

Projekto

"Tarptautinio ekspertų tinklo, susijusio su sąmoningumo kėlimu dėl darbuotojų dalyvavimo įmonių veikloje, plėtra ir indėlis į ES teisės ir politikos įgyvendinimą šioje srityje"

mokslinio kokybinių ir kiekybinių rezultatų vertinimas ir rekomendacijos

Atliko:

Ligita Šarkutė

Vertinimo ataskaita ir rekomendacijos

Turinys

| | |
|---|----|
| 1vadas: vertinimo kontekstas, identifikavimas ir ribos | 4 |
| 1. Vertinimo metodika | 9 |
| 1.1. Teorinis vertinimo pagrindimas..... | 9 |
| 1.2. Vertinimo metodai | 11 |
| 1.3. Vertinimo kriterijai | 15 |
| 2. Projekto partnerių tinklas ir jo panaudojimas | 16 |
| 2.1. Projekto partnerių tinklo sudėtis ir valdymas | 16 |
| 2.2. Projekto partnerių tinklo bendradarbiavimo ir projekto įgyvendinimo iššūkiai | 20 |
| 3. Projekto veiklų relevantiškumas ir veiksmingumas | 21 |
| 3.1. Projekto veiklų relevantiškumas ir projekto poreikis | 22 |
| 3.2. Projekto veiklų veiksmingumas ir projekto nauda..... | 28 |
| 3.3. Gerosios finansinio darbuotojų dalyvavimo praktikos pavyzdžiai Lietuvoje | 31 |
| 4. Projekto tvarumas | 33 |
| 4.1. Projekto rezultatų poveikis tikslinėms grupėms ir teisinės bazės tobulinimui | 33 |
| 4.2. Projekto rezultatų tvarumo užtikrinimas | 38 |
| 5. Projekto veiklų rezultatyvumas | 40 |
| 5.1. Surengtų konferencijų vertinimas | 40 |
| 5.2. Ekspertų mokymų vertinimas | 42 |
| 5.3. Mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, vertinimas | 44 |
| 5.4. Mokymų įmonėse vertinimas | 46 |
| 5.5. Tyrimų-sociologinių apklausų ir šalių studijų vertinimas..... | 50 |
| 5.6. Konsultacijų ir viešųjų ryšių kampanijų vertinimas..... | 55 |
| 5.7. Bendras projekto veiklų vertinimas..... | 58 |
| 5.8. Taisytini projekto aspektai | 59 |
| Vertinimo išvados ir rekomendacijos | 63 |
| Išvados | 63 |
| Rekomendacijos | 69 |
| Priedai | 72 |

| | |
|---|----|
| Priedas 1. Klausimynas projekto partneriams | 72 |
| Priedas 2. Klausimynas mokymų dalyviams | 75 |

Įvadas: vertinimo kontekstas, identifikavimas ir ribos

Darbuotojų įtraukimas į įmonių valdymą nėra atsitiktinis procesas – pasaulinė praktika rodo, kad įmonės, kurių darbuotojai aktyviau dalyvauja su įmonės veikla bei sprendimų priėmimu susijusiose veiklose, yra pelningesnės. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymo sprendimų priėmimą procesas bei jo teikiama nauda pastaruoju metu sulaukia itin daug dėmesio tiek iš pačių darbdavių bei darbuotojų interesus atstovaujančių organizacijų, tiek iš įstatymų leidėjų bei kitų politinių sprendimų priėmimo veikėjų, tiek ir iš mokslininkų pusės.

Nuo 2018 metų sausio 1 dienos Lietuvoje darbuotojai gali prašyti darbdavio, kad šis suteiktų jiems bendrovės akcijų. Toks prašymas privalo būti svarstomas, jei to reikalaus ne mažiau nei trečdalis darbuotojų. Tačiau šios įstatymo nuostatos žinomos tik nedidelei daliai suinteresuotųjų šalių. Būtent todėl Lietuvos pramonininkų konfederacijai kilo poreikis įgyvendinti projektą "Tarptautinio ekspertų tinklo, susijusio su sąmoningumo kėlimu dėl darbuotojų dalyvavimo įmonių veikloje, plėtra ir indėlis į ES teisės ir politikos įgyvendinimą šioje srityje". Minėto projekto pagrindiniai veiklos tikslai buvo šie:

1. Skatinti keitimąsi informacija ir gerąja praktika dėl darbuotojų dalyvavimo įmonės ekonominiame finansiniame valdyme.
2. Supažindinti socialinius partnerius ir projekto dalyvius su ES teisės turiniu dėl darbuotojų dalyvavimo įmonės valdyme, kad jie žinotų ir galėtų naudotis savo teisėmis ir pareigomis šioje srityje.
3. Supažindinti Lietuvos ir Bulgarijos dalyvius su įvairiomis tiesioginio darbuotojų dalyvavimo įmonės valdyme ir darbuotojų finansinio dalyvavimo įmonėje schemomis ir sudaryti sąlygas bendrauti ir dalintis žiniomis tarptautiniame partnerystės tinkle.

Minėtame projekte, kurio vertinimas pateikiamas šioje ataskaitoje, iš esmės koncentruotasi į finansinį darbuotojų dalyvavimą įmonių veikloje argumentuojant tuo, jog ši darbuotojų dalyvavimo forma yra viena brandžiausių. Ją taikant darbuotojai labiau įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą įmonėse, kuriose jie dirba, o tai savo ruožtu padeda užtikrinti geresnį valdymą ir dalijimąsi finansine sėkmingai veikiančios įmonės nauda. Darbuotojai, kurie aktyviau dalyvauja įmonių veikloje ir kuriems atlyginama finansiškai, užmezga ilgalaikiškesnius ryšius su darbdaviais, o darbdaviai turi didesnę paskatą daugiau investuoti į darbuotojų mokymo galimybes.

Tinkamai įgyvendinamų integralių finansinio darbuotojų dalyvavimo priemonių, prie kurių galima priskirti ir vertinamą projektą, svarbą akcentuoja įvairių sričių mokslininkai, tarptautinių organizacijų ir nevyriausybinų organizacijų ekspertai, valstybės valdymo institucijų specialistai. Minėto pobūdžio projektai savo ruožtu kelia ir jų veiksmingumo ir socialinio poveikio. Apskritai finansinis darbuotojų dalyvavimas, kaip vienas iš darbuotojų įtraukimo į įmonės ar organizacijos valdymo sprendimų priėmimą, plačiąja prasme gali būti suvokiamas kaip viena iš dalyvaujamosios demokratijos apraiškų. Dalyvaujamoji demokratija yra viena demokratijos formų, kai piliečiai aktyviai dalyvauja sprendimų priėmimo procese; ypač akcentuojama pilietinio švietimo svarba ugdant piliečio politinę kompetenciją ir veiksmingumą, skatinant aktyviai dalyvauti politinėse ir nepolitinėse visuomeninio gyvenimo sferose¹. Dalyvaujamosios demokratijos, kuris turi tiek atstovaujamosios, tiek ir tiesioginės demokratijos bruožų, pagrindinis elementas – aktyvesnis piliečių dalyvavimas tiek valstybės valdyme ir sprendimų priėmimo plačiąja prasme, tiek ir kitose veiklose siaurąja prasme – pvz. įvairaus pobūdžio organizacijų sprendimų priėmimo. Būtent pilietinio dalyvavimo kultūra laikoma demokratinės politinės sistemos garantu.

¹ <https://www.vle.lt/Straipsnis/dalyvaujamoji-demokratija-63043>.

Kadangi finansinis darbuotojų dalyvavimas savo prigimtimi yra kompleksinis reiškinys, kuris apima net keleto skirtingų suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir interesus, vertinamo projekto rezultatų vertinimas taip pat reikalauja kompleksinės prieigos.

Projektai tradiciškai dažniausiai pasirenkami vertinti remiantis nustatytais vertinimo standartais, rekomenduojamais vertinimo modeliais, metodais ir įrodymų surinkimo kriterijais. Tokia prieiga tinkama ir vertinamam projektui, nes jo pagrindas yra darbdavių ir darbuotojų mokymams sukurtų priemonių diegimas ir taikymas remiantis gerosios praktikos pavyzdžiais, viešinimo kampanijų rengimas bei ekspertų tinklo, kurio paslaugomis ir žiniomis būtų galima naudotis ir projektui pasibaigus, sukūrimas. Vertinamame projekte siekta perimti ir pritaikyti Vokietijos finansinio darbuotojų dalyvavimo ekspertų patirtį, taip pat siekta intensyvios ir įvairiapusės tinklaveikos: projekte dalyvavo ne tik Lietuvos, bet ir Bulgarijos atstovai, o abiejose šalyse suinteresuotųjų pusių buvo daug ir įvairių. Tai ir darbdaviai, ir darbuotojų interesus atstovaujanti organizacijos, ir valstybinės institucijos. Tokie projekto tikslai ir veiklų pobūdis nulėmė ir vertinimo prieigų bei taikomų metodų pasirinkimą.

Vertinimo paskirtis paprastai yra keleriopa:

1. Įvertinti skirtingų projekto veiklų veiksmingumą.
2. Iširti ir įvertinti suinteresuotųjų projekto šalių nuomones apie projekto įgyvendinimo spragas, trūkumus ir galimus jų sprendimus, taip pat stipriąsias projekto puses.
3. Įvertinti projekto pakankamumą apimčių ir tikslingumo aspektais.
4. Įvertinti projekto rezultatus ir poveikį parodant tikėtiną socialinę projekto naudą.

Analizuojamo projekto vertinimo tikslas - atlikti mokslinį kiekybinių ir kokybinių projekto rezultatų vertinimą atskleidžiant projekto veiklų įgyvendinimo apimtį ir veiksmingumą.

Toliau išskiriami šie projekto vertinimo uždaviniai:

- 1.1. Kiekybiškai ir/arba kokybiškai, priklausomai nuo žemiau išvardintų punktų specifikos, įvertinti projektų veikas:
 - 1.1.1. Išanalizuoti atskirų projekto priemonių ir veiklų veiksmingumą.
 - 1.1.2. Įvertinti veiklų dalyvių ir suinteresuotųjų veikėjų nuomones apie projekto veiklas ir siektus rezultatus.
 - 1.1.3. Nustatyti projekto ribotumus ir išsiaiškinti potencialią socialinę naudą.
- 1.2. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinio projekto veiklų vertinimo rezultatus.

Šiuo vertinimu siekiama išsiaiškinti projekto veiklų veiksmingumą kuriant ir plėtojant ekspertų tinklą susijusio su sąmoningumo kėlimu dėl darbuotojų dalyvavimo įmonių veikloje, perimant gerąją Vokietijos patirtį. Projekto vertinimas leis nustatyti projekto tikslų pasiekimo laipsnį ir jo socialinę naudą.

Metodai, naudoti atliekant vertinimą:

1. Kokybinis metodas: pusiau struktūruoti interviu, kurių metu apklausti projekto partnerių organizacijų atstovai (darbdavių ir profesinių sąjungų) bei projektų veiklų dalyviai (daugiausiai – mokymų dalyviai).
2. Kiekybinis metodas: antrinė projekto metų atliktų tyrimų bei pasiektų rodiklių duomenų analizė naudojant dokumentų analizės ir aprašomosios statistikos metodą.

Vertinimo ribos:

Projekto dalyviai ir tikslinių grupių atstovai ne visuomet gali tiksliai atskleisti savo nuomones, nurodyti ir apibrėžti vykdomų veiklų procesus, kalbėti apie projekto rezultatus ar jo poveikius. Jų nuostatoms gali turėti įtakos skirtingi organizacijų interesai, aplinka ir kiti veiksniai. Kadangi nuo daugelio veiklų įgyvendinimo buvo parėję pakankamai daug laiko, jų dalyviai buvo primiršę su jomis susijusios informacijos dalį, pvz. kai kurias

mokymų temas, viešinimo kampanijų turinį ir pan. Taip pat jiems buvo sunku įsigilinti į kai kurias patirtis bei atvirai dėstyti nuomones. Tad šie veiksniai bus vertinami kaip ribojantys.

1. Vertinimo metodika

Šiame skyriuje aprašomas teorinis projekto vertinimo pagrindimas ir išsamiai pristatoma vertinimo metodika ir naudoti metodai.

1.1. Teorinis vertinimo pagrindimas

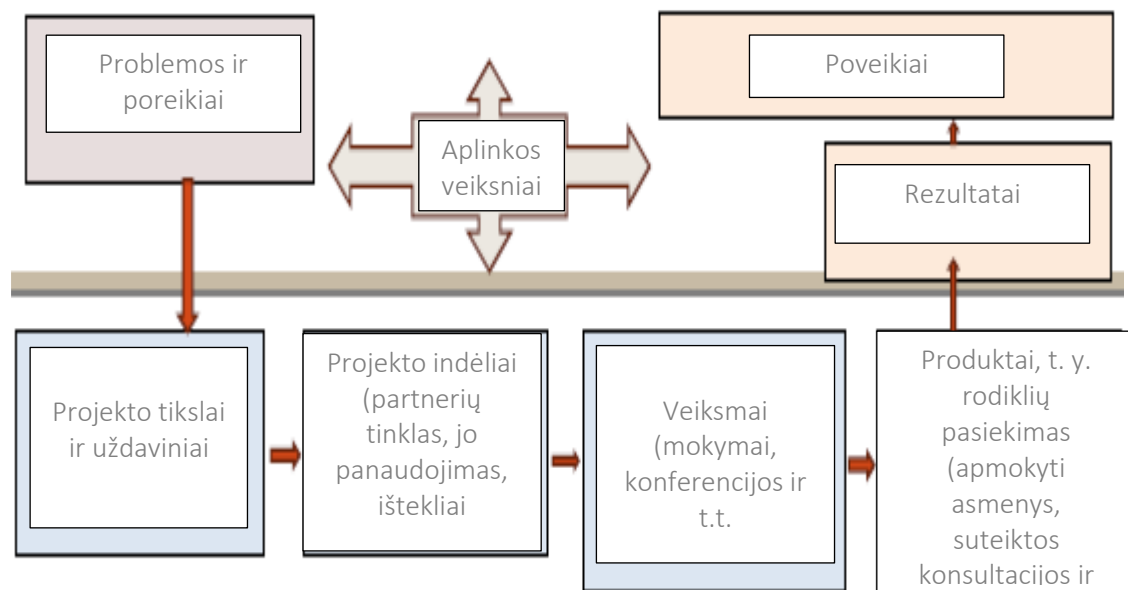
Šiame projekto veiklų ir rezultatų vertinime remiamasi „Norvegijos parama Lietuvai: partnerystė vertybėms kurti ir išsaugoti“ projekto „Lietuvos Respublikos ir Norvegijos karalystės institucijų bendradarbiavimas perteikiant žinias ir gerą patirtį administracinio-finansinio valdymo bei korupcijos mažinimo ir prevencijos srityje Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijoms“ aprašytu teoriniu projekto vertinimo modeliu². Pagal šį modelį projekto rezultatams vertinti siūloma integruoti tris teorines prieigas, dažniausiai naudojamas vertinant su mokymais susijusius projektus: 1) loginės struktūros pagrindo (angl. *Logical Framework Approach*); 2) Pasaulio banko vertinimo metodologijos elementai (ji vadinama OED metodologija pagal padalinio santrumpą angl. *Operations Evaluation Department*); 3) Kirkpatrick mokymo projektų vertinimo prieiga³.

Loginės struktūros pagrindo teorija grįstas vertinimas – tai vertinimo metodas, skirtas priešastiniams ryšiams tarp projekto poveikių ir pokyčių įvertinti (žr. 1 paveikslą). Metodas gali paaiškinti, kaip vienas iš faktų (pavyzdžiui, darbuotojų ar darbdavių mokymai) gali paveikti ilgalaikius procesus. Priežasties–pasekmės (arba rezultatų ir poveikio) perspektyva šiame vertinime yra esminė. Ši vertinimo prieiga akcentuoja projekto ir

² Projekto „Lietuvos Respublikos ir Norvegijos karalystės institucijų bendradarbiavimas perteikiant žinias ir gerą patirtį administracinio-finansinio valdymo bei korupcijos mažinimo ir prevencijos srityje Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijoms“ pasiekimų išorinis mokslinis vertinimas. Nepublikuota vertinimo ataskaita.

³ Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D. (2009). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. Berrett-Koehler Publishers.

aplinkos santykius, tad leidžia išsamiai nagrinėti vykdomas veiklas. Loginės struktūros pagrindo teorija grįsta prieiga dažnai buvo taikoma aiškinant ES remiamų projektų poveikį administracinių veiklų tobulinimui ir kitoms socialinėms-ekonominėms intervencijoms. Šiame vertinime projekto veiklų poveikis buvo vertinamas dviem lygmenimis: veiksmų ir produktų. Tokį pasirinkimą lėmė atliekamo vertinimo pobūdis, kuris dar neleido išmatuoti visų projekto rezultatų ir poveikių.



1 pav. Loginės struktūros pagrindo elementai

Šaltinis: adaptuota pagal Projekto „Lietuvos Respublikos ir Norvegijos karalystės institucijų bendradarbiavimas perteikiant žinias ir gerą patirtį administracinio-finansinio valdymo bei korupcijos mažinimo ir prevencijos srityje Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių institucijoms“ pasiekimų išorinis mokslinis vertinimas. Nepublikuota vertinimo ataskaita, p. 11.

Pasaulio banko vertinimo metodologija OED yra pagrįsta keturiais kriterijais: 1) relevantiškumu; 2) veiksmingumu (angl. efficacy); 3) efektyvumu; 4) tvarumu. Vertintojai, besinaudojantys šia metodologija, vertina tinkamą programų arba projektų poveikį techniniu (poveikiai siekiamos rodiklio padidėjimui – pavyzdžiui, finansinio dalyvavimo būdais besinaudojančių darbuotojų kiekis ir pan.), socialiniu ir gerovės (poveikiai teigiamam socialiniam-ekonominiam vystymuisi, pavyzdžiui, investicijų pritraukimui, augimui ir pan.) aspektais. Taigi, ši metodologija leidžia susieti projekto intervencijos sritis su išėigos (sukurtų produktų), rezultato ir poveikių kriterijais. Be to, jos taikymo aprašymuose yra ne kartą aptartas suderinamumas su empirinių įrodymų surinkimu.

Kirkpatrick mokymo projektų vertinimo prieiga dažniausiai taikoma vertinant mokymo projektus. Remiantis ja taikoma keturių lygių projektų vertinimo metodologija, t.y. vadovaujantis Donald'o Kirkpatrick'o ir James'o Kirkpatrick'o identifikuotais kriterijais, yra sukuriami keturių lygių klausimynai, testai, padedantys išmatuoti mokymosi ir mokymo programų veiksmingumą⁴. Paprastai yra matuojamos dalyvių reakcijos, dalyvavimas mokymuose, žinių perdavimas ir poveikiai organizacijai. Su šios vertinimo prieigos kriterijais yra dažniausiai suderinami kiekybiniai ir kokybiniai kintamieji.

Toliau trumpai paaiškinama, kaip buvo integruoti trys aukščiau aptarti teoriniai vertinimo modeliai ir metodikos. Loginės struktūros pagrindo teorija pagrindė vertinimą. Ja remiantis pasirinkta vertinimo prieiga (problemos – proceso – rezultatų – pasekmės) ir atrinkti kriterijai analizei. Kadangi ši teorija yra per siaura siekiant išryškinti išėigos (rodiklių, rezultatų, poveikių) aspektą, susijusį su projekto veiklų poveikio kompleksiniu vertinimu, naudota vertinimo metodika buvo papildyta dviem kriterijais (veiksmingumo – relevantiškumo bei tvarumo) ir susietais su analitiniais įrankiais, perimtais iš OED metodologijos. Kadangi didžiąją dalį vertinamo projekto veiklų sudarė darbdavių ir darbuotojų mokymai, vertinimo metodika papildyta specialia mokymams skirta prieiga.

1.2. Vertinimo metodai

Vertinant projekto veiklas ir rezultatus naudoti šie tyrimo metodai: 1) pusiau struktūruoti interviu; 2) kokybinis parengtų mokymui skirtų priemonių vertinimas (studijos, mokymuose naudota medžiaga); 3) antrinė statistinių duomenų analizė (mokymų dalyvių skaičius, viešinimo kampanijų kiekis ir aprėptis ir pan.) ; 4) iš projekto dokumentų surinktų faktų analizė (ataskaitos, mokymuose naudota medžiaga, mokymų dalyvių sąrašai ir t. t.).

⁴ Ten pat.

Informacinį šaltinių pagrindą sudarė interviu su projekto vykdytojais ir mokymų bei kitų veiklų dalyviais. Gauti duomenys buvo analizuojami tik įvertinus galimas grėsmes, susijusias su duomenų trūkumu ir jų patikimumu.

Pusiau struktūruoti interviu. Interviu metodas, kaip pagrindinis vertinimo duomenų surinkimo metodas, naudotas siekiant surinkti duomenis apie projekto įgyvendinimo stipriąsias ir silpnąsias puses, įgyvendinimo spragas, pasitenkinimą veiklomis, kuriose dalyvavo informantai, taip pat teirautasi apie projekto poveikį įvairioms visuomenės sritims, išryškinant projekto dalyvių nuomones ir kritiką. Šis metodas padėjo nuodugniau nagrinėti kitus turimus faktinius duomenis, leido tiksliau apibrėžti vertinimo klausimus. Interviu apskritai yra naudingi tuo, kad leidžia sužinoti informantų perspektyvas. Tai yra veiksmingas kokybinio tyrimo metodas norint, kad informantai (projekto tikslinių grupės nariai, veiklų vykdytojai ir kitos suinteresuotosios šalys) išsamiai papasakotų apie savo įsitraukimą, dalyvavimą, nuomones ir patirtį. Šis metodai suteikia galimybę pažvelgti į tai, koks buvo projekto išteklių panaudojimas, veiklos procesai, rezultatai ir poveikiai.

