

2018 M. RUGSĖJO 11 D.

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

### SANTRAUKA



2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

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

## VERTINIMO TIKSLAS, OBJEKTAS IR UŽDAVINIAI

Pagrindinis atlikto vertinimo **tikslas** – nustatyti 9 prioriteto priemonių tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą ir poveikį, siekiant tobulinti 9 prioriteto priemonių intervencijas 2014–2020 m. laikotarpiu.

Siekiant minėto vertinimo tikslo, buvo įgyvendinti šie **uždaviniai**:

1. **Įvertintas dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą didinančių priemonių tinkamumas, pakankamumas, suderinamumas ir efektyvumas;**
2. **Įvertintas dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumą didinančių priemonių rezultatyvumas, poveikis. Pateiktos rekomendacijos dėl investicijų tikslingumo ir naudos.**

Pagrindinis **vertinimo objektas** – 8 žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui skirtos 9 prioriteto priemonės:

- „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ (09.4.3-ESFA-K-805);
- „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ (09.4.3-ESFA-T-846);
- „Kompetencijų vaučeris“ (09.4.3-IVG-T-813);
- „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ (09.4.3-ESFA-K-827);
- „Inomokymai“ (09.4.3-ESFA-K-840);
- „Inostažuotė“ (09.4.3-ESFA-T-847);
- „Kompetencijos LT“ (09.4.3-ESFA-K-814);
- „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ (09.4.3-ESFA-V-834).

Svarbu atkreipti dėmesį, jog vertinimo atlikimo metu priemonių įgyvendinimo pažanga buvo labai nevienoda. Kontraktuotų (projektų sutartyse numatytų skirti lėšų) ir panaudotų (išmokėtų lėšų) dalis nuo viso priemonei skirto finansavimo svyravo nuo 1 iki 100 proc.

Vertinimo atlikimo metu mažiausiai lėšų kontraktuota buvo priemonėse „Kompetencijų vaučeris“, „Inostažuotė“ ir „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“. Šiose priemonėse taip pat mažiausia dalis lėšų buvo jau panaudota.

Didžiausia dalis lėšų vertinimo atlikimo metu buvo kontraktuota ir panaudota tose priemonėse, kurių kvietimai jau baigti ir didelė dalis finansuojamų projektų jau įpusėti įgyvendinti. Tai priemonės „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir „Inomokymai“.

Atsižvelgiant į atskirų priemonių įgyvendinimo pažangą buvo pasirinkti ir jų atžvilgiu taikyti vertinimo metodai.

## VERTINIMO TEORINIS MODELIS IR VERTINIMO METODAI

Vertinime taikytas kaitos teorija paremtas vertinimo požiūris. Atliekant analizę pagal techninės specifikacijos klausimus, remtasi kaitos teorija, atitinkančia **asmeninio konkurencingumo modelio**, sukonstruoto remiantis mokslinės literatūros analize, principus.

Nuolat besikeičianti aplinka žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmą iš orientuotos į konkrečią pareigybę keičia į orientuotą į kompetencijas ir asmeninio konkurencingumo didinimą kiekvienam darbuotojui<sup>1</sup>. Šiame kontekste didelis dėmesys yra skiriamas ne tik dabartiniams darbo pasiekimams (dabartinėje darbo vietoje), bet ir darbo pasiekimams ateityje (t. y. darbuotojo konkurencingumui darbo rinkoje). Todėl vertinimui kaip pagrindinis intervencijų poveikio tikslas buvo pasirinkti du kriterijai:

- 1) darbo pasiekimai<sup>2</sup> bei
- 2) įdarbinamumo konceptas (darbuotojo konkurencingumas)<sup>3</sup>.

**Darbo pasiekimai** – tai konkrečių pareiginių užduočių atlikimas, adaptyvumas (gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių) bei proaktyvumas (gebėjimas inicijuoti pokyčius) konkrečioje darbo vietoje. Darbo pasiekimai yra darbuotojo indėlis į organizacijos rezultatus ir esminis įdarbinimo įmonėje tikslas<sup>4</sup>. **Darbuotojo konkurencingumas** reiškia ne tik geresnius darbo rezultatus šiandien, bet ir ilguoju laikotarpiu (kas reiškia būtinybę ir toliau mokytis ir tobulėti), tad yra naudingas tiek įmonės rezultatams esamuoju laikotarpiu, tiek darbuotojo karjeros eigai ateityje<sup>5</sup>.

