COVID-19 iššūkius patyrusių valstybinių institucijų užimtumo ir socialinės politikos srityse atvejų analizė: išmoktos pamokos ir inovatyvūs sprendimai atsparesnio viešojo sektoriaus link

2021

Strata

Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) parengtoje apžvalgoje pateikiamos įžvalgos, gautos nagrinėjant valstybinių institucijų, dirbančių užimtumo ir socialinės politikos srityse, COVID-19 pandemijos metu išmoktas pamokas, ir rekomendacijos inovatyvioms sprendimų kryptims, siekiant didinti institucijų atsparumą veikiant neapibrėžtumo sąlygomis. Apžvalga parengta aktyviai bendradarbiaujant su institucijomis ir vartotojais, atliekant taikomojo pobūdžio veiksmo tyrimą ir įgyvendinant bendros kūrybos veiklas. Apžvalgą sudaro skyriai, kuriuose yra nagrinėjami institucijų patirti iššūkiai ir pokyčiai, nustatyti tikslinės vartotojų grupės – jaunimo – poreikiai, aprašytos ateities simuliacijos bei pateiktos rekomendacijos.

Apžvalgą parengė: Dr. Dalia Bagdžiūnaitė, Giedrė Beleckienė, Dovilė Gaižauskienė, Liutauras Kazlavickas, Viktoras Urbis

Kuriame Lietuvos ateitį
2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa
Parengta vykdant projektą “Įrodymais grįsto valdymo kompetencijų centro įkūrimas (Nr.10.1.1-ESFA-V-912-01-0025)

Turinys

Lentelių ir paveikslų sąrašas **3**

Įžanginis žodis **4**

Santrauka **5**

Summary **6**

1.Projekto aprašymas **7**

2.Projekto metodologija ir proceso duomenų analizė **9**

2.1. COVID-19 poveikis institucijoms: interviu įžvalgos **10**

Iššūkiai ir pokyčiai 11

2.2. Tikslinės vartotojų grupės poreikių nustatymas: interviu įžvalgos ir bendros kūrybos veiklos **14**

Jaunimo grupės charakteristikos ir poreikiai 15

2.3. Ateities simuliacijos: bendros kūrybos veiklos su institucijomis 19

Ateities simuliacijų įžvalgos 19

3.Susisteminta apžvalga **21**

3.1. SODRA **22**

3.2. UŽT **23**

3.3. VDI **24**

4.Rekomendacijos **25**

Rekomendacijos atsparumo didinimui iš institucijų perspektyvos **25**

Rekomendacijos atsparumo didinimui iš vartotojų perspektyvos **26**

Rekomendacijos atsparumo didinimui iš ateities perspektyvos **28**

Grįžtamasis ryšys ir tolimesni žingsniai **30**

Literatūros sąrašas **32**

Priedas: bendros kūrybos sesijų įgyvendinimo protokolas **34**

Lentelių ir paveikslų sąrašas

1 lentelė. SODRA misija, vertybės, vizija ir tikslas 10
2 lentelė. UŽT misija, vertybės, vizija ir tikslas 11
3 lentelė. VDI misija, vertybės ir vizija 11
4 lentelė. Respondentai, dalyvavę pusiau struktūruotuose interviu 15
5 lentelė. Respondentai, dalyvavę bendros kūrybos sesijoje 15
6 lentelė. Respondentų pateiktos asociacijos, siejamos su SODRA 16
7 lentelė. Respondentų pateiktos asociacijos, siejamos su UŽT 17
8 lentelė. Respondentų pateiktos asociacijos, siejamos su VDI 18

1 pav. Projekte nagrinėjamos perspektyvos 8
2 pav. Projekto įgyvendinimo procesas 10
3 pav. Bendros kūrybos sesijos fragmentai 35
4 pav. Ateities scenarijaus pavyzdys 36
5 pav. Interaktyvaus darbo įrankio Mural sistemoje vaizdas 37
6 pav. „Personos“ pavyzdys 38

Įžanginis žodis

Brangūs skaitytojai,

Žvelgiant į užsienio šalių praktiką, galima teigti, kad tvariausios viešosios politikos formavimo iniciatyvos yra tos, kuriose į problemų sprendimo praktiką žiūrima kompleksiškai, įtraukiamas platus suinteresuotų šalių ratas, o politikos formavimo procesas papildomas inovatyviais sprendimų paieškos būdais. Tokios iniciatyvos padeda atliepti ne tik šiandienos, bet ir ateities visuomenės poreikius.

Vienas iš Vyriausybės strateginės analizės centro veiklos uždavinių – ieškoti inovatyvių viešojo valdymo sprendimų, remiantis viešosios politikos laboratorijos („Policy Lab“) principais – glaudžiu bendradarbiavimu su suinteresuotomis šalimis ir eksperimentavimu. Įgyvendinant projektą „COVID-19 iššūkius patyrusių valstybinių institucijų užimtumo ir socialinės politikos srityse atvejų analizė: išmoktos pamokos ir inovatyvūs sprendimai atsparesnio viešojo sektoriaus link“ taikytos alternatyvios sprendimų poveikio vertinimo praktikos.

Skirtingai nuo tradicinio proceso, šiame projekte nebuvo numatyta apibrėžti sprendimų alternatyvas ir įvertinti jų poveikį, tačiau nagrinėtos galimos priemonės – inovatyvių sprendimų kryptys – bei kurtos rekomendacijos jų įgyvendinimui. Pirminiame projekto etape buvo konsultuojamasi su suinteresuotosiomis šalimis, apibrėžtas projekto tikslas – sukurti rekomendacijas, skirtas padidinti valstybinių institucijų, dirbančių užimtumo ir socialinės politikos srityse, atsparumą veikiant neapibrėžtumo sąlygomis.

Apžvalgoje detaliau analizuojama problema – COVID-19 pandemijos sukelti iššūkiai bei įvykę pokyčiai institucijų darbo veiklose bei procesuose, jos mastas ir priežastys. Pasirinkus tikslinę grupę – jaunimą nuo 18-29 metų, išnagrinėtos jos charakteristikos, poreikiai. Pateikiami įrodymai surinkti įgyvendinant bendros kūrybos veiklas su suinteresuotosiomis šalimis, atliekant žvalgybinį tyrimą bei išanalizavus kitus pirminius ir antrinius kiekybinius ir kokybinius duomenis. Rekomendacijos paruoštos pateikus šiuos įrodymus suinteresuotosioms šalims ir konsultuojantis dėl jų potencialo įgyvendinimui.

Tikimės, kad apžvalgoje pateikiamos įžvalgos ir inovatyvios viešosios politikos formavimo praktikos bus aktualios ateityje, rengiant įrodymais grįstas viešosios politikos intervencijas ir skatinant viešojo valdymo inovacijų kūrimo ir diegimo procesus.

STRATA direktorius dr. Giedrius Viliūnas

Santrauka

Šio projekto tikslas – pateikti rekomendacijas su inovatyvių sprendimų kryptimis, kurios padidintų valstybinių institucijų, dirbančių užimtumo ir socialinės politikos srityse, atsparumą veikiant neapibrėžtumo sąlygomis. Projekte buvo bendradarbiaujama su Užimtumo tarnyba prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Valstybine darbo inspekcija prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

Į COVID-19 pandemijos sukeltos krizės pasekmes buvo žvelgiama iš trijų perspektyvų: institucijų (sistemos), vartotojų ir ateities. Projekte buvo naudojama tyrimų praktika, apibrėžta kaip veiksmo tyrimas (angl. action research), dar vadinama veiksmo ciklu, nes tyrimo procesas taikant šią praktiką yra interaktyvus bei pasikartojantis. Vartotojų poreikiams nustatyti bei ateities simuliacijoms kurti buvo pasitelkiami dalyvaujamojo dizaino ir ateities mąstymo įrankiai, įgyvendintos bendros kūrybos veiklos. Parengtose rekomendacijose derinami trumpalaikių ir ilgalaikių veiksmų institucijoms pasiūlymai, atsižvelgiant į išskirtos tikslinės grupės – jaunimo arba kitaip būsimų paslaugų vartotojų – poreikius ir lūkesčius.

Projekto metu nustatyta, kad dėl COVID-19 pandemijos išaugo informacijos kiekis ir išorinės komunikacijos poreikis, suintensyvėjo komunikacija institucijų viduje, keitėsi komunikacijos su klientais būdai ir turinys, reikėjo diegti papildomas paslaugas, įgyvendinti organizacinius pokyčius, padidėjo darbo ir emocinis krūvis, klientų skaičius ir pakito jų lūkesčiai. Institucijos įvairiai reagavo į sistemos sukrėtimą bei iš dalies prisitaikė darbui neapibrėžtumo sąlygomis.

Projekto metu taip pat nustatyta, kad tikslinei jaunimo grupei – ateities vartotojams – trūksta informacijos ir žinių apie bendradarbiavusių institucijų veiklą bei teikiamas paslaugas. Kita vertus, jaunimo grupė dar neturi aiškios vizijos ir poreikių savo dalyvavimui darbo rinkoje ir nėra tikri dėl galimo institucijų vaidmens, sprendžiant su darbu susijusius klausimus.

Sistemos sukrėtimas privertė atsisakyti dalies paslaugų teikimo ir paspartino naujų elektroninių paslaugų plėtrą, todėl didesnį dėmesį ateityje reikėtų skirti vartotojų įpročių formavimo strategijoms. Sukrėtimas susiaurino teikiamų konsultacijų formų įvairovę, tačiau ilgainiui rekomenduotina išlaikyti galimybę konsultuotis skirtingais būdais. Siekiant didesnio atsparumo, aktualus išlieka reguliarus tikslinių auditorijų identifikavimo procesas. Neapibrėžtumo sąlygomis veikiančiai institucijai reikalingas vartotojų pasitikėjimas – atsparumą vartotojo atžvilgiu didintų aiškiai komunikuojama institucijos veikla.

Didinant atsparumą, institucijai reikėtų įsivertinti atskirų infrastruktūros sistemų lankstumą ir pritaikomumą, į tobulinimo procesą etapiškai įtraukti vartotojus, tobulinti vidinius mechanizmus, amortizuojančius padidėjusį užklausų ir teisės aktų srautą. Siekiant kokybiškos institucijos veiklos užtikrinimo ateityje, reikėtų daugiau dėmesio skirti motyvacijos, emocinės būklės ir psichikos sveikatos gerinimo veikloms, valdymo kompetencijų tobulinimui.

Institucijoms vertėtų daugiau dėmesio skirti sparčiai besikeičiančio darbo pobūdžio stebėsenai ir analizei. Rekomenduotina plačiau žiūrėti į esamus švietimo tikslus ir ieškoti didesnio integralumo su besikeičiančia švietimo sistema bei didinti institucijų vaidmenį socialinės atsakomybės srityje ir bendradarbiavimą su visuomene.

Summary

The aim of this project is to provide recommendations with directions for innovative solutions to increase the resilience of public institutions working in the field of employment and social policy in the face of uncertainty. The project involved cooperation with the Employment Service under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania, the Board of the State Social Insurance Fund under the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania, and the State Labor Inspectorate under the Ministry of Social Security and Labor.

The consequences of the crisis caused by the COVID-19 were viewed from three perspectives: institutions (system), consumer and future. An action research practice in which the research process is iterative and repetitive was employed to address relevant questions. Participatory design and future thinking tools and co-creative activities were used to identify user needs and create future simulations. The recommendations provided in this report combine proposals for short-term and long-term actions for institutions, taking into account the expectations of the identified target group – the youth –the future service users.

The study findings have demonstrated that due to the COVID-19 pandemic, there was a significant increase in the amount of information and stronger need for external communication; institutions had to provide additional services; faced organizational changes; there was an increase in a workload and emotional intensity, the number of clients and their expectations; the communication within institutions have also been intensified, thus changes in communication methods and content have been introduced. The institutions responded to the disruption of the system in different ways and to some extent adapted to working conditions in a face of uncertainty.

The studied target group – the youth – has been shown to lack information and knowledge about the activities and services provided by the studied institutions. At the same time, the youth has also been shown to generally not have a clearly defined vision or needs to actively engage in the labor market and/or be fully aware of the potential role of the institutions in addressing work-related questions and concerns.

The disruption in the system has led to the abandonment of part of the services and accelerated the development of new electronic services. In the future, more attention should be paid to strategies for shaping consumer habits. This disruption has also yielded a change in the service delivery process, as available forms of consulting has been narrowed down. In the long run, it is highly recommended to maintain a higher spectrum of provided services to address the broader variety of the consumer needs.

A regular process of identifying target audiences remains relevant for increasing resilience. Consumer trust is extremely important for institutions, especially in the face of uncertainty. Thus, more attention should be paid to the clear communication as it can build more trustworthy relationship. Additionally, the flexibility and adaptability of individual infrastructure systems should be assessed, and users should be gradually involved in the entire process of the improvement. Internal institutional mechanisms should be adjusted to absorb the increased flow of inquiries and legislation. In order to ensure the institution's operation quality in the future, more attention should be paid to the activities that foster motivation, improve emotional and mental well-being, and enhance management competencies. Institutions should also be aware of monitoring and analysis activities of the rapidly changing nature of work. Thus, it is advisable to look more broadly at the current education goals, seek greater integrity with the changing education system as well as strengthen the role of the institution in the field of social responsibility and foster more collaborative practices with the society.

1. Projekto aprašymas

COVID-19 pandemijos akivaizdoje Lietuvos kaip ir kitų šalių viešasis sektorius susidūrė su įvairiais iššūkiais ir turėjo priimti sprendimus šiems iššūkiams spręsti. Šiuo laikotarpiu ypatingai greitai reaguoti turėjo institucijos, dirbančios užimtumo ir socialinės politikos srityse. Dėl įvesto karantino, taikytų socialinės distancijos priemonių didėjo žmonių, patiriančių sunkumus – nedarbą, sumažėjusias pajamas, prastovas ir t.t., – skaičius, keitėsi organizacijų darbo modeliai. Dėl įvestų apribojimų pasikeitė ir visuomenės elgsena. Atsirado naujų paslaugų poreikis, keitėsi tikslinių vartotojų grupių charakteristikos, vartotojo ir teikėjo sąveikos sąlyčio taškai perėjo iš fizinės į skaitmeninę erdvę.

Organizacijų gebėjimas lanksčiai reaguoti bei atsigauti po sistemos sukrėtimų, kai ištinka krizė ir šie pokyčiai tampa priverstiniais, apibūdinamas terminu „atsparumas“ (angl. resilience).[1] Kitaip nei rizikos valdymas, kuris yra susijęs su planavimu ir pasirengimu grėsmei (angl. threat) atlaikyti, sistemos sukrėtimui (angl. disruption) suvaldyti, atsparumas labiau susijęs su atsigavimu po patirto sukrėtimo ir jo sukeltų pasekmių įsisavinimu, praradimų minimizavimu ir, galiausiai, prisitaikymu, numatant, kad ateityje grėsmės ir sukrėtimai gali būti įvairaus pobūdžio. Atsparumas yra ir teorinė prieiga, ir metodologinė praktika. Pagal sąvokos apibrėžimą ir taikymą, atsparumas yra procesas, o ne įgyjama ir nekintanti savybė.[2] Atsparumo didinimas nereiškia, jog kito sukrėtimo metu jautrios sistemos dalys liks nepaveiktos. Grėsmės arba sukrėtimo identifikavimo metu svarbu išskirti pagrindines sistemos dalis, kurios buvo labiausiai paveiktos ir, galvojant apie identifikuotų dalių atkūrimą bei jų sustiprinimą, galima numatyti aktualius veiksmus, metodus ir priemones. Siekiant padidinti visos sistemos atsparumą, svarbu atkreipti dėmesį į universalius principus ir sistemos dalis (fizines, informacines, kognityvines ir socialines), kurios yra jautriausios pokyčiams, netikėtiems įvykiams ir neapibrėžtumo sąlygoms.[3]

Šio projekto tikslas – pateikti rekomendacijas su inovatyvių sprendimų kryptimis, kurios padidintų valstybinių institucijų, dirbančių užimtumo ir socialinės politikos srityse, atsparumą veikiant neapibrėžtumo sąlygomis. Projekte buvo bendradarbiaujama su šiomis institucijomis:

- Užimtumo tarnyba prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau UŽT);
- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau SODRA);
- Valstybinė darbo inspekcija prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau VDI).

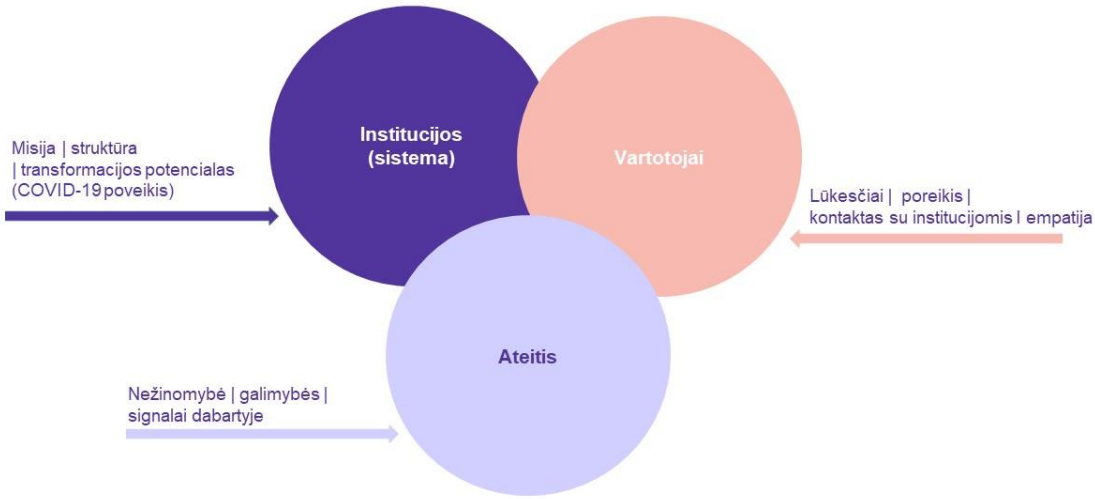
Siekiant įgyvendinti projekto tikslą, aktualūs klausimai buvo nagrinėjami iš trijų perspektyvų: (žr. 1 pav.).

1. **Institucijų (sistema):** analizuojant COVID-19 pandemijos sukeltus iššūkius bei įvykusius pokyčius institucijų darbo veiklose bei procesuose;

[1] Šaltinis: OECD (2019)
[2] Šaltinis: Handmer & Dovers (1996)
[3] Šaltinis: OECD (2019)

2. **Vartotojų:** nustatant tikslinę vartotojų grupę ir išgryninant jos charakteristikas ir poreikius esamai sistemai;
3. **Ateities:** bendros kūrybos principais įgyvendinant ateities simuliacijas, sukurtas remiantis didžiosiomis tendencijomis[4] ir tikslinės vartotojų grupės ateities lūkesčiais.

1 pav. Projekte nagrinėjamos perspektyvos



Projekto apžvalga, pristatanti veiksmo tyrimo procesą ir šio proceso metu sukurtas rekomendacijas, yra parengta laikantis proceso etapų eiliškumo. Apžvalgoje pateiktus skyrius sudaro metodologinis aprašas, turinio analizė ir apibendrinimas. Toks struktūrinis sprendimas svarbus siekiant atskleisti politikos laboratorijos veikimo principus, suteikti žinių apie projekte taikytus metodus ir susieti procesą su jo rezultatais.

[4] Šaltinis: European Commission. The Megatrends Hub

2. Projekto metodologija ir proceso duomenų analizė

Projekte buvo naudojama tyrimų praktika, apibrėžta kaip veiksmo tyrimas (angl. action research), dar vadinama veiksmo ciklu, nes tyrimo procesas taikant šią praktiką yra interaktyvus ir pasikartojantis. Šio tipo tyrimai yra labiau orientuoti į veiksmą, mažiau remiasi teorijomis grįstais metodais. Veiksmo tyrimo pagrindinis tikslas – dirbant kartu su organizacijomis ir vartotojais identifikuoti ir spręsti aktualias problemas, siekti holistinio klausimų sprendimo. Šio tipo tyrimai padeda praktiškai nagrinėti ir spręsti problemas, kurti naujas situacijas, modelius, yra grindžiami dalyvavimu ir bendradarbiavimu, atvejų analize ir refleksija.[5,6,7,8]

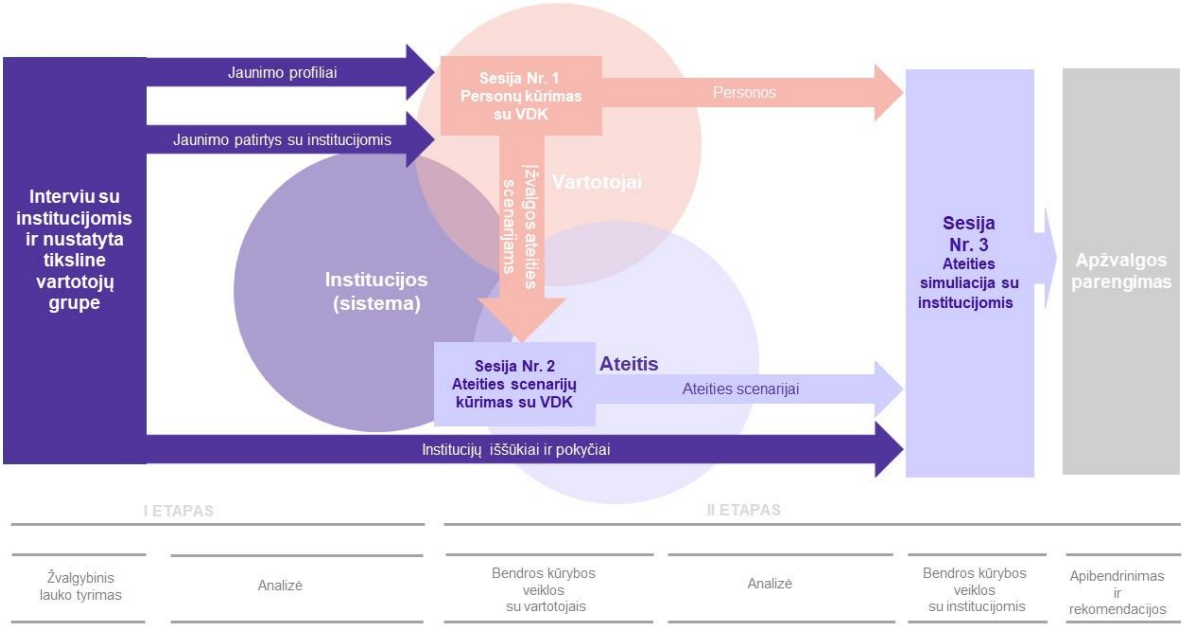
Vartotojų poreikiams nustatyti bei ateities simuliacijoms kurti buvo pasitelkiami dalyvaujamojo dizaino ir ateities mąstymo įrankiai[9,10,11,12], įgyvendintos bendros kūrybos veiklos. Projekto metu buvo jungiami įvairūs tyrimo metu sukaupti duomenys bei gautos įžvalgos. Siekiant įvertinti ateityje laukiančių pokyčių poveikį institucijoms, jų santykiui tarpusavyje ir su vartotojais – klientais, buvo ieškoma pagrįsto sprendimo, kuris užtikrintų pusiausvyrą tarp trumpalaikių ir ilgalaikių institucijų tikslų.

Ateities simuliacija – vartotojų lūkesčių, institucinių pokyčių, didžiųjų tendencijų fragmentų kūrybinis interpretavimas, hiperbolizavimas, jungimas į originalius ateities scenarijus. Scenarijų analizė ir interpretacija bendros kūrybos sesijoje padeda suprasti įvairias ateities įvykių galimybes, išryškinti šiandienos socialinių reiškinių priežastinius ryšius ir projektuoti juos ateityje. Šis procesas neįmanomas, jei neužtikrinama būtinoji aplinkybė – minties laisvė. Taikant ateities simuliaciją remiamasi tarpdisciplininiu požiūriu. Tokiu būdu gilinamas supratimas apie dabartį, kad būtų galima nustatyti ateitį kuriančią dinamiką, kuri turės įtakos žmonių elgesiui ir poreikiams. Pasitelkiant ateitį kaip neutralią teritoriją dalinamasi sudėtingomis ar abstrakčiomis idėjomis ir taip atrandamos netikėtos dabarties situacijos vertinimo perspektyvos, nauji požiūriai. Naudojant ateities simuliacijas bendraujama ir dalijamasi savo ir kolegų vizijomis – tai formuoja ir stiprina bendradarbiavimo kultūrą su klientais, auditorija ir vienas kitu.

Projektas buvo įgyvendinamas keliais etapais, kiekviename iš jų aktyviai bendradarbiaujant su institucijomis ir nustatyta tiksline vartotojų grupe – jaunimu. Pirmojo projekto įgyvendinimo etapo metu buvo siekiama išnagrinėti COVID-19 pandemijos metu sukeltus iššūkius institucijoms, apibendrinti institucijų įgytas pamokas, išnagrinėti apibrėžtos tikslinės vartotojų grupės charakteristikas ir poreikius, susijusius su šių institucijų paslaugų vartojimu. Antrojo etapo metu buvo siekiama pirmo etapo metu surinktą medžiagą perkelti į ateities simuliacijas bei pateikti rekomendacijas inovatyvių sprendimų kryptims, siekiant didinti institucijų atsparumą neapibrėžtumo sąlygomis. Projekto įgyvendinimo procesas yra pateiktas 2 pav.

[5] Šaltinis: Hult & Lennung (1980)
[6] Šaltinis: McKernan (1991)
[7] Šaltinis: Ferrance (2000)
[8] Šaltinis: Kemmis (2006)
[9] Šaltinis: OECD. Schooling for tomorow knowledge base
[10] Šaltinis: Prosser & Basra (2019)
[11] Šaltinis: Future Human by Design (2019)
[12] Šaltinis: Malhotra, Das, & Chariar (2014)

2 pav. Projekto įgyvendinimo procesas



2.1. COVID-19 poveikis institucijoms: interviu įžvalgos

Metodologija: žvalgybinio lauko tyrimo metu buvo siekiama 1) išnagrinėti su kokiais pagrindiniais iššūkiais susidūrė institucijos COVID-19 pandemijos metu ir nustatyti kokių sprendimų jos ėmėsi šiems iššūkiams spręsti; bei 2) apibrėžti tikslinę vartotojų grupę. Šiems tikslams siekti buvo analizuojami duomenys gauti įgyvendinus 15 pusiau struktūruotų interviu su SODRA, UŽT ir VDI organizacijų vadovais, aktualių skyrių atstovais (pvz.: komunikacijos, klientų valdymo skyriaus ir t.t.) bei klientus tiesiogiai aptarnaujančiuoju personalu. Institucijos taip pat pateikė papildomą informaciją: statistinius duomenis, apžvalgas ir analizes.

Lentelėse pateikiamas kiekvienos interviu dalyvavusios institucijos trumpas aprašymas.

1 lentelė. SODRA misija, vertybės, vizija ir tikslas[13]

SODRA	Įgyvendina socialinės apsaugos politiką
Misija	Valstybinio socialinio draudimo paslaugomis kurti saugią visuomenės socialinę aplinką
Vertybės	Pasitikėjimas (skaidrumas/atvirumas), demokratiškumas, atsakingumas
Vizija	Patikimiausia, efektyviausia, moderniausia viešojo sektoriaus institucija, tarnaujanti žmogui
Tikslas	Būti institucija, šviečiančia visuomenę, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančia klientus

[13] Šaltinis: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

2 lentelė. UŽT misija, vertybės, vizija ir tikslas[14]

UŽT	Įgyvendina užimtumo rėmimo politiką
Misija	Didinti darbo ieškančių asmenų kompetencijas siekiant tvaraus užimtumo; padėti darbdaviams rasti tinkamų darbuotojų
Vertybės	Patikimumas, atsakingumas, empatija, atvirumas
Vizija	Šiuolaikiška ir pripažinta darbo rinkos paslaugas teikianti organizacija
Tikslas	Darbo ieškantiems žmonėms padėti greičiau įsidarbinti, prireikus įgyti reikiamų gebėjimų ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, o darbdaviams – rasti tinkamų darbuotojų

3 lentelė. VDI misija, vertybės ir vizija[15]

VDI	Valstybinė kontrolės įstaiga, kurios funkcijos, struktūrą, teises, atsakomybes, inspektavimo tvarką nustato LR VDI įstatymas[16]. Jos kompetencijai priskiriama: ▪ nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų, darbuotojų saugos ir sveikatos, norminių darbo teisės aktų pažeidimų prevencija; ▪ ir Lietuvos Respublikos darbo kodekso, darbuotojų saugą ir sveikatą bei darbo santykius reglamentuojančių įstatymų ir kitų norminių teisės aktų kontrolė.
Misija	Saugoti darbuotojų sveikatą, gyvybę ir darbingumą, skatinant socialinį dialogą ir vykdant darbo įstatymų pažeidimų, nelaimingų atsitikimų darbe bei profesinių ligų prevenciją
Vertybės	Pagarba, pasitikėjimas, atsakomybė, partnerystė
Vizija	Būti patikimu partneriu

Iššūkiai ir pokyčiai

Remiantis interviu metu gauta informacija galima teigti, kad COVID-19 sukelti iššūkiai institucijoms buvo panašūs, tačiau buvo ir specifinių, atsiradusių dėl atskirų institucijų vykdomų veiklų.

Išaugo informacijos kiekis ir išorinės komunikacijos poreikis. Pokyčiai (pašalpos, parama ir pan.) ir teisės aktų pakeitimai turėjo tiesioginį poveikį įvairioms gyventojų bei įmonių grupėms. Tai turėjo įtakos išorinės institucijų komunikacijos apimtims: išaugo skambučių bei elektroninių užklausų skaičius. Šioje situacijoje teko kalbėti apie temas, situacijas, dalykus, kurie anksčiau nekeldavo klausimų arba buvo traktuojami kaip savaime suprantami (pvz.: teikti informaciją apie išmokų grafikus, siekiant nuraminti klientus dėl jų išmokėjimo). Taip pat institucijų atstovai teigė, kad kiekvieną savaitę jiems reikėjo analizuoti besikeičiančią situaciją ir pokyčius. Konsultantams išaugo aktualios informacijos apdorojimo apimtys bei būtinybė nuolat sekti nacionaliniu lygiu priimamus skubius sprendimus. Pavyzdžiui, UŽT atveju, reikėjo

[14] Šaltinis: Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
[15] Šaltinis: Valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
[16] Šaltinis: Lietuvos Respublikos Seimas (2003)

komunikuoti ir su paslaugų teikėjais (dėl galimybės teikti paslaugas, pvz.: mokymo, nuotoliniu būdu) ir su klientais (dėl galimybių jomis pasinaudoti).

Papildomos paslaugos. Karantino metu valstybinėms institucijoms teko skubiai reaguoti į teisės aktų pakeitimus bei pasirengti naujų paslaugų teikimui (koreguoti vidinius aprašus, procesus ir t.t.). Tai daugiausia buvo susiję su išmokomis, naujomis subsidijomis ir kitomis priemonėmis. Pavyzdžiui, UŽT dėl naujų paslaugų atsiradimo tam tikrą laiką dominavo išmokų mokėjimo klausimai. Tuo laikotarpiu tiesioginėms paslaugoms (pvz.: konsultavimui užimtumo klausimais), teiktam iki COVID-19, buvo skirta mažiau dėmesio. Kai kurių paslaugų teikimą ribojo techniniai sprendiniai (pvz.: 200 EUR papildomos pensijos teikimui SODRA turėjo vykdyti iki 2 mėn. užtrukusius programavimo darbus), sudėtingos ir unikalios vidinės duomenų bazių struktūros. VDI kai kurių įprastinių funkcijų (pvz.: inspektavimų) karantino metu vykdyti negalėjo.

Organizaciniai pokyčiai. Svarbiausias pokytis – nuotolinis darbas. Pagrindinės problemos sietinos su infrastruktūra (ribotos galimybės jungtis prie duomenų bazių nuotoliniu būdu, duomenų saugumo klausimai, skirtingi klientų gebėjimai gauti ir naudotis paslaugomis nuotoliniu būdu, konsultavimą telefonu ribojo techninės licencijos, ryšio linijų skaičius bei pralaidumas), darbo specifika (nuotolinis darbas buvo galimas tik tam tikrą darbo laiko dalį), darbuotojų pasirengimu (reikėjo įsisavinti naujas technologijas, tarpusavyje bendradarbiauti ir vienas kitam padėti), darbuotojų šeimynine ar sveikatos situacija (dalis darbuotojų turėjo prižiūrėti namie likusius vaikus, esantys rizikos grupėje darbuotojai turėjo dirbti išskirtinai iš namų). Vidinės komunikacijos srautas suintensyvėjo, darbuotojai gavo daugiau informacijos – vyko telekonferencijos, buvo siunčiami naujienlaiškiai, informaciniai pranešimai (apie procesus, darbo etapus). Iškilo būtinybė prioretizuoti veiklas. Ši problema ypač aktuali buvo UŽT. Kilo grėsmė, kad didėjant klientų skaičiui, neužteks pajėgumo kokybiškoms paslaugoms suteikti. Interviu metu buvo pastebėta, kad situacija išliko įtempta ir po karantino, akcentuojant, kad COVID-19 pirmosios bangos poveikis ir nebuvo pasibaigęs.

Darbuotojams išaugo darbo ir emocinis krūvis. Išaugo darbuotojų darbo krūvis ir pradiniame etape buvo sudėtinga tiek psichologiškai, tiek ir fiziškai. Padidėjusi darbo apimtis pokalbio metu buvo apibūdinta kaip „nežmoniška“, „sunkiai apskaičiuojama“, „kardinaliai pasikeitusi“. Poreikis vienu metu vykdyti keletą funkcijų, dirbti krūviu, kuris pokalbių metu buvo apibūdinamas kaip „dvigubas“, „reikalaujantis didvyriško darbo“. Karantino metu darbuotojams buvo organizuojami mokymai ir konsultacijos. UŽT vykdė darbuotojų mokymus tema, kaip dirbti nuotoline forma, VDI vykdė intensyvias konsultantų konsultacijas darbo klausimais. Pastebėta, kad darbuotojams trūko socializacijos.

Padidėjo klientų skaičius ir jų lūkesčiai. Klientai įvardyti kaip sudirgę, konfliktiški, jaučiantys baimę, kad negaus paslaugų. Institucijų atstovai pajuto neigiamą visuomenės reakciją į skyrių uždarymą ir neplanuotų vizitų galimybių sumažėjimą – klientams dėl šių priežasčių galėjo susidaryti klaidingas įspūdis, kad organizacija nedirbo. Vyresniesiems ir regionuose gyvenantiems klientams kilo problemų dėl prisijungimo nuotoliniu būdu. Taip pat įstaigos pastebėjo tam tikrus pokyčius klientų struktūroje, pvz.: UŽT išaugo jaunimo vartotojų grupė (kreipėsi daug studijuojančių), klientų skaičius iš COVID-19 pažeistų sektorių, padaugėjo

klientų, kurie pirmą kartą neteko darbo, išaugo ilgalaikių bedarbių registracija. Dėl COVID-19 išaugo besikreipiančių darbdavių skaičius. Pagrindinės konsultacijų temos: neapmokomos atostogos, kaip skelbti dalines prastovas ir panašūs klausimai.

Komunikacija su klientu – pasikeitė komunikacijos būdai ir turinys. Iškilo poreikis komunikuoti dalykus, kurie anksčiau buvo savaime suprantami (pvz.: išmokų grafikai). Išaugo bendravimo telefonu (pvz.: SODRA atveju per dieną sulaukiama apie 9 300 skambučių) ir kitais nuotoliniais būdais paklausa. Sudaryta galimybė klientams, skambinantiems naktį, įrašyti savo klausimą, kad ryte konsultantai susisiektų ir atsakytų. Nuotolinis aptarnavimas buvo įgyvendinamas iš dalies (telefonu priimamas prašymas, bet klientas po tam tikro laiko turėjo atvažiuoti pasirašyti „gyvai"); retkarčiais vyko komunikaciniai nesusipratimai, kai vieną paslaugą įgyvendino kelios įstaigos: pavyzdžiui, klientas registravo prašymą UŽT, kurį pagal esamas procedūras UŽT įtraukė į gavėjų sąrašą, jį persiuntė SODRAI; dažnas klientas, tikėdamasis greitesnio paskirtos išmokos išmokėjimo skambino SODRAI ir teiravosi apie jam paskirtą išmoką, tačiau, kol SODROS nepasiekdavo suformuotas gavėjų sąrašas, išmokėjimas negalėjo būti suformuotas bei konsultantai negalėjo suteikti aktualios informacijos; kai kurie klientai neturėjo telefono; daliai pensininkų buvo sudėtinga išmokti naudotis elektronine kliento paskyra; jauni žmonės dažnai nežinojo apie įstaigų teikiamas paslaugas.

Institucijų įvardinti teigiami pokyčiai. SODRA sukurta COVID 19 valdymo strategija/ priemonių planas; išskirtos būtinosios paslaugos. UŽT parengė rekomendacijas įdarbinimo konsultantų darbui, esant ekstremaliai situacijai. Pažymėtina, kad formavosi institucijų darbuotojų gebėjimai dirbti nuotoliniu būdu, pagerėjo komandinio darbo gebėjimai, pavyko dalį paslaugų perkelti į internetinę erdvę (pvz.: bedarbio statuso suteikimas UŽT). SODRA pradėjo taikyti išankstinę klientų registraciją, kurios metu klientai galėjo suformuoti savo klausimus. Tai pagerino aptarnavimo kokybę, nes konsultantas galėjo pasiruošti kliento vizitui iš anksto. Institucijos pastebėjo pagerėjusius klientų skaitmeninius gebėjimus: daugelis jų išmoko naudoti asmeninėmis paskyromis (pvz.: pateikti prašymus elektroniniu būdu).

Apibendrinant galima teigti, kad institucijos reagavo į sistemos sukrėtimo sukeltus padarinius, iš dalies prisitaikė darbui neapibrėžtumo sąlygomis. Projekto metu nustatyta, kad dėl COVID-19 pandemijos išaugo informacijos kiekis ir išorinės komunikacijos poreikis, suintensyvėjo komunikacija institucijos viduje, keitėsi komunikacijos su klientais būdai ir turinys; reikėjo diegti papildomas paslaugas, įgyvendinti organizacinius pokyčius, padidėjo darbo ir emocinis krūvis, klientų skaičius ir pakito jų lūkesčiai.

Apibendrintos įžvalgos iš institucijų perspektyvos pateikiamos skyriuje „Susisteminta apžvalga".

2.2. Tikslinės vartotojų grupės poreikių nustatymas: interviu įžvalgos ir bendros kūrybos veiklos

Atlikus pirminę apžvalgą, buvo išskirta tikslinė vartotojų grupė – jaunimas (18-29 metų). Tikslinės grupės pasirinkimas buvo grindžiamas šiais argumentais:

- Jaunimo užimtumo klausimai yra svarbūs ES mastu ir yra įtraukti į politinę Europos komisijos darbotvarkę.[17]
- Tarptautiniai tyrimai akcentuoja, kad Europos mastu COVID-19 turėjo neigiamos įtakos jaunimo darbo veiklai.[18]
- Lietuvos Statistikos departamento duomenimis jaunimo grupė buvo viena iš labiausiai nukentėjusių grupių COVID-19 pandemijos metu: jaunimo nedarbo lygis sparčiai augo nuo 2020 kovo mėn., akcentuojant jo ypatingą padidėjimą nuo rugsėjo mėn.[19]

Metodologija: siekiant išnagrinėti vartotojų patirtį naudojantis aktualiomis institucijų paslaugomis bei išgryninti jų esamus ir ateities poreikius, atsižvelgiant ir į COVID-19 pandemijos metu atsiradusius pokyčius, buvo įgyvendinti 14 struktūruotų interviu su jaunimo atstovais, besimokančiais universitete, kolegijoje, turinčiais aukštojo mokslo, profesinį arba vidurinį išsilavinimą iš skirtingų didžiųjų Lietuvos miestų ir regionų.

Gautos įžvalgos buvo papildytos įgyvendintų bendros kūrybos sesijų[20] metu su Vilniaus dizaino kolegijos (VDK) Grafinių komunikacijų dizaino studijų programos trečio kurso studentais (iš viso 24) gautais duomenimis. Dauguma jų tyrimo metu gyveno Vilniuje. Pirmosios sesijos su VDK studentais (žr. 2 pav. Sesija Nr.1) metu buvo siekiama surinkti informaciją apie tikslinės grupės asmenines charakteristikas, jų veiklos principus darbo rinkoje bei ištirti jų patirtį, naudojantis bendradarbiaujančių institucijų paslaugomis. Antrosios sesijos (žr. 2 pav. Sesija Nr.2) tikslas buvo išnagrinėti jų ateities poreikius bei bendros kūrybos principais modeliuoti ateities scenarijus. Ateities scenarijų kūrimas 2,5 val. trukmės sesijos metu buvo fasilituojamas panaudojant Europos Komisijos Jungtinių tyrimų centro sukurtą didžiųjų tendencijų įrankį[21]. Susistemintos 14 didžiųjų pasaulyje numatomų tendencijų sesijos metu buvo pristatytos papildžius jas faktais Lietuvos kontekstui praplėsti iš Nacionalinio pažangos plano[22]. Tendencijų pristatymo metu dalyviai žymėjosi raktažodžius, kilusias mintis, asociacijas, diskutavo apie pristatomas temas. Sesijoje kuriami scenarijai atspindėjo numanomą įsidarbinimo procesą, santykius tarp darbuotojo ir darbdavio, svarbias su darbu susijusias detales, darbo dienos ar darbo vietos aprašymus. Juos papildė vizualūs koliažai, iliustruojantys dalyvių scenarijų interpretaciją. Sesijoje buvo skatinamos diskusijos, bendra kūryba ir individuali refleksija.

Susisteminus medžiagą, buvo sudarytos vartotojų „personos“[23] bei nedidelės apimties scenarijai[24], kurie buvo toliau buvo naudojami kaip kūrybinio proceso moderavimo įrankiai bendros kūrybos veiklose su institucijomis (žr. 2 pav. Sesija Nr.3).

[17] Šaltinis: European Commission. Employment, Social Affairs & Inclusion
[18] Šaltinis: Research-based analysis of European youth programmes (2020)
[19] Šaltinis: Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
[20] Sesijų įgyvendinimo protokolas yra pateiktas Priede
[21] Šaltinis: European Commission. The Megatrends Hub
[22] Šaltinis: Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2020)
[23] Viena iš „personų“ yra pateikta Priede
[24] Vienas iš scenarijų yra pateiktas Priede

„Persona“ – tai pusiau fikcinis vartotojo profilio aprašymas, kuris remiasi realių arba idealių kliento charakteristikų analize. Kiekviena persona – tai apibrėžtos vartotojų dalies realiame pasaulyje „atstovas“. Šis metodas suteikia galimybę kurti įsimintinas veikėjų grupes pristatančius profilius, leidžia sutelkti dėmesį į žmogaus patirtis, jo patirčiai įtakos turinčius įpročius „Personų“ kūrimo metodo tikslas – susidaryti kuo tikslesnį klientų/vartotojų vaizdą, nustatyti skirtingus paslaugos pasiekimo ir naudojimo būdus, geriau suprasti, kokie yra galimi paslaugos naudojimo trukdžiai. Siekiant kuo didesnio šio metodo efektyvumo, pasirenkamos įvairūs duomenų rinkimo būdai bei tipai – statistiniai duomenys, stebėjimai, įvairi papildoma medžiaga. Šiame projekte personos kurtos daugiausia remiantis interviu medžiaga, perteikiant vartotojų lūkesčius institucijoms.

Jaunimo grupės charakteristikos ir poreikiai

Iš viso interviu dalyvavo 14 respondentų, 18 – 29 metų amžiaus, iš didžiųjų miestų ir kitų vietovių. Šių respondentų grupės aprašymas yra pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Respondentai, dalyvavę pusiau struktūruotuose interviu

- Daugiausiai atstovų iš 21-25 metų amžiaus grupės (7 respondentai);
- Vyraujantis išsilavinimas – aukštasis (8 respondentai);
- Pagal lytį dominavo moterys (8 respondentai);
- Turėjo šeimą ar gyveno poroje mažuma (6 respondentai). Vieni vardina gyvenantys su draugais, kiti minėjo, kad gyvena su šeima;
- Dauguma respondentų mokėsi ir dirbo (7 respondentai), tik mokėsi – 4 ir tik dirbo – 3 apklaustieji;
- Kontaktų su nei viena iš organizacijų (SODRA, UŽT ir VDI) neturėjo 3 respondentai. Tik vienas iš 11 turėjo patirties su VDI.

Pusiau struktūruotų interviu surinkta medžiaga buvo papildyta informacija, surinkta bendros kūrybos sesijos metu su 24 VDK studentais. Jų amžius vyravo nuo 20 iki 28 metų. Šių respondentų grupės aprašymas yra pateikiamas 5 - oje lentelėje.

5 lentelė. Respondentai, dalyvavę bendros kūrybos sesijoje

- Daugiausiai atstovų iš 21-22 metų amžiaus grupės (16 respondentų);
- Visi studentai siekia aukštojo išsilavinimo (24 respondentai);
- Dauguma respondentų studijavo ir dirbo (13 respondentų);
- 13 respondentų turėjo kontaktą bent su viena iš organizacijų (SODRA, UŽT, VDI). Dažniausiai buvo minimos UŽT ir SODRA.

Respondentų portretas. Pagrindiniai respondentų pomėgiai buvo įvardinti kaip sportas, muzika, gamta, menas. Didžioji dalis respondentų teigė, kad suvokia save kaip bendraujančius, komunikuojančius, smalsius, linksmus. Respondentų nuomone, ieškant darbo svarbiausia yra smalsumas ir noras dirbti. Respondentai taip pat paminėjo oratorystę, pasitikėjimą, darbą komandoje, proaktyvumą kaip svarbias kompetencijas ieškant darbo. Apibendrinant, apklausta respondentų grupė reprezentuoja aktyvaus, smalsaus, bendraujančio ir išsilavinusio jaunimo, kuris turi priemones ir geba bendrauti nuotoliniu būdu, portretą.

Informacija apie vartotojų asmenines charakteristikas, poreikius ir jų patirties vertinimą yra pateiktos kiekvienai institucijai, grupuojant jas pagal šias kategorijas: asociacijas, kreipimosi į instituciją tikslai, informacijos pakankamumo ir patirties vertinimas.

Jaunimo įžvalgos: SODRA

Asociacijos

6 lentelė. Respondentų pateiktos asociacijos, siejamos su SODRA

▪ Mokesčiai ▪ Pensijos reformos ▪ Pensijos ▪ Ne tik ima, bet ir rūpinasi ▪ Išmokos ▪ Bedarbio pašalpos	▪ Nelabai žino SODRA, tapatina ją su darbo paieška ▪ Oranžinė spalva – nori į save atkreipti dėmesį ▪ Skamba šaltai ▪ Atima daug pinigų nuo atlyginimo

SODRA žino mažiau atsakiusiųjų, nei UŽT. Kai kurie respondentai darbo paiešką priskiria SODRA veiklos sričiai. Kartais SODRA tapatinama su mokesčių sistema. Labiausiai SODRA asocijavosi su mokesčiais, pensijomis ir išmokomis.

Kreipimosi į SODRA tikslai

Pagrindiniai tikslai sietini su informacijos poreikiu (pvz.: apie mokesčius, kokio dydžio pensija, gauta bauda), individualia veikla ar verslu (pvz.: administruoja įmonę, pradeda individualią veiklą), studentų praktika (pvz.: ERASMUS). Bendraujama įvairiai, daugiausiai telefonu. Bendravimo patirtis vertinama skirtingai: padėjo, neefektyvu, negąsdino.

Informacijos pakankamumas

Informacija institucijos tinklalapyje stokoja aiškumo, yra pateikta daug skirtingų formų (pvz.: vartotojas teigia, kad jam atrodo tai „mirtinai sudėtinga“).

Patirties vertinimas: negatyvi patirtis

Pasigendama išankstinio informavimo paslaugos (pvz.: „nuskaičiuoja pinigus, bet apie tai neinformuoja iš anksto“). Vienas iš pagrindinių priekaištų, kad niekas nemoko ir nesuteikia informacijos apie mokesčius („nei mokymo įstaiga, nei SODRA“). Pastebima, kad deklaracijos yra sudėtingos ir trūksta suprantamo paaiškinimo (pvz.: „viskas surašyta teisine kalba“, norisi, kad „informacija būtų paaiškinta ūkiškai“). Kaip neigiami dalykai akcentuojami administraciniai iššūkiai, sunkumai prisiskambinti (t. y. sugaištama daug laiko).

Patirties vertinimas: pozityvi patirtis

Labiausiai patiko pasikalbėjimo („*chat*“) galimybė (pvz.: „kalbėtis labai patogu“). Teigiamai vertinama tai, kad užmezgus kontaktą, SODRA atstovai paskambina ir įspėja, ką dar reikėtų padaryti. Respondentų teigimu, užmezgus kontaktą su darbuotoju viskas vyksta greitai ir efektyviai.

Jaunimo įžvalgos: UŽT

Asociacijos

7 lentelė. Respondentų pateiktos asociacijos, siejamos su UŽT

▪ Pašalpas mokėti ▪ Darbo politika ▪ Darbo paieška ▪ Nedarbingumas ▪ Mokymai ▪ Darbo birža ▪ Padeda žmonėms būti užimtiems ▪ Draugiška ▪ Išmokos	▪ Darbo paieška – šalutinė veikla ▪ Neveiksni ▪ Butaforinė ▪ Išmokas dalijanti ▪ Žemesnės kvalifikacijos žmonėms ▪ Kam žmogui į ją kreiptis ▪ Suteikia darbą „pašalpiniams“ ▪ Laiko gaišinimas ▪ Viešieji darbai

Apie UŽT pasisakė dauguma respondentų ir studentų. UŽT vis dar yra tapatinama su Darbo biržos pavadinimu (senasis įvaizdis ir funkcija) – UŽT svetainėje pildant tam tikras formas, vartotojas nukreipiamas į senąją organizacijos svetainę. Dalis respondentų teigė, kad UŽT karantino metu susikoncentravo į išmokų mokėjimą, mažiau dėmesio skyrė kitoms paslaugoms.

Kreipimosi į UŽT tikslai

Pagrindiniai tikslai, dėl kurių respondentai kreipėsi į UŽT, sietini su darbo paieška, tapimu bedarbiu, noru gauti išmokas. Jaunimo grupė COVID-19 pandemijos metu greitai sužinojo apie galimybę gauti papildomų pinigų. Jaunimas tai vertino neigiamai („pinigų nelabai reikėjo“), teigdami, kad tokiu būdu buvo „švaistomi valstybės pinigai“ („nieko nedirbi, o pusę minimumo gauni“). Su UŽT beveik visi respondentai bendravo įvairiais būdais: telefonu, gyvai, internetu. Buvo labiau linkstama į gyvą bendravimą.

Informacijos pakankamumas

Ne vienas respondentas interviu metu minėjo, kad informacijos yra daug, ji nėra pakankamai aiški („yra daug taisyklių, formų ir pan.“). Buvo akcentuota, kad ne visa informacija vienodai reikalinga visiems besikreipiantiems. Taip pat pastebėta, kad iš naujos svetainės „permeta“ į senąją (Darbo biržos versiją) ir tai nėra teigiama patirtis, o kai kurios nuorodos neveikia. Sistema sudėtinga, trūksta informacijos kaip ką rasti.

Patirties vertinimas: negatyvi patirtis

Kaip esminis UŽT trūkumas išskirtas – „nesuranda darbo“. Taip pat atkreiptas dėmesys į mažą darbo vietų pasiūlą („ribotas pasirinkimas“), informacijos apie tai, kaip bus panaudojami asmeniniai duomenys, stoką, nepakankamą profesijų sąrašą (pvz.: „baigus antropologiją, nėra kur įrašyti“). Pasigendama operatyvumo (pvz.: „gavus darbą vis dar užregistruota kaip bedarbis“), darbo pasiūlymų (nesulaukia jokių pasiūlymų įsidarbinti arba pasiūlymai neatitinka kvalifikacijos), mokymo pasiūlymų („nebuvo jokių pasiūlymų dėl mokymų“). Yra nusiskundimų dėl aplinkos, tai yra, dėmesio stokos, „pašaipos gaidelės“ bendraujant. Įvardijama, kad per mažai konsultantų, jie pavargę ir savo funkcijas atlieka formaliai. Klientai jaučiasi lyg trukdytų

UŽT darbuotojams. Kai kurie respondentai pasigedo pasiūlymų, kurie skatintų kūrybiškumą (pavyzdžiui, susikuriant savo darbo vietą).

Patirties vertinimas: pozityvi patirtis

Respondentai teigiamai atsiliepė apie konsultantus, kurie „žmogiškai nuramino“, maloniai bendravo. Kaip labiausiai patikę dalykai buvo paminėti projektas „Atrask save“ ir suteikti mokymai.

Jaunimo grupės įžvalgos: VDI

Asociacijos

8 lentelė. Respondentų pateiktos asociacijos, siejamos su VDI

▪ Darbuotojų teisės ▪ Ginčų sprendimai ▪ Darbovietės kokybė darbininkams ▪ Nemalonu ▪ Tikrina	▪ Nelabai žino, tapatina su darbo paieška, painioja su UŽT ▪ Baudžia ▪ Baugu

Apie VDI jaunimo grupė žino mažiausiai. Dažnai VDI buvo tapatinama su darbo paieška, painiojama su UŽT. VDI asocijavosi su baudimu ir tikrinimu, taip pat su darbo vietos reikalavimais.

Kreipimosi į VDI tikslai

Vienas iš tikslų, kodėl bendrauta su VDI – reikėjo darbo saugos pažymėjimo. Šios patirties įvertinimas buvo neigiamas (įvardyta kaip „bereikšmis testas“). Kita patirtis buvo siejama su informacijos poreikiu – ieškojo svetainėje ir viską rado. Taip pat į VDI respondentai minėjo, kad kreiptųsi dėl problemų darbo vietoje, jei jaustų nelygybę darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad jaunimo grupei – ateities vartotojams – trūksta informacijos ir žinių apie institucijų veiklą bei teikiamas paslaugas. Kita vertus, jaunimo grupė dar neturi aiškios vizijos ir poreikių dėl savo dalyvavimo darbo rinkoje ir galimo institucijų vaidmens, sprendžiant su darbu susijusius klausimus. Tikslinė grupė išskiria, kad informacijos dažniausiai ieško nuotoliniu būdu – internete, telefonu, tačiau dažnai informacija sužinoma neformaliai (iš pažįstamų, artimųjų). Teigiamai atsiliepiama apie galimybę bendrauti pokalbių lange (angl. chat), tačiau pabrėžiama, kad institucijų teikiama informacija ne visada suprantama, be papildomos paieškos ar konsultacijos sunku savarankiškai pasinaudoti institucijų paslaugomis internetu. Išreiškiamas individualizuotų paslaugų ir mokymų apie paslaugas ir galimybes poreikis. Konsultantų darbą vartotojai vertina pozityviai, kai bendraujama neformaliai, patikslinant informaciją.

Apibendrintos įžvalgos iš vartotojų perspektyvos pateikiamos skyriuje „Susisteminta apžvalga“.

2.3. Ateities simuliacijos: bendros kūrybos veiklos su institucijomis

Metodologija: paskutiniame projekto etape buvo įgyvendinta 3 val. trukmės bendros kūrybos sesija su institucijų atstovais, siekiant apjungti įvairius projekto etapus ir apibrėžti potencialias inovatyvių sprendimų kryptis. Sesijos metu siekta pristatyti projekto metu sukauptas įžvalgas; kritiškai vertinant, papildant pateiktus scenarijus, išanalizuoti esamą situaciją, kartu svarstant ir kuriant įvairias ateities galimybes; empatiškai pažvelgti į savo institucijos veikimo principus iš vartotojo perspektyvos bei įvertinti ateities scenarijų potencialą. Sesijoje iš viso dalyvavo 11 UŽT, VDI ir SODRA institucijų atstovų. Kūrybinis darbas vyko atskirose dviejose grupėse.

Institucijų atstovams buvo pristatyti šeši originalūs ateities scenarijai: 1) „Nauja darbų tipologija“; 2) „ Darbas – virtuali žmogaus funkcija“; 3) „Komunikacija ir mokymasis darbe“; 4) „Bedarbių judėjimas“; 5) „Pop-up paslaugos“; 6) „Z+ karta darbo rinkoje“. Kiekvieną iš jų sudarė pavadinimas, kontekstinė informacija, aktualios didžiosios tendencijos, raktažodžiai ir ateities sprendiniai. Dalyviai išsirinko jiems aktualiausius scenarijus balsuodami ir vertindami sprendinio aktualumą. Trys pagrindiniai scenarijai, su kuriais toliau dirbo dalyviai, vadinosi: 1) „Naujų darbų tipologija“; 2) „Pop-up paslaugos“; 3) „Komunikacija ir mokymasis darbe“. Scenarijų vertinimo metu, dalyviai naudojosi sukurtomis „personomis“, siekiant geriau įsivaizduoti vartotojo kelionę atitinkamos situacijos simuliacijos metu.

Paskutinis ateities simuliacijos žingsnis buvo naujo klientų aptarnavimo modelio sukūrimas. Šios užduoties tikslas buvo apjungti individualiai nagrinėtus sprendinius į vientisą modelį, peržiūrint pirminį, projekto komandos sukurtą ateities scenarijų, apibendrinant sesijos metu suformuluotas įžvalgas. Buvo aptariami šie aspektai: institucijos komunikacija su vartotoju, pagrindiniai informavimo apie paslaugas būdai ir naujų paslaugų teikimo punktai. Skirtingose grupėse dirbę dalyviai pristatė nagrinėtus scenarijus, savo įžvalgas, patirtis, atradimus, kritiką ir abejones, kilusias asociacijas, reflektavo COVID-19 pandemijos iššūkius ir patirtis institucijose.

Ateities simuliacijų įžvalgos

Scenarijus „Naujos darbų tipologijos“. Abi grupės darbui sesijos metu balsavimo būdu pasirinko scenarijų pavadintą *„Naujos darbų tipologijos“*. Šio scenarijaus tema buvo vystoma remiantis klimato kaitos ir aplinkos užterštumo, didėjančios nelygybės, augančios urbanizacijos didžiosiomis tendencijomis, kūrybiškai jas interpretuojant, papildant tirtos vartotojų grupės stipriai išreikšta vertybine nuostata į klimato kaitą, pamąstymais apie tai, jog ateityje darbai gamtoje gali tapti svarbia darbo rinkos dalimi. Nagrinėjant šį scenarijų su sesijos dalyviais atsiskleidė jų požiūris į darbo pokyčius, susijusius su šių dienų aktualijomis, konkrečiai – nuotolinio darbo suaktyvėjimu dėl COVID-19 pandemijos. Iš dalyvių diskutuojamų klausimų ir pasisakymų galima numanyti, kad išbandytą nuotolinį darbą jie apskritai traktuoja kaip realią darbo biuruose alternatyvą. Nors ir identifikuodami su tokiu darbo tipu atsiradusius iššūkius, pavyzdžiui, tai, jog tapo sudėtingiau užtikrinti saugumo reikalavimus, atsirado daugiau techninių nesklandumų, sustiprėjo poreikis emocinei darbo vietos politikai ar

aukštesnėms kompetencijoms siekiant „valdyti“ žmones, tačiau dauguma sesijos dalyvių scenarijuje išdėstytus pasiūlymus įvardijo kaip realias šiandienos ir ateities galimybes.

Susiejant šiuos du aspektus, galima hipotetiškai mąstyti, kad šiandienos aktualija, su kuria susidūrė tiek bendradarbiaujančios institucijos, tiek ir plačioji visuomenės dalis – nuotolinis darbas – gali būti naudojama kaip potencialiai tinkama forma perėjimui į mišraus darbo organizavimą bei galbūt netgi „žaliosios darbotvarkės“ įvedimą. Taip pat, mišraus darbo organizavimas gali paskatinti konsultavimo formų įvairovę, paslaugų prieinamumą ir darbo santykių kaitą, daugėjant civilinių santykių ar pasitikėjimu grįstų susitarimų.

Scenarijus „Pop-up paslaugos“. Nagrinėjamo scenarijaus „*Pop - up paslaugos*“ pagrindinė tema – individualumas ir prisitaikymas prie individualių poreikių. Šiame scenarijuje buvo stengiamasi atskleisti augančio vartotojiškumo, spartėjančios technologinės kaitos, per besikeičiančias valdysenos formas augančią individo įtaką, siejant su vartotojų poreikiu informaciją apie paslaugas ar pačias paslaugas gauti atitinkančias jo individualius poreikius ir lūkesčius bei situaciją. Scenarijuje pateikti siūlymai tokie kaip paralelinės karjeros vystymasis, įsidarbinimas kaip asmeninės transformacijos galimybė, įsidarbinimo platforma studentams ir kiti skatino sesijos dalyvius galvoti apie labiau mobilų, dažniau ir aktyviau karjeros pokyčius patiriantį ar inicijuojantį vartotoją. Dalyviai identifikavo, kad šis scenarijus atitinka dabartinių šešiolikamečių poreikius, nors jų nuomonės apie tokios ateities galimybę išsiskyrė gana radikaliai – vieni teigė, kad tai labai futuristinis ateities variantas, nerealus, kiti mąstė, kad tai jau dabar vyksta, nors ir neįvardino, kokiu mastu. Taip pat buvo iškeltas informacinių šiukšlių (angl. spam) klausimas, galvojant apie išankstinį klientų informavimą apie paslaugas ir tai, kad klientai dažniausiai nepageidauja gauti informacijos iš organizacijų. Pažymėtina, kad paralelinės karjeros klausimą siejant su valstybės tarnautojų darbu, buvo pateikta įžvalga, kad tai galėtų būti kol kas nesvarstyta, tačiau patraukli galimybė.

Scenarijus „Komunikacija ir mokymasis darbe“. Šiame scenarijuje tematika buvo plėtojama remiantis augančios migracijos, stiprėjančios Pietų ir Rytų įtakos, įvairėjančio švietimo ir mokymosi tendencijomis. Iš vartotojų perspektyvos į scenarijų perkeltos refleksijos apie kalbos taisyklingumą ir jo vertę, kalbos kaip įrankio svarbą pristatant save, komunikuojant, taip pat gebėjimų įvairovės reikšmę. Daugėjant įvairių tautybių darbuotojų Lietuvos darbo rinkoje bei ir toliau vykstant intensyviam mobilumui, darbo vieta gali būti pozicionuojama kaip kultūrinio, tautinio ir rasinio priešiškumo mažinimo erdvė. Kita vertus, sesijos dalyviai akcentavo komunikacijos svarbą ir vertę COVID-19 krizės metu ir stipriai išaugusius vidinės bei išorinės komunikacijos kiekius. Dažnai buvo reflektuojama į pateikiamos informacijos didelį, galbūt net per didelį kiekį, teisės aktų formuluotes, terminus ir vartotojo galimybes juos suprasti, akcentuojant tiek įvairių komunikacijos kanalų, tiek komunikacijos formų, pavyzdžiui, vizualios informacijos svarbą didesniam informacijos pasiekiamumui. Tarpkultūriškumo aspektas aptartas kaip aktualus stebint darbuotojų iš Ukrainos atvykimą į Lietuvos darbo rinką.

Apibendrintos įžvalgos iš ateities simuliacijos etapo pateikiamos skyriuje „Susisteminta apžvalga“.

3. Susisteminta apžvalga

Toliau pateikiama susisteminta apžvalga apie kiekvieną instituciją, išskiriant COVID-19 pandemijos sukeltus iššūkius ir įvykusius pokyčius, įvardijant nustatytos tikslinės vartotojų grupės – jaunimo – poreikius bei lūkesčius, pateikiant bendros kūrybos sesijų metu suformuluotas ateities galimybes (potencialius sprendimus).

3.1. SODRA

SODRA iššūkiai ir pokyčiai dėl COVID-19

Informacija:
padidėjo informacijos srautas, vyko greita teisės aktų kaita.

Papildomos paslaugos ir funkcijos:
išaugo darbuotojų darbo ir emocinis krūvis, buvo sudėtinga tiek psichologiškai, tiek fiziškai (darbuotojai „universalai“, vienu metu atlieka kelias funkcijas).

Organizaciniai pokyčiai:
nuotolinė darbo forma – darbuotojams reikėjo įsisavinti naujas technologijas; pradėta taikyti išankstinė klientų registracija, kurios metu klientai suformuoja savo klausimus (kokybiniai aptarnavimo pokyčiai – konsultantas turi laiko pasiruošti); darbuotojų mokymai vyko kas ketvirtį; iš dalies pereita nuo fizinio kontakto su klientu prie nuotolinio; kilo iššūkių dėl duomenų saugos, ryšio linijų skaičiaus ir pralaidumo; nors darbų apimtys išaugo, darbuotojų nepadaugėjo.

Komunikacija:
pasikeitė komunikacijos būdai ir turinys – atsirado poreikis komunikuoti dalykus, kurie anksčiau buvo savaime suprantami (pvz., išmokų grafikai); išaugo skambučių ir žinučių skaičius (pvz., 9300 skambučių per dieną).

Vartotojų poreikiai

COVID įtaka:
išaugo vartotojų skaičius; pasikeitė psichologinis klimatas (sudirgę, konfliktiški, jaučiantys baimę); vyresnio amžiaus ir regionuose gyvenantiems kilo problemų prisijungiant elektroniniu būdu.

Asociacijos:
SODRA žino < nei UŽT, dalis visiškai nežino, kai kurie tapatina su UŽT; labiausiai SODRA asocijavosi su mokesčiais, pensijomis ir išmokomis; kitos asociacijos – „oranžinė spalva“, „šaltai skamba“, „atima pinigus“, „baisu“.

Kreipimosi į SODRA tikslai:
informacijos poreikis (pvz., apie mokesčius, kokio dydžio pensija, gauta bauda, skola, nedarbingumas), individuali veikla ar verslas (pvz., administruoja įmonę, pradeda individualią veiklą), studentų praktika (pvz., ERASMUS).

Bendravimas:
daugiausiai telefonu; vertinimai skirtingi: „padėjo“, „neefektyvu“, „negąsdino“, „nesuprantama“, „atsakė“.

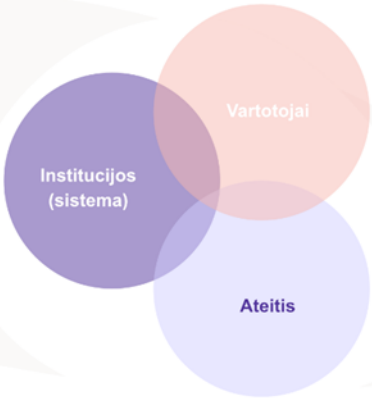
Informacijos pakankamumas:
informacija stokoja aiškumo, daug visokių formų (pvz., vartotojui atrodo, kad „mirtinai sudėtinga“); kontaktuojant su SODRA darbuotojais (gyvai ar telefonu) yra aiškiau ir greičiau nei pačiam susirasti atitinkamą informaciją svetainėje.

Patirtis:
informavimo stoka (pvz., nuskaičiuoja pinigus, bet apie tai neinformuoja iš anksto); trūksta mokymų ir nesuteikia informacijos apie mokesčius (nei mokymo įstaiga, nei SODRA); pastebima, kad deklaracijos yra sudėtingos ir trūksta suprantamo paaiškinimo (pvz., „viskas surašyta teisine kalba“, norisi, kad „informacija būtų paaiškinta ūkiškai“); kaip neigiami dalykai išskiriama biurokratija, sunkumai prisiskambinti (t. y. sugaištama daug laiko); pasikalbėjimo („chat“) galimybė; užmezgus kontaktą su konsultantu viskas vyksta greitai ir efektyviai.

SODRA

Misija - Valstybinio socialinio draudimo paslaugomis kurti saugią visuomenės socialinę aplinką.

Strateginis tikslas - būti institucija, šviečiančia visuomenę, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančia klientus.



Kaip geriau pasirengti ateičiai?

Vartotojų įpročių formavimas:
1) esamos socialinių tinklų (pavyzdžiui, FB ar Linkedin) infrastruktūros ir vartotojų elgsenos juose pažinimas bei integravimas; **2)** darbo klausimų sprendimo (pavyzdžiui, darbo paieškos) organizavimas kolektyviai (ne tik individualiai) sudarytų sąlygas susipažinti su darbo rinkos pokyčiais (pavyzdžiui, mainantis informacija tarpusavyje ar sukuriant platformą darbdavių ir darbo ieškančių bendravimui).

Konsultacijų ir paslaugų įvairovė:
1) teikiamų paslaugų atskyrimas pagal išsilavinimą ar patirtį darbo rinkoje; **2)** paslaugų ir/ar konsultacijų teikimas individualiai ar grupėms.

Interaktyvus tikslinės grupės identifikavimo procesas:
1) virtualios darbo istorijos valdymo įrankių sukūrimas; **2)** nuolatinis savianalizės proceso skatinimas bekontakčiu būdu, siekiant suprasti galimo ar esamo vartotojo poreikius, atnaujinti paslaugas pagal vartotojo registruojamą pokytį (pavyzdžiui, kvalifikacijos kokybės į(si)vertinimą ar pakitusius poreikius darbui); **3)** įvairios susipažinimo su dalyvavimo darbo rinkoje sąlygomis galimybės (simuliacijos, savanorystės, praktikos) pereinamuoju laikotarpiu po mokymosi (*angl.* gap year).

Komunikacijos formų įvairovė:
1) įrankio, leidžiančio konvertuojanti žodinę kalbą į vaizdinę kalbą, sukūrimas komunikacijos žinučių ir informacinių pranešimų rengimui; **2)** galimybė vartotojui rinktis vaizdinį institucijos puslapio skaitymo režimą (ne tik LT, EN, RU, įtraukiant opciją – vaizdinė informacija).

Emocinės ir psichikos sveikatos puoselėjimas:
1) anoniminės darbuotojų pokalbių linijos įdiegimas; **2)** visuomenės informavimas apie emocinės sveikatos svarbą darbo vietoje ir švietimas apie kitas profesines ligas.

Darbo pobūdžio kaitos stebėsena:
1) naujų darbų tipų (pavyzdžiui, darbo iš namų) ir institucijų teikiamų paslaugų ir komunikacijos suderinimas; **2)** tarptautinių darbų (pavyzdžiui, kai nuotoliniu būdu dirbama užsienio įmonėje) ginčų sprendimo formato sukūrimas; **3)** paralelinės karjeros vystymo modelių kūrimas (pavyzdžiui, valstybės tarnautojams); **4)** reguliarus naujų veiklos rūšių ir formų derinimas su ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje įvardytomis sritimis; **5)** konsultacijų gamtoje arba kitoje miesto erdvėje, išvažiuojamųjų konsultavimo akcijų rengimas.

Integralumas su švietimo sistema:
1) virtualių įrankių įvairioms darbo rinkos situacijoms spręsti (pavyzdžiui, darbo pokalbio simuliacijos, susipažinimas su darbo vieta, jos saugumu) sukūrimas; **2)** visuotinių pratybų/simuliacijų, kursų/mokymų rengimas, siekiant aktyvuoti visuomenės gebėjimus greitai persiorientuoti į naujus darbo modelius ar net sektorius, formuojant požiūrį į persikvalifikavimą kaip įprastą reiškinį.

Bendradarbiavimas su visuomene:
1) „žaliųjų“ arba visuomeninių (savanorystės) darbų įvertinimas, integruojant į teikiamų paslaugų sistemą (pavyzdžiui, sukuriant kaupiamų taškų sistemą kaip skatinimo strategiją darbdaviams ar darbuotojams); **2)** socialines problemas spręsti padedančių akcijų inicijavimas.

3.2. UŽT

UŽT iššūkiai ir pokyčiai dėl COVID-19

Informacija:
padidėjo informacijos srautas, vyko greita teisės aktų kaita.

Papildomos paslaugos ir funkcijos:
išaugo darbuotojų darbo ir emocinis krūvis, buvo sudėtinga tiek psichologiškai, tiek fiziškai; iškilo būtinybė prioretizuoti veiklas; kilo grėsmė, kad didėjant klientų skaičiui, neužteks pajėgumų kokybiškoms paslaugoms suteikti.

Organizaciniai pokyčiai:
nuotolinė darbo forma – darbuotojams reikėjo laiko įsisavinti naujas technologijas; nuotolinis aptarnavimas įgyvendintas iš dalies (telefonu priimamas prašymas, bet klientas po tam tikro laiko turi atvažiuoti pasirašyti „gyvai“).

Komunikacija:
pasikeitė komunikacijos būdai ir turinys: UŽT atveju reikėjo komunikuoti ir su paslaugų teikėjais (dėl galimybės teikti paslaugas, pavyzdžiui, mokymo nuotoliniu būdu) ir su klientais (ar jie galės tomis paslaugomis pasinaudoti); kildavo komunikaciniai nesusipratimai (vieną paslaugą įgyvendina kelios įstaigos); komunikacija įstaigos viduje suintensyvėjo: naujienlaiškiai, virtualūs susitikimai, telekonfenencijos.

Vartotojų poreikiai

COVID įtaka:
išaugo klientų skaičius, pasikeitė psichologinis klimatas (sudirgę, konfliktiški, jaučiantys baimę); kai kurie klientai neturi telefono (pvz., nekvalifikuoti bedarbiai); vyresniesiems ir gyvenantiems regionuose kilo problemų prisijungiant nuotoliniu būdu; jaunimas nežino apie įstaigos teikiamas paslaugas.

Asociacijos:
vis dar tapatinama su „Darbo biržos“ pavadinimu; „padeda rasti darbą“, „darbo paieška – šalutinė veikla“, „suteikia darbą pašalpiniams“, „draugiška“, „darbo politika“, „butaforinė“, „išmokas dalijanti“, „neveiksni“, „mokymai“.

Kreipimosi į UŽT tikslai:
darbo paieška, tapimas bedarbiu, noras gauti pašalpą.

Bendravimas:
priklauso nuo konsultanto savybių – vieni vertinami kaip labai žmogiški, kiti teigiamų emocijų nekelia.

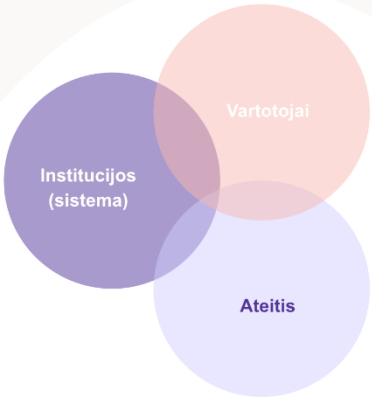
Informacijos pakankamumas:
informacijos daug, bet ji nepakankamai aiški, ne visa informacija yra vienodai reikalinga konkrečiam klientui, kai kurios nuorodos neveikia; bendraujant gyvai – aiškiau.

Patirtis:
UŽT neatlieka esminio dalyko – nesuranda darbo; trūko skiriamo dėmesio; jautėsi „pašaipos gaidelė“; atrodė, lyg trukdytų darbuotojams; konsultantų per mažai ir jie pavargę, formaliai atlieka funkcijas; draugiški konsultantai; įsiminė projektas „Atrask save“, mokymai.

UŽT

Misija - didinti darbo ieškančių asmenų kompetencijas siekiant tvaraus užimtumo; padėti darbdaviams rasti tinkamų darbuotojų.

Strateginis tikslas - darbo ieškantiems žmonėms padėti greičiau įsidarbinti, prireikus įgyti reikiamų gebėjimų ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, o darbdaviams – rasti tinkamų darbuotojų.



Kaip geriau pasirengti ateičiai?

Vartotojų įpročių formavimas:
1) esamos socialinių tinklų (pavyzdžiui, FB ar Linkedin) infrastruktūros ir vartotojų elgsenos juose pažinimas bei integravimas; **2)** darbo klausimų sprendimo (pavyzdžiui, darbo paieškos) organizavimas kolektyviai (ne tik individualiai) sudarytų sąlygas susipažinti su darbo rinkos pokyčiais (pavyzdžiui, mainantis informacija tarpusavyje ar sukuriant platformą darbdavių ir darbo ieškančių bendravimui).

Konsultacijų ir paslaugų įvairovė:
1) teikiamų paslaugų atskyrimas pagal išsilavinimą ar patirtį darbo rinkoje; **2)** paslaugų ir/ar konsultacijų teikimas individualiai ar grupėms.

Interaktyvus tikslinės grupės identifikavimo procesas:
1) virtualios darbo istorijos valdymo įrankių sukūrimas; **2)** nuolatinis savianalizės proceso skatinimas bekontakčiu būdu, siekiant suprasti galimo ar esamo vartotojo poreikius, atnaujinti paslaugas pagal vartotojo registruojamą pokytį (pavyzdžiui, kvalifikacijos kokybės į(si)vertinimą ar pakitusius poreikius darbui); **3)** įvairios susipažinimo su dalyvavimo darbo rinkoje sąlygomis galimybės (simuliacijos, savanorystės, praktikos) pereinamuoju laikotarpiu po mokymosi (*angl.* gap year).

Komunikacijos formų įvairovė:
1) įrankio, leidžiančio konvertuojanti žodinę kalbą į vaizdinę kalbą, sukūrimas komunikacijos žinučių ir informacinių pranešimų rengimui; **2)** galimybė vartotojui rinktis vaizdinį institucijos puslapio skaitymo režimą (ne tik LT, EN, RU, įtraukiant opciją – vaizdinė informacija).

Emocinės ir psichikos sveikatos puoselėjimas:
1) anoniminės darbuotojų pokalbių linijos įdiegimas; **2)** visuomenės informavimas apie emocinės sveikatos svarbą darbo vietoje ir švietimas apie kitas profesines ligas.

Darbo pobūdžio kaitos stebėsena:
1) naujų darbų tipų (pavyzdžiui, darbo iš namų) ir institucijų teikiamų paslaugų ir komunikacijos suderinimas; **2)** tarptautinių darbų (pavyzdžiui, kai nuotoliniu būdu dirbama užsienio įmonėje) ginčų sprendimo formato sukūrimas; **3)** paralelinės karjeros vystymo modelių kūrimas (pavyzdžiui, valstybės tarnautojams); **4)** reguliarus naujų veiklos rūšių ir formų derinimas su ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje įvardytomis sritimis; **5)** konsultacijų gamtoje arba kitoje miesto erdvėje, išvažiuojamųjų konsultavimo akcijų rengimas.

Integralumas su švietimo sistema:
1) virtualių įrankių įvairioms darbo rinkos situacijoms spręsti (pavyzdžiui, darbo pokalbio simuliacijos, susipažinimas su darbo vieta, jos saugumu) sukūrimas; **2)** visuotinių pratybų/simuliacijų, kursų/mokymų rengimas, siekiant aktyvuoti visuomenės gebėjimus greitai persiorientuoti į naujus darbo modelius ar net sektorius, formuojant požiūrį į persikvalifikavimą kaip įprastą reiškinį.

Bendradarbiavimas su visuomene:
1) „žaliųjų“ arba visuomeninių (savanorystės) darbų įvertinimas, integruojant į teikiamų paslaugų sistemą (pavyzdžiui, sukuriant kaupiamų taškų sistemą kaip skatinimo strategiją darbdaviams ar darbuotojams); **2)** socialines problemas spręsti padedančių akcijų inicijavimas.

3.3. VDI

VDI iššūkiai ir pokyčiai dėl COVID-19

Informacija:
padidėjo informacijos srautas, greita teisės aktų kaita.

Papildomos paslaugos ir funkcijos:
išaugo konsultacijų poreikis.

Organizaciniai pokyčiai:
nuotolinė darbo forma (apie 80 proc. viso darbo); vyko intensyvus konsultantų konsultavimas – pokalbių metu konsultantas turėtų gebėti paaiškinti ne tik apie darbo teisę, bet ir apie darbo kodeksą; kilo problemų užtikrinant saugumą darbo vietose, greitai adaptuojantis prie technologijų.

Komunikacija:
pasikeitė komunikacijos būdai ir turinys; vyko intensyvus visuomenės informavimas.

Vartotojų poreikiai

COVID įtaka:
išaugo klientų skaičius ir konsultacijų poreikis; konsultacijos turinys: rašytinių skundų nagrinėjimas, žodiniai skundai apie neapmokamas atostogas, apmokėjimas – kaip skelbti dalinę prastovą, kiek valandų skirti per dieną.

Asociacijos:
apie VDI jaunimo grupė žino mažiausiai; dažnai VDI tapatinama su darbo paieška; asocijuojasi su baudimu ir tikrinimu.

Kreipimosi į VDI tikslai:
informacijos poreikis; siekis gauti darbo saugos pažymėjimą; jei turėtų problemų su darbo vieta; „užpulti darbovietę“.

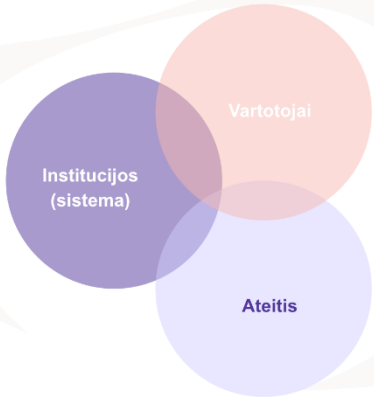
Bendravimas:
nuotoliniu, telefonu.

Informacijos pakankamumas:
naudojantis įstaigos svetaine informaciją pavyko rasti.

Patirtis:
darbo saugos testas (įvertintas kaip „bereikšmis).

VDI

Misija - saugoti darbuotojų sveikatą, gyvybę ir darbingumą, skatinant socialinį dialogą ir vykdant darbo įstatymų pažeidimų, nelaimingų atsitikimų darbe bei profesinių ligų prevenciją.



Kaip geriau pasirengti ateičiai?

Vartotojų įpročių formavimas:
1) esamos socialinių tinklų (pavyzdžiui, FB ar Linkedin) infrastruktūros ir vartotojų elgsenos juose pažinimas bei integravimas; **2)** darbo klausimų sprendimo (pavyzdžiui, darbo paieškos) organizavimas kolektyviai (ne tik individualiai) sudarytų sąlygas susipažinti su darbo rinkos pokyčiais (pavyzdžiui, mainantis informacija tarpusavyje ar sukuriant platformą darbdavių ir darbo ieškančių bendravimui).

Konsultacijų ir paslaugų įvairovė:
1) teikiamų paslaugų atskyrimas pagal išsilavinimą ar patirtį darbo rinkoje; **2)** paslaugų ir/ar konsultacijų teikimas individualiai ar grupėms.

Interaktyvus tikslinės grupės identifikavimo procesas:
1) virtualios darbo istorijos valdymo įrankių sukūrimas; **2)** nuolatinis savianalizės proceso skatinimas bekontakčiu būdu, siekiant suprasti galimo ar esamo vartotojo poreikius, atnaujinti paslaugas pagal vartotojo registruojamą pokytį (pavyzdžiui, kvalifikacijos kokybės į(si)vertinimą ar pakitusius poreikius darbui); **3)** įvairios susipažinimo su dalyvavimo darbo rinkoje sąlygomis galimybės (simuliacijos, savanorystės, praktikos) pereinamuoju laikotarpiu po mokymosi (*angl.* gap year).

Komunikacijos formų įvairovė:
1) įrankio, leidžiančio konvertuojanti žodinę kalbą į vaizdinę kalbą, sukūrimas komunikacijos žinučių ir informacinių pranešimų rengimui; **2)** galimybė vartotojui rinktis vaizdinį institucijos puslapio skaitymo režimą (ne tik LT, EN, RU, įtraukiant opciją – vaizdinė informacija).

Emocinės ir psichikos sveikatos puoselėjimas:
1) anoniminės darbuotojų pokalbių linijos įdiegimas; **2)** visuomenės informavimas apie emocinės sveikatos svarbą darbo vietoje ir švietimas apie kitas profesines ligas.

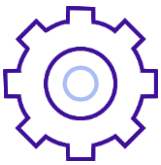
Darbo pobūdžio kaitos stebėsena:
1) naujų darbų tipų (pavyzdžiui, darbo iš namų) ir institucijų teikiamų paslaugų ir komunikacijos suderinimas; **2)** tarptautinių darbų (pavyzdžiui, kai nuotoliniu būdu dirbama užsienio įmonėje) ginčų sprendimo formato sukūrimas; **3)** paralelinės karjeros vystymo modelių kūrimas (pavyzdžiui, valstybės tarnautojams); **4)** reguliarus naujų veiklos rūšių ir formų derinimas su ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje įvardytomis sritimis; **5)** konsultacijų gamtoje arba kitoje miesto erdvėje, išvažiuojamųjų konsultavimo akcijų rengimas.

Integralumas su švietimo sistema:
1) virtualių įrankių įvairioms darbo rinkos situacijoms spręsti (pavyzdžiui, darbo pokalbio simuliacijos, susipažinimas su darbo vieta, jos saugumu) sukūrimas; **2)** visuotinių pratybų/simuliacijų, kursų/mokymų rengimas, siekiant aktyvuoti visuomenės gebėjimus greitai persiorientuoti į naujus darbo modelius ar net sektorius, formuojant požiūrį į persikvalifikavimą kaip įprastą reiškinį.

Bendradarbiavimas su visuomene:
1) „žaliųjų” arba visuomeninių (savanorystės) darbų įvertinimas, integruojant į teikiamų paslaugų sistemą (pavyzdžiui, sukuriant kaupiamų taškų sistemą kaip skatinimo strategiją darbdaviams ar darbuotojams); **2)** socialines problemas spręsti padedančių akcijų inicijavimas.

4. Rekomendacijos

Šio projekto metu paruošta apžvalga sudaro pagrindą institucijoms geriau suprasti COVID-19 pandemijos sukeltos krizės pasekmes ir įsivertinti, ar ir kaip sprendimai šioms pasekmėms spręsti gali tapti inovatyviomis ateities pokyčių kryptimis, kuriose institucijos galėtų didinti savo atsparumą. Į COVID-19 sukeltos krizės pasekmes buvo žvelgiama iš trijų perspektyvų: institucijų (sistemos), vartotojų ir ateities. Rekomendacijose derinami trumpalaikių ir ilgalaikių veiksmų institucijoms pasiūlymai, atsižvelgiant į išskirtos tikslinės grupės – jaunimo arba kitaip būsimų paslaugų vartotojų – lūkesčius.

Rekomendacijos atsparumo didinimui iš institucijų perspektyvos	
1.	**Didinant institucijų atsparumą, reikėtų įsivertinti atskirų infrastruktūros sistemų lankstumą ir pritaikomumą, į tobulinimo procesą etapiškai įtraukti vartotojus.**
Perėjimas į nuotolinę darbo formą sukėlė iššūkių dėl darbui reikalingos infrastruktūros prieinamumo – tai paskatino užbaigti arba pradėti vidinių informacinių sistemų diegimą, remiantis turėta patirtimi, vystant esamą infrastruktūros bazę.	
	Norint padidinti institucijų infrastruktūros pritaikomumą, ruošiantis skirtingo pobūdžio sistemos sukrėtimams, reikėtų tiksliau apibrėžti paslaugų teikimo procesus ir įvertinti, kurie iš jų galėtų būti ne tik skaitmenizuoti, automatizuoti, tačiau ir, atvirkščiai, numatyti, kaip greitai būtų galima pereiti prie manualinio formato ar įsidiegti laikinus infrastruktūros plėtinius.
2.	**Siekiant didesnio atsparumo, vertėtų tobulinti vidinius mechanizmus, amortizuojančius padidėjusį užklausų ir teisės aktų srautą.**
Sistemos sukrėtimo metu dėl išaugusio naujų teisės aktų ir užklausų (iš klientų, kitų institucijų) skaičiaus padidėjo darbuotojų darbo krūvis.	
	Padidėjusį užklausų skaičių reikėtų traktuoti kaip naują *status quo* ir ieškoti sprendimų, kaip efektyviai valdyti išaugusį informacijos kiekį. Tai padėtų ne tik sistemos sukrėtimo atveju – sklandesnis teisinių pakeitimų integravimas institucijose gerintų ir institucijų veiklos rezultatus, todėl, mąstant apie atsparumo didinimą ir inovacijų kryptis, reikėtų svarstyti ir labiau ištobulintas naujų teisės aktų priėmimo ir pavertimo sprendimais schemas.
3.	**Galvojant apie institucijų veikimą ateityje, reikėtų daugiau dėmesio skirti motyvacijos, emocinės būklės ir psichikos sveikatos gerinimo veikloms, valdymo kompetencijų tobulinimui.**

Perėjimas į nuotolinio darbo formą išryškino darbuotojų tarpusavio ryšių ir darbo valstybinėse institucijose reikšmę. Institucijų veikimas buvo įmanomas daugiausiai dėl darbuotojų mobilizacijos gebėjimų, kurie anksčiau nebuvo specialiai ugdomi. Sukrėtimo metu išryškėjo emocinės darbuotojo būklės bei psichologinės sveikatos svarba, todėl rekomenduotina numatyti nuoseklų jų stiprinimą.

Ateityje, stiprinant institucijų mikroklimatą, reikėtų įdiegti anoniminę darbuotojų pokalbių liniją, taip pat dalintis informacija apie emocinės ir psichikos sveikatos svarbą, profesines ligas tiek su visuomene, tiek su institucijų darbuotojais. Tai pat daugiau dėmesio skirti valstybės tarnybos arba konkrečios pareigybės prestižo formavimui, siekti rodyti pavyzdį visuomenei krizinės situacijos metu. Taip pat išlieka svarbus aukštesnių valdymo, pavyzdžiui, užduočių pasiskirstymo, problemų sprendimų, darbų prioretizavimo, struktūravimo, kompetencijų ugdymas.

Rekomendacijos atsparumo didinimui iš vartotojų perspektyvos

4. **Sistemos sukrėtimas privertė atsisakyti dalies paslaugų teikimo ir paspartino naujų elektroninių paslaugų plėtrą, todėl didesnį dėmesį reikėtų skirti vartotojų įpročių formavimo strategijoms.**

Nors sukrėtimo sąlygomis buvo galimybė išbandyti naujus veikimo procesus ir tokiu būdu pakeisti vartotojų nusistovėjusius, tačiau pokyčio reikalavusius įpročius (pvz.: išankstinė registracija elektroniniu būdu ar telefonu), tačiau vienašališkas paslaugų atnaujinimo procesas, nedalyvaujant paslaugos gavėjui, ilgainiui gali sukelti pasekmių – suardyti pasitikėjimą arba, apskritai, atstumti klientą. Sukrėtimo laikotarpiu įgyvendintos naujovės nebūtinai bus palankiai vertinamos ilgalaikėje perspektyvoje ar įprastinėmis sąlygomis.

Galvojant apie atsparumo didinimą, rekomenduotina atkreipti dėmesį, kad staigūs pokyčiai kuria ne tik teigiamus rezultatus, todėl vartotojų įpročių sferoje rekomenduotina taikyti nežymius poslinkius (geriausia, vartotojui nepastebimus), nesudarančius nesusipratimų, nepatogumų. Geriau vartotojų įpročius ir elgseną pažinti leistų esamos socialinių tinklų (pavyzdžiui, Facebook, LinkedIn) infrastruktūros integravimas ir duomenų analizė.

5. **Sukrėtimas susiaurino teikiamų konsultacijų formų įvairovę, tačiau ilgainiui rekomenduotina išlaikyti galimybę konsultuotis skirtingais būdais.**

Nors gyvas kontaktas atvykstant į skyrių dažniausiai reikalingas nesinaudojantiems IKT priemonėmis, visgi, reikėtų atkreipti dėmesį, kad gyvo kontakto metu vyksta ne tik informacijos apsikeitimas, tokiu būdu vartotojas didina saugumo, užtikrintumo jausmą ir kartu taip auga pasitikėjimas institucija.

Gyvas kontaktas atvykstant nėra būtinas visais atvejais: dalį paslaugų galima teikti telefonu, internetu, todėl galvojant apie veiklos tvarumą, vertėtų identifikuoti funkcijas, kurioms būtinas gyvas susitikimas su vartotoju. Taip pat svarstytina galimybė diferencijuoti paslaugas vartotojams pagal išsilavinimą ar patirtį darbo rinkoje, suteikiant galimybę rinktis konsultacijas ar net spręsti darbo (pavyzdžiui, paieškos) klausimus ne tik individualiai, bet ir grupėmis. Ateityje, svarstant apie konsultavimo formas, verta galvoti ir apie įvairesnes paslaugos teikimo vietas, neatmetant galimybės konsultuoti kitose, dažnai vartotojų lankomose vietose (pavyzdžiui, gamtoje arba kitoje miesto erdvėje, rengiant išvažiuojamąsias konsultavimo akcijas). Be to, institucijos galėtų stipriau pozicionuoti save kaip darbo rinkos tarpininkai, sudarantys sąlygas susipažinti su darbo rinkos pokyčiais, pavyzdžiui, per darbdavių ir darbo ieškančių platformą, kurioje būtų mainomasi informacija, susipažįstama, konsultuojamasi. Tokiais būdais būtų didinamas žinomumas, paslaugų prieinamumas – institucijos taptų artimesnės vartotojui.

6. Siekiant didesnio atsparumo, aktualus išlieka reguliarus tikslinių auditorijų identifikavimo procesas.

Sukrėtimo atveju svarbu ne tik žinoti visas savo klientų grupes, tačiau ir gebėti jas prioretizuoti. Geresnis kliento pažinimas, jo poreikių nustatymas leistų atitinkamai grupuoti ir individualizuoti teikiamas paslaugas, kurti paslaugų rinkinius. Gilesnis darbas su tikslinėmis grupėmis padėtų formuojant institucijos įvaizdį ir ilgainiui pasiekti vartotojų grupes, kurios su institucija iki šiol neturėjo kontakto arba jų patirtis nebuvo pozityvi.

Svarbu identifikuoti vartotojo bendruosius lūkesčius ateičiai, ypač galvojant apie jaunimo grupę, kuri dažniausiai tik pradeda formuoti savo ateities įsivaizdavimą ir veiksmus. Viena iš krypčių galėtų būti vartotojų savianalizės įrankių kūrimas ir atsiliepimų skatinimo sistema, pavyzdžiui, sukuriant tarpinstitucinį virtualios darbo istorijos valdymo įrankį. Nuolatinis savianalizės skatinimas netiesioginio kontakto būdu (kvalifikacijos kokybės į(si)vertinimas ar pakitusių poreikių darbui identifikavimas) suteiktų galimybę vartotojui atsakyti į klausimus apie save ar gautas paslaugas, o gauta informacija padėtų tobulinant institucijų darbą.

7.

	Neapibrėžtumo sąlygomis veikiančioms institucijoms reikalingas vartotojų pasitikėjimas – atsparumą vartotojo atžvilgiu didintų aiškiai komunikuojama institucijų veikla.
Siekiant, kad vartotojai geriau suprastų, kaip veikia institucijos, reikėtų daugiau dėmesio skirti pateikiamos informacijos aiškumo aspektui – jei informacija struktūruota ir vizualizuota, vartotojas greičiau ją suvokia, o tai didina supratimą apie institucijų teikiamas paslaugas, veiklos naudą ir valstybės aparato veikimą.	
	Ateityje išlieka svarbu balansuoti tarp informacijos pertekliaus ir stygiaus: atskiriant esminę informaciją, nenaudojant specifinių (teisinių, srities) sąvokų arba jas paaiškinant per paprastus pavyzdžius, daugiau taikant vizualines raiškos priemones ir didinant prieinamumą skirtingoms vartotojų grupėms, pavyzdžiui, sukuriant įrankį, leidžiantį konvertuoti žodinę kalbą į vaizdinę kalbą arba sudarant galimybę vartotojui rinktis vaizdinį institucijos puslapio skaitymo režimą (ne tik LT, EN, RU, įtraukiant opciją – vaizdinė informacija).

Rekomendacijos atsparumo didinimui iš ateities perspektyvos	
8.	**Daugiau dėmesio skirti sparčiai besikeičiančio darbo pobūdžio stebėsenai ir analizei.**
Didžiųjų tendencijų apžvalga, atlikta kuriant ateities simuliacijas, parodė, kad didesnių permainų, turinčių įtakos visoms gyvenimo sritims (neišimtinai ir darbo sferai), ateityje gali tik daugėti, o jų pobūdis įvairėti. Gilesnis ir platesnis situacijos suvokimas atitinkamai leistų pagal vykstančius pokyčius koreguoti ir proaktyviai kurti visuomenės poreikius tenkinančias paslaugas.	
	Tvarių bendradarbiavimo formatų kūrimas su kitomis darbo, užimtumo, socialinės politikos klausimus sprendžiančiomis institucijomis, mokslo ir tyrimų organizacijomis padėtų atpažinti ir lokalizuoti globalias tendencijas bei analizuoti institucijose kaupiamus duomenis skirtingais vertinimo pjūviais, pavyzdžiui, derinant naujus darbų tipus, rūšis su ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje įvardytomis sritimis ar institucijų teikiamomis paslaugomis, plėtojant paralelinės karjeros vystymo modelius.
9.	**Vertėtų plačiau žiūrėti į esamus švietimo tikslus ir ieškoti didesnio integralumo su besikeičiančia švietimo sistema.**

Įvairėjantis švietimas ir mokymasis, neformalaus ir mokymosi visą gyvenimą principų įsitvirtinimas, hyperjungimasis ir skaitmenizacijos plėtra keičia žinių ir informacijos priėmimo ir teikimo būdus.	
	Institucijos, vykdydamos komunikacijos kampanijas ir informacijos sklaidos programas apie saugų elgesį, socialinio ir sveikatos draudimo vertę, užimtumo problematiką, turėtų glaudžiau derinti švietėjiškus ir visuomenės informavimo tikslus, įvairinant komunikavimo kanalus, derinant pateikiamą turinį ir formą. Be to, būtų galima pasiūlyti daugiau įrankių karjeros planavimo užsiėmimams, sukuriant virtualų darbo pokalbio simuliacijos įrankį, inicijuojant visuotines skirtingų profesijų pratybas ar 3D simuliacijas. Tokiu būdu būtų didinamas institucijų žinomumas, formuojamas požiūris į persikvalifikavimą kaip įprastą reiškinį ir ugdomas pilietinis sąmoningumas.
10.	**Didinti institucijos vaidmenį socialinės atsakomybės srityje ir bendradarbiavimą su visuomene.**
Senėjanti visuomenė, klimato kaita, įvairėjanti nelygybė, didėjanti naujų valdymo sistemų įtaka, neišimtinai ir COVID-19 pandemija, kelia naujus visuomenės lūkesčius valstybei.	
	Nors institucijos pagal savo misiją teikia paslaugas visuomenei, rūpinasi, kad būtų sprendžiami joms pavesti socialiniai klausimai, jos galėtų prisidėti prie reikšmingo socialinio pokyčio ir dalyvauti stiprinant socialinį dialogą per įtraukiančias veiklas, bendradarbiavimą su visuomene, pavyzdžiui, integruodamos „žaliųjų“ arba visuomeninių darbų įvertinimą į teikiamų paslaugų sistemą – sukuriant kaupiamų taškų sistemą kaip skatinimo strategiją darbdaviams ar darbuotojams arba inicijuojant socialines problemas spręsti padedančias akcijas. Aiškiai komunikuojami vertybiniai įsipareigojimai institucijoms leistų išlikti konkurencingais darbdaviais, pritraukiančiais talentingus ir motyvuotus darbuotojus.

Grįžtamasis ryšys ir tolimesni žingsniai

Projekto rezultatai atliepia įvairiuose etapuose inicijuotas diskusijas apie COVID-19 pandemijos sukeltus iššūkius, kurie ateityje galėtų tapti viešojo valdymo inovacijų diegimo, paslaugų gerinimo ir institucijų atsparumo didinimo galimybėmis. Manome, kad projekto metu sukurtas turinys gali būti naudingas tiek planuojant konkrečius institucijų veiksmus trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje, tiek ir turtinant visos socialinės politikos ekosistemos dalyvių supratimą apie tai, kokie viešosios politikos pokyčiai ir scenarijai gali būti įgyvendinami ateityje.

Proceso metu organizuotose ateities simuliacijose vyko savianalizė, galimų veiksmų bendra kūryba. Sugeneruotos įžvalgos virto rekomendacijomis, kurias institucijos apsvarstė ir pateikė grįžtamąjį ryšį. Kaip teigia institucijų atstovai, rekomendacijas ketinama įgyvendinti trumpuoju ar ilguoju laikotarpiu, o kai kurioms reikės daugiau investicijų ar tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

UŽT šiuo metu jau rengia mikroklimato gerinimo planą, įdiegė telefono liniją darbuotojams išsakyti savo mintis, ketinama tobulinti kokybės vadybos sistemą, įtraukiant institucijos darbuotojus, susikūrė *LinkedIn* profilį, ateityje planuoja prioretizuoti tikslines grupes, diegti atsiliepimų sistemą. Pastebėta, kad kai kurios rekomendacijos gali būti greitai įgyvendintos, o daliai jų reikia gilesnio tyrimo (pavyzdžiui, funkcijų peržiūros) ir didesnių investicijų (pavyzdžiui, dėl robotizacijos, IT sistemų atnaujinimo darbams). Buvo paminėta, kad UŽT ypač sudomino rekomendacija didinti paslaugų teikimo vietų įvairovę ir daugiau dėmesio skirti vartotojų įpročių strategijoms, svarstoma diegti savianalizės įrankius.

VDI taip pat šiuo metu sudarinėja pirminį priemonių įgyvendinimo planą. Pastebėtas gyvų konsultacijų pranašumas ir ateityje planuojama tobulinti šią konsultavimo formą. Suprantant, kad institucijos darbuotojai betarpiškai susitinka jų paslaugų vartotojus – veikia kaip gatvės lygmens biurokratai (angl. *street level bureaucrats)* – ketinama plėsti konsultavimo vietų įvairovę, svarstant konsultavimą vakare. Kita vertus, pastebėta, kad nemaža dalis VDI funkcijų apibrėžta teisės aktuose, suabejota dalies inovacijų diegimo galimybėmis, nekeičiant teisės aktų nuostatų. Įvertinta būtinybė didinti institucijos žinomumą iki šiol su institucija nesusidūrusioms gyventojų grupėms (pavyzdžiui, jaunimui).

SODRA atstovai pabrėžė, kad turi skaitmenizacijos strategiją ir, matyt, ateityje atlikti operacijas be technologijų būtų neįmanoma, todėl jiems nesuprantama atrodė rekomendacija nusimatyti ir manualinį paslaugų teikimo procesą. Darbas su ateities tikslinėmis auditorijomis vyksta – institucija kuria bendradarbiavimo projektus su bendrojo lavinimo mokyklomis. Pritarta, kad daugiau dėmesio reikėtų skirti darbuotojų psichikos sveikatos gerinimo veikloms.

Grįžtamojo ryšio teikimo metu nustatyta, jog dalis rekomendacijų yra aktualios ir kitoms valstybės institucijoms. Taip pat siūloma stiprinti valstybės tarnautojų prestižą nacionaliniu lygmeniu, projekte dalyvavusioms institucijoms kritiškai įsivertinus savo vidinius resursus ir pabrėžiant jų vaidmens ribotumą inicijuojant reikalingus pokyčius.

Bendros kūrybos principais organizuotas procesas prisidėjo kuriant pasitikėjimu grįstus ryšius tarp institucijų ir projekto įgyvendintojų, sustiprino rekomendacijų įgyvendinimo galimybes. Kaip teigė institucijų atstovai, šis procesas sudarė sąlygas institucijoms „pažvelgti į save iš šalies“, aptarti bendradarbiavimo ateityje galimybes, pavyzdžiui, įvertinant jų veiklą ir iš kitų tikslinių vartotojų grupių perspektyvos.

Apibendrinant šį projektą ir įgytą patirtį, siūlome projekto metu sukurtas ateities simuliacijas įgyvendinti pakartotinai, išnaudojant sukurtų įrankių potencialą. Reguliariai atliekant vartotojų lūkesčių ir poreikių analizę, taip pat įgyvendinus dalį rekomendacijų, būtų naudinga iš naujo įvertinti pokyčius ir kurti naujas įžvalgas bei sprendinius tiek institucijų vidinės veiklos tobulinimui, tiek tarpinstitucinių ryšių stiprinimui.

Literatūros sąrašas

European Commission. Employment, Social Affairs & Inclusion. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036

European Commission. The Megatrends Hub. Prieiga internetu: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en#explore

European Commission. The Megatrends Hub. Prieiga internetu: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en#explore

Ferrance, E. (2000). Action research. LAB, Northeast and Island Regional Education Laboratory at Brown University.

Future Human by Design (2019). Futures Thinking & Design Thinking. Prieiga internetu: http://futurehumanbydesign.com/2019/09/futures-thinking-and-design-thinking/

Handmer, J. W., & Dovers, S. R. (1996). A typology of resilience: rethinking institutions for sustainable development. Industrial & Environmental Crisis Quarterly, 9(4), 482-511. https://doi.org/10.1177/108602669600900403

Hult, M., & Lennung, S. Å (1980) Towards a definition of action research: a note and bibliography. J Manag Stud, 17. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1980.tb00087.x

Kemmis, S. (2006). Participatory action research and the public sphere. Educational action research, 14(4), 459-476. https://doi.org/10.1080/09650790600975593

Lietuvos Respublikos Seimas (2003). Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas. Teisės aktų registras. Reg. Nr. IX-1768. Prieiga internetu: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1FD5C3A4D10A/asr

Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija (2020). 2021-2030 m. nacionalinis pažangos planas. Prieiga internetu: https://lrv.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/strateginis-valdymas/2021-2030-m-nacionalinis-pazangos-planas

Malhotra, S., Das, L. K., & Chariar, V. M. (2014). Design Research Methods for Future Mapping. International Association for the Development of the Information Society.

McKernan, J. (1991). Action inquiry: Studied enactment. Forms of curriculum inquiry, 309-326.

OECD (2019). Resilience Strategies and Approaches to Contain Systemic Threats. Prieiga internetu: http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=SG/NAEC(2019)5&docLanguage=En

OECD (2019). Resilience Strategies and Approaches to Contain Systemic Threats. Prieiga internetu: http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=SG/NAEC(2019)5&docLanguage=En

OECD. Schooling for tomorow knowledge base. Future thinking. Prieiga internetu: https://www.oecd.org/site/schoolingfortomorrowknowledgebase/futuresthinking/

Prosser, Z., & Basra, S. (2019). Futures Thinking: A Mind-set, not a Method. Service Design Network. Prieiga internetu: https://www.service-design-network.org/community-knowledge/futures-thinking-a-mind-set-not-a-method

Research-based analysis of European youth programmes (2020). Research project on the impact of the corona pandemic on youth work in Europe (ray-cor). Initial survey findings. Prieiga internetu: https://www.researchyouth.net/wp-content/uploads/2020/09/RAY-COR_Initial-Survey_Key-Findings_20200814.pdf.

Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Situacija darbo rinkoje. Prieiga internetu: https://uzt.lt/covid-19/situacija-darbo-rinkoje/

Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Prieiga internetu: https://uzt.lt/

Valstybinė darbo inspekcija prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Prieiga internetu: https://www.vdi.lt/

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Prieiga internetu: https://www.sodra.lt/

Priedas: bendros kūrybos sesijų įgyvendinimo protokolas

Kelios bendros kūrybos sesijos buvo įgyvendintos su Vilniaus dizaino kolegijos (VDK) Grafinių komunikacijų dizaino studijų programos trečio kurso (GKD) studentais. Studentų amžiaus vidurkis - 22 m. Dauguma jų sesijų metu gyveno Vilniuje.

Siekiant maksimalaus dalyvių įsitraukimo, kiekviename etape studentų grupė buvo dalinama į dvi dalis, įgyvendinant 2 identiškos struktūros sesijas. Projekte dizaino studentai dalyvavo ne tik kaip tikslinės grupės atstovai, bet taip pat kaip bendri kūrėjai, kurie savo sumanymus plėtojo projekto komandos pasiūlytoje konceptualioje schemoje - pirmoje sesijoje kuriant vartotojų „personas“ bei antroje sesijoje - ateities scenarijus. Šios sesijos buvo įgyvendintos kaip ateities simuliacijų bendros kūrybos pratimai, kuriuose vartotojai identifikavo savo poreikius, sukūrė fiktyvius ateities scenarijus ir juos analizavo.

Taip pat viena bendros kūrybos sesija buvo įgyvendinta su projekte dalyvavusiomis institucijomis. Iš viso dalyvavo 11 institucijų darbuotojų. Kūrybinis darbas simuliuojant ateitį, pasitelkiant ateities scenarijus ir vartotojų personas, vyko atskirose dviejose grupėse, kurios vėliau savo įžvalgomis pasidalino apibendrinimo metu.

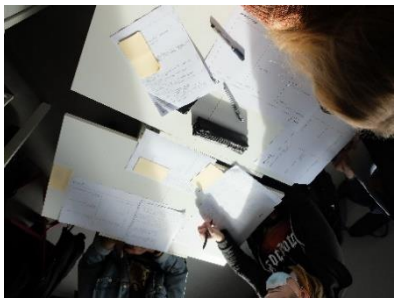
Sesija su Vilniaus dizaino kolegija Nr. 1 spalio 20 d.

Diskusijos, bendra kūryba, individuali refleksija

Pirmoje 2 akad. val. trukmės sesijoje, vykusioje VDK, dalyviams buvo pristatomas projektas, jo struktūra ir tikslai, pradinės įžvalgos iš žvalgybinio tyrimo, „personų“ kūrimo metodas, aptariama jo naudojimo vertė bei ribotumas. Sesijoje dalyvavo 24 GKD studentai. Šios sesijos pagrindinis tikslas - susipažinti su tiksline grupe, pasitelkiant „personų“ sudarymo metodą, siekiant identifikuoti jų lūkesčius, susijusius su veikimu darbo rinkoje, taip pat patirtį, naudojantis projekte bendradarbiaujančių institucijų paslaugomis.

Pirmojoje sesijos dalyje dalyviai buvo suskirstyti poromis ir įvykdė vienas kito apklausą, naudodami iš anksto projekto komandos paruoštą anketą. Pagrindiniai klausimai anketoje - apie gyvenamąją vietą ir aplinką; dažniausiai naudojamas komunikacijos priemones; pomėgius, domėjimosi sritis, hobius, įpročius, elgseną, padedantys suprasti, kaip respondentas suvokia savo asmenybę, kaip save vertina ir pan. Taip pat atsakant į anketos klausimus buvo analizuojamos respondento veiklos iki studijų, darbo ir darbo paieškos patirtis, informacija susijusi su jo veikimu darbo rinkoje. Medžiaga buvo renkama anonimiškai, be asmeninių duomenų, sudarant laikiną informacijos banką. Visos sesijos metu dalyviai buvo kviečiami papildyti informacijos *banką* savo įžvalgomis, patirties aprašymais, atsakydami į 10 papildomų klausimų.

3 pav. Bendros kūrybos sesijos fragmentai



Antroji sesijos dalis – analitinė, interpretacinė. Pergrupuoti į didesnes komandas, studentai interviu būdu surinktą ir papildomą medžiagą analizavo, grupavo, sintetino ir konstravo „personas“. Joms kurti projekto komanda paruošė specialią schemą, kurią užpildžius pateikiami pagrindiniai naujos fiktyvios asmenybės bruožai. Pristačius „personas“, sesija baigėsi refleksija, aptariant ir jų kūrimo metodą.

Sesija su Vilniaus dizaino kolegija Nr. 2 lapkričio 5 d.

Diskusijos, bendra kūryba, individuali refleksija

Antrąją 3 akad. val. trukmės sesiją, įgyvendintą su VDK, sudarė trys pagrindinės dalys - 14 didžiųjų tendencijų pristatymas, siejant jas su Lietuvos aktualijomis, ateities scenarijų bendra kūryba ir analizė. Sesija vyko virtualioje aplinkoje, naudojant Microsoft Teams ir Google slide įrankius.

Tendencijų pristatymo metu dalyvių buvo prašoma žymėtis raktažodžius, kilusias mintis, asociacijas, diskutuoti apie pristatomas temas. Antroje sesijos dalyje pradedant sakiniu „*Įsivaizdavimas apie naujo darbo paiešką virto tikrove. Sulaukęs ... “* buvo kuriami scenarijai apie būsiantį įsidarbinimo procesą, santykius tarp darbuotojo ir darbdavio, svarbias su darbu susijusias detales, darbo dienos ar darbo vietos aprašymai. Dalyvių taip pat buvo prašoma įterpti mintis apie tai, kaip juos pasiektų informacija apie naujas darbo galimybes, reglamentus, teisės aktus, bandant apibrėžti UŽT, SODROS ir VDI funkcijas arba įvesti naujas svarbias institucijas. Sukurtus scenarijus grupės pristatė, analizavo, kūrė jiems pavadinimus ir eskizines vizualizacijas. Šiose sesijoje buvo sukurti 23 nedidelės apimties scenarijai su originaliais pavadinimais. Iš viso dirbo 23 studentai.

Sesija su institucijomis lapkričio 28 d.

Diskusijos, bendra kūryba, individuali refleksija.

Lapkričio 27 d. virtualioje ZOOM platformoje vyko 3,5 val. trukmės įvairius projekto etapus apibendrinanti sesija su UŽT, VDI, SODRA atstovais. Iš viso dalyvavo 11 institucijų darbuotojų. Kūrybinis darbas vyko atskirose dviejose grupėse, kurios vėliau savo įžvalgomis pasidalino apibendrinimo metu. Sesijos metu buvo naudojamasi interaktyviu Mural darbo įrankiu, sudarančiu sąlygas visiems dalyviams vienu metu rašyti, taisyti bendrą darbo lapą ir matyti kitų dalyvių atliekamus veiksmus.

Tikslas: pristatyti projekto etapus, įžvalgas; kritiškai vertinant, papildant scenarijus ir kitą projekto komandos pateiktą medžiagą analizuoti esamą situaciją, kartu svarstant ir kuriant įvairias ateities galimybes, empatiškai pažvelgti į savo institucijos veikimą iš vartotojo perspektyvos.

Pirmojoje sesijos dalyje – „Ateities scenarijų bendra kūryba“ buvo pristatyti projekto komandos sukurti ateities scenarijai. Scenarijai buvo sukurti išanalizavus ir konceptualizavus anksčiau vykusioje sesijoje su VDK studentais metu sukurtus scenarijus. Iš viso pristatyti ir aptarti šeši originalūs ateities scenarijai, apjungiantys studentų darbinimosi patirtis, didžiųjų tendencijų bruožus, papildomas idėjas. Scenarijų pavadinimai: 1) Naujų darbų tipologija; 2) Darbas – virtuali žmogaus funkcija; 3) Komunikacija ir mokymasis darbe; 4) Bedarbių judėjimas; 5) Pop-up paslaugos; 6) Z+ karta darbo rinkoje.

4 pav. Ateities scenarijaus pavyzdys

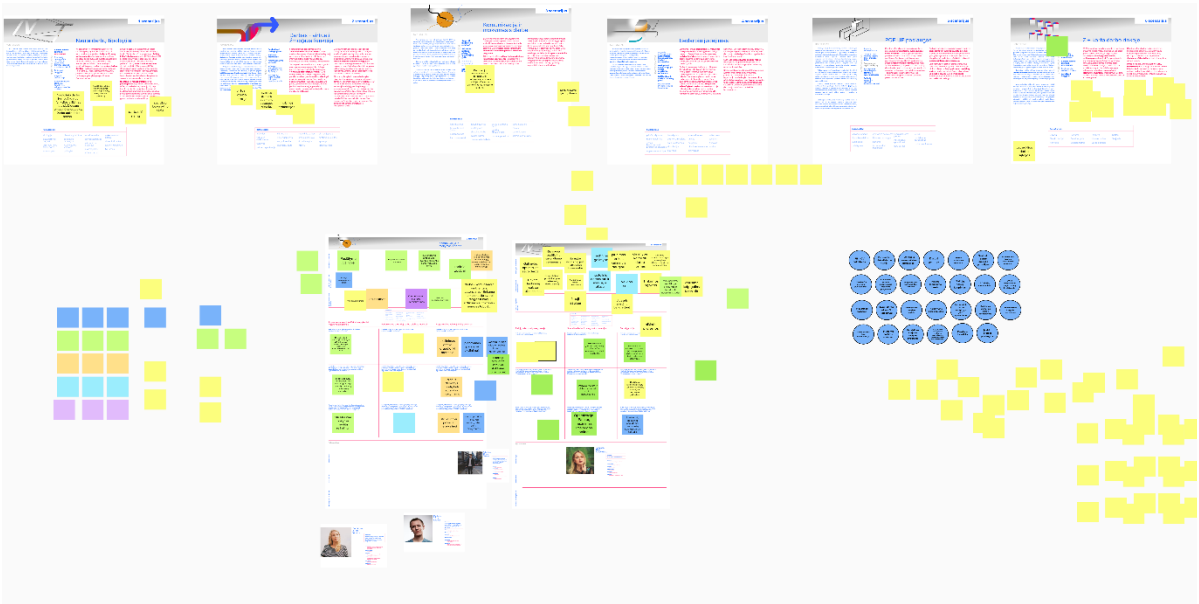
Scenarijų pagrindinės dalys: pavadinimas, kontekstinė informacija, aktualios didžiosios tendencijos, raktažodžiai ir ateities sprendiniai. Iš pradžių buvo skaitomi scenarijai, o dalyviai kviečiami ant virtualiai klijuojamų lapelių rašyti kylančias asociacijas, raktažodžius, replikas, komentarus ir kitus su scenarijaus turiniu susijusius aspektus.

Vėliau vyko visuose scenarijuose pristatytų ateities sprendinių reitingavimas balsuojant, vertinant sprendinio aktualumą. Kiekvienas dalyvis turėjo 5 balsus. Iš viso balsavimui buvo pateiktos 27 idėjos. Taip pat vyko balsavimas dėl aktualiausių, įdomiausių scenarijų. Dalyviai galėjo balsuoti už du, jų manymu, didžiausią įgyvendinimo potencialą turinčius scenarijus. Po balsavimo, kiekvienas dalyvis buvo kviečiamas pristatyti, kodėl (ne)pasirinko daugiausiai balsų surinkusių scenarijų. Detaliau aptarinėjant kiekvieną scenarijų, dalyviai buvo kviečiami išsakytas mintis užrašyti ant lapelių.

Kitas scenarijų nagrinėjimo ir tobulinimo žingsnis - potencialo, galimų trikdžių (įgyvendinimui), sąsajų su darbo specifika įvertinimas. Savo įžvalgas ir pastebėjimus dalyviai buvo kviečiami pakomentuoti ant specialiai sukurtos scenarijaus analizės formos.

Perėjus prie konkrečių ateities scenarijuose siūlomų sprendinių įgyvendinimo plano kūrimo, kiekvienas dalyvis individualiai nagrinėjo pasirinktą scenarijaus sprendinį. Pagrindiniai sprendinių nagrinėjimo klausimai: įgyvendinimo trukmė, (ne)derėjimas su institucijos misija/tikslais, reikalingi struktūriniai pokyčiai.

5 pav. Interaktyvaus darbo įrankio Mural sistemoje vaizdas



Po pertraukos visiems dalyviams buvo pristatomos „personos“ - ankstesniuose tyrimo etapuose, pagal atliktų interviu ir pirmosios kūrybinės sesijos su VDK studentais metu surinktą medžiagą, sukurti pusiau fikciniai vartotojų profiliai. Sugrįžę į darbo grupes, dalyviai turėjo pagalvoti ir įvertinti kaip skirtingos „personos“ jaustųsi su nagrinėjamuose ateities scenarijuose.

6 pav. „Personos“ pavyzdys

Dominyka,
27 m.,
Vilnius

Ateities vizija:

dirbti atviroje rinkoje, **nuolat** plėsti savo perspektyvas, dirbti pagal kompetencijas ir mėgiamas veiklas.

Išsilavinimas:
aukštasis (Baltijos regiono studijos), Lietuvoje sunku rasti darbą pagal specialybę.

Šeimyninė padėtis:
neištekėjusi

Laisvalaikis:
kelionės, gamta, treniruotės (nebėra ribos tarp hobio ir darbo),

Papildomos veiklos:
savarankiškai organizuojama darbinė veikla, kursai.

Darbo patirtis:
dirba daugiau nei 8 val.

Komunikacija:
FB, tel., kompiuteris

Paskutinis ateities simuliacijos žingsnis – naujo klientų aptarnavimo modelio kūrimas. Šios užduoties tikslas buvo apjungti individualiai nagrinėtus sprendinius į vientisą modelį, peržiūrint pirminį, projekto komandos sukurtą ateities scenarijų, apibendrinant sesijos metu suformuluotas įžvalgas. Pagrindiniai naujo paslaugų modelio aspektai: institucijos komunikacija su vartotoju, pagrindiniai informavimo apie paslaugas būdai ir naujų paslaugų teikimo punktai.

Kuriame pamatus įžvalgiems viešosios politikos sprendimams