Socialiniuose tyrimuose interviu – tai tyrėjo pokalbis su tiriamuoju siekiant surinkti tyrimui reikalingos informacijos⁵. Tyrėjas tiesioginio pokalbio metu pateikia klausimus tiriamajam (dar vadinamam interviuojamuoju arba informantu) ar jų grupei ir registruoja atsakymus. Pagal procedūrų lankstumą arba griežtumą interviu galima skirstyti į griežtai struktūruotus, pusiau struktūruotus ar nestruktūruotus. Vertinant analizuojamą projektą pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms: kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų; siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus; kai

⁵ http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_2.html.

pastebi, jog tiriamajam nepatogu atsakinėti į pateiktą klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote⁶. Pusiaus struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis.

Atlikti interviu buvo anoniminiai, jų trukmė – nuo 15 iki 105 minučių. Dauguma interviu atlikta telefonu, pokalbiai įrašyti, vėliau transkribuoti. Iš viso atlikta 12 interviu.

Kokybinio tyrimo etika. Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą ir konfidencialumą, interviu duomenys analizuojami nenurodant konkrečių pavardžių prie atitinkamų pasisakymų, kiekvienam informantui priskirtas unikalus kodas. Vertinimo ataskaitoje cituojama originali dalyvių kalba, pašalinant pavardes bei pareigas, paliekant tik informanto kodą. Interviu atlikti anonimiškai siekiant, kad informantai labiau atsiskleistų. 1 lentelėje pateikiamos informantų charakteristikos. Tyrimo laikotarpis: 2019 m. spalio-gruodžio mėn.

1 lentelė. Interviu informantų pristatymas

| Nr. | Vaidmuo projekte | Kodas |
|-----|--|---------|
| 1. | Projekto partnerio, LPK, atstovas | PLPK1 |
| 2. | Projekto partnerio, LPK, atstovas | PLPK2 |
| 3. | Projekto partnerio, LPSA, atstovas | PLPSA1 |
| 4. | Įmonių teisės ekspertas, vykdęs vieną iš projekto veiklų | VIMT1 |
| 5. | Ekspertams skirtų mokymų dalyvis | EKSPM1 |
| 6. | Ekspertams skirtų mokymų dalyvis | EKSPM2 |
| 7. | Darbdaviams skirtų mokymų įmonėse dalyvis | DARBM1 |
| 8. | Profesinių sąjungų nariams skirtų mokymų dalyvis, atstovaujantis transporto sektorių | PROFSM1 |
| 9. | Profesinių sąjungų nariams skirtų mokymų dalyvis, atstovaujantis statybų sektorių | PROFSM2 |
| 10. | Profesinių sąjungų nariams skirtų mokymų dalyvis, atstovaujantis statybų sektorių | PROFSM3 |

⁶ Ten pat.

| | | |
|-----|--|---------|
| 11. | Profesinių sąjungų nariams skirtų mokymų dalyvis, atstovaujantis statybų sektorių | PROFSM4 |
| 12. | Profesinių sąjungų nariams skirtų mokymų dalyvis, atstovaujantis transporto sektorių | PROFSM5 |

Atliktus interviu galima suskirstyti į dvi grupes: 1) Projekto koordinatoriai ir veiklų organizatoriai, t.y. pagrindiniai vykdytojai, kurie, atsakydami į klausimus, galėjo įvertinti tiek projekto organizavimą, tiek ir daugumą veiklų įgyvendinimą. Šios grupės atstovai galėjo reflektuoti ir projekto indėlius, procesą, galimus poveikius. 2) Antrai grupei priskirtini asmenys, dalyvavę skirtingose projekto veiklose (konferencijose, mokymuose, konsultacijose, viešinimo kampanijose). Šios grupės dalyvius smulkiau galima skirstyti į ekspertus, kurie buvo sutelkti su tikslu kurti ir plėtoti tarptautinį tinklą; verslo įmonių atstovus, kurie turėjo plačiau susipažinti su darbuotojų įtraukimu į finansinį dalyvavimą; ir profesinių sąjungų, atstovaujančių darbuotojų interesus, atstovus, kurie turėjo būti supažindinti su galimybėmis naudotis finansinio dalyvavimo instrumentais. Sąlyginai prie šios grupės galima priskirti ir projekto veiklų vykdytojus (pvz. lektorius, tyrėjus ir pan., kurie vedė mokymus, atliko mokslinius tyrimus).

Kokybinio tyrimo ribos. Projekto dalyviai ir tikslinių grupių atstovai ne visuomet gali tiksliai atskleisti savo nuomones, nurodyti ir apibrėžti vykdomų veiklų procesus, kalbėti apie projekto rezultatus ar jo poveikius. Jų nuostatoms gali turėti įtakos skirtingi organizacijų interesai, aplinka ir kiti veiksniai. Kadangi nuo daugelio veiklų įgyvendinimo buvo parėję pakankamai daug laiko, jų dalyviai buvo primiršę su jomis susijusios informacijos dalį, pvz. kai kurias mokymų temas, viešinimo kampanijų turinį ir pan. Taip pat jiems buvo sunku įsigilinti į kai kurias patirtis bei atvirai dėstyti nuomones. Tad šie veiksniai bus vertinami kaip ribojantys.

1.3. Vertinimo kriterijai

Toliau (žr. 2 lentelę) pateikiami ir paaiškinami analizuojamo projekto veiklų ir rezultatų kiekybinio ir kokybinio mokslinio vertinimo kriterijai.

2 lentelė. Projekto rezultatų vertinimo kriterijai

| Nr. | Vertinimo kriterijus | Kriterijaus aprašymas |
|-----|--|--|
| 1. | Prieinami resursai bei jų panaudojimas | Projekto indėliai (partnerių tinklas ir jo panaudojimas, organizaciniai ir kitokie išteklių). Siekiama išsiaiškinti, koks buvo partnerių tinklas ir kaip jis panaudotas vykdant veiklas, kiek veiksmingos buvo projekto veiklos atsižvelgiant į panaudotus išteklius, kaip ir kokios organizacijų indėliai buvo panaudoti. |
| 2. | Veiksmingumas – relevantiškumas | Veiksmingumas – tai projekto tikslo ir uždavinių pasiekiamumas. Vertinama, kaip pavyko įgyvendinti projekto veiklas ir pasiekti tikslus; kokia apimtimi pavyko pasiekti projekto rezultatus; kiek tai gali paveikti darbdavių ir darbuotojų sąmoningumą darbuotojų finansinio dalyvavimo aspektu. Relevantiškumas – tai atitikimas tikslinių grupių poreikiams ir sprendžiamoms problemoms. |
| 3. | Tvarumas | Kiek projekto tikslai ir atliktos veiklos dera su valstybės pozicija ir priemonėmis finansinio darbuotojų dalyvavimo įmonių veikloje srityje. Rezultatų tvarumo užtikrinimo veiksmi. Projekto rezultatų poveikis ES bei teisei projekte dalyvavusių šalių bazei. |
| 4. | Rezultatyvumas | Analizuojamas tikslų pasiekimo laipsnis. Vertinama, koku konkrečiai laipsniu įgyvendintos projekto veiklos ir pasiekti kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai ir kokios to priežastys. |

Pagal aprašytus kriterijus buvo suformuluoti atskiri interviu klausimynai skirtingoms informantų grupėms (žr. Priedą 1 ir Priedą 2).

2. Projekto partnerių tinklas ir jo panaudojimas

Vertinant projekto partnerių tinklą ir jo veiksmingumą bei panaudojimą kokybinio tyrimo dalyviams, t. y. informantams, buvo pateikti šie klausimai (visą klausimyną žr. Priede 1):

1. Koks buvo jūsų vaidmuo projekte? Kaip buvo valdomas projektas ir organizuojamos jo veiklos? Su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrėte, kaip juos reikėtų spręsti panašiuose projektuose ateityje? Kaip vieno iš projekto partnerių atstovas, ką darytumėte kitaip?
2. Kaip buvo užtikrinama komunikacija su projekto vykdytojais ir naudos gavėjais: lektorais ir konferencijų pranešėjais, studijas atliekančiais mokslininkais, mokymų dalyviais? Kaip buvo vykdoma projekto rezultatų sklaida?
3. Ką galėtumėte pasakyti apie projekto partnerių, t. y. pagrindinių jo vykdytojų, tinklą? Koks buvo jų indėlis, ar esate patenkinti jų atliktomis veiklomis, paslaugomis ir sukurtais produktais ir kodėl?

2.1. Projekto partnerių tinklo sudėtis ir valdymas

Vertinamas projektas buvo vykdomas dviejose valstybėse – Bulgarijoje ir Lietuvoje, tad buvo įtrauktos įvairios šių abiejų valstybių organizacijos. Projekto partnerių tinklas buvo suformuotas remiantis trišaliu principu: darbdaviai, darbuotojai ir valstybė, taip pat įtraukta ir nevyriausybinių sektoriaus bei švietimo ir mokslo sektoriaus atstovų (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Projekto partneriai

| Nr. | Projekto partneris | Atstovaujama grupė/sektorius |
|-----|---|------------------------------|
| 1. | Lietuvos pramonininkų konfederacija (LPK) (Lietuva) | Darbdaviai |
| 2. | Lietuvos profesinių sąjungų aljansas (LPSA) (Lietuva) | Darbuotojai |
| 3. | „Podkrepa“ darbo konfederacija (Bulgarija) | Darbuotojai |
| 4. | LR Valstybinė darbo inspekcija (VDI) (Lietuva) | Valstybinis |
| 5. | Europos Viadrinos universitetas (Vokietija) | Švietimo ir mokslo arba NVO |
| 6. | VšĮ „T&M Solutions“ (Lietuva) | Švietimo ir mokslo arba NVO |

Darbdavius atstovavo Lietuvos pramonininkų konfederacija, ji buvo ir pagrindinė projekto koordinatore. Šios asociacijos, kaip didžiausios verslo interesus atstovaujanti organizacijos, įtraukimas į projektą labai palengvino veiklų įgyvendinimą. Kaip teigia vienas iš projekto koordinatorių, *„LPK tikrai buvo ne podukros vaidmenyje čia, turėjome daug ekspertų, kurių patirtimi pasinaudojome. LPK, kaip didžiausia verslo interesus atstovaujanti organizacija, turėjo tamprų ryšį su verslo ir pasitikėjimą. Tai ateityje galės išvirsti į papildomą sinergiją“* (Interviu su PLPK2). Darbuotojus atstovavo Lietuvos profesinių sąjungų aljansas bei „Podkrepa“ darbo konfederacija Bulgarijoje.

Valstybinės darbo inspekcijos įtraukimas į projektą sietina su trišalio darbdavių, darbuotojų ir valstybės dialogo poreikiu. Vieno iš projekto rengėjų teigimu, *„tikslas buvo parašyti projektą, kuris apjungtų labai skirtingus veikėjus: darbdavius, profsąjungas, valstybę, šiuo atveju – Valstybinę darbo inspekciją. Ji įtraukta todėl, kad buvo atsakinga už naująjį socialinį modelį. Jie dabar vykdo „nuleistą“ funkciją iš Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos – socialinio modelio įgyvendinimą <...>. Taip pat kuruoja tuos naujus Darbo kodekso straipsnius, kur numatomas didesnis darbuotojų informavimas, konsultavimas, jiems tai yra labai svarbu. Kadangi jie prižiūri, kaip diegiamas naujasis socialinis modelis, <...> tai jie buvo įtraukti, kad jie atstovautų valstybės pusę. <...> Vadovautasi Trišalės tarybos principu. <...> „Valstybinės darbo inspekcijos indėlio užteko, ši institucija turėjo ir*

savotiškus tarpininkus per profsąjungas. Valstybinė darbo inspekcija neturėjo atitinkamų departamentų ar žmonių tokiam reikalui, tai paskirdavo profsąjungų atstovus vykdyti projekto veiklas“ (Interviu su PLPK1).

Vokietijos atstovai iš Europos Viadrinos universiteto buvo atsakingi gerosios šios šalies, kaip brandžios demokratijos su aukštu finansinio darbuotojų dalyvavimo lygiu, patirties perdavimą projekto dalyviams, kuriamo ekspertų tinklo nariams. Projektas sukuria tarptautinę Lietuvos, Vokietijos ir Bulgarijos partnerystę siekiant įgyti kuo platesnės ir praktiškesnės informacijos apie darbuotojų dalyvavimo schemas ir mechanizmus įmonės finansiniame valdyme. Partneris iš NVO sektoriaus buvo Lietuvoje veikianti VšĮ „T&M Solutions“. Ši įmonė buvo atsakinga už projekto viešinimo kampanijų rengimą ir informacijos sklaidą. Šią veiklą vykdžiusio projekto partnerio atstovo teigimu, tokį sprendimą lėmė ankstesnė patirtis: *„Ankstesniame projekte bandėme informacines kampanijas daryti per universitetus, per darbdavius, per visuomenines organizacijas – buvo žiauriai sunku ir vos ne vos įgyvendinome, nes visi šitos temos vengia, labai sunku surinkti žmones. Vieniems atrodo nesąmonė, kitiems atrodo kažkokie „vėjai“ ar kad tema neliečia, nieko iš jos nebus, aš čia laiko nešvaistysiu. Ir labai labai sunku buvo surinkti žmones“ (Interviu su PLPK1).*

Informantų vertinimu, projektui daug naudos davė tai, kad buvo įtrauktos trys šalys – Lietuva, Bulgarija ir Vokietija. *„Lietuviai ir bulgarai parodė tikrąją situaciją, o vokiečių partneriai, kartu su LPK, generavo projekto turinį. Kadangi Vokietija turi išplėtotą darbuotojų finansinio dalyvavimo sistemą, ji buvo labai tinkama pasidalinti savo įdirbiu šioje srityje“ (Interviu su PLPK2).* O konkrečiai būtent Bulgarijos įtraukimas buvo naudingas tuo, jog *„verslumo lygis Bulgarijoje didesnis, tad iš jų nemažai pasimokėme. Pas juos ir profsąjungų vaidmuo didesnis, mes net atsilieka finansinio raštingumo srityje. Tai buvo lygiaverčiai partneriai, padėjo tiek pasilyginti tarpusavyje, tiek ir idėjas generavo <...> Bendradarbiavimas grįstas lygiaverte partneryste“ (Interviu su PLPK2).* Kaip projekto pridėtinę vertę galima paminėti tai, kad, *„kurdami ekspertų tinklą, projektas paraleliai*

užsiėmė ir vystomuoju bendradarbiavimu. Net ir Vokietijai tai buvo naudinga pamatyti kitų šalių patirtį, tai gali būti naudinga sprendžiant tam tikras problemas – pvz. didelę imigraciją“ (Interviu su PLPSA1).

Bulgarijos įtraukimas buvo abipusiai naudingas tiek pačiai Bulgarijai, tiek ir Lietuvai: *„Bulgarų įtraukimas buvo puikus dalykas, tai leido pamatyti nacionalinius kontekstus. Be to, leido pamatyti, kiek mes esame nuėję į priekį. Taip pat puiki galimybė perduoti Lietuvos patirtį, nes bulgarai klausė, kaip mesėjome politiniu keliu, kokie pas mus įstatymai. Sulaukiau itin daug klausimų ir dėmesio, ir pačiam buvo malonu patarti ir pasidalinti patirtimi“ (Interviu su PLPSA1).*

Projekto vykdymo sklandumą užtikrino itin kompetentingi jo koordinatoriai, taip pat Lietuvos pramonininkų konfederacijos turimi administraciniai ištekliai: *„Buvo puiki grupė, labai geros koordinatorės, iš administracinė pusės labai pagelbėjo LPK“ (Interviu su PLPK2).* Koordinatorių vaidmenį taip pat pagrindžia ši interviu citata: *„Mano vaidmuo buvo toks, kad rengiau šį projektą ir aš esu tas žmogus, kuris visus apjungė į vieną tinklą, į vieną grupę. Mane Lietuvoje kartais pavadina neoficialiu tarpininku, kurį visi pažįsta, nes aš sugebu draugauti ir su darbdaviais, ir su profsąjungomis jau labai daug metų. <...> Aš juos per projektą susodinu prie vieno stalo. Šitas finansinis dalyvavimas man asmeniškai yra labai įdomus kaip brandi socialinio dialogo forma. Tai jau būtų <...> normalus socialinis dialogas su visu kūnu ir krauju. Bet tam, kad jis vyktų, visų pirma reikalinga informacija, tuo ir užsiimu“ (Interviu su PLPK1).*

Kalbant apie projekto partnerių valdymą konstatuotina, kad visi partneriai buvo sujungti į bendrą tinklą – vadinamąją projekto valdymo grupę. Projekto valdymas, informantų teigimu, buvo sklandus, didesnių problemų neiškilo: *„Kiek reikėjo pagrindiniam projekto valdymui, kad veiklos įvyktų, viskas buvo sklandu“ (Interviu su PLPK1).* Projekto koordinatoriai efektyviai komunikuodavo projekto partnerių tinklo viduje: *„Aš, kaip pagrindinio koordinatoriaus atstovas, komunikuodavau su visais koordinatoriais, kuriuos turėjo kiekvienas projekto partneris, kurie buvo atsakingi informacijos apie savo veiklą dalį*

pateikimą“ (Interviu su PLPK1). Siekiant užtikrinti dar efektyvesnę komunikaciją projekto partnerių tinklo viduje, būdavo prašoma tarptautinėse konferencijose visiems partneriams pristatyti atliktus tyrimus, papasakoti, kaip sekasi su mokymų organizavimu, ekspertų posėdžiai skirtingose šalyse.

2.2. Projekto partnerių tinklo bendradarbiavimo ir projekto įgyvendinimo iššūkiai

Kaip vieną iš projekto partnerių bendradarbiavimo iššūkių informantai minėjo kalbos barjerą: „Viskas vyko pakankamai sklandžiai, tik šiek tiek su bulgarais trukdė kalbos barjeras. <...> Iššūkiai yra, jeigu partneriai silpniau moką anglų kalbą. Šiuo atveju su bulgarais pajutau, kad tenka dirbti trigubai daugiau negu tikėjaisi. Jiems anglų kalba teko aiškinti paprasčiausius administravimo momentus. Kalbos barjero nebūtų jei organizacijos paskirtų gerai angliškai kalbančius projekto įgyvendintojus“ (Interviu su PLPK1).

Taip pat kaip tam tikras projekto įgyvendinimo barjeras paminėtina tai, kad sklandų veiklų įgyvendinimą kartais stabdė tai, jog visi partneriai turėjo savo biudžetus, savotiškas atskiras projekto dalis, už kurias buvo atsakingi: „Nebuvo labai lengva suvaldyti veiklas, nes visi turi savo biudžetą, savo atskiras dalis, yra tik keletas veiklų, kurios mus sieja.“ (Interviu su PLPK1). Tačiau minėtos siejančios veiklos padėjo spręsti minėtą iššūkį: „Per tas siejančias veiklas buvo intensyviai aptariama, kas vyko nacionaliniu lygiu“ (Interviu su PLPK1).

Informantai pastebėjo ir tai, kad buvo projektui jau gerokai įsibėgėjus buvo pakeistas projekto koordinadorius iš Vokietijos pusės: „Iš vokiečių pusės pasikeitė labai rimtas koordinadorius, dabar yra naujas, tai jam apsiprasti dar reikėjo“ (Interviu su PLPK1).

3. Projekto veiklų relevantiškumas ir veiksmingumas

Vertinant projekto veiklų relevantiškumą ir veiksmingumą kokybinio tyrimo dalyviams buvo pateikti šie klausimai (visą klausimyną žr. Priede 1):

1. Kaip apibrėžtumėte pagrindinį projekto tikslą? Kodėl buvo koncentruojamasi būtent į finansinį darbuotojų dalyvavimą įmonių valdyme?
2. Jūsų manymu, ar pasiektas projekto tikslas ir uždaviniai ir kokia apimtimi tai padaryta? Kokios to priežastys? Kiek užsibrėžti tikslai ir uždaviniai atitiko tikslinių projekto grupių poreikius? Kiek jie sprendė tas problemas, kurioms spręsti projektas ir buvo skirtas? Kiek projekto veiklos atitiko naudos gavėjų lūkesčius ir poreikius ir kodėl?
3. Kokias svarbiausias projekto suinteresuotąsias šalis (projekto vykdytojus, tikslines grupes ir kt. – detalizuokite) išskirtumėte? Kokią naudą gavo kiekviena iš jų? Kokie jų bendradarbiavimo mechanizmai buvo naudoti? Ko kiekvienai iš jų trūko, su kokiomis problemomis susidūrė?
4. Kokias priemones naudojote suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir poreikių identifikavimui tiek prieš pradėdant projektą, tiek jo metu? Kaip buvo parinktos mokymų, konferencijų, metodinių priemonių temos ir nustatomas turinys? Kiek šiomis veiklomis patenkinti naudos gavėjai, gal dėl jų išsakė pastabų? Ar darytos mokymų dalyvių apklausos apie jų pasitenkinimą mokymais?