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

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

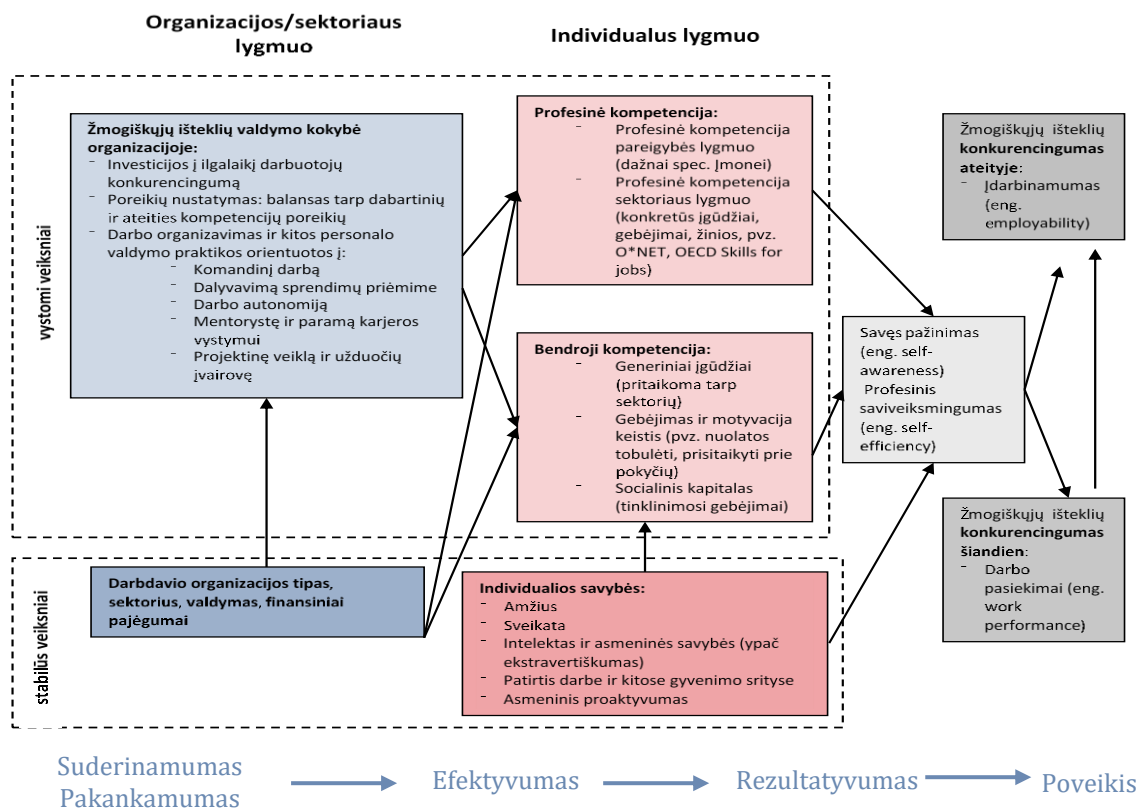
<sup>1</sup> Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

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

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

<sup>4</sup> Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory: A handbook in the psychology of management in organizations. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual performance* (pp. 3-25). Chichester: Wiley, John & Sons.

<sup>5</sup> Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.



## PAVEIKSLAS 1. TEORINIS ASMENS KONKURENCINGUMO MODELIS

Šaltinis: adaptuota BGI Consulting, remiantis moksline literatūra

Empirinis tyrimas taip pat rėmėsi prielaida, kad mokymų veiklų poveikis asmeniniam konkurencingumui ir darbo rezultatams yra didžiausias tada, kai užtikrinamas skirtingų veiklų tarpusavio suderinamumas, pakankamumas, efektyvumas, rezultatyvumas.

Pristatytas vertinimo požiūris buvo įgyvendintas **taikant įvairius duomenų rinkimo ir analizės metodus**. Atliekant vertinimą buvo pasitelkta mokslinės literatūros ir teisės aktų, SFMIS, tinklapyje esinčios „Investicijos.lt“ pateiktųjų bei pačių vertintojų surinktų statistinių duomenų analizė, atlikta 12 pusiau struktūruotų interviu su 19 respondentų, 11 konkrečių projektų įgyvendinimo atvejo studijų.

Keturių priemonių („Žmogiškieji ištekliai invest LT+“, „Kompetencijos LT“, „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“) atžvilgiu taip pat buvo atliktos 2 respondentų grupių (mokymų veiklų dalyvių (darbuotojų) ir projektų vykdytojų (darbdavių)) anketinės apklausos. Priemonės, kurių atžvilgiu buvo vykdytos apklausos, pasirinktos atsižvelgiant į priemonių įgyvendinimo pažangą ir iki apklausos atlikimo apmokytų dalyvių skaičių.

Vienos priemonės – „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ – atžvilgiu buvo atliktas ir kontrafaktinis poveikio vertinimas. Atliktas vertinimas padėjo įvertinti dalyvavimo priemonės veiklose sukurtą poveikį mokymų dalyvių pajamoms.

Formuojant vertinimo išvadas, tarpinių vertinimo išvadų aptarimui buvo pasitelkta suinteresuotų institucijų atstovų fokusuota grupinė diskusija, o rengiant vertinimo rekomendacijas remtasi vertintojų atlikta 3 užsienio šalių, turinčių panašių priemonių įgyvendinimo patirties, analize.

## PAGRINDINĖS VERTINIMO IŠVADOS

### PRIEMONIŲ POVEIKIS ASMENINIO KONKURENCINGUMO DIDINIMUI

Pagal asmeninio konkurencingumo modelį atlikta priemonių poveikio analizė parodė, kad įgyvendinamos priemonės turi poveikį trumpalaikiam žmogiškųjų išteklių konkurencingumui (darbo pasiekimams šiandien), tačiau jų poveikis ilgalaikiam asmeniniam konkurencingumui (įdarbinamumui) yra nedidelis.

Iš poveikio analizės taip pat matoma, kad priemonės darbuotojams daugiausia suteikia tik konkrečioje, mokymus organizuojančioje, įmonėje reikalingus ir pritaikomus įgūdžius, tačiau įgūdžius ar kvalifikaciją, pritaikomus bendrai darbo rinkoje, suteikia tik nedidele apimtimi. Kontrafaktinis poveikio vertinimas taip pat parodė, kad dalyvavimas veiklose, finansuojamose pagal priemonę „Žmogiškieji ištekliai invest LT +“, statistiškai reikšmingo poveikio dalyvių pajamų padidėjimui neturėjo.

**Taigi, galima sakyti, jog priemonės patenkina esamus įmonių poreikius, bet dirbančiųjų, kurių konkurencingumo didinimui pagal 9 prioriteto logiką ir uždavinius ir turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys, poreikius atitinka tik iš dalies.** Nors jos leidžia geriau prisitaikyti prie trumpalaikės esamos darbo rinkos situacijos, tačiau nepakankamai atliepia darbuotojų poreikius įgyti platesnių, ir kitose darbo vietose pritaikomų, kompetencijų, didinančių jų bendrą konkurencingumą darbo rinkoje arba kompetencijų, kurios jiems leistų užsitikrinti konkurencingumą ateities, kintančioje darbo rinkoje.

**Iš analizuojamų priemonių šiek tiek išsiskyrė tik priemonė „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“.** Šios priemonės atveju, dažniau nei kitose priemonėse, mokymų dalyviai įgijo ir bendrųjų profesinių kompetencijų. Tokio pobūdžio kompetencijos galėtų būti pritaikomos ir kitose darbovietėse. Šis poveikis pasireiškė dėl ilgesnės mokymų trukmės ir nuoseklaus mokymo pagal darbdavio parengtas mokymo programas.

Pagal 9 prioritetai įgyvendinamų, dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui nukreiptų priemonių orientaciją į trumpalaikių, pirmiausia įmonių, o ne jų dirbančiųjų poreikių patenkinimą **nulėmė priemonių planavimo proceso trūkumai ir priemonių įgyvendinimo modelis, kai lėšos dirbančiųjų konkurencingumo didinimui skiriamos ne besimokantiesiems tiesiogiai, o per juos įdarbinančias įmones.**

**Priemonių planavimo etape strateginiai dokumentai, pagrindžiantys suplanuotų priemonių poreikį, buvo rengiami jau po to, kai buvo pradėtos planuoti dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo didinimui skirtos priemonės.** Taigi, tam tikrais atvejais, strateginiai dokumentai galėjo būti rengiami labiau siekiant pagrįsti jau planuojamų priemonių poreikį, o ne analizuojant esamą situaciją. Kita vertus, planuojant priemones nebuvo nuoseklios, įrodymais pagrįstos analizės, leidžiančios tinkamai įvertinti egzistuojančius ir numatyti ateities žmogiškųjų išteklių tobulinimo poreikius, ilgalaikes strategines dirbančių žmogiškųjų išteklių konkurencingumo tobulinimo kryptis.

Nesant nuoseklaus, esamos situacijos bei ateities poreikių tyrimais pagrįsto priemonių planavimo, kuris remiasi sektoriaus strateginiuose dokumentuose įvardytomis plėtros kryptimis, priemonių atitiktis socialinei–ekonominei situacijai ir įmonių poreikiams buvo užtikrinta daugiausia konsultacijų su socialiniais–ekonomiais partneriais metu. Tai padėjo užtikrinti, jog priemonės atitiktų esamą socialinę–ekonominę situaciją ir įmonių poreikius, tačiau neleido nuosekliai įvertinti ir užtikrinti priemonių atitiktis dirbančiųjų poreikiams, numatyti priemonių, kurios padėtų prisitaikyti prie vidutiniu laikotarpiu numatomų darbo rinkos pokyčių (pvz., tyrimai rodo, jog per artimiausius 3 metus augs įvairių sričių IT

specialistų poreikis<sup>6</sup>, tačiau į tokias ir panašias prognozes planuojant priemones nebuvo atsižvelgta) bei padidinti bendrą besimokančių dirbančiųjų konkurencingumą darbo rinkoje. Todėl, siekiant užtikrinti ES struktūrinių fondų finansuojamų priemonių atitiktį ne tik trumpalaikiams, su esama darbovieta susijusiems, dirbančiųjų poreikiams, labai svarbu garantuoti nuoseklų, jau parengtais strateginiais dokumentais ir iš anksto atliktais tyrimais bei analizėmis pagrįstą priemonių planavimo procesą.

**Kitas priemonių planavimo aspektas, kuris neleido užtikrinti dirbančiųjų poreikių atitikimo visa apimtimi, yra pasirinkta priemonių įgyvendinimo logika.** Visos analizuojamos priemonės buvo įgyvendinamos pagal vieną modelį – darbuotojų mokymams skirtas lėšas skiriant per įmones (arba asocijuotas struktūras, su įmonėmis kaip partneriais), bet ne tiesiogiai dirbantiesiems, kaip fiziniams asmenims. Toks lėšų skirstymo formatas nulėmė, jog vykdant projektus pirmiausia buvo atsižvelgiama į pačios įmonės poreikius, o tik po to į individualius dirbančiųjų konkurencingumo didinimo poreikius. Pagalba įmonėms, keliant esamų žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją, yra svarbi. Tačiau norint užtikrinti geresnę priemonių atitiktį pačių dirbančiųjų poreikiams, reikėtų priemones, įgyvendinamas lėšas skiriant per įmones, derinti su priemonėmis, įgyvendinamomis lėšas skiriant tiesiogiai dirbantiesiems, kaip fiziniams asmenims.

#### ATSKIRŲ PRIEMONIŲ INTERVENCIJŲ LOGIKOS VERTINIMO REZULTATAI

Vertinant priemonių projektų vykdytojų ir partnerių pasiskirstymą pagal įmonės dydį matoma, kad daugumoje priemonių kelti tikslai pritraukti daugiau labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių (toliau – MVĮ) buvo pasiekti. **Analizuojamos priemonės daugiausia (40 proc.) pritraukia mažų įmonių.** Vidutinės ir labai mažos įmonės sudaro atitinkamai 31 proc. ir 21 proc. visų projektų vykdytojų ir partnerių. **Mažiausiai** labai mažų ir mažų įmonių dalyvauja **užsienio investuotojams** skirtose priemonėse.

**MVĮ pritraukimo kontekste išsiskiria priemonė „Kompetencijos LT“.** Didžiausia dalis MVĮ dalyvauja įgyvendinant projektus pagal šią priemonę (89 proc. visų projektus vykdančių labai mažų ir 79 proc. mažų įmonių juos įgyvendina pagal šią priemonę).

Tačiau išplėsti projektų įgyvendinimo geografinės aprėpties nepavyko. **Dauguma (73 proc.) projektų įgyvendinami įmonėse, veikiančiose 5 didžiuosiuose Lietuvos miestuose, 58 proc. visų projektų įgyvendinami Vilniuje ir Kaune,** nors potencialo įtraukti daugiau įmonių yra visose Lietuvos geografinėse vietovėse.

**PRIMONĖS „ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI INVEST LT+“ IR „MOKYMAI UŽSIENIO INVESTUOTOJŲ DARBUOTOJAMS“.** Priemonių tinkamumas yra nevienareikšmis. Viena vertus, priemonės yra labai svarbios pritraukiant užsienio investuotojus, kurie sukuria gerai apmokamas ir patrauklias darbo vietas Lietuvos dirbantiesiems. Kita vertus, priemonių tinkamumas projektų finansavimo sąlygų apraše (toliau – PFSA) įvardytam tikslui – tobulinti investuotojų darbuotojų kvalifikaciją, žinias ir gebėjimus – pasiekti yra abejotinas, nes užsienio investuotojų darbuotojai galėtų, nors ir šiek tiek mažesne apimtimi, būti apmokomi ir privačiomis pačių investuotojų lėšomis. Taip pat, minėtos, užsienio investuotojams skirtos, priemonės išsiskiria savo orientacija į tik konkrečioje įmonėje pritaikomų įgūdžių suteikimą, todėl tik nežymiai paveikia bendrą apmokytų darbuotojų konkurencingumą darbo rinkoje. Rekomenduotina ateityje planuojant tiek užsienio investuotojams, tiek kitas, privataus kapitalo įmonėms skirtas, priemones

<sup>6</sup> Investuok Lietuvoje, asociacija Infobalt „IRT specialistai Lietuvoje: situacija darbo rinkoje ir darbdavių poreikiai“.

įsitikinti, jog finansuojamos veiklos negalėtų būti finansuotos iš kitų, nei ES struktūriniai fondai, šaltinių. Esant poreikiui tam tikras priemones finansuoti dėl kitų priežasčių, nei dirbančiųjų konkurencingumo didinimas (pvz., siekiant pritraukti užsienio investicijas), svarbu tai aiškiai nurodyti planavimo dokumentuose.

Priemonę „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ keičiant priemone „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ atlikti specialiųjų projektų atrankos kriterijų pakeitimai (praplėstas alternatyvių sąlygų, kurias atitikę pareiškėjai gauna finansavimą, sąrašas, projektų atrankos būdo pakeitimas iš projektų konkurso į tęstinės atrankos) buvo tinkami ir pasiteisinę bei turėtų būti taikomi ir ateityje planuojant panašias priemones.

**PRIEMONĖ „KOMPETENCIJŲ VAUČERIS“.** Priemonės įgyvendinimo modelis iš esmės yra tinkamas, jis potencialiai galėtų kurti ilgalaikę kompetencijų tobulinimo sistemą, tačiau priemonės įgyvendinimo trūkumai lėmė jos nepopuliarumą.

Tarp pagrindinių trūkumų galima įvardyti per didelę administracinę naštą pareiškėjams, įmonių poreikių neatitinkantį mokymų teikėjų ir mokymo programų sąrašą, rinkos kainų neatitinkantį fiksuotąjį įkainį ir prarastą priemonės reputaciją. Taip pat nėra numatytos priemone sukurto kompetencijų tobulinimo modelio įgyvendinimo tęstinumo galimybės.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad panašios priemonės užsienio šalyse (pvz., Aukštutinėje Austrijoje) yra įgyvendinamos pasitelkiant kitokį modelį – lėšas mokymosi kainai padengti skiriant tiesiogiai besimokančiam asmeniui, o ne per jį įdarbinusią įmonę. Tikėtina, kad tokios galimybės įvedimas ir priemonėje „Kompetencijų vaučeris“ galėtų padidinti pastarosios populiarumą.

Taigi, siekiant padidinti priemonės populiarumą tarp potencialių pareiškėjų, siūloma toliau paprastinti projekto paraišką (iki 5 A4 formato lapų), organizuoti susitikimus su į mokymų teikėjų sąrašą įtrauktais valstybiniais mokymų teikėjais ir skatinti juos parengti verslo poreikiams labiau pritaikytas mokymų programas, remiantis esamomis rinkos kainomis atnaujinti fiksuotąjį įkainį ir vykdyti tikslines priemonės viešinimo veiklas (labiau orientuojant jas į potencialius mokymų teikėjus ir potencialius pareiškėjus bei akcentuojant priemonėje atliktus keitimus). Taip pat rekomenduojama svarstyti galimybę pakeisti priemonės finansavimo sąlygas taip, kad iš dalies mokymosi kaštai būtų padengiami ne tik per darbuotoją įdarbinančią įmonę, bet ir tiesiogiai darbuotojui, kaip fiziniam asmeniui.

**PRIEMONĖ „PAMEISTRYSTĖ IR KVALIFIKACIJOS TOBULINIMAS DARBO VIETOJE“.** Skirtingų priemonės veiklų populiarumas skiriasi. Potencialūs pareiškėjai aktyviau dalyvauja mokymui darbo vietoje, be formalios kvalifikacijos įgijimo, skirtoje veikloje, o pameistrystės veikla, kurios metu besimokantys turi įgyti ir formalią kvalifikaciją ar jos dalį, nesulaukia planuoto kiekio pareiškėjų. Tai gali būti iš dalies paaiškinta tuo, kad kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje yra pakankamai įprasta įmonių veikla, todėl įmonėms tokia parama yra aktuali ir suprantama. Kita vertus tai, kad mokymasis darbo vietoje yra natūrali įmonių veikla, dažniausiai finansuojama privačiomis lėšomis, lemia, kad jos finansavimo ES struktūrinių fondų lėšomis tinkamumas yra abejotinas.

Pameistrystė, įgyvendinama kartu su mokymo institucijomis, yra tinkamesnė darbuotojų mokymo forma, kadangi taip besimokantiems suteikta formaliai pripažinta kvalifikacija ar jos dalis padidina jų ilgalaikį konkurencingumą darbo rinkoje. Taip pat tokios veiklos finansavimas turi potencialą prisidėti prie bendros pameistrystės koncepcijos šalyje diegimo ir plėtojimo. Tačiau svarbu pabrėžti, kad esamoje situacijoje pameistrystės koncepcija daugeliui įmonių nėra visiškai suprantama, šalyje neįsitvirtinę tipiniai pameistrystės įgyvendinimo modeliai. Tokiame kontekste tik verslo įmonių numatymas priemonės pareiškėjais apsunkina projektų įgyvendinimą, kadangi įmonės susiduria su netipine joms veikla, ir įsitraukti į pameistrystės veiklas galimybę turi tik nedidelė dalis stipresnių arba geriau įsitinklinusių

įmonių. Taip pat yra neišnaudojamos galimybės prisidėti prie ilgalaikės sistemos kūrimo ir stiprinimo, nes įmonės, įgyvendinusios projektus, neturi motyvacijos ir stimulo įgytos pameistrystės organizavimo patirties panaudoti ateities veiklose.

Atsižvelgiant šias išvadas, siūloma skelbiant kitus priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas“ kvietimus teikti paraiškas, numatyti galimybę pareiškėjais būti ne tik atskiroms įmonėms, bet ir asocijuotoms struktūroms, mokymo institucijoms. Esant galimybei, taip pat siūloma įgyvendinti bendrą priemonę su LR švietimo ir mokslo ministerija, vienu projektu finansuojant visų pameistrystės šalių (mokymo institucija, darbdavys, mokinys) tinkamas išlaidas.

**PRIEMONĖS „INOMOKYMAI“ IR „INOSTAŽUOTĖ“.** Priemonių įgyvendinimo modelis iš esmės tinkamas, tačiau priemonės „Inomokymai“ specialieji projektų atrankos kriterijai apribojo galimų pareiškėjų ratą, o projektų atrankos būdas suteikė per mažai laiko tinkamai paruošti paraišką (pavyzdžiui, susirasti partnerius užsienio MTEPI centrus arba veiklas vykdančias įmones). Tačiau priemonę „Inomokymai“ keičiant priemone „Inostažuotė“ atlikti specialiujų projektų atrankos kriterijų ir projektų atrankos būdo pakeitimai atsižvelgė į šiuos iššūkius ir tikėtina, jog priemonės įgyvendinimas įgaus pagreitį.

**PRIEMONĖ „KOMPETENCIJOS LT“.** Priemonės įgyvendinimo modelis nėra tinkamas vieningiems, brangesniems sektoriniams mokymams finansuoti – atliktas vertinimas parodė, jog tokie bendri, vieningi sektoriniai poreikiai iš esmės neegzistuoja. Priemonės įgyvendinimo modelis pasirodė tinkamas labai mažoms ir mažoms įmonėms pritraukti, tačiau vidutinių ir didelių įmonių atveju jo pridėtinė vertė abejotina – tokios įmonės projektus galėtų įgyvendinti ir savarankiškai. Taip pat viename projekte dalyvaujant tiek labai mažoms ir mažoms, tiek vidutinėms ir didelėms įmonėms, sąlygos labai mažoms ir mažoms įmonėms prastėja. Atsižvelgiant į tai, būtų galima svarstyti ateityje organizuoti atskirus kvietimus labai mažoms ir mažoms įmonėms, joms skirtus projektus vykdančias per asocijuotas struktūras ir vidutinėms bei didelėms įmonėms, leidžiant joms projektus vykdyti savarankiškai arba priemonę orientuoti išskirtinai į labai mažas ir mažas įmones.

Atliekant priemonės intervencijų logikos analizę taip pat pastebėta, kad pirmojo kvietimo teikti paraiškas metu priemonės „Kompetencijos LT“ PFSA nustatyti prioritetingi projektų atrankos kriterijai (konkrečių jų formuluotės) lėmė tai, jog praktiškai projektai buvo atrinkti taikant ne projektų konkurso, tačiau tęstinės projektų atrankos principus. Konkrečios prioritetingų projektų atrankos kriterijų formuluotės neleido sudaryti paraiškų konkursinės eilės.

Pirmojo kvietimo teikti paraiškas metu galiojusiame PFSA taip pat buvo įtvirtinta, jog įmonės į projektų veiklas turi būti įtrauktos projektų partnerių statusu, o vienai organizacijai buvo leidžiama teikti iki 3 projektų paraiškų. Pirmoji sąlyga apsunkino projektų įgyvendinimą sumažindama galimybes keisti į projektus įtrauktas įmones. Leidimas vienai organizacijai teikti iki 3 projektų paraiškų nepadėjo išplėsti naudos gavėjų rato, bet lėmė didesnę lėšų koncentraciją keliuose įmonėse, o kai kuriais atvejais ir keliems konkretiems darbuotojams pakartotinai mokytis.

Atsižvelgiant į nustatytus priemonės įgyvendinimo trūkumus, siūloma skelbiant kitus priemonės kvietimus teikti paraiškas, prioritetingus atrankos kriterijus formuluoti taip, kad jie leistų reitinguoti pateiktas paraiškas ir sudaryti konkursinę eilę. Taip pat į projektus įtraukiamas įmones numatyti kitu, nei projektų partnerių, statusu, o vienam pareiškėjui leisti teikti tik 1 paraišką.

Atsižvelgiant į tai, kad, kaip minėta anksčiau, absoliuti dauguma projektų šiuo metu įgyvendinami didžiuosiuose miestuose, tačiau potencialas įtraukti daugiau projektų vykdytojų yra visose Lietuvos geografinėse vietovėse bei į priemonės „Kompetencijos LT“ įgyvendinimo logiką, kai projekto paraišką rengia asocijuotos struktūros, dažniausiai turinčios narių įvairiuose regionuose, siūloma skelbiant likusius priemonės „Kompetencijos LT“ kvietimus teikti paraiškas skirti prioritetingus balus projektų vykdytojams, į projektų įgyvendinimą įtraukiantiems įmones, kurios veikia ne didžiuosiuose šalies miestuose.



## **PRIEMONĖ „ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STEBĖSENOS, PROGNOZAVIMO IR PLĖTROS MECHANIZMAI“.**

Priemonės įgyvendinimo efektyvumą mažina nacionaliniu mastu įgyvendinami žmogiškųjų išteklių stebėsenos ir prognozavimo valdymo sistemos pokyčiai. Pastaruoju metu vyksta sistemoje dalyvaujančių institucijų funkcijų pasikeitimai, kurie reikalauja priemonės veiklų ir pareiškėjų papildomo peržiūrėjimo. Dalis pakeitimų jau yra įgyvendinami (įtrauktas papildomas pareiškėjas), kai kurias veiklas ar jų aprašymus dar gali tekti tikslinti, siekiant užtikrinti aiškumą ir institucijų funkcijų nesidubliavimą.

Pagal priemonę įgyvendinamų projektų administravimas kelia papildomas rizikas. Visose priemonės veiklose pareiškėju numatyta įstaiga neatlieka jokių kitų funkcijų žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros srityje, todėl kyla abejonių dėl šio pareiškėjo galimybių tinkamai įvertinti pagal projektus rengiamus produktus, užtikrinti jų kokybę, tolesnį panaudojimą, suderinamumą su kitais žmogiškųjų išteklių ir prognozavimo sistemos institucijų kuriamais produktais.

Atsižvelgiant į šiuos priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ įgyvendinimo iššūkius, rekomenduojama planuojant ir įgyvendinant priemones, kurių remiamos veiklos yra susijusios su nacionalinio lygmens sistemomis, kurių vystyme dalyvauja įvairios institucijos, atsižvelgti į kitų institucijų toje pačioje srityje vykdomas veiklas ir rasti būdų, kaip planuojamos ir įgyvendinamos priemonės gali papildyti kitų institucijų vykdomas veiklas taip, kad įvairių institucijų veiklos ir pastangos toje pačioje srityje būtų konsoliduotos bendro tikslo siekimui. Taip pat vertinime pažymima, kad valstybinio planavimo priemonėse, skirtose instrumentų, tyrimų, analizių, kurie bus naudojami vykdant ministerijos ar kitų institucijų funkcijas, sukūrimui, prieš paskiriant už projektų įgyvendinimą atsakingas institucijas (pareiškėjus), svarbu iš anksto įvertinti jų institucinį pajėgumą ir kompetenciją užtikrinti kuriamų produktų kokybę, tinkamą naudojimą ir profesionalią rezultatų sklaidą.

## **PRIEMONIŲ IR JŲ VEIKLŲ TARPUSAVIO SUDERINAMUMAS**

Įvertinus priemonių tarpusavio suderinamumą nustatyta, jog **nėra priemonių, kurių veiklos prieštarautų viena kitai, daugumos priemonių finansuojamos veiklos vienos kitas papildo.**

Priemonių „Žmogiškieji ištekliai invest LT+“ ir „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“ bei „Inomokymai“ ir „Inostažuotė“ veiklos **vienos kitas pakeičia**, o priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ veiklos **neturi poveikio daugelio kitų priemonių veikloms** (išskyrus priemones „Kompetencijų vaučeris“ ir „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ bei vieną priemonės „Kompetencijos LT“ veiklą).

**Tačiau suderinamumo trūkumai buvo nustatyti tarp skirtingų priemonės „Pameistrystė ir kvalifikacijos tobulinimas darbo vietoje“ veiklų.** Abi priemonės veiklos remia įmonių darbuotojų mokymą darbo vietoje, tik vienoje veikloje dar įtrauktas papildomas reikalavimas šį mokymą atlikti pagal pameistrystės modelį, taigi, įtraukiant ir profesinio mokymo įstaigą bei darbuotojų įgytas kompetencijas pripažįstant profesine kvalifikacija ar jos dalimi. Priemonę išskiriant į dvi savo esme labai panašias veiklas, tik vienai jų keliant sudėtingesnius reikalavimus, neišvengiamai viena iš veiklų tampa patrauklesnė potencialiems pareiškėjams, o pats veiklų dubliavimas atrodo mažai pagrįstas.

## **PRIEMONIŲ REZULTATYVUMAS IR STEBĖSENAI PASIRINKTŲ RODIKLIŲ TINKAMUMAS**

Vertinant priemonių rezultatyvumą buvo nustatyta, kad **dviejų pagrindinių, daugumos priemonių veiklų įgyvendinimo stebėsenai naudojamų, rodiklių tarpinės reikšmės**, numatytos pasiekti iki 2018 m. gruodžio 31 d., daugumos priemonių atveju **jau yra pasiektos. Abejonių dėl rodiklių tarpinių reikšmių pasiekimo kyla tik priemonių „Kompetencijų vaučeris“ ir „Inostažuotė“ atveju.** Tačiau ir šių priemonių pasirašytose projektų sutartyse suplanuotos pasiekti rodiklių reikšmės viršija VP numatytas tarpines reikšmes, todėl jų pasiekimas priklausys nuo jau įgyvendinamų projektų įgyvendinimo greičio.

**Dar dviejų rodiklių**, matuojančių asmenų, kurie dalyvavo ESF veiklose, skirtose mokytis pagal formaliojo švietimo programas ar modulius, skaičių bei atnaujintų žmogiškųjų išteklių prognozavimo ir plėtros sistemos dalių skaičių **kol kas numatytos tarpinės rodiklių reikšmės nėra pasiektos**, tačiau abiem atvejais pasirašytose sutartyse suplanuotos reikšmės viršija numatytas tarpines reikšmes. Taigi priemonių rezultatyvumas šių rodiklių atžvilgiu priklausys nuo įgyvendinamų projektų įgyvendinimo tempo.

**Rodiklio, matuojančio sukurtų dokumentų, reglamentuojančių sektoriaus aukšto meistriškumo kvalifikacijas, rinkinių skaičių** atveju rodiklio reikšmė kol kas nėra pasiekta bei pasirašytose projektuose tokio rodiklio nėra siekiama. Todėl **tikėtina, jog tarpinė numatyta rodiklio reikšmė nebus pasiekta**.

Vertinimas taip pat atskleidė, kad dauguma priemonių įgyvendinimo stebėsenai pasirinktų produkto ir rezultato rodiklių tinkamai atspindi priemonėmis sukuriamus (planuojamus sukurti) produktus ir rezultatus. Tačiau **rezultato rodiklio** „Aukštojo mokslo ir profesinio mokymo įstaigų absolventų, įsidarbinusių pagal kvalifikaciją, dalis nuo visų absolventų“ (R.N.809) **tinkamumas** priemonės „Žmogiškųjų išteklių stebėsenos, prognozavimo ir plėtros mechanizmai“ pažangai matuoti – **abejotinas**. Priemonės veiklos tiesiogiai neveikia rodiklio reikšmės, tam, kad ji būtų paveikta per priemonės veiklas, reikalinga ilga susijusių pokyčių grandinė. Tačiau net ir galint parodyti netiesioginį rodiklio ir finansuojamų veiklų ryšį, rodiklis yra veikiamas per didelio kiekio išorinių veiksnių, kurių didelė dalis negali būti paveikti ne tik priemonės veiklomis, bet ir viešosios politikos priemonėmis apskritai.

Atsižvelgiant į nustatytus rodiklio trūkumus, siūloma minėto rodiklio atsisakyti.

## PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO TOBULINIMO GALIMYBĖS

Įvertinus konkrečius projektus įgyvendinuosiose įmonėse vykdytas mokymo veiklas, remiantis mokymų dalyvių (darbuotojų) ir projektų vykdytojų (darbdavių) apklausos rezultatais, nustatyta, kad **dauguma mokymų veiklų buvo tarpusavyje suderintos, aukštos kokybės, davė laukimą efekta (suteikė žinių) bei rezultata (pritaikoma darbo vietoje)**.

Tačiau tyrimo rezultatai taip pat leidžia daryti išvadą, kad **projektų vykdytojai (darbdaviai) nepakankamai dėmesio skiria mokymų proceso valdymui organizacijoje**. Nepakankamas projektų vykdytojų gebėjimas nustatyti mokymų poreikį, nepakankamas mokymų dalyvių įtraukimas į mokymų poreikio nustatymo ir mokymų planavimo procesą, kas riboja dalyvių motyvaciją mokytis, bei nepakankamas sąlygų mokymų dalyviams praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius sudarymas yra pagrindiniai tobulintini mokymų proceso valdymo projektus vykdančiose organizacijose aspektai. Patobulinus šiuos aspektus padidėtų mokymų efektyvumas ir rezultatyvumas (pritaikymas).

Atsižvelgiant į tai, siūloma susitikimų su pareiškėjais ir projektų vykdytojais metu akcentuoti mokymų poreikio nustatymo, mokymų dalyvių įtraukimo į mokymų poreikio nustatymą ir mokymų planavimo procesą, sąlygų mokymų dalyviams praktiškai pritaikyti naujai įgytas žinias ir įgūdžius sudarymo svarbą mokymų efektyvumo ir rezultatyvumo (pritaikomumo) užtikrinimui. Taip pat siūloma parengti gaires pareiškėjams ir projektų vykdytojams, kuriose būtų nurodyti visi būtini mokymų proceso valdymo žingsniai, ypatingą dėmesį skiriant veiksams, kurie turi būti atlikti iki ir po mokymų įgyvendinimo, siekiant užtikrinti jų efektyvumą ir rezultatyvumą (pritaikomumą).