



Lyginamojo mokymosi iniciatyva

Išorinis vertinimas

2-jo ciklo ataskaita – Lietuva



Rengėjas – ICON Institut Public Sector GmbH

2017



Social Europe

EUROPEAN COMMISSION

Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion
Directorate B — Employment
Unit B.1— Employment Strategy
Contact: Renata Häublein
E-mail: EMPL-PES-SECRETARIAT@ec.europa.eu
European Commission
B-1049 Brussels

This publication has received financial support from the European Union programme for Employment and Social Innovation "EaSI" (2014-2020). For further information, please consult: <http://ec.europa.eu/social/easi>

LEGAL NOTICE

This document has been prepared for the European Commission, however it reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Lyginamojo mokymosi iniciatyva

Išorinis vertinimas

2^{-jo} ciklo ataskaita – Lietuva



Lyginamojo mokymosi iniciatyva
Išorinis vertinimas
Lietuvos valstybinė užimtumo tarnyba
2^{jo} ciklo ataskaita

Turinys

	Puslapio Nr.
1. ĮVADAS	7
2. GLAUSTA POKYČIŲ DARBOTVARKĖS SANTRAUKA	7
3. POKYČIŲ DARBOTVARKĖS AKTUALUMAS, AIŠKUMAS IR NUOSEKLUMAS.....	8
4. POKYČIŲ VALDYMO VERTINIMAS	9
5. SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	9
6. IŠORINIO VERTINIMO SANTRAUKA	13
7. IŠSAMUS IŠORINIS VERTINIMAS, KOMENTARAI IR BALAI KLAIDA! ŽYMELĖ NEAPIBRĖŽTA.	

1. Įvadas

Šioje ataskaitoje pateikiami Lietuvos valstybinės užimtumo tarnybos (VUT) (Lietuvos darbo biržos - LDB) 2017 m. spalio 2–4 d. atlikto lyginamojo mokymosi (LM) išorinio vertinimo rezultatai. Šešių išorės vertintojų grupę sudarė trys VUT darbuotojai iš Austrijos, Graikijos ir Islandijos, vienas atstovas iš Europos Komisijos ir du ekspertai iš „ICON-Institute“ (pagalbinis sutarties dalyvis). Tris dienas trukusio apsilankymo metu LDB pagrindinėje būstinėje vyko susitikimai su vadovybe ir buvo apsilankyta klientų aptarnavimo skyriuose (KAS) Kaišiadoryse ir Šalčininkuose.

Laiką ir išteklius, kuriuos LDB investavo rengdamasi lyginamojo mokymosi vizitui, ypač jos atliktą vidinę savianalizę, grupė įvertino kaip pagrindinį elementą, prisidedantį prie LM išorinio vertinimo proceso sėkmės.

LDB yra vykdančioji įstaiga, pavaldi Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. LDB direktorius tiesiogiai atskaitingas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. LDB yra trijų lygių organizacija, turinti vieną centrinį biurą, dešimt teritorinių padalinių (teritorinių darbo biržų - TDB), kurios turi atskirą juridinį statusą, ir 57 klientų aptarnavimo skyrius savivaldybėse. Centrinis biuras koordinuoja ir valdo pavaldžių skyrių darbą. Jis teikia techninę, administracinę ir finansinę pagalbą teritoriniams padaliniams ir nustato vietos skyrių veiklos gaires. Be to, yra atsakingas už priežiūrą ir pažangos stebėjimą, taip pat už informacijos srautą ir platinimą organizacijos viduje. Teritoriniai padaliniai vietos skyriams teikia techninę, administracinę ir finansinę paramą.

Socialiniai partneriai teikia LDB svarbias konsultacijas. Centrinio lygiu sudaroma trišalė komisija iš profesinių sąjungų atstovų, darbdavių organizacijų ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Ūkio ministerijos ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovų. Regioniniu lygiu socialiniai partneriai atstovaujami kiekviename teritoriniame padalinyje (TDB) sudaromose trišalėse komisijose. Socialiniai partneriai taip pat yra atstovaujami Jaunimo metodinėje taryboje ir Socialinių įmonių reikalų komisijoje.