3.1. Projekto veiklų relevantiškumas ir projekto poreikis

Projekto poreikį ir jo tikslo relevantiškumą visų pirma pagrindžia ir parodo esama finansinio darbuotojų dalyvavimo situacija ir itin įsišaknijęs neigiamas darbuotojų požiūris į darbdavius. Vieno informantų teigimu, „*mūsų verslas, ypač stambusis, nėra tam pasiruošęs. Kadangi verslas dar nelaiko savo darbuotojų partneriais, trūksta pasitikėjimo jais, tad jie yra blokuojami – gal sąmoningai, gal nesąmoningai, bet taip yra. Kitas dalykas, kad <...> nelaikydami savo darbuotojų partneriais, darbdaviai nesupranta, kad nebūtų darbuotojų, nebūtų ir verslo. Tuo pačių manydami, kad darbuotojai nepakankamai išsilavinę, jie neduoda pajusti pačiam darbuotojui atsakomybės už tą patį verslą. <...> nesutinku su tuo, kad pas mus yra analfabetų šalis, kur žmonės nieko nesupranta. Pagrindinis dalykas išlieka tas, kad yra totalus nepasitikėjimas darbuotojais“ (Interviu su PLPSA1).*

Panašią situaciją kalbant apie darbdavių požiūrį į darbuotojus mato ir Lietuvos pramoninkų konfederacijos atstovas: „*Didelis pasipriešinimas būna iš darbdavio pusės, nes nemato pridėtinės vertės. Rytų Europoje vis dar galioja laukinio kapitalizmo principai, kai darbdavys žiūri iš savanaudiškos perspektyvos. Jis kelia klausimą, kodėl privalo dalintis su darbuotoju, nes darbdavys prisiima didesnę riziką“ (Interviu su PLPK2). Lietuvos profesinių sąjungų aljanso atstovas taip pat pateikia panašius argumentus: „*Daug darbdavių dar nemato prasmės su profsąjungomis iš viso kalbėtis. Tai pirma karta po Gariūnų – nenoras girdėti, nenoras derėtis, bus taip, kaip aš pasakiau“ (Interviu su PLPSA1). Arba neretai yra manančiųjų, kad „jeigu aš sukūriau įmonę, turiu rūpintis kapitalo grąža ir naujų gerų darbo vietų steigimu, kas labai daug kainuoja, ir tik tada, kai viskas bus pilnai padaryta, tada galima pradėti rūpintis investicija į darbuotoją“ (Interviu su PLPK1).**

Tokia situacija visų pirma nulemta informacijos trūkumo, ką vertinamas projektas ir siekia spręsti: „*Darbdaviai jaučia nuolatinę grėsmę dėl darbuotojų įtraukimo, bet tai ateina iš nepatirties. <...> Darbdaviai nepelčia ir neskatina socialinio dialogo, turėdami tokį puikų*

įrankį kaip finansinis darbuotojų dalyvavimas“ (Interviu su PLPSA1). Profesinių sąjungų atstovo teigimu, itin aktualu darbdaviams parodyti informavimo apie finansinį darbuotojų dalyvavimą naudą: „Verslui sakau: jūs pabandykite pasidalinti ta savo našta ir tada jūs pamatysite savo darbuoją kaip partnerį, kaip bendradarbį, kurio kai kurie veiksmai daro didelę įtaką jūsų verslui. Tai jūs jam tai ir parodykite, ir negalvokite, kad darbuotojas taps toks svarbus, kad jis iš viso su jumis nebendraus. Yra baimė prarasti įtaką ir verslas galvoja, kad pasidaliję pelnu ar prileidę žmogų prie finansų, tai bus kaip tam tikra išdavystė. <...> Darbdavių noras užsitikrinti saugumą neprileidžia naujų idėjų“ (Interviu su PLPSA1).

Kokybiniame tyrime dalyvavęs įmonių teisės ekspertas taip pat pastebi, kad „darbdavių tarpe daug yra šeimos valdomų įmonių, tad juntamas savininkiškumo jausmas ir nenoras įsileisti kitų. Kad darbuotojo prileidimas prie akcijų yra užprogramuota problema. Smulkieji akcininkai matomi kaip problema, kurie tik nervuoja – tai kultūros reikalas. <...> Darbdaviai apskritai turi dar daug stereotipų, ir motyvacijos nėra. <...> Darbdaviai turi mažai motyvacijos diegti finansinio darbuotojų dalyvavimo instrumentus, mažai kol kas tuo domisi“ (Interviu su VIMT1).

Aukščiau pateikti informantų pastebėjimai esamos situacijos klausimu aiškiai parodo su finansiniu darbuotojų dalyvavimu susijusios informacijos ir jos sklaidos poreikį. Tai pagrindžia ir pagrindinį projekto tikslą, kurį vienas iš koordinatorių įvardijo taip: „Pagrindinis tikslas – supažindinti verslo bendruomenę su galimybe į įmonės finansavimo procesus įtraukti darbuotojus ir žiūrėti į tai ne kaip į grėsmę, o papildomą resursą ir papildomą motyvacinę priemonę“ (Interviu su PLPK2). Jį papildo ir kitas informantas, teigdamas, kas projektas siekė, jog „apskritai darbdaviai ir darbuotojai kalbėtųsi šia tema, kuria nei vieni, nei kiti beveik nieko nežino. <...> Ir apie tai, kad Lietuvoje jau netgi atsiranda teisinė aplinka šitai direktyvai įgyvendinti nuo 2018 m. Darosi palanku kažką daryti. Pagrindinis tikslas – kad tiek profsąjungos, tiek darbdavių pusės turėtų ekspertų, kurie būtų paruošti šiuo klausimu atsakinėti savo nariams, ir kad savo organizacijose

turėtų po atstovą ir nariai galėtų kreiptis, kad būtų apmokytas personalas, kuris apmokytu nariu, o nariai gali plėtoti toliau į šalines ir regionines organizacijas. Mintis buvo tokį „skėtuką“ suorganizuoti. O pagrindas – tai perimti vokiečių patirtį, pasižiūrėti, kaip jiems sekasi. <...> Taigi – perimti patirtį, „pasigaminti“ sau ekspertus, ir kad ekspertai turėtų žinių ir galėtų apmokyti tinklo narius“ (Interviu su PLPK1).

Aukščiau pateiktoje interviu citatoje informantas kalbėjo apie ES direktyvą, reglamentuojančią finansinį darbuotojų dalyvavimą. Nuo 2018 metų sausio Lietuvoje įsigaliojo įstatymo nuostata, jog jei trečdalis bendrovės darbuotojų pareiškė norą gauti akcijų, savininkai privalo tai svarstyti ir pateikti atsakymą su paaiškinimu. Iki tol Lietuvoje nebuvo tvarkos, kuri leistų neatlygintinai perduoti akcijas darbuotojams, nors Vakarų valstybėse dovanoti darbuotojams akcijas yra įprasta praktika. Nuo 2018 metų sausio 1 dienos ir Lietuvoje darbuotojai gali prašyti darbdavio, kad šis suteiktų jiems bendrovės akcijų. Toks prašymas privalo būti svarstomas, jei to reikalaus ne mažiau nei trečdalis darbuotojų. Iki įsigaliojant naujai tvarkai darbdavys įmonės akcijas darbuotojui galėjo suteikti tik atlygintinai ir tik išleidus naują akcijų emisiją, tačiau nuo 2018 metų jas suteikti galima ir visiškai neatlygintinai. Kaip teigia projekto vykdytojai, tokiu būdu darbdaviai savo arsenale gali turėti dar vieną darbuotojų motyvacijos priemonę, kuri jau seniai prieinama senbuvų ES valstybių įmonių vadovams⁷. Darbdavys, t. y. visuotinis akcininkų susirinkimas, turi teisę atmesti darbuotojų prašymą, tačiau bendrovės vadovas vis tiek privalo paruošti Akcijų suteikimo taisyklių projektą, o akcininkų susirinkimas turi šį projektą privalomai svarstyti bei apie priimtus sprendimus informuoti darbuotojus. Projekto įgyvendintojų teigimu, akcijų suteikimo darbuotojams samprata Lietuvoje nėra visiškai svetima, tačiau tai – naujas būdas verslui, kurį galima būtų naudoti siejant darbuotojus su įmone bei užtikrinant ilgalaikius darbinius santykius⁸. Vieno iš informantų

⁷ <https://www.lpk.lt/tarptautinio-ekspertu-tinklo-susijusio-su-samoningumo-kelimu-del-darbuotoju-dalyvavimo-imoniu-veikloje-pletra-ir-indelis-i-es-teises-ir-politikos-igyvendinima-sioje-srityje/>.

⁸ Ten pat.

teigimu, vertinamas projektas „vykdomas labai laiku, nes ir naujos įstatymų nuostatos įsigaliojo“ (Interviu su VIMT1).

Projekto svarbą pastebi ir profesinių sąjungų atstovai: „Tai labai svarbu. Mes patys, kaip profesinė sąjunga, tą gerai suprantam. Nauda didelė. Suprantu, kad verslas dar nėra pasiruošęs tam dalykui, bet apie tai būtina kalbėti. Po truputį žmonės šviesti ir keisti mąstymą. Aš džiaugiuosi, kad mūsų organizacija galėjo dalyvauti šiame procese. Darbuotojams tai irgi nauja ir kildavo įvairių klausimų“ (Interviu su PLPSA1). Tai akcentuoja ir vienas ir projekto koordinatorių: „Tai įdomu ir profsąjungoms, o visiems kitiems šitą temą reikia kišti, brukti, ir tai kol kas galima padaryti tikrai projektų pagalba, su skirtais pinigais mokymams, nes jeigu pasakytum, kad susirinkit ir susimokėkite, tada – be šansų, ten akmenis amžius“ (Interviu su PLPK1).

Profesinių sąjungų teigimu, darbuotojų įsitraukimas į verslą nėra atsitiktinis, pasaulinė praktika rodo, kad įmonės, kurių darbuotojai aktyviau dalyvauja su įmonės veikla bei sprendimų priėmimu susijusiose veiklose, yra pelningesnės⁹. Įmonių skaičius, siūlančių su darbuotojų įtraukimu susijusias schemas, lėtai, bet per pastaruosius keletą metų ES šalyse išaugo. Europos ekonomikos socialinis komitetas taip pat pabrėžė darbuotojų dalyvavimo potencialą savo 2010 m. nuomonėje (SOC371), kurioje šis klausimas buvo susietas su strategija „Europa 2020“. Šiame dokumente pažymėta, kad „darbuotojų įtraukimas gali padėti verslui Europoje, ypač mažoms bei vidutinėms įmonėms, pagerinti savo veiklą, padidinti konkurencingumą bei darbuotojų lojalumą įmonei, taip pat užtikrinti darbuotojų tapatybę su įmone“¹⁰. Būtent todėl vertinamo projekto metu siekta vystyti ir plėtoti ankstesnio giminingo projekto metu sukurtą ekspertų tinklą, susijusį su darbuotojų finansinio dalyvavimo įmonės veikloje skatinimu bei darbuotojų dalyvavimo mechanizmų įmonėse kūrimu. Vertinamas projektas profesinėms sąjungoms aktualus dar ir dėlto, kad

⁹ <https://lvps.lt/2019/01/28/tarptautinio-ekspertu-tinklo-susijusio-su-samoningumo-kelimu-del-darbuotoju-dalyvavimo-imoniu-veikloje-pletra-ir-indelis-i-es-teises-ir-politikos-igyvendinima-sioje-srityje/>.

¹⁰ Ten pat.

„darbuotojai turi daug mažesnes galimybes konsultuotis, ypač su teisininkais“ (Interviu su VIMT1), tad jiems itin aktualus informavimas.

Dar vienas subjektas, kam vertinamas projektas pasirodė itin patrauklus ir įdomus, ko iš pradžių nesitikėjo ir projekto vykdytojai, tai teisininkai. Kadangi Lietuvoje 2018 m. sausio mėnesį pradėjo veikti naujos įstatymo nuostatos, darbuotojų finansinis dalyvavimas, kaip pakankamai naujas reiškinys Lietuvoje, tapo itin aktualus teisininkų bendruomenei: *„Labai įdomu buvo kelioms teisininkų kontoroms grynai iš teisinės pusės. Tam, kad galėtų atstovauti įmonėms, perduoti informaciją. Kad išsamiai susipažintų su nauju teisiniu objektu“ (Interviu su PLPK1).*

Nors Lietuvoje yra įmonių, kurios gali būti pasirengusios inicijuoti darbuotojų finansinio dalyvavimo įmonėje schemas, bet šiai dienai jos neturi pakankamai žinių apie darbuotojų finansinį dalyvavimą ir jo poveikį. Projektą vykdytojų teigimu, atsižvelgiant į tai, kad yra įmanoma identifikuoti teigiamus ar neigiamus veiksnius, kurie gali turėti įtakos įmonėms ateityje, šis projektas ir buvo įgyvendintas¹¹. Vertinamo projekto esmė – finansinio darbuotojų dalyvavimo ekspertų apmokymas remiantis Vokietijos patirtimi įgyvendinant darbuotojų finansinio dalyvavimo schemas įmonėse.

Vieno iš vertinamo projekto koordinatorių teigimu, labiau koncentruotasi *„į finansinį darbuotojų dalyvavimą, nes tai brandžiausia dalyvavimo forma. Ji yra apskritai nepaliesta – apie socialinį dialogą visomis kryptimis kalbama labai daug, ir Lietuvoje jis nori nenori vyksta, kartais ir su skandalais, o apie finansinį dalyvavimą nėra kalbama išvis, apskritai jokia forma. Tai, sakyčiau, visiškai naujiena profsąjungoms, jie labai ją sveikina, džiaugiasi išgirdę, o darbdaviai labai nesidžiaugia išgirdę. Bet čia vėl yra žinių trūkumas. Projektas tą spragą ir siekia užpildyti, Tai yra informacijos suteikimas, kad kuo daugiau sužinotų ir sužinotų neiškreiptai, kad būtų pašalinta baimė, darbdavių priešiškas nusistatymas. <...>*

¹¹ <https://www.lpk.lt/tarptautinio-ekspertu-tinklo-susijusio-su-samoningumo-kelimu-del-darbuotoju-dalyvavimo-imoniu-veikloje-pletra-ir-indelis-i-es-teises-ir-politikos-igyvendinima-sioje-srityje/>.

Yra labai daug nepagrįstų baimių – užgrobs įmonę, užvaldys ją, tušinuko be darbuotojo nuomonės nenusipirksi. Apskritai toks primityvus suvokimas“ (Interviu su PLPK1). To paties informanto nuomone, geresnė darbuotojų finansinio dalyvavimo situacija Lietuvoje dažniausiai yra užsienio kapitalo įmonėse: „Jeigu kalbėtume apie tarptautines įmones – normaliau, ten gal švedų kultūra šiek tiek turi įtakos, skandinavų, <...> netgi kažkokios dalyvavimo formos jau ir taikomos. O štai mūsų „gryno kraujo“ lietuviškose įmonėse, vidutinio ir smulkaus verslo, tai liūdnas vaizdas“ (Interviu su PLPK1). Vienas iš projekto koordinatorių taip pat pritarė, kad darbuotojų finansinio dalyvavimo tema „Lietuvoje apskritai populiarėja dėka tarptautinių kompanijų, kurios atneša šią kultūrą“ (Interviu su PLPK1).

Taigi apibendrinus šiame poskyryje pateiktą informaciją konstatuotina, kad projektas pilnai tenkina relevantiškumo kriterijų, t. y. jis atitinka tikslinių grupių poreikius ir sprendžia aktualias problemas. Šio projekto metu siekta darbdavius supažindinti su galimybe į įmonių finansavimo procesus įtraukti darbuotojus ir matyti tai ne kaip grėsmę, o papildomą resursą ir papildomą motyvacinę priemonę, o darbuotojai supažindinti su finansinio dalyvavimo galimybėmis ir šio proceso nauda. Projekto metu siekta keisti darbdavių priešišką ir skeptišką požiūrį į darbuotojų finansinį dalyvavimą ir pakelti jų sąmoningumo lygį. Informantų teigimu, projekto metu situaciją pavyko pagerinti ir anksčiau vyravęs nepagrįstas darbdavių požiūris į darbuotojų finansinį dalyvavimą kaip į didelę grėsmę, nors itin lėtai, tačiau keičiasi į gerąją pusę. Kaip teigė vienas iš projekto koordinatorių, „kad ir sunkiai, ypač iš darbdavių pusės, bet vi tiek progresas yra. Projekto pagrindinė mintis – perimti gerąją patirtį ir ją dalintis, tai šitame lygmenyje progresas įvyko. Sunkiau – darbdavių pusėje, lengviau – profsąjungų pusėje. Sąmoningumas tikrai pakeltas <...> Projektas prašosi aiškaus tęsinio. Skambinant į įmones dėl dalyvavimo projekte, net pusė nežinojo, apie ką kalba eina. Nors palyginus su pernai, jau mažiau įmonių taip kalba. Procesas vyksta. Labai sunku prisiimti laurus, bet prisidedame. Mes realiai praktiškai kažką darome“ (Interviu su PLPK1).

3.2. Projekto veiklų veiksmingumas ir projekto nauda

Projekto veiklų veiksmingumą visų pirma parodo tai, kiek jos atitinka suinteresuotųjų šalių ir tikslinių grupių lūkesčius bei poreikius. Vieno iš projekto koordinatorių teigimu, pradžioje buvo sunkiausia tai, kad tuo lūkesčius buvo sunku identifikuoti: „*Net neaišku, kokie buvo tie lūkesčiai. Tiems, kas nebuvo susidūrę su šia tema, ji atrodė labai keistai, tokia kosminė, ne visai tinkama dabartinei Lietuvos padėčiai, nuleista iš Briuselio, kaip kalėdinė eglutė vasarą. Kai kurios įmonės nustebo, kad Lietuvoje yra įmonių su gerąja patirtimi darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimu*“ (Interviu su PLPK1).

Kaip pagrindiniai projekto naudos gavėjai išskiriami darbdaviai ir profesinės sąjungos. Vieno iš projekto koordinatorių iš LPK pusės manymu, projektas buvo naudingesnis darbdaviams: „*profsąjungoms suteiktą naudą įvertinčiau 80 proc., o darbdaviams – 20 proc. Taip yra, nes vieni mano, kad gaus, o kiti – kad turės atiduoti*“ (Interviu su PLPK1). Šiam teiginiu pritarė ir įmonių teisės ekspertas: „*Projektas itin naudingas darbdaviams, nes darbuotojams svarbu pinigai čia ir dabar. <...> Darbo rinkoje darbuotojai pradeda diktuoti sąlygas, tad reikia naujų priemonių jiems sulaukyti*“ (Interviu su VIMT1).

Tačiau projekto partnerio iš profesinių sąjungų pusės teigimu, projektas buvo naudingas abiem minėtoms pusėms – tiek darbdaviams, tiek ir darbuotojams: „*nauda vienoda. Labai svarbu, kad darbuotojas suprastų atsakomybę. Labai svarbu darbuotojų mokymas, tiek ir darbdavių. Šio projekto nauda abipusė, ji yra tame, kad suveda abi šalis. O jei dar žiūrėtume per trišalį principą, reikėtų valdžios, kaip mediatoriaus. Tokiu atveju trišalis principas veiktų puikiai ir mes visi galėtume toliau tobulėti*“ (Interviu su PLPSA1). Taip pat pabrėžta Valstybinės darbo inspekcijos įtraukimo svarbą projekte įgyvendinant trišalio dialogo principą bei didesnio valstybės vaidmens skatinant finansinį darbuotojų dalyvavimą poreikį: „*VDI įtraukimas yra gerai, nes ji konsultuoja tiek darbuotojus, tiek darbdavius. Reikėtų didesnio šios trečiosios šalies, t. y. valstybės, prisidedant prie*

finansinio darbuotojų dalyvavimo – galbūt dotacijų, kitokių iniciatyvų skatinimo priemonių. Valstybė turėtų imtis daugiau iniciatyvų ir tą dalyką vystyti, tuomet tai įgautų didesnę „maštabiškumą“. <...> Stipriosios pusės – kad darbuotojai, per savo atstovus, gavo reikiamą informaciją. LPK taip pat paskleidė informaciją tarp darbdavių“ (Interviu su PLPSA1).

Panašaus pobūdžio projektų poreikį skatina ir žemas darbuotojų finansinis raštingumas. Išanalizavus informantų atsakymus, galima teigti, kad projektas prisidėjo prie finansinio raštingumo didinimo, o netiesiogiai – net ir prie įmonių konkurencingumo didinimo: *„Projektas prisidėjo prie finansinio raštingumo didinimo. Darbdaviams buvo suteikta galimybė susipažinti su darbuotojų įtraukimu kaip papildomu finansavimo šaltiniu ir papildoma motyvavimo priemone. Darbuotojams projektas taip pat buvo geras žinių šaltinis, kaip patiems sustiprinti motyvaciją ir tapti pilnaverčiais įmonės pridėtinę vertę kuriančiais subjektais ne tikta prisidedant savo darbu, bet ir investuojant savo pinigų. Tokiu būdu didinama darbuotojų, kaip antreprenerių, kompetencija. Taip pat prisidėta ir prie įmonių konkurencingumo didinimo. <...> Lietuvai itin aktualūs tokie projektai, nes prisideda prie finansinio raštingumo didinimo, ir apskritai įmonių konkurencingumo didinimo, nes darbuotojai yra pagrindinis resursas“ (Interviu su PLPK2).*

Profesinių sąjungų atstovas taip pat teigė, kad būtina didinti darbuotojų finansinį raštingumą: *„Puikiai suprantu ir kita – dabar profsąjungos reikalauja, kad darbuotojai būtų įmonės valdymo organuose, tačiau tam reikia atitinkamos kvalifikacijos“ (Interviu su PLPSA1).* Tas pats informantas išskyrė ir kitą potencialią projekto naudą – pilietiškumo ugdymą: *„Parodymas esamos Europos praktikos ir teisinės bazės ugdo ir pilietiškumą, nes suprantu, kad tai nėra kažkas tolimo. Parodoma, kad konkretūs dalyvavimo įrankiai kuriami kiekvienam iš mūsų, o tai didinę pilietinę įtrauktį“ (Interviu su PLPSA1).*

Vykdamas projekto veiklas darbdaviams buvo suteikta galimybė susipažinti su darbuotojų įtraukimu kaip papildoma jų motyvavimo priemone, o darbuotojams, visų pirma per profesinių sąjungų dalyvavimą, projektas taip pat suteikė reikiamų žinių, kaip patiems

tapti pilnaverčiais įmonės pridėtinę vertę kuriančiais subjektais ne tiktai prisidedant savo darbu, bet ir investuojant dalį savo lėšų. Tačiau itin svarbu reikiami įgūdžiai ir jų puoselėjimas: „*Buvo pasakyta: „žmonės, mes turime nuostabų įrankį, o dabar pagalvokime, kaip – per socialinį, per ekonominį, per politinį aspektus to sieksime?“ Konferencijoje kalbėta su Seimo nariais, tad pirminis „blynas“ buvo tobulas, tikrai nepridegęs. Kitas dalykas, kad atsidarė ne Pandoros skrynia, o vienos iš tūkstančių durų, parodant, kad yra įrankis ir reikia su juo dirbti. Kaip greitai tai bus, priklausys nuo mūsų. Reikia įgauti reikiamus įgūdžius ir sąmoningumo lygį“ (Interviu su PLPSA1).*

Remiantis interviu informantų atsakymais galima teigti, kad projekto tikslas ir uždaviniai iš esmės yra pasiekti. Pagrindinis projekto tikslas buvo užtikrinti, kad tiek profsąjungos, tiek darbdaviai turėtų kompetentingų ekspertų, bet kada galinčių teikti konsultacijas darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimais. Ekspertų tinklas buvo sukurtas rengiant atskirtus jiems skirtus mokymus tiek Lietuvoje, tiek ir Bulgarijoje. Tokiu būdu buvo parengti kvalifikuoti ekspertai, galintys patys mokyti kitus tinklo narius. Kaip teigė vienas iš kokybinio tyrimo informantų, „*Pirminis tikslas šimtu procentų pasiektas. <...> Aš džiaugiuosi dėl to, kad šis projektas yra, kuriame po truputį, su teigiamais pavyzdžiais parodai naudą. Šaunu, kad yra partneriai iš Vokietijos, kurie dalijasi patirtimi. Reikia skatinti abipusį pasitikėjimą“ (Interviu su PLPSA1).*

Vienas iš projekto koordinatorių taip pat pripažįsta, kad Pramonininkų konfederacijai, kuri yra projekto iniciatorė, „*<...> rūpėjo apsimokyti kelis žmones ir turėti kaip ekspertus, kad žinotų, „su kuo tai valgoma“. Kai rašėme projektą, sakiau, kad reikia, kad neliktume vieni ir paskutiniai, kurie nieko nežino. Darbdavių požiūris toli gražu nėra liberalus, jie dar taip atsargiai žiūri į finansinį darbuotojų dalyvavimą. Nors negalima pasakyti, kad taip mano visi, ir kad darbdaviai turėtų mojuoti šita vėliava. Darbdaviai pakankamai rezervuoti žiūri į tai, bet tai dėl informacijos trūkumo. Šį instrumentą galima panaudoti darbuotojų lojalumui kelti, darbuotojams išlaikyti“ (Interviu su PLPK1).*

3.3. Gerosios finansinio darbuotojų dalyvavimo praktikos pavyzdžiai Lietuvoje

Geriausia darbuotojų finansinio dalyvavimo situacija, kokybinio tyrimo informantų teigimu, yra informacinių technologijų sektoriuje bei startuoliuose: *„Tai geriausiai veikia įvairiuose investiciniuose fonduose, taip pat visame startuolių sektoriuje. Pats populiariausias būdas ten – opcionų sutartys“* (Interviu su PLPK2). *„Labai šitas dalykas išpopuliarėjęs tarp startuolių. <...> Amžius turi daug įtakos požiūriui į finansinį dalyvavimą. Nuo ūkio sektorių taip pat labai priklauso. Pavyzdžiui, labai išsiskiria informacinių technologijų įmonės – ir atstovavimas, ir delegavimas, ir pinigai kiti. Tiek šioms įmonėms, tiek ir startuoliams lengviau akcijomis dalintis, jie patys augina įmones, kuria intelektualius produktus, o kur su, pavyzdžiui, valytojomis susiduriame – joms daug geriau pasidalinti pelno dalimi šiandien, ir jos tada supranta, galvoja: „va, pasidalino pinigais“. Paklausus, koks finansinio dalyvavimo modelis labiau tiktų, tai žemesnės kvalifikacijos rinkdavosi pelno pasidalijimą, nes nežinodavo, kiek čia laiko bus, už mėnesį man čia „pakrapinkit“. O intelektualių produktų kūrimo įmonėse, kur darbuotojai tiki savo įmonę, norėdavo akcijų“* (Interviu su PLPK1).

Darbuotojų finansinio dalyvavimo apraiškų yra ir kituose sektoriuose: *„Šiaulių banką savotiškai privertė įsidiegti dalyvavimo instrumentus, nes Lietuvos bankas reikalavo dėl kotiravimosi akcijų biržoje. „Klaipėdos naftos“ darbuotojai taip pat patenkinti veikiančiomis schemomis, jos pasiteisino. SEB veikia šiek tik kitoks modelis – rišamasi prie premijų. „Mažeikių nafta“ taip pat sėkmingai įgyvendina šį instrumentą“* (Interviu su VIMT1).

Tačiau profesinių sąjungų atstovas dėl gerosios finansinio darbuotojų dalyvavimo praktikos pavyzdžių Lietuvoje nėra toks optimistiški: *„Deja, bet neteko susidurti,*

nepriklausomai nuo sektoriaus. Kol kas aš šito iš viso nematau. Bent jau mūsų atstovaujamy darbuotojų įmonėse“ (Interviu su PLPSA1).

Kalbant apie darbuotojų finansinio dalyvavimo galimybes, itin svarbu atkreipti dėmesį ir į nacionalinio konteksto specifiką, ką pastebi vienas iš projekto koordinatorių: „Mes gavome Vokietijos patirtį, kas yra labai labai gerai, bet yra ir daug skirtumų. Pas juos praktiškai viskas vykdoma per darbo tarybas. Pas mus darbo tarybos „popierinės“, įkurtos tik norint prisidėti prie socialinio dialogo rodiklių, tad tik profsąjungos gal imtis šio uždavinio. Pas darbdavį naudingiau eiti su išsamiu pasiūlymu, kurį vėliau darbdavys galėtų koreguoti“ (Interviu su PLPK1).

4. Projekto tvarumas

Vertinant projekto veiklų tvarumą kokybinio tyrimo dalyviams buvo pateikti šie klausimai (visą klausimyną žr. Priede 1):

1. Kiek projekto tikslai ir atliktos veiklos dera su valstybės pozicija ir priemonėmis (jei tokių yra) darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje? Tai skatina ar labiau trukdo pasiektų projekto rezultatų tvarumui? Kaip apskritai sieksite projekto rezultatų tvarumo užtikrinimo? Kurios projekto veiklos labiausiai sustiprino tiek darbdavių, tiek darbuotojų sąmoningumą darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje? Kaip sukurtas ekspertų tinklas prisidėjo prie ES teisės ir politikos įgyvendinimo šioje srityje? Koks projekto rezultatų poveikis teisinėms projekte dalyvavusių šalių bazėms, reglamentuojančioms darbuotojų finansinį dalyvavimą?
2. Kaip vertintumėte projekto poveikį apskritai ir kiekvienai tikslinei grupei konkrečiai? Koks, jūsų nuomone, projekto socialinis, ekonominis, politinis poveikis tiek trumpalaikėje, tiek ir ilgesnėje perspektyvoje?

4.1. Projekto rezultatų poveikis tikslinėms grupėms ir teisinės bazės tobulinimui

Projekto rezultatų poveikis gali būti tiek socialinis, tiek ekonominis, tiek ir politinis. Konstatuotina, kad vienas iš potencialių socialinių projekto poveikių yra padidėjęs darbuotojų sąmoningumas suvokiant darbuotoją kaip pagrindinį įmonių resursą bei vieną iš įmonių vertės kūrėjų. Vieno iš informantų teigimu, *„tai galimybė ne tik prisirišti darbuotojus ilgesniam laikui, bet tai tampa ir papildoma motyvacine priemone pačiam darbuotojui kurti ir didinti įmonės pridėtinę įmonės vertę“* (Interviu su PLPK2). Finansinis darbuotojų dalyvavimas pasitarnauja ir kaip viena iš darbuotojų motyvavimo priemonių: *„Suteikus darbuotojui galimybę dalyvauti finansiniame valdyme, parodant atsakomybę ir*

pareigą, tai paskatins darbuotoją būti lojalesnį. Tuomet jis jaustųsi komandos dalimi. Darbuotojui suvokiant atitinkamas pasekmes, taip jam skiepijamas holistinis požiūris į visą įmonės situaciją. Kai kada galima žymiai produktyviau, žymiai paprasčiau susitarti su darbuotojais, o darbdavio užsispyrimas gali atnešti keturgubą žalą“ (Interviu su PLPSA1).

Taip pat galimas projekto poveikis – jo rezultatų integravimas į socialiai atsakingo verslo sistemą, tokiu būdu didinant socialinę įmonių atsakomybę, pavyzdžiui darbuotojų finansinio dalyvavimo instrumentų diegimo, kaip vieno iš socialiai atsakingo verslo, kriterijų įtraukimas: „*Dar socialinis atsakingumas darbuotojus galėtų pastiprintai veikti, jei pavyzdžiui, socialiai atsakinga įmonė turėtų įsodiegusi finansinio dalyvavimo mechanizmus, <...> gal tai galėtų tapti vienu papildomu, ar net privalomu, socialiai atsakingos įmonės statuso punktu: su darbuotojais dalinamasi tuo, ką visi kartu uždirbo“ (Interviu su PLPK1).*

Darbuotojų finansinis dalyvavimas gali būti suvoktas netgi ir kaip netiesioginė kovos su skurdu priemonė: „*Jeigu finansinio dalyvavimo įrankį išvystytume dar labiau, tai galėtų būti naudojama net ir kovai su skurdu tam tikra prasme“ (Interviu su PLPK1).*

Projektas davė aiškų impulsą profesinėms sąjungoms domėtis darbuotojų finansinio dalyvavimo galimybėmis ir aktyviai jomis naudotis – interviu informantų teigimu, kai kurios iš jų jau yra išreiškusios norą papildyti kolektyvines sutartis, įtraukdamos atitinkamus punktus: „*Jaučiu, kad situacija keičiasi, ši tema paliečiama įvairių susitikimų metu kur nors ką nors atstovaujant arba komitetų ir komisijų lygmenyje. Jaučiu tai, kad tos profsąjungos, kurios dalyvavo projekte, jau nori papildyti kolektyvines sutartis, įtraukdamos atitinkamus punktus. Tai nėra lengva, nes Lietuvoje dar daug buitškesnių problemų, tačiau kad profsąjungos nori tai pradėti daryti, yra puiku. Ir kad darbdaviai turės pasitempti, irgi gerai“ (Interviu su PLPK1).*

Taip pat pastebima, kad „*jeigu profesinių sąjungų nariai visa tai žino ir moka naudotis šia informacija, darbdaviai privalo kreipti į tai dėmesį, tuo pačiu ir žinoti, kaip tai naudoti. O jeigu yra konkreti direktyva, tai ir ačiū Dievui, ir turėkim“ (Interviu su PLPK1).*

Projektas taip pat prisideda prie didesnio darbuotojų sąmoningumo, susijusio su finansinio dalyvavimo galimybėmis: „*Sąmoningumas didėja tarp jaunimo, ypač informacinių technologijų sektoriuje, startuoliuose. Kai ten darbinasi nauji žmonės, jie dažnai klausia, ar gaus akcijų <...> Tokie projektai prisideda prie sąmoningumo po kruopelytę. <...> kad sąmoningumas po truputį auga, signalų tikrai yra. Ir kai kuriems darbdaviams net mokestinės lengvatos yra antroje eilėje, labiau rūpi darbuotojų motyvavimas. <...> Finansinio dalyvavimo kultūrą skatina konkurencija dėl kvalifikuotų darbuotojų*“ (Interviu su VIMT1).

Kaip galimo ekonominio poveikio apraiškas galima išskirti finansinio darbuotojų dalyvavimo, kaip priemonės, sprendžiančios darbuotojų kaitos ir praradimo problemą, diegimą: „*Jei įmonės įvaldytų šitą įrankį, galėtų jaustis ramiau darbuotojų kaitos ir praradimo atžvilgiu, sustiprėtų įmonių motyvacinių sistemų kūrimas*“ (Interviu su PLPK1). Taip pat vienas iš poveikių – prasiplėtęs darbuotojų galimų motyvavimo priemonių spektras, kas savo ruožtu didina verslo produktyvumą ir didina konkurencingumą: „*Galima smarkiai pakelti darbo našumą: kuo daugiau dirbsi, tuo ta tavo mažytė dalelytė bus didesnė*“ (Interviu su PLPK1).

Informantai pastebi pagerėjusią finansinio darbuotojų dalyvavimo situaciją Lietuvoje: „*Po projekto situacija vienareikšmiškai pagerėjo, atsirado dialogas. Taip pat didinama finansinio sektoriaus įvairovė, finansų sektorius priverstas pasitempti, nes didėja konkurencija dėl investavimo. Tokiu būdu gali atsirasti naujų papildomų paslaugų*“ (Interviu su PLPK2).

Politinis projekto rezultatų poveikis grindžiamas tuo, jog projekto metu išugdytų ekspertų tinklo nariai yra pajėgūs dalyvauti priimant informuotus ir įrodymais grįstus politinius sprendimus. Nors projektas ir nesiekė pateikti konkrečių nei ES, nei nacionalinės teisinės bazės, reglamentuojančios finansinį darbuotojų dalyvavimą, tobulinimo pasiūlymų, tačiau projekto metu sukaupta daug ekspertinių žinių ir patirties, ateityje leisiančių tai kvalifikuotai daryti: „*Šį kartą neplanavome teikti pasiūlymų teisinei bazei tobulinti. <...> kai*

toks mažas informuotumas projekto tema, kažko siūlyti valstybei neišdrįsime. Bet iš tikrųjų būtų galima po to, ką pamatėme, kažką pasiūlyti. Jie, turėdami tai įgyvendinti, neturi tiek žinių, kiek turime mes dabar. Jeigu dabar kalbintumėte atsakingą ministeriją, net dešimties procentų nepasakytų to, ką mes išnagrinėjome projekto metu. Ta tema iš pradžių ir man buvo visiškai naujiena. Parašėme projektą apie tai, kad nėra informacijos, tai yra iššūkis“ (Interviu su PLPK1). Projekto metu sukurto tinklo paskirčių reaguoti į aktualijas, susijusias su darbuotojų finansiniu dalyvavimu, ir teikti reikiamus paaiškinimus ir rekomendacijas atitinkamoms valdžios institucijoms: „Galvoju, kad ateityje tas ekspertų tinklas tam ir kuriamas, kad galėtų laiku sureaguoti“ (Interviu su PLPK1). Projekto metu sukaupta patirtis turi potencialo būti įveiklinta ateityje: „Yra didelis susidomėjimas ir palaikymas, ir subrendus kritinei masei mes tikrai turėsime pranašumą įtikinėjant įstatymų leidėjus ir vykdomosios politikos atstovus, kad mes turime savotišką mandatą ir įdirbį darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimu, ir į mūsų nuomonę tikrai bus atsižvelgta“ (Interviu su PLPK2).

Su projekto rezultatais buvo supažindinta „*Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovai, dalis mokslo bendruomenės, kuri dirba su verslu*“ (Interviu su PLPK2). Tą būtina daryti, nes informantų teigimu, valdžios institucijose yra itin žemas informuotumas apie finansinį darbuotojų dalyvavimą: „*Aš manau, kad ministerija vis tiek kažkokius siekius, strategijas turi, bet ar įgyvendina tai patraukliai ir per ką įgyvendina, aš nesu susidūrusi ir net neįsivaizduoju. Gal galima rasti kažkiek informacijos atsakingos ministerijos, t. y. Ekonomikos ir inovacijų, puslapyje. Aš manau, kad iš Briuselio pusės jiems vis tiek yra nuleista, bet gal jie tai labiau „sugromuliuoja“ kaip socialinį dialogą. Kažkada šituo klausimu domėjosi, ir pakankamai intensyviai, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, po to aš su viceministre Radišauskiene skambinausi šiais klausimais, tai man pasakė, kad šitas klausimas deleguotas Ekonomikos ir inovacijų ministerijai“ (Interviu su PLPK1). Informantų teigimu, itin pasigendama aktyvesnio vaidmens iš valstybės pusės: „*Atstovaujamosiose valstybės komisijose ir komitetuose, įgyvendinančiuose socialinį dialogą, jau yra pasakoma, kad norima diegti finansinio dalyvavimo instrumentus, tačiau trūksta**

palaikymo iš valstybės pusės. Nors ir nėra, kas iš valstybės pusės konkrečiai atsakingas už finansinio darbuotojų dalyvavimo skatinimą, tačiau naujajame Darbo kodekse yra specialūs atitinkami punktai, bet ji dar turi pradėti realiai veikti“ (Interviu su PLPK1). Būtent todėl itin naudingas yra Valstybinės darbo inspekcijos, kaip vienos iš partnerių, įtraukimą į projektą: „Valstybinei darbo inspekcijai, kaip valstybinei institucijai, yra didelis pliusas būti artimame kontakte su socialiniais partneriais“ (Interviu su PLPK1).

Projekto veiklos taip pat prisidėjo prie Lietuvos teisės aktų įgyvendinimo: „Nacionaliniame lygmenyje prisidėjome prie Darbo kodekso punkto apie didesnę darbuotojų informavimą ir konsultavimą. Siekėme socialinio dialogo įgyvendinimo per labai brandžią jo formą – darbuotojų finansinį dalyvavimą“ (Interviu su PLPK1). Įmonių teisės ekspertas pateikė tokį galimą Lietuvos teisinės bazės darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje tobulinimo pasiūlymą: „Kalbant apie teisinę bazę – gal reikėtų grynų apmokestinimo nukėlimo, nes dabar darbdaviai, duodami akcijų, turi skirti biudžetą, duoti premiją, kad darbuotojai sumokėtų mokesčius. Reikėtų, kad mokesčiai būtų mokami tik tada, kai darbuotojai patirtų realią naudą“ (Interviu su VIMT1).

Projekto politinis poveikis ES lygmeniu grindžiamas tuo, jog projekto metu vyko ES direktyvų, reglamentuojančių darbuotojų finansinį dalyvavimą, įgyvendinimas nacionaliniu lygiu. Prie ES politikos darbuotojų finansinio dalyvavimo politikos įgyvendinimo projektas prisidėjo tuo, kad informavo apie aktualias direktyvas: „Mes įtvirtinome šitų direktyvų įgyvendinimą Lietuvoje per informavimą. <...> Tai direktyvų įgyvendinimas iš apačios“ <...> Politiniu lygmeniu įmonės gali prisidėti prie ES direktyvos įgyvendinimo „iš apačios į viršų““ (Interviu su PLPK1).

4.2. Projekto rezultatų tvarumo užtikrinimas

Projekto vykdytų veiklų tvarumą užtikrina jo metu sukurtas ir šiuo metu veiksnius finansinio darbuotojų dalyvavimo ekspertų tinklas, veikiantis Lietuvoje, Bulgarijoje ir Vokietijoje: *„Ekspertų mokymų dar vienas, papildomas, objektas buvo, kad veiktų ekspertų tinklas. Siekta, kad ekspertų tinklas taip pat būtų trišalio pobūdžio. Siekta, kad partneriai keistųsi nuomonėmis. Šio tinklo pagalba galima keistis naujienomis tarp skirtingų šalių ekspertų <...> Mūsų kartais vokiečiai netgi paprašo pasidomėti, kas šiuo klausimu vyksta Latvijoje, Estijoje, gal yra kokių pokyčių. Aš tai ir vadinu informaciniu tinklu. Šis tinklas yra funkcionuojantis ir veiksnius“* (Interviu su PLPK1).

Visi informantai interviu minėjo būtinybę užtikrinti projekto metu sukurtą tinklo palaikymą ir panašaus projekto būtinybę ateityje, nes projekto metu pasiektiems rezultatams būtinas tęstinumas: *„Partneriai iš karto kalbėjo apie tolesnį bendradarbiavimą ir kaip vystyti sukurtą tinklą“ <...> „Būtina, kad šis dalykas tęstųsi, nes labai svarbu to darbo tęstinumas“ <...> „Turi būti tęstinumas, tai nėra vienadienis dalykas, tai nėra vienerių metų problema. Beje, mes žinome, kad yra dviejų greičių Europa. Mūsų šalys yra patyrusios priespaudą, ir Vakarams reikia suprasti, kad joms tikrai nėra lengva, ir su finansiniu darbuotojų dalyvavimu reikia ilgai dirbti ir turi būti tęstinumas“* (Interviu su PLPSA1). Profesinių sąjungų atstovui pritarė ir Pramonininkų konfederacijos atstovas: *„Mes jau su projekto partneriais pradėjome kalbėti apie galimą projekto tęstinumą. Turime numatę daryti projekto pratęsimą šeimos verslų kryptimi. Taip pat matome didelį susidomėjimą iš Europos Komisijos, jie nori didinti mūsų regione finansinio raštingumo lygį, prisidėti prie naujausių tendencijų plėtros ir įgyvendinimo“* (Interviu su PLPK2).

Projekto vykdytojai išreiškė ir bendradarbiavimo su artimiausiomis Lietuvos kaimynėmis poreikį vykdant panašaus pobūdžio projektus ateityje: *„Tai nėra taip lengva ir taip paprasta, tačiau džiaugiuosi, kad tinklas yra. Tačiau yra ir būtinybė plėtros, ypač įtraukiant daugiau šalių iš to paties regiono, pvz. Baltijos. Kad veiktų vystomasis bendradarbiavimo*

konkreto projekto pagrindu. Reikėtų pradėti bent nuo didžiųjų ūkio šakų. Toks projektas supaprastintų darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimą, jo nebūtų bijoma, kai turima reikiamos informacijos. Nes baisu tai, ko tu nežinai“ (Interviu su PLPSA1).

Projekto tvarumas glūdi ir tam, kad projekte dalyvavę ekspertai dažnai dalyvauja įvairiose valstybinėse socialinio dialogo principu grindžiamose komisijose ar komitetuose, tokiu būdu prisidedami prie viešosios politikos formavimo finansinio darbuotojų dalyvavimo srityje: „<...> mūsų projekte dalyvavę ekspertai dažniausiai dalyvauja socialinio dialogo tipo komisijose ar komitetuose, ir jie jau turi nuomonę ir žinių darbuotojų finansinio dalyvavimo tema, žino, kur ieškoti informacijos, jie gali palyginti Vokietijos statistiką ir modelius“ (Interviu su PLPK1).

Projekto rezultatų tvarumas užtikrinamas ir per informacijos sklaidą: „Atliktų tyrimų rezultatai pateikti visiems projekto partneriams, kad jie toliau galėtų jais dalintis tiek formuojant nacionalinę politiką, tiek ir įvairiuose europiniuose junginiuose“ (Interviu su PLPK1). Vieno iš informantų teigimu, informacijos sklaidos efektyvumą rodo ir konkretūs profesinių sąjungų ketinimai: „<...> projekto tikslas – skleisti informaciją ir mokytis, yra pasiektas. Aš jau matau rezultatus – ministerijose dažnai nėra jokio atstovo, į kurį būtų galima kreiptis darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimu, tad profsąjungos žada eiti aiškintis ir kreiptis, kad tokie žmonės atsirastų“ (Interviu su PLPK1).

5. Projekto veiklų rezultatyvumas

Vertinant projekto veiklų rezultatyvumą kokybinio tyrimo dalyviams buvo pateikti šie klausimai (visą klausimyną žr. Priede 1):

1. Koku konkrečiai laipsniu įgyvendintos projekto veiklos ir pasiekti kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai ir kokios to priežastys?
2. Kokias išskirtumėte projekto ir jo veiklų stipriąsias puses? O kokios būtų silpnosios pusės ir įgyvendinimo spragos?
3. Ką rekomenduotumėte projekto vykdytojams, kas ateityje galėtų buvę padaryta geriau?

Atskiras išsamus klausimynas apie mokymų vertinimą ir pasitenkinimą jais buvo pateiktas mokymų dalyviams (žr. Priedą 2).

Taip pat atlikta antrinė projekto vykdytojų pateiktos informacijos apie įgyvendintas veiklas ir pasiektus rodiklius analizė.

5.1. Surengtų konferencijų vertinimas

Projektas buvo pradėtas 2018 m. gegužės mėnesį Lietuvos pramoninkų konfederacijai kartu su projekto partneriais LR Seime surengus tarptautinę konferenciją „Darbuotojų dalyvavimas įmonės valdyme“, kurio metu pristatytas įgyvendinamas projektas, pranešimus apie socialinio dialogo tarp darbuotojų ir darbdavių svarbą, darbuotojų motyvacijos kėlimą ir jų dalyvavimą įmonės kūrimo skaitė pranešėjai iš Lietuvos, Bulgarijos ir Vokietijos, o diskusijos metu aptartos priemonės skatinančios darbuotojus

aktyviau dalyvauti įmonės valdymo procese. Konferencija vyko lietuvių ir anglų kalbomis su sinchroniniu vertimu. Konferencijoje dalyvavo 41 dalyvis (23 vyrai ir 18 moterų). Konferenciją sveikinimo kalbomis pradėjo Seimo narė Virginija Vingrienė ir Mykolo Romerio universiteto Privatinės teisės instituto direktorius profesorius Virginijus Bitė, kurie savo kalbose akcentavo darbuotojų dalyvavimo įmonės valdyme svarbą. Likusius pranešimus skaitė atstovai iš LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Lietuvos pramoninkų konfederacijos, Mykolo Romerio universiteto, Bulgarijos Darbo konfederacijos „Podkrepa“ ir Europos Viadrinos universiteto. Diskusijos metu kalbėta apie socialinio dialogo įmonėje naudą pridėtinės vertės grandinėje ir darbuotojų motyvavimo svarbą. Akcentuota, kad itin svarbu įtraukti įmonės darbuotojus į jos valdymą, taip parodyt darbuotojų vaidmenį kuriant organizacijos vertę. Kitą dieną konferencija buvo tęsiama privačioje įmonėje „East West Agro“. Šios dienos tikslas buvo supažindinti renginio dalyvius su šios įmonės vykdoma darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą politika. Ši įmonė yra viena pirmųjų Lietuvoje pradėjusi diegti darbuotojų finansinio dalyvavimo mechanizmus.

Panašaus pobūdžio dviejų dienų baigiamoji projekto konferenciją Bulgarijoje buvo surengta 2019 m. gruodžio mėnesį „Podkrepa“ darbo konfederacijos kartu su kitais projekto partneriais. Joje pranešimus skaitė projekto vykdytojai, mokslininkai ir verslo atstovai. Daugiausiai dėmesio skirta darbuotojų finansinio dalyvavimo situacija apžvelgti, taip pat pristatyti projekto metu sukurtą ekspertų tinklą. Tai pat pristatyta Vokietijos ekspertų parengta finansinio darbuotojų dalyvavimo situacijos Bulgarijoje atvejo studija.

Informantų teigimu, jie buvo patenkinti konferencijų pranešimai ir atmosfera, ir kaip stipriąją projekto pusę paminėjo tai, kad įvadinė ir baigiamoji konferencijos surengtos skirtingose šalyse, kas padidino projekto rezultatų sklaidą ir keitimosi gerąja patirtimi galimybės. Pasak vieno iš informantų, *„pliusas, kad įvadinė konferencija vyko Seime, o baigiamoji – Bulgarijoje. Puiku, kad skirtingose šalyse“* (Interviu su PLPSA1). Projekto rezultatų tvarumą didina ir tai, kad konferencijoje Seime dalyvavo nemažai Seimo narių,

taip pat visi projekto partneriai: „LPK organizuota konferencija vyko LR Seime, joje dalyvavo ir Seimo narys Algirdas Butkevičius, kuris sakė, Amerikoje vyksta visi šitie dalykai, o Lietuvoje nelabai. Konferencijoje Seime dalyvavo absoliučiai visi partneriai, <...> o konferencijoje Bulgarijoje dalyvavo daug lietuvių“ (Interviu su PLPK1). Į didesnę dėmesį projektui iš profsąjungos pusės dėmesį atkreipė kokybiniam tyrimo dalyvavęs įmonių teisės ekspertas: „Seime konferencijoje dalyvavo iš esmės tik profesinių sąjungų atstovai, darbdavių buvo vienas-du“ (Interviu su VIMT1). Konferencijose nagrinėti tiek darbdaviams, tiek ir darbuotojams aktualūs finansinio darbuotojų dalyvavimo aspektai, pranešėjais pakviesti įvairių sričių profesionaliai.

5.2. Ekspertų mokymų vertinimas

Lietuvos pramonininkų konfederacija surengė dviejų dienų ekspertų mokymus Lietuvoje, o Darbo konfederacija „Podkrepa“ surengė dviejų dienų ekspertų mokymus Bulgarijoje. Mokymų formatu buvo pasirinktas vadinamasis „training for trainers“ („būsimų ekspertų mokymas“), kuriuose buvo rengiami ekspertai projekto metu kuriamam tinklui. Abiejose šalyse mokymų pavadinimas buvo „Būsimų ekspertų mokymai: mokymasis iš vokiškojo darbuotojų įtraukimo ir darbuotojų finansinio dalyvavimo (DFD) modelio“ (angl. „Training the trainers: Learning from the German model of Employees involvement and Employee Financial Participation (EFP)“). Ekspertų mokymų temos buvo tokios: darbuotojų finansinio dalyvavimo motyvacija ir aprėptis; pagrindinės darbuotojų finansinio dalyvavimo formos; darbuotojų finansinio dalyvavimo nauda ir grėsmė; vokiškasis darbuotojų finansinio dalyvavimo modelis; teisinė ir fiskalinė darbuotojų finansinio dalyvavimo aplinka; socialinių partnerių vaidmuo ir pozicija. Taip pat daug dėmesio buvo skirta Vokietijos, Prancūzijos ir Jungtinės Karalystės gerosios darbuotojų finansinio dalyvavimo praktikos analizei, daug dėmesio skirti praktinei mokymų daliai,. Mokymų lektorius buvo Gyula

Kocsis Europos Viadrinos universiteto. G. Kocsis yra Jens Lowitzsch, turinčio ilgametę patirtį finansinio darbuotojų dalyvavimo srityje, asistentas.

Ekspertų mokymuose Lietuvoje dalyvavo 16 asmenų (9 vyrai ir 7 moterys), atstovavę Lietuvos Pramonininkų konfederaciją, NVO „T&M Solutions“, Lietuvos profesinių sąjungų aljanso ir kiti atstovai iš Lietuvos NVO, įmonių bei universitetų. Ekspertų mokymuose Bulgarijoje dalyvavo 15 asmenų (4 vyrai ir 11 moterų), atstovavę Darbo konfederaciją „Podkrepa“. Pasak vieno iš projektų koordinatorių, *„ekspertų mokymų dalyvius delegavo projekto partneriai – LPK ir LPSA bei „T&M Solutions“ – iš NVO pusės. Buvo pasiskirstyta kvotomis, kas kiek deleguoja. Toks skirtingas ratas susikomplektavo, dar buvo ir Valstybinės darbo inspekcijos atstovas. Ekspertų mokymų dalyvius delegavę projekto partneriai sprendė, ar imti žmones iš savo organizacijos vidaus, ar iš išorės – kaip bus naudingiau ateityje“* (Interviu su PLPK1).

Kokybinio tyrimo informantai itin palankiai įvertino ekspertų mokymus, kurie buvo labai naudingi projekto dalyviams. Ekspertų mokymų dalyviai itin aktyviai dalyvavo diskusijose, įsigilindavo į pristatomas temas. Itin palankiai vertinamas mokymų lektorius. Mokymų atmosfera visų jos dalyvių įvertinta kaip itin gera, jų metų vyko produktyviai darbas. Štai keletas mokymų vertinimą atskleidžiančių interviu citatų: *„Viskas buvo šaunu <...>. Buvo puiki atmosfera, susirinkę šviesūs žmonės, tiek darbdaviai, tiek profsąjungų atstovai. Tikrai buvo ieškoma geriausių mokymo būdų. <...> Puikus lektorius iš Vokietijos, sužinojome daug naujų dalykų <...>. Pati atmosfera buvo labai turininga ir naudinga“* (Interviu su EKSPM2). *„Atmosfera tikrai įkvepianti. <...> Tenkino ir temos, ir lektoriai“* (Interviu su EKSPM1).

Vienas iš projekto organizatorių taip pat pastebėjo: *„Kiek gavome grįžtamojo ryšio, jis yra tikrai pozityvus“* (Interviu su PLPK2).

Vienas iš projekto koordinatorių teigimu, *„ekspertų posėdžiai buvo ta projekto veikla kuri labiausiai pasiteisino“* (Interviu su PLPK1). Šis informantas taip pat išsamiai atskleidė, į ką buvo apžvelgta ekspertų mokymų metu ir į ką kreiptas pagrindinis dėmesys: *„Man labiausiai patiko ekspertų posėdžiai, nes ten buvo pateikta labai daug ir labai konkrečios*

informacijos. Ties kiekviena lektorių iš Vokietijos skaidre „kabodavome“ po dešimt minučių, kiaurai aiškindavomės. Teisininkai klausdavo iš tiesinės pusės, ekonomistai iš ekonominės, vieną skaidrę vartydavome per penkias mokslo sritis. Sužinojome, kaip tai veikia, kaip vokiečiai tai daro, kaip tai paveikia įmonės pelną, o jeigu nėra pelno ar bankrotas, kas tada. Taigi labai vykusį ekspertų mokymo veiklą, nes buvo mokomi skirtingi žmonės“ (Interviu su PLPK1). Ekspertų mokymų metu išryškėjo ir skirtumai, kaip finansinį darbuotojų dalyvavimą mato profesinės sąjungos, ir kaip – darbdaviai – buvo galima matyti savotišką „kovą, kaip liberaliai tai mato profsąjungos ir kaip tai mato darbdaviai“ (Interviu su PLPK1).

Lietuvoje vykę ekspertų mokymai vertintini kaip itin gerai organizuoti ir vykę daug sklandžiau nei Bulgarijoje: „Vokiečiai <...> sakė, kad darbas Lietuvoje buvo našesnis ir greitesnis. Lietuvoje tai organizavo LPK, atėjo ekonomistai, teisininkai, verslininkai – publika, turinti aukštesnį finansinį raštingumą. Bulgarijų pagrindinis partneris yra grynai profsąjunga, tai yra nauja jiems tema, tai pas juos buvo labiau pradžiamokslis. O mes jau pažengę, jau turėję vieną projektą, ir daugiau negu pusę surinkome darbdavių atstovų“ (Interviu su PLPK1).

5.3. Mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, vertinimas

Lietuvos profesinių sąjungų aljansas Lietuvoje surengė 20 mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, o Darbo konfederacija „Podkrepa“ Bulgarijoje surengė 10 mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms. Pasak vieno iš projekto koordinatoriaus, „profesinių sąjungų mokymai atrodė pakankamai reikalingi <...>. Profsąjungiečiai rinkosi ramiau, lengviau nei mokymų įmonėse dalyviai ir labai džiaugėsi išgirdę apie naują sritį, naują galimybę, kur gali darbdavį „su adatėle pabadyti“ (Interviu su PLPK1).

Mokymai, skirti profesinėms sąjungoms, jų dalyvių įvertinti itin palankiai – visi kokybinio tyrimo informantai jais buvo visiškai arba gana patenkinti. Šių mokymų dalyviai teigė, kad gavo itin daug naujų ir naudingų žinių, o informacija buvo pateikiama aiškiai ir suprantamai. Štai keletas mokymų vertinimą atskleidžiančių interviu citatų: „*Suteikė naujų žinių <...>. Nauja informacija pateikiama aiškiai ir suprantamai*“ (Interviu su PROFM1). „*Geras, linksmas lektorius. <...>. Įdomu ir informatyvu, labiausiai patiko gauta informacija*“ (Interviu su PROFM2). „*Labiausiai patiko nauja tema*“ (Interviu su PROFM3). „*Nauja tema, įdomu, bet ar realu, nežinau. <...> Lektorius suprantamai ir aiškiai dėstė temos medžiagą*“ (Interviu su PROFM4). „*Patiko temos naujumas*“ (Interviu su PROFM5).

Palankiai įvertintos ir mokymų temos bei lektoriai, apskritai bendras organizavimas. Mokymų trukmė įvertinta kaip optimali, o atmosfera kaip itin draugiška ir palanki, mokymų dalyviai užduodavo daug klausimų ir buvo aktyvūs. Štai keletas mokymų vertinimą atskleidžiančių interviu citatų: „*Medžiaga naudinga ir įdomi. <...> Trukmė optimali. <...> Dalyviai daug klausimų užduodavo, buvo aktyvūs*“ (Interviu su PROFM1). „*Buvo itin draugiškas kolektyvas*“ (Interviu su PROFM2). „*Geras lektorius, o trukmė nei per ilga, nei per trumpa. Visiškai patenkintas mokymų atmosfera, diskusijos vyko aktyviai ir sklandžiai*“ (Interviu su PROFM3). „*Trukmė buvo optimali, <...>, smagūs bendramoksliai. <...> Viskas buvo laiku, net ir kava*“ (Interviu su PROFM4). „*Lektoriaus pristatymai nelėkšti, konstruktyvūs, o pats lektorius charizmatiškas, tad buvo įdomu. Atmosfera – draugiška ir gera <...>. Trukmė – optimali ir neužtempta. <...> Dėl organizavimo – kavos buvo, vėlavimų nebuvo, puiku*“ (Interviu su PROFM5).

Po mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, jų dalyviai profsąjungų tarpe pastebėjo didesnę susidomėjimą finansinio darbuotojų dalyvavimo galimybėmis: „*Po mokymų pastebiu naujas žinias*“ (Interviu su PROFM1). „*Pastebėjau susidomėjimą*“ (Interviu su PROFM3). „*Turime daugiau žinių darbuotojų finansinio dalyvavimo tema*“ (Interviu su PROFM4). „*Pastebiu daugiau žinių, sužinojome apie dalyvavimo galimybes*“ (Interviu su PROFM5).

Kaip pastebi vienas iš projekto partnerių, organizavęs profesinių sąjungų mokymus, „*visi klausinėdavo savo aspektu, apie savo atstovaujamą sektorių <...>. Pačioje mokymų pradžioje buvo justi savotiškas nepasitikėjimas, tačiau ir smalsumas, kuo visa tai baigsis. Tačiau skeptiškumas išlieka. Kai aptariama teorinė dalis ir vėliau bandoma pristatyti konkrečių situacijų, tapdavo sudėtingiau. Būtinai aiškumas, kas tas finansinis dalyvavimas, nes kartais suvokiama primityviai, kad išsireikalausim darbdavių finansinio dalyvavimo, ir tada darbdaviai dirbs darbuotojams, o ne darbuotojai jiems“ (Interviu su PLPSA1).*

5.4. Mokymų įmonėse vertinimas

Lietuvos pramoninkų konfederacija surengė 24 mokymus nacionalinėse ir tarptautinėse įmonėse Lietuvoje, kuriuose iš viso dalyvavo 240 asmenų (141 vyras ir 99 moterys). Po mokymų projekto vykdytojai surengė jų dalyvių pasitenkinimo apklausą, kuri parodė, kad net 85 proc. jų teigė prieš ateidami į mokymus turėję pirminę viziją apie darbuotojų galimybes dalyvauti įmonės finansiniuose procesuose, jo finansavimą bei pasirenkamą finansinės sėkmės pasidalijimą. Beveik tiek pat, t. y. 84 proc. respondentų teigė, kad jų nuomonė apie darbuotojų galimybes įsitraukti į įmonės finansinius procesus suteiktų mokymų pasikeitė. Paklausti apie įmonės tipą ir dydį, kuriam finansinis darbuotojų dalyvavimas yra aktualiausias, 56 proc. respondentų teigimu, tai aktualiausia privačioms vidutinio dydžio ir didelėms verslo įmonėms, 19 proc. teigimu – tarptautinėms bendrovėms, o 15 proc. teigimu – pradedančioms įmonėms. Paklausti apie perspektyviausią būdą paskatinti darbuotojus prisidėti ar labiau įsitraukti į įmonės finansinius procesus, dažniausiai rinkosi galimybę pervesti dalį atlyginimo į specialius fondus, kurie galėtų skolinti pinigus įmonei ir gauti pajamų, vėliau mokėdami dividendus arba palūkanas – tokių respondentų buvo 52 proc. 29 proc. kaip perspektyviausią būdą nurodė pasirinkimo sandorius (galimybę atpirkti papildomas bendrovės akcijas už tam

tikrą kainą), o 19 proc. – kolektyvines ar kitas sutartis, įpareigojančias smulkiuosius akcininkus sumokėti dividendus.

Mokymai buvo suskirstyti į teorinę ir praktinę dalis. Teorinėje dalyje buvo apžvelgtos tokios temos: darbuotojų finansinis dalyvavimas įmonės valdyme; pagrindinės darbuotojų finansinio dalyvavimo formos; darbuotojų finansinio dalyvavimo nauda ir sunkumai; teisinė ir fiskalinė sistema; nauji įstatymo pakeitimai ir naujos galimybės darbuotojų dalyvavimui įmonėse, akcijų suteikimas: bendrovės akcijų įgijimas, akcijų suteikimo šaltiniai, akcijų suteikimo taisyklių tvirtinimas, akcijų suteikimo taisyklių turinys, bendrovės pelno dalies gavimas. Teorinėje mokymų dalyje taip pat buvo pateikta Vokietijoje veikiančių įmonių darbuotojų finansinio dalyvavimo įmonės finansiniame valdyme ir ekonominėje veikloje gerosios patirties apžvalga. Praktinė mokymų dalis skirta darbuotojų grupėse: analizuotas mokymų dalyvių įmonių galimybės ir noras įsidiegti darbuotojų finansinio dalyvavimo mechanizmą, vėliau vyko grupių darbų pristatymas, diskusijos ir aptarimai.

Projekto koordinatorių teigimu, būtent darbdaviams skirtų mokymų, vykusių konkrečiose įmonėse, dalyvius sekėsi surinkti sunkiausiai: *„Darbdavių mokymai taip pat reikalingi, bet jie žiauriai sunkiai sekėsi, todėl aš negaliu jais labai džiaugtis. Labai sunkiai sekėsi sukviesti įmones į šiuos mokymus. <...> Susidūrėme su iššūkiu, kad negalėjome padaryti po 12 mokymų tarptautinėse ir nacionalinėse įmonėse Lietuvoje, nes susidūrėme su tokiu dalyku, kad ėjome ten, kur priėmė. Tarptautinių įmonių tikrai buvo, bet ne tiek, kiek siekėme. Buvo ir taip, kad nueiname į įmonę, o į ją susirenka kelių įmonių atstovai. Buvo labai sunku surinkti po dešimt žmonių iš vienos įmonės. Tačiau kai rinkosi iš kelių įmonių, projekto idėjų sklaida gavosi dar didesnė“* (Interviu su PLPK1).

Kai kurios įmonės, kuriose buvo rengti mokymai, prašė juos papildyti ir kitomis temomis, kad darbuotojų finansinio dalyvavimo tema atrodytų patrauklesnė, kas rodo žemą verslo sąmoningumą finansinio darbuotojų dalyvavimo srityje: *„Kartais gudraudavome, siekdami pritraukti dalyvių – įtraukdavome papildomų temų, kurios jiems naudingos, pvz. apie*

projektus. Bandydavome mokymus daryti patraukliai ir įdomiai. <...> Nebuvo lengva, įmonės nelengvai rinko darbuotojus. Buvo įmonių, galiu paminėti, PakMarką. kurios itin domėjosi, norėjo, kad darbuotojai dalyvautų. Tuo tarpu kitos prašė mokymus papildyti ir kitomis temomis, kad darbuotojų finansinio dalyvavimo tema atrodytų patrauklesnė, kad žmonės susirinktų, kad ateitų ir administracijos darbuotojų, ir buhalterijų. Čia buvo iššūkis. Popsąjungiečius sukviesti tikrai buvo lengviau. Buvo dėstoma, kas tai per dalykas, kaip tai vyksta Europoje, kad tai senas ir normalus būdas. Tai pat, kokie yra finansinio dalyvavimo būdai ir mechanizmai – per pelną, per akcijas ir pan., kas iš to vienai ir kitai pusei“ (Interviu su PLPK1). Taip pat darbdaviams išskildavo ir daug nepagrįstų baimių: „Čia ir išskildavo visi keistieji klausimai, ar čia nei „reideriavimo“ sistema“ (Interviu su PLPK1). Tačiau jaunimas š šiuos mokymus žiūrėjo palankiau: „Jeigu įmonė jaunesnė, daugiau jaunimo dalyvavo mokymuose, viskas atrodė daug šviesiau, įdomiau“ (Interviu su PLPK1).

Dauguma tų, kurie dalyvavo įmonių mokymuose, liko patenkinti šiais mokymais, jų temomis, lektoriais ir atmosfera: „Buvo vykdomos mokymų dalyvių pasitenkinimo apklausos. Tačiau vertinimai skirtingi, nes dalyvaudavo ir administracija, ir valytojai, tad pastarųjų atsakymai buvo: „atėjau – nesupratau, išeinu – nesuprantu“. Buvo ir tokių, kurie dėkojo, teigė matantys Lietuvos europėjimą per tokius dalykus. Šita tema labai daugialypė, kaip Molotovo kokteilis – viskas į krūvą sudėta, ir neaišku, kaip suveiks. O kad suveiktų, turi būti aiškūs vidiniai mechanizmai, kurie kol kas neaiškūs. Aš net nežinau, ar tokį standartą apskritai galima suskurti. <...> Tos įmonės, kurios domėjosi, sakė, kad dešimties seminarų ciklo reiktų vienai įmonei, vieno aiškiai neužtenka. Toms įmonėms, kurios susidomėjo, buvo labai mažai – buvo toks greičiau tik susipažinimas su tema“ (Interviu su PLPK1).

Vieno iš mokymų dalyvių teigimu, mokymai, rengti įmonėse, buvo aktualesni „tiems, kas užima aukštesnes pareigas, nes jie informaciją bando kitaip priimti. Bendrai mokymais esame patenkinti, nes sužinojome apie naujus dalykus. Aišku, to skeptiškumo buvo iš pradžių, bet po mokymų šiek tiek kitaip į viską ėmėme žiūrėti. Skepsis sumažėjo. Iš pradžių

atrodė, kad tiesiog akcijas darbuotojams atiduodi, ir tiek. Tačiau tai tikrai nebuvo aktualu visiems darbuotojams. Tiems darbuotojams, kurie užima žemesnes pareigas, gauna mažesnius atlyginimus, jiems svarbiau pinigai „čia ir dabar“. Mano nuomone, finansinis dalyvavimas aktualiau IT įmonėms, kur dauguma yra aukštesnės kvalifikacijos, aukštesnio išsilavinimo. Kol koks daugumai mūsų šalies žmonių tai nėra labai aktualu“ (Interviu su DARBM1).

Kokybiniame tyrime dalyvavusio informanto vertinimu, mokymų metu „vyravo pakankamai nebloga atmosfera. Iš pradžių atrodė, kad eiliniam darbuotojui tai visai neįdomu, nes jis tikrai nepasinaudos pristatytomis galimybėmis, tačiau kai kurie susidomėjo. Tačiau žemesnės kvalifikacijos darbuotojai nelabai tą nuomonę ir pakeitė. Dalyviai nelabai klausinėjo lektorių. Nors tema ir sudėtinga, bet pateikta pakankamai gerai, informacijos užteko. Gerai, kad davė naujo požiūrio. Artimiausiu metu savo įmonėje diegti finansinio dalyvavimo instrumentų neplanuojame“ (Interviu su DARBM1).

Vienas iš projekto koordinatorių išsamiai atskleidė, į ką buvo apžvelgta mokymų įmonėse metu ir į ką kreiptas pagrindinis dėmesys: „Daug dėmesio skyrėme tam, ką apskritai mano darbdaviai, kas turėtų dalyvauti šiame procese. Darbdaviai labai bijo, kad ateis tokia masė darbininkų, pradės kažko reikalauti. Tai mes kalbėjome, kad visų pirma mokymuose dalyvautų suinteresuotųjų šalių atstovai, visų pirma su finansiniu išprusimu, kad įmonėse tai būtų daroma ne chaotiškai, o sistemiškai. Darbdaviai taip pat bijojo, kad finansinis darbuotojų dalyvavimas bus papildoma administracinė našta. Mažos įmonės bijojo, kad tai bus papildomi kaštai. Buvo daug pragmatiškų baimių, ir tai normalūs klausimai iš darbdavių pusės. Tačiau iš to taip pat matosi, kad darbdaviai nieko nežino apie finansinį darbuotojų dalyvavimą ir tai jiems nauja. Tai mes lenkėme prie to, kad pranašumas prieš kitas panašias įmones būtų darbuotojų finansinio dalyvavimo schemos turėjimas. Pranašesnė ta, kuri dalintųsi pelnu su darbuotojais, nei kuri tokios schemos neturi. Čia panašiai kaip rūšiuoti šiukšles ir nerūšiuoti. Tu esi socialėsnis, tau kažkas rūpi į priekį“ (Interviu su PLPK1).

Įmonėse rengtuose mokymuose dalyvavusiuosius labiausiai domino šios temos: „*labai domino, kokio dydžio įmonei koks finansinio dalyvavimo būdas apsimoka – ar dalintis akcijomis, ar kitais būdais. Kol kas darbdaviams trūksta aiškių atsakymų, nes viskas labai priklauso nuo įmonės pajamų, darbuotojų skaičiaus, ūkio sektoriaus. Mano asmenine nuomone, finansiškai tai labiau naudinga didelėms, ypač tarptautinėms, įmonėms. Mažoms – tai priemonė iškilti, būti kitokia, išlaikyti darbuotojus, turėti papildomą plusą. Tai savotiškai simbolinis veiksmas, nes darbuotojai pradeda jaustis kitaip, gerai nuteikia, kad tu dalyvauji įmonės pelno paskirstyme. Tai savo ruožtu didina ir darbo našumą, bet mūsų darbdaviai kol kas su baime žiūri į tai. Ne visi, aišku, bet jei įmonė ne iš Vilniaus, tai iš viso „šakės“. Tema vis dar nauja, vis dar sudėtinga, tai taip. Labai atsitrenkiame į finansinį raštingumą. Pakankamai sunku šią temą plėtoti, kur yra nekvalifikuoti darbuotojai, todėl kad jie galvoja, kur čia dabar mus apgaus. Jiems atrodo, kad įveliami į kažkokias įtartinas schemas. <...> O darbdaviai užduodavo labai praktiškus klausimus. Ir dabar suprantu, kad darbdaviams turi būti parengtas itin išsamus vadovas, kad jiems būtų labai pragmatiškai atsakyta į kilusius klausimus: jeigu taip, tai taip, o jeigu taip, tai taip. Kam yra atskaitomybė valstybiniu lygiu – Valstybinei mokesčių inspekcijai ar dar kam nors – darbdaviai turi matyti planą. Darbdaviams trūksta labai aiškaus vadovo, knygos, įmonės taisyklių rinkinio“ (Interviu su PLPK1).*

5.5. Tyrimų-sociologinių apklausų ir šalių studijų vertinimas

Projekto metu atlikti du tyrimai-sociologinės apklausos, kuriuose analizuotas tiek darbuotojų, tiek ir profesinių sąjungų požiūris į finansinį darbuotojų dalyvavimą ir jo perspektyvas Lietuvoje. Tyrimo „Darbuotojų atstovų prisitaikymas būti pagalba įmonei konkurencinėje aplinkoje, kurioje informacijos vertė yra pagrindinis ekonominės sėkmės elementas“ metu atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai – apklausa ir interviu. Elektroninė apklausa buvo siūsta pildyti įmonių atstovams (akcinėms bendrovėms bei uždarosioms

akcinėms bendrovėms) bei asociacijoms. Apklausa tiesiogiai išsiųsta 20 įmonių (įskaitant didžiąsias akcines bendroves ir uždarąsias akcines bendroves) bei konfederacijoms. Apklausa klausimynas taip pat buvo išplatinta per Lietuvos pramoninkų konfederaciją jos nariams. Tačiau sulaukta itin mažo kiekybinio tyrimo respondentų aktyvumo, iš 81 LPK, kuri apima 51 šakinę asociaciją, 5 regionines asociacijas ir 25 neasocijuotus narius, gauta tik 12 atsakymų užpildytų klausimynų. Dėl to kiekybinio tyrimo rezultatai negali būti laikomi pakankamai konkrečių išvadų darymui ir tyrimo ataskaitoje buvo pateikti tik iliustraciniais tikslais, o išvados ir rekomendacijos iš esmės buvo grindžiamos kokybinio tyrimo metu gautais duomenimis. Toks darbdavių pasyvumas gali rodyti tendenciją, kad kol kas Lietuvoje darbdaviai, bent jau LPK nariai, nėra pakankamai susidomėję darbuotojų finansinio dalyvavimo įmonės veikloje klausimais. Pažymėtina, kad itin mažas darbdavių apklausos, kuri nebuvo reprezentatyvi, dalyvių skaičius kiek riboja tyrimo aprėptį ir reprezentatyvumą. Vieno iš autoriaus teigimu, daugiausia informacijos gauta iš teisininkų kontorų, kurie aktyviai domisi darbuotojų finansiniu dalyvavimu, kaip nauju reiškiniu, bei pažįstamų dėka.

Tyrimo naudotas ir kokybinis metodas – interviu su ekspertais. Iš viso buvo atlikta 17 interviu su 11 Lietuvos advokatų kontorų ekspertais, įmonių, taikančių darbuotojų skatinimo priemones, teisininkais ir kitais darbuotojais bei kitais asmenimis, praktikoje susiduriančiais su darbuotojų finansiniu dalyvavimu įmonės valdyme. Iš viso apklausti 24 informantai (iš jų 1 profesinės sąjungos atstovas, 4 akcinių bendrovių atstovai (dalis iš jų komercinių bankų atstovai), 19 didžiųjų Lietuvos advokatų kontorų ekspertų). Interviu trukmė nuo 30 minučių iki 1 valandos 15 minučių. Dėl minėto mažo gautų apklausos anketų skaičiaus atliktų interviu metu gauti duomenys (informacija) buvo pagrindiniu šaltiniu, atskleidžiantis darbuotojų finansinio dalyvavimo įmonės veikloje praktines subtilybes, konkrečių priemonių taikymo mastą, skatinimo priemonių netaikymo priežastis ir galimus problemų sprendimo variantus.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojų finansinis dalyvavimas įmonės valdyme yra populiarėjantis instrumentas, o verslo kultūra, orientuota į darbuotojų skatinimą akcijomis vystosi lėtai. Darbdavių žinios, susijusios su konkrečių skatinimo akcijomis priemonių taikymu, priklauso nuo įmonės tipo, dydžio, sektoriaus, darbdavių bei darbuotojų požiūrio. Paminėtina, jog skatinimas akcijomis nėra aktualus visiems darbdaviams. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog, lyginant su įstatymuose įtvirtintomis galimybės suteikti akcijas darbuotojams, dažniausiai taikoma priemonė yra akcijų pasirinkimo sandoriai.

Atitinkamai, matyti tendencija, jog akcijomis įmonėje paprastai skatinami vadovaujantys asmenys. Respondentų dažniausiai išskirtos priežastys, kodėl darbdavių netaikomas darbuotojų finansinis dalyvavimas įmonės valdyme, buvo neaiškus (komplikuotas) teisinis reguliavimas, didelė administracinė našta, kylantys papildomi (likvidumo), išvestiniai įgyvendinimo klausimai, darbuotojo nelaikymas lygiaverčiu partneriu, darbuotojų edukacijos trūkumas, nelankstus akcijų reguliavimas, mokestinės aplinkos nepatrauklumas ir verslo kultūros vystymasis. Įvertinę visas rizikas bei administracinę naštą darbdaviai tam tikrais atvejais pasirenka neįgyvendinti darbuotojų skatinimo akcijomis arba renkasi paprastesnę skatinimo priemonę (premijos), kuri gali užtikrinti tą patį siekiamą rezultatą. Atsižvelgiant į tai darytina išvada, jog teisinis bei mokestinis reguliavimas turėtų būti toks, kuris leistų maksimaliai palengvinti darbuotojų finansinio dalyvavimo priemonių įgyvendinimą, t. y. sudaryti visas būtinas sąlygas kuo paprasčiau ir be papildomų apsunkinimų įgyvendinti darbuotojų skatinimą akcijomis. Išskirtina tai, jog darbuotojų skatinimas akcijomis yra verslo kultūros reiškinys ir gali nepriklausyti nuo patrauklių ar nepatrauklių teisinių priemonių įgyvendinti šį reiškinį buvimo ar nebuvimo.

Tyrimo „Darbdavių prisitaikymas prie darbuotojų tiesioginio (finansinio) dalyvavimo įmonės veikloje“ metu atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimai – interviu ir apklausa. Iš viso buvo atlikta 15 individualių anoniminių interviu ir viena fokus grupė. Informantus galima suskirstyti į keturias grupes: nacionalinių profesinių sąjungų vadovai ir tarybų nariai, šakinių profesinių sąjungų vadovai, įmonių profesinių sąjungų pirmininkai bei ekspertai, dirbantys darbo santykių srityje. Daugiausia interviu buvo atlikta su nacionalinių ir šakinių

profesinių sąjungų atstovais. Atlikta apklausa buvo nereprezentatyvi. Svarbiausias respondentų atrankos kriterijus – atstovavimas darbuotojams įmonėse (įmonėse ar šakose) kurių steigėjai yra privatūs asmenys. Tyrimo imtis buvo 92 ekspertai (32 įmonių lygiu veikiančių profesinių sąjungų pirmininkai, 20 šakinių profesinių sąjungų pirmininkų arba jų pavaduotojų, 10 nacionalinių profesinių sąjungų pirmininkai ir darbo tarybų atstovai, 10 darbo tarybų pirmininkų, 20 ekspertų atstovaujančių akademinį lauką bei NVO), tačiau į apklausos klausimus atsakė tikrai mažiau nei pusė: iš viso apklausoje dalyvavo 42 respondentai.

Interviu ir apklausos duomenys rodo, kad darbuotojų atstovų požiūriai į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą yra nevienareikšmiai ir priklauso normatyvinių požiūrių, praktinių patirčių bei vaidmenų profesinėse sąjungose. Nagrinėdami darbdavių iniciatyvas laikosi pliuralistinių nuostatų t. y. sąlyginai palankiai vertina darbdavių taikomas darbuotojų įtraukimo formas jeigu jos papildo tiesioginio dalyvavimo formas. Darbuotojų atstovų ir darbuotojų apklausos duomenys rodo mažą pasitikėjimą verslu. Vis dėlto, požiūris į darbdavius nėra absoliučiai nulemtas išankstinių kritinių nuostatų. Respondentai palankiai vertina konstruktyvų bendradarbiavimą tarp darbuotojų atstovų ir darbdavių. Požiūrius į darbuotojų tiesioginį dalyvavimą įmonių sprendimų priėmime gali nulemti nacionaliniai veiksniai: istorinė raida suformavusi savitas institucines normas, kapitalizmo pobūdis, darbo santykių modelis ir kita. Išskirtinis darbo santykių modelio ypatumas yra silpnas darbuotojų atstovavimas. Tai reiškia, kad Lietuvoje vyrauja individualūs darbo santykiai. Antras išskirtinumas yra susijęs su neformalių darbo santykių raiška, kuri veikia ir darbuotojų atstovavimą ir tiesioginį dalyvavimą įmonės lygiu. Darbuotojų atstovų ir ekspertų apklausa atskleidė, kad respondentams yra priimtinos darbuotojų netiesioginio dalyvavimo formos, kurios užtikrina sprendimų įmonėje kontrolę (profesinių sąjungų atstovų delegavimas į valdybas) ar kokybišką konsultavimąsi su darbdaviais (klausta apie darbuotojų atstovų dalyvavimą per pasiūlymų projektus aktualiausiose darbo santykių srityse). Darbuotojų atstovų požiūrius į atskiras netiesioginio dalyvavimo formas lemia kompleksinės priežastys. Tyrimo dalyviai, kaip rodo interviu bei apklausos duomenys,

mažiausiai pažįsta bei supranta darbuotojų finansinį dalyvavimą. Dalis informantų išsakė kritines ar rezervuotas nuostatas finansinio darbuotojų dalyvavimo atžvilgiu remdamiesi keliais argumentais: tai nėra aktualu pastaruoju metu; ši priemonė yra naudinga darbdaviams. Tyrime dalyvavę profesinių sąjungų atstovai palankiai vertino darbuotojų atstovų įtraukimą į valdybas. Interviu medžiagos analizė atskleidė, kad nacionalinių profsąjungų atstovai aktyviai siekė įtraukti darbuotojų atstovų skyrimą į valdybas rengiant naują darbo kodeksą. Nacionaliniu lygiu veikiančios profsąjungos neturi aiškiai apibrėžtos pozicijos požiūryje į netiesioginį darbuotojų dalyvavimą.

Projekto metu taip pat parengtos dvi šalių, Lietuvos ir Bulgarijos, atvejų studijos, kuriose apžvelgti šių šalių įmonėse taikomi darbuotojų finansinio dalyvavimo mechanizmai bei ateities perspektyvos. Šiose studijose, kurių autoriai yra autoritetingi finansinio darbuotojų dalyvavimo ekspertai iš Europos Viadrinos universiteto profesorius Jens Lowitzsch ir tyrėjas Gyula Kocsis, taip pat pateikiama geroji ES patirtis darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje bei apžvelgiami įvairių finansinio darbuotojų dalyvavimo formų privalumai ir trūkumai bei kiek jos tinkamos skirtinguose nacionaliniuose kontekstuose. Vieno iš projekto koordinatorių teigimu, *„studijas rengė vokiečiai. Profesorius Lowitzsch patarinėja Europos Komisijai ES direktyvos, susijusios su finansiniu darbuotojų dalyvavimu, įgyvendinimo klausimais. Mes jų paprašėme apžvelgti situaciją Lietuvoje ir Bulgarijoje“* (Interviu su PLPK1).

Atlikti tyrimai ir parengtos atvejų studijos yra išsamūs ir naudingi projekto suinteresuotosioms šalims ir naudos gavėjams. Vieno iš projekto partnerių teigimu, *„sukurta medžiaga ir atlikti tyrimai yra itin naudingi“* (Interviu su PLPSA1).

5.6. Konsultacijų ir viešųjų ryšių kampanijų vertinimas

Projekto metu surengta po vienerias konsultacijas Lietuvos pramoninkų konfederacijoje ir Lietuvos profesinių sąjungų Aljanse. Šios konsultacijos buvo skirtos profesinėms sąjungoms, verslo įmonėms, valstybės institucijoms ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Apie šias konsultacijas buvo iš anksto informuojama įmonėse vykdytuose mokymuose: „Toms įmonėms, kurios dalyvavo mokymuose, buvo pasakyta, kad jei vėliau kils klausimų, LPK turi konkretų konsultantą, kuris konsultuoja įmones darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimais“ (Interviu su PLPK1). Šiose konsultacijose dažniausiai buvo teirujamasi labai pragmatinių klausimų: kokia finansinio darbuotojų dalyvavimo nauda ir sąnaudos, kokie šio instrumento diegimo žingsniai ir galimos temos: „Darbdaviai dažniausiai skambino paprastu klausimu – ar finansinis darbuotojų dalyvavimas yra naudingas, kokios yra sąnaudos, kas įmonei iš to, ar įmonė apsikrauna papildomu atsiskaitymu, ar papildomai apkraunama buhalterija, ar tai liestų tik profsąjungos narius, ar visą kolektyvą, jeigu būtų diegiama finansinio dalyvavimo schema. Tai išimtinai praktiniai klausimai, kaip tai atsilieps įmonės administravimui ir finansams. Tai pat klausinėjo, kokie yra žingsniai, jeigu kreipiasi darbuotojai dėl finansinio dalyvavimo galimybių, kokius dokumentus reikia pildyti, kaip teisingai tai įforminti, kaip teisingai teisiškai veikti. klausimai visi labai pragmatiški ir praktiški“ (Interviu su PLPK1).

Projekto metu taip pat surengta 10 viešųjų ryšių kampanijų Lietuvoje. Šių informacinių kampanijų tikslas buvo skleisti informaciją apie darbuotojų finansinio dalyvavimo galimybes Lietuvoje. Kampanijas rengė pelno nesiekianti organizacija „Socialinis architektas“ kartu su asociacija „Europos Judėjimas Lietuvoje“. Informacinėse kampanijose, kurios rengtos nacionalinio, regioninio bei vietinio lygmens įvairiose šakinėse profesinėse sąjungose, dalyvavo 212 asmenų (85 vyrai ir 127 moterys). Projekto rezultatų viešinimo kampanijos surengtos įvairiuose Lietuvos miestuose: Panevėžyje, Druskininkuose, Vilniuje, Prienuose, Panevėžyje. Pasak vieno iš projekto koordinatoriaus, „Socialinis architektas“ <...> ėmėsi informuoti platesnę visuomenę, būtent todėl buvo

daromos informacinės kampanijos. Jos apėmė daug platesnį ratą profsąjungų ir kitų organizacijų. Savotiškai išėita už projekto ribų – nebūti tik su LPK ir LPSA nariais“ (Interviu su PLPK1).

Informacinėms kampanijoms rengti buvo pasirinktos profesinės sąjungos – tai grindžiama argumentu, kad jau projekto pradžioje būtent iš profesinių sąjungų sulaukta daug didesnio susidomėjimo nei iš darbdavių pusės. Taip pat prisiminta ankstesnė praktika, kuri nepasiteisino: *„Ankstesniame projekte bandėme informacines kampanijas daryti per universitetus, per darbdavius, per visuomenines organizacijas – buvo žiauriai sunku ir vos ne vos įgyvendinome, nes visi šitos temos vengia, labai sunku surinkti žmones. Vieniems atrodo nesąmonė, kitiems atrodo kažkokie „vėjai“ ar kad tema neliečia, nieko iš jos nebus, aš čia laiko nešvaistysiu. Ir labai labai sunku buvo surinkti žmones. Darant šį projektą, nusprendėme, kad kampanijas darysime per profsąjungas, nes jos šitą temą pajuto kaip inovatyvią ir labai naudingą. Man netgi dabar iš Panevėžio „Solidarumo“ skambino, klausė, ar dar neuždarėme projekto, dar norėtume renginio „Autobusų parko“ profsąjungoje. Tai, sakau, nebent naujame projekte. Taigi aš pasilengvinau sau kelią ir nuėjau su kampanijomis pas tuos, kuriems įdomu. Nes prieš tai labai kankinausi su tais, kuriems buvo neįdomu. <...> Supratau, kad reikia eiti pas tuos, kuriems įdomu, ir per juos nešti žinių. Pasirinkome profesines sąjungas, o kadangi aš pažįstu visas profesines sąjungas, tai nebuvo sudėtinga. Įtraukta Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija su jos šakomis, Lietuvos Darbo federacija, jos jaunimo organizacija, Lietuvos profesinės sąjungos „Solidarumas“ keli regionai“ (Interviu su PLPK1). Visgi konstatuotina, kad bent keletas viešinimo kampanijų galėjo būti nukreiptų ir į darbdavių auditoriją, nes, kaip rodo projekto metu atlikti tyrimai, daugumos jų sąmoningumo lygis, susijęs su darbuotojų finansiniu dalyvavimu, yra itin žemas.*

Vienas iš projekto koordinatorių papasakojo, kaip vyko informacinės kampanijos: *„Mes važiuodavome į vietas, turėjome lankstinukų, plakatų, turime šio projekto metu išleistą gerosios patirties metodinę priemonę, jas dalindavome. Taip pat pristatydavome projekto*

metu atliktus tyrimus, pristatydavome vokiečių medžiagą apie Vokietijos patirtį. Būdavo pakankamai įdomios ir karštos diskusijos, nes profsąjungiečiais, nes jie temą matydavo minorine gaida: „Lietuvoje nieko nebus, niekam mes neįdomūs, čia vos algas išmoka“. <...> Ir dar mums buvo labai svarbu pristatyti teisinės LR nuostatas dėl finansinio dalyvavimo. Sakydavome, kad kartu galime kurti sistemą Lietuvoje, aiškinti, kaip tai turėtų vykti, kad įmonei būtų patrauklu. Gal turėtų atsirasti deleguotos iniciatyvinė grupė, norinčios diegti dalijimąsi pelnu ar akcijomis – aiškinomės, nuo ko reikėtų pradėti įmonei“ (Interviu su PLPK1). „Stengėmės neišradinėti dviračio, negalėjome nukrypti nuo Europos Komisijos formato. Ateityje reikėtų daugiau dėmesio sutelkti į socialinius tinklus, tampresnį bendradarbiavimą su žiniasklaida. Esame patenkinti šia veikla“ (Interviu su PLPK2).

Informacinių kampanijų metu atsirado naujų, patrauklių ir įdomių iniciatyvų: „Mes surengėme informacines kampanijas, pavadinome jas „EFP days“ – „Employees Financial Participation Days“. Bandome savotišką tradiciją įvesti. Kampanijos vyko ne tik Lietuvos profesinių sąjungų konfederacijoje, Lietuvos Darbo federacijoje ir kitokiose nacionalinėse ir regioninėse organizacijose, tačiau ir šakinėse profsąjungose, kad projektas „aplity“ tais vadinamaisiais „steikholderiais““ (Interviu su PLPK1).

Informacinės kampanijos prisidėjo prie didesnio profesinių sąjungų narių informuotumo darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimu ir mažėjančio skeptiškumo jo atžvilgiu: „Po mūsų pateiktos informacijos, galima sakyti, mažėjo ir skepsis finansinio darbuotojų dalyvavimo atžvilgiu. Profsąjungiečiai, sužinoję apie 2018 m. įstatymo nuostatas, pasijusdavo saugiau, kad tai nėra rašyta pirštu ant vandens. <...> Tiesa, tai tik pradžia, tačiau, palyginus su latviais ir estais, tą žingsnį mes jau padarę. Daug kalbėjome apie tai, kad norėdami pareikalauti finansinio dalyvavimo galimybių, profsąjungų nariai patys turi žinoti, ko jie reikalauja“ (Interviu su PLPK1).

5.7. Bendras projekto veiklų vertinimas

Konstatuotina, kad įgyvendintos visos numatytos projekto veiklos ir pasiekti užsibrėžti rodikliai (žr. 4 lentelę, kurioje pateiktos projekto veiklos ir jų įgyvendinimo laipsnis).

4 lentelė. Projekto veiklų įgyvendinimas

| Įgyvendinimo rodiklis | Atsakingas partneris | Įgyvendinimo laipsnis |
|--|--------------------------------------|-----------------------|
| <i>Konferencijos</i> | | |
| Dviejų dienų konferencija LR Seime | Lietuvos pramonininkų konfederacija | Pasiekta |
| Baigiamoji dviejų dienų konferencija Bulgarijoje | „Podkrepa“ darbo konfederacija | Pasiekta |
| <i>Ekspertų mokymai</i> | | |
| Dviejų dienų mokymai „Training the trainers: Learning from the German model of Employees involvement and Employee Financial Participation (EFP)“ Lietuvoje | Lietuvos pramonininkų konfederacija | Pasiekta |
| Dviejų dienų mokymai „Training the trainers: Learning from the German model of Employees involvement and Employee Financial Participation (EFP)“ Bulgarijoje | „Podkrepa“ darbo konfederacija | Pasiekta |
| <i>Mokymai, skirti profesinėms sąjungoms</i> | | |
| 20 mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, Lietuvoje | Lietuvos profesinių sąjungų aljansas | Pasiekta |
| 10 mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, Bulgarijoje | „Podkrepa“ darbo konfederacija | Pasiekta |
| <i>Mokymai įmonėse</i> | | |
| 24 mokymai nacionalinėse ir tarptautinėse įmonėse Lietuvoje | Lietuvos pramonininkų konfederacija | Pasiekta |
| <i>Tyrimai-sociologinės apklausos ir šalių studijos</i> | | |
| Tyrimas-sociologinė apklausa „Darbuotojų atstovų prisitaikymas būti pagalba įmonei konkurencinėje aplinkoje, kurioje informacijos vertė yra pagrindinis ekonominės sėkmės elementas“ | VŠĮ „T&M Solutions“ | Pasiekta |

| | | |
|--|--------------------------------------|----------|
| Tyrimas-sociologinė apklausa „Darbdavių prisitaikymas prie darbuotojų tiesioginio (finansinio) dalyvavimo įmonės veikloje“ | Lietuvos pramonininkų konfederacija | Pasiekta |
| Finansinio darbuotojų dalyvavimo situacijos Lietuvoje atvejo studija | Europos Viadrinos universitetas | Pasiekta |
| Finansinio darbuotojų dalyvavimo situacijos Bulgarijoje atvejo studija | Europos Viadrinos universitetas | Pasiekta |
| <i>Konsultacijos ir viešųjų ryšių kampanijos</i> | | |
| 1 konsultacija, skirta verslo atstovams | Lietuvos pramonininkų konfederacija | Pasiekta |
| 1 konsultacija, skirta profesinių sąjungų atstovams | Lietuvos profesinių sąjungų aljansas | Pasiekta |
| 10 viešųjų ryšių kampanijų | VŠĮ „T&M Solutions“ | Pasiekta |

Šaltinis: parengta pagal projekto vykdytojų pateiktą informaciją apie įgyvendintas veiklas ir pasiektus rodiklius.

Kaip teigia kokybinio tyrimo informantas, vienas iš projekto koordinatorių, „Pavyko pasiekti didžiąją dalį užsibrėžtų rezultatų, pasiekti visi numatyti rodikliai. Dešimtbalėje skalėje vertinčiau aštuonetui“ (Interviu su PLPK2). Kito koordinatoriaus nuomonė identiška: „Visos veiklos iš Lietuvos pusės pasiektos“ (Interviu su PLPK1).

5.8. Taisytni projekto aspektai

Dauguma kokybinio tyrimo informantų išsakė poziciją, kad projektas buvo per trumpas bei kad jis reikalauja tęstinumo: „Projekto trukmė – trumpoka. Galėtų būti dveji ar net treji metai“ (Interviu su PLPSA1).

Taip pat išreikšta keletas pastabų dėl organizacinių klausimų – lektorių apmokėjimo, patalpų mokymams, vertėjo paslaugų bei projekto rezultatų saugojimo bei dalijimosi jais priemonių: „Ką daryčiau kitaip – daug didesnius pinigus numatyčiau lektoriams, nes už tuos 250 eurų surasti žmogų, kuris visą dieną tokioms sudėtingomis temomis kalbėtų ir dar vienas, labai sunku. Buvo neįvertinta, kad tema buvo daugialypė, sunki, ir kad ją reikės perteikti už labai mažą sumą. <...> Kai kurios įmonės neturėjo patalpų mokymams. <...>

Ekspertų posėdžiui būtų pravertęs vertėjas, nes kai būdavo labai specifinės temos, buvo neaišku, ar visi vienodai vienas kitą supranta. Vokiečiai taip pat savo iniciatyva norėjo įsijungti ir į kitas veiklas, nes yra iš universiteto, domisi iš profesinės pusės, tad mokymuose įmonėse taip pat būtų pravertęs vertėjas. Teko to atsisakyti, nes ir skrydžiai būtų kainavę, o biudžete to nebuvo numatyta. <...> Neįkūrėme vadinamojo „helpdesko“, kur galėtume talpinti informaciją. Bet jis būtų labai naudingas. Kaip sakoma, dauguma gerų idėjų ateina vėliau. Tai nebuvo įtraukta kaip veikla, o reikėtų jos. Tik išskyla techninis klausimas, ar integruoti į esamus tinklus dabartinių organizacijų, ar kurti atskirą, tada jo administravimas“ (Interviu su PLPK1).

Daugiausiai siūlymų išreikšta dėl projekto metu rengtų mokymų. Absoliuti dauguma ekspertų mokymų dalyvių, su kuriais buvo atlikti interviu, atskleidė, kad šių mokymų trukmė buvo aiškiai per trumpa: „Viskas buvo šaunu, bet norėjosi daugiau. Galėjo būti rengiami dažniau – pvz. keturis kartus per metus. <...> Minusas – per mažas mokymų kiekis. Pati atmosfera buvo labai turininga ir naudinga, bet per mažai“ (Interviu su EKSPM2). „Per trumpas ekspertų posėdis, jis buvo tik vienas, į daug klausimų buvo neatsakyta. Programa buvo labai suspausta, nes lektorius iš Vokietijos nesitikėjo, kad kiekviena skaidrė gali iššaukti tiek daug klausimų“ (Interviu su PLPK1).

Taip pat ekspertų mokymų dalyviai pasigedo didesnio dėmesio nacionaliniam tiek Lietuvos, tiek Bulgarijos kontekstui, atskirų ūkio sektorių specifikos integravimo: „Kad būtų keliose valstybėse ir su praktiniais pavyzdžiais. Kada matai gerą patirtį ir sėkmės istorijas, tai labai motyvuoja. <...> Norėjosi daugiau pažiūrėti per kitų šalių, ne tik Vokietijos, prizmę“ (Interviu su EKSPM2).

Ekspertų mokymų dalyvių teigimu, itin būtų naudingi ir patrauklūs žaidybiniai ir simuliaciniai mokymų elementai: „Reikėtų pasitelkti video, žaidimų elementus, simuliacijas. Tuomet seminarai tampa nebenuobodūs. Jei tai papildyta praktiniais patarimais, mokymų medžiaga, kuri gali būti kelių lygių, būtų labai efektyvu. <...> Būtų geria įtraukti stalo žaidimų elementus, kad mokymų dalyviai patys įsitrauktų, sužinotų,

kaip veikia finansinio dalyvavimo mechanizmas, kokia yra atsakomybė, nauda ir žala, pasekmės. Būtų puiku vėliau aptarti skirtingų grupių sužaistas situacijas, įvairius variantus“ (Interviu su EKSPM2).

Profesinėms sąjungoms skirtų mokymų dalyviai pasigedo didesnio dėmesio konkretiems sėkmingai įgyvendinto darbuotojų finansinio dalyvavimo atvejams ir daugiau praktinių šio instrumento diegimo pavyzdžių, taip pat specifinės medžiagos, skirtos atskiriems ūkio sektoriams (statybai, transportui, medicinos paslaugoms ir pan.), daugiau dalomosios medžiagos: „Panašių projektų veiklas ateityje reikėtų specializuoti pagal ūkio sektorius. Būtų itin efektyvu dalintis sėkmė istorijomis tarp šalių“ (Interviu su PLPSA1). „Norėjau daugiau jau įgyvendintų projektų analizės“ (Interviu su PROFM1). „Pavyzdžių daugiau, kaip pasinaudoti galimybėmis, reikėtų“ (Interviu su PROFM2). „Norėjosi daugiau pavyzdžių, <...> daugiau medžiagos ir praktinių patarimų. <...> Transporto sektoriaus galėtų būti daugiau medžiagos“ (Interviu su PROFM3). „Trūko medicinos sektoriaus konkrečių pavyzdžių, <...> galėtų būti daugiau dalomosios medžiagos“ (Interviu su PROFM4). „Bendras pristatymas yra gerai, bet jeigu būtų specifiškai pristatytas transporto sektorius, būtų geriau. <...> Trūko daugiau pavyzdžių ir dalomosios medžiagos“ (Interviu su PROFM5).

Keletas mokymų, skirtų profesinėms sąjungoms, dalyvių išreiškė pageidavimą, kad panašaus pobūdžio mokymai turėtų būti tęstiniai: „turi būti tęstiniai mokymai“ (Interviu su PROFM4); „mokymai turi būti tęstiniai“ (Interviu su PROFM5).

Kai kurie mokymų įmonėse dalyviai pasigedo daugiau praktinių pavyzdžių, kurie parodytų finansinio darbuotojų dalyvavimo naudą įmonei: „Siūlyčiau į panašius mokymus įtraukti daugiau praktinių pavyzdžių, konkrečių atvejų, kurie parodytų, kiek tai turi įtakos produktyvumui, pelningumui, kiek turi įtakos darbuotojų kaita įmonėje, pažiūrėti per naudą įmonei prizmę“ (Interviu su DARBM1).

Informantai taip pat teigė, kad įmonėms skirtų mokymų reikėtų daug ilgesnės trukmės, taip pat siūlyta juos daryti panašaus formato, kaip ir ekspertų mokymus: „*Taip pat daryčiau darbdaviams ekspertų posėdžius, bet ne mokymų įmonėms. Geriau tegul turi didelių darbdavių atstovaujančių organizacijų viduje, negu kad būtų einama į išorę per įmones, kurios nėra pačios suinteresuotos tema ir nėra pačios išreiškusios norą dalyvauti*“ (Interviu su PLPK1).

Taip pat pateikta ir bendrų pastabų dėl mokymų tobulinimo: „*Tokiam projektui yra apskritai neribotos galimybės. Siūlyčiau atsižvelgti ir į kalbos barjerus, daugiau informacijos pateikti gimtąja kalba, palengvinti informacijos prieinamumą, išryškinti nacionalinius aspektus*“ (Interviu su PLPSA1).

Vertinimo išvados ir rekomendacijos

Toliau pateikiamos projekto vertinimo išvados ir rekomendacijos.

Išvados

Projekto partnerių tinklas ir jo panaudojimas

Projekto partnerių tinklas buvo suformuotas remiantis Trišalės tarybos principu: darbdaviai, darbuotojai ir valstybė, taip pat įtraukta ir nevyriausybinio sektoriaus bei universiteto atstovų. Darbdavius atstovavo Lietuvos pramonininkų konfederacija, ji buvo ir pagrindinė projekto koordinatore. Ši asociacija, kaip didžiausia verslo interesus atstovaujanti organizacija, turėjo tamprų ryšį su verslu ir tai didino darbdavių pasitikėjimą projektu, kas labai palengvino veiklų įgyvendinimą. Darbuotojus atstovavo Lietuvos profesinių sąjungų aljansas bei „Podkrepa“ darbo konfederacija Bulgarijoje. Valstybinės darbo inspekcijos, kaip pagrindinės valstybę atstovaujančios institucijos, įtraukimas sietinas su tuo, kad ši institucija buvo atsakinga už naujojo socialinio modelio diegimą Lietuvoje. Šio modelio viena iš svarbiausių dalių – naujasis darbo kodeksas, kuriame numatomas didesnis darbuotojų informavimas bei konsultavimas. Pagrindiniai mokymų lektoriai buvo iš projekto partnerio Europos Viadrinos universiteto Vokietijoje, kurių tikslas buvo skleisti gerąją šios šalies, kaip brandžios demokratijos su aukštu finansinio darbuotojų dalyvavimo lygiu, patirtį. Partneris iš NVO sektoriaus buvo Lietuvoje veikianti VšĮ „T&M Solutions“. Ši įmonė buvo atsakinga už projekto viešinimo kampanijų rengimą ir informacijos sklaidą. Visi partneriai buvo sujungti į bendrą tinklą – projekto valdymo grupę. Projekto valdymas, informantų teigimu, buvo sklandus, didesnių problemų neiškilo. Projekto partnerių bendradarbiavimas laikytinas brandaus socialinio dialogo apraiška, iš kurio galėtų pasimokyti ir kitos šalys, vykdančios panašius projektus.

Kaip vieną iš projekto įgyvendinimo iššūkių galima paminėti tai, kad sklandų veiklų įgyvendinimą kartais stabdė faktas, kad visi partneriai turėjo savo biudžetus, savotiškas atskiras projekto dalis, už kurias buvo atsakingi. Tačiau buvo ir siejančių veiklų, per kurias buvo aptariama, kas vykdavo nacionaliniu lygiu. Taip pat tarptautinėse konferencijose prašyta visiems partneriams pristatyti atliktus tyrimus, papasakoti, kaip sekasi su mokymų organizavimu, ekspertų posėdžiai skirtingose šalyse. Reikėjo šiek tiek laiko, kol adaptavosi antroje projekto pusėje pakeistas projekto koordinatorius Vokietijoje. Kaip projekto pridėtinę vertę galima paminėti tai, kad, kurdami ekspertų tinklą, projekto vykdytojai paraleliai užsiėmė ir vystomuoju bendradarbiavimu, nes Lietuva galėjo Bulgarijai perteikti savo patirtį finansinio darbuotojų dalyvavimo teisinio reglamentavimo srityje. Taip pat ir partneriams iš Vokietijos buvo naudinga pamatyti Vidurio ir Rytų Europos šalių patirtį ir galimai ją panaudoti sprendžiant tokias aktualias problemas kaip didelė imigracija.

Kalbant apie pagrindinius projekto naudos gavėjus, informantų teigimu, tai visų pirma yra darbdaviai ir profesinės sąjungos, tačiau pastarosioms ši nauda yra gerokai didesnė.

Projekto veiklų relevantiškumas ir veiksmingumas

Atlikus antrinę projekto vykdytojų pateiktos informacijos apie įgyvendintas veiklas ir pasiektus rodiklius analizę bei remiantis interviu informantų atsakymais galima teigti, kad projekto tikslas ir uždaviniai iš esmės yra pasiekti. Pagrindinis projekto tikslas buvo užtikrinti, kad tiek profsąjungos, tiek darbdaviai turėtų kompetentingų ekspertų, bet kada galinčių pakonsultuoti darbuotojų finansinio dalyvavimo klausimais. Ekspertų tinklas buvo sukurtas rengiant atskirtus jiems skirtus mokymus tiek Lietuvoje, tiek ir Bulgarijoje. Tokiu būdu buvo parengti kvalifikuoti ekspertai, galintys patys mokyti kitus tinklo narius.

Iki projekto pradžios požiūris į darbuotojų finansinį dalyvavimą buvo itin skeptiškas tiek iš darbdavių, tiek ir darbuotojų pusės. Projekto eigoje siekta šią spragą užpildyti ir pakelti abiejų šių suinteresuotųjų šalių sąmoningumo lygį. Informantų teigimu, projekto metu situaciją pavyko pagerinti ir anksčiau vyravęs itin skeptiškas ir primityvus, nepagrįstas

darbdavių požiūris į darbuotojų finansinį dalyvavimą kaip į didelę grėsmę, keičiasi į gerąją pusę. Tačiau tai vyksta itin lėtai.

Taip pat galima teigti, kad projektas prisidėjo prie finansinio raštingumo didinimo.

Darbdaviams buvo suteikta galimybė susipažinti su darbuotojų įtraukimu kaip papildomu finansavimo šaltiniu ir papildoma motyvavimo priemone. Darbuotojams, visų pirma per profesinių sąjungų dalyvavimą, projektas taip pat suteikė reikiamų žinių, kaip patiems tapti pilnaverčiais įmonės pridėtinę vertę kuriančiais subjektais ne tik prisidedant savo darbu, bet ir investuojant dalį savo lėšų. Netiesiogiai tai prisideda ir prie įmonių konkurencingumo didinimo.

Galima teigti, kad projektas pilnai tenkina relevantiškumo kriterijų, t.y. jis atitiko tikslinių grupių poreikiams ir sprendžiamoms problemoms. Jo metu verslo bendruomenė supažindinta su galimybe į įmonių finansavimo procesus įtraukti darbuotojus ir matyti tai ne kaip grėsmę, o papildomą resursą ir papildomą motyvacinę priemonę. Darbuotojai supažindinti su finansinio dalyvavimo galimybėmis ir šio proceso nauda, jiems suteikta reikiamų žinių, kaip šis procesas vyksta.

Projekto tvarumas

Projekto vykdytų veiklų tvarumą užtikrina jo metu sukurtas ir šiuo metu veiksnus finansinio darbuotojų dalyvavimo ekspertų tinklas, veikiantis Lietuvoje, Bulgarijoje ir Vokietijoje. Taip pat kaip itin didelį privalumą galima išskirti ir tai, kad projekte dalyvavę ekspertai dažnai dalyvauja įvairiose valstybinėse socialinio dialogo principu grindžiamose komisijose ar komitetuose, tokiu būdu prisideddami prie viešosios politikos formavimo finansinio darbuotojų dalyvavimo srityje. Projekto metu darbdaviai, darbuotojai ir valstybė buvo suvesti itin produktyviu potencialiai galinčiam tapti socialiniam dialogui, kuris atveria galimybes prisidėti ir prie informuotų politinių sprendimų priėmimo, ir prie teisinės bazės tobulinimo. Svarbu ir tai, kad projektas prisidėjo ir prie ES direktyvų, susijusių su finansiniu darbuotojų dalyvavimu, įgyvendinimo Lietuvoje ir Bulgarijoje – visų pirma per

informavimą. Nacionaliniame lygmenyje buvo įgyvendinamas Darbo kodekso punktas apie didesnį darbuotojų informavimą ir konsultavimą. Siekta socialinio dialogo įgyvendinimo per labai brandžią jo formą. Projekto metu atliktų tyrimų rezultatai yra pateikti visiems projekto partneriams, su jais supažindinti LR Ekonomikos ir inovacijų ministerijos atstovai, mokslo bendruomenė, dirbanti su verslu, tad visi jie turi galimybę jais dalintis tiek formuojant nacionalinę politiką, tiek ir įvairiuose europiniuose junginiuose.

Projektas davė aiškų impulsą profesinėms sąjungoms domėtis darbuotojų finansinio dalyvavimo galimybėmis ir aktyviai jomis naudotis – interviu informantų teigimu, kai kurios iš jų jau yra išreiškusios norą papildyti kolektyvines sutartis, įtraukdamos atitinkamus punktus.

Išskirtini šie galimi projekto poveikiai: socialinis – padidėjęs sąmoningumas požiūrio į darbuotoją, kaip pagrindinį įmonių resursą bei viena iš jų vertės kūrėjų, padidėjusi įmonių socialinė atsakomybė; ekonominis – finansinio darbuotojų dalyvavimo, kaip priemonės, sprendžiančios darbuotojų kaitos ir praradimo problemą, diegimas, taip pat prasiplėtęs darbuotojų galimų motyvavimo priemonių spektras, kas savo ruožtu didina verslo produktyvumą ir didina konkurencingumą; politinis – projekto metu išugdytų ekspertų tinklo narių dalyvavimas priimant politinius sprendimus, ES direktyvų, reglamentuojančių darbuotojų finansinį dalyvavimą, įgyvendinimas nacionaliniu lygiu.

Projekto veiklų rezultatyvumas

Konstatuotina, kad įgyvendintos visos numatytos projekto veiklos ir pasiekti užsibrėžti rodikliai. Projekto metu surengta įvadinė dviejų dienų konferencija Seime ir baigiamoji dviejų dienų konferencija Bulgarijoje; dviejų dienų ekspertų mokymai Lietuvoje ir dviejų dienų ekspertų mokymai Bulgarijoje; atliktas tyrimas – sociologinė apklausa „Darbuotojų atstovų prisitaikymas būti pagalba įmonei konkurencinėje aplinkoje, kurioje informacijos vertė yra pagrindinis ekonominės sėkmės elementas“ ir tyrimas – sociologinė apklausa „Darbdavių prisitaikymas prie darbuotojų tiesioginio (finansinio) dalyvavimo įmonės

veikloje“; parengtos dvi šalių, Lietuvos ir Bulgarijos, atvejų studijos; surengti 24 mokymai nacionalinėse ir tarptautinėse įmonėse Lietuvoje; surengta 10 mokymų profsajungose Bulgarijoje ir 20 mokymų profsajungose Lietuvoje; surengta po vienerias konsultacijas Lietuvos pramoninkų konfederacijoje ir Lietuvos profesinių sąjungų Aljanse; surengta 10 viešųjų ryšių kampanijų Lietuvoje.

Konferencijose nagrinėti tiek darbdaviams, tiek ir darbuotojams aktualūs finansinio darbuotojų dalyvavimo aspektai, pranešėjais pakviesti įvairių sričių profesionaliai. Kaip privalumą galima išskirti tai, jog įvadinė konferencija vyko LR Parlamente, tad įstatymų leidėjai turėjo unikalią galimybę išsamiau ir visapusiškai susipažinti su finansinio darbuotojų dalyvavimo instrumentais.

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad itin palankiai vertinami ekspertų mokymai, kurie buvo labai naudingi projekto dalyviams. Ekspertų mokymų dalyviai itin aktyviai dalyvavo diskusijose, įsigilindavo į pristatomas temas. Itin palankiai vertinamas mokymų lektorius iš Vokietijos, turintis ilgametę patirtį finansinio darbuotojų dalyvavimo srityje. Ekspertų mokymų metu buvo išsamiai aptarta Vokietijos ir kitų Europos šalių geroji patirtis darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje, daug dėmesio skirti praktinei mokymų daliai, kas palankiai įvertinta jų dalyvių. Tačiau absoliuti dauguma kokybinio tyrimo dalyvių atskleidė, kad šių mokymų trukmė buvo aiškiai per trumpa. Taip pat jų dalyviai pasigedo didesnio dėmesio nacionaliniam tiek Lietuvos, tiek Bulgarijos kontekstui, atskirų ūkio sektorių specifikos integravimo. Informantų teigimu, itin būtų naudingi ir patrauklūs žaidybiniai ir simuliaciniai mokymų elementai. Mokymų atmosfera visų jos dalyvių įvertinta kaip itin gera, jų metų vyko produktyviai darbas.

Mokymai, skirti profesinėms sąjungoms, taip pat jų dalyvių įvertinti itin palankiai – visi kokybinio tyrimo informantai jais buvo visiškai arba gana patenkinti. Šių mokymų dalyviai teigė, kad gavo itin daug naujų ir naudingų žinių, o informacija buvo pateikiama aiškiai ir suprantamai. Palankiai įvertintos ir mokymų temos bei lektoriai, apskritai bendras organizavimas. Mokymų trukmė įvertinta kaip optimali, o atmosfera kaip itin draugiška ir

palanki, mokymų dalyviai užduodavo daug klausimų ir buvo aktyvūs. Po mokymų dauguma informantų profsajungų tarpe pastebėjo didesnę susidomėjimą finansinio darbuotojų dalyvavimo galimybėmis. Profesinėms sąjungoms skirtų mokymų dalyviai pasigedo didesnio dėmesio konkrečioms sėkmingai įgyvendinto darbuotojų finansinio dalyvavimo atvejams ir daugiau praktinių šio instrumento diegimo pavyzdžių, taip pat specifinės medžiagos, skirtos atskiriems ūkio sektoriams (statybai, transportui, medicinos paslaugoms ir pan.), daugiau dalomosios medžiagos. Keletas informantų išreiškė pageidavimą, kad panašaus pobūdžio mokymai turėtų būti tęstiniai.

Projekto koordinatorių teigimu, sunkiausiai sekėsi surinkti mokymų, skirtų darbdaviams ir vykusiuose konkrečiose įmonėse, dalyvius. Tačiau dauguma tų, kurie dalyvavo įmonių mokymuose, liko patenkinti šiais mokymais, jų temomis, lektorais ir atmosfera. Kai kurie šių mokymų dalyviai pasigedo daugiau praktinių pavyzdžių, kurie parodytų finansinio darbuotojų dalyvavimo naudą įmonei. Informantai taip pat teigė, kad tokio pobūdžio mokymo įmonėse reiktų daug ilgesnės trukmės. Kai kurios įmonės, kuriose buvo rengti mokymai, prašė juos papildyti ir kitomis temomis, kad darbuotojų finansinio dalyvavimo tema atrodytų patrauklesnė. Tai savo ruožtu rodo itin žemą verslo sąmoningumą finansinio darbuotojų dalyvavimo srityje. Įmonėse rengtuose mokymuose iš viso dalyvavo 240 asmenų. Ne mažiau kaip 84 proc. dalyvavusiųjų mokymų vertinimo apklausoje teigė, kad po mokymų pasikeitė jų nuomonė apie darbuotojų galimybes įsitraukti į įmonės finansinius procesus, o kaip perspektyviausią priemonę paskatinti darbuotojus prisidėti ar labiau įsitraukti į įmonės finansinius procesus 52 proc. pasirinko galimybę pervesti dalį atlyginimo į specialius fondus, kurie galėtų skolinti pinigus įmonei ir gauti pajamų, vėliau mokėdami dividendus.

Projekto metu atlikti du darbdavių ir profesinių sąjungų požiūrio į finansinį darbuotojų dalyvavimą ir jo perspektyvas Lietuvoje yra išsamūs ir naudingi projekto suinteresuotosioms šalims ir naudos gavėjams. Tačiau pažymėtina, kad itin mažas darbdavių apklausos dalyvių skaičius kiek riboja tyrimo aprėptį ir reprezentatyvumą.

Konsultacijose, skirtose darbdaviams ir profesinėms sąjungoms, buvo teiraujama labai pragmatinių klausimų: kokia finansinio darbuotojų dalyvavimo nauda ir sąnaudos, kokie šio instrumento diegimo žingsniai ir galimos temos.

Projekto rezultatų viešinimo kampanijos surengtos profesinėse sąjungose įvairiuose Lietuvos miestuose. Tai grindžiama argumentu, kad jau projekto pradžioje būtent iš profesinių sąjungų sulaukta daug didesnio susidomėjimo nei iš darbdavių pusės.

Konstatuotina, kad bent keletas viešinimo kampanijų galėjo būti nukreiptų ir į darbdavių auditoriją.

Rekomendacijos

Žemiau pateikiamos rekomendacijos gali būti naudingos ateityje įgyvendinant panašaus pobūdžio projektus:

1. Siekiant projekto metu sukurtą darbuotojų finansinio dalyvavimo ekspertų tinklo tvarumo ir jo teikiamų galimybių panaudojimo rekomenduojama integruoti šį tinklą į nacionaliniame lygyje egzistuojančius panašaus pobūdžio tinklus. Taip pat tinkle turėti atsakingą žmogų, kuris sektų politines ir kitas šalies aktualijas, susijusias su darbuotojų finansiniu dalyvavimu, taip užtikrinant, kad reguliariai į jas būtų reaguojama.
2. Svarstyti kitų Vidurio ir Rytų Europos regiono valstybių, pirmiausia pradedant nuo artimiausių kaimynių – pvz. Latvijos ir Estijos, įtraukimą į projekto metu sukurtą ekspertų tinklą rengiant panašaus pobūdžio projektus. Įgyvendintas projektas parodė itin didelį jo tęstinumo poreikį.
3. Remiantis projekto metu atliktais tyrimais parengti atitinkamus Lietuvos teisinės bazės, reglamentuojančios finansinį darbuotojų dalyvavimą, tobulinimo pasiūlymus taip skatinant įrodymais grįsta ir informuotą politinių sprendimų priėmimą. Svarstytinas bent laikinų mokestinių lengvatų įmonėms, įdiegusioms finansinio

darbuotojų dalyvavimo instrumentus, poreikis. Taip pat su šių tyrimų rezultatais plačiau supažindinti politikus, akademinės bendruomenės atstovus ir kitas suinteresuotąsias šalis.

4. Siekiant didesnio valstybės vaidmens finansinio darbuotojų dalyvavimo instrumentų diegimo srityje, į sukurtą ekspertų tinklą siekti pritraukti daugiau valstybinių institucijų atstovų. Taip pat rekomenduojama reguliariai rengti susitikimus su Ekonomikos ir inovacijų bei Socialinės apsaugos ir darbo ministerijų, taip pat Seimo Ekonomikos bei Socialinių reikalų ir darbo komitetų atstovais. Vienas iš pirminių klausimų galėtų būti dotacijos įmonėms, diegiančios darbuotojų finansinio dalyvavimo priemones. Taip pat išreikšti poreikį, kad vienoje iš suinteresuotųjų ministerijų atsirastų už finansinio darbuotojų dalyvavimo klausimus atsakingas atstovas, į kurį būtų galima kreiptis atitinkamais klausimais.
5. Ir toliau rengti mokymus tiek darbdaviams, tiek darbuotojams, tačiau juos daryti gerokai ilgesnius, tęstinius, galbūt ciklinio pobūdžio. Taip pat į mokymus rekomenduojam įtraukti daugiau praktinių pavyzdžių, konkrečių atvejų, kurie parodytų, kiek finansinis darbuotojų dalyvavimas turi įtakos įmonės produktyvumui, pelningumui, darbuotojų kaitai įmonėje, konkrečių sėkmingai įgyvendinto darbuotojų finansinio dalyvavimo atvejų. Taip pat itin patrauklūs besimokantiejiems yra video, simuliaciniai ir žaidybiniai elementai, padedantys geriau įsisavinti informaciją. Mokymus taip pat rekomenduotina specializuoti skirtingiems ūkio sektoriams atsižvelgiant į jų specifiką. Itin naudinga yra mokymų dalyviams parengta dalomoji medžiaga. Didesnes lėšas numatyti mokymų lektorių paslaugų apmokėjimui.
6. Atsižvelgti į kalbos barjerus tiek formuojant projekto įgyvendinimo grupę, tiek ir rengiant mokymus. Daugiau informacijos mokymuose pateikti gimtąja kalba, numatyti vertėjų paslaugų poreikį ir jam skirti atitinkamas lėšas.

7. Parengti labai konkrečius „žingsnis po žingsnio“ praktinius vadovus visoms trimis šalims – darbuotojams, darbdaviams ir valstybinių institucijų atstovams, atitinkamai juos specializavus kiekvienai iš jų. Šiuose vadovuose išsamiai nuosekliai paaiškinti visą finansinio darbuotojų dalyvavimo priemones ir procesą, jo žingsnius, atskaitomybę valstybinėms institucijoms, integravimą į įmonės buhalterinę apskaitą, rekomenduotinus kolektyvinių sutarčių pakeitimus ir pan.
8. Rengiant informacines kampanijas daugiau dėmesio sutelkti į naująsias medijas – visų pirma į socialinius tinklus.
9. Sukurti ir įveikinti projekto metu parengtos medžiagos – mokymų vadovų, tyrimų ataskaitų, informacinės medžiagos, ekspertų kontaktų ir pan. talpinimo platformą, vadinamąjį „helpdesk“.
10. Projekto metu rengtas „EFP days“ padaryti kasmetiniu tradiciniu renginiu – siūlytina apsvarstyti galimybę juos rengti pasaulinę padoraus darbo (angl. World Day for Decent Work), minimą spalio 7 d.

Priedai

Priedas 1. Klausimynas projekto partneriams

1. Kaip apibrėžtumėte pagrindinį projekto tikslą? Kodėl buvo koncentruojamasi būtent į finansinį darbuotojų dalyvavimą įmonių valdyme?
2. Jūsų manymu, ar pasiektas projekto tikslas ir uždaviniai ir kokia apimtimi tai padaryta? Kokios to priežastys? Kiek užsibrėžti tikslai ir uždaviniai atitiko tikslinių projekto grupių poreikius? Kiek jie sprendė tas problemas, kurioms spręsti projektas ir buvo skirtas? Kiek projekto veiklos atitiko naudos gavėjų lūkesčius ir poreikius ir kodėl?
3. Koks buvo jūsų vaidmuo projekte? Kaip buvo valdomas projektas ir organizuojamos jo veiklos? Su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrėte, kaip juos reikėtų spręsti panašiuose projektuose ateityje? Kaip vieno iš projekto partnerių atstovas, ką darytumėte kitaip?
4. Kaip buvo užtikrinama komunikacija su projekto vykdytojais ir naudos gavėjais: lektoriais ir konferencijų pranešėjais, studijas atliekančiais mokslininkais, mokymų dalyviais? Kaip buvo vykdoma projekto rezultatų sklaida?
5. Ką galėtumėte pasakyti apie projekto partnerių, t. y. pagrindinių jo vykdytojų, tinklą? Koks buvo jų indėlis, ar esate patenkinti jų atliktomis veiklomis, paslaugomis ir sukurtais produktais ir kodėl?

6. Kokias svarbiausias projekto suinteresuotąsias šalis (projekto vykdytojus, tikslines grupes ir kt. – detalizuokite) išskirtumėte? Kokią naudą gavo kiekviena iš jų? Kokie jų bendradarbiavimo mechanizmai buvo naudoti? Ko kiekvienai iš jų trūko, su kokiomis problemomis susidūrė?
7. Kokias priemones naudojote suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir poreikių identifikavimui tiek prieš pradėdant projektą, tiek jo metu? Kaip buvo parinktos mokymų, konferencijų, metodinių priemonių temos ir nustatomas turinys? Kiek šiomis veiklomis patenkinti naudos gavėjai, gal dėl jų išsakė pastabų? Ar darytos mokymų dalyvių apklausos apie jų pasitenkinimą mokymais?
8. Kiek projekto tikslai ir atliktos veiklos dera su valstybės pozicija ir priemonėmis (jei tokių yra) darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje? Tai skatina ar labiau trukdo pasiekti projekto rezultatų tvarumui? Kaip apskritai sieksite projekto rezultatų tvarumo užtikrinimo? Kurios projekto veiklos labiausiai sustiprino tiek darbdavių, tiek darbuotojų sąmoningumą darbuotojų finansinio dalyvavimo srityje? Kaip sukurtas ekspertų tinklas prisidėjo prie ES teisės ir politikos įgyvendinimo šioje srityje? Koks projekto rezultatų poveikis teisinėms projekte dalyvavusių šalių bazėms, reglamentuojančioms darbuotojų finansinį dalyvavimą?
9. Kaip vertintumėte projekto poveikį apskritai ir kiekvienai tikslinei grupei konkrečiai? Koks, jūsų nuomone, projekto socialinis, ekonominis, politinis poveikis tiek trumpalaikėje, tiek ir ilgesnėje perspektyvoje?
10. Koku konkrečiai laipsniu įgyvendintos projekto veiklos ir pasiekti kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai ir kokios to priežastys?

11. Kokias išskirtumėte projekto ir jo veiklų stipriąsias puses? O kokios būtų silpnosios pusės ir įgyvendinimo spragos?

12. Ką rekomenduotumėte projekto vykdytojams, kas ateityje galėtų būti padaryta geriau?

Priedas 2. Klausimynas mokymų dalyviams

1. Ar apskritai esate patenkinti mokymais apie darbuotojų finansinį dalyvavimą įmonėse ir kodėl?
2. Kas mokymuose konkrečiai labiausiai patiko/nepatiko?
3. Ar esate patenkinti mokymų temomis ir kodėl, kokių temų trūko?
4. Ar esate patenkinti mokymų lektorais ir kodėl?
5. Ar esate patenkinti mokymų medžiaga ir kodėl vertinimą? Ar ji buvo naudinga ir jos pakako?
6. Ar esate patenkinti mokymų trukme? Ar jie buvo per trumpi/per ilgi, ar trukmė optimali?
7. Ar esate patenkinti atmosfera mokymų metu? Koks buvo dalyvių aktyvumas, ar jie užduodavo klausimų, konsultuodavosi su lektorais?
8. Ar esate patenkinti mokymų organizavimu? Kokios stipriosios pusės, ką ateityje, rengdami panašius mokymus, organizatoriai galėtų padaryti geriau?
9. Ar po mokymų padidėjo jūsų žinios apie darbuotojų finansinį dalyvavimą įmonėse ir jo galimybes?
10. Ar, vertinant apskritai, mokymai jums buvo naudingi?

11. Kokius pokyčius po mokymų pastebite profsajungų ir jų atstovaujамų darbuotojų tarpe?
12. Iš kur sužinojote apie šiuo mokymus, kas jus pakvietė juose dalyvauti?
13. Galbūt turite dar pastabų dėl mokymų organizavimo ar apskritai dėl darbuotojų finansinio dalyvavimo Lietuvoje?
14. Kokį ūkio sektorių atstovaujate?