokymo paslaugose. Šie rezultatai parodo, kad įdarbinimo subsidijuojant paslauga buvo daug efektyvesnė nei profesinio mokymo paslauga, todėl ateityje būtų galima skirti jai daugiau lėšų. Kiti regresijos rezultatai atliepia rezultatus, pateiktus 3.1 skyriuje.

3.3 skyriuje pateikti rezultatai parodo, kad nekvalifikuotiems asmenims didžiausią sąnaudų-efektyvumo santykį turėjo darbo įgūdžių įgijimo rėmimo paslauga. Antra efektyviausia paslauga – profesinis mokymas, o trečioji – darbo rotacija. Nekvalifikuoti asmenys, kurie dalyvavo darbo įgūdžių įgijimo rėmimo paslaugoje, turėjo didesnius šansus įsidarbinti nei baigusieji profesinį mokymą. Todėl

<sup>252</sup> Paprastaiariant, nebuvo tokių duomenų pasiskirstymo, kurį būtų galima laikyti validžiu. Daugiau informacijos pateikta 3 skyriuje.

ateityje būtų galima skirti daugiau lėšų būtent darbo įgūdžių įgijimo rėmimo paslaugai arba šias paslaugas teikti asmeniui kombinuotai (pvz., teorinės žinios ir gebėjimai vėliau taikomi konkrečioje darbo vietoje). Likę atliktos regresijos rezultatai atliepia rezultatus, pateiktus 3.1 ir 3.2 skyriuose.

Viena pagrindinių išvadų yra ta, kad vienas profesinio mokymo paslaugai papildomai išleistas euras turi mažą įtaką tikimybei projektų dalyviams įsidarbinti. Įsidarbinimo tikimybių skirtumai tarp paslaugų, kurių vertė 500 Eur, ir paslaugų, kurių vertė 1 000 Eur, nėra dideli (žr. 1–2 pav.). Tai atliepia ir mokslinę literatūrą, kuri tokių skirtumų trūkumą įvardija kaip „placebo efektą“ (Beam, 2016). Dėl šio efekto pakanka bedarbiui parodyti, kad jis kažkam rūpi / yra įdomus, ir jis bus paskatintas intensyviau ieškoti darbo. Dėl tos priežasties būtų galima įtraukti daugiau asmenų į pigesnes profesinio mokymo programas ir mažiau į brangias.

Vienas iš klausimų, kuris buvo aptartas rezultatų skyriuje, yra tai, kodėl šansai įsidarbinti baigus profesinį mokymą kiekvienais metais mažėja. Vargu ar tai vyksta dėl profesinio mokymo kokybės smukimo. Vienas iš galimų aiškinimų – mažėjant nedarbo lygiui, mažėja ir motyvuotų bedarbių skaičius. Dėl tos priežasties mažiau likusių bedarbių net ir po paslaugų gavimo susiranda darbą. Todėl, vadovaujantis šia prielaida, kad profesinis mokymas yra efektyvesnis ekonominio nuosmukio laikotarpiais ir mažiau efektyvus ekonominio pakilimo laikotarpiais, rekomenduotina profesinio mokymo paslaugas vykdyti priešingu verslui ciklu (t. y. intensyviau vykdyti profesinį mokymą nuosmukio ir mažiau intensyviai – pakilimo laikotarpiais). Tai leistų ne tik padidinti paslaugų sąnaudų-efektyvumo santykį, bet ir labiau stabilizuoti ekonomiką: padidinti valstybės išlaidas recesijos metu ir sumažinti ekonominio augimo metu.

Taip pat verta pastebėti, kad interpretuojant statistinių modelių rezultatus, svarbu atskirti priežastinius ryšius. Tarptautinės studijos neparodo tvirto ryšio tarp įvairių aktyvių darbo rinkos politikos priemonių ir nedarbo lygio (McKenzie, 2017). Daugelis tyrimų (tarp jų – ir šis) neatsižvelgia į bendrosios rinkos pusiausvyros poveikį (pvz., asmuo, dalyvavęs mokymuose, įsidarbino pasinaudodamas pažintimis vietoj asmens, nedalyvavusio mokymuose ir tokiu būdu bendras nedarbo lygis nepasikeitė).

Tarptautiniai tyrimai parodo, kad kuo labiau valstybė yra ekonomiškai išsivysčiusi, tuo mažiau poveikio turi aktyvios darbo rinkos politikos priemonės (Kluve, et al., 2016). Tai svarbu, kadangi Lietuvos ekonomika auga. Tai taip pat gali būti vienas iš aiškinimų, kodėl bėgant metams profesinio mokymo paslauga turi mažesnį poveikį šansams įsidarbinti (žr. 3–4 pav.). Yra aiškinama, kad darbo rinkos politikos priemonės yra būtinos tada, kai iš esmės negalima patenkinti darbo rinkos poreikių (pvz., vyksta labai ilga recesija ar valstybėje yra labai prasta švietimo sistema). Kluve et al. teigimu, darbo rinka sugeba pakankamai gerai pasirūpinti pati savimi (priešingai nei mano politikai) ir kad tik 30 % šių tyrėjų tirtų paslaugų turėjo reikšmingą poveikį jaunimo užimtumo didinimui. Visgi, jų teigimu, kai aktyvios darbo rinkos politikos priemonės apima kelias paslaugas, tuomet padidėja priemonių sėkmė. Tokiu atveju įvairios programos geriau atitinka skirtingus žmonių poreikius. Jie taip pat teigia, kad detali paslaugų analizė po jų teikimo ir paslaugų tobulinimas, atsižvelgiant į tą analizę, gerina būsimų paslaugų sėkmę. Mūsų nuomone, šios įžvalgos taip pat galioja ir mūsų atliktai sąnaudų-efektyvumo analizei.

### Literatūros sąrašas

- Beam, E. (2016). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job fair attendance. *Journal of Development Economics* (120), 32-40.
- Fertig, M. &. (2015). *Cost-benefit analysis of remedial interventions for the long-term unemployed*. Luxembourg: European Commission.
- Hosmer Jr, D. W. (2013). *Applied logistic regression* (T. 398). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kluve, J., Puerto, S., Robalino, D. A., Romero, J., Rother, F., & Stöterau, J. (2016). Do Youth Employment Programs Improve Labor Market Outcomes? A Systematic Review. *Ruhr Economic Papers*, 648.
- Lars Behrenz, L. D. (2013). *Making the Business Case for Public Employment Services: Cost-benefit analysis and productive efficiency analysis*. European Commission. Brussels: European Commission.
- McKenzie, D. (2017). How effective are active labor market policies in developing countries? a critical review of recent evidence. *The World Bank Research Observer*, 32(2), 127-154.
- Mood, C. (2010). Logistic regression: Why we cannot do what we think we can do, and what we can do about it. *European sociological review*, 26(1), 67-82.
- Risør, B. W. (2017). Cost-effectiveness analysis of an automated medication system implemented in a Danish hospital setting. *Value in Health*, 20(7), 886-893.

## Sąnaudų-efektyvumo analizės 1 priedas

1 lentelė. Logistinės regresijos modelis su visais stebimais atvejais (be ISCO kodų)\*

| Projektas                                                  | „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ |                      | „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ |                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
|                                                            | Tikimybė                                       | Standartinė paklaida | Tikimybė                            | Standartinė paklaida |
| <b>Nepriklausomi kintamieji</b>                            |                                                |                      |                                     |                      |
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00021***                                     | (0.00004)            | 1.00023***                          | (0.00006)            |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00048***                                     | (0.00008)            | 1.00076***                          | (0.00019)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.98933***                                     | (0.00329)            | 0.98958*                            | (0.00577)            |
| Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99995                                        | (0.00016)            | 0.99978                             | (0.00033)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 8.51050***                                     | (0.74053)            | 8.36344***                          | (1.32917)            |
| Amžius                                                     | 0.99015***                                     | (0.00164)            | 0.93516***                          | (0.01236)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 1.21667***                                     | (0.04606)            | 1.18513***                          | (0.06590)            |
| Formalus / neformalus (NF) mokymai                         | 0.69681***                                     | (0.03294)            | 0.77243**                           | (0.08465)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2015                    | 0.92818                                        | (0.06547)            |                                     |                      |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 0.84387**                                      | (0.05875)            | 0.81300***                          | (0.06530)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 0.57482***                                     | (0.04261)            | 0.62441***                          | (0.05046)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.45365***                                     | (0.06198)            | 0.50657***                          | (0.08218)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.24677***                                     | (0.04907)            | 1.85404***                          | (0.11188)            |
| Sutartis (Trišalė)                                         | 1.92320***                                     | (0.08894)            | 3.43529***                          | (0.42915)            |
| Išsilavinimas = 2, aukštasis universitetinis               | 0.70985                                        | (0.50596)            | 1.29839                             | (0.36667)            |
| Išsilavinimas = 3, aukštesnysis                            | 0.35319                                        | (0.33004)            | 0.96255                             | (0.26583)            |
| Išsilavinimas = 4, neturi pradinio                         |                                                |                      |                                     |                      |
| Išsilavinimas = 5, pagrindinis bendrojo lavinimo           | 0.51806                                        | (0.21719)            | 0.78621                             | (0.32705)            |
| Išsilavinimas = 6, pagrindinis su profesine kvalif.        | 0.60966                                        | (0.25363)            | 0.59772*                            | (0.17229)            |
| Išsilavinimas = 7, pradinis bendrojo lavinimo              | 0.37960**                                      | (0.16285)            | 0.43242*                            | (0.21258)            |
| Išsilavinimas = 8, pradinis su profesine kvalif.           | 0.40588**                                      | (0.17060)            | 0.44663**                           | (0.16285)            |
| Išsilavinimas = 9, vidurinis bendrojo lavinimo             | 0.73033                                        | (0.30432)            | 0.86891                             | (0.25358)            |
| Išsilavinimas = 10, vidurinis su profesine kvalif.         | 0.82723                                        | (0.34354)            | 0.89507                             | (0.24438)            |
| Mokymo teikėjas = 2                                        | 1.46899                                        | (1.89271)            | 2.02818                             | (2.59897)            |
| Mokymo teikėjas = 3                                        |                                                |                      | 3.01155                             | (5.05772)            |
| Mokymo teikėjas = 4                                        | 0.89973                                        | (0.96496)            | 0.70627                             | (0.87672)            |
| Mokymo teikėjas = 5                                        | 1.74290                                        | (2.11040)            | 0.81391                             | (1.01504)            |
| Mokymo teikėjas = 6                                        | 0.45059                                        | (0.46815)            | 0.77928                             | (0.96730)            |
| Mokymo teikėjas = 7                                        | 0.50938                                        | (0.53187)            | 2.21993                             | (2.76708)            |
| Mokymo teikėjas = 8                                        | 0.40501                                        | (0.42075)            | 1.11991                             | (1.42120)            |
| Mokymo teikėjas = 9                                        | 0.74669                                        | (0.77738)            | 0.75294                             | (0.93490)            |
| Mokymo teikėjas = 10                                       | 0.65383                                        | (0.68907)            |                                     |                      |
| Mokymo teikėjas = 11                                       | 0.42231                                        | (0.43876)            | 0.81796                             | (1.49151)            |
| <b>Konstanta</b>                                           | 1.71842                                        | (1.93536)            | 12.91903*                           | (19.27545)           |
| <b>Atvejai (n)</b>                                         | 20,133                                         |                      | 7,316                               |                      |

\* 1 priedas turi daugiau atvejų, lyginant su 2 priedu, todėl rezultatų reikšmės gali skirtis (pavyzdžiui, kategorinių kintamųjų šansai gali skirtis tarp priedų rezultatų).

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## Sąnaudų-efektyvumo analizės 2 priedas

2 lentelė. Visos regresijos rezultatai su visais kategoriniais kintamaisiais.

| Projektas                                                  | „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ |                      | „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ |                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
|                                                            | Tikimybė                                       | Standartinė paklaida | Tikimybė                            | Standartinė paklaida |
| <b>Nepriklausomi kintamieji</b>                            |                                                |                      |                                     |                      |
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00019***                                     | (0.00005)            | 1.00026***                          | (0.00008)            |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00054***                                     | (0.00012)            | 1.00080***                          | (0.00027)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.98699***                                     | (0.00403)            | 0.98709*                            | (0.00726)            |
| Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99992                                        | (0.00023)            | 0.99949                             | (0.00051)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 7.85037***                                     | (0.86826)            | 5.41056***                          | (1.03854)            |
| Amžius                                                     | 0.99485**                                      | (0.00226)            | 0.92597***                          | (0.01583)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 1.31330***                                     | (0.07731)            | 1.18439*                            | (0.10492)            |
| Programos tipas (NF)                                       | 0.63621***                                     | (0.03883)            | 0.91038                             | (0.13502)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2015*                   | 0.89060                                        | (0.09646)            |                                     |                      |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 0.78861**                                      | (0.08392)            | 0.83917                             | (0.10300)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 0.53371***                                     | (0.05927)            | 0.65340***                          | (0.07990)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.42288***                                     | (0.07699)            | 0.57235***                          | (0.11757)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.23539***                                     | (0.06502)            | 1.72315***                          | (0.13750)            |
| Sutartis (Trišalė)                                         | 1.97914***                                     | (0.11987)            | 3.51507***                          | (0.57178)            |
| Išsilavinimas = 2, aukštasis universitetinis               | 1.18032                                        | (1.37936)            | 1.07110                             | (0.42785)            |
| Išsilavinimas = 3, aukštesnysis                            | 0.31044                                        | (0.32767)            | 0.91330                             | (0.35753)            |
| Išsilavinimas = 4, neturi pradinio                         |                                                |                      |                                     |                      |
| Išsilavinimas = 5, pagrindinis bendrojo lavinimo           | 0.66852                                        | (0.32749)            | 1.05666                             | (0.61359)            |
| Išsilavinimas = 6, pagrindinis su profesine kvalif.        | 0.81717                                        | (0.39690)            | 0.74487                             | (0.30406)            |
| Išsilavinimas = 7, pradinis bendrojo lavinimo              | 0.57982                                        | (0.29229)            | 0.35585                             | (0.23832)            |
| Išsilavinimas = 8, pradinis su profesine kvalif.           | 0.58169                                        | (0.28660)            | 0.61419                             | (0.32069)            |
| Išsilavinimas = 9, vidurinis bendrojo lavinimo             | 0.86483                                        |                      | 0.86963                             | (0.35688)            |
| Išsilavinimas = 10, vidurinis su profesine kvalif.         | 0.97890                                        | (0.47390)            | 0.85002                             | (0.32985)            |
| Mokymo teikėjas = 2                                        |                                                |                      | 3.45060                             | (4.87983)            |
| Mokymo teikėjas = 3                                        |                                                |                      |                                     |                      |
| Mokymo teikėjas = 4                                        | 1.68784                                        | (1.87857)            | 1.43330                             | (1.88433)            |
| Mokymo teikėjas = 5                                        | 3.35853                                        | (4.90583)            | 1.43447                             | (1.90164)            |
| Mokymo teikėjas = 6                                        | 0.69504                                        | (0.73013)            | 1.54035                             | (2.02414)            |
| Mokymo teikėjas = 7                                        | 0.87378                                        | (0.92683)            | 4.80696                             | (6.37442)            |
| Mokymo teikėjas = 8                                        | 0.66787                                        | (0.70146)            | 2.19787                             | (3.01156)            |
| Mokymo teikėjas = 9                                        | 1.10300                                        | (1.16294)            | 1.55684                             | (2.04643)            |
| Mokymo teikėjas = 10                                       | 0.97364                                        | (1.04627)            |                                     |                      |
| Mokymo teikėjas = 11                                       | 0.67554                                        | (0.70963)            | 0.22258                             | (0.44771)            |
| ISCO = 12                                                  | 2.16658**                                      | (0.79994)            | 0.47021                             | (0.29331)            |
| ISCO = 13                                                  | 1.39553                                        | (0.54895)            | 1.12095                             | (0.76835)            |
| ISCO = 14                                                  | 3.05787                                        | (2.26615)            | 1.01064                             | (1.20965)            |
| ISCO = 21                                                  | 1.88250                                        | (1.03168)            | 0.34675*                            | (0.22036)            |
| ISCO = 22                                                  | 2.01716                                        | (2.41320)            | 0.18799**                           | (0.13197)            |
| ISCO = 23                                                  | 0.79876                                        | (0.59197)            | 0.39843                             | (0.24065)            |
| ISCO = 24                                                  | 1.43052                                        | (0.36781)            | 0.47881                             | (0.25975)            |
| ISCO = 25                                                  | 1.26244                                        | (0.88305)            | 0.23943                             | (0.22395)            |
| ISCO = 26                                                  | 1.56854                                        | (1.14751)            | 0.34491                             | (0.23677)            |
| ISCO = 31                                                  | 0.99987                                        | (0.37656)            | 0.51787                             | (0.31962)            |
| ISCO = 32                                                  | 3.92459                                        | (4.25128)            | 0.38258                             | (0.48721)            |
| ISCO = 33                                                  | 1.07546                                        | (0.30073)            | 0.49278                             | (0.29993)            |
| ISCO = 34                                                  | 1.20493                                        | (0.55219)            | 0.94294                             | (0.72858)            |
| ISCO = 35                                                  | 0.57437                                        | (0.37161)            | 0.11080                             | (0.17849)            |
| ISCO = 41                                                  | 1.07962                                        | (0.39698)            | 0.55122                             | (0.34649)            |
| ISCO = 42                                                  | 2.12805*                                       | (0.87408)            | 2.17389                             | (2.64366)            |
| ISCO = 43                                                  | 0.99402                                        | (0.30070)            | 0.33959*                            | (0.20558)            |
| ISCO = 44                                                  | 0.61425                                        | (0.20590)            | 0.48737                             | (0.28592)            |
| ISCO = 51                                                  | 0.93651                                        | (0.22636)            | 0.61882                             | (0.33161)            |
| ISCO = 52                                                  | 1.19505                                        | (0.28139)            | 0.63785                             | (0.33392)            |
| ISCO = 53                                                  | 1.04580                                        | (0.42832)            | 0.83069                             | (0.53798)            |
| ISCO = 54                                                  | 1.28228                                        | (0.36360)            | 0.96809                             | (0.57502)            |
| ISCO = 61                                                  | 1.00748                                        | (0.34244)            | 0.59774                             | (0.36270)            |
| ISCO = 62                                                  | 1.34934                                        | (0.55364)            | 0.41287                             | (0.28176)            |
| ISCO = 63                                                  | 1.11368                                        | (0.94504)            | 0.34622                             | (0.37088)            |

| Projektas                       | „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ |                      | „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ |                      |
|---------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|
|                                 | Tikimybė                                       | Standartinė paklaida | Tikimybė                            | Standartinė paklaida |
| <b>Nepriklausomi kintamieji</b> |                                                |                      |                                     |                      |
| ISCO = 71                       | 0.97238                                        | (0.22707)            | 0.39634*                            | (0.20536)            |
| ISCO = 72                       | 1.12756                                        | (0.28547)            | 0.56255                             | (0.30294)            |
| ISCO = 73                       | 1.45057                                        | (0.54120)            | 0.28406*                            | (0.19763)            |
| ISCO = 74                       | 1.78047                                        | (0.73840)            | 0.42752                             | (0.26173)            |
| ISCO = 75                       | 0.92540                                        | (0.22017)            | 0.51626                             | (0.27333)            |
| ISCO = 81                       | 1.00977                                        | (0.25353)            | 0.41355                             | (0.22466)            |
| ISCO = 82                       | 0.85262                                        | (0.24824)            | 0.36229                             | (0.27213)            |
| ISCO = 83                       | 1.27131                                        | (0.30415)            | 0.78573                             | (0.40773)            |
| ISCO = 91                       | 0.73981                                        | (0.17722)            | 0.35531**                           | (0.18217)            |
| ISCO = 92                       | 0.95210                                        | (0.23103)            | 0.38121*                            | (0.20092)            |
| ISCO = 93                       | 0.94566                                        | (0.21689)            | 0.43101                             | (0.22163)            |
| ISCO = 94                       | 0.66849                                        | (0.20274)            | 0.36216*                            | (0.21692)            |
| ISCO = 95                       | 0.68925                                        | (0.70630)            | 0.20696                             | (0.32004)            |
| ISCO = 96                       | 0.62958**                                      | (0.14825)            | 0.24921***                          | (0.12715)            |
| <b>Konstanta</b>                | 1.07516                                        | (1.28100)            | 40.06509**                          | (71.22605)           |
| <b>Teisingai suklasifikuota</b> | 76.21%                                         |                      | 69.15%                              |                      |
| <b>Atvejai (n)</b>              | 12,373                                         |                      | 4,531                               |                      |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## Sąnaudų-efektyvumo analizės 3 priedas

3 lentelė. Projekto „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ analizė

| Nepriklausomi kintamieji                                   | Tikimybė   | Standartinė paklaida |
|------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00024*** | (0.00007)            |
| Įdarbinimas subsidijuojant (Eur)                           | 1.00041*** | (0.00004)            |
| Įdarbinimas subsidijuojant                                 | 3.31889*** | (0.61819)            |
| Parama bedarbių teritoriniam judumui (Eur)                 | 1.00306*   | (0.00170)            |
| Parama bedarbių teritoriniam judumui                       | 2.42180    | (1.46751)            |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00090*** | (0.00024)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.98051*** | (0.00691)            |
| Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99960    | (0.00049)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 4.95998*** | (0.89693)            |
| Amžius                                                     | 0.91920*** | (0.01001)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 0.98776    | (0.05584)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.42416*** | (0.07012)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 1.07476    | (0.05897)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 1.02330    | (0.06588)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.77184    | (0.13661)            |
| Išsilavinimas = 2, aukštasis universitetinis               | 0.93982    | (0.23688)            |
| Išsilavinimas = 3, aukštesnysis                            | 0.93795    | (0.23264)            |
| Išsilavinimas = 4, neturi pradinio                         | 1.82319    | (2.32664)            |
| Išsilavinimas = 5, pagrindinis bendrojo lavinimo           | 0.76648    | (0.22625)            |
| Išsilavinimas = 6, pagrindinis su profesine kvalif.        | 0.70502    | (0.18360)            |
| Išsilavinimas = 7, pradinis bendrojo lavinimo              | 0.73533    | (0.21922)            |
| Išsilavinimas = 8, pradinis su profesine kvalif.           | 0.73293    | (0.24158)            |
| Išsilavinimas = 9, vidurinis bendrojo lavinimo             | 0.97458    | (0.24498)            |
| Išsilavinimas = 10, vidurinis su profesine kvalif.         | 0.83710    | (0.20632)            |
| ISCO = 12                                                  | 0.78132    | (0.28198)            |
| ISCO = 13                                                  | 0.67143    | (0.22859)            |
| ISCO = 14                                                  | 1.11240    | (0.64242)            |
| ISCO = 21                                                  | 0.73091    | (0.26082)            |
| ISCO = 22                                                  | 0.60424    | (0.26048)            |
| ISCO = 23                                                  | 0.56974    | (0.21672)            |
| ISCO = 24                                                  | 0.77032    | (0.24242)            |
| ISCO = 25                                                  | 0.67854    | (0.41229)            |
| ISCO = 26                                                  | 0.48591    | (0.22418)            |
| ISCO = 31                                                  | 0.84138    | (0.30860)            |
| ISCO = 32                                                  | 1.62109    | (1.35304)            |
| ISCO = 33                                                  | 0.56041*   | (0.19631)            |
| ISCO = 34                                                  | 0.66923    | (0.30001)            |
| ISCO = 35                                                  | 0.35544    | (0.26199)            |
| ISCO = 41                                                  | 0.62677    | (0.24624)            |
| ISCO = 42                                                  | 0.56809    | (0.32173)            |
| ISCO = 43                                                  | 0.55261*   | (0.19516)            |



| Nepriklausomi kintamieji | Tikimybė    | Standartinė paklaida |
|--------------------------|-------------|----------------------|
| ISCO = 44                | 0.80584     | (0.29047)            |
| ISCO = 51                | 0.78286     | (0.24348)            |
| ISCO = 52                | 0.81328     | (0.24854)            |
| ISCO = 53                | 0.56430     | (0.22103)            |
| ISCO = 54                | 0.82356     | (0.28334)            |
| ISCO = 61                | 0.51144*    | (0.18083)            |
| ISCO = 62                | 0.62704     | (0.26846)            |
| ISCO = 63                | 0.23100*    | (0.18396)            |
| ISCO = 71                | 0.60673*    | (0.18214)            |
| ISCO = 72                | 0.72165     | (0.22289)            |
| ISCO = 73                | 0.73253     | (0.34032)            |
| ISCO = 74                | 0.63579     | (0.21878)            |
| ISCO = 75                | 0.73303     | (0.22665)            |
| ISCO = 81                | 0.58276*    | (0.18587)            |
| ISCO = 82                | 0.64839     | (0.29778)            |
| ISCO = 83                | 0.96508     | (0.29009)            |
| ISCO = 91                | 0.50196**   | (0.15003)            |
| ISCO = 92                | 0.42216***  | (0.12965)            |
| ISCO = 93                | 0.57413*    | (0.17178)            |
| ISCO = 94                | 0.45840**   | (0.16007)            |
| ISCO = 95                | 0.27455     | (0.28936)            |
| ISCO = 96                | 0.33909***  | (0.10100)            |
| Konstanta                | 67.94082*** | (50.95714)           |
| Atvejai (n)              | 10,271      |                      |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## Sąnaudų-efektyvumo analizės 4 priedas

4 lentelė. Projekto „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ analizė

| Nepriklausomi kintamieji                                   | Tikimybė   | Standartinė paklaida |
|------------------------------------------------------------|------------|----------------------|
| Mokymo paslaugų išlaidų mokėjimas (Eur)                    | 1.00014*** | (0.00005)            |
| Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas (Eur)                        | 1.00029*** | (0.00005)            |
| Darbo įgūdžių įgijimo rėmimas                              | 4.16427*** | (0.55068)            |
| Darbo rotacija (Eur)                                       | 1.00027    | (0.00027)            |
| Darbo rotacija                                             | 3.73807**  | (1.94552)            |
| Profesinis mokymas (neįtrauktas)                           |            |                      |
| Mokymo stipendija (Eur)                                    | 1.00062*** | (0.00011)            |
| Privalomo sveikatos patikrinimo kompensacijos išmoka (Eur) | 0.97694*** | (0.00377)            |
| Apgyvendinimo išlaidų išmoka (Eur)                         | 0.99992    | (0.00022)            |
| Profesinis mokymas: baigė                                  | 8.01635*** | (0.84712)            |
| Amžius                                                     | 0.99394*** | (0.00193)            |
| Lytis (Moteris)                                            | 1.26897*** | (0.06418)            |
| Savivaldybė (Miestas)                                      | 1.20377*** | (0.05415)            |
| Konsultavimas ir profesinis orientavimas                   | 1.06074    | (0.07456)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2015                    | 0.75962*** | (0.07859)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2016                    | 0.65980*** | (0.06728)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2017                    | 0.46659*** | (0.04898)            |
| Metai, kada skirtas finansavimas = 2018                    | 0.32156*** | (0.05635)            |
| Išsilavinimas = 2, aukštasis universitetinis               | 0.60792    | (0.47811)            |
| Išsilavinimas = 3, aukštesnysis                            | 0.52653    | (0.52554)            |
| Išsilavinimas = 4, neturi pradinio                         |            |                      |
| Išsilavinimas = 5, pagrindinis bendrojo lavinimo           | 0.55795    | (0.23357)            |
| Išsilavinimas = 6, pagrindinis su profesine kvalif.        | 0.66963    | (0.27688)            |
| Išsilavinimas = 7, pradinis bendrojo lavinimo              | 0.45827*   | (0.19870)            |
| Išsilavinimas = 8, pradinis su profesine kvalif.           | 0.48211*   | (0.20261)            |
| Išsilavinimas = 9, vidurinis bendrojo lavinimo             | 0.73435    | (0.30460)            |
| Išsilavinimas = 10, vidurinis su profesine kvalif.         | 0.79409    | (0.32730)            |
| ISCO = 12                                                  | 2.21530**  | (0.68806)            |
| ISCO = 13                                                  | 1.59081    | (0.53932)            |
| ISCO = 14                                                  | 2.07248    | (1.21377)            |
| ISCO = 21                                                  | 1.39691    | (0.61234)            |
| ISCO = 22                                                  | 2.84743    | (3.30146)            |
| ISCO = 23                                                  | 0.72325    | (0.46469)            |
| ISCO = 24                                                  | 1.54538*   | (0.34830)            |
| ISCO = 25                                                  | 1.43055    | (0.86200)            |
| ISCO = 26                                                  | 2.66066    | (1.82169)            |
| ISCO = 31                                                  | 1.20242    | (0.39973)            |

| <b>Nepriklausomi kintamieji</b> | <b>Tikimybė</b> | <b>Standartinė paklaida</b> |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| ISCO = 32                       | 5.91217         | (6.44285)                   |
| ISCO = 33                       | 1.24510         | (0.30588)                   |
| ISCO = 34                       | 1.30753         | (0.52105)                   |
| ISCO = 35                       | 0.68475         | (0.37275)                   |
| ISCO = 41                       | 1.16963         | (0.37322)                   |
| ISCO = 42                       | 2.02329**       | (0.71974)                   |
| ISCO = 43                       | 1.14957         | (0.30163)                   |
| ISCO = 44                       | 0.90695         | (0.27149)                   |
| ISCO = 51                       | 1.19274         | (0.25566)                   |
| ISCO = 52                       | 1.32057         | (0.27451)                   |
| ISCO = 53                       | 1.46407         | (0.53963)                   |
| ISCO = 54                       | 1.64919**       | (0.41655)                   |
| ISCO = 61                       | 1.10505         | (0.32373)                   |
| ISCO = 62                       | 1.36423         | (0.46483)                   |
| ISCO = 63                       | 1.34030         | (1.11472)                   |
| ISCO = 71                       | 1.16052         | (0.23960)                   |
| ISCO = 72                       | 1.45937*        | (0.32475)                   |
| ISCO = 73                       | 1.77779*        | (0.58357)                   |
| ISCO = 74                       | 1.95675*        | (0.67224)                   |
| ISCO = 75                       | 1.17572         | (0.24720)                   |
| ISCO = 81                       | 1.22428         | (0.27188)                   |
| ISCO = 82                       | 0.87687         | (0.22424)                   |
| ISCO = 83                       | 1.58982**       | (0.33626)                   |
| ISCO = 91                       | 0.90885         | (0.19292)                   |
| ISCO = 92                       | 1.16530         | (0.24890)                   |
| ISCO = 93                       | 1.14660         | (0.23243)                   |
| ISCO = 94                       | 0.87225         | (0.23704)                   |
| ISCO = 95                       | 0.84924         | (0.70565)                   |
| ISCO = 96                       | 0.76981         | (0.16023)                   |
| <b>Konstanta</b>                | 0.66039         | (0.31735)                   |
| <b>Atvejai (N)</b>              | 15,152          |                             |

Šaltinis: „Visionary Analytics“.

## 6 PRIEDAS: Užsienio atvejo studijos

### Estijos atvejo studija

#### 1. Kokios investicijų priemonės pasirenkamos analogiškiems tikslams pasiekti kitose ES valstybėse:

- Ar mokymai yra tinkamiausia veikla nurodytam tikslui(-ams)?
- Ar jie yra tinkamiausia veikla nurodytai tikslinei(-ėms) grupei(-ėms)?
- Jei ne, kokios yra alternatyvios veiklos ir kodėl joms yra teikiamas prioritetas?

2014–2020 m. ES sanglaudos fondų veiksmų programoje (VP) diskriminacijos darbo rinkoje problemų sprendimas numatytas kaip horizontalus principas.<sup>253</sup> Interviu respondentų teigimu, visos ESF finansuojamos priemonės (įskaitant mokymus) turėtų atsižvelgti į šį principą.

VP aiškiai pabrėžia socialinės įtraukties didinimą bei kovą su skurdu ir įvairiomis diskriminacijos formomis kaip antrosios prioritetinės krypties investicinį prioritetą. Priemonių, numatytų šiai prioritetinei kryptčiai įgyvendinti, formuluotė gali būti plačiai interpretuojama ir neaptaria mokymo veiklų. Tačiau, interviu respondentų teigimu, mokymai sudaro finansuojamų priemonių pagrindą. Vis dėlto respondentai negalėjo palyginti mokymų bei kitų ESF remiamų veiklų, skirtų socialinės įtraukties skatinimui, svarbos. Taip yra todėl, kad šios priemonės yra vykdomos kaip bendro aktyvių darbo rinkos politikos (ADRP) priemonių (pvz., konsultavimas, darbo paieška, vaikų priežiūra ir pan.) paketo dalis. Anot vieno iš respondentų, „nors mokymai yra labai svarbūs, jie sudaro tik vieną šio paketo dalių, todėl mažai tikėtina, kad be papildomų intervencijų jie galėtų sukurti teigiamą poveikį“.

Europos Komisija (EK) yra identifikavusi ne vieną ESF finansuojamą gerosios praktikos intervenciją Estijoje. Dauguma šių intervencijų yra nukreiptos į socialinės įtraukties didinimą bei vykdo mokymus kitų paramos paslaugų pakete. Pavyzdžiui, projektui „Labiau kvalifikuota darbo jėga – saugesnė visuomenė“ (angl. *More qualified workforce – more secure society*), kuriame siekiama įgyvendinti buvusių kalinių resocializaciją, buvo skirta apie vieną milijoną eurų ESF lėšų.<sup>254</sup> Buvę kaliniai buvo apmokyti įvairiose srityse, įskaitant siuvimą, mokasinių surinkimą, suvirinimą, dažymą bei medžio apdirbimą. Be to, kompanijos, pasamdžiusios projekto dalyvius, gavo darbo užmokesčio subsidijas. Kalbant apie intervencijos rezultatus, 64 % dalyvių (659 žmonės) išliko darbo rinkoje po projekto pabaigos. Kitas sėkmingos intervencijos pavyzdys yra „Welcome“ programa, kuri yra finansuojama ESF, AMIF ir valstybės biudžeto.<sup>255</sup> Ši programa – tai sudėtinis veiksmų planas, teikiantis paramą naujai atvykusiems migrantams ir tokiu būdu prisidedantis prie jų visuomeninės integracijos. Programa suteikia informaciją apie Estijos visuomenę ir valstybę bei siūlo estų kalbos kursus pradedantiesiems.

#### 2. Kokia yra kitų šalių geroji patirtis, užtikrinant mokymų kokybę ir efektyvumą?

2.1. Ar mokymų kokybei užtikrinti naudojami tinkamiausi ištekliai (ekspertinis vertinimas, remiantis prieinama informacija, ar, pavyzdžiui, mokoma reikiamų kompetencijų, ar lektoriai yra kvalifikuoti ir patyrę, mokymosi infrastruktūra, metodai ir priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą)?

Interviu respondentų teigimu, didžiausia ESF fondų, skirtų mokymams, dalis yra skiriama formaliajam mokymui, kuris yra vykdomas naudojant Švietimo ir mokslo ministerijos infrastruktūrą. Vykdamas tokio tipo mokymus, turėtų būti vadovaujamas bendromis ministerijos nuostatomis. Kol kas nebuvo atliktas vertinimas, parodantis būtent ESF remiamiems mokymams skirtos infrastruktūros, o ne Estijos švietimo ir mokymo sistemos kokybę. Respondentų manymu, ESF finansuojamoms formaliojo mokymo priemonėms yra būdingos tos pačios problemos kaip ir Estijos švietimo ir mokymo sistemos: senėjanti mokytojų darbo jėga, poreikis atnaujinti infrastruktūrą bei pagerinti valdymą regioniniu bei savivaldos lygmeniu ir t. t. Šiame kontekste svarbu paminėti, kad 2014–2020 m. laikotarpiu ES yra įsipareigojusi investuoti daugiau nei 800 milijonų eurų į Švietimo ir mokslo ministerijos valdymą.<sup>256</sup> Apie ketvirtadalį šių lėšų yra suplanuota finansuoti iš ESF, iš kurių didžioji dalis bus skirta mokymo kokybei gerinti:

- 35 % lėšų (70 milijonų eurų) yra suplanuotos bendrojo ugdymo ir profesinių mokyklų mokytojų, su jaunimu dirbančių bei kitų personalo darbuotojų profesiniam tobulinimui;
- 25 % lėšų (51 milijonas eurų) yra suplanuotos stažuočių sistemai modernizuoti.

Pagrindinė institucija, atsakinga už ESF finansuojamas neformalaus mokymo priemones, yra Viešoji įdarbinimo tarnyba. Šių mokymų įgyvendinimui naudojami du instrumentai – viešieji pirkimai bei mokymams skirti čekiai:

<sup>253</sup> Žr. ESF Ex post Evaluation Synthesis 2007-2013 Country Report – Estonia, prieinamas adresu:

<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=ESFex-post2007-2013&mode=advancedSubmit&langId=en&policyArea=&type=0&country=0&year=0> [žiūrėta 2018 10 12].

<sup>254</sup> Žr.: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=46&langId=en&projectId=441> [žiūrėta 2018 10 12].

<sup>255</sup> Žr.: <https://www.settleinestonia.ee/mod/page/view.php?id=262> [žiūrėta 2018 10 12].

<sup>256</sup> Žr. <https://www.hm.ee/en/structural-funds> [žiūrėta 2018 10 12].

- Mokymų viešųjų pirkimų atveju Viešojo įdarbinimo tarnyba įvertina darbo ieškančių asmenų poreikius bei skiria jiems tam tikrus mokymus. Respondentų teigimu, šių mokymų kokybę padeda užtikrinti konkurso sąlygos bei pareiškėjų atranka;
- Čekių pagrindu vykdomi mokymai yra instrumentas, kuriuo naudojamos Tarnyba dviejų metų periodui skiria darbo ieškantiems asmenims 2 500 Eur bei rekomenduoja jų poreikius atitinkančius mokymus. Tuomet bedarbiai gali patys pasirinkti mokymų teikėjus iš Tarnybos pateikto partnerių sąrašo. Mokymų partneriai yra kasmet atrenkami atviro konkurso būdu, kai visi kandidatai gali teikti pasiūlymus. Šiuo metu yra apie 400 mokymų partnerių, įskaitant universitetus, profesines mokyklas bei privačias mokymus teikiančias įmones. Partneriai turi atitikti Suaugusiųjų švietimo įstatymą.<sup>257</sup>
- Neseniai atliktas tyrimas apie estų kalbos suaugusiųjų mokymus<sup>258</sup> įvertino neformaliojo mokymo priemonių, skirtų bedarbiams, kokybę. Ši iniciatyva yra administruojama Viešosios įdarbinimo tarnybos ir bendrai finansuojama Estijos nedarbo draudimo fondo (EUIF) bei ESF. Tyrime teigiama, kad EUIF atstovai bei Kalbos inspekcija teigiamai įvertino mokymų kokybę. Be to, dauguma dalyvių buvo patenkinti mokymais – bendras pasitenkinimo lygis skirtingais mokymų aspektais vidutiniškai siekė 75 %. Tarp 84 % ir 92 % dalyvių buvo patenkinti užsiėmimų dažnumu, laiku bei mokytojo profesionalumu. Dalyviai buvo mažiausiai patenkinti mokymo metodologija ir bendra mokymų apimtimi, tačiau nenurodė konkrečių to priežasčių. Taip pat tyrime nurodoma, kad buvo mažai mokymo programų, kurios tenkintų senyvo bei pensinio amžiaus žmonių poreikius.

ESF taip pat remia mokymus, administruojamus Užsienio paramos įgyvendinimo departamento prie Finansų ministerijos. Šis departamentas yra viena iš aštuonių institucijų, kuri užsiima ESF bei kitų struktūrinių fondų finansuojamų priemonių administravimu. Pagrindinė departamento funkcija yra ESF priemonių, priklausančių 12-ai prioritetinei krypčiai, kuria siekiama pagerinti valstybinių institucijų gebėjimus, administravimas. Valstybės tarnautojų, atsakingų už ESF veiklų administravimą bei įgyvendinimą, mokymai darbo vietoje yra viena iš šio departamento administruojamų veiklų. Respondentų teigimu, šie mokymai buvo aukštos kokybės ir prisidėjo prie labai svarbių gebėjimų ugdymo, pavyzdžiui, IRT įgūdžių, veiklos stebėsenos, mažumų kalbos ir t. t.

## 2.2. Kokios priemonės taikomos siekiant užtikrinti mokymų kokybę (pavyzdžiui, ar vertinama visų (o ne pavienių) mokymo veiklų kokybė, ar lyginama skirtingų mokymų kokybė)?

Visų ESF priemonių stebėseną bei vertinimą yra atliekamas programos lygmeniu. Ši veikla yra administruojama aštuonių institucijų, prižiūrinčių ESF finansavimo įgyvendinimą šio instrumento srityse. Remdamasi šia informacija, kiekviena institucija pateikia metinę stebėsenos ataskaitą konkrečioje srityje. Šios ataskaitos kartu su stebėsenos duomenimis yra siunčiami į vadovaujančią instituciją – Estijos finansų ministeriją. Ministerija paruošia metines stebėsenos ataskaitas, skirtas VP, apimančias Europos regioninės plėtros fondo (ERPF), Europos socialinio fondo (ESF) ir Sanglaudos fondo (SF) investicijas.

Šio proceso metu su mokymu susijusios veiklos yra vykdomos horizontaliai. Taip daroma todėl, kad ESF finansuojamos programos apima daugybę veiklos sričių, o mokymai sudaro tik vieną iš ADRP priemonių. Veiklos lygmeniu taikomi specifiniai reikalavimai tam, kad būtų surinkti stebėsenai reikalingi duomenys, kurie yra būtini įvertinti mokymui skirtų priemonių efektyvumą. Respondentų manymu, veiklos lygmeniu mokymo veiklų stebėseną atlieka naudos gavėjai, pranešantys institucijoms apie įvykdytą biudžetą, mokymuose dalyvavusiųjų skaičių, dalyvių pasitenkinimo lygį (remiantis apklausų duomenimis) ir t. t.

Respondentų teigimu, Viešojo įdarbinimo tarnyba (PES), kuri yra viena iš investicijų gavėjų, naudoja kelis kokybės užtikrinimo įrankius. Pavyzdžiui, jos atstovai kartu su tos srities ekspertais vyksta į mokymų patikras. Vienas iš tokių pavyzdžių yra estų kalbos mokymai – siekiant užtikrinti šios veiklos kokybę, PES bendradarbiauja su Kalbos inspekcija, kuri tikrina kursų suderinamumą bei mokymų teikėjų kvalifikaciją. Patikros vietoje metu Tarnybos bei Inspekcijos atstovai atlieka paslaugų teikėjo auditą ir, jei įmonė neturi reikalingos lincencijos ar kompetencijų, Kalbos inspekcija laikinai perima kurso valdymą, o PES nutraukia sutartį.

Kitas būdas, kuriuo PES vertina mokymų kokybę, yra reguliarus grįžtamojo ryšio iš dalyvių užtikrinimas (pvz., dalyviams siunčiama bandomoji apklausa, susijusi su mokymų kokybe bei paslaugų teikėjo kompetencijomis). Tais atvejais, kai dalyviai skundžiasi mokymų turiniu, PES praneša apie tai Švietimo ir mokslo ministerijai. Tuomet Ministerija tikrina mokymo programą ir vertina jos suderinamumą su Suaugusiųjų švietimo įstatymu. Radus neatitikimų, PES gali nutraukti sutartį.

Be to, siekiant užtikrinti, kad mokymo veiklos atitinka darbo rinkos pokyčius, VP numatyta sukurti darbo paklausos stebėsenos ir prognozavimo sistemą.<sup>259</sup> Siekiant šio tikslo įgyvendinimo Švietimo ir mokslo ministerija sukūrė prognozavimo įrankį „OSAKA“, kurio tikslas yra prognozuoti įgūdžių poreikius ir tokiu būdu suteikti

<sup>257</sup> Žr. Suaugusiųjų švietimo įstatymą, prieinamas adresu: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/529062015007/consolide> [žiūrėta 2018 10 12].

<sup>258</sup> Kallas, K., Kallaste, E. And Anspal, S. (2018). Estonian Language Training for Adults with Other Native Languages as Part of Estonian Integration and Employment Policy: Quality, Impact and Organisation.

<sup>259</sup> Žr. ESF Ex post Evaluation Synthesis 2007-2013 Country Report – Estonia.

papildomos informacijos planuojant švietimo bei mokymo priemones (įskaitant ESF finansuojamas priemones). Pagrindinis šio įrankio finansavimo šaltinis – ESF.<sup>260</sup> Pirmą kartą „OSAKA“ buvo išbandyta 2016 m. bei formaliai įdiegta kokybės užtikrinimo sistemoje 2018 m. Remdamasis Estijos ekonominių sektorių apžvalga, šis įrankis pateikia rekomendacijas švietimo sistemai. Šios rekomendacijos integruojamos į profesinio mokymo įstaigų veiklos rezultatų kriterijus. Pavyzdžiui, rekomendacijos, pateiktos po pirmojo „OSAKA“ bandymo, nurodo, be kitų dalykų, iki 2020 m. 1,5 karto padidinti IRT profesionalų skaičių ir užtikrinti, kad 70 % šioje srityje besimokančiųjų įgytų kvalifikaciją.

2.3. Ar mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (ekspertinis vertinimas, remiantis prieinama informacija, ar, pavyzdžiui, lėšos skiriamos veikloms, kurios būtinos priemonės tikslams pasiekti, vykdomi mokymai yra optimalūs savo trukme, forma, turiniu, metodais ir kt. atsižvelgiant į tikslinės grupės poreikius, mokymų kaštų-naudos santykis yra didesnis nei alternatyvių veiklų)?

2007–2013 m. laikotarpio ESF paramos paskesnis vertinimas<sup>261</sup> iškėlė klausimus dėl duomenų, kurie gali būti naudojami intervencijos efektyvumo vertinimui, trūkumo. Kalbant apie ESF remiamus mokymus, ši spraga yra dar didesnė. Interviu respondentai nebuvo linkę pateikti savo skaičiavimų motyvuodami tuo, kad nėra skaitė nė vienos studijos, kurioje būtų pateikta ESF finansuotų mokymų sąnaudų efektyvumo analizė.

Dėl duomenų trūkumo, minėtasis paskesnis vertinimas pateikė tik apytikslius skaičiavimus apie kelias iš mokymo sričių (žiūrėti lentelę toliau), remiantis neišsamią informaciją, gautą iš keleto Socialinių reikalų ministerijos kelių anksčiau atliktų vertinimų (prieinamų tik estų kalba). Skaičiavimai rodo, kad kai kuriais atvejais vienam dalyviui skirtos išlaidos viršija numatytas išlaidas.

| Veikla                                                                    | Planuojamos vienam dalyviui skirtos išlaidos (eurais) | Vienam dalyviui skirtos išlaidos (eurais) |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Savivaldybės socialinių darbuotojų / plėtros vadovų mokymai               | 49                                                    | 61                                        |
| Bylos valdymo sistemos mokymai savivaldybės socialiniams darbuotojams     | 529                                                   | 512                                       |
| STAR bei bylos valdymo sistemos mokymai                                   | 75                                                    | 78                                        |
| Vaikų priežiūros darbuotojų mokymai (su sunkiomis ir rimtomis negaliomis) | 336                                                   | 336                                       |
| Pagalbinio personalo mokymai                                              | 451                                                   | 511                                       |
| Pagyvenusių žmonių slaugymo institucijų personalo mokymai                 | 316                                                   | 212                                       |

Šaltinis: European Commission (2015), ESF Ex post Evaluation Synthesis 2007-2013, Country Report – Estonia.

Dar vieną apskaičiavimą galima gauti iš programos „Mokymasis darbo vietoje ir suaugusiųjų švietimo plėtra“ (angl. *Work-related training and development of adult education*, (WRT)) biudžeto. Ši nacionalinė programa yra nukreipta į profesinį mokymą ir yra iš dalies finansuojama ESF. Nuo 2015 m. pagal dalyvių skaičių ir išlaidas WRT buvo viena didžiausių ESF intervencijų. Skaičiavimai rodo, kad nuo 2014 m. vidutinės vienam dalyviui skirtos išlaidos buvo 190 eurų – tai apie 14 % mažesnė suma nei 2009 m.

| Metai | ESF finansavimas (miljonai eurų) | Dalyvių skaičius | Vienam dalyviui skirtos išlaidos (eurais) |
|-------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------------|
| 2009  | 1,08                             | 4 900            | 220                                       |
| 2010  | 2,52                             | 11 900           | 212                                       |
| 2011  | 1,71                             | 8 600            | 199                                       |
| 2012  | 1,008                            | 4 900            | 206                                       |
| 2013  | 0,5                              | 2 600            | 192                                       |
| 2014  | 1,46                             | 7 700            | 190                                       |

Šaltinis: Adapted from Praxis (2015), Counterfactual Impact Evaluation (CIE) of Estonian Adult Vocational Training Activity.

Palygindamas programos dalyvio situaciją darbo rinkoje prieš ir po mokymų, kontrafaktinis poveikio vertinimas parodė, kad investicinė šios intervencijos grąža buvo palyginti maža. Šie mokymai neprisidėjo prie aukštesnio įsidarbinimo lygio ar ilgesnės įsidarbinimo trukmės. Vis dėlto analizė parodė, kad praėjus vieneriems ar dvejiems metams po mokymų mėnesinė asmens alga vidutiniškai padidėjo 30–40 eurų (5–6 % pokytis lyginant su alga, gauta prieš mokymus).

Taip pat įžvalgų apie ESF finansuojamų mokymų sąnaudas ir naudą pateikia anksčiau minėtas tyrimas apie estų kalbos suaugusiųjų mokymus. Apskritai mokymų dalyviai teigiamai įvertino kursų poveikį estų kalbos įgūdžių tobulinimui – 90 % dalyvių teigė, kad jų įgūdžiai patobulėjo dėl mokymų. Visgi trečdalis mokymus pradėjusių žmonių nedalyvavo kalbos lygio nustatymo egzamine. Didelis egzamino nelaikiusiųjų skaičius gali reikšti, kad mokymų pabaigoje žmonės nesijautė pasiruošę egzaminui arba kad egzamino laikymas nebuvo jų priežastis

<sup>260</sup> Žr.: European Commission (2017), Education and Training Monitor 2017 – Estonia, prieinamas adresu: [https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2017-ee\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2017-ee_en.pdf) [žiūrėta 2018 10 12].

<sup>261</sup> Žr. ESF Ex post Evaluation Synthesis 2007-2013 Country Report – Estonia.



lankyti mokymus. Be to, mažiau nei pusė dalyvių (43 %) buvo dirbę srityje, kurioje reikalaujama estų kalbos įgūdžių, ir maždaug pusei iš jų nepakako mokymuose įgytų įgūdžių darbui. Pagrindinė problema buvo nepakankamas komunikacijos įgūdžių patobulėjimas. Taip pat didelė dalis dalyvių įvertino savo žodyną (68 %) bei rašymo įgūdžius (32 %) kaip nepakankamus darbui netgi pasibaigus mokymams.

Tyrimas taip pat atskleidžia, kad mokymai turėjo „blokavimo“ poveikį, kuris tęsėsi keletą mėnesių. Tai reiškia, kad dalyviai buvo mažiau linkę ateiti į darbo rinką, kadangi tuo metu lankė kursus (t. y. jie neieškojo darbo arba atidėjo savo įsidarbinimą tam, kad galėtų pabaigti mokymus). Šis poveikis dinga praėjus septyniems aštuoniems mėnesiams nuo kurso pradžios, o nuo dešimto mėnesio įgyti kalbos įgūdžiai turėjo teigiamą poveikį įsidarbinimui, tačiau ne pajamoms. Tyrime pateikiama išvada, kad naudos-sąnaudų santykio atžvilgiu mokymai atsiėjo visuomenei brangiau nei buvo gauta naudos, kylančios iš aukštesnių įsidarbinimo rodiklių.

Praeitu programavimo laikotarpiu (2007–2013) Estijos nedarbo draudimo fondas (EUIF) atliko darbo rinkos mokymų, bendrai finansuojamų ESF, poveikio vertinimą.<sup>262</sup> Vertinime buvo pasitelkta kontrafaktinė analizė, siekiant išmatuoti 2009–2010 m. vykusių įsidarbinimui ir pajamų augimui skirtų mokymų, poveikį, bei atlikti sąnaudų-naudos analizę. Poveikio vertinimas parodė, kad profesiniai mokymai turėjo teigiamą poveikį pajamoms bei įsidarbinimui tiek 2009, tiek 2010 m. Abiejose imtyse mokymų poveikis išaugo per pirmuosius metus. Konkrečiau, praėjus metams nuo mokymų, asmenys, baigę mokymus 2009 m., uždirbo beveik 50 EUR daugiau (t. y. beveik trečdaliu daugiau nei kontrolinė grupė), o tie, kurie baigė mokymus 2010 m., uždirbo maždaug 90 EUR daugiau (beveik 50 % daugiau nei kontrolinė grupė), lyginant su kontroline grupe.

Sąnaudų-naudos analizė, naudota profesinių mokymų tyrime, atskleidė, kad nauda visuomenė viršijo sąnaudas aštuntame mėnesyje po mokymų pabaigos. Pajamų ir išlaidų palyginimas viešajame sektoriuje parodė, kad išsilyginimas buvo pasiektas šešiolikto mėnesyje. Po dvejų metų naudos ir sąnaudų santykis visuomenės lygmeniu buvo 4:1. Tai reiškia, kad kiekvienas investuotas euras atnešė 4 eurus visuomenei. Šis santykis viešajame sektoriuje buvo 1,63, t. y. vienas investuotas euras atnešė 1,63 EUR naudos.

2.4. Ar yra konkrečios priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti ir įvertinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą (jei informacija yra prieinama, tikrinama, ar, pavyzdžiui, šalis naudoja kaštų-naudos ar sąnaudų-efektyvumo metodus ir (ar) kitaip vertina mokymų grynusius nuostolius, radus pateikiami susiję pavyzdžiai)?

Siekiant kompleksiskai išanalizuoti ESF finansuojamas mokymo veiklas, nebuvo atlikta nei kaštų naudos, nei sąnaudų efektyvumo analizė. Vis dėlto esama individualių ESF finansuojamų programų skaičiavimų. Pavyzdžiui, 2015 m. EK Užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinis direktoratas, bendradarbiaudamas su Estijos švietimo ir mokslo ministerija, užsakė Kontrafaktinį Estijos suaugusiųjų profesinio mokymo poveikio vertinimą.<sup>263</sup> Pagrindinis šio vertinimo tikslas buvo skatinti kontrafaktinio poveikio vertinimo (CIE) naudojimą, vertinant ministerijos ESF intervencijas.<sup>264</sup> Siekiant parodyti praktinę kontrafaktinio poveikio vertinimo naudą, vertinimas, remdamasis šiuo metodu, taip pat įvertino programą „Mokymasis darbo vietoje ir suaugusiųjų švietimo plėtra“ (žiūrėti aukščiau esančių pastraipų).

Vienas svarbiausių šio vertinimo tikslų buvo įvertinti, ar ESF vadovaujančių institucijų surinkti duomenys yra pakankami kontrafaktiniam poveikio vertinimui atlikti. Vertinimas parodė, kad individualaus lygmens duomenys, kurie yra būtini atlikti mokymų poveikio vertinimą, nebuvo renkami ir laikomi centralizuotai. Šių rezultatų kontekste vertintojai pakvietė vadovaujančias institucijas harmonizuoti duomenų surinkimą (žiūrėti toliau esančių lentelę) tarp visų aštuonių agentūrų, administruojančių ES investicijas šalyje.

1. Turį būti renkami duomenys apie patvirtintų ir atmestų paraiškų teikėjus. Šiuo metu duomenys apie atmestų paraiškų teikėjus nėra renkami.
2. Jei paraiškų nepateikusių žmonių skaičius yra per mažas tam, kad būtų sudaryta lyginamoji (kontrolinė) grupė, turi būti sukurta atskira grupė iš, pavyzdžiui, Eurostato Darbo jėgos tyrimo duomenų.
3. Siekiant gauti informaciją apie buvusius ir būsimus darbo rinkos kintamuosius (pvz., pajamos ir darbdavių skaičius), duomenys apie dalyvaujančius ir nedalyvaujančius mokymuose turėtų būti sujungti su Estijos mokesčių ir mitybų tarnybos duomenimis.
4. Be to, duomenų sujungimas su Estijos nedarbo draudimo fondo (EUIF) registro duomenimis padėtų gauti tikslesnę informaciją apie mokymuose dalyvaujančius ir nedalyvaujančius žmones, kurie yra užregistruoti kaip bedarbiai ir yra naudojęsi EUIF paslaugomis bei gavę bedarbio pašalpas (pvz., duomenys apie nedarbo trukmę, bedarbio pašalpos išrašas, dalyvavimas mokymuose ar kitose ADRP priemonėse).
5. Siekiant gauti informaciją apie išankstines bei nedarbingumo pensijas, mokymuose dalyvavusių ir nedalyvavusių duomenys gali būti sujungti su Nacionalinės Estijos socialinio draudimo tarnybos (ee. *Sotsiaalkindlustusamet*) registro

<sup>262</sup> Estonian Unemployment Insurance Fund (2011). Impact Evaluation of Labour Market Training. Prieinama adresu: [https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/Impact\\_Evaluation\\_of\\_Labour\\_Market\\_Training.pdf](https://www.tootukassa.ee/sites/tootukassa.ee/files/Impact_Evaluation_of_Labour_Market_Training.pdf).

<sup>263</sup> Praxis (2015), Counterfactual Impact Evaluation (CIE) of Estonian Adult Vocational Training Activity, prieinamas adresu: [http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/02/Praxis\\_CIE\\_Estonia\\_31Oct2015\\_EN.pdf](http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/02/Praxis_CIE_Estonia_31Oct2015_EN.pdf) [žiūrėta 2018 10 12].

<sup>264</sup> Tai nebuvo pilnos apimties vertinimas, bet pilotinis projektas, kuriuos buvo siekiama pademonstruoti kontrafaktinio poveikio vertinimo naudą ir nustatyti, ko reikia tam, kad atlikti išsamų tokio tipo vertinimą. Todėl išvados apie mokymų poveikį ir rekomendacijos, kaip tobulinti mokymus čia (aip ir vertinime) nėra pateikiamos.

duomenimis.

6. Norint padaryti tikslines ir lyginamąsias (kontrolines) grupes labiau tinkamas palyginimui, turi būti renkami duomenys apie esamą ir buvusią profesiją (šiuo metu yra žinomos tik dirbančių žmonių profesijos). Ateityje aktualia informacija gali būti surenkama iš darbuotojų registro.

7. Norint nustatyti, ar žmonės laiko mokymus laisvalaikio ar su darbu susijusia veikla, teikdami paraiškas dalyviai gali būti klausiami, ar mokymų metu įgytas žinias ir įgūdžius jie ruošiasi panaudoti darbe ar asmeniniame gyvenime.

Šaltinis: Praxis (2015), Counterfactual Impact Evaluation (CIE) of Estonian Adult Vocational Training Activity.

Nors kontrafaktinis poveikio vertinimas dar nėra integruotas į ESF priemonių stebėsenos sistemą, projektas jau atnešė svarbių rezultatų: (i) stebėjimui surinktos duomenų kategorijos buvo harmonizuotos tarp skirtingų įgyvendinimo įstaigų ir (ii) šios kategorijos buvo surinktos į vieną duomenų bazę (žiūrėti toliau), kuri yra centralizuotai prižiūrima Estijos statistikos departamento.

### 3. Kokios kontrolės priemonės taikomos kitose ES šalyse narėse, siekiant užtikrinti sukčiavimo prevenciją ir dvigubo finansavimo kontrolę organizuojant ESF finansuojamus mokymus?

3.1. Ar yra taikomos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą: (1) vengti sukčiavimo ir (2) vengti dvigubo finansavimo? Ar yra paskirti už tai atsakingi asmenys?

Siekiant išvengti sukčiavimo bei dvigubo finansavimo, Finansų ministerija (vadovaujanti institucija) sukūrė vientisą platformą, kurioje yra surenkama visa informacija apie finansavimą gaunančius subjektus. Šios sistemos pagrindas yra elektroninė duomenų bazė.<sup>265</sup> Taip pat ministerijoje yra Užsienio paramos įgyvendinimo departamento padalinys, kurio pagrindinė funkcija yra prižiūrėti techninius ir administracinius platformos pajėgumus.

Remiantis demografinė, ESF mokymo priemonių, kurios apima jų sritis, informacija, visos aštuonios įgyvendinimo įstaigos pateikia informaciją minėtai platformai. Šios įstaigos turi prieigą prie elektroninės duomenų bazės ir gali patikrinti, ar finansavimą gavęs subjektas jau yra gavęs finansavimą už tokią pačią ar panašią paraišką.

Investicijų gavėjai, tokie kaip Viešojo įdarbinimo tarnyba (PES), kas mėnesį siunčia duomenis apie dalyvius bei mokymų teikėjus įgyvendinančiosioms institucijoms, kurios yra atsakingos už dvigubo finansavimo kontrolę. Asmuo gali gauti finansavimą mokymams daugiau nei vieną kartą, kadangi Socialinių reikalų ministerija taip pat teikia darbo rinkos mokymus. Vis dėlto interviu respondentai teigia, kad dvigubo finansavimo rizika yra maža, kadangi skiriasi tikslinės grupės.

Įgyvendinančios institucijos renka informaciją apie investicijų gavėjus bei jų rangovus (pvz., mokymų teikėjus, dirbančius su PES), siekiant išvengti dvigubo finansavimo.

Siekiant išvengti sukčiavimo, investicijų gavėjai privalo pranešti įgyvendinančioms institucijoms, kaip jie panaudojo ESF investicijas. Vis dėlto investicijų gavėjai turi atskiras sukčiavimo prevencijos priemones. Pavyzdžiui, konkurso laikotarpiu PES tikrina, kokia yra pareiškėjų nusikalstama praeitis ir finansinė situacija. Čekių pagrindu vykdomuose mokymuose darbo ieškantys asmenys negali panaudoti čekio pinigų kitoms paskirtims nei atrinktiems mokymų teikėjams.

#### 3.2. Kurį mokymų proceso dalis kelia daugiausia iššūkių šiuo požiūriu?

Pagrindinis su mokymais susijęs iššūkis yra užtikrinti sinergiją tarp skirtingų finansavimo instrumentų. Nors minėta Finansų ministerijos elektroninė duomenų bazė sujungia informaciją iš visų išorinių finansavimo instrumentų, vis dar esama spragų valstybės finansuojamose mokymo priemonėse. Vis dėlto respondentai negalėjo atsiminti sukčiavimo ar dvigubo finansavimo atvejų. Jų nuomone, tai nėra esminė problema šalyje, kadangi naudos gavėjai dažnai yra valstybinės organizacijos, kurių kokybė yra kontroliuojama keliuose lygmenyse.

Sukčiavimo iššūkiai labiau išryškėja investicijų gavėjų lygmeniu. Pavyzdžiui, PES atveju, čekių pagrindu vykstančių mokymų teikėjai gali sukčiauti pasitelkdami reklamą ir skatindami darbo ieškančius asmenis pasirinkti būtent jų paslaugas. Tai yra draudžiama, kadangi šie asmenys turi patys pasirinkti paslaugų teikėjus pagal savo poreikius. PES kalbasi su čekio prašančiais bedarbiais, siekiant identifikuoti tokius atvejus. Aptikus tokią situaciją, PES nutraukia sutartį su mokymų teikėjais. Visgi interviu respondentai teigė negalintys įvertinti tokių sukčiavimo atvejų masto, kadangi pokalbiai su bedarbiais nėra efektyvi priemonė atskleisti tokiems atvejams.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

<sup>265</sup> Nuoroda bus pateikta galutinėje ataskaitoje – siekiame ją gauti iš interviu respondentų.

## Lenkijos atvejo studija

### 1. Kokios investicijų priemonės pasirenkamos analogiškiems tikslams pasiekti kitose ES valstybėse:

- Ar mokymai yra tinkamiausia veikla nurodytam tikslui(-ams)?
- Ar jie yra tinkamiausia veikla nurodytai tikslinei(-ėms) grupei(-ėms)?
- Jei ne, kokios yra alternatyvios veiklos ir kodėl joms yra teikiamas prioritetas?

ESF finansavimas Lenkijoje yra įsisavinamas nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu. Didžiausia veiksmų programa nacionaliniu lygmeniu – „Žinių ugdymo plėtra“ (angl. *Knowledge education development*, VP ŽUP)<sup>266</sup>, kuriai buvo skirta 4,4 milijardo eurų – maždaug 34 % viso Lenkijai skirtos ESF finansavimo. 16 regioninių veiksmų programų (RVP), skirtų 16 administracinių provincijų, sudarė likusius 66 % biudžeto.<sup>267</sup> VP ŽUP tikslai yra orientuoti į ESF remiamos politikos reformavimą bei intervencijas, kurios yra efektyvesnės, jei yra įgyvendinamos nacionaliniu lygmeniu. RVP intervencijos yra nukreiptos į tiesioginę paramą asmenims, siekiant pagerinti jų situaciją darbo rinkoje. Be to, VP ŽUP projektai skiria ypatingą dėmesį 15–29 metų žmonėms, o RVP intervencijos yra nutaikytos į 30 metų ir vyresnius žmones. Ši atvejo studija analizuos nacionaliniu lygmeniu įgyvendinamas programas, siekiant apžvelgti bendrą situaciją šalyje.

VP ŽUP yra įgyvendinamas dviejų tipų valstybinių institucijų: Poviato darbo biurai (PDB)<sup>268</sup>, Savanoriškų Darbo grupių (SDG)<sup>269</sup> bei įgaliotų privačių įmonių. PDB iniciatyvos yra skirtos registruotiems 18–29 metų bedarbiams. Pirmoji teminė ataskaita „ES investicijų, skirtų pagal Žinių ugdymo plėtos veiksmų programą, poveikio jaunimui vertinimas“<sup>270</sup>, parengta 2015 m. ir apimanti 2014 m. viduryje – 2015 m. liepos 30 d. baigtus projektus (toliau – Pirmoji teminė ataskaita), rodo, kad PDB daugiausia siūlė susitikimus su karjeros konsultantais bei skyrė finansinę paramą ekonominės veiklos bei mokymų veiklos iniciavimui. SDG iniciatyvų pagrindinis tikslas yra padėti nesimokančiam ir nedirbančiam (NEET) 15–24 metų jaunimui sugrįžti į mokslus arba susirasti darbą. Privačios įmonės siūlo įvairaus amžiaus bedarbiams individualias bei grupines karjeros ir psichologines konsultacijas, profesinį mokymą ir egzaminus, subsidijuotas praktikas ir stažuotes bei aktyvios darbo paieškos seminarus.<sup>271</sup>

PDB ir SDG paramos teikimas visada vyksta po to, kai yra identifikuojami dalyvio poreikiai. Pavyzdžiui, mokymo poreikių bei galimybių profesiniam tobulėjimui diagnozavimas. Kiekvienas projekto dalyvis privalo sukurti individualų veiklos planą, kadangi jis padeda suderinti paramos formą su paramos apimtimi. Dėl šio reikalavimo susitikimai su profesiniais ar karjeros konsultantais tampa pagrindine projekto dalimi (žiūrėti toliau).

Dalyvių deklaracijos Pirmojoje teminėje ataskaitoje rodo, kad tarp PDB dažniausiai siūloma paramos forma buvo susitikimai su profesiniais konsultantais bei verslo pradžios subsidijos. Susitikimai su konsultantais buvo dažniausiai siūlomi 18–24 metų asmenims (61 % dalyvių, pasinaudojusių šia paslauga, buvo 18–24 m. amžiaus ir 51 % – 25–29 m.), o verslo pradžios subsidijos – 25–29 metų dalyviams (63 % dalyvių, pasinaudojusių šia paslauga, buvo 25–29 m. amžiaus ir 45 % – 18–24 m.). Daug dalyvių nepažymėjo, kad yra dalyvavę susitikimuose su profesiniais konsultantais. Tai rodo galimai atsainų požiūrį į susitikimus bei tai, kad dalyviai laikė juos formalumu arba išvis nelaikė jų paramos dalimi. Gana dažnai PDB projektų dalyviai dalyvavo kursuose ir mokymuose (37 % visų dalyvių) bei profesinėse praktikose (20 % visų dalyvių). Taip pat 11 % dalyvių užsiėmė pameistryste, 10 % dalyvių gavo įsikūrimo subsidiją, o dar 9 % gavo mokymų kuponą.

SDG projektų dalyviams suteikta parama buvo didesnė. Beveik visi dalyviai pažymėjo dalyvavę individualiuose bei grupiniuose susitikimuose su karjeros konsultantu (94 %) bei grupiniuose susitikimuose su psichologu (94 %). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad individualus veiklos planas buvo įvykdytas tinkamai bei vertindamas dalyvių poreikius apėmė daugiau nei vieną priemonę. Taip pat dažnai naudojamos paramos formos buvo profesiniai kursai (90 %), aktyvios darbo paieškos seminarai (82 %) bei individualus tarpininkavimas

<sup>266</sup> Lenk. *Program Operacyjny – Wiedza Edukacja Rozwój* (PO WER)

<sup>267</sup> ESF lėšų pasiskirstymas tarp veiksmų programų ir investicinių prioritetų pateiktas 4a ir 4b lentelėse psl. 14-16 dokumente „The analysis of the outcome of the negotiations concerning the partnership agreements and ESF operational programmes, for the programming period 2014-2020. Country factsheet: Poland“, kuris prieinamas adresu:

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0d8cebe7-259a-11e7-ab65-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-76775854> [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>268</sup> Lenk. *Powiatowe Urzędy Pracy* (PUP).

<sup>269</sup> Lenk. *Ochotnicze Hufce Pracy* (OHP).

<sup>270</sup> Žr. IBS, IMAPP, IQS (2015). *Badanie efektów wsparcia zrealizowanego na rzecz osób młodych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. I Raport Tematyczny*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju. Prieinama adresu: [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/16948/IBS\\_raport\\_02032016\\_mj\\_JB.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/16948/IBS_raport_02032016_mj_JB.pdf) [žiūrėta 2018 09 26].

<sup>271</sup> Žr., pavyzdžiui: <https://www.unitedway.pl/akcja-aktywizacja/> [žiūrėta 2018 10 02].

profesinių praktikų metu. Kalbant apie kitus mokymus, 28 % dalyvių dalyvavo sertifikuotame ECDL kompiuterių kurse<sup>272</sup>, 26 % kalbos kurse, 23 % pasirinko verslumo kursą, o dar 14 % mokėsi pagal nesertifikuotą kompiuterių kursą.

Remiantis Pirmąja temine ataskaita matyti, kad pagal įsidarbinimo rodiklį PDB programų efektyvumas buvo aukščiausias tarp dalyvių, kurie gavo verslo pradžios subsidijas bei įsikūrimo subsidijas, pakeitus gyvenamąją vietą (beveik 100 %). Šių paramos formų gavėjai privalo likti įsidarbinę nuo 6 iki 2 mėnesių, tokiu būdu užtikrindami aukštą rodiklį. Apie trys ketvirtadaliai dalyvių, gavusių paramą tradicinių praktikų, kursų ir mokymų bei mokymų kuponų forma (74 %, 75 % ir 72 % atitinkamai), susirado darbą po intervencijos. Analizė rodo, kad mokymuose ir kursuose dažnai dalyvaudavo žmonės, kurie taip pat gaudavo verslo pradžios subsidijas, tokiu būdu prisidėdami prie pernelyg aukšto įsidarbinimo efektyvumo rodiklio. Perskaičius šį rodiklį be minėtųjų dalyvių, įsidarbinusių dalis tarp mokymų ir kursų dalyvių nukrito iki 56 %. Dėl to galima teigti, kad mokymo kuponai buvo efektyvesnė priemonė nei tradicinė jų alternatyva – mokymai ir kursai. PDB projektų dalyviai dažniausiai dalyvavo 2–3 veiklose.

Kalbant apie SDG projektus, aukščiausius įsidarbinimo lygius pasiekė verslumo kursų (42 %), praktikų (42 %) bei kalbos kursų dalyviai (41 %). Iš pasirinkusių profesinius bei ECDL sertifikuoto kompiuterių kursus dalyvių 38 % ir 37 % atitinkamai susirado darbą. Tarp žemiausių įsidarbinimo rodiklių pasiekusių buvo nesertifikuoto kompiuterių kurso dalyviai (24 %). Vis dėlto ataskaitoje teigiama, kad žemas rodiklis nebūtinai reiškia, kad ši paramos forma yra neefektyvi, o verčiau, kad kompiuterinio raštingumo nepakanka norint įsidarbinti. Dėl didelio vienam dalyviui tenkančių veiklų skaičiaus (8) tiksliai nustatyti vienos paramos formos poveikį yra sudėtinga.

PDB ir SDG projektų koordinatoriai sutinka, kad praktikos yra pati efektyviausia paramos forma, kadangi ji suteikia dalyviams galimybę darbovietėje įgyti naujų įgūdžių. Be to, PDB projektų koordinatorių teigimu, dalyviai daug dažniau rinkosi mokymus bei praktiką nei kuponus mokymams ir praktikai. Koordinatorių nuomone, aukšto nedarbo bei darbdavių trūkumo kontekste kursai ir mokymai yra neefektyvūs, kadangi esant tokioms darbo rinkos sąlygoms papildomos kvalifikacijos bei kompetencijos nepadidina šanso susirasti darbą. Vis dėlto SDG projektų koordinatoriai mato formalų profesinį mokymą kaip naudingą įrankį, kuris padeda integruotis į darbo rinką. Šis skirtumas tarp PDB ir VLC kyla iš to, kad šios institucijos orientuojasi į skirtingas tikslines grupes – VLC kursus dažniausi renkasi jaunimas, kuris neturi kvalifikacijos ir nori ją įgyti profesinio mokymo būdu, o PDB kursus dažniau renkasi suaugusieji, kurie jau yra įgiję kvalifikaciją.

## 2. Kokia yra kitų šalių geroji patirtis, užtikrinant mokymų kokybę ir efektyvumą?

- a. Ar mokymų kokybei užtikrinti naudojami tinkamiausi išteklių (ekspertinis vertinimas, remiantis prieinama informacija, ar, pavyzdžiui, mokoma reikiamų kompetencijų, ar lektoriai yra kvalifikuoti ir patyrę, mokymosi infrastruktūra, metodai ir priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą)?

Investicijų ir ekonominės plėtros ministerijos (vadovaujančios institucijos) ESF departamento Inspekcijos ir kontrolės skyrius atlieka paramos gavėjų stebėseną ir įgalioja kompanijas atlikti projektų tarpinėse institucijose (TI) planines ir neplanines patikras. Inspekcinė grupė gali būti sudaryta iš Inspekcijos ir kontrolės skyriaus darbuotojų, įgaliotos įmonės darbuotojų arba abiejų šalių atstovų. Yra prašoma, kad patikrinimai būtų atliekami iš anksto nepranešus paramos gavėjams, siekiant įvertinti tikrąją ESF finansuojamų projektų įgyvendinimo būklę.

VP ŽUP patikrinimams Investicijų ir ekonominės plėtros ministerija yra sukūrusi neplaninių patikrų gerosios praktikos gidą<sup>273</sup>. Tokių patikrinimų metu inspekcinė grupė įvertina patalpų pritaikomumą neįgaliesiems, pakalba su paramos gavėjų atstovais bei mokymų vadovais apie gaunamos paramos detales, techninę infrastruktūrą, paruoštos medžiagos kokybę, dalyvių grupės ypatumus, dalyvių įsisavinamas žinias ir įgūdžius bei t. t. Be to, grupė pasikalba su dalyviais bei stebi mokymų procesą. Tik dalis visų paramos gavėjų yra patikrinami – kiekvienais metais yra patikrinami apie 30 % PDB ir VLC projektų. Patikrinimui projektai yra pasirenkami pagal kasmet atliekamą rizikos analizę (žr. toliau)<sup>274</sup>. Vadovaujančioji institucija, kartu su tarpinėmis institucijomis, kasmet parengia Kontrolės planą, kuriame nurodomas būdas, kaip bus atrenkami projektai nepaliniams patikroms ir kas atliks šias patikras.

Neplaninio patikrinimo metu inspekcinė grupė įvertina instruktorių kvalifikacijas, remdamasi savo pastebėjimais apie tai, kaip instruktoriai atsako į dalyvių klausimus, vykdo diskusijas bei išsklaido dalyvių abejones. Mokymų stebėseną taip pat leidžia įvertinti veiklą tokiu būdu, kaip aprašyta finansavimo paraiškoje. Mokymu atveju, auditoriai pažymi lankomumą bei įvertina sąlygas, kuriomis yra vedami mokymai – mokymo medžiagos kokybę, mokymo patalpas bei naudojamos įrangos kokybę. Su instruktoriumi taip pat yra aptariama grupės

<sup>272</sup> Žr. <https://ecdpl.pl/> [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>273</sup> Žr. [https://miir.bip.gov.pl/fobjects/download/368528/poradnik\\_29-09-2016-pdf.html](https://miir.bip.gov.pl/fobjects/download/368528/poradnik_29-09-2016-pdf.html) [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>274</sup> Žr. [https://www.power.gov.pl/media/6455/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_kontroli\\_07\\_15.pdf](https://www.power.gov.pl/media/6455/Wytyczne_w_zakresie_kontroli_07_15.pdf) [žiūrėta 2018 10 02].



mokymosi pažanga bei jo pasitenkinimas paramos gavėjo teikiama pagalba. Inspekcinė grupė taip pat pasikalba su mokymų dalyviais apie jų pasitenkinimą tam tikra paramos forma. Yra klausiama, ar mokymo medžiaga yra tinkama, ar infrastruktūra yra patogi, ar dalyviai turi nusiskundimų pasiūlymų projekto organizavimo ir resursų atžvilgiu.

Baigus patikrą inspektoriai paruošia ataskaitą. Jei mokymai neatitinka standartų, institucija gauna ataskaitą, kurioje yra įvardijamos klaidos bei siūlymai, kaip galima patobulinti mokymus. Nors institucija gali atsakyti ir paaiškinti aplinkybes, ji turi įgyvendinti inspekcijos siūlymus, kadangi nesutikus to padaryti finansavimas mokymams yra nutraukiamas.

Neplaninės patikros komandą sudaro tiek Inspekcijos ir kontrolės skyriaus darbuotojai, tiek tuo tikslu samdomų privačių organizacijų atstovai. Komanda tikrina skirtingus ESF projektus. Nėra atskiros komandos, kuri tikrintų tik mokymų veiklas. Tačiau gerosios praktikos gide pateikiami apklausų šablonai skirtingiems projektams ir jų veikloms. Gide yra apklausų šablonų, skirtų skirtingų mokymų dalyviams.

**b. Kokios priemonės taikomos siekiant užtikrinti mokymų kokybę (pavyzdžiui, ar vertinama visų (o ne pavienių) mokymo veiklų kokybė, ar lyginama skirtingų mokymų kokybė)?**

Mokymų kokybė yra vertinama **kontrafaktiniais tyrimais bei vertinimais**, kurie remiasi įsidarbinimo bei švietimo efektyvumo rodikliais.

Pirmojo<sup>275</sup>, antrojo<sup>276</sup> ir trečiojo<sup>277</sup> rodiklio ataskaitos, aptariančios EK Jaunimo užimtumo iniciatyvos finansuojamus projektus, pateikia skaičiavimus apie šiuos įsidarbinimo efektyvumo rodiklius: dirbančių žmonių skaičius šeši mėn. po programos baigimo, savarankiškai dirbančių žmonių skaičius šeši mėn. po programos baigimo bei dirbančių socialiai remtinų žmonių skaičius šeši mėn. po programos baigimo (apimant savarankiškai dirbančius asmenis).

Taip pat yra skaičiuojamas švietimo efektyvumo rodiklis – besimokančių pagal formalias švietimo programas dalyvių skaičius šeši mėn. po programos baigimo. Šis rodiklis yra skaičiuojamas skirtingoms amžiaus grupėms bei išskiriant PDB ir VLC projektų dalyvius. Pavyzdžiui, 68 % 15–17 metų bei 19 % 18–24 metų VLC projektų dalyvių grįžo mokytis į švietimo sistemą.

Rodikliai yra skaičiuojami remiantis dalyvių suteikiama informacija bei Socialinio draudimo institucijos (ZUS)<sup>278</sup> duomenimis apie visus dalyvius. Šie rodikliai gali atskleisti mokymų efektyvumą, o skirtingų mokymo programų bei paramos gavėjų efektyvumo palyginimas gali padėti tinkamiau įvertinti mokymų kokybę. Pavyzdžiui, jei vieno iš paramos gavėjų organizuotų kalbos kursų dalyviai, baigę programą, randa darbą, o kito paramos gavėjo organizuotų tų pačių kalbos kursų dalyviai neranda darbo, tai gali rodyti prastesnę antrojo paramos gavėjo mokymų kokybę. Be to, šeši mėnesiai po projekto pabaigos vertinimų skyrius gauna agreguotus įsidarbinimo duomenis iš ZUS, kurių pagrindu galima palyginti skirtingų mokymų veiklų bei paramos formų efektyvumą remiantis įsidarbinimo rodikliais.

Antrojo rodiklio ataskaitoje taip pat yra ilgalaikiai longitudinaliniai (angl. *panel studies*) bei kontrafaktiniai tyrimai. Ilgalaikis longitudinalinis tyrimas apskaičiuoja įsidarbinimo 18 mėnesių po programos baigimo rodiklius (naudojant duomenis iš pirmojo rodiklio ataskaitos). Šių rodiklių palyginimas su įsidarbinimo šeši mėnesiai po programos baigimo rodikliais leidžia įvertinti paramos rezultatų tvarumą ilgalaikėje perspektyvoje. Kontrafaktinis tyrimas remiasi CESAR duomenų baze<sup>279</sup> bei matuoja VP ŽUP projektų efektyvumą, lyginant su programoje nedalyvavusių bedarbių situacija. Tokiu būdu buvo nustatytas jaunimui skirtos paramos visuminis efektyvumas. Antrojo rodiklio ataskaitoje yra pateikiami agreguoti rezultatai – skirtingų paramos formų rezultatai nėra pateikiami.

Europos Komisija (EK) reikalauja atlikti vertinimus. Vis dėlto Lenkijoje atliekamų vertinimų apimtis viršija minimalius reikalavimus. Vienai prioritetų kryptiai EK reikalauja bent vieno vertinimo. Lenkijoje pirmajai VP ŽUP prioritetų kryptiai (jaunimas darbo rinkoje) yra suplanuota dešimt vertinimo ataskaitų, kuriose yra pateikiami metiniai skaičiavimai, efektyvumo rodiklių vertinimas bei teminiai ir kontrafaktiniai tyrimai. Nors kai kurios ataskaitos orientuojasi konkrečiai į finansinius instrumentus, kaip atskirą paramos formą, dauguma ataskaitų apžvelgia visas paramos formas, įskaitant mokymus. Kontrafaktiniai tyrimai vertina VP ŽUP siūlomų paramos formų efektyvumą ir kokybę, lyginant su PDB teikiama standartine parama bedarbiams.

<sup>275</sup> Žr. Baran, J., Hardy, W., Kalinowski, H., Magda, I. (2016). Badanie efektów wsparcia zrealizowanego na rzecz osób młodych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. I Raport Wskaźnikowy. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.

<sup>276</sup> Žr. Baran, J., Hardy, W., Kalinowski, H., Magda, I. (2017). Badanie efektów wsparcia zrealizowanego na rzecz osób młodych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. II Raport Wskaźnikowy. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju.

<sup>277</sup> Žr. Baran, J., Hardy, W., Kalinowski, H., Magda, I. (2018). Badanie efektów wsparcia zrealizowanego na rzecz osób młodych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. III Raport Wskaźnikowy.

<sup>278</sup> Lenk. *Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS)*.

<sup>279</sup> Central Analytical and Report System – čia yra kaupiami duomenys apie PDB klientus.



Informaciją apie mokymus, skirtus darbą turintiems žmonėms, galima rasti Lenkijos Įmonių plėtros agentūros (PARP)<sup>280</sup> sukurtoje **Plėtros paslaugų duomenų bazėje (BUR)**<sup>281</sup>. BUR – tai internetinis tinklalapis<sup>282</sup>, kuriame įmonės pagal savo darbuotojų poreikius gali išsirinkti įvairių įmonių siūlomus kursus ir mokymus. Be to, dalyviai gali įvertinti mokymus bei jų tiekėjus, tokiu būdu leisdami vartotojams pasirinkti tik aukštos kokybės pasiūlymus.

Pirmojo rodiklio ataskaitoje taip pat matyti, kad dalyvių pasitenkinimo lygis projektų atžvilgiu yra gana aukštas: 93 % dalyvių yra patenkinti profesiniu mokymu, nesertifikuotu kompiuterių kursu – 90 %, sertifikuotu ECDL kursu – 89 %, verslumo kursu – 87 % ir kalbos kursu – 84 %.

- c. Ar mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (ekspertinis vertinimas, remiantis prieinama informacija, ar, pavyzdžiui, lėšos skiriamos veikoms, kurios būtinos priemonės tikslams pasiekti, vykdomi mokymai yra optimalūs savo trukme, forma, turiniu, metodais ir kt. atsižvelgiant į tikslinės grupės poreikius, mokymų kaštų-naudos santykis yra didesnis nei alternatyvių veiklų)?

Yra du būdai, kaip užtikrinti lėšų paskirstymo efektyvumą. Pirmia, siekiant užtikrinti konkurencingumą, VP ŽUP paramos gavėjai yra įpareigoti viešai skelbti savo vykdomus pirkimus. Antra, inspekcijos patikrinimai, kurių metu yra įvertinama, ar įgyvendintas projektas atitinka finansavimo susitarimą, finansinių ataskaitų tikslumas bei tikslumas, pritaikant konkurencingumo principą.

**Konkurencingumo bazė**<sup>283</sup> – tai internetinis portalas, leidžiantis tarpinėms institucijoms bei paramos gavėjams paskelbti savo organizuojamus pirkimus, kurių pagrindu galima iširti rinką bei pasirinkti geriausią rangovą. Duomenų bazė yra sukurta tam, kad būtų galima užtikrinti skaidrumą bei neribotą prieigą prie paramos gavėjų pasiūlymų. Be to, minėtame tinklalapyje paslaugų tiekėjai turi specifiškai savo pasiūlymo kokybę, tiksliai nurodant mokymų turinį bei lektorių kompetencijas. Tokiu būdu yra užtikrinamas skaidrumas bei efektyvus lėšų paskirstymas geriausiems paslaugų tiekėjams.

Inspekcijos patikrinimai, apie kuriuos yra pranešama iš anksto, yra organizuojami Inspekcijos ir kontrolės skyriaus. Inspekcinė grupė įvertina, ar paramos gavėjas laikosi konkurencingumo taisyklių. Pavyzdžiui, tikrina, ar Konkurencingumo bazėje yra paskelbti pirkimai ir kaip buvo pasirinkti rangovai. Be to, inspekcinė grupė peržiūri sąskaitas, čekius, apskaitos užrašus, algalapius bei kontraktus, siekdama įvertinti finansinių ataskaitų tikslumą ir išlaidų tinkamumą. Lodz VLO<sup>284</sup> rastų neatitikimų pavyzdžiai yra pateikiami toliau<sup>285</sup>:

- Netinkamos išlaidos, susijusios su mokymo medžiagos bei vadovėlių pirkimu didesne suma nei dalyvių patvirtintame mokymo medžiagų čekių;
- Mokymams pasirinkti rangovai, kurie neatitiko pirkime pateiktų sąlygų, bet nepaisant to su jais vis tiek buvo sudaryta sutartis;
- Juridinio asmens, kuris nebuvo atrinktas vadovaujantis konkurencingumo taisyklės procedūra, pasirinkimas mokymų vykdymui;
- Neatitikimas tarp projekto apskaitos įrašų ir apmokėjimo prašyme nurodytų tinkamų išlaidų;
- Mokymų programa, dalyviams pateiktas mokomosios medžiagos tipas bei jo apimtis nesutapo su projekto paraiškoje nurodytomis specifikacijomis.

Be to, Investicijų ir ekonominės plėtros ministerija yra paskelbusi **gidą**, skirtą 2014–2020 m. ES investicijų fondų pareiškėjams ir gavėjams<sup>286</sup>. Šiame dokumente yra paaiškinama, kaip laikytis konkurencingumo taisyklės ir išlaidų tinkamumo. Pavyzdžiui, yra paaiškinama, kaip įvertinti ir pasirinkti geriausius pasiūlymus.

Planinių ir neplaninių patikrų biudžetas nėra skelbiamas. Tačiau remiantis viešųjų pirkimų informacija galima įvertinti vidutinę patikrų kainą. 2018 m. vadovaujanti institucija skelbė 60 planinių ir 51 neplaninių patikrų pirkimą. Laimėjusio pasiūlymo biudžetas sudarė 982,800 PLN (apie 228,280 EUR).<sup>287</sup> Taigi vienos patikros apytikslė kaina remiantis šia informacija buvo 2057 EUR. 2017 m. vadovaujančioji institucija 67 planinėms ir 59 neplaninėms patikroms vykdyti skyrė 726,776 PLN (apie 168,812 EUR).<sup>288</sup> Vienos patikros apytikslė kaina remiantis šia informacija 2017 m. siekė 1340 EUR.

- d. Ar yra konkrečios priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti ir įvertinti mokymams skirtų lėšų

<sup>280</sup> Lenk. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), žr.

[http://en.parp.gov.pl/?\\_ga=2.224176091.1766332815.1538487107-2019559973.1537770429](http://en.parp.gov.pl/?_ga=2.224176091.1766332815.1538487107-2019559973.1537770429) [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>281</sup> Lenk. Baza Usług Rozwojowych (BUR)

<sup>282</sup> Žr. <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/> [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>283</sup> Lenk. Baza Konkurencyjności, žr. <https://bazakonkurencyjnosc.gov.pl/publication/list/> [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>284</sup> Voivodship Labour Office.

<sup>285</sup> Šaltinis: <http://wuplodz.praca.gov.pl/web/po-wer/-/7678859-nieprawidlowosci-uchybenia-i-bledy-w-realizacji-projektow-stan-na-30-czerwca-2018r-> [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>286</sup> Žr. [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/42886/Wytyczne\\_w\\_zakresie\\_kwalifikowalnosci\\_19.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/42886/Wytyczne_w_zakresie_kwalifikowalnosci_19.pdf)

<sup>287</sup> Remiantis <https://miir.bip.gov.pl/publiccontracts/view/12874> ir

<https://miir.bip.gov.pl/fobjects/download/402004/informacja-z-otwarcia-30kk18-pdf.html> [žiūrėta 2018 11 07].

<sup>288</sup> Remiantis <https://miir.bip.gov.pl/publiccontracts/view/7237> [žiūrėta 2018 11 07].

panaudojimo efektyvumą (jei informacija yra prieinama, tikrinama, ar, pavyzdžiui, šalis naudoja kaštų-naudos ar sąnaudų-efektyvumo metodus ir (ar) kitaip vertina mokymų grynuosius nuostolius, radus pateikiami susiję pavyzdžiai)?

Intervencijų efektyvumas yra matuojamas, kaip nurodyta aukščiau, remiantis vertinimais (apimančiais įsidarbinimo efektyvumo (t. y. įsidarbinimas baigus programą) ir švietimo efektyvumo (t. y. grįžimas į formalųjį švietimą baigus programą) rodiklius) bei kontrafaktiniais tyrimais.

Nors VP ŽUP pirmosios investicijų krypties vertinimo plane<sup>289</sup> galima rasti **visų paramos formų kaštų-naudos analizę**, jos rezultatai bus paskelbti tik 2019 m. Tyrime taip pat bus pateikta potencialių kaštų ir naudos analizė, apimanti bedarbių pašalpas ir kitas išlaidas, patiriamas, kai baigus programą žmogui nepavyksta susirasti darbo. Ši analizė sieks įvertinti ir mokymų kaštus bei naudą.

**Vertinimai taip pat analizuoja VP ŽUP dalyvių socio-demografinę struktūrą.** Tai leidžia įvertinti, kiek lėšų paskirstymas atitinka programos tikslus. Pavyzdžiui, tarp PDB dalyvių yra didesnė dalis žmonių su aukštesniu išsilavinimu nei tarp visų registruotų bedarbių. Toks išsilavinimo pasiskirstymas gali reikšti neoptimalų dalyvių pasirinkimą ir sustiprinti aukščiau minėtą „grietinėlės nugriebimo“ fenomeną. Šis fenomenas pasireiškia tada, kai parama yra skiriama žmonėms, kurie turi didžiausią / didesnę šansą susirasti darbą, o ne tiems žmonėms, kuriems paramos reikia labiausiai, ir tokiu būdu sukuria grynuosius efektyvumo nuostolius (angl. deadweight loss).

Taip pat projektai buvo įvertinti pagal kainą. Pirmojoje teminėje ataskaitoje yra teigiama, kad 2015 m. vidutinė PDB projektų aktyvacijos kaina buvo 6,711 zlotų, o VLC projektų – 15,739 zlotų. Vis dėlto objektyvūs skaičiavimai bus paskelbti antrojoje teminėje ataskaitoje 2018 m. ESF finansuojamų projektų sąnaudų-efektyvumo analizė dar nėra atlikta.

### 3. Kokios kontrolės priemonės taikomos kitose ES šalyse narėse, siekiant užtikrinti sukčiavimo prevenciją ir dvigubo finansavimo kontrolę organizuojant ESF finansuojamus mokymus?

- Ar yra taikomos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą: (1) vengti sukčiavimo ir (2) vengti dvigubo finansavimo? Ar yra paskirti už tai atsakingi asmenys?

#### Sukčiavimo prevencija

Investicijų ir ekonominės plėtros ministerijos ESF departamentui priklauso anksčiau minėtas Inspekcijos ir kontrolės skyrius (lenk. Wydział Kontroli), kuris yra atsakingas už kontrolės priemonių, skirtų sukčiavimo prevencijai, įgyvendinimą. 25 tarpinės institucijos taip pat atlieka finansinę kontrolę. Inspekcijos ir kontrolės skyrius organizuoja mokymus savo darbuotojams bei tarpinėms institucijoms<sup>290</sup>. Taip pat yra organizuojamos darbo grupės<sup>291</sup>, siekiant sukurti platformą inspekcijos problemų diskusijai, bei ruošiamos rekomendacijos tarpinėms institucijoms apie paraiškos procedūrų gerąsias praktikas, etikos kodas bei su finansavimu susijusios elgsenos taisyklės<sup>292</sup>. Be to, skyrius kuria finansinių sukčiavimų rizikos vertinimą, laikosi EK kovos su sukčiavimu programos ir atlieka planines ir neplanines patikras.

#### Rizikos vertinimas

Vadovaujančios ir tarpinės institucijos kuria finansinių sukčiavimų rizikos vertinimą. Šis vertinimas yra atliekamas naudojantis **sukčiavimo rizikos vertinimo įrankiu**<sup>293</sup>, sukurto įvertinti konkrečių sukčiavimo atvejų poveikį bei tikimybę. Šis įrankis turi nustatytas sukčiavimo rizikas, kurios gali būti pakoreguotos remiantis kitų projektų žinomomis rizikomis. Įrankis yra pateiktas MS Excel™ failo forma ir apima keturis esminius procesus: paraiškų teikėjų atranką, procesų įgyvendinimą, išlaidų sertifikavimą ir lėšų pervedimą bei viešuosius pirkimus. Naudojantis šiuo įrankiu projektas gali būti įvertintas kaip turintis žemą, vidutinę ar didelę riziką. Jei projektui priskiriama didelė rizika, jam turi būti sukurtas reabilitacijos planas. Rizikos vertinimas kiekvienam projektui turi būti atliktas kartą per metus. Su mokymais susijusių rizikų pavyzdžiai yra: paramos gavėjo kompetencijų trūkumas konkrečioje mokymo srityje arba įmonės finansinių resursų trūkumas, kuris gali vesti prie vėluojančio mokymų vykdymo ar neoptimalios jų kokybės.

<sup>289</sup> Žr. POWER (2015), Plan ewaluacji PO WER 2014-2020, Prieinamas adresu:

[http://www.ewaluacja.gov.pl/media/13891/PlanEwaluacjiPOWER\\_24.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/media/13891/PlanEwaluacjiPOWER_24.pdf) [žiūrėta 2018 10 02].

<sup>290</sup> TI gali finansuoti papildomus mokymus, kaip finansinių apgavysčių prevencijos dalį.

<sup>291</sup> Pavyzdžiui, The Working Group on fraud prevention in Cohesion Policy Funds or The Working Group on counteracting irregularities and offenses to the detriment of the financial interests of the European Union.

<sup>292</sup> Pavyzdžiui, the Anti-fraud strategy for the Regional Operational Programme of the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship for 2014-2020 (Žr.

[http://www.mojregion.eu/files/dokumenty%20rpo/dokumenty\\_prawne/Strategia%20zwalczenia%20naduzyc%20zalacznik%20do%2044.1557.15.pdf](http://www.mojregion.eu/files/dokumenty%20rpo/dokumenty_prawne/Strategia%20zwalczenia%20naduzyc%20zalacznik%20do%2044.1557.15.pdf) [žiūrėta 2018 10 02]), and the Guidelines of the MA on risk management and introduction of effective and proportionate anti-fraud measures under the Regional Operational Programme for the Warmian-Mazurian Voivodeship for 2014-2020 (Žr. [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/12579/Wytyczne\\_IZ\\_w\\_zakresie\\_zarzadzania\\_ryzykiem.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/12579/Wytyczne_IZ_w_zakresie_zarzadzania_ryzykiem.pdf) [žiūrėta 2018 10 02]).

<sup>293</sup> Rizikos vertinimo įrankyje pateikiamos informacijos pavyzdys:

[https://efs.mrpips.gov.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/10251/zal\\_1\\_guidance\\_fraud\\_risk\\_assessment\\_annex1\\_pl.pdf](https://efs.mrpips.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0009/10251/zal_1_guidance_fraud_risk_assessment_annex1_pl.pdf)

**Patikros**

Galimausiai ministerija atlieka paramos gavėjų planines ir neplanines patikras bei įgalioja įmones atlikti projektų tarpinėse institucijose patikrą. Inspekcinės grupės yra prašomos atlikti neplanines patikras, kuriomis siekiama įvertinti ESF finansuojamų projektų įgyvendinimą (aptariama 2.1 klausime) ir planines patikras, kuriomis siekiama įvertinti išlaidų tinkamumą (aptariamos 2.3 klausime); apie planines patikras yra pranešama tam, kad paramos gavėjas galėtų paruošti reikalingus dokumentus).

**Dvigubo finansavimo prevencija**

Dvigubo finansavimo prevencija yra vykdoma remiantis MS Excel™ įrankiu, kryžminiu būdu patikrinus paramos gavėjų sąskaitas numerius. Inspekcijos ir kontrolės padalinys paprašo paaiškinimo, jei paramos gavėjas įgyvendina daugiau nei vieną VP ŽUP projektą ir sąskaitos numeriai pasikartoja. Atitinkamų priemonių (pvz., mokėjimo pakoregavimas, paramos gavėjo įrašymas į Sutrikimų valdymo sistemą bei pranešimas apie sukčiavimo atvejį vadovybei) yra imamasi tuo atveju, jei sukčiavimas yra įrodomas.

**b. Kurį mokymų proceso dalis kelia daugiausia iššūkių šiuo požiūriu?**

Didžiausias iššūkis yra įrodyti įtariamą sukčiavimą, ypač minkštuosiuose projektuose. Paramos gavėjai savo mokėjimų prašymuose nurodo, kad mokymai įvyko, kad juose dalyvavo visi dalyviai ir kad jie buvo patenkinti mokymų turiniu. Skyriaus nariams yra sunku surinkti įrodymų, kurie paneigtų šiuos teiginius. Neplaninės patikros bei interviu su dalyviais yra būdai gauti tokius įrodymus. ESF finansuojami VP ŽUP projektai yra daugiausia orientuoti į niekur nesimokantį ir nedirbantį jaunimą (NEET), kuris yra laikomas problemine tikslinė grupe. Todėl gali būti sunku surinkti įrodymus, kadangi jaunuoliai dažnai neateina į mokymus, neprisimena, ar mokymai vyko, ir yra sunkiai pasiekiami.

Šaltinis: „Visionary Analytics“. remiantis atvejo studijai surinkta informacija.

**Slovakijos atvejo studija****1. Kokios investicijų priemonės pasirenkamos analogiškiems tikslams pasiekti kitose ES valstybėse:**

- Ar mokymai yra tinkamiausia veikla nurodytam tikslui(-ams)?
- Ar jie yra tinkamiausia veikla nurodytai tikslinei(-ėms) grupei(-ėms)?
- Jei ne, kokios yra alternatyvios veiklos ir kodėl joms yra teikiamas prioritetas?

Slovakijos Žmogiškųjų išteklių VP<sup>294</sup> sujungia ESF, JUI ir ERPF finansuojamas priemones. VP sudaro 6 prioritetai, kurie atliepia Lietuvos ES investicijų VP prioritetus. Lentelėje pateikiami tie prioritetai, kurie finansuojami ESF.

**1 lentelė. Slovakijos VP prioritetai, finansuojami ESF ir Lietuvos VP prioritetai, kuriuos jie atitinka**

| Slovakijos VP prioritetai, finansuojami ESF | Lietuvos VP prioritetai                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1 prioritetas - Švietimas                   | 9 prioritetas: Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas |
| 3 prioritetas - Užimtumas                   | 7 prioritetas: Kokybiško užimtumo ir dalyvavimo darbo rinkoje skatinimas        |
| 4 prioritetas - Socialinė įtrauktis         | 8 prioritetas: Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu                |
| 5 prioritetas - Romų mažumos įtrauktis      |                                                                                 |

Melsvai pažymėti tie prioritetai, kurie bus toliau analizuojami atvejo studijoje. 2 prioritetas – Jaunimo užimtumas – finansuojamas pagal JUI, 6 prioritetas – Techninė pagalba savivaldybėms, kuriose yra marginalizuotų romų bendruomenių – finansuojamas pagal ERPF. Šaltinis: „Visionary Analytics“ ir Slovakijos Žmogiškųjų išteklių VP bei Lietuvos ES investicijų VP.

Slovakijoje **užimtumo prioritetui skiriama didžiausia ESF biudžeto dalis** (apie 44 %, ES vidurkis – 34,6 %, neįskaitant techninės paramos lėšų). Šiek tiek virš 30 % skiriama bedarbių ir neaktyvių žmonių į(si)arbinimo skatinimui, dar apie 5 % skiriama jaunimo užimtumo didinimui (finansuojama pagal JUI), likę keli procentai (apytiksliai 4 %) finansuoja vyrų ir moterų lygybę darbo rinkoje bei darbo rinkos institucijų gerinimą. **Socialinės įtraukties prioritetui skiriama apie 21 % ESF biudžeto** (žemiau ES vidurkio – 25,6 %) <sup>295</sup>.

2007–2013 m. ESF ex-post vertinime konstatuota, kad Slovakijoje ESF investicijos skiriasi nuo kitų ES valstybių pagal išlaidų struktūrą – **mokymai finansuojami kelis kartus mažiau** (mokymai sudarė tik 7% visų lėšų, skirtų aktyvioms darbo rinkos politikos priemonėms, palyginus su 39 % vidurkiu ES-27 šalyse narėse). Darbo vietų kūrimas ir paskatos startuoliams finansuojamos kelis kartus daugiau (37 % ir 35 %, lyginant su 7 % ir 13 % ES-27 valstybėse) <sup>296</sup>. Slovakijos 2014–2020 m. ESF veiksmų programos vertinime nurodoma, kad ir šiuo laikotarpiu

<sup>294</sup> Žr. [https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/esf/op-ludske-zdroje/oplz\\_final.pdf](https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/esf/op-ludske-zdroje/oplz_final.pdf)

<sup>295</sup> European Commission, COWI et al. (2016). The analysis of the outcome of the negotiations concerning the Partnership Agreements and ESF Operational Programmes, for the programming period 2014-2020. Final report: EU28 Analysis.

<sup>296</sup> European Commission, Metis GmbH et al. (2016). ESF Ex-post Evaluation Synthesis 2007-2013. Country Report – Slovakia.

**mokymai nėra pagrindinė veikla, finansuojama ESF** – dažniausios veiklos yra naujų priemonių ar įrankių kūrimas, karjeros planavimo pagalba ir kitokia profesinio orientavimo pagalba<sup>297</sup>. Analizei aktualių investicinių prioritetų ir priemonių jiems įgyvendinti apžvalga pateikta lentelėje.

**2 lentelė. ESF finansuojami prioritetai ir priemonės jiems įgyvendinti.**

| Investiciniai prioritetai                                                                                                                                                                                         | Priemonės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3 prioritetas - Užimtumas</b>                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3.1. Sudaryti sąlygas įsidarbinti bedarbiams ir neaktyviems žmonėms (įsk. ilgalaikius bedarbius), skatinti darbo jėgos mobilumą                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktika</li> <li>• Integruotos priemonės (t. y. apimančios kelias veiklas, pvz., profesinį orientavimą, karjeros konsultavimą, mokymus, anksčiau įgytų žinių pripažinimą, darbo paiešką ir pan.)</li> <li>• Paskatos į(si)darbinti</li> <li>• Naujų priemonių ir įrankių kūrimas</li> </ul> |
| 3.2. Užtikrinti vyrų ir moterų lygybę visose srityse, įskaitant galimybes įsidarbinti, karjerą, darbo ir privataus gyvenimo suderinimą ir skatinti vienodą užmokestį už vienodą darbą                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo tvarkos organizavimas</li> <li>• Naujų priemonių ir įrankių kūrimas</li> <li>• Sąmoningumo ugdymo kampanijos</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 3.3. Modernizuoti darbo rinkos institucijas, gerinti darbo rinkos integracijos priemones (įsk. tarpvalstybinį darbo jėgos mobilumą, mobilumo priemones ir institucijų bei suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parama darbo biržoms ir darbo rinkos institucijoms</li> <li>• Institucijų (darbuotojų) gebėjimų tobulinimas</li> <li>• Naujų priemonių ir įrankių kūrimas</li> </ul>                                                                                                                         |
| <b>4 prioritetas – Socialinė įtrauktis</b>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4.1. Skatinti aktyvią įtrauktį, lygias galimybes ir aktyvų dalyvavimą, gerinti galimybes įsidarbinti                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokyčių valdymas</li> <li>• Socialinės inovacijos</li> <li>• Naujų priemonių kūrimas</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| 4.2. Gerinti prieigą prie tvarių ir kokybiškų paslaugų, įskaitant sveikatos priežiūrą ir visuotinės svarbos socialines paslaugas                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

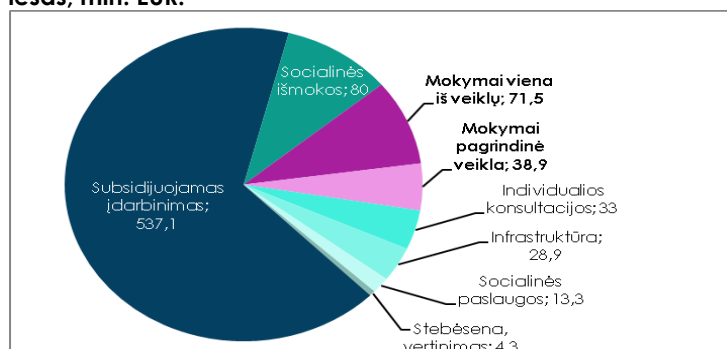
Šaltinis: Slovakijos Žmogiškųjų išteklių VP, European Commission, COWI et al. 2016.

Slovakijoje mokymams skiriama mažiau lėšų, kadangi mokymai dažniausiai yra derinami su kitomis veiklomis: bedarbių mokymo atveju – su konsultavimu, socialinės įtraukties atveju – su socialinių paslaugų kūrimu ar tobulinimu, viešojo sektoriaus darbuotojai dažniausiai apmokomi tuo atveju, jei tobulinamos jų teikiamos paslaugos.

2007–2013 m. vertinime nurodoma, kad skirtingoms tikslinėms grupėms reikalingos skirtingos priemonės<sup>298</sup>. Pažymima, kad **mokymai** yra tinkami privataus verslo darbuotojams, kadangi geroji praktika rodo, kad nauji gebėjimai padeda ugdyti darbuotojų gebėjimą prisitaikyti prie naujų sąlygų ir tai prisideda prie įmonės tvarumo ilguoju laikotarpiu. Regionuose, kuriuose gyvena didelės marginalizuotų romų bendruomenės, gerai veikia **socialinių paslaugų ir socialinių inovacijų plėtra**, ypač socialinių darbuotojų skaičiaus didinimas, jų „lauko“ veikla konsultuojant gyventojus kasdieniais klausimais (pvz., higiena ar šeimos biudžeto valdymas, bendruomenių centrų kūrimas). 2014–2020 m. VP projektai iš dalies atitinka šio vertinimo išvadas – dalis užimtumo prioriteto mokymų projektų skirta privataus verslo darbuotojams.

3 – užimtumo – prioriteto nacionalinių ir konkursinio finansavimo būdu atrenkamų projektų analizė rodo, kad daugiausia lėšų yra numatyta tiems projektams, kurie įgyvendina **subsidijuojamo įdarbinimo** veiklas (žr. 1 pav.).

**1 pav. Pagal užimtumo prioritetą finansuojamų projektų pasiskirstymas pagal veiklas ir projektams skirtas lėšas, mln. EUR.**



Šaltinis: Slovakijos Žmogiškųjų išteklių VP ir Slovakijos Respublikos Darbo, socialinių reikalų ir šeimos ministerijos tinklalapyje prieinama informacija <https://www.employment.gov.sk>. Čia projektai skirstomi pagal veiklas, kurioms projektų aprašuose teikiama daugiausia dėmesio (kadangi projekte gali būti numatyta daugiau nei viena veikla).

<sup>297</sup> European Commission, COWI et al. (2016). The analysis of the outcome of the negotiations concerning the Partnership Agreements and ESF Operational Programmes, for the programming period 2014-2020. Country Factsheet: Slovakia

<sup>298</sup> European Commission, Metis GmbH et al. (2016). ESF Ex-post Evaluation Synthesis 2007-2013. Country Report – Slovakia.

Pagalba bedarbiams ir neaktyviems žmonėms (įsk. ilgalaikius bedarbius, 3.1 investicinis prioritetą) dažniausiai skiriama trimis būdais:

- **Subsidijuojamo įdarbinimo** forma. Šia forma remiami bedarbiai, ilgalaikiai bedarbiai, neįgalūs piliečiai, žemos kvalifikacijos ilgalaikiai bedarbiai, virš 50 metų sulaukę bedarbiai. Šia forma tikslinės grupės buvo remiamos bent 14-oje projektu, kurių visų suma siekia 537,1 mln. EUR.
- Ilgalaikiams bedarbiams taip pat skirtas vienas nacionalinis projektas, teikiantis paramą **individualių konsultacijų** forma (projektui skirta 33 mln. EUR).
- **Mokymai yra pagrindinė veikla** viename nacionaliniame ir viename konkursiniu būdu finansuojamame projekte, skirtame bedarbių ir neaktyvių žmonių tikslinei grupei:
  - Projektas „Darbo ieškančiųjų mokymas“<sup>299</sup> planuojamas įgyvendinti 2018–2022 m. už 28,9 mln. EUR. Projektą įgyvendins Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras. Šis projektas bus įgyvendinamas keturiomis priemonėmis: 1) mokymais bedarbiams (centralizuotai organizuojamais darbo biržų), 2) perkvalifikavimo kursais (REPAS, mokymų vaučeris), 3) kompetencijų mokymo kursais (KOMPAS, mokymų „vaučeris“) ir 4) mokymais darbuotojo iniciatyva (išlaidų kompensavimas po sėkmingai baigtų mokymų).
  - Konkursiniu būdu finansuojami projektai „Sektorinių įgūdžių plėtra“<sup>300</sup>, pagal kuriuos tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus (verslo) subjektai gali teikti paraiškas finansuoti 1) bedarbių sektorinių žinių ir gebėjimų ugdymą ir (arba) 2) darbuotojų sektorinių žinių ir gebėjimų ugdymą. Teorinė mokymų dalis turi sudaryti ne daugiau 30 % viso mokymų laiko, likusį laiką turi sudaryti praktiniai mokymai<sup>301</sup>. Šiuo metu patvirtinti penki projektai – keturi iš jų įgyvendinami privataus verslo subjektų, darbuotojų mokymų finansavimas svyruoja nuo 122 tūkst. EUR iki 199 tūkst. EUR. Vieną projektą įgyvendina Verslo ir paslaugų vidurinė mokykla, projektas skirtas mokyklos darbuotojų profesiniams įgūdžiams gerinti (projektui skirta beveik 44 tūkst. EUR)<sup>302</sup>.

Du nacionaliniai projektai organizuoja **mokymus kaip vieną iš veiklų**:

- Neformalus bedarbių švietimas, savarankiško švietimo išlaidų kompensavimas bedarbiui įsidarbinus bei formalus suaugusiųjų švietimas buvo numatytas projekte „Parama bedarbių įdarbinimui pasirinktomis aktyvios darbo rinkos priemonėmis“<sup>303</sup>, kurį įgyvendina Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras. Šiame projekte mokymai yra derinami su kitomis veiklomis: profesinio konsultavimo paslaugomis, kuriomis siekiama nustatyti individo gebėjimus ir kompetencijas, parengti individualų veiksmų planą bedarbio užimtumui, patekimo į darbo rinką kliūčių analizei, asmenybės profilio kūrimas, siekiant nustatyti veiklas ir priemones, būtinas individui įtraukti į darbo rinką. Pagal šią priemonę taip pat finansuojamas ir subsidijuojamas įdarbinimas. Pirmajame tokiaame projekte, įgyvendintame 2015–2018 m., mokymai ir individualios konsultacijos numatytos, tačiau dviejuose kituose tokiuose projektuose („Parama bedarbių įdarbinimui pasirinktomis aktyvios darbo rinkos politikos priemonėmis – 2“, vykdomas 2016–2020 m. ir „Parama bedarbių įdarbinimui pasirinktomis aktyvios darbo rinkos politikos priemonėmis – 3“, vykdomas 2017–2021 m.) nei konsultavimo, nei mokymų veiklų nebenumatoma. Tam sukurta atskira priemonė „Darbo ieškančiųjų mokymas“, siekiant lengvesnio priemonės administravimo.
- Antrasis nacionalinis projektas, kuriame organizuojami mokymai „Kartu ieškome darbo“<sup>304</sup>, kurį įgyvendina Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras. Tačiau jame organizuojami ne bedarbių, o EURES konsultantų profesiniai mokymai – kursai apie įdarbinimą, individualių paslaugų teikimą, konfliktų valdymo kursai koordinatoriams bei individualūs kalbos kursai kiekvienam konsultantui, kuris anglų, prancūzų arba vokiečių kalbą moka bent B1 lygiu.

Vyrų ir moterų lygybė (3.2 investicinis prioritetą) darbo rinkoje šiame prioritate skatinama teikiant **socialines išmokas** (du nacionaliniai projektai, prisidedantys prie vaiko priežiūros išlaidų – 42,5 mln. EUR skirta mažiau išsivysčiusiems regionams, 15 mln. EUR – labiau išsivysčiusiems) ir **socialines paslaugas** (du konkursiniai projektai, prisidedantys prie šeimos išlaidų ir tėvų, ypač motinų, užimtumo didinimo – 10 mln. EUR skirta mažiau išsivysčiusiems regionams, 3,3 mln. EUR – labiau išsivysčiusiems).

Darbo rinkos institucijų modernizavimas ir tobulinimas (3.3 investicinis prioritetą) skatinamas trimis būdais:

- **Infrastruktūros gerinimas.** Projektas „Veiksmingos paslaugos piliečiui – 2“<sup>305</sup> skirtas darbo rinkos institucijų modernizavimui – elektroninių paslaugų, leidžiančių greitai nagrinėti kliento duomenis, juos įvesti, apdoroti ir vertinti, taip pat internetu teikti paramą darbo ieškančiesiems, įdiegimas. Šiam projektui skirta 28,9 mln.

<sup>299</sup> Sk. Vzdelávanie uchádzačov o zamestnanie

<sup>300</sup> Sk. Rozvoj sektorových zručností

<sup>301</sup> [https://www.ia.gov.sk/data/files/OP\\_LZ\\_DOP\\_2017\\_311\\_312\\_01/Vyzva\\_2017\\_3\\_1\\_1\\_a\\_3\\_1\\_2\\_01\\_Opis\\_august\\_2018.pdf](https://www.ia.gov.sk/data/files/OP_LZ_DOP_2017_311_312_01/Vyzva_2017_3_1_1_a_3_1_2_01_Opis_august_2018.pdf)

<sup>302</sup> <https://www.ia.gov.sk/sk/dopytovo-orientovane-projekty/zoznam-schvalenych-a-neschvalenych-zonfp/duplicate-of-20173.1.101/zoznam-schvalenych-ziadosti-o-nfp6>

<sup>303</sup> Sk. Podpora zamestnávania UoZ prostredníctvom vybraných aktívnych opatrení na trhu práce

<sup>304</sup> Sk. Spoločne hľadáme prácu

<sup>305</sup> Sk. Efektívnymi službami k občanovi – 2

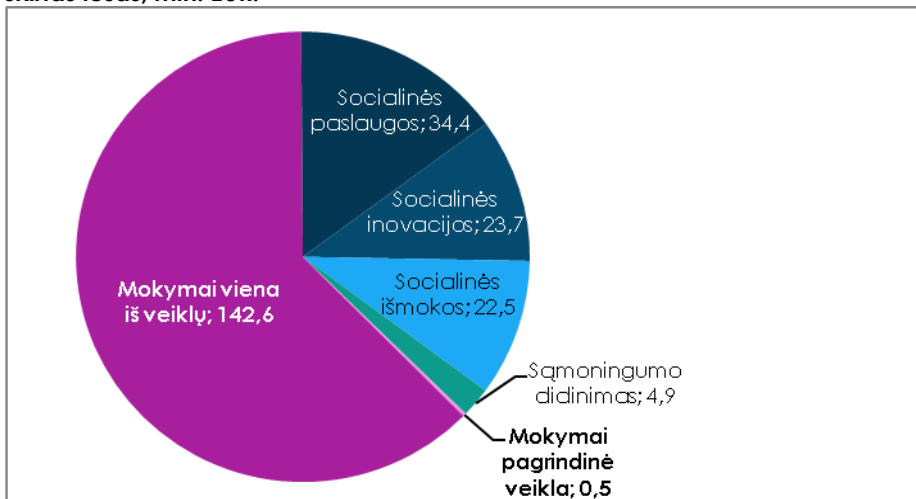


EUR, jį planuojama įgyvendinti 2018–2021 m. laikotarpiu.

- **Mokymai.** Projektas „Socialinio dialogo centras II“<sup>306</sup> skirtas socialinių partnerių profesinių gebėjimų ugdymui, siekiant gilinti socialinę sanglaudą šalyje. Šalia mokymų taip pat atliekamos analizės, teikiama parama piliečių iniciatyvoms, atliekamos viešinimo veiklos. Projektui skirta 14,5 mln. EUR, jį planuojama įgyvendinti 2016–2021 m. laikotarpiu. Projektą įgyvendina Darbo, socialinių ir šeimos reikalų ministerijos įgyvendinanti agentūra.
- **Stebėsena, analizės ir vertinimai.** 4,3 mln. EUR paskirti projektui „Darbo rinkos prognozės Slovakijos Respublikoje II“<sup>307</sup>, kurį 2017–2021 m. įgyvendina Darbo, socialinių reikalų ir šeimos ministerija.

4 – socialinės įtraukties – prioriteto nacionalinių ir konkursinio finansavimo būdu atrenkamų projektų analizė rodo, kad daugiausia lėšų yra numatyta tiems projektams, kurie įgyvendina **mokymų veiklas kartu su kitomis veiklomis** (žr. 2 pav.).

**2 pav. Pagal Socialinės įtraukties prioritetą finansuojamų projektų pasiskirstymas pagal veiklas ir projektams skirtas lėšas, mln. EUR.**



Šaltinis: Slovakijos Žmoniškųjų išteklių VP ir Slovakijos Respublikos Darbo, socialinių reikalų ir šeimos ministerijos tinklalapyje prieinama informacija <https://www.employment.gov.sk>. Čia projektai skirstomi pagal veiklas, kurioms projektų aprašuose teikiama daugiausia dėmesio (kadangi projekte gali būti numatyta daugiau nei viena veikla).

Aktyvi įtrauktis, lygios galimybės ir įsidarbinimo galimybės (4.1 investicinis prioritetą) skatinamos keturiais būdais:

- **Mokymai.** Mokymai kaip viena iš veiklų yra organizuojama penkiuose nacionaliniuose ir dviejuose konkursiniuose projektuose, kuriems atitinkamai skirta 103,4 mln. EUR ir 10,5 mln. EUR. Konkursiniai projektai yra skirti neįgalųjų organizacijų atstovų mokymams bei mokymams diskriminacijos mažinimo ir prevencijos srityje. Toliau studijoje aptariami du nacionaliniai projektai:
  - „Parama socialiniam darbui šeimos aplinkoje – Efektyvumas II“<sup>308</sup> įgyvendinamas Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinio biuro, jam skirta 29,2 mln. EUR. Šiame projekte vykdomi 3–5 d. trukmės lauko socialinių darbuotojų mokymai socialinės diagnostikos, finansinio raštingumo, komunikacijos temomis, socialinių darbuotojų grupinė stebėsena (8 val. per metus kiekvienam darbuotojui). Mokymai yra vykdomi kaip pagalbinė veikla – šalia jų taip pat atnaujinama integruota darbo su klientais metodika, investuojama į technikos, reikalingos darbui, mobilumą;
  - „Skatinti vaikų apsaugą nuo smurto“<sup>309</sup> įgyvendinamas Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinio biuro, jam skirta 12,6 mln. EUR. Šiame projekte kuriamas vaikų smurto prevencijos koordinatorių tinklas (55 naujos darbo vietos) ir telefoninės pagalbos linija vaikams, patiriantiems smurtą. Mokymai skirti naujiems koordinatoriams ir pagalbos linijos darbuotojams apmokyti. Kiti nacionaliniai projektai yra skirti krizių centrų darbuotojams, dirbantiems socialinius sunkumus patiriančiuose regionuose, bei darbuotojams, dirbantiems su nuteistųjų reintegracija.
- **Socialinės inovacijos.** Du konkursiniai projektai yra skirti kurti naujus produktus ir įrankius, siekiant pagerinti žmonių su negalia bei ties skurdo ir socialinės atskirties rizikos riba gyvenančių žmonių socialinę įtrauktį. Pagal projektus „Naujų galimybių socialinei žmonių integracijai su negalia“<sup>310</sup> ir „Suvienodinti dabartines ir

<sup>306</sup> Sk. Centrum sociálneho dialógu II

<sup>307</sup> Sk. Prognózy vývoja na trhu práce v Slovenskej republike II

<sup>308</sup> Sk. Podpora rozvoja sociálnej práce v rodinnom prostredí klientov v oblasti sociálnych vecí a rodiny Efektivita II.

<sup>309</sup> Sk. Podpora ochrany detí pred násilím.

<sup>310</sup> Sk. Vývoj nových zariadení podporujúcich sociálnu integráciu osôb so zdravotným postihnutím.

įdiegti naujas priemones, siekiant padidinti žmonių, kuriems gresia skurdas ir socialinė atskirtis, aktyvumą<sup>311</sup> finansuojami tyrimai, produktų prototipai ir jų pritaikymas rinkoje (projektams skirta atitinkamai 2 mln. EUR ir 15 mln. EUR).

- **Socialinės paslaugos.** Nacionalinis projektas „Sveika bendruomenė 3A“<sup>312</sup>, įgyvendinamas viešosios įstaigos „Sveikos bendruomenės“<sup>313</sup>, skirtas teikti profilaktines sveikatos patikras, skiepus, didinti žmonių sąmoningumą, pasitikėjimą sveikatos apsaugos sistema. Projektui skirta 0,3 mln. EUR, jis įgyvendinamas 2018–2020 m.
- **Sąmoningumo didinimas.** Nacionalinis projektas „Konsultavimas ir švietimas prevencijos ir diskriminacijos panaikinimo srityje II“<sup>314</sup> skirtas informuoti apie diskriminacijos prevenciją bei teikti paramą paslaugų plėtrai smurto aukoms. Projektui skirta 4,9 mln. EUR, jį įgyvendina Darbo ir šeimos tyrimų institutas<sup>315</sup>.

Prieiga prie tvarių ir kokybiškų paslaugų, įskaitant sveikatos priežiūrą ir visuotinės svarbos socialines paslaugas (4.2 investicinis prioritetą), skatinama keturiais būdais:

- **Socialinės paslaugos.** Konkursinis projektas „Slaugos tarnybos palaikymas“<sup>316</sup>, skirtas teikti slaugos paslaugas vaikams. Šiam projektui skirta 34,1 mln. EUR.
- **Mokymai.** Mokymai kaip viena iš veiklų yra organizuojama trijuose nacionaliniuose ir viename konkursiniame projekte, kuriems atitinkamai skirta 18,2 mln. EUR ir 11 mln. EUR. Mokymai pagal konkursinį projektą skirti skatinti geresnę nuo narkotinių medžiagų priklausomų asmenų reintegraciją į visuomenę. Toliau studijoje aptariamai du nacionaliniai projektai:
  - „Parama globos sistemos deinstitutionalizavimui“<sup>317</sup>, įgyvendinamas Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinio biuro, jam skirta 5,1 mln. EUR. Šiame projekte vykdomi socialinių darbuotojų mokymai psichologinės šeimos diagnostikos, vaikų psichologijos, darbo su multikultūrinėmis šeimomis ir krizinės šeimomis, vaikų paruošimo persikėlimui į pakaitinę globą temomis;
  - „Parama institucijoms, siekiančioms globos deinstitutionalizavimo“<sup>318</sup>, įgyvendinamas Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinio biuro, jam skirta 6 mln. EUR. Šiame projekte vykdomi globos namų ir krizių centrų darbuotojų mokymai, siekiant nuoseklaus deinstitutionalizacijos proceso.
- **Socialinės išmokos.** Du konkursiniai projektai „Vaikų socialinės apsaugos ir gerovės parama natūralioje šeimos aplinkoje“<sup>319</sup> ir „Vaikų socialinės apsaugos ir gerovės parama pakaitinės šeimos aplinkoje“<sup>320</sup>, atitinkamai 14,5 mln. EUR ir 8 mln. EUR) skirti socialinėms išmokoms teikti.
- **Socialinės inovacijos.** Du nacionaliniai projektai „Naujų ir novatoriškų prevencijos procedūrų kūrimas ir jų įvedimas į medicinos praktiką“<sup>321</sup> ir „Naujų ir novatoriškų standartinių klinikinių procedūrų kūrimas ir jų įvedimas į medicinos praktiką“<sup>322</sup>, atitinkamai 2 mln. EUR ir 4,7 mln. EUR) skirti socialinėms inovacijoms medicinoje plėtoti.

## 2. Kokia yra kitų šalių geroji patirtis, užtikrinant mokymų kokybę ir efektyvumą?

2.1. Ar mokymų kokybei užtikrinti naudojami tinkamiausi ištekliai (ekspertinis vertinimas, remiantis prieinama informacija, ar, pavyzdžiui, mokoma reikiamų kompetencijų, ar lektoriai yra kvalifikuoti ir patyrę, mokymosi infrastruktūra, metodai ir priemonės yra šiuolaikiškos ir padeda užtikrinti dalyvių išmokimą)?

Užimtumo prioriteto nacionaliniuose projektuose naudojamos kelios priemonės užtikrinti mokymų išteklių kokybę:

- Centralizuotas ES investicijų įsisavinimo būdas suteikia privalumą – didesnius institucinius gebėjimus įgyvendinti projektus. Pavyzdžiui, Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras, įgyvendinantis projektą „Kartu ieškome darbo“, mokymams teikti viešųjų pirkimų būdu atrinko ilgai tuo užsiimančią organizaciją, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos ir daug patirties turintys darbuotojai.
- Nacionalinio projekte „Darbo ieškančiųjų mokymas“ teikiami keturių rūšių mokymai:
  - Darbo biržos centralizuotai organizuojami bedarbių mokymai. Projektą įgyvendinantis Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras pirkė išorinių ekspertų darbo rinkos analizę ir identifikavo 16 profesijų, kuriose labiausiai reikia kvalifikuotų darbuotojų. Centrinis biuras mokymus perka 16-a konkursų būdu. Tačiau šie mokymai turi ypač mažą paklausą dėl savo nelanksios mokymų pasiūlos, todėl projekto dėmesys yra sutelkiamas į kitus mokymų būdus (žr. toliau).
  - REPAS mokymai yra mokymų „vaučeris“, kurį gali gauti darbo ieškanieji. Ši sistema yra vedama mokymų paklausos – individas gali susirasti pageidaujamus mokymus ir pasinaudoti mokymų

<sup>311</sup> Sk. Zefektívnenie súčasných a zavedenie nových nástrojov za účelom zvýšenia aktivity ľudí ohrozených chudobou a sociálnym vylúčením.

<sup>312</sup> Sk. Zdravé komunity 3A

<sup>313</sup> Sk. Zdravé komunity

<sup>314</sup> Sk. Poradenstvo a osveta v oblasti prevencie a eliminácie diskriminácie II

<sup>315</sup> Sk. Inštitút pre výskum práce a rodiny.

<sup>316</sup> Sk. Podpora opatrovateľskej služby.

<sup>317</sup> Sk. Podpora deinstitutionalizácie náhradnej starostlivosti.

<sup>318</sup> Sk. Podpora deinstitutionalizácie náhradnej starostlivosti v zariadeniach.

<sup>319</sup> Sk. Podpora výkonu opatrení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately v prirodzenom rodinnom prostredí.

<sup>320</sup> Sk. Podpora výkonu opatrení sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately v náhradnom rodinnom prostredí.

<sup>321</sup> Sk. Tvorba nových a inovovaných postupov pre výkon prevencie a ich zavedenie do medicínskej praxe.

<sup>322</sup> Sk. Tvorba nových a inovovaných štandardných klinických postupov a ich zavedenie do medicínskej praxe

„vaučeriu“. Šie mokymai skirti įgyti profesinių žinių. KOMPAS mokymai taip pat yra mokymų „vaučeris“. Šie mokymai yra koncentruoti į „minkštųjų“ gebėjimų ugdymą. Šių mokymų paklausa yra didžiulė, todėl projekto įgyvendintojai rengia mokymų atnaujinimus (REPAS+ ir KOMPAS+) – mokymų kokybę užtikrinti padės privalomas kiekvieno mokymų pageidaujančio individo profesinis konsultavimas bei dienpinigiai kiekvienai mokymuose praleistai dienai (apie 4,5 EUR).

- Ketvirta mokymų galimybė – individai gali savo iniciatyva ir lėšomis dalyvauti mokymuose ir po jų sėkmingo užbaigimo prašyti kompensacijos. Tačiau šie mokymai taip pat yra labai nepatrauklūs – 2017 metais nebuvo nei vieno kompensavimo atvejo.

Socialinės įtraukties prioriteto nacionaliniuose projektuose naudojamos kelios priemonės užtikrinti mokymų išteklių kokybę:

- Nacionalinio projekto „Parama socialiniam darbui šeimos aplinkoje – Efektyvumas II“ mokymų lektoriai atrenkami iškeliant specialius atrankos kriterijus – šalia išsilavinimo lygio, profesinės patirties ir kitų standartinių kriterijų, taip pat vertinami ankstesnių klientų atsiliepimai apie lektoriaus suteiktų paslaugų kokybę (ypatingas dėmesys skiriamas darbo biržų atsiliepimams, jei lektorius yra anksčiau dirbęs su jomis, kadangi lektorius turi gebėti prisitaikyti prie specifinių darbo biržų darbuotojų poreikių – teikiami mokymai nėra standartizuoti). Lektoriai, kurie atitinka šiuos kriterijus, yra kviečiami paruošti pranešimą komisijai, kuri įvertins planuojamų mokymų dinamiką, siūlomų metodų įvairovę (t. y. praktines užduotis, IRT naudojimą ir pan.). Didžiausios pastangos kontroliuoti mokymus yra sutelktos į lektorių ir mokymų programų atrankos procesą, kadangi pastebima, kad kontrolė mokymų vietoje jiems jau vykstant yra neefektyvi. Sukurta mokymų programa yra skirta specifinei tikslinei grupei, kuriai reikalingos kompleksinės žinios ir gebėjimai jas perduoti klientams.
- Nacionalinio projekto „Skatinti vaikų apsaugą nuo smurto“ mokymų lektoriams keliama reikalavimai jų profesinei patirčiai reikiamoje srityje, išsilavinimo lygiui ir pan. Kiekvieno koordinatoriaus poreikiai yra nuolatos peržiūrimi ir pagal tai jiems sukurama tęstinė mokymų programa.
- Nacionalinių projektų „Parama institucijoms, siekiančioms globos deinstitutionalizavimo“ ir „Parama globos sistemos deinstitutionalizavimui“ mokymų lektorių kokybė užtikrinama viešųjų pirkimų metu iškeliant reikalavimus lektorių kvalifikacijai.

## 2.2. Kokios priemonės taikomos siekiant užtikrinti mokymų kokybę (pavyzdžiui, ar vertinama visų (o ne pavienių) mokymo veiklų kokybė, ar lyginama skirtingų mokymų kokybė)?

Užimtumo prioriteto nacionaliniuose projektuose naudojamos kelios priemonės užtikrinti mokymų kokybę:

- Viena nacionaliniame projekte teikiami skirtingo tipo mokymai – tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai. Trumpalaikiai mokymai užtikrina, kad mokymų dalyviams greitai suteikiamos konkrečios reikalingos žinios (pvz., EURES tinklo koordinatoriams ir patarėjams organizuojami mokymai apie konfliktų valdymą, pranešimų skaitymo technikas – šių gebėjimų visiems darbuotojams reikia jų kasdieniame darbe). Ilgalaikiai mokymai teikiami tose srityse, kur trumpalaikių mokymų negana (pvz., užsienio kalbų mokymai EURES tinklo koordinatoriams ir patarėjams vyksta kartą per savaitę (viena pamoka trunka 60 min.) 40 savaitių).
- Informacija apie kokybiškus nacionalinio projekto „Darbo ieškančiųjų mokymas“ REPAS ir KOMPAS mokymus plinta iš lūpų į lūpas – gerus mokymus darbo ieškančiesiems rekomenduoja karjeros konsultantai. Savo ruožtu mokymų dalyviai savo konsultantams taip pat teikia grįžtamąjį ryšį apie mokymų kokybę – taip konsultantai žino, kokius mokymus rekomenduoti. Be to, skirtingų mokymų kokybė yra vertinama kontrafaktinės analizės būdu (taip pat žr. 2.4. klausimą).

Socialinės įtraukties prioriteto nacionalinio projekto „Skatinti vaikų apsaugą nuo smurto“ metu vaikų smurto prevencijos tinklo koordinatoriams teikiami tęstiniai mokymai, kuriais siekiama užtikrinti, kad darbui reikalingi gebėjimai bus toliau vystomi. Šiuose mokymuose taip pat dalyvauja ne tik koordinatoriai, bet ir metodiniai koordinatoriai, kurie yra atsakingi už tinklo koordinavimo metodikos parengimą (vieną iš projektų pagrindinių rezultatų).

## 2.3. Ar mokymams skirtos lėšos naudojamos efektyviai (ekspertinis vertinimas, remiantis prieinama informacija, ar, pavyzdžiui, lėšos skiriamos veikoms, kurios būtinos priemonės tikslams pasiekti, vykdomi mokymai yra optimalūs savo trukme, forma, turiniu, metodais ir kt. atsižvelgiant į tikslinės grupės poreikius, mokymų kaštų-naudos santykis yra didesnis nei alternatyvių veiklų)?

Mokymai bedarbiams ir neaktyviems žmonėms yra organizuojami tik pagal vieną tuo metu vykstantį nacionalinį projektą, jis koordinuojamas centralizuotai vienos įgyvendinančios institucijos (Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinio biuro<sup>323</sup>). Tikėtina, kad mokymų konsolidavimas viename nacionaliniame projekte yra vienas iš veiksnių, prisidedančių prie mokymų kokybės ir efektyvumo. Tokiu būdu lengviau užtikrinti, kad mokymų programos nesidubliuotų. Projekto „Darbo ieškančiųjų mokymas“ mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas užtikrinamas keliais būdais:

- Kiekvienas darbo ieškantis asmuo gali pats išsirinkti mokymus, kuriuose nori dalyvauti. Jei šių mokymų programa yra akredituota ir mokymų kaina yra tinkama, individai gali dalyvauti mokymuose.
- Kiekvienam asmeniui, norinčiam pasinaudoti mokymų „vaučeriu“, skaičiuojamas rodiklis, sukuriantis pirmenybės eilę. Šį rodiklį sudaro įvairūs kriterijai, galintys suteikti arba atimti pirmenybę gauti mokymų „vaučerį“. Pavyzdžiui, pirmenybė teikiama ilgalaikiams bedarbiams, taip pat asmenims, norintiems

<sup>323</sup> Sk. Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

pasinaudoti „vaučeriu“ pirmą kartą.

Svarbu pastebėti, kad pagal Užimtumo prioritetą mokymai organizuojami ne tik bedarbiams ir neaktyviems žmonėms, bet ir profesionalams – privataus sektoriaus įmonių darbuotojams, socialiniams partneriams, EURES tinklo konsultantams. Šios tikslinės grupės mokomos tokių įgūdžių, kurie joms išties yra reikalingi kasdienėje profesinėje veikloje – tai didina tikimybę, kad išmoksi įgūdžiai bus pritaikomi praktikoje. Nacionalinis projektas „Kartu ieškome darbo“ yra to pavyzdys – mokymų efektyvumą užtikrina konkrečios tikslinės grupės atranka, aiškūs tikslinės grupės poreikiai, nustatomi pagal jų darbo aprašymuose atsispindinčius gebėjimų reikalavimus.

Pagal Socialinės įtraukties prioritetą organizuojami mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas užtikrinamas keliais būdais:

- Projekte „Skatinti vaikų apsaugą nuo smurto“ vykdomi mokymai yra pagalbinė veikla, skirta kelioms, aiškiai apibrėžtomis tikslinėms grupėms:
  - Naujai kuriamo vaikų smurto prevencijos koordinatorių tinklo darbuotojams. Šio projekto metu bus sukurtos 55 naujos darbo vietos šiems koordinatoriams kiekviename teritoriniame šalies vienetu (t. y. ten, kur yra regioniniai darbo biržos centrai). Mokymai yra skirti šiai tikslinei grupei – organizuojami mokymai apie teisinės ir profesinės gairės vaikų apsaugos srityje, ugdomi gebėjimai identifikuoti smurto atvejus ir į juos reaguoti, taip pat gilinami „minkštieji“ gebėjimai, pavyzdžiui, derybų, konflikto komunikacijos, vertinimo gebėjimai.
  - Naujai kuriamos telefono pagalbos linijos vaikams konsultantams. Šie mokymai padeda užtikrinti, kad visi naujosios pagalbos linijos konsultantai turės pakankamus gebėjimus teikti nuotolinę pagalbą vaikams, patyrusiems smurtą.
- Nacionalinio projekto „Skatinti vaikų apsaugą nuo smurto“ mokymai vyksta organizacijų, dalyvaujančių mokymuose, patalpose arba valstybinių institucijų patalpose, kurios mokymams suteikiamos už dyką. Šiame projekte mokymai visada yra organizuojami kaip pagalbinė veikla, reikalinga pasiekti kitam konkrečiam tikslui.
- Nacionaliniuose projektuose „Efektyvumas II“ ir „Parama institucijoms, siekiančioms globos deinstucionalizavimo“ lėšų panaudojimo efektyvumas užtikrinamas finansuojant tik išlaidas lektorių atlyginimams.

**2.4. Ar yra konkrečios priemonės, kuriomis siekiama užtikrinti ir įvertinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą (pavyzdžiui, ar šalis naudoja kaštų-naudos ar sąnaudų-efektyvumo metodus ir (ar) kitaip vertina mokymų grynuosius nuostolius, radus pateikiami susiję pavyzdžiai)?**

- Nacionaliniame projekte „Kartu ieškome darbo“ teikiami mokymai yra vertinami atliekant interviu su individualių mokymų dalyviais (NB: užsienio kalbų mokymai), jų buvo klausama apie pasitenkinimą turiniu, lektoriais, mokymo metodais.
- Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinis biuras užsakė išorinę nacionalinio projekto „Darbo ieškančiųjų mokymas“ vykdomų mokymų kontrafaktinę poveikio analizę.
- Nacionalinio projekto „Parama globos įstaigoms, siekiant globos sistemos deinstucionalizavimo“ vidinis vertinimas bus vykdomas kiekvienoje darbo biržoje kas 6 mėn. viso projekto metu. Išorinis projekto vertinimas bus užsakomas rengiant tarpinę ir galutinę projekto ataskaitą.
- Nacionalinio projekto „Skatinti vaikų apsaugą nuo smurto“ vertinimas bus vykdomas projekto pabaigoje, siekiant kiekybiškai ir kokybiškai įvertinti projekto poveikį bei suformuluoti rekomendacijas kitiems projektams vaikų apsaugos nuo smurto srityje. Projekto metu mokymų dalyviams yra siunčiami klausimynai ir renkama informacija apie mokymų kokybę (lektorių, mokymų temos tinkamumą ir pan.).

**3. Kokios kontrolės priemonės taikomos kitose ES šalyse narėse, siekiant užtikrinti sukčiavimo prevenciją ir dvigubo finansavimo kontrolę organizuojant ESF finansuojamus mokymus?**

**3.1. Ar yra taikomos konkrečios priemonės, kaip siekiama kontroliuoti ir užtikrinti mokymams skirtų lėšų panaudojimo efektyvumą: (1) vengti sukčiavimo ir (2) vengti dvigubo finansavimo? Ar yra paskirti už tai atsakingi asmenys?**

Už kontrolę vadovaujančiosios institucijos lygmeniu atsakingas kokybės departamentas. Jei šis departamentas pastebi sukčiavimo atvejų, už tai atsakingi asmenys informuoja teisėsaugos institucijas.

Projekte „Darbo ieškančiųjų mokymas“ naudojamosi IT sistema, užtikrinančia, kad individas nebus dvigubai finansuojamas. Šioje sistemoje žymimas kiekvienas individas, pasinaudojęs kokia nors aktyvia darbo rinkos priemone (tai nesudėtinga padaryti, kadangi didžioji dalis užimtumo priemonių yra valdoma Darbo, socialinių reikalų ir šeimos centrinio biuro, kuriems yra pavaldžios regioninės darbo biržos). Mokymus kiekvienam bedarbiui patvirtina „pirmasis kontaktas“ – darbo biržos darbuotojas. Jis, patikrinęs IT sistemą, gali matyti, kokios ADRP individui buvo suteiktos, be to, sistema automatiškai neleis individui suteikti paslaugos, kurios jis negali gauti dėl dvigubo finansavimo. Šiame projekte taip pat kontroliuojama, ar lėšos panaudojamos efektyviai ir nėra sukčiaujama – individai, kurie dalyvavo mokymuose ir per kelis mėnesius nesusirado darbo, yra siunčiami pas karjeros konsultantus, kurie aiškinasi, kodėl individui nepavyko susirasti darbo.

**3.2. Kuri mokymų proceso dalis kelia daugiausia iššūkių šiuo požiūriu?**

Projekte „Darbo ieškančiųjų mokymas“ sunku patikrinti, ar regioniniu lygiu mokymų teikėjai nesukčiauja. Už atsiktines patikras yra atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija, tačiau jos nėra pakankamai efektyvios.

Pavieniai atvejai rodo, kad darbo biržos darbuotojai kartais vykdo atsitiktinius mokymų patikrinimus, tačiau tai daroma jų iniciatyva – darbo biržos neturi nei teisių, nei pareigų atlikti tokius patikrinimus, tačiau juos atlieka, jeigu gauna informacijos apie konkretų galimo sukčiavimo atvejį. Taip pat iššūkį kelia šio projekto mokymų pasiūlos kontrolė. Centrinis biuras neturi galimybės kontroliuoti mokymų pasiūlos regioniniu lygiu. Tai gali reikšti, kad ne visiems individams gali būti prieinami juos dominantys mokymai. Kiekviename regione ši atsakomybė atitenka regioninei darbo rinkai, kurios darbuotojai žino regioninę mokymų pasiūlą ir informuoja darbo ieškančiuosius apie mokymų galimybes.

Šaltinis: „Visionary Analytics“, remiantis atvejo studijai surinkta informacija.



## **7 PRIEDAS: Interviu respondentų sąrašas**

## 8 PRIEDAS: fokusuotų diskusijų grupių sąrašas