Visi nedarbo draudimo išmokų gavėjai turi registruotis valstybinėje užimtumo tarnyboje. Už šių išmokų mokėjimą yra atsakinga Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba, o LDB yra atsakinga už darbo rinkos paslaugas ir aktyvios darbo rinkos priemones.

2. GLAUSTA POKYČIŲ DARBOTVARKĖS SANTRAUKA

LDB pokyčių darbotvarkę sudaro projektai 6 didesnėse srityse:

1. Kokybės vadybos sistemos diegimas ir vientisa kasdienės veiklos integracija į kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2015.
2. Į procesus orientuotos valdymo struktūros diegimas LDB ir TDB kartu su misija, vizija, tikslais ir vertybėmis, kurios kasdienes operacijas labiau orientuoja į procesą.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas, kuriant vieningą darbuotojų mokymo ir motyvavimo sistemą, pritaikytą pokyčiams.
4. Valstybinės užimtumo tarnybos išteklių paskirstymo modernizavimas tobulinant biudžeto planavimą ir paskirstymo procesą, remiantis veiklos valdymo sistemos rezultatais ir siejant su nustatytais veiklos rodikliais.

5. Naujo klientų aptarnavimo modelio, kuris labiau orientuotas į klientą ir skirtas paslaugų kokybei gerinti, pristatymas.
6. Elektroninio dokumentų valdymo ir pasikeitimo (taip pat ir su partneriais) tobulinimas siekiant mažinti administracinę naštą.

Galutinis šios pokyčių darbotvarkės tikslas yra tapti darbo ieškančių asmenų ir darbdavių pripažinta darbo rinkos paslaugas teikiančia organizacija. Šis pripažinimas turėtų būti pasiektas į organizacijos gyvenimą integruojant keturias vertybes: patikimumas, atsakomybė, empatija ir atvirumas. LDB vadovybė žino, kad sėkmingam šios darbotvarkės įgyvendinimui reikia LDB organizacijos kultūros pokyčių, tačiau to negalima pasiekti per vieną naktį, bet reikia tolesnių pastangų.

3. POKYČIŲ DARBOTVARKĖS AKTUALUMAS, AIŠKUMAS IR NUOSEKLUMAS

Nuo paskutinio vizito LDB pasiekė tam tikrų puikių laimėjimų ir sėkmingai įgyvendino keletą skirtingų projektų. Nekelia abejonių, kad tai pavyko dėl didelės motyvacijos ir įsipareigojimo keistis ne tik aukščiausio lygio vadovybei, bet ir TDB bei KAS darbuotojams. To pavyzdys yra "entuziastų klubas", kurį sudaro tik su klientais dirbantys specialistai ir kuris yra atviras naujiems nariams. Ši komanda turi savo darbo programą ir su dideliu atsidavimu komunikuoja pokyčių būtinybę, taip pat dalyvauja įvairiuose pokyčių projektuose. Tokiu būdu "entuziastų klubas" palaiko tiesioginį ryšį tarp LDB vadovybės ir TDB darbuotojų. Komandos nariai taip pat prisidėjo prie naujų klientų aptarnavimo standartų rengimo. Tokios komandos sukūrimas, be abejo, yra gerosios praktikos pavyzdys, kurį būtų naudinga išnagrinėti kitoms užimtumo tarnyboms.

Vienas iš pagrindinių pasiekimų yra į procesus orientuotos organizacinės struktūros sukūrimas LDB ir TDB. Ši reforma grindžiama PDTV (planuok, daryk, tikrink, veik) ciklo principu ir ja siekiama perkelti daugiau žmogiškųjų išteklių tiesioginiam klientų aptarnavimui. Tai pasiekta sumažinus vidurinės grandies vadovų pareigybių skaičių ir grynai administracines užduotis. Be to, įdiegta pažangi procesų palaikymo struktūra – elektroninė dokumentų valdymo ir keitimosi sistema. Netolimoje ateityje LDB ketina integruoti TDB į keturis regioninius kompetencijos centrus, kurie kartu sudarys Lietuvos užimtumo tarnybą.

Kokybės vadybos pagal ISO standartą sistemos diegimo inicijavimas yra dar vienas didelis LDB pasiekimas. Tikimasi, kad ISO 9001: 2015 sertifikavimas bus baigtas 2017 m., jau yra parengtas procesų žemėlapis, o LDB ketina apibrėžti ir apibūdinti procesus pagal įvestį, veiklą, rezultatus ir rodiklius, išskiriant pagrindinius, valdymo ir palaikymo procesus. Yra nustatyta atsakomybė kiekvienoje proceso dalyje ir paskirti jų šeimininkai. Veiksmai, kurių buvo imtasi iki šiol, rodo, kad LDB yra teisingame kelyje visapusiškai valdymo sistemai sukurti, kurioje atsižvelgiama į visų susijusių dalyvių (savininkų / vyriausybės, klientų, darbuotojų, partnerių ir apskritai visuomenės) interesus, ir pagrindinis dėmesys skiriamas tiek veiklos rezultatams, tiek ir jos užtikrinimo priemonėms.

Trečias svarbus laimėjimas yra naujo klientų aptarnavimo modelio, kuris buvo pasiūlytas ir sukurtas kartu su tiesiogiai su klientais dirbančiais specialistais, pilotinis bandymas ir įgyvendinimas. Pagal šį naują modelį, darbo ieškantys asmenys iš karto nukreipiami pas konsultantą (nebėra atskiro registravimo proceso), patobulintas klientų profiliavimas, įdiegtas naujas segmentavimo modelis ir pateikiama rekomendacija dėl paslaugų paketų. Kartu su padidėjusiu dėmesiu darbdaviams, šis naujas paslaugų modelis gali būti laikomas svarbiu žingsniu, siekiant praktiškai įgyvendinti anksčiau paminėtas keturias pagrindines vertybes.

Visi pokyčių darbotvarkės elementai yra akivaizdžiai aktualūs, jiems būdingas didelis tarpusavio ryšys ir nuoseklumas. Pagrindinė pokyčių darbotvarkės mintis - sukurti organizaciją, kuri būtų visiškai orientuota į procesą, o tai, kaip ji teikia paslaugas, sistemingai atspindi PDTV ciklą. Išorės vertintojai yra įsitikinę, kad LDB ne tik eina teisinga linkme, bet jie mano, kad ji jau įveikė didelį atstumą, kad taptų šiuolaikiška, į klientą orientuota ir labai produktyvia viešojo administravimo įstaiga. Todėl vertintojai nori labai paskatinti LDB tęsti savo organizacinę pertvarką, ir yra įsitikinę, kad LDB pavyks ją sėkmingai įgyvendinti. Toliau esančiame 5 skyriuje pateikiame keletą pasiūlymų, kaip toliau tobulinti ir užbaigti reformas.

4. POKYČIŲ VALDYMO VERTINIMAS

LDB gerai supranta, kokie pokyčiai šiuo metu yra būtini, ir aiškiai apibrėžė atsakomybę ir skaidrius procesus, kad šie pokyčiai būtų sukurti. Vis dėlto dar reikėtų tobulinti sprendimų priėmimo procesą. Įrodymais pagrįsti metodai galėtų būti naudojami sistemingiau ir dažniau, kad būtų galima kruopščiai išnagrinėti skirtingus pokyčių variantus. Generuojant daugiau žinių apie tai, "kas dirba ir kam" ir organizuojant sistemingą grįžtamojo ryšio ciklą su darbuotojais, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus, pokyčių darbotvarkės inicijavimas ir planavimas galėtų būti toliau stiprinami. Inicijavimo etape taip pat galima būtų geriau numatyti, kam pokyčiai labiausiai turės poveikį (pvz., naudojant atitinkamą kontrolinį sąrašą) ir apskritai daugiau dėmesio skirti rizikos valdymui.

Daug reformos projektų pradėta įgyvendinti nuo praėjusio lyginamojo mokymosi vizito. Šiuo metu LDB lygiagrečiai vykdo kelis labai sudėtingus pokyčių projektus. Tuo tarpu LDB dar nėra sukūrusi bendros strateginės vizijos, kuri galėtų būti kaip kompasas, padedantis organizacijai orientuotis pokyčių proceso metu. Ši vizija padėtų įvertinti, kaip pokyčių projektas prisidėtų prie bendrųjų modernizavimo tikslų įgyvendinimo ir kiek tai padėtų LDB klientams.

Veiklos modernizavimo darbotvarkėje yra aiškus aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimas, o įgyvendinimo etapas yra gerai struktūruotas ir skaidrus. Visi organizacijos lygmenys turi tinkamus skaidrius formatus dialogui kurti. Entuziastų klubas, kurį sudaro tiesiogiai su klientais dirbantys specialistai, yra matoma reformų darbotvarkės rėmėjų grupė. Nepaisant to, daugiau erdvės grįžtamojo ryšio ciklui su aiškesne "iš apačios į viršų" komunikacijos sklaida apie riziką, klaidas ir naujas idėjas, taip pat naujomis idėjomis dėl testavimo ir eksperimentavimo, būtų naudinga užtikrinant tvarų reformų darbotvarkės įsipareigojimų vykdymą visais organizacijos lygiais.

LDB galėtų paminėti („atšvęsti“) sėkmingą pokyčių projektų įgyvendinimą, tačiau, atsižvelgiant į didelę reformų, kurias ji šiuo metu vykdo, apimtį, vis dar nepakankamai dėmesio skiriama tinkamai visus pokyčius įtvirtinti organizacinėje kultūroje. Suteikiant visiems, kurie dalyvauja pokyčių procese, aiškų grįžtamąjį ryšį apie organizacijos pasiektą pažangą dėl jų įdėtų pastangų, padėtų sukurti atviresnį požiūrį į pokyčius organizacijoje. Tai taip pat galėtų padėti sukurti koordinuotą gerosios praktikos perdavimo sistemą.

5. SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Kaip minėta anksčiau, PDTV ciklas yra LDB reformos darbotvarkės pagrindas. Atsižvelgiant į pasiekimus, šiuo metu organizacinę plėtrą galima apibūdinti taip: PDTV ciklas jau yra sukurtas, bet jis dar nebaigtas. Išorės vertintojų nuomone, svarbu užtikrinti, kad ciklo užbaigimas atsidurtų dėmesio centre. Toliau pateikiame keletą patarimų, kaip tai galima pasiekti kartu su kitomis užimtumo

tarnybomis, kurios yra galimi mainų partneriai, galintys suteikti įkvėpimą ir pasiūlyti kryptį.

Norint užbaigti ciklą, LDB organizacinės kultūros pokyčiai yra neabejotinai reikalingi, ir LDB vadovybė tai supranta. Toks pokytis gali būti skatinamas tobulinant kompetencijas keturiose srityse, taip pat mobilizuojant ir įgalinant LDB klientus, darbuotojus, lyderius (vadovus) ir partnerius. Svarbu pažymėti, kad jos turėtų būti suplanuotos strategijoje (pvz., „LDB strategija 2025 m.“), kurioje atsispindėtų pageidaujamas visų LDB pastangų galutinis rezultatas ir kokią pridėtinę vertę tai turės Lietuvos visuomenei. Kitaip tariant, išorės vertintojai tvirtai įsitikinę, kad pagrindinis dokumentas, kuris suteiktų aiškų ir įtikinamą atsakymą į klausimą „kodėl mes visa tai darome ir kam tai bus naudinga?“, šiuo metu yra būtinas. Ši strategija taip pat galėtų padėti įtikinti visus darbuotojus įsitraukti į modernizavimo procesą ir toliau dėti daugiau pastangų, kad jis būtų sėkmingas. Šiame kontekste vertėtų išnagrinėti Estijos, Vokietijos ir Slovėnijos valstybinių užimtumo tarnybų strateginius dokumentus.

Pirmoji kompetencijos sritis - stiprinti ir tobulinti LDB metodines žinias apie procesus ir kokybės valdymą. Tai, kas jau pasiekta, reikėtų papildyti: pirma, parengti nuoseklią viziją ir aiškia strategiją, antra, išaiškinti gebėjimų lygį, kai šiuos procesus reikia apibrėžti ir valdyti, bei, trečia, parengti aiškų komunikacijos planą, kuris užtikrintų, kad visi darbuotojai patikėtų ir įsitrauktų. Tokiu atveju labai svarbu integruoti kokybės, procesų ir rizikos valdymą, siekiant išvengti lygiagrečių sistemų ir aiškiai apibrėžti kiekvieną atsakomybės sritį. Savime suprantama, kad procesų apibrėžimas ir standartizavimas reikalauja tam tikros pusiausvyros išlaikymo tarp tikslumo ir valdymo, kad būtų išvengta „biurokratinio monstro“ sukūrimo. Be to, naudinga apibrėžti procesų, kokybės ir rizikos valdymo vaidmenis ir funkcijas bei išsiaiškinti teritorinių padalinių vadovų vaidmenį. Galiausiai siūloma nustatyti bendrą nuolatinį tobulinimo procesą, kartu intensyviai dirbant su sąsajomis (tarp procesų, taip sąsajų tarp centrinio biuro ir TDB bei KAS) ir integruoti idėjų valdymo sistemą. Austrijos valstybinė užimtumo tarnyba siūlo pagalbą šioje srityje. Verta išnagrinėti ir estų bei flamandų požiūrį šiuo klausimu.

Antroji kompetencijos sritis yra vidinės analizės pajėgumų (gebėjimų) stiprinimas. Tai padės LDB tobulinti pokyčių poreikio nustatymą ir skirtingų pokyčių pasirinkimų vertinimą. Tai taip pat tai leis organizacijai atlikti teisingą TDB veiklos rezultatų palyginimą, aiškiai atsižvelgiant į ekonomines sąlygas, kuriomis jos veikia, ir tokiu būdu tai prisidėtų prie biudžeto paskirstymo pagal realius veiklos rezultatus ir ambicingai išsikeltus tikslus. Žengiant pirmą analitinių gebėjimų ugdymo žingsnį, siūloma sukurti išsamią „įrodymų / žinių strategiją“. Tokia strategija apima informaciją, reikalingą įrodymais pagrįstoms (pertvarkytoms) paslaugoms planuoti, taip pat ir planą įrodymams rinkti bei skleisti pačioje organizacijoje ir už jos ribų – suinteresuotosioms šalims. Neseniai tokią strategiją sukūrusi ir įgyvendinusi Norvegijos valstybinė užimtumo tarnyba galėtų būti pavyzdys.

Sisteminis pilotinio modelio taikymas yra metodas, kuris tiesiogiai sukuria įrodymus apie intervencijas / priemones, paslaugų koncepcijas ir procesus, kurie veikia geriau. Apskritai bandomiesiems tyrimams, kuriuose dalyvauja ribotas klientų ir (arba) struktūrinių padalinių skaičius, idealiai tinka atsitiktinių imčių metodas, siekiant palyginti pilotinės paslaugos / proceso rezultatus su alternatyvia situacija (pavyzdžiui, jei paslaugos nėra teikiamos). Kuriant ir vertinant pilotinius projektus galima pasitelkti universitetų ir taikomųjų tyrimų centrų partnerius. Danijos valstybinė užimtumo tarnyba yra sukaupusi nemažą patirtį, susijusią su atsitiktinių imčių metodo įgyvendinimu, ir perkėlė tai į „receptų knygą“. Taip pat LDB būtų įdomu išsamiu susipažinti su Nyderlanduose taikomu „*front-runner*“ – pirmaujančių padalinių metodu (tai metodas, kai

pažangiai dirbančiuose padaliniuose adaptuojamos naujos paslaugos, teikiant papildomą finansavimą), o Švedijoje – „*greenhouse technique*“ (t.y. šiltnamio metodu, kai į naujų paslaugų kūrimą ar esamų tobulinimą įtraukiami klientai – ieškantys darbo ir darbdaviai). Abu metodai detaliau aprašyti ir publikuojami Europos valstybinių užimtumo tarnybų tinklo interneto svetainėje.

Trečioji sritis, kurioje siūloma stiprinti ir tobulinti kompetencijas – tai konsultavimo įgūdžiai. Toliau palaikant tvirtą orientaciją į paslaugų teikimą ir aktyviai sprendžiant konsultantų profesionalumo klausimus nuolat tobulinant jų konsultavimo įgūdžius, galima pagerinti LDB pagalbos darbo ieškantiems asmenims modelį. Konsultantams reikalingos ne tik ekspertinės žinios, bet ir metodiniai gebėjimai bei socialinės kompetencijos, pavyzdžiui, empatija, kad galėtų padėti savo klientams kuo geriau atskleisti jų pranašumus. Šiuo požiūriu Vokietijos valstybinės užimtumo tarnybos konsultavimo koncepcija, kurioje aprašytos tipinės konsultavimo situacijos ir siūlomas tinkamų metodų rinkinys, gali būti įdomus pavyzdys LDB. Švedijos valstybinė užimtumo tarnyba taip pat turi seną tradiciją daugiausia dėmesio skirti kliento stipriosioms pusėms, o ne jo problemoms, todėl gali būti naudingas partneris keičiantis informacija apie tai. Be to, Estijos kolegoms taiko „darbo šešėliavimo ir aktyvių mokymosi grupių“ metodą, kurį verta išanalizuoti, nes jame yra priemonių, skirtų pirminės grandies darbuotojų konsultavimo įgūdžiams gerinti per „horizontaliuosius mainus“.

Sisteminis partnerių patirties taikymas yra ketvirtoji kompetencijos sritis, kurioje tolesnės pastangos turėtų būti perspektyvios. Pirmiausia ir svarbiausia yra išsiaiškinti, ką organizacijai reiškia partnerystės valdymas, ir įtraukti partnerius į tolesnį naujų ir dabartinių procesų, paslaugų ir produktų kūrimą. „Kliento kelionė“ idėja padeda kurti partnerystes, kurios koordinuoja paslaugų teikimą. Kelionė iš nedarbo į tvarų užimtumą gali būti ilga ir sudėtinga, su besikeičiančiais mokymosi, įsidarbinimo, nenuolatiniu apmokamo užimtumo, nedarbo ir neveiklumo laikotarpiais. Šis požiūris gali padėti užtikrinti, kad klientų poreikiai, o ne pavienių paslaugų teikėjų interesai, būtų bendradarbiavimo paslaugų teikimo centre, sudarant partnerių vaidmenų ir paslaugų pasiūlymų planus ir sistemingai analizuojant intervencijų seką. Islandijos, Švedijos, Slovėnijos ir Belgijos Flandrijos regiono valstybinės užimtumo tarnybos būtų vertingi mainų partneriai šiais klausimais.

Kaip minėta anksčiau, „rato uždarymas“ reikalauja komandos pastangų visiems darbuotojams koordinuotai dirbant kartu. Tam reikia ne tik įgūdžių, tokių kaip konsultavimo ir lyderystės, stiprinimo, bet ir aktyvaus bei sisteminio darbuotojų įtraukimo į esamų pertvarkos procesų tobulinimą, taip pat tolesnių naujovių skatinimą. Šiame kontekste nuolatinis ir sisteminis įsivertinimas (taikant BVM – Bendrojo vertinimo modelį arba Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį, angl. EFQM) yra ta galimybė, kurią LDB turėtų apsvarstyti tolesnėms tobulintinioms sritims nustatyti ir siūlymams surinkti. Be to, tai taip pat prisidės prie LDB organizacinės kultūros pokyčių įtvirtinimo ir juos stiprins. Austrijos, Estijos ir Flandrijos valstybinės užimtumo tarnybos turi daug patirties tokio įsivertinimo srityje, todėl galėtų būti perspektyvūs partneriai mainams šiuo klausimu. Siekdama toliau palaikyti darbuotojų įsitraukimą, LDB turėtų apsvarstyti galimybę parengti karjeros plėtros planą, kuris talentingiems darbuotojams padėtų organizacijoje augti, taigi ir skatintų jų individualaus tobulėjimo siekį. Šiuo požiūriu vertėtų panagrinėti Austrijos, Didžiosios Britanijos ir Vokietijos valstybinių užimtumo tarnybų patirtį.

Galiausiai LDB gali būti verta apsvarstyti naujų būdų, skatinančių naujoves „iš apačios į viršų“, išbandymą, pavyzdžiui, įsteigiant „idėjų kambarį“ TDB ar klientų aptarnavimo skyriuose. Analogiškai visuose vadovų susirinkimuose būtų galima

taikyti trijų tuščių kėdžių metodą, pasiūlant suinteresuotiems darbuotojams dalyvauti – tai dar vienas pavyzdys, galintis padėti kurti atvirumo kultūrą.

Atsižvelgdama į atsidavimą ir įsipareigojimą, kuris buvo pastebimas visuose LDB lygiuose, išorės vertintojų grupė mano, kad su tolesnėmis pastangomis LDB gali užbaigti savo pokyčių procesą „uždarydama ratą“. Tokiu būdu LDB gali tapti pavyzdžiu kitoms valstybinėms užimtumo tarnyboms, norinčioms pradėti kelionę lankščios organizacijos link – organizacija, atvira visiems ateities iššūkiams, kuriuos suponuoja darbo pasaulis.

6. IŠORINIO VERTINIMO SANTRAUKA

Išorinių veiksmų vertinimas			
A skyrius: Strateginės veiklos valdymas	Įrodymų lygis	B skyrius: Veiklos procesų kūrimas	Įrodymų lygis
Veiklos valdymas nustatant tikslus	P=4 D=4 C=3 A=4 +1	Procesų apibrėžimas ir standartizavimas	P=4 D=4 +1 C=3 A=3
Tikslų pavertimas (pagrindiniais) veiklos rodikliais	P=4 D=3 C=3 A=3	Palaikančiosios struktūros įgyvendinimas	P=5 D=5 C=4 A=3
Veiklos pažangos nustatymas	P=5 D=5 C=4 A=5	Kokybės valdymas	P=4 +1 D=3 C=3 +1 A=3 +1
Veiklos valdymo rezultatų naudojimas	P=4 D=4 C=3 A=3	Kanalų valdymas ir mišriosios paslaugos	P=5 D=5 C=3 A=3
C skyrius: Tvarus aktyvinimas ir pereinamųjų laikotarpių valdymas	Įrodymų lygis	D skyrius: Santykiai su darbdaviais	Įrodymų lygis
Holistinis (visapusiškas) profiliavimas	P=4 D=5 C=4 +1 A=4 +1	Darbdavių strategija ir valdymas	P=5 D=4 C=4 A=4
Segmentacija	P=4 D=3 C=3 +1 A=3 +1	Specializuotas paslaugų darbdaviams skyrius	P=5 D=5 C=4 A=4
Individualus užimtumo planas ir ADRPP	P=5 D=4 C=4 A=3	Laisvų darbo vietų ir darbo ieškančių asmenų suderinamumas	P=4 D=5 C=4 A=4
Ankstyvoji intervencija nedarbui išvengti ir Jaunimo garantijų įgyvendinimas	P=4 D=4 C=3 A=4 +1		
Ankstyvoji intervencija nedarbo trukmei mažinti	P=5 D=5 C=4 A=4 +1		
Paslaugų ir aktyvinimo strategijos įgyvendinimas	P=3 D=3 C=2 A=2		

E skyrius: Įrodymais pagrįstas VUT paslaugų kūrimas ir įgyvendinimas	Įrodymų lygis	F skyrius: Partnerysčių ir suinteresuotųjų asmenų valdymas	Įrodymų lygis
Ex-ante (prieš) ir ex-post (po) vertinimas	P=2 D=3 C=2 A=2	Reikiamų suinteresuotųjų asmenų nustatymas ir struktūrizavimas	P=4 D=5 C=3 A=3
Pilotiniai projektai	P=2 +1 D=3 C=2 A=2	Partnerysčių kūrimas	P=3 D=3 C=2 A=3 +1
Vertinimo rezultatų sklaida	P=2 D=3 C=1 A=1	Partnerysčių su prižiūrinčiosiomis įstaigomis valdymas	P=2 D=4 C=1 A=1
Pokyčių ir inovacijų valdymas	P=4 +3 D=3 C=3 +2 A=2 +1	Partnerysčių su socialiniais partneriais valdymas	P=4 +1 D=5 C=2 A=2
		Partnerysčių su paslaugų teikėjais valdymas	P=4 D=4 C=3 A=2
		Partnerysčių su įstaigomis, dalyvaujančiomis įgyvendinant Jaunimo garantijas, valdymas	P=5 D=5 C=3 A=3 +1
G skyrius: VUT išteklių paskirstymas	Įrodymų lygis	H skyrius: Pokyčių darbotvarkės identifikavimas ir įgyvendinimas	Įrodymų lygis
Žmogiškieji ištekliai	P=4 +1 D=4 +1 C=2 +1 A=3 +2	Inicijavimas ir kūrimas	P=4 D=4 C=3 A=3
Biudžetas	P=5 D=5 C=2 A=1	Mobilizavimas ir įgyvendinimas	P=5 D=4 C=4 A=3
		Stiprinimas	P=2 D=2 C=1 A=1



Publications